

Beoordelen binnen Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV

De weg naar een betere organisatie



C.E.J. Di Francesco-Drissen

Sittard, 12 juni 2015

Beoordelen binnen Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV

De weg naar een betere organisatie

Cécile Di Francesco-Drissen, 1063375
Sittard, 12 juni 2015

Zuyd Hogeschool te Sittard
Faculteit Management & Recht
Opleiding People & Business Management
Uitstroomprofiel Human Resource Management

Opdrachtgever: Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV
Bedrijfsbegeleidster: Mw. B.S. Janssen
Docentbegeleider: Mw. Drs. B. Dols
Tweede beoordelaar: Mw. C. Rölkens MBA

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie, het laatste onderdeel van de opleiding People & Business Management, afstudeerrichting Human Resource Management. In 2010 ben ik met deze studie bij Zuyd Hogeschool begonnen en hiermee heb ik een grote stap gemaakt in mijn persoonlijke ontwikkeling. Het was al enkele jaren een wens van mij om een HBO opleiding te volgen.

Het was niet makkelijk, zeker in het begin. Het was wennen om weer te leren en ik merkte dat het heel wat moeizamer ging dan toen ik jonger was. Maar nadat ik voor de eerste tentamens goede cijfers haalde, zelfs een 10 voor Recht, kreeg ik het vertrouwen dat ik het aan kon en wilde ik doorzetten. Door mijn werk- en levenservaring kon ik de leerstof beter begrijpen en de relatie met de praktijk leggen. Alles wat ik in de praktijk mee heb gemaakt krijgt nu een theoretisch kader, wat ik heel waardevol vind.

Toen ik de majorfase en minorfase had afgesloten kon ik beginnen de laatste fase, mijn eindschiptie. Na een gesprek met mijn werkgever kwam naar voren dat zij behoefte hadden aan het opnieuw inrichten van het beoordelingssysteem. Het onderwerp van mijn scriptie is dan ook het beoordelingssysteem van Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV. De eindstreep kwam in zicht maar het gezegde, de laatste loodjes wegen het zwaarst, is zeker waar. De periode dat ik aan mijn scriptie heb gewerkt heeft langer geduurd dan ik aanvankelijk voor ogen had. Maar nu is het toch zover en kan ik de laatste fase afsluiten.

Ik ben blij dat ik de beslissing heb genomen om deze studie te volgen maar zonder hulp en steun had ik het niet kunnen doen. Daarom wil ik graag mijn man en dochters bedanken, zij hebben mij altijd het vertrouwen gegeven dat het me zou lukken. Het was voor hen, maar ook voor mijzelf, niet altijd makkelijk dat ik niet veel tijd voor ze had. Verder wil ik Bibi Dols bedanken voor de fijne begeleiding, heldere feedback en af en toe dat duwtje in de rug als ik dat nodig had. Ook wil ik mijn werkgevers bedanken, René en Stella Janssen, die het mogelijk maakten om mijn eindschiptie bij Schoonmaakbedrijf Janssen te kunnen realiseren.

Cécile Di Francesco

Sittard, 12 juni 2015

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is verricht in opdracht van de directie van Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV (SBJ). Zij wil het bestaande beoordelingssysteem opnieuw inrichten en de informatie hieruit gebruiken bij het managen van de in- door- en uitstroom van medewerkers. Het doel is om aanbevelingen over een nieuw beoordelingssysteem te geven. De centrale vraag van het onderzoek luidt dan ook:

Op welke wijze kan het beoordelingssysteem binnen Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV opnieuw worden vormgegeven, zodat het systeem aansluit bij de organisatiedoelstellingen en de wensen van de leidinggevenden en medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?

Door deskresearch is theoretische kennis verkregen over welke beoordelingssystemen er zijn en de kenmerken hiervan en er is een externe en interne analyse gedaan. Fieldresearch heeft plaatsgevonden door kwalitatief onderzoek, het houden van interviews met alle leidinggevenden en een aantal medewerkers om te achterhalen wat hun wensen zijn met betrekking tot het beoordelingssysteem.

Uit het onderzoek dat is gedaan kunnen de verschillende conclusies worden getrokken. De medewerkers zullen kwaliteit moeten blijven leveren, eventueel nieuwe taken gaan uitvoeren en kunnen omgaan met de digitalisering van administratieve processen. SBJ heeft een missie en visie vastgelegd maar geen vastgelegde strategie en doelstellingen. Het is een bedrijf met een eenvoudige structuur en een machtscultuur, die niet meer passen bij een bedrijf dat bijna 23 jaar bestaat en 65 medewerkers in dienst heeft. De direct leidinggevenden gaan een grotere rol spelen in het beoordelen. Daarom zullen wijzigingen aangebracht moeten worden in de structuur van SBJ. De organisatie is in de loop der jaren gegroeid, maar bijbehorende aanpassingen op het gebied van structuur, systemen en stijl van leidinggeven hebben nog niet plaatsgevonden.

Op basis van de conclusies worden de onderstaande aanbevelingen gedaan.

- Aan de hand van de missie en visie, de strategie en doelstellingen formuleren, deze communiceren met de medewerkers en koppelen aan de beoordeling.
- Het aanpassen van de structuur van SBJ waarbij alle leidinggevenden een team van medewerkers krijgen toebedeeld die zij gaan beoordelen, met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Het invoeren van een gesprekscyclus met bespreking van de doelstellingen van SBJ en een functionering- en beoordelingsgesprek per jaar.
- De medewerkers gaan beoordeeld worden op gedrag, hiervoor moeten nieuwe criteria worden geformuleerd.
- Alle leidinggevenden gaan de opleiding 'Functionering- en beoordelingsgesprekken' volgen.
- Het (opnieuw) vormgeven van het functionering- en beoordelingsformulier met voldoende ruimte voor opmerkingen en toelichting.
- Een bonussysteem invoeren voor een eenmalige beloning voor medewerkers die goed of zeer goed beoordeeld worden met een jaarlijks vast te stellen budget.
- Het digitaliseren van de medewerkerdossiers en de planning van de gesprekken in het ERP-systeem.

Om het nieuwe beoordelingsysteem succesvol te kunnen implementeren zal dit in fases moeten gebeuren. Hiertoe is een implementatieplan opgesteld met hierin alle acties per fase. Ook is regelmatig evalueren van het beoordelingssysteem van essentieel belang zodat steeds verbeteringen kunnen worden aangebracht.

Management summary

This research was commissioned by the directorate of Cleaning Company R. Janssen BV (SBJ). She wants to redesign the existing assessment system and use the information here to manage the intake and outflow of employees. The goal is to provide recommendations on a new assessment system. The central question of the research is therefore:

In what way can the assessment system of Cleaning Company R. Janssen, be redesigned so that it fits the organization objectives and the needs of managers and employees regarding the assessment system?

Through desk research theoretical knowledge is required over assessment systems and their characteristics and external and internal analysis has been done. Field research has taken place through qualitative research, conducting interviews with all managers and some employees to find out what their needs are with regard to the assessment system.

From the research that has been done different conclusions can be drawn. The employees will have to continue to provide quality, carry out any new tasks and deal with the digitalization of administrative processes. SBJ has captured a mission and vision but no defined strategy and objectives. It is a company with a simple structure and a culture of power that no longer fit with a company that exists almost 23 years and has 65 employees in service. The direct supervisors play a greater role in reviewing the employees. Therefore, modifications will need to be made in the structure of SBJ. The organization has grown over the years, but accompanying changes in structure, systems and management style have not yet occurred.

The following recommendations are made on the basis of the conclusions.

- On the basis of the mission and vision, formulate strategy and objectives, communicate these with employees and link them to the assessment system.
- Changing the structure of SBJ in which all managers have assigned a team of staff that they are going to review with its responsibilities and powers.
- Entering an interview cycle with discussion of the organization objectives and a performance and assessment interview annually.
- Employees will be reviewed on behavior, this new criteria should be formulated.
- All managers will follow the course 'performance and appraisal interviews'.
- The (re) shaping of the performance and assessment form with enough space for comments and explanations.
- Entering a bonus system for a one-time bonus for employees who are well or very well assessed with an annually determined budget.
- The digitalization of employee records and the planning of the interviews in the ERP system.

To successfully implement the new assessment system, it has to be done in phases. For this purpose, an implementation plan is drawn up covering all the actions at each phase. It is also of essential importance to evaluate the assessment system regularly so that more improvements can be made.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Context organisatie	8
1.2 Aanleiding	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Doelstelling	10
1.5 Doelgroep	11
1.6 Leeswijzer	11
2 Onderzoeksmethode	13
2.1 Desk research	13
2.2 Fieldresearch	13
2.3 Betrouwbaarheid en validiteit	16
3 Organisatie Schoonmaakbedrijf Janssen BV	17
3.1 Externe analyse	17
3.1.1 Economische factoren	18
3.1.2 Technologische ontwikkelingen	18
3.2 Conclusies externe analyse	18
3.3 Interne analyse	20
3.3.1 Strategie	20
3.3.2 Structuur	21
3.3.3 Cultuur	23
3.3.4 Leiderschap	24
3.3.5 Systemen	25
3.3.6 Groeimodel van Greiner	26
3.3.7 Conclusie interne analyse	27
4 Theoretische achtergronden en modellen	28
4.1 De HR-cyclus	28
4.2 Beoordelen	29
4.3 Doelen van beoordelen	30
4.3.1 Doelen van leidinggevenden	31
4.3.2 Doelen voor de medewerkers	31
4.4 Wat wordt beoordeeld?	31
4.4.1 Beoordelen op gedragsgerichte criteria	32
4.4.2 Beoordelen op resultaten	33
4.5 Keuze voor een beoordelingssysteem	33
4.6 Valkuilen beoordelen	34
4.7 Beoordelingsfouten	34
4.8 Beoordelen in de branche	35
4.8.1 Opleidingen in de branche	37
4.9 Modellen	37
4.8 Conclusie	38
5. Verloop van het onderzoek	40
6. Resultaten kwalitatief onderzoek	41
6.1 Resultaten onderzoek leidinggevenden	41
6.2 Resultaten onderzoek medewerkers	43
6.3 Conclusie	45
7. Conclusies	47
7.1 Welke beoordelingssystemen zijn er en wat zijn de kenmerken?	47
7.2 Hoe ziet het huidige beoordelingssysteem binnen SBJ eruit?	47
7.3 Welke wensen hebben de leidinggevenden met betrekking tot het beoordelingssysteem?	48
7.4 Welke wensen hebben de medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?	48
7.5 Wat zijn de organisatiedoelstellingen?	48
7.6 Wat is de gewenste situatie met betrekking tot het beoordelingssysteem?	49

7.7 Hoe kan het beoordelingssysteem geïmplementeerd worden?	50
7.8 Eindconclusie	50
8. Aanbevelingen	52
9. Implementatieplan	57
9.1 Fase 1: Unfreeze: voorbereiden van de verandering.....	57
9.2 Fase 2: Change: uitvoeren van de verandering	57
9.3 Fase 3: Refreeze: gerealiseerde verandering borgen.....	58
9.4 Acties per fase.....	58
10 Reflectie	60
Bronnenlijst	61
Bijlage I Externe Analyse	
Bijlage II Huidige Beoordelingsformulier SBJ	
Bijlage III Groeimodel van Greiner	
Bijlage IV Vragenlijsten interviews	
Bijlage V Uitgewerkte interviews leidinggevenden	
Bijlage VI Uitgewerkte interviews medewerkers	
Bijlage VII Voorbeeld functioneringsformulier RAS	
Bijlage VIII Voorbeeld nieuw beoordelingsformulier	

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst kort de context en de organisatie beschreven waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens wordt de aanleiding en het managementprobleem beschreven. Naar aanleiding hiervan worden de centrale vraag en bijbehorende deelvragen geformuleerd. Ten slotte worden de doelstelling en de doelgroep van het onderzoek benoemd.

1.1 Context organisatie

SBJ is actief in de schoonmaakbranche. De schoonmaakbranche is een nog betrekkelijk jonge bedrijfstak. Toch is de branche inmiddels uitgegroeid tot één van de grootste werkgevers in Nederland. Een schone woon- en werkomgeving hebben immers grote invloed op ons dagelijks leven. Dankzij de professionele schoonmaak, is het bijvoorbeeld prettig werken in een schoon kantoor. De schoonmaakbranche kent verschillende sectoren. Naast de reguliere schoonmaak in onder andere kantoren, scholen en ziekenhuizen, omvat de branche ook de glasbewassing, brand- en roetreiniging, reiniging in de levensmiddelenindustrie, gevelreiniging en het reinigen van vervoermiddelen zoals bussen, treinen en vliegtuigen. (OSB, 2012.) Overkoepelende organisaties zijn de OSB (Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Glazenwasserbranche), de RAS (Raad Arbeidsverhoudingen Schoonmaakbranche), de VSR (Vereniging Schoonmaak Research) en het opleidingsinstituut SVS (Stichting Scholing & Vorming Schoonmaakbranche).

De sector bestaat volgens het CBS op 1 januari 2014 uit:

- 6020 bedrijven gericht op het reinigen van gebouwen;
 - 1220 bedrijven gericht op het reinigen van transportmiddelen en overige reiniging;
 - 3270 gespecialiseerde reinigingsbedrijven, waaronder glazenwasserbedrijven.
- Zij zijn vooral actief in de particuliere sector. Driekwart van de glazenwassers is zelfstandige zonder personeel (zzp'er).

De branche kenmerkt zich door kleinschaligheid. Van de 12.500 actieve ondernemingen heeft 85% vijf of minder werknemers. Dagelijks zijn circa 143.000 mensen actief in de schoonmaakbranche. Van de medewerkers is 65% vrouw en 35% man. 60% van hen werkt minder dan 25 uur (UWV, 2014). Er is sprake van een sterke concurrentie in de branche: de top 5 (Hago, ISS, CSU, Asito en GOM) realiseert bijna 50% van de omzet. (Rabobank, 2014)

De branche kent een groot aantal startende ondernemers. De toetredingsdrempel is over het algemeen laag: weinig investeringen en geen ondernemersopleiding. Enkele jaren praktische schoonmaakervaring, vertrouwen in eigen kunnen en een netwerk van potentiële klanten volstaan voor een eigen schoonmaak- of glazenwasserbedrijf. Toegenomen voorschriften op het gebied van veiligheid zorgen wel voor aanvullende investeringen. Toetreding tot de schoonmaakmarkt vindt ook haar oorsprong in het full service- en multiservice concept. Er zijn steeds meer cateringbedrijven, beveiligingsbedrijven en schildersbedrijven die tevens schoonmaakdiensten aanbieden. (Rabobank, 2014)

SBJ is een regionaal familiebedrijf dat sinds 1992 bestaat. Er werken ongeveer 65 medewerkers. De kernactiviteiten zijn:

- salvagewerkzaamheden c.q. dienstverlening na calamiteiten zoals brand-, water-, roet- en inbraakschade;
- specialistische werkzaamheden na calamiteiten;

- gevelreiniging en -bescherming;
- glasbewassing;
- periodiek en dagelijks schoonmaakonderhoud van objecten in de ruimste zin.

SBJ verzorgt een totaalpakket aan schoonmaakdiensten. SBJ maakt onder andere kantoren, praktijkruimtes, en openbare ruimtes in appartementencomplexen schoon. Dit gebeurt zowel tijdens als na kantooruren. Onder haar opdrachtgevers bevinden zich diverse woningstichtingen, vastgoedorganisaties en mkb-bedrijven. SBJ beschikt over haar eigen glazenwasserij. Ook vloer-, tapijt- en gevelreiniging behoort tot het dienstenpakket. Verder kunnen zij hand- en zeepautomaten, schoonmaakmiddelen en –materialen leveren. Het bedrijf maakt onderdeel uit van de Reconditioneringsgroep Nederland (RGN), een landelijk samenwerkingsverband van een aantal regionale bedrijven. Als RGN zijn zij provider van de grootste verzekeringsmaatschappijen van Nederland.

1.2 Aanleiding

SBJ is sinds 1 januari 2013 gecertificeerd voor het OSB keurmerk. Dit keurmerk is sinds 2013 een verplichting vanuit de Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en glazenwassersbranche (OSB). Een schoonmaak- of glazenwasserbedrijf dat het OSB-keurmerk heeft, is op 4 vlakken getest en goedgekeurd:

- de financiële en personele administratie is op orde;
- de CAO wordt toegepast;
- de schoonmaakwerkzaamheden worden conform afspraak uitgevoerd;
- bijdrage aan een duurzame marktwerking.

Wanneer een schoonmaakbedrijf dit keurmerk niet behaalt kan het ook geen lid meer zijn van de OSB. De OSB behartigt de belangen van ruim 600 leden, die met 120.000 medewerkers 80% in de markt realiseren. Zij werkt aan een sterke en aantrekkelijke branche. Verder biedt zij ondersteuning in de vorm van een helpdesk, een ledennet met kennis en informatie en de OSB academie.

SBJ heeft in 2012 de keuze gemaakt om dit keurmerk te behalen teneinde lid te kunnen blijven van de OSB. De directie vond daarnaast de meerwaarde die het keurmerk heeft voor de klanten ook heel belangrijk. SBJ kan zich op deze manier onderscheiden van concurrenten die het keurmerk niet hebben. Om het keurmerk te kunnen behalen zijn de nodige acties ingezet met betrekking tot de professionalisering van de financiële en projectadministratie. De directie wil deze professionalisering verder doorzetten naar de personele organisatie. Zij wil meer personeelsinstrumenten binnen de organisatie in gaan zetten en de personele organisatie efficiënter en effectiever inrichten. Op dit moment zijn er weinig procedures op personeelsgebied en is alleen het hoog nodige vastgelegd. Hierdoor is er weinig aandacht voor de medewerkers, terwijl het personeel wel heel belangrijk is voor SBJ en zij vaak het directe contact met de klant hebben. Door het optimaliseren van de personele organisatie wil de directie de dienstverlening naar de klant verbeteren en bestaande en nieuwe klanten aan zich (blijven) binden.

Managementprobleem

Door de crisis heeft SBJ haar omzet zien dalen en in 2011 en 2012 verlies geleden. In 2013 is er weer sprake van een positief resultaat. Het aantal opdrachten neemt toe en voor 2014 zijn een aantal grote projecten binnengehaald. Bij een deel van deze projecten moeten medewerkers overgenomen worden, maar er moet ook nieuw personeel aangenomen worden. Conform de CAO krijgen nieuwe medewerkers drie keer een contract voor bepaalde tijd, waarna een contract voor onbepaalde tijd volgt. Om te kunnen beoordelen of een medewerker een vast dienstverband krijgt wil de directie kunnen beschikken over voldoende informatie met betrekking tot het functioneren van de medewerker.

Op dit moment beschikt SBJ over een beoordelingssysteem waarbij beoordelingsgesprekken één keer per jaar, per twee jaar of helemaal niet plaats vinden. Dit heeft tot gevolg dat er weinig dossieropbouw plaats vindt waardoor het voor het management moeilijk is om tot een gefundeerd oordeel te komen wanneer het gaat om iemand een vast contract aanbieden. Gezien de ingezette professionalisering en groei van het personeelsbestand heeft de directie de behoefte om het beoordelingssysteem opnieuw vorm te geven. Zij wil een professionelere procedure en dit HRM instrument gebruiken om het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers beter te kunnen volgen, vastleggen en zo ook aan dossiervorming te doen. Deze informatie wil zij ook gebruiken bij het managen van de in-, door- en uitstroom van medewerkers.

1.3 Probleemstelling

Naar aanleiding van het hier boven geschetste managementprobleem is de centrale vraag geformuleerd die beantwoord dient te worden in het rapport en deze luidt als volgt;

Op welke wijze kan het beoordelingssysteem binnen Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV opnieuw worden vormgegeven zodat het systeem aansluit bij de organisatiedoelstellingen en de wensen van de leidinggevenden en medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden wordt deze opgesplitst in verschillende deelvragen. Wanneer deze deelvragen allemaal beantwoord zijn, kan het antwoord op de centrale vraag ook gegeven worden. De antwoorden op de deelvragen en centrale vraag zijn de basis voor de conclusies en aanbevelingen in het rapport.

- 1. Welke beoordelingssystemen zijn er en wat zijn de kenmerken?*
- 2. Hoe ziet het huidige beoordelingssysteem binnen SBJ eruit?*
- 3. Welke wensen hebben de leidinggevenden met betrekking tot het beoordelingssysteem?*
- 4. Welke wensen hebben de medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?*
- 5. Wat zijn de organisatiedoelstellingen?*
- 6. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot het beoordelingssysteem?*
- 7. Hoe kan het beoordelingssysteem geïmplementeerd worden?*

1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om aanbevelingen te formuleren over een beoordelingssysteem dat aansluit bij de doelstellingen van SBJ en tegemoet komt aan de gewenste situatie met betrekking tot het beoordelingssysteem. Hiervoor wordt onderzocht welke behoefte er is binnen de organisatie en welke mogelijkheden er zijn voor een beoordelingssysteem.

SBJ heeft geen vastgelegde doelstellingen voor de langere termijn. Jaarlijks tijdens het management review, in verband met de ISO 9001 certificatie, wordt een aantal kortlopende doelen bepaald die bijvoorbeeld betrekking hebben op opleidingen of het ERP systeem. Op dit moment worden de doelstellingen opnieuw bekeken. De doelstellingen zijn gerelateerd

aan de beleidsverklaring van SBJ in het ISO en VCA handboek. Het beleid van SBJ is gericht op:

- *Het continu verbeteren van de dienstverlening, waardoor SBJ een waardevolle partner is van haar klanten en zich positief onderscheidt binnen de branche.*
- *Het creëren en continu verbeteren van een goede en veilige werkomgeving, waardoor schade aan de gezondheid wordt voorkomen. Onze medewerkers en andere betrokkenen moeten optimaal kunnen functioneren, zonder daarbij onaanvaardbaar risico te lopen. Goede en veilige arbeidsomstandigheden zijn in het belang van medewerkers, klanten en de organisatie.*
- *Het steeds verder beperken van de milieubelasting van activiteiten op de leefomgeving. Het minimaliseren van milieuschade is belangrijk voor klanten, werknemers en voor andere betrokkenen. SBJ kan dit alleen bereiken door verstandig om te gaan met de beschikbare middelen, materialen en energiebronnen.¹*

In dit onderzoek is een van deelvragen de doelstellingen van SBJ verder te onderzoeken. Op deze manier wordt het mogelijk het beoordelingssysteem te laten aansluiten bij de doelstellingen van SBJ.

Op dit moment zijn alleen globaal de wensen van de directie met betrekking tot het beoordelingssysteem bekend, zoals beschreven bij de aanleiding en de probleemstelling. Zij wil een professionelere procedure en dit HRM instrument gebruiken om het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers beter te kunnen volgen, vastleggen en zo ook aan dossiervorming te doen. Deze informatie wil zij ook gebruiken bij het managen van de in-, door- en uitstroom van medewerkers. De wensen van de overige leidinggevenden zijn niet bekend. Daarom is in dit onderzoek één van de deelvragen de wensen van de leidinggevenden in kaart te brengen. Tevens wordt onderzocht welke verwachtingen de medewerkers hebben ten aanzien van het beoordelingssysteem.

Door de directie van SBJ inzicht te geven in de mogelijkheden voor een beoordelingssysteem kan zij het beoordelingssysteem opnieuw inrichten. De gegevens over beoordelingssystemen zijn ruimschoots voorhanden, alleen het beoordelingssysteem dat geschikt is voor SBJ moet worden onderzocht.

1.5 Doelgroep

De opdrachtgever voor het onderzoek is de directie van SBJ. Degenen die binnen SBJ medewerkers beoordelen zijn de directie en de assistent bedrijfsleider met advies van de overige leidinggevenden. Tevens worden de medewerkers betrokken bij het onderzoek. Het onderzoek dat wordt uitgevoerd heeft daarom als doelgroep alle leidinggevenden en medewerkers binnen SBJ. De leidinggevenden zijn de directie, de bedrijfsleider, de assistent bedrijfsleider en 3 meewerkende voorwerkers. Zij zullen allemaal persoonlijk worden geïnterviewd. Van de medewerkers zal een aantal worden gekozen dat wordt geïnterviewd.

1.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden wat de aanleiding, het managementprobleem en de doelstelling zijn van het onderzoek en is de centrale vraag gedefinieerd en opgedeeld in meerdere deelvragen. In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode besproken. Hierbij wordt zowel desk research als field research toegelicht. In hoofdstuk drie wordt in

¹ Uit het handboek ISO en VCA van SBJ.

kaart gebracht welke interne en externe factoren invloed kunnen hebben op het beoordelingssysteem. Hiervoor is een interne en externe analyse gedaan waarbij de aspecten die van belang zijn voor het beoordelingssysteem er uit zijn gelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de theorie. In dit vierde hoofdstuk worden de mogelijkheden met betrekking tot een beoordelingssysteem en de gebruikte modellen toegelicht. In het vijfde hoofdstuk worden het verloop van het onderzoek beschreven. Hierna volgt in hoofdstuk zes een samenvatting van de resultaten van het onderzoek, met de belangrijkste conclusies. In hoofdstuk zeven zijn de antwoorden op alle deelvragen uitgewerkt. Vervolgens worden in hoofdstuk acht alle aanbevelingen voor het beoordelingssysteem benoemd en hiermee wordt ook het antwoord gegeven op de centrale vraag. In hoofdstuk negen wordt een implementatieplan opgesteld om de implementatie van het beoordelingssysteem succesvol te kunnen uitvoeren. Het rapport wordt afgesloten met een hoofdstuk waarin de overige bevindingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn vastgelegd.

2 Onderzoeksmethode

Om een antwoord te geven op de centrale vraag en deelvragen wordt er onderzoek gedaan. Een onderzoek kan op twee manieren plaatsvinden, door desk research en field research. Ook moet bij het onderzoek rekening worden gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit.

2.1 Desk research

Bij desk research gaat het om het verzamelen en analyseren van informatie die al beschikbaar is. Hieruit worden gegevens gehaald die gebruikt kunnen worden bij de resultaten, conclusies en aanbevelingen. Ook onderzoeken die door anderen zijn verricht verband houdende met het onderwerp kunnen worden geraadpleegd. Hierbij is literatuuronderzoek, onderzoek op het internet en het raadplegen van deskundigen belangrijk. (Baarda en De Goede, 2006). Er wordt tevens gebruik gemaakt van interne documenten van SBJ die beschikbaar worden gesteld.

Gericht op dit onderzoek worden literatuur en internetbronnen geraadpleegd om alle belangrijke theoretische facetten in kaart te brengen. Tevens zullen interne documenten van SBJ, zoals het kwaliteitshandboek, worden bestudeerd. Ook zal alle beschikbare informatie over het huidige beoordelingssysteem worden meegenomen.

2.2 Fieldresearch

Bij fieldresearch gaat het om zoeken naar ideeën, achtergronden, motieven, eventuele weerstanden of beweegredenen. Deze vorm van onderzoek wordt gebruikt om informatie te verzamelen die niet te verkrijgen is door deskresearch. Dit kan op twee manieren, door kwantitatief en door kwalitatief onderzoek.

Kwantitatief onderzoek

Bij kwantitatief onderzoek worden cijfermatige gegevens verzameld. Deze worden ingegeven in een gegevensbestand, om ze vervolgens met behulp van statistische technieken te analyseren. (Verhoeven, 2010). De onderzoeksvraag is gesloten en ligt vast. Het doel is vooral het toetsen en beschrijven van al vastgelegde ideeën. Vragen en antwoordmogelijkheden zijn van te voren bedacht en vastgesteld. De resultaten van dataverzameling zijn cijfers, een datamatrix. De data worden met behulp van statistische analyses geëvalueerd en over het algemeen weergegeven in tabellen en grafieken. (Baarda, 2009). De meest gebruikte methode is de enquête. Hierbij zijn de volgende typen te onderscheiden: schriftelijke enquêtes, telefonische enquêtes, face-to-face enquêtes, internetenquêtes, panelenquêtes. (Verhoeven, 2010)

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is onderzoek waarbij problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen beschreven en geïnterpreteerd worden met behulp van gegevens van kwalitatieve aard, zoals belevingen, ervaringen, betekenisverleningen die verzameld zijn via open interviews en/of participerende observatie en/of gebruik van bestaande documenten. (Baarda en De Goede, 2006). Er is sprake van een open onderzoeksvraag en deze kan tijdens het onderzoek worden aangepast. Het resultaat van dataverzameling zijn bijvoorbeeld observatie- en gespreksverslagen. Deze worden meestal eerst gereduceerd tot labels en vervolgens wordt geprobeerd daar een structuur in te ontdekken. (Baarda, 2009). De onderzoeksresultaten worden weergegeven als dynamische gegevens en beschrijvingen van

de doelgroep aan de hand van een segmentatie. Bekende kwalitatieve methoden zijn observatieonderzoek, open interviews, literatuuronderzoek en inhoudsanalyse. Bij kwalitatieve dataverzamelingsmethoden staat de subjectieve betekenisbeleving, dat is de betekenis die de onderzochte aan situaties geeft, centraal. (Verhoeven, 2010).

Interviews

Interviews kunnen zeer open verlopen, maar ook zeer gestructureerd. Er zijn drie basisvormen te onderscheiden voor het interview.

- Het diepte-interview. De onderzoeker werkt met één hoofdvraag en/of alleen onderwerpen (topics). Zo verloopt ieder interview anders, afhankelijk van de respondent. De rode draad blijft echter hetzelfde.
- Het halfgestructureerde interview. Bij dit type interview is er wel een vragenlijst of een lijst met onderwerpen (topiclijst). Er is zeker alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. De onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie.
- Het gestructureerde interview. Deze vorm komt in de richting van het mondeling afnemen van een vragenlijst met gesloten en open vragen. Een meer kwantitatieve methode dus.

Deze indeling is niet strikt. Heel vaak worden bij open interviews lijsten met onderwerpen gehanteerd maar het kan ook zijn dat een gestructureerd interview een heel open karakter heeft. (Verhoeven, 2010).

Keuze onderzoek

Omdat het bij het onderzoek gaat om de mening en wensen van de onderzochten over het onderwerp, zal kwalitatief onderzoek worden gedaan. Om te achterhalen welke behoeften en wensen er in het bedrijf zijn met betrekking tot het beoordelingssysteem, worden individuele interviews afgenomen. Er is gekozen voor het halfgestructureerde interview waarbij een vragenlijst met topics wordt opgesteld aan de hand van de informatie uit de theorie en analyses. Op deze wijze is er voldoende ruimte voor de eigen inbreng en persoonlijke mening van de geïnterviewde over het onderwerp. Het gaat om een kleine groep personen waardoor het haalbaar is individuele interviews te houden.

Onderzoekseenheden

Uit de centrale vraag kan afgeleid worden wat de onderzoekseenheden zijn, ofwel de populatie van het onderzoek. Dit zijn alle personen of zaken waarover een uitspraak wordt gedaan (Verhoeven, 2010). Dit kan gaan over een locatie of sociale situatie of een groep of categorie personen of individuen. Bij individuen wordt onderscheidt gemaakt tussen een informant, een sleutelinformant en een respondent. Informanten vertegenwoordigen anderen. Een respondent is een persoon die wordt geïnterviewd met als doel informatie over hemzelf of zijn situatie te verkrijgen en vertegenwoordigt dus zichzelf. Omdat het niet altijd mogelijk is de hele populatie te ondervragen wordt een steekproef getrokken. Er zijn aselechte of selecte steekproeven.

Voor de omvang van de steekproef in een kwalitatief onderzoek wordt vaak gesteld dat het motto geldt 'klein is groot genoeg'. Belangrijker is echter dat bij kwalitatief onderzoek meestal niet volgens de steekproeftheorie wordt gewerkt zoals in kwantitatief onderzoek. Meestal wordt er gestreefd naar inhoudelijke verzadiging van de informatie, niet naar statistische generalisatie van resultaten bij een steekproef naar de populatie waaruit die steekproef is getrokken (Baarda en de Goede, 2009). Vooraf wordt dus geen aantal vastgesteld voor het aantal te houden interviews. Als na analyse van een aantal interviews blijkt dat er geen nieuwe informatie meer naar boven komt zijn er voldoende interviews gehouden. Pas tijdens de uitvoering van het onderzoek wordt bepaald hoe groot de uiteindelijke steekproef wordt.

Keuze onderzoek

Er worden interviews gehouden met alle leidinggevenden in de organisatie. Dit zijn de twee directieleden, de bedrijfsleider, de assistent bedrijfsleider en drie meewerkende voorwerkers. Ook wordt er een aantal medewerkers geïnterviewd. Hierbij wordt een selecte steekproef

gedaan. Eerst zal klein aantal medewerkers geïnterviewd worden en deze interviews zullen geanalyseerd worden. Als blijkt dat er nog geen inhoudelijke verzadiging van informatie is opgetreden zullen er meer medewerkers geïnterviewd worden.

Bij de selectie van de geïnterviewde medewerkers wordt gekeken naar de functie waarin zij werkzaam zijn, in welke afdeling en de datum van in dienst treden. Omdat sinds maart 2013 vrijwel geen beoordelingsgesprekken zijn gehouden, hebben de medewerkers die na deze datum in dienst zijn gekomen geen ervaring met beoordelen binnen SBJ. Behalve bij de afdeling Winkelcentra, hier zijn door de leidinggevende jaarlijks beoordelingsgesprekken met de medewerkers gevoerd. Daarbij is tevens een inschatting gemaakt in hoeverre de medewerkers, die worden geïnterviewd, ook bereid en in staat zijn om informatie te geven. Om de privacy van de onderzoekseenheden te waarborgen worden geen namen, leeftijden of andere persoonlijke gegevens vermeld.

Onderzoek per deelvraag

Hieronder is per deelvraag aangegeven welk onderzoek er gedaan wordt.

1. Welke beoordelingssystemen zijn er en wat zijn de kenmerken?

Deze eerste deelvraag zal beantwoord kunnen worden door deskresearch, door het bestuderen van de theorie die beschikbaar is over beoordelingssystemen.

2. Hoe ziet het huidige beoordelingssysteem binnen SBJ eruit?

De tweede deelvraag zal beantwoord kunnen worden door fieldresearch, de interviews met de leidinggevenden en medewerkers. Tevens wordt door deskresearch, het bestuderen van interne documenten informatie verzameld over het huidige beoordelingssysteem. Hierbij wordt het model van Noomen gebruikt om de omgeving en de organisatie in kaart te brengen en te beschrijven.

3. Welke wensen hebben de leidinggevenden met betrekking tot het beoordelingssysteem?

De derde deelvraag zal beantwoord kunnen worden door fieldresearch, de interviews met de leidinggevenden.

4. Welke wensen hebben de medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?

De vierde deelvraag zal beantwoord kunnen worden door fieldresearch, de interviews met een aantal medewerkers.

5. Wat zijn de organisatiedoelstellingen?

De vijfde deelvraag zal beantwoord kunnen worden door fieldresearch, de interviews met de leidinggevenden en medewerkers. Tevens wordt door deskresearch, het bestuderen van interne documenten informatie verzameld worden over de organisatiedoelstellingen. Hierbij wordt het model van Noomen gebruikt om de omgeving en de organisatie in kaart te brengen en te beschrijven.

6. Wat is de gewenste situatie m.b.t. het beoordelingssysteem?

De zesde deelvraag zal beantwoord kunnen worden door fieldresearch, de interviews met de leidinggevenden en medewerkers.

7. Hoe kan het beoordelingssysteem geïmplementeerd worden?

De zevende deelvraag zal beantwoord kunnen worden door deskresearch, het bestuderen van de uitkomsten van het gehouden onderzoek. Tevens wordt hier de theorie met betrekking tot veranderingstrajecten gebruikt die bij het deskresearch is verzameld.

2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

In een onderzoek betekent betrouwbaarheid 'de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval'. De betrouwbaarheid in een kwalitatief onderzoek is moeilijk te behalen. Een aantal factoren kan de betrouwbaarheid nadelig beïnvloeden. Een voorbeeld daarvan is o.a. de omgeving waarin je een interview afneemt. Het kan heel rumoerig zijn, waardoor iemand geïrriteerd raakt en zich niet goed kan concentreren. Andere toevalligheden kunnen zijn, de interviewer, de vragenlijst, de geïnterviewde. (Baarde en De Goede, 2006).

Het gaat er om de betrouwbaarheid zo groot mogelijk te maken. Dit kan door met een aantal aspecten van betrouwbaarheid rekening te houden tijdens het onderzoek, zoals goede onderzoeksopzet, het gebruik van een logboek en van opnameapparatuur. (Verhoeven 2010).

Validiteit

Als de gegevens betrouwbaar zijn, wil dat nog niet zeggen dat ze ook geldig, of valide zijn. De gegevens moeten niet alleen betrouwbaar zijn maar ook valide. De validiteit is de mate waarin een test meet wat het zou moeten meten. (Baarda en De Goede, 2006). Ook in kwalitatief onderzoek speelt de validiteit een belangrijke rol. Het is van belang als onderzoeker rekening te houden met de begripsvaliditeit. Bij de interviews moeten gesprekstechnieken gebruikt worden, zoals luisteren, samenvatten en doorvragen. Tevens is het van belang om als onderzoeker je objectiviteit te bewaren. Zo zul je als basis het uitgangspunt en de interpretatie van de onderzochte persoon moeten nemen. Ook moet je er rekening mee houden dat je eigen achtergrond, je visie op het onderzoek kan beïnvloeden. Om 'systematische' fouten in een kwalitatieve analyse tot een minimum te beperken kun je onder andere het volgende doen.

- Het bijhouden van aantekeningen in een logboek, het registreren van de informatie (opnameapparatuur) voorkomt een vertekening van het beeld. Dit verhoogt ook de betrouwbaarheid.
- De informatie laten lezen door meelezers. Dit verhoogt tevens de betrouwbaarheid.
- Bij de analyse kan gebruik worden gemaakt van onderliggende theorieën.

(Verhoeven, 2010).

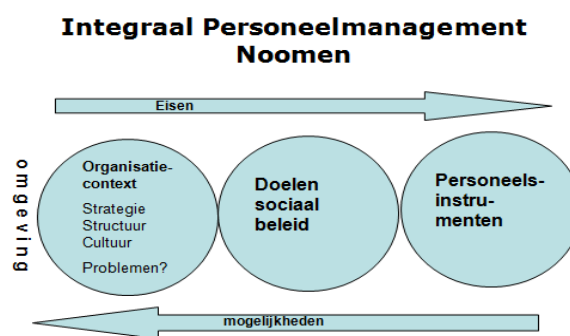
Betrouwbaarheid en validiteit bij het onderzoek

Om de betrouwbaarheid en validiteit bij het onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van de volgende methodes.

- De interviews zijn gehouden onder werktijd, in een aparte ruimte zodat er geen verstoringen kunnen optreden en er geen andere toehoorders zijn.
- De interviews zijn allemaal opgenomen en er zijn gespreksverslagen van gemaakt voorzien van datum en persoonlijke gegevens van de geïnterviewde.
- De vragenlijst is opgesteld aan de hand van de beschreven theorie.
- Er is gebruik gemaakt van meer dan één dataverzamelingsmethode om de centrale vraag te beantwoorden, ook wel datatriangulatie genoemd. Naast het literatuuronderzoek zijn ook open interviews afgenomen en er is documentenonderzoek verricht.
- Tijdens het interview zijn gesprekstechnieken als luisteren, samenvatten en doorvragen gebruikt.

3 Organisatie Schoonmaakbedrijf Janssen BV

Om in kaart te brengen welke externe en interne factoren invloed kunnen hebben op het beoordelingssysteem binnen SBJ zijn analyses uitgevoerd. Hierbij is uitgegaan van het model van Noomen. Drs. Noomen beschrijft in zijn boek “Integraal Personeelsmanagement” het Integraal Model. Het model vindt zijn oorsprong in de gedachten van Henry Mintzberg: bij een bepaalde situatie hoort een bepaalde organisatiestructuur. De situatie wordt vertaald op basis van de strategische opstelling in een bijpassende organisatiestructuur en -cultuur. Uiteindelijk moet een samenhangend geheel ontstaan van strategische opstelling, structuur en cultuur, de organisatiecontext. Dit geheel komt tot stand door de inzet van personeelsinstrumenten die het werken en samenwerken van mensen regelen en/of beïnvloeden. Het sociaal beleid dient er voor om alle personeelsinstrumenten dezelfde kant op te richten. Om deze samenhang inzichtelijk en toepasbaar in de praktijk te maken is onderstaand model ontwikkeld. (Noomen, 2012)



Figuur 1: model van Noomen (Noomen, 2012)

De externe omgeving analyse is gedaan volgens de DESTEP methode. Uit alle factoren die hierin naar voren kwamen, zijn vervolgens de factoren gehaald die van betekenis kunnen zijn voor het beoordelingssysteem van SBJ.

De interne analyse is uitgevoerd aan de hand van het model van Noomen. Hierbij zijn de strategie, structuur en cultuur van SBJ beschreven. De onderdelen leiderschap en systemen zijn hier aan toegevoegd omdat deze organisatieonderdelen van belang zijn bij het onderzoeken van de mogelijkheden tot aanpassing van het beoordelingssysteem van SBJ. Hiervoor is gebruik gemaakt van theorie over deze organisatiekenmerken. Tevens is de benodigde informatie gehaald uit interne documenten van SBJ. Verder is de kennis van de organisatie die de onderzoeker heeft doordat zij langere tijd werkzaam is binnen SBJ als office manager en medewerker P&O en informatie uit gesprekken met de directie, input geweest voor het beschrijven van de interne organisatie.

3.1 Externe analyse

Om de externe omgeving te analyseren is gebruik gemaakt van de DESTEP methode. DESTEP is een afkorting voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Afstemmen van het beleid op de bevindingen van DESTEP-analyse stelt een onderneming in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving. Hieronder zijn de factoren beschreven uit de analyse die van invloed kunnen zijn op het beoordelingssysteem. In bijlage I is de complete externe analyse opgenomen.

3.1.1 Economische factoren

Terugloop vraag naar facilitaire diensten

De omzet binnen de schoonmaakbranche is in 2013 met 0,8% gestegen. Hiermee houdt de branche de opgaande lijn van 2012 vast, na een periode van (nagenoeg) nulgroei vanaf 2009. Over de jaren 2006, 2007 en 2008 was de jaarlijkse groei gemiddeld nog 6,2%. De omzetgroei is echter prijsgedreven (in 2013 ongeveer 2%). Vanwege prijsstijgingen betekent dit dat de vraag naar facilitaire diensten terugloopt. Stijgende loonkosten dwingen de branche de prijzen te verhogen, maar felle concurrentie voorkwam dat lange tijd. De Code Verantwoordelijk Marktgedrag heeft de prijsspiraal naar beneden gestopt. De vraag naar schoonmaakdiensten loopt nog altijd terug. Deze tendens zet zich naar verwachting in 2014 voort. Niet alleen is de schoonmaakbranche laatcyclisch, meer structurele factoren drukken de vraag naar commerciële schoonmaakdiensten. Zo is het rijk van plan een eigen schoonmaakdienst op te zetten. Deze stap heeft in combinatie met de Participatiewet ook gevolgen voor het schoonmaakwerk bij gemeenten. Deze overwegen ook inbesteding bij de (gemeentelijke) sociale werkvoorziening of aanbesteding waarbij de inzet van werknemers met een SW-indicatie een vereiste is. Daarnaast daalt het aantal vierkante meters dat bij bedrijven in gebruik is. (ING, 2014)

Multiservices

Er is sprake van het uitbreiden van het dienstenpakket van de schoonmaakdienstverleners. Het aantal multiserviceconcepten groeit. Schoonmaakdiensten worden steeds vaker in combinatie met comfortdiensten als gebouwbeheer, catering en beveiliging aangeboden. Het taakaccent van de schoonmaakmedewerker wordt daardoor breder en vaak interessanter. Voornamelijk in de zorg, maar ook in de kantooromgeving, is deze verschuiving zichtbaar. Bijvoorbeeld in de vorm van hospitality comfort-medewerkers. Deze medewerkers vervullen schoonmaakdiensten, maar begeleiden binnen zorginstellingen ook patiënten bij onder meer het aankleden, eten en drinken. In de kantooromgeving wordt schoonmaak bijvoorbeeld gecombineerd met het verzorgen van planten, opvolgen van kleine serviceverzoeken en het bijvullen en onderhouden van koffieautomaten en printer. (Schoonmaakjournaal, 2012).

3.1.2 Technologische ontwikkelingen

Naast het ontwikkelen van nieuwe markten is procesinnovatie een manier om kosten te drukken of zelfs omzet te vergroten. Zo heeft Asito een signaleringsapp ontwikkeld voor regieopdrachten met een koppeling naar het complete proces. Een koffievlek in het tapijt kan zo door de objectleiding gemeld worden, waarna het hele proces van prijsbepaling via het klantakkoord tot de opdracht voor reiniging en facturering automatisch doorlopen kan worden. Dat scheelt in kosten en het is hierdoor en door het simpele proces waarschijnlijker dat het tot een daadwerkelijke opdracht komt. Dat betekent in potentie meer omzet. (ING, 2014). Ook HAGO maakt gebruik van een app, @ally. Deze ondersteunt de schoonmaker in zijn werk en realiseert daarmee zichtbare kwaliteit- en efficiëncyslagen. Met de app melden schoonmakers zich digitaal af en aan, bestellen ze zelf eenvoudig schoonmaakmiddelen en -materialen, melden ze storingen of gebreken, ontvangen ze opdrachten voor periodiek en extra onderhoud, registreren ze hun werkzaamheden en onderzoeken ze de klanttevredenheid (HAGO, 2014). Belangrijke voorwaarde van de inzet van technologie op de werkvloer is een koppeling tussen deze front office systemen en de back office systemen. Alleen zo kan daadwerkelijk procesefficiency worden bereikt. (ING, 2014).

3.2 Conclusies externe analyse

De terugloop in de vraag naar facilitaire diensten heeft ook effect op SBJ. Bestaande grote klanten gaan vaak over naar een nieuwe aanbesteding waardoor SBJ de laatste jaren een

aantal grote klanten heeft verloren. Het is daarom zaak om nieuwe klanten te vinden en te zorgen dat bestaande klanten blijven kiezen voor SBJ. De onderscheidende factoren van SBJ zijn het blijven leveren van kwaliteit, in plaats van zo goedkoop mogelijk schoonmaakdiensten aan te bieden en het aanbieden van een breed dienstenpakket.

De trend om het dienstenpakket van de schoonmakers uit te breiden waarbij de medewerker meer contact met de klant krijgt is ook voor SBJ merkbaar. De klanten willen steeds meer ontzorgt worden. Grotere opdrachtgevers willen niet alleen de schoonmaak laten verzorgen maar ook de levering van materialen zoals toiletpapier, keukenrollen, tissues e.d., het verwijderen van graffiti, het verzorgen van huismeestertaken, etc., door SBJ laten uitvoeren. De eisen die aan het personeel gesteld worden veranderen daardoor ook. SBJ zal binnen haar personeelsbestand moeten inventariseren welke medewerkers interesse hebben in een breder takenpakket waarbij zij meer contact hebben met de klant. Tevens zal bekeken moeten worden welke medewerkers de benodigde capaciteiten bezitten en of zij nog opleiding nodig hebben om de veranderde taken in hun functie uit te kunnen oefenen.

De ontwikkelingen op technisch gebied maken het mogelijk dat medewerkers met behulp van een smartphone of tablet hun werkzaamheden rapporteren, bestellingen doen, of doorgeven of er extra werkzaamheden nodig zijn op de werkplek. Op dit moment gaat de urenregistratie, bestelling materialen, e.d. voor de medewerkers van SBJ nog via papieren formulieren of de via de mail waarna de formulieren geprint worden en verwerkt in het ERP-systeem (Enterprise Resource Planning). Er zijn grote verschillen wat betreft de capaciteiten van de medewerkers om te kunnen werken met digitale hulpmiddelen. Wanneer SBJ mee wil gaan met deze technologische ontwikkeling, zal in kaart moeten worden gebracht wat de medewerkers kunnen en welke scholing er nodig zal zijn indien er niet voldoende kennis aanwezig is.

Deze factoren kunnen ook doorgetrokken worden naar het beoordelingssysteem. Bij de inrichting van het nieuwe beoordelingssysteem zal rekening gehouden moeten worden met de invloed van bovengenoemde ontwikkelingen. De medewerkers zullen kwaliteit moeten blijven leveren, eventueel nieuwe taken gaan uitvoeren en kunnen omgaan met de digitalisering van de administratieve processen. Bij het vaststellen van de beoordelingscriteria zal hierop ingespeeld moeten worden. Zo zal kwaliteit van het werk een beoordelingscriterium kunnen zijn. Tijdens de gesprekken kan geïnventariseerd worden welke medewerkers geïnteresseerd zijn in nieuwe taken en welke kennis en vaardigheden zij hebben met betrekking tot nieuwe taken en het werken met digitale apparatuur.

3.3 Interne analyse

Om een goed beeld te krijgen van de organisatiecontext is een organisatiescan uitgevoerd. Hierbij is een analyse gemaakt van de strategie, de structuur, de heersende cultuur, de stijl van leidinggeven en de systemen van SBJ. Hierbij is gebruik gemaakt van theorie over deze organisatiekenmerken. Ook zijn interne documenten van SBJ bestudeerd. Verder is de kennis van de organisatie die de onderzoeker heeft doordat zij hier langere tijd werkzaam is en informatie uit gesprekken met de directie, input geweest voor het beschrijven van de interne organisatie.

3.3.1 Strategie

Bij strategie gaat het om de afstemming tussen de organisatie, de klanten en de concurrentie. Strategie is het vaststellen van doelen en de manier waarop die doelen worden bereikt. Voordat de strategie kan worden bepaald moeten de missie en visie van de organisatie duidelijk te zijn.

Bij de missie gaat het om de vraag: waarom bestaat de organisatie? Daarnaast geeft een missie antwoord op fundamentele vragen als: voor wie bestaan we, wat is onze identiteit, wat is onze primaire functie?

Als de missie duidelijk is kan de visie geformuleerd worden. Bij de visie gaat het om een gezamenlijk toekomstbeeld. De visie geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe ziet de omgeving er voor ons bedrijf in de toekomst uit?
- Waar willen we staan?
- Wat willen we bereikt hebben?
- Hoe bereiken we datgene wat we wensen?

(Doelen en Weber, 2010)

Strategie SBJ

SBJ heeft een missie en visie vastgelegd, maar geen vastgelegde strategie en doelstellingen. Wanneer er geen vastgelegde strategie en doelstellingen zijn is het moeilijk om richting te geven aan de organisatie. Doordat de doelstellingen niet zijn vastgelegd kunnen deze ook niet gecommuniceerd worden met de medewerkers en zijn zij niet op de hoogte van de toekomstige ontwikkelingen binnen SBJ.

Missie

Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV wil toonaangevend zijn in de markt door service en kwaliteit te leveren met deskundig personeel. Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV werkt met mensen voor mensen aan een schone, veilige, prettige werkomgeving. Onze diensten moeten een toegevoegde waarde hebben voor alle stakeholders (klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders en directie).

Visie

Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV streeft er naar een duurzame relatie op te bouwen met haar klanten en medewerkers. Dit doet schoonmaakbedrijf R. Janssen BV door innovatief te zijn, te investeren in opleidingen van haar medewerkers, gebruik te maken van de nieuwste technieken, beperken van de milieubelasting op de leefomgeving waardoor de dienstverlening continu verbetert. Het is pas goed als alle stakeholders 100% tevreden zijn.²

Strategie en doelstellingen

Uit de missie en visie komt naar voren dat het beste product, kwaliteit en vakbekwaam personeel voorop komen te staan binnen SBJ. Naar aanleiding van de missie en visie

² Uit het handboek ISO en VCA van SBJ.

kunnen een strategie en doelstellingen opgesteld worden die aansluiten op deze aspecten en op de praktijk. Hieronder zijn een aantal punten geformuleerd door de onderzoeker in overleg met de directie, die de basis kunnen zijn voor het opstellen van een strategie en doelstellingen voor SBJ.

- SBJ stelt tevreden opdrachtgevers en goed opgeleide medewerkers centraal.
- Er wordt een attente en professionele dienst geleverd door duidelijke afspraken te maken over kwaliteit en prijs, evenals een bijdrage te leveren aan een schone en veilige werkomgeving.
- SBJ wil specialist zijn in schoonmaakdiensten en aanverwante diensten.
- SBJ investeert in het personeel door cursussen te verzorgen met betrekking tot schoonmaakwerkzaamheden en dan vooral gericht op de kwaliteit van werken en de veiligheid hiervan.
- SBJ gebruikt daarnaast eigen specialistische schoonmaakproducten waardoor het zich onderscheidt van andere schoonmaakbedrijven;
- SBJ streeft naar een langdurige relatie met de klant.
- SBJ wil opereren vanuit een solide, efficiënte en professionele organisatie
- SBJ vindt het belangrijk dat de kwaliteitsnorm gehandhaafd wordt en besteedt dus veel tijd en aandacht aan het nastreven hiervan, opdrachten worden niet snel afgehandeld met het oog op kostenbesparing.
- SBJ wil service bieden in een unieke combinatie, namelijk een totaalpakket en een 24 uur service.

3.3.2 Structuur

De organisatiestructuur is de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld en de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht. Om de structuur van SBJ te beschrijven wordt gebruik gemaakt van de organisatiestructuren van Mintzberg.

Volgens Mintzberg is elke organisatie uit vijf structuurelementen of bouwstenen op te bouwen. Deze vijf zijn: de operationele kern, de strategische top, het lijnmanagement en daarnaast de technische staf aan de ene en de dienstverlenende staf aan de andere kant. Met deze vijf structuurelementen kunnen de vijf meest voorkomende organisatiestructuren beschreven worden. (Twiynstra Gudde kennisbank, 2014). Zie onderstaande tabel.

Structuurtype	Favoriete coördinatievorm	Dominante partij
Eenvoudige structuur	Direct leidinggeven	Strategische top
Machinebureaucratie	Standaardisatie van werkprocessen	Technische staf
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van kennis en vaardigheden	Operationele kern
Divisiestructuur	Standaardisatie van resultaat	Middenkader
Adhocratie	Onderlinge afstemming	Ondersteunend personeel en operationele kern

Tabel 1: Organisatiestructuren Mintzberg, 2013

Structuur SBJ

De structuur binnen SBJ is volgens de indeling van Mintzberg een eenvoudige structuur. Een eenvoudige organisatiestructuur heeft vaak de volgende kenmerken:

- weinig specialisatie;
- eenvoudig, informeel en flexibel;
- ondernemend;
- een hoog opleidingsniveau van alle medewerkers is niet nodig;

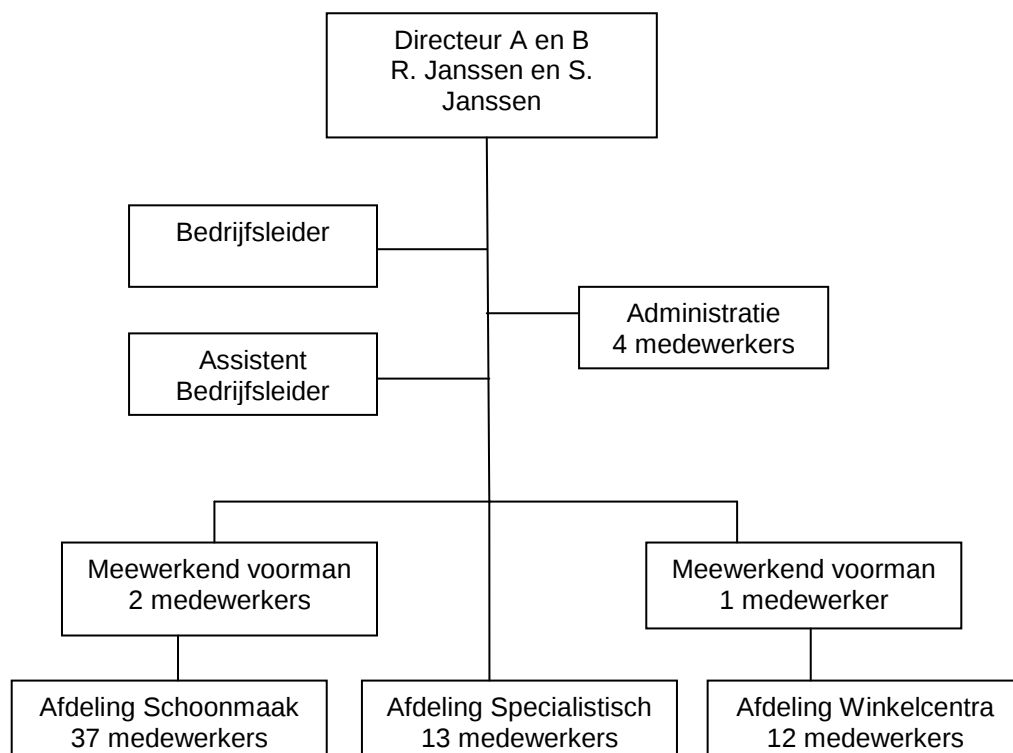
- denken in acties; weinig planning;
 - centralistisch.
- (Mintzberg, 2013)

Deze kenmerken zijn allemaal aanwezig binnen SBJ. Directeur A is degene die alle belangrijke beslissingen neemt in de dagelijkse uitvoering. Andere belangrijke beslissingen worden ook door hem genomen, eventueel in overleg met de andere directeur B. Hij coördineert alle werkzaamheden van de specialistische afdeling en de afdeling winkelcentra. Verder is hij verantwoordelijk voor de verkoop en inkoop, relatie- en contractbeheer en facturatie van alle projecten buiten de schoonmaak. Directeur B coördineert de werkzaamheden binnen de afdeling schoonmaak en is verantwoordelijk voor P&O. De directie heeft een grote span of control en een groot takenpakket. Zij zijn veel tijd kwijt aan de operationele processen en willen controle houden op alles wat in de organisatie gebeurt. Het komt ook voor dat zij zelf meehelpen in de uitvoering. Zij hebben weinig tijd voor de taken op tactisch en strategisch niveau, die hierdoor blijven liggen. De communicatie, die voornamelijk plaats vindt tussen de directeuren en de rest van de organisatie, verloopt informeel.

Er vindt geen gestructureerd werkoverleg plaats. De uitvoerende medewerkers krijgen dagelijks of wekelijkse instructie over de uit te voeren werkzaamheden. Alle medewerkers moeten verantwoording aan de directie afleggen.

Er is weinig technische staf, dit zijn de bedrijfsleider en de assistent bedrijfsleider en weinig ondersteunend personeel, dit zijn de 4 medewerkers op de administratie. Er is sprake van een losse arbeidsverdeling. Er zijn weinig specialistische functies binnen SBJ. De medewerkers op de administratie hebben een breed takenpakket en kunnen hierdoor makkelijk een deel van elkaars taken overnemen. In de dagelijkse uitvoering kunnen de medewerkers van iedere afdeling op elke mogelijk project binnen hun afdeling worden ingezet.

Organogram SBJ



Figuur 2: Organogram SBJ

Kwetsbaarheid

Een eenvoudige organisatiestructuurvorm is kwetsbaar door het gebrek aan evenwicht tussen strategie en realisatie. Naarmate de organisatie groeit, kan het model gebreken gaan vertonen: de organisatie is sterk afhankelijk van één of enkele individuen.

De beslissingsbevoegdheid wat betreft strategie en uitvoerende werkzaamheden ligt bij de topmanager. Dit heeft als voordeel dat de strategie wordt bijgestuurd op basis van een grondige kennis van de uitvoerende kern. Maar deze centralisatie kan echter ook leiden tot verwarring over de te volgen strategie en werkwijze. De topmanager kan zo verstrikt raken in zaken van operationeel belang dat hij de strategische overwegingen uit het oog verliest. Of hij kan zo enthousiast worden over strategische kansen dat hij het meer routinematige werk verwaarloost en daardoor uiteindelijk de continuïteit van de gehele organisatie in gevaar brengt. (Mintzberg, 2013)

3.3.3 Cultuur

Een organisatie is een samenleving in het klein. Als mensen langer met elkaar samenwerken, ontstaat er net als in groepen, een zekere eenheid in waarden, normen en gedragingen. Deze bepalen dan de organisatiecultuur. De karakteristieke kenmerken van die cultuur zijn herkenbaar in de specifieke manier waarop de leden van een organisatie zich gedragen. (Albas en Wijsman, 2010)

De cultuur binnen SBJ wordt beschreven op basis van typologie van Harrison (1972). Het model is gebaseerd op twee dimensies: samenwerkingsgraad en machtsspreiding. Op basis hiervan kunnen vier bedrijfsculturen getypeerd worden. Dit zijn machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persooncultuur.

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

Figuur 3: Cultuurmodellen Harrison (1972)

Bedrijfscultuur SBJ

Binnen SBJ is sprake van een machtscultuur. De cultuur binnen SBJ wordt erg beheerst door de directie, zij hebben de macht en nemen alle beslissingen. Hierbij is vooral directeur A een sterke leidersfiguur die de organisatie bestuurt. SBJ is een familiebedrijf, de drie volwassen kinderen van de directie zijn ook werkzaam binnen de organisatie. De oudste zoon is de assistent bedrijfsleider. Er zijn weinig vastgelegde regels binnen de organisatie en weinig gestructureerd, er is weinig bureaucratie. Hierdoor is de organisatie flexibel en kan makkelijk inspelen op veranderingen.

3.3.4 Leiderschap

Mensen kunnen nogal verschillen in de manier waarop ze leidinggeven. De stijl van leidinggeven is de manier waarop de manager ondergeschikten beïnvloedt en zijn macht aanwendt om bepaalde doelen te bereiken. (Doelen en Weber, 2010.)

Stogdill (1974) onderzocht welke stijlen van leidinggeven in de praktijk konden worden onderscheiden. Hieruit kwamen twee stijlen naar voren:

1. Relatiegerichte stijl.

De mate waarin leiders hun gedragingen richten op het bevorderen van goede relaties met en binnen de groep van ondergeschikten. De goede relaties kenmerken zich door wederzijds vertrouwen, tweerichtingscommunicatie en respect voor de ideeën en gevoelens van anderen. Leidinggevers die hoog scoren op deze dimensie, hebben meer tijd om naar hun ondergeschikten te luisteren, zijn bereid zich door hen te laten beïnvloeden, zijn vriendelijk en gemakkelijk aanspreekbaar.

2. Taakgerichte stijl.

De mate waarin leiders hun gedragingen richten op een goede taakuitvoering door hun ondergeschikten. Leiders die hoog scoren op deze dimensie, zijn sterk bezig met plannen, instrueren, taken uitstippelen, normen aan de uitvoering stellen en controleren.

Tannenbaum en Schmidt (1973) onderscheiden twee andere stijlen van leidinggeven.

1. Directieve stijl.

De leider geeft richting aan de werkzaamheden door zelf te bepalen wat er gedaan moet worden, hoe dat gedaan moet worden en door wie. Hij deelt dat mee aan zijn ondergeschikten.

2. Participatieve stijl

De leider betreft zijn ondergeschikten in de vaststelling van de gang van zaken op zijn afdeling.

De twee indelingen geven verschillende aspecten van het leidinggeven weer. De indeling taakgericht-relatiegericht geeft aan waar de leider inhoudelijk zijn aandacht op richt, dus waar de leider zijn invloed doet gelden. De indeling directief-participatief laat zien hoe de leider zijn invloed doet gelden. In veel gevallen gaat een participatieve stijl gepaard met een relatiegerichte stijl van leidinggeven. De samenhang tussen directief en taakgericht is minder sterk. Een leider kan heel taakgericht zijn, maar daarbinnen wel ruimte geven voor inbreng van zijn medewerkers. (Alblas en Wijsman, 2009)

Stijl van leidinggeven binnen SBJ

Binnen SBJ is vooral sprake van een taakgerichte stijl en directieve stijl van leidinggeven. De directie geeft de richting aan, geeft instructies en verwacht dat die worden uitgevoerd zoals zij wil. Zij plant en organiseert het werk, geeft prioriteiten aan, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden en houdt toezicht op de voortgang. De directie neemt alle beslissingen en beschikt over alle bevoegdheden. Er is weinig inbreng en inspraak mogelijk door medewerkers. Dit heeft ook te maken met het soort werkzaamheden dat uitgevoerd moet worden. De directie heeft het contact met de opdrachtgevers en bij hen is bekend welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Voor een deel is er ook sprake van een relatiegerichte stijl. Door de korte lijnen hebben de uitvoerende medewerkers en de leidinggevers veel contact met elkaar en wordt de uitvoering uitgebreid besproken. Hierbij kunnen medewerkers aangeven tegen welke problemen zij oplopen en gezamenlijk bespreken hoe deze het beste opgelost kunnen worden. Voor de leiding is ook belangrijk dat er een goede verstandhouding is tussen hen en de medewerkers en dat de medewerkers het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van een team.

3.3.5 Systemen

Een systeem is het geheel van elementen die in een bepaalde relatie tot elkaar staan en samen een bepaald resultaat opleveren. De output van de organisatie is dus het resultaat van de samenwerking tussen elementen, bijvoorbeeld afdelingen. Die samenwerking moet uiteraard zo worden geregeld dat de output optimaal is. Maar ook binnen een afdeling kan een systeem bestaan bijvoorbeeld een bepaalde manier van werken. Procedures, stappenplannen, procesbeschrijvingen en ICT-toepassingen zorgen ervoor dat de uitkomsten van het werk voorspelbaar en dus beheersbaar zijn. (Weber en Doelen, 2010)

Systemen strategie

Om een strategie te formuleren moeten eerst bekend zijn welke doelen de organisatie wil bereiken. Bij het formuleren van een strategie gaat het feitelijk over het toepassen van strategisch management. SBJ heeft geen vastgelegde doelstellingen en strategie en er wordt geen gebruik gemaakt van systemen die hiermee samenhangen.

Systemen voor werving en selectie van personeel

Vacatures worden aangemeld op werk.nl. of er wordt een advertentie gezet in een plaatselijk weekblad. Bij de meeste vacatures gaat het om schoonmaakpersoneel. Zij hoeven geen opleiding te hebben, maar wel in bezit te zijn van een rijbewijs en auto. Kandidaten die reageren op de vacature worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek met de directie. Na de sollicitatiegesprekken wordt een keuze gemaakt voor de meest geschikte kandidaat. De uitvoerende functies binnen SBJ zijn conform CAO Schoonmaak. De functie met bijbehorend functienummer wordt in de arbeidsovereenkomst opgenomen en de functiebeschrijving wordt toegevoegd als bijlage. Voor de functies die niet in de CAO zijn opgenomen, zoals administratieve functies zijn er geen functieomschrijvingen, er is wel een taakomschrijving beschikbaar.

Systemen beheersen organisatie

Zoals beschreven onder 3.3.4. is er binnen SBJ vooral sprake van een taakgerichte en directieve stijl van leidinggeven. De directie wil zo controle houden op de uitvoering en voortgang van de werkzaamheden door de medewerkers en op het uiteindelijke resultaat. Binnen SBJ wordt een instructieboekje en een verzuimreglement gehanteerd dat alle medewerkers ontvangen bij indiensttreding, waarvoor zij ook moeten tekenen voor ontvangst. Hierin staan de beleidsverklaring van de directie, algemene huisregels, BHV-plan, e.d. Bij grote projecten en alle projecten binnen de specialistische afdeling wordt altijd een opleverrapport opgesteld dat wordt ondertekend door klant bij oplevering van de werkzaamheden.

Systemen motiveren medewerkers

Het salarissysteem dat gehanteerd wordt is volgens de CAO. De functies in de schoonmaak en specialistische afdelingen, die binnen de CAO vallen worden ook conform de CAO beloond. De specialistische functies worden voor medewerkers die langer dan 5 jaar in dienst zijn boven CAO beloond. Overige functies zoals administratieve functies, die buiten de CAO vallen, worden marktconform beloond.

De uitvoerende medewerkers volgen branche gerelateerde vakopleidingen die allemaal worden gegeven bij de Stichting Scholing en Vorming voor de schoonmaakbranche. Deze opleidingen worden gesubsidieerd door de RAS waardoor de investering voor de organisatie alleen de tijd is die de medewerkers niet kunnen werken.

SBJ heeft een beoordelingssysteem. Met de uitvoerende medewerkers wordt jaarlijks of eenmaal per twee jaar een beoordelingsgesprek gevoerd. Hierbij wordt een beoordelingsformulier (zie bijlage II) ingevuld door de directie en/of een leidinggevende en aan de hand hiervan wordt het gesprek gevoerd door een directielid en/of voorheen de P&O medewerkster. Zij is sinds maart 2013 niet meer in dienst. Directielid B heeft haar taken met betrekking tot het beoordelen overgenomen. Administratieve taken op P&O gebied zijn bij

een medewerkster op de administratie terecht gekomen. De leidinggevend en de medewerkers van de administratie worden niet beoordeeld en met hen vinden geen gesprekken plaats.

Systemen beheersing kwaliteit

SBJ is gecertificeerd en beschikt over een handboek waarin alle procedures zijn vastgelegd conform de eisen van ISO 9001, VCA* en de Kwaliteitscriteria van de stichting Salvage.

In het handboek worden de belangrijkste procedures beschreven zoals, personeel en opleiding, bedrijfsgezondheidszorg, ongevalleninspectie, klachtenprocedure, e.d.. Ook zijn hier de processchema's van de kernactiviteiten opgenomen.

Tevens is SBJ in het bezit van het OSB keurmerk, hieronder valt ook de certificering volgens de NEN4400. Een schoonmaak- of glazenwasserbedrijf dat het OSB-keurmerk heeft, is op 4 vlakken getest en goedgekeurd:

- de financiële en personele administratie is op orde;
- de CAO wordt toegepast;
- de schoonmaakwerkzaamheden worden conform afspraak uitgevoerd;
- bijdrage aan een duurzame marktwerking.

Informatiesystemen

Op ICT-gebied maakt SBJ gebruik van een zogenaamd ERP-systeem (Enterprise Resource Planning), Profit van Afas. De modules waar gebruik van wordt gemaakt zijn Algemeen, CRM, HRM, Projecten en Financieel. In dit systeem zijn alle gegevens gekoppeld en worden alle financiële en projectmatige handelingen vastgelegd. Voor alle administratieve medewerkers en de directie zijn zo alle gegevens m.b.t. projecten, relaties, personeel en facturatie direct inzichtelijk. Het ERP-systeem wordt niet optimaal benut, lang niet alle functionaliteiten worden gebruikt. Buiten het ERP-systeem worden handmatig lijsten bijhouden met gegevens met betrekking tot de facturatie en een groot deel van de facturen wordt handmatig door directeur A geschreven.

Er vindt geen structureel werkoverleg plaats tussen directie en medewerkers. De uitvoerende medewerkers krijgen iedere ochtend de planning voor die dag van de directeur of zijn vervanger. De schoonmaakmedewerkers krijgen een weekplanning. De medewerkers op de administratie hebben allemaal hun eigen takenpakket en ontvangen opdrachten van de directie. Er vindt wel incidenteel overleg plaats tussen de directie en de afzonderlijke medewerkers van de administratie in de vorm van een werkbijeenkomst. Dit betreft dan vooral praktische zaken en uitvoerende taken die dan besproken en uitgelegd worden. Het gaat zelden om strategische zaken, doelstellingen of de vraag om mee te denken en ideeën in te brengen over actuele ontwikkelingen die spelen binnen de organisatie.

3.3.6 Groeimodel van Greiner

De organisatie is sinds de oprichting in 1992 gegroeid. Om te kunnen bepalen in welke fase SBJ zich bevindt is het groeimodel van Greiner een hulpmiddel. Greiner stelt dat in het groeiproces van organisaties een vijftal fasen is te onderscheiden. Elke fase zelf wordt gekenmerkt door een geleidelijk ontwikkeling (evolutie). Deze geleidelijke verloopende fasen worden gekenmerkt door een bepaalde managementstijl, die typerend is voor de fase waarin de organisatie zich bevindt. Als een fase ten einde loopt, zal de organisatie geconfronteerd worden met een crisissituatie (revolutie). De organisatie heeft in deze situatie een probleem dat niet meer door geleidelijke ontwikkeling naar een oplossing kan worden gebracht. In de organisatie zal daarom ook sprake zijn van een trendbreuk in de managementstijl. (Marcus en van Dam, 2009) In bijlage III wordt het groeimodel van Greiner verder toegelicht.

SBJ heeft fase 1, groei door creativiteit, ofwel de start- of pioniersfase gehad. Hier was nog geen sprake van een formele organisatie. In deze fase ontstond de behoefte om de werkzaamheden meer te organiseren en te besturen. In fase 2, groei door dirigeren, heeft de directie door een directieve stijl van leidinggeven er voor gezorgd dat de organisatie verder kon groeien. De verantwoordelijkheid van de medewerkers was beperkt. In deze fase bevindt

SBJ zich, qua stijl van leidinggeven, nog steeds. De organisatie is complexer geworden. Omdat deze situatie al langer voortduurt en de organisatie wel blijft groeien, krijgen de medewerkers op de administratie en in leidinggevende functies behoefte aan meer verantwoordelijkheid. SBJ zou moeten overgaan naar fase 3, groei door delegatie. Er zou meer zelfstandigheid moeten komen door delegeren: het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar lagere niveaus in de organisatie. Hierdoor zou SBJ verder kunnen groeien en overgaan naar de volgende fase.

3.3.7 Conclusie interne analyse

SBJ heeft een missie en visie vastgelegd, maar geen vastgelegde strategie en doelstellingen. Wanneer er geen vastgelegde strategie en doelstellingen zijn is het moeilijk om richting te geven aan de organisatie. Doordat de doelstellingen niet zijn vastgelegd kunnen deze niet gecommuniceerd worden met de medewerkers en zijn zij niet op de hoogte van de toekomstige ontwikkelingen binnen SBJ.

SBJ is een bedrijf met een eenvoudige structuur en een machtscultuur. Deze structuur en cultuur passen bij een beginnend bedrijf of een kleiner familiebedrijf maar eigenlijk niet meer bij een bedrijf dat bijna 23 jaar bestaat en 65 medewerkers in dienst heeft. De directie heeft een grote span of control en een groot takenpakket. Zij zijn veel tijd kwijt aan de operationele processen en willen controle houden op alles wat in de organisatie gebeurt. Het komt ook voor dat zij zelf meehelpen in de uitvoering. Zij hebben weinig tijd voor de taken op tactisch en strategisch niveau, die hierdoor blijven liggen.

Er wordt gewerkt met een ERP-systeem waardoor alle gegevens in het systeem gekoppeld zijn en beschikbaar voor degenen die met het systeem werken. Veel handelingen worden echter nog handmatig bijgehouden en zijn niet in het systeem opgenomen waardoor dit niet optimaal gebruikt kan worden.

De organisatie is in de loop der jaren gegroeid maar de bijbehorende aanpassingen op het gebied van structuur, systemen, stijl van leidinggeven, hebben nog niet plaats gevonden. Volgens het model van Greiner bevindt SBJ zich in de een crisissituatie, de overgang van fase 2 naar fase 3. Er zou meer zelfstandigheid moeten komen door delegeren: het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar lagere niveaus in de organisatie. Hierdoor zou SBJ verder kunnen groeien en overgaan naar de volgende fase.

Bovengenoemde factoren die uit de interne analyse naar voren komen, spelen een rol bij de inrichting van het beoordelingssysteem. Door de strategie en doelstellingen van SBJ vast te leggen kunnen deze, door het vaststellen van hieraan gerelateerde beoordelingscriteria, gekoppeld worden aan het beoordelingssysteem. Er kan dan meer richting worden gegeven aan de organisatie en er kan gezamenlijk gewerkt worden aan het realiseren van de doelstellingen.

De structuur zal moeten worden aangepast waarbij alle leidinggevendenden een team van medewerkers toegewezen krijgt aan wie zij direct leidinggeven en die zij gaan beoordelen. De leidinggevendenden zullen verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten krijgen om in het nieuwe beoordelingssysteem hun taak goed te kunnen vervullen.

Ook zullen er aanpassingen moeten volgen met betrekking tot de stijl van leidinggeven. Er zal moeten worden overgaan naar een meer participatieve stijl waarbij de medewerkers meer betrokken worden bij de gang van zaken in de organisatie.

Om er voor te zorgen dat het beoordelingssysteem zo veel mogelijk gedigitaliseerd wordt, moet voor de invoering van het beoordelingssysteem bepaald worden wat in het ERP-systeem kan worden vastgelegd. Het gaat hierbij vooral om het vastleggen van gegevens zoals opleidingen, kennis en vaardigheden, gespreksverslagen in de dossiers van de medewerkers en de planning van de gesprekken.

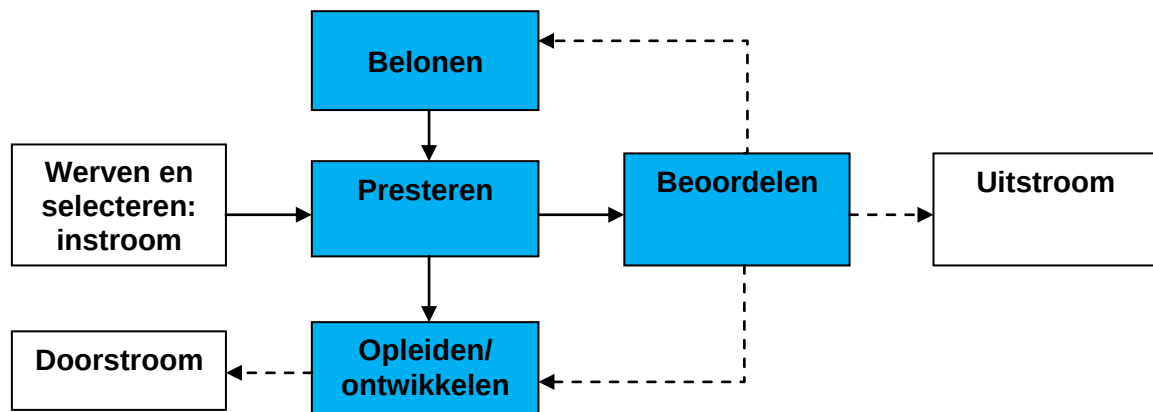
4 Theoretische achtergronden en modellen

In dit hoofdstuk wordt de theorie met betrekking tot beoordelen en beoordelingssystemen nader toegelicht en worden de begrippen gedefinieerd. De modellen en theorieën die in het onderzoek zijn gebruikt, worden beschreven.

4.1 De HR-cyclus

Personeelsbeoordeling hangt met veel anderen personeelsinstrumenten samen. Het levert gegevens over het functioneren van de medewerkers. Deze gegevens kan men gebruiken om de loonbepaling op te baseren, om selectiecriteria voor sollicitanten te evalueren, om het succes van introductieprogramma's te bepalen, om opleidingseisen aan de ontlenen en om aan te geven of medewerkers al dan niet naar een andere functie zouden moeten doorstromen. De personeelsbeoordeling zelf maakt ook weer gebruik van personeelsinstrumenten zoals functiegegevens als achtergrond waartegen wordt beoordeeld. Of gegevens vanuit opleiden of loopbaanontwikkeling om te bepalen hoe de doorstroomkansen liggen, welke opleidingsmogelijkheden zijn er en dergelijke. (Noomen, 2004).

De uitvoerende taken van HRM worden vaak uitgevoerd door de direct leidinggevenden, soms ondersteund door de HRM-afdeling. De HR-cyclus van Fombrun et al (1984) geeft aan hoe deze uitvoerende taken met elkaar samenhangen (zie figuur 4).



Figuur 4 : HR-cyclus Fombrun et al (1984)

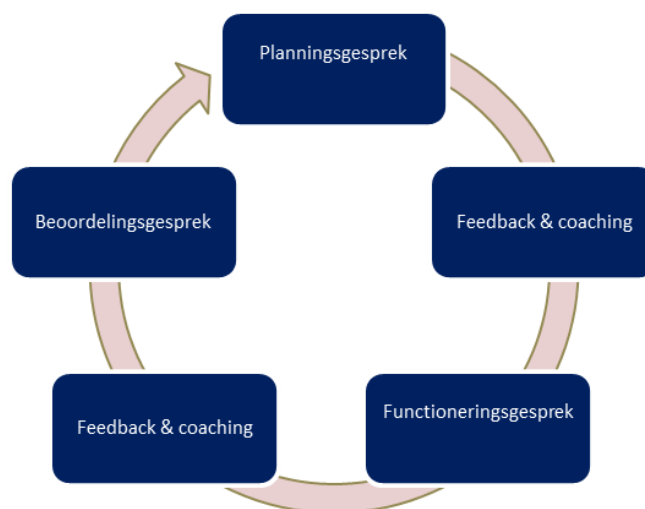
De HR-cyclus geeft in feite het cyclisch karakter van HR-management weer. Eerst worden die mensen geselecteerd waarvan verwacht wordt dat zij bepaalde prestaties kunnen leveren. Daarna wordt die prestatie beoordeeld en dat heeft in veel gevallen beloningsconsequenties. De goede presteerders worden beter beloond dan de minder goede in de hoop dat dit motiveert om of beter te gaan presteren of dezelfde prestatie ook in de toekomst te blijven leveren. Ook kan geconstateerd worden dat een stukje ontwikkeling de prestatie zou kunnen verbeteren of dat misschien doorstroom naar een andere functie mogelijk is. In dat geval worden naar beloningsafspraken ook ontwikkelafspraken gemaakt. En als er feitelijke sprake is van doorstroom, dan begint de hele cyclus weer opnieuw. Wanneer de prestatie echter zeer onvoldoende wordt bevonden vindt uitstroom plaats. (Kluijtmans, 2010)

Bij alle onderdelen in de HR-cyclus - selecteren, belonen, beoordelen en ontwikkelen – worden medewerkers direct aangestuurd door een leidinggevende. Er is sprake van gedragsregulering. Het gaat er bij de HR-cyclus vooral om dat het dagelijks werk in de organisatie zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Zolang de gemaakte afspraken tussen werkgever en werknemer maar in evenwicht zijn en de afspraken helder en transparant zijn, zullen mensen met een goed gevoel hun werk uitvoeren en weten ze precies waar ze aan toe zijn. (Kluijtmans, 2010)

4.2 Beoordelen

Een belangrijk onderdeel in de HR-cyclus is beoordelen. Het gaat hierbij enerzijds om het doen van uitspraken over de geleverde prestatie en sturing op prestaties door er eventueel beloningsconsequenties aan te verbinden, terwijl het anderzijds gaat om het vaststellen van ontwikkelpunten van de medewerker zodat de prestatie in de toekomst verbeterd kan worden. (Kluijtmans, 2010). Beoordeling van medewerkers heeft dus zijn impact op de beloning en de ontwikkeling van medewerker en daarmee ook op de ontwikkeling van de organisatie. (Manders en Biemans, 2010).

De beoordelingscyclus staat ook wel bekend als het geheel van doelen stellen, afspraken maken, functioneren en beoordelen. Naast functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken maken ook planning- en of doelstellingsgesprekken, POP-gesprekken en voortgangsgesprekken onderdeel uit van de cyclus. (Beoordeelbeter, onderzoeksrapport, 2013.) Zie figuur 5.



Figuur 5: Beoordelingscyclus

Planningsgesprek

Het planningsgesprek (ook wel doelstellingsgesprek genoemd) vormt de basis van de cyclus plannen-functioneren-beoordelen. Het gesprek heeft als doel gezamenlijk tot afspraken te komen over datgene wat de werknemer aan het einde van de afgesproken periode moet hebben bereikt. Het gaat hierbij om afspraken over concreet te behalen resultaten. Ook wordt gesproken over gedrag, kennis en vaardigheden die nodig zijn om de beoogde resultaten te bereiken. Daarnaast kunnen afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld opleiding en coaching. Op deze manier is voor zowel leidinggevende als werknemer helder wat de wederzijdse verwachtingen voor het komend jaar zijn. (P&O actueel, 2013)

Functioneringsgesprek

Een functioneringsgesprek gaat over de toekomst. Een functioneringsgesprek heeft een informele basis. De beoordelaar geeft dus een informeel oordeel over kwaliteit, kwantiteit en inhoud van het functioneren van de werknemer. In het functioneringsgesprek komt vooral de medewerker aan het woord. Hij kan zijn visie op het werk geven en eventuele problemen (met oplossingen) aankaarten. De werkgever blijft zo op de hoogte van wat er leeft op de werkvloer, van de wijze waarop de medewerkers zich ontwikkelen en waar hun belangstelling naar uitgaat. Een functioneringsgesprek is een tweezijdige gebeurtenis. Er wordt zowel gesproken over het functioneren van de medewerker in de werksituatie als over het functioneren van het bedrijf, waarbij ook het functioneren van de leidinggevende aan de orde komt. Het gaat om het uitwisselen van allerlei informatie, met als doel het vinden van oplossingen voor knelpunten die zich in de praktijk voordoen. De leidinggevende en medewerker wisselen hun standpunten en ideeën uit. (HR Praktijk, whitepaper)

Beoordelingsgesprek

Een beoordelingsgesprek gaat over de achterliggende periode. Tijdens een beoordelingsgesprek kunnen het gedrag en de uitvoering van de werkzaamheden worden geëvalueerd of beoordeeld op basis van de eerder vastgestelde verwachtingen. Daarnaast is een beoordelingsgesprek een uitstekend instrument om de medewerker te motiveren. Hij komt immers te weten hoe de eigen leidinggevende over hem en zijn prestaties denkt en oordeelt, met inbegrip van mogelijke perspectieven. Een beoordelingsgesprek is veel meer een eenzijdige gebeurtenis, waarbij de leidinggevende de medewerker meedeelt hoe zijn werkwijze wordt gewaardeerd en op welke punten hij goed of juist minder goed wordt beoordeeld. (HR praktijk, whitepaper)

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een 'ontwikkelingscontract' tussen werkgever en werknemer waarin zowel de leidinggevende als de medewerker afsprekt zich in te spannen voor 'elkaars' ontwikkeling. Het doel van een POP is de werknemer de kans te bieden zich verder te ontplooiën. Het is de manier om de organisatiedoelstellingen van de werkgever en de ambities van de werknemer zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

Het POP gesprek is een individueel gesprek dat wordt gebruikt om op een gestructureerde manier aandacht te besteden aan de ontwikkeling van medewerkers en daarover afspraken te maken. Enerzijds omdat werkgevers zien dat hun medewerkers slagvaardig en flexibel moeten blijven en anderzijds omdat het belangrijk is medewerkers in hun ontwikkeling te coachen. Ontwikkeling is een breder begrip dan alleen opleiden. Naast het bijhouden van ontwikkelingen en veranderende kennis binnen het vakgebied gaat het ook om het bekwamen in vaardigheden/competenties. Een POP legt vast:

- wat de werknemer graag wil leren;
- wat de werkgever vindt dat de werknemer moet kunnen of weten;
- waar wat voor een functie de werknemer zou willen of kunnen doorgroeien (intern of extern);
- eventueel welke carrièremogelijkheden de werkgever kan bieden.

(HR praktijk, whitepaper).

4.3 Doelen van beoordelen

De doeleinden van beoordelen kunnen verschillend zijn. Volgens Witjas en Rosenmöller (2003), zijn er drie categorieën in de doelen van het beoordelen.

1) Beoordelen om beheersmatige reden

De organisatie als 'systeem' wil informatie hebben over het functioneren van haar medewerkers. Deze informatie is nodig om beheersmatige beslissingen te kunnen

nemen over personeelsprocessen als plaatsing, beloning en opleiding. Uiteindelijk gaat het erom te bepalen of iedere medewerker naar behoren functioneert.

2) Beoordelen om te ontwikkelen

Het beoordelen geeft zicht op de sterke en zwakke punten van een medewerker. Als die duidelijk zijn, kan gekeken worden of door opleiding of coaching op de werkplek de zwakke kanten ontwikkeld kunnen worden en sterke punten nog sterker gemaakt of beter benut.

3) Beoordelen om te motiveren

Gerichte aandacht voor het functioneren en de persoon van de medewerker heeft een motiverende werking. In het gesprek gaat het behalve over het functioneren van de medewerker ook over de relaties op de afdeling en de relatie tussen leidinggevende en medewerker.

In deze driedeling zit een bekend en klassiek dilemma: beheersdoelen verhouden zich in de praktijk slecht met ontwikkeling- en motivatiedoelen. In de meeste gevallen stellen directies de beheersdoelen voorop. Allereerste willen ze als organisatie dat medewerkers doen wat ze moeten doen en vooral dat ze dat goed doen. Ontwikkelen en motiveren is leuk maar uiteindelijk gaat het toch om het werk dat gedaan moet worden.

4.3.1 Doelen van leidinggevenden

Staat voor de organisatie het beheersmatige voorop en pas daarna het ontwikkelen en motiveren, voor leidinggevenden geldt een andere volgorde. Beheersdoelen zijn voor leidinggevenden wel van belang. Zeker wanneer ze afdelingsdoelstellingen moeten halen en het beoordelen willen benutten om doelstellingen met hun medewerkers af te kunnen spreken en te kunnen meten. Daarnaast willen leidinggevenden ook duidelijke afspraken over het functioneren van de medewerker. Naast de beheersmatige aspecten, zijn de motivatieaspecten van het beoordelen minstens zo belangrijk. (Witjas en Rosenmöller, 2003)

4.3.2 Doelen voor de medewerkers

Doelen van medewerkers hangen sterk af van het niveau en de positie van de medewerker. Jonge, ambitieuze en op ontwikkeling gerichte medewerkers hebben een sterke voorkeur voor duidelijke feedback over hun functioneren en natuurlijk informatie over hun ontwikkelingsmogelijkheden. Oudere medewerkers in een 'stationaire' functie met weinig toekomst- of ontwikkelingsmogelijkheden of kansen op salarisverhoging, hebben veel minder belang bij het beoordelen. Zij weten heel goed hoe ze functioneren en beseffen dat er verder niet veel meer voor ze verandert. Soms stellen zij het gesprek op prijs om eens met hun leidinggevende te praten over meer persoonlijke onderwerpen en zeker stellen ze het op prijs om eens 'formeel' te horen dat ze gewaardeerd worden. (Witjas en Rosenmöller, 2003).

4.4 Wat wordt beoordeeld?

Als de doelen van het beoordelen bepaald zijn moet ook bepaald worden 'wat' beoordeeld gaat worden. In principe is een medewerker op vier elementen te beoordelen:

1. persoonlijke eigenschappen;
2. kennis en vaardigheden;
3. kenmerkend werkgedrag;
4. resultaten.

Persoonlijke eigenschappen

Deze worden vaak omschreven als intelligentie, flexibiliteit, aanpassingsvermogen, leiderschap, collegialiteit, etc. Het zijn abstracte termen waarmee geprobeerd wordt om

mensen te 'plaatsen'. Deze eigenschappen worden opgevat als bepalend voor iemands gedrag. Het beoordelen op basis van eigenschappen levert een aantal problemen op.

- Ze zijn niet waarneembaar, het zijn interpretaties en daardoor kan gemakkelijk verwarring ontstaan over wat iemand er precies mee bedoelt.
- Ze kunnen bedreigend werken omdat ze ervaren worden als etiketten.
- Ze zijn niet makkelijk te veranderen, want eigenschappen worden juist als de stabiele factor in iemand gedefinieerd.

Het is constructiever om in de gesprekken uit te gaan van kennis en vaardigheden, werkgedrag en resultaten.

Kennis en vaardigheden

Kennis en vaardigheden zijn concreter waarneembaar dan eigenschappen en lenen zich beter voor gebruik in beoordelingen. Het gaat dan over kennis die nodig is voor het uitoefenen van een functie. Voor bijna elke functie is bepaalde vak kennis nodig, maar het is lang niet altijd nodig die kennis op te nemen in de criteria waarop beoordeeld gaat worden. Vaardigheden zijn over het algemeen gedragingen waar een bepaalde scholing voor nodig is. Ze kunnen zowel lichamelijk als mentaal zijn. Vaardigheden zijn altijd af te meten aan gedrag of resultaten.

Werkgedrag

Waarneembaar werkgedrag is een van de belangrijkste elementen in een beoordeling. Een enkele incidentele waarneming van bepaald gedrag is nog geen reden voor een negatieve of positieve beoordeling. Voor het beoordelen van werkgedrag zijn observaties nodig van het gedrag dat een medewerker in dezelfde situaties steeds weer zal vertonen, omgaan met machines, nakomen van afspraken, etc. Dit is kenmerkend gedrag. Om een uitspraak te kunnen doen over het kenmerkend gedrag van een medewerker moet er de beschikking zijn over een aantal waarnemingen van dat gedrag. Door van te voren bekend te maken welk gedrag belangrijk is voor het goed vervullen van de functie weet de medewerker beter welk gedrag van belang is en kan de beoordelaar dit beter en selectiever waarnemen.

Resultaten

Waar het uiteindelijk om draait in de organisatie zijn de resultaten. Bij een functie die duidelijk meetbare resultaten heeft, ligt het voor de hand die resultaten en de manier waarop ze behaald zijn in de beoordeling van het functioneren te laten meewegen.

Het beoordelen en bespreken van resultaten of output heeft alleen zijn als de medewerker op die resultaten aanspreekbaar is en er verantwoordelijk voor is. Hij moet die resultaten in voldoende mate kunnen beïnvloeden.

Als hulpmiddel bij het vaststellen van de meest wezenlijke taakelementen in de functie is het handig om de functie te analyseren met behulp van resultaatgebieden; welke output moet de medewerker in de functie realiseren, wat moet er aan concrete resultaten uit zijn handen of hoofd komen, voor welke gebieden is hij verantwoordelijk.

Het beoordelen van prestaties zou makkelijk zijn als alleen naar de resultaten van iemands functioneren gekeken hoefde te worden. Maar ook 'werkgedrag' en 'kennis en vaardigheden' zijn belangrijk bij het vormen van een mening en het bepalen van een oordeel over iemands functioneren. (Witjas en Rosenmöller, 2003).

4.4.1 Beoordelen op gedragsgerichte criteria

Bij gedragsgerichte criteria wordt vooral beoordeeld 'hoe' de medewerker functioneert. Aan de hand van een aantal goed omschreven criteria wordt duidelijke gemaakt welk gedrag van de medewerker verwacht wordt en per criterium wordt een beoordeling uitgesproken. Die set van criteria is op een aantal manieren samen te stellen.

- a. Voor iedereen dezelfde, algemene set van criteria hanteren; deze set kan ook afgeleid worden uit de missie van de organisatie.

- b. Uit een set van twaalf criteria kiest de leidinggevende (mogelijk na overleg met de medewerker) er zes uit die het meest van toepassing zijn. Een variant hierop: de leidinggevende geeft uit een set van twaalf criteria aan, wat per criterium het gewicht is voor de beoordeling.
- c. Per functieniveau wordt een specifieke set van criteria ontwikkeld.
- d. Een vast set van criteria (zes à zeven), door de leidinggevende zelf aan te vullen met één à twee specifieke criteria per functie(niveau). (Witjas en Rosenmöller, 2003).

4.4.2 Beoordelen op resultaten

Beoordelen op resultaten biedt de mogelijkheid om de medewerkers directer te sturen naar prestaties die bijdragen aan het doel van de afdeling en daarmee aan de doelen van de organisatie. Het is dus makkelijker om de medewerker duidelijk te maken waarom bepaalde resultaten vereist zijn. In vergelijking met het gebruik van gedragsgericht criteria wordt sterker gestuurd op het effect van zijn handelen en minder op het handelen zelf.

Voor het beoordelen op resultaten moeten eerst de resultaatgebieden van een functie bepaald worden. Vervolgens wordt beoordeeld op 'wat' de output moet zijn. Aan te behalen resultaten kunnen weer doelstellingen gekoppeld worden; waarvoor is de medewerker in die functie verantwoordelijk, welke resultaten moet hij realiseren en waarop is hij aanspreekbaar. Elke functie is in ongeveer zes resultaatgebieden weer te geven. Elke gebied moet een waarneembaar resultaat opleveren. Als het resultaat niet zichtbaar te maken is, bestaat het resultaatgebied niet. Voor het definiëren van resultaatgebieden kunnen de volgende regels gehanteerd worden.

1. Elk resultaatgebied is kort te formuleren in termen van zelfstandige naamwoorden en geeft de 'output' weer (werkwoorden geven de 'input' weer, dat wat je doet). De output moet meetbaar zijn.
2. Een resultaatgebied heeft geen toevoeging in termen van normen of hoeveelheden, want die horen bij een doelstelling die aan het resultaatgebied gekoppeld kan worden.
3. Resultaatgebieden moeten door de medewerker te beïnvloeden zijn.
4. Het totaal van de alle resultaatgebieden is dekkend voor de functie.
5. Aan elk resultaatgebied is een meetbare doelstelling of specifieke prestatie te koppelen. (Witjas en Rosenmöller, 2003).

4.5 Keuze voor een beoordelingssysteem

De keuze te maken voor een beoordelingssysteem is niet makkelijk. Zowel het belang van beoordelen, als de moeilijkheidsgraag wordt stelselmatig onderschat. Hieronder volgen enkele regels die in acht moeten worden genomen bij de keuze.

- Houd systemen eenvoudig: ingewikkelde en moeilijk te hanteren systemen zullen door leidinggevend en medewerkers meestal niet serieus genomen worden.
- Bevorder vooral de dialoog tussen alle betrokkenen. Praten en het delen van problemen met elkaar zorgt ervoor dat beoordelen onder de aandacht blijft.
- Overschat de beoordelingscompetenties van managers niet. Hulp en ondersteuning zijn altijd geboden.
- Prachtige systemen maken de kwaliteit van het proces niet beter. Mooie systemen betekenen niet dat de sociale dialoog ook daadwerkelijk verbetert.
- Zoek het juiste midden tussen hard en zacht: wat zijn de consequenties van het proces? De lijn van Jack Welch (ontsla en vervang de onderste 10%) is misschien te hard, maar er kan ook te soft worden omgegaan met minder functionerende medewerkers. (Kluijtmans, 2010).

4.6 Valkuilen beoordelen

Een gesprekkencyclus kan een krachtig middel zijn om mensen te motiveren en te ontwikkelen. Deze processen lopen in de praktijk echter om verschillende redenen vast. Hieronder worden een aantal valkuilen genoemd:

- Leidinggevendenden kunnen vanwege hun grote span of control onvoldoende tijd en aandacht besteden de toepassing.
- Er wordt onvoldoende werk gemaakt van het analyseren van het functioneren, waardoor waarnemingen en interpretaties onbetrouwbaar zijn.
- Er ontbreekt een behoorlijk systeem om waarnemingen en oordelen in kaart te brengen, waardoor het geheel een subjectief karakter krijgt.
- De aard van het primair proces maakt het moeilijk medewerkers te beoordelen. Leidinggevendenden hebben bijvoorbeeld nauwelijks zicht op hun medewerkers.
- De functioneringsgesprekken krijgen toch het karakter van een beoordeling waardoor de vereiste openheid in de gesprekken verloren gaat.
- Werkgever en/of werknemer komen de gemaakte afspraken in de praktijk niet na zonder dat daarop sancties staan, waardoor het proces tot een formeel ritueel verwordt.
- Het proces sluit onvoldoende aan bij de dagelijkse contacten tussen leidinggevendenden en medewerkers en wordt daardoor een papieren ritueel zonder enige consequenties in de praktijk. (Kluijtmans, 2010)

4.7 Beoordelingsfouten

Veel problemen bij het beoordelen worden veroorzaakt door een gebrekkige waarneming (observeren en luisteren). Er zijn allerlei factoren die het waarneming- en beoordelingsproces beïnvloeden en tot fouten kunnen leiden. (Noomen, 2012)

Zelfprojectie

De neiging om eigenschappen, motieven, etc. die men zelf heeft, ook bij anderen te 'zien'. Veelal zijn deze eigenschappen er helemaal niet, maar worden ze verondersteld aanwezig te zijn. Deze veronderstelling komt dus in de plaats van een feitelijke waarneming.

Zelfvoorbeeld

Dit is een soort tegenhanger van de zelfprojectie. Men vindt dat de ander dezelfde eigenschappen moet hebben die men zelf heeft. Dit is dus geen waarnemingsfout, zoals de zelfprojectie, maar een fout in het toepassen van de norm.

Vooroordeel

Bij deze fout kent men een ander eigenschappen toe op grond van een bepaald kenmerk, bijvoorbeeld: manier van kleden, ras en geloof. De toegekende eigenschappen zijn niet echt waargenomen, maar men gaat er gewoon van uit dat ze aanwezig zijn. Hier is dus weer sprake van een waarneemfout. Het hebben van (onbewuste) vooroordelen is in de praktijk een van de meest voorkomende fouten bij beoordelen.

Te snel oordelen

Veel problemen bij het beoordelen worden veroorzaakt door een gebrekkige waarneming (observeren en luisteren). Er zijn allerlei factoren die het waarneming- en beoordelingsproces beïnvloeden en tot fouten kunnen leiden.

Het halo en horneffect

Van dit effect is sprake als je als beoordelaar de neiging hebt de medewerker die op één of meer punten erg goed (= halo) of erg slecht (= horn) uit de verf komt, ook op andere punten

in die richting te beoordelen. Zeker als dat ene sterk positieve of sterk negatieve punt in het handelen van de medewerker voor jou als beoordelaar van belang is.

Generaliseren op grond van incidentele ervaringen

Deze beoordelingsfout is enigszins verwant met het halo- en horn-effect. Namelijk op grond van een enkele goede of slechte ervaring kunnen bij de beoordelaar gevoelens van sympathie of antipathie ontstaan. Deze gevoelens leiden vaak tot conclusies die vooral emotioneel van aard zijn en daardoor de objectiviteit schaden. Een ander bijzonder soort halo- of horn-effect is dat de beoordelaar een recente positieve of negatieve gebeurtenis sterk laat meewegen in zijn beoordeling. Ook afgaan op de eerste indruk kan tot beoordelingsfouten leiden.

Het sequentie effect

Het laten doorwerken van voorafgaande beoordelingen in de volgende beoordeling(en): de vorige keer was de medewerker zwak wat betreft de samenwerking met collega's, dus dat zal nu ook wel niet best zijn.

Het centrale tendentie effect

Het vermijden van uitersten in de beoordeling, dus geen waarderingen geven als (erg) goed of (erg) slecht, terwijl dat wel terecht zou zijn. Dat komt omdat veel beoordelaars bang zijn om een uitgesproken positief of negatief oordeel te geven. Een negatieve beoordeling betekent vaak dat je in de verdediging moet tijdens het beoordelingsgesprek en/of tegen mede- beoordelaars. Bij een positieve beoordeling is men vaak bang dat de medewerker 'over het paard getild' zal worden. Bovendien vindt men het moeilijk om bij een volgende beoordeling terug te moeten. Daarom hebben alle waarderingen de neiging om rond het veilige midden uit te komen.

Naar een eindresultaat toe redeneren

Het kan bijvoorbeeld zijn dat de beoordelaar de stellige overtuiging heeft dat de medewerker met een onvoldoende beoordeeld moet worden, zonder dat oordeel op grond van observaties en dergelijke waargemaakt kan worden. De beoordelaar moet de ruimte laten voor zichzelf om zijn oorspronkelijke conclusie op basis van feiten te herzien.

Zelfprotectie

Zelfprotectie is het verbloemen van eigen tekortkomingen. Als een beoordelaar bijvoorbeeld heeft nagelaten om de medewerker op bepaald negatief gedrag te wijzen, kan hij het nu niet negatief beoordelen. Hij valt dan zelf door de mand. Evenzo als een beoordelaar zichzelf ook aan zulk gedrag schuldig maakt (bijvoorbeeld: niet op tijd komen) of als de tekortkomingen eigenlijk het gevolg zijn van slecht leidinggeven.

Onvoldoende tijd voor de beoordeling

Een ander punt dat voor de hand ligt, is dat een beoordeling niet mag worden afgeraffeld. Als je als beoordelaar niet voldoende tijd kunt uittrekken om een beoordeling voor te bereiden, zul je de beoordeling moeten uitstellen totdat je die tijd wel hebt. Onvoldoende tijd nemen voor de voorbereiding van de beoordeling zal zich wreken tijdens het beoordelingsgesprek.

4.8 Beoordelen in de branche

In de CAO Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf is ook een ArboCAO opgenomen. In de ArboCAO staan de branchespecifieke afspraken die werkgevers en werknemers hebben gemaakt op het gebied van arbeidsomstandigheden. Het zijn concrete maatregelen voor de branche voor het toepassen van de Arbowet. Het betreft onderwerpen als fysieke belasting, werkdruk, ongewenst gedrag, omgang met gevaarlijke stoffen, prikaccidenten, werkoverleg en functioneringsgesprekken

De Arbocatalogus wordt gevormd door:

1. De maatregelen opgenomen in de CAO Arbeid en Gezondheid voor het Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf 2014 -2017 (ArboCAO).
2. De maatregelen opgenomen in de RI&E voor het Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf. Onderdeel van deze RI&E vormen de Stoffenmanager Schoonmaak en de specifieke module voor glas- en gevelreiniging Veilig werken op hoogte.
3. De website www.arboschoonmaak.nl

Werkingssfeer

De Arbocatalogus is bedoeld voor werkgevers en werknemers werkzaam in een schoonmaak- en glazenwasserbedrijf. Hierbij wordt de definitie zoals geformuleerd in artikel 1 lid 1 van de ArboCAO gehanteerd.

Juridische status

De Arbocatalogus heeft de instemming van Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten (OSB), CNV Vakmensen en FNV Bondgenoten). In voorkomende gevallen zal de Inspectie SZW zich bij handhaving mede baseren op deze Arbocatalogus. Van bedrijven vallend onder de werkingssfeer van de Arbocatalogus wordt verwacht dat zij gebruik maken van de werkmethoden of maatregelen die in de Arbocatalogus staan beschreven. Het in de praktijk niet volgen van de Arbocatalogus is mogelijk. Maar de werkgever zal dan moeten aantonen dat de gevolgde werkwijze tenminste hetzelfde beschermingsniveau biedt als de Arbocatalogus. (RAS, 2014)

De informatie uit de ArboCAO met betrekking tot het functioneringsgesprek wordt hieronder beschreven.

Functioneringsgesprek

Het doel van een functioneringsgesprek is te komen tot verbeteringen. Een werknemer en de leidinggevende bespreken samen allerlei onderwerpen rondom het werk. Waar knelpunten worden ervaren, wordt gezocht naar verbetermogelijkheden. Er worden concrete afspraken gemaakt om oplossingen door te voeren.

In de ArboCAO zijn voor 2 groepen afspraken gemaakt over het voeren van functioneringsgesprekken.

1. De werkgever zal jaarlijks met alle direct leidinggevenden functioneringsgesprekken houden, waar het onderwerp werkdruk een punt van aandacht is (artikel 16 lid 1). Beschikbaar zijn:
 - de brochure Functioneringsgesprekken voor leidinggevenden;
 - het instructieblad functioneringsgesprek (inclusief voorbeeldformulier).
2. De werkgever zal jaarlijks met de werknemers van 50 jaar en ouder een functioneringsgesprek houden. Dit functioneringsgesprek vindt plaats onder werktijd op het object waar de werknemer normaal werkzaam is (artikel 16 lid 2). Beschikbaar zijn:
 - instructie functioneringsgesprek 50 jaar en ouder;
 - formulier functioneringsgesprek 50 jaar en ouder;
 - hulpvragen functioneringsgesprek 50 jaar en ouder.

Om het formulier voor functioneringsgesprekken te kunnen optimaliseren is er een evaluatieformulier beschikbaar. Aan de hand van binnenkomende reacties kan het formulier worden geoptimaliseerd en beter toegespitst op de branche. (RAS, 2014)

4.8.1 Opleidingen in de branche

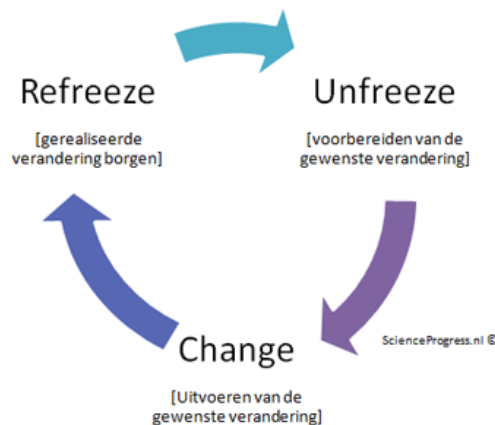
Ook bij het opleidingsinstituut van de branche, Stichting Vorming en Scholing (SVS), wordt aandacht besteed aan beoordelen. Er worden diverse opleidingen aangeboden zoals een module Functionering- en beoordelingsgesprekken binnen Kader & Management en wordt binnen verschillende vakopleidingen voor leidinggevendenden aandacht besteed aan het beoordelen van medewerkers. Voor de vakopleidingen wordt in de opleidingskosten bijgedragen door de RAS waardoor de kosten voor de werkgever minimaal zijn.

4.9 Modellen

De invoering van het nieuwe beoordelingssysteem betekent een verandering voor de organisatie en de medewerkers. Om een verandertraject gestructureerd te laten verlopen bestaan er meerdere modellen zoals het kleurendenken van De Caluwé, het acht stappenplan van Kotter en het change management model van Lewin. Gekozen is voor het model van Lewin (1951), een klassiek model voor geplande verandering. Dit model is eenvoudig en doeltreffend en past het beste bij SBJ omdat het een relatief klein bedrijf is.

Om het beoordelingssysteem succesvol te implementeren zullen er verschillende fases moeten worden doorlopen. Het drie fasenmodel van Lewin onderscheidt drie basisfasen van gedragsverandering:

- Fase 1: Unfreeze -> ontdooi fase: voorbereiden van de gewenste verandering.
In de unfreeze-fase beginnen mensen zich te realiseren dat er iets gaat veranderen. De emotionele gevoelsreacties die in deze fase thuisshoren zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld.
- Fase 2: Change -> verander fase: uitvoeren van de gewenste verandering.
In de change-fase vindt de daadwerkelijke verandering plaats doordat duidelijk wordt wat er moet gebeuren. Het is de fase waarin men vaak goed voor ogen krijgt hoe het probleem moet worden aangepakt. Hier heersen gevoelens als perspectief, opluchting en optimisme.
- Fase 3: Refreezing -> beklijf fase: gerealiseerde verandering borgen.
De refreezing-fase is ten slotte de fase van waaruit de verandering wordt bestendigd en verankerd. Zaken worden afgemaakt en in gang gezet.
(www.gertjanschop.com/modellen)



Figuur 6: driedfasen model van Lewin (www.toolshero.com)

PDCA-cirkel

Om het gehele proces te besturen kan gebruik worden gemaakt van de PDCA cirkel van Deming (1982). Dit is een goed controlemiddel om de kwaliteit van de verandering en verbeteringen te bewaken. PDCA is een afkorting die staat voor de belangrijkste stappen uit de cirkel: Plan (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken), Do (voer het plan uit), Check (vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), Act (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken). (www.pdcacyclus.nl)

Door regelmatig te evalueren en met veel aandacht voor de manier van communiceren zal met inachtneming van de PDCA-cirkel de procesgang bewaakt moeten worden, waardoor de implementatie van het nieuwe beoordelingssysteem optimaal kan verlopen.



Figuur 7: PDCA cyclus (www.pdcacyclus.nl)

4.8 Conclusie

Personeelsbeoordeling hangt met veel andere personeelsinstrumenten samen en is een belangrijk onderdeel in de HR-cyclus. Beoordeling van medewerkers heeft zijn impact op de beloning en ontwikkeling van medewerkers en daarmee ook op de ontwikkeling van de organisatie. Bij alle onderdelen in de HR-cyclus - selecteren, belonen, beoordelen en ontwikkelen – worden medewerkers direct aangestuurd door een leidinggevende.

In de beoordelingscyclus kunnen verschillende gesprekken gevoerd worden. Bij de keuze voor een nieuw beoordelingssysteem zal rekening gehouden moeten worden met de grote span of control van de directie. Omdat er ca. 65 medewerkers werkzaam zijn binnen SBJ kan de beoordeling van hen, praktisch gezien, niet alleen door de directie gedaan worden. De andere leidinggevendenden zullen hier bij betrokken moeten worden. De direct leidinggevendenden staan dicht bij de medewerkers en hebben beter zicht op hun functioneren waardoor zij het meest geschikt zijn om de medewerkers te beoordelen.

De doelen van beoordelen kunnen verschillend zijn: beoordelen om beheersmatige redenen, om te ontwikkelen of om te motiveren. Voor de directie is in ieder geval een doel het beoordelen om beheersmatige redenen zoals zij hebben aangegeven bij het in kaart brengen van het probleem. Bij het inrichten van het nieuwe beoordelingssysteem zal duidelijk moeten zijn of er nog andere doelen zijn van het beoordelen binnen SBJ.

Als het doel van het beoordelen bepaald is moet ook bepaald worden 'wat' beoordeeld gaat worden. Een medewerker kan beoordeeld worden op vier elementen: persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden, kenmerkend werkgedrag en resultaten.

Om er achter te komen wat de wensen zijn van de leidinggevenden en de medewerkers zullen in de interviews met de leidinggevenden en medewerkers dan ook vragen worden gesteld over:

- welke soorten gesprekken in het beoordelingssysteem binnen SBJ;
- doelen van beoordelen;
- wat moet beoordeeld gaan worden.

Om de implementatie van het nieuwe beoordelingssysteem succesvol te laten verlopen zullen verschillende fases moeten worden doorlopen. Hiervoor is het drie fasen model van Lewin zeer geschikt. Tevens zal de PDCA cyclus van Deming gebruikt moeten worden om het hele proces te besturen en er voor te zorgen dat er constant aandacht is voor verbetering.

5. Verloop van het onderzoek

De eerste periode van het onderzoek is gebruikt om literatuur en relevante documentatie op het gebied van kwalitatief onderzoek, interviews, en beoordelingssystematiek te verzamelen, sorteren en bestuderen. Er is een externe en interne analyse uitgevoerd aan de hand van het model van Noomen. Ook is de theorie met betrekking tot beoordelen beschreven en de modellen die gebruikt worden bij het implementatieplan.

Daarna zijn vragenlijsten voor de interviews opgesteld aan de hand van de informatie met betrekking tot de theorie en de analyses. Vervolgens zijn de interviews met de leidinggevenden gepland en uitgevoerd. Eén leidinggevende is langdurig ziek en was daarom niet beschikbaar voor het interview. Alle overige leidinggevenden waren bereid om mee te werken en hebben op een open wijze de vragen beantwoord.

Na de interviews met de leidinggevenden zijn de interviews met de uitvoerende medewerkers gepland en uitgevoerd. Degenen die benaderd zijn voor een interview vonden het geen probleem om mee te doen. Zij lieten allemaal merken dat ze het prettig vonden om een gesprek te hebben waarin naar hun mening werd gevraagd. Nadat de interviews met de twaalf medewerkers waren uitgewerkt en geanalyseerd, was duidelijk dat er geen nieuwe informatie meer zou volgen uit interviews met andere medewerkers. Dit heeft geleid tot de volgende samenstelling:

Uitvoerende medewerkers	Aantal medewerkers	Aantal geïnterviewden
Afdeling schoonmaak	37	6
Afdeling specialistisch	13	3
Afdeling winkelcentra	12	2
Administratie	4	1

Tabel 2: Overzicht geïnterviewden

De antwoorden bevatten waardevolle informatie over beoordelen in het algemeen, het beoordelingssysteem van SBJ en de doelstellingen van SBJ. De vragenlijsten zijn als bijlage gevoegd bij dit rapport, zie bijlage IV.

Alle interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen. Bij het uitwerken van de interviews is tekst die niet relevant was voor het onderzoek geschrapt. De antwoorden zijn vervolgens geanalyseerd door gebruik te maken van labeling. Hierbij is de tekst opgedeeld in fragmenten. Bij het analyseren zijn labels geteld en is gekeken naar inhoud. (Baarda en de Goede, 2009) Op basis hiervan is een samenvatting van de resultaten geschreven, die te vinden is in het volgende hoofdstuk.

6. Resultaten kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews, die gehouden zijn met de leidinggevenden en een groep medewerkers, beschreven. Alle leidinggevenden van SBJ zijn geïnterviewd. Dit zijn de twee directieleden, de bedrijfsleider, de assistent bedrijfsleider en twee medewerkende voorwerkers. De derde meewerkende voorwerker is langdurig ziek en was daarom niet beschikbaar voor een interview.

Van de medewerkers is een deel geïnterviewd op basis van een selecte steekproef zoals beschreven in hoofdstuk 2.2.

6.1 Resultaten onderzoek leidinggevenden

De leidinggevenden zijn geïnterviewd om te achterhalen wat hun mening, ervaringen en wensen zijn met betrekking tot het beoordelen in algemeen, het huidige beoordelingssysteem, het toekomstige beoordelingssysteem en de doelstellingen van SBJ. In bijlage V zijn de uitgewerkte antwoorden per respondent te vinden.

Beoordelen

Alle leidinggevenden vinden het goed, belangrijk en nuttig om te beoordelen. Het wordt gezien als een middel om te sturen en mogelijkheid om te verbeteren zowel voor de medewerker als de organisatie. Het voornaamste doel van beoordelen is het verbeteren van het functioneren van de medewerker en het beste uit de medewerker te kunnen halen. Medewerkers kunnen zo gewezen worden op dingen die goed gaan en ook dingen die fout gaan. Daardoor kunnen zij hun functioneren verbeteren of worden ze gemotiveerd om zich nog meer in te zetten.

Eén respondent noemt ook het feit dat er dan aan dossiervorming wordt gedaan. Ook worden genoemd als doelen van beoordelen: de continuïteit van het bedrijf doordat functioneren en beoordeling bepalen hoe het bedrijf vooruit kan, een middel voor personeelsplanning, doorstroom en uitstroom. Andere doelen kunnen zijn verhogen klanttevredenheid, aandacht voor de medewerker als persoon, medewerker kan zijn visie geven op het werk en mogelijke verbeterpunten aandragen. Alle respondenten vinden dat de direct leidinggevende de medewerker het beste kan beoordelen. Eventueel kan informatie worden gevraagd aan collega's of klanten maar zij moeten niet direct bij de beoordeling worden betrokken.

Het beoordelingsformulier wordt door alle respondenten ervaren als een leidraad of een goed hulpmiddel voor vastlegging, maar hier moet wel flexibel mee om kunnen worden gegaan. Er moet ruimte zijn voor aanvullingen, toelichting en opmerkingen en de beoordelingspunten moeten kunnen worden aangevuld of weggelaten.

ArboCAO

Drie respondenten zijn bekend met de ArboCAO en drie respondenten niet. Van de respondenten die ermee bekend zijn kennen twee het betreffende artikel niet echt. Een respondent vindt dat het verplichte functioneringsgesprek voor de leidinggevenden ook voor de medewerkers moet gelden.

Huidig beoordelingssysteem SBJ

Het huidige beoordelingssysteem wordt door de respondenten verschillend ervaren. Twee van hen noemen dat één keer per jaar een gesprek wordt gehouden, maar op dit moment gebeurt er weinig. Verder wordt genoemd: onvoldoende, ik ben niet direct betrokken maar wel goed om één keer per jaar een gesprek te houden, niet constant, te weinig gekeken naar situatie en persoon, het is een momentopname. Eén respondent vindt dat hij het zelf goed geregeld heeft maar in de rest van de organisatie gebeurt er te weinig.

Het huidige systeem heeft voor drie van de respondenten geen doel, alleen het vullen van klappers en het wordt gezien als een verplicht nummer. Het systeem wordt als achterhaald gezien omdat het bij de start van het bedrijf is opgezet. Verder wordt als doel genoemd de medewerker laten weten hoe over zijn functioneren wordt gedacht maar te weinig aandacht naar reden waarom iemand niet goed functioneert of het vinden van een oplossing hiervoor. Vier van de respondenten zijn direct betrokken bij de beoordeling van de medewerkers, één respondent wordt af en toe informatie gevraagd en één respondent is de laatste jaren niet meer betrokken bij de beoordelingen.

Nieuw beoordelingssysteem SBJ

Over het nieuwe beoordelingssysteem heeft iedere respondent zijn eigen ideeën. Besproken zijn: welke gesprekken moeten worden gevoerd, wat moet beoordeeld worden, wie moet er betrokken zijn bij de beoordeling en wie voert de gesprekken met de medewerkers.

De helft van de respondenten vindt dat er veel contact moet zijn met de medewerkers en dat de leidinggevenden constant met hen in gesprek moeten zijn. Hierdoor wordt veel aandacht besteed aan het voorkomen van problemen in het functioneren van de medewerker. Deze gesprekjes moeten ook kort worden vastgelegd zodat deze informatie gebruikt kan worden voor de officiële gesprekken. Medewerkers krijgen zo de kans om zich te verbeteren voordat ze beoordeeld worden. Uiteindelijk moet eens per jaar een officieel beoordelingsgesprek plaats vinden en ook kan een keer per jaar een functioneringsgesprek gevoerd worden.

De helft van de respondenten vindt dat eerst een doelstellingsgesprek gehouden moet worden alleen met de medewerker of met een groep of alle medewerkers om de doelstellingen van het bedrijf voor de komende periode duidelijk te maken.

Alle respondenten vinden dat de kwaliteit van het werk, omgang met collega's en klanten en de ontwikkeling van de medewerker beoordeeld moeten worden. Met ontwikkeling wordt hier bedoeld de manier waarop de medewerker gegroeid is in zijn functioneren, wat heeft hij gedaan met opmerkingen en verbeterpunten uit vorige beoordelingen. Ook worden genoemd flexibiliteit, ziekteverzuim, product- en materialenkennis, uiterlijke verzorging, omgang met materialen, bedrijfsauto's en de werkplek.

Volgens alle respondenten moet de direct leidinggevende betrokken worden bij de beoordeling. Twee respondenten vinden dat ook collega's inspraak moeten hebben, één respondent noemt de personeelszaken en één respondent vindt dat een directielid ook mee moet beoordelen. De gesprekken moeten worden gevoerd door de direct leidinggevende vinden twee respondenten, de direct leidinggevende en een directielid vinden twee andere respondenten en één respondent noemt de medewerker personeelszaken. Eén respondent vindt dat in eerste instantie de gesprekken gevoerd moeten worden door een directielid en later door de assistent bedrijfsleider en de voorwerkers.

Koppeling beoordeling en beloning

Het direct koppelen van de beoordeling en de beloning, dus het salaris, vinden twee respondenten een goed idee. Andere respondenten vinden dat medewerkers wel extra beloond mogen worden maar op een andere manier dan door een loonsverhoging. Bijvoorbeeld door een eenmalig bonus of een cadeaubon of een etentje. Medewerkers moeten uiteindelijk altijd hun best doen en de meesten doen dit ook. Het is goed om te laten blijken dat ze het goed doen maar met een extra beloning moet voorzichtig worden omgegaan. Het kan zowel motiverend als demotiverend werken voor degenen die geen extra beloning krijgen.

Reactie medewerkers en aanbevelingen

De meeste respondenten gaan er van uit dat de medewerkers goed reageren op een nieuw beoordelingssysteem. Voorwaarde is dan wel dat het goed uitgelegd wordt en dat duidelijk moet zijn wat het nieuwe beoordelingssysteem voor hen persoonlijk betekent. Ook is het belangrijk er voor te zorgen dat de uitvoering goed gaat, afspraken worden nagekomen en dat het systeem na ca. twee jaar geëvalueerd wordt.

Doelstellingen SBJ

In het interview zijn ook enkele vragen gesteld over de doelstellingen van SBJ. Gevraagd is aan de leidinggevenden wat de doelstellingen zijn van SBJ, of de doelstellingen zijn vastgelegd, of de doelstellingen besproken zijn en wat het belang is om de doelstellingen van SBJ te kennen.

Alle leidinggevenden weten doelstellingen van SBJ te verwoorden. Als belangrijkste doelstellingen worden genoemd: het leveren van constante kwaliteit en service, winst maken, verzekeren voortbestaan, financieel gezond zijn, continuïteit, groeien, meer omzet, aandacht voor klant, meer klanten en hierdoor risico spreiden, innoveren, aandacht voor medewerkers. De doelstellingen zijn volgens de respondenten niet vastgelegd. Volgens twee respondenten wordt hier wel summier naar verwezen in de beleidsverklaring en het kwaliteitshandboek. Over de doelstellingen van SBJ is niet gesproken met de medewerkers. Een deel van de leidinggevenden heeft informeel met elkaar gesproken over doelstellingen van SBJ. Alle leidinggevenden vinden het belangrijk dat de doelstellingen besproken worden met de medewerkers. Hierdoor zouden de medewerkers meer betrokkenheid krijgen omdat duidelijk wordt waarom ze bepaalde dingen moeten doen en waarom bepaalde beslissingen worden genomen.

6.2 Resultaten onderzoek medewerkers

Een aantal medewerkers is geïnterviewd om te achterhalen wat hun mening en ervaringen en wensen zijn met betrekking tot het beoordelen in algemeen, het huidige beoordelingssysteem, het toekomstige beoordelingssysteem en de doelstellingen van SBJ. In bijlage VI zijn de uitgewerkte antwoorden per respondent te vinden.

Beoordelen

Alle respondenten vinden het beoordelen van medewerkers goed en belangrijk. Het hoofddoel van beoordelen is het verbeteren van de medewerker. Medewerkers kunnen zo gewezen worden op wat goed gaat en wat fout gaat en kunnen hieraan werken. Verder worden als doelen genoemd: bepalen of de medewerker aan eisen voldoet, de werkgever krijgt informatie over zijn medewerkers en kan bepalen of iedereen op je juiste plek zit, mogelijkheden bepalen voor doorgroeien, betrokkenheid van medewerker en werkgever. De meeste respondenten vinden dat de direct leidinggevende de medewerker het beste kan beoordelen. Twee respondenten vinden dat de klant het best kan beoordelen. Volgens een aantal respondenten kan ook informatie worden gevraagd aan collega's of klanten maar zij moeten niet direct bij de beoordeling worden betrokken.

Het beoordelingsformulier vinden alle respondenten een goed hulpmiddel omdat de beoordeling dan vastligt en zo ook terug gekeken kan worden of er verbeteringen zijn. Eén respondent vindt dat het formulier wel toegespitst moet worden op de persoon, geen algemeen formulier voor iedereen.

ArboCAO

Twee respondenten zijn bekend met de ArboCAO, maar kennen het artikel over functioneringsgesprekken niet. De overige respondenten kennen de ArboCAO niet.

Huidig beoordelingssysteem SBJ

Het huidige beoordelingssysteem vinden bijna alle respondenten niet goed, slecht geregeld. In het verleden hebben een aantal van hen wel gesprekken gehad, maar op dit moment gebeurt er niets. Twee respondenten kennen het systeem niet en hebben er ook geen mening over. Eén respondent is tevreden, hij krijgt één keer per jaar een beoordelingsgesprek. Degenen die eerder wel gesprekken hebben gehad vinden dit prettig, fijn om te horen hoe je het doet, maar het was wel erg standaard, er gebeurde weinig mee en er was weinig ruimte voor eigen inbreng.

Het doel van het huidige systeem is voor helft van de respondenten niet bekend. Andere respondenten noemen het motiveren van medewerkers, aan jezelf werken, verbeteren en de werkgever krijgt inzicht in zijn personeel. Volgens de respondenten vinden binnen SBJ geen individuele gesprekken of werkoverleggen plaats. Wel genoemd wordt de werkbespreking iedere ochtend waarbij het werk wordt ingedeeld voor de medewerkers die in de calamiteitenafdeling werken. Twee respondenten hebben regelmatig een werkbespreking op de projectlocatie met hun projectleider.

Nieuw beoordelingssysteem SBJ

Met betrekking tot het nieuwe beoordelingssysteem zijn verschillende vragen gesteld aan de respondenten. Besproken zijn: welke gesprekken moeten worden gevoerd, wat moet beoordeeld worden, wie moet er betrokken zijn bij de beoordeling en wie voert de gesprekken.

De helft van de respondenten vindt dat er jaarlijks een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek moet plaats vinden. Er kan dan meer aandacht worden besteed aan de medewerker en deze heeft meer inspraak. Twee respondenten vinden dat eerst een doelstellingsgesprek gehouden moet worden alleen met de medewerker of met een groep of alle medewerkers om de doelstellingen van het bedrijf voor de komende periode duidelijk te maken. Eén respondent vindt een beoordelingsgesprek per jaar voldoende. De rest van de respondenten willen vaker een gesprek om constant aandacht te geven aan de medewerker, eerder zaken op te pakken en op de hoogte te blijven van wat er in de organisatie speelt.

Alle respondenten vinden dat de kwaliteit van het werk en omgang met collega's en klanten moeten worden beoordeeld. Door een aantal respondenten wordt nadrukkelijk de uiterlijke verzorging genoemd omdat de medewerker het visitekaartje van het bedrijf is. Ook worden genoemd inzet, motivatie en gedrag. De beoordeling moet variabel kunnen zijn afhankelijk van de afdeling en de werksituatie.

Alle respondenten vinden dat de direct leidinggevende betrokken moet worden bij de beoordeling. Drie respondenten vinden dat ook collega's om informatie gevraagd moeten worden, vier respondenten vinden dat ook de directie erbij moet worden betrokken, twee respondenten vinden dat de klant ook mee moet beoordelen en één respondent noemt de personeelsdienst. De gesprekken moeten worden gevoerd door de direct leidinggevende vinden alle respondenten, drie respondenten vinden dat ook een directielid bij het gesprek moet zijn en één respondent noemt de klant.

Koppeling beoordeling en beloning

De helft van de respondenten vinden het belangrijk dat de beoordeling en de beloning, dus het salaris, gekoppeld worden, dit zou heel motiverend werken. De andere respondenten vinden dat een goede beoordeling niet tot een salarisverhoging hoeft te leiden. Een compliment, een bonus, kleine beloning is ook voldoende. Het spreekt vanzelf dat je je best doet, dit moet niet afhangen van een extra beloning.

Knelpunten en aanbevelingen

Als eventuele knelpunten wordt genoemd dat medewerkers zullen protesteren als de normen worden aangescherpt of ze zullen zich aangevallen voelen. Daarom is het belangrijk de medewerkers erbij te betrekken en te zorgen voor duidelijke uitleg. Als er meer gesprekken plaats vinden zullen er ook minder problemen zijn. De aanbevelingen waren: consequent uitvoeren, meer toelichting in de beoordeling mogelijk maken, beoordeling samen invullen, meer taakrotatie en afwisseling.

Doelstellingen SBJ

In het interview zijn ook enkele vragen gesteld over de doelstellingen van SBJ. De respondenten is gevraagd wat de doelstellingen zijn van SBJ, of de doelstellingen zijn vastgelegd, of de doelstellingen besproken zijn en wat het belang is om de doelstellingen van SBJ te kennen.

De helft van de respondenten weet niet wat de doelstellingen van SBJ zijn. De andere helft weet wel een aantal doelstellingen te verwoorden. Als belangrijkste doelstellingen worden genoemd: het leveren van kwaliteit, winst maken, tevreden klanten, financieel gezond zijn, voortbestaan borgen. De respondenten weten niet of de doelstellingen zijn vastgelegd.

Volgens één respondent wordt hier wel naar verwezen in de beleidsverklaring.

Met geen enkele respondent is gesproken over de doelstellingen van SBJ door leidinggevenden. Eén respondent spreekt wel eens met zijn leidinggevende over doorgroeimogelijkheden, uitdagingen en functies.

Alle respondenten vinden het belangrijk dat de doelstellingen besproken worden met de medewerkers. Hierdoor krijgen zij het gevoel dat ze samen kunnen werken naar een doelstelling, meer werken als een team. Het brengt duidelijkheid, de medewerkers kunnen inbreng leveren en meer betrokken worden.

6.3 Conclusie

Op basis van de resultaten van de interviews met de leidinggevenden en de medewerkers kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

- Alle respondenten zijn van mening dat het beoordelen van medewerkers belangrijk en nuttig is. Het huidige systeem wordt gezien als achterhaald, erg standaard, er gebeurde weinig mee en weinig ruimte voor eigen inbreng.
Er is voldoende draagvlak voor een nieuw beoordelingssysteem, dit moet wel flexibeler worden met meer ruimte voor eigen inbreng en toelichting.
- De beoordeling is voor de leidinggevenden vooral een middel om te sturen en het functioneren van de medewerkers te verbeteren, maar ook de medewerkers vinden het verbeteren van de medewerker het belangrijkste doel.
Het doel van het beoordelingssysteem is beheersing en ontwikkeling.
- Het gebruik van een beoordelingsformulier is een goed hulpmiddel maar er wordt ook opgemerkt dat hier flexibel mee omgegaan moet kunnen worden. Er moet voldoende ruimte zijn voor opmerkingen, toelichting en er moeten beoordelingspunten worden toegevoegd of weggelaten. De beoordeling moet variabel kunnen zijn, afhankelijk van de afdeling en werksituatie.
Het beoordelingsformulier moet voldoende ruimte hebben voor opmerkingen en toelichting. Een aantal beoordelingscriteria moet kunnen worden toegevoegd of weggelaten afhankelijk van de afdeling en werksituatie.
- In het nieuwe beoordelingssysteem moet het aantal gesprekken tussen leidinggevende en medewerker meer zijn dan één beoordelingsgesprek per jaar.
Jaarlijks wordt minimaal een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek gehouden met alle medewerkers.

- Beoordeeld moet worden de kwaliteit van het werk, omgang met klanten, collega's en leidinggevenden, groei en ontwikkeling, uiterlijke verzorging (visitekaartje SBJ), inzet, motivatie en gedrag. De beoordeling moet worden gedaan door de direct leidinggevende. *De medewerkers gaan beoordeeld worden op gedrag waarbij vooral beoordeeld wordt hoe de medewerker functioneert. Vastgelegd moet worden welke leidinggevenden, welke medewerkers gaan beoordelen.*
- Vooral de medewerkers, maar ook een deel leidinggevenden, vinden het koppelen van de beloning en beoordeling een goede zaak en denken dat dit motiverend zal werken. *Aan de beoordeling moet een beloning gekoppeld worden. Niet vanzelfsprekend een salarisverhoging maar dit kan ook een beloning in een andere vorm zijn.*
- De doelstellingen van SBJ zijn niet vastgelegd en er wordt niet over gesproken met de medewerkers terwijl dit wel belangrijk wordt gevonden door zowel leidinggevenden als medewerkers. *De doelstellingen van SBJ moeten worden vastgelegd en gecommuniceerd met de medewerkers. Deze kunnen dan ook gekoppeld worden aan het beoordelingssysteem.*

7. Conclusies

Aan de hand van de resultaten en conclusies van de deelonderzoeken kunnen de deelvragen beantwoord worden, die hieronder zijn weergegeven. Na de beantwoording van de deelvragen kunnen een aantal conclusies worden getrokken die de basis zijn voor de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

Deelvragen:

- 1. Welke beoordelingssystemen zijn er en wat zijn de kenmerken?*
- 2. Hoe ziet het huidige beoordelingssysteem binnen SBJ eruit?*
- 3. Welke wensen hebben de leidinggevenden met betrekking tot het beoordelingssysteem?*
- 4. Welke wensen hebben de medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?*
- 5. Wat zijn de organisatiedoelstellingen?*
- 6. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot het beoordelingssysteem?*
- 7. Hoe kan het beoordelingssysteem geïmplementeerd worden?*

7.1 Welke beoordelingssystemen zijn er en wat zijn de kenmerken?

In hoofdstuk 4 is de theorie met betrekking tot beoordelen uitgebreid beschreven. Beoordelen is een belangrijk onderdeel in de HR-cyclus. Het gaat hierbij enerzijds om het doen van uitspraken over de geleverde prestatie en sturing op prestaties door er eventueel beloningsconsequenties aan te verbinden, terwijl het anderzijds gaat om het vaststellen van ontwikkelpunten van de medewerker zodat de prestatie in de toekomst verbeterd kan worden. Beoordeling van medewerkers heeft dus zijn impact op de beloning en de ontwikkeling van medewerker en daarmee ook op de ontwikkeling van de organisatie. De beoordelingscyclus staat ook wel bekend als het geheel van doelen stellen, afspraken maken, functioneren en beoordelen. Naast functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken maken ook planning- en of doelstellingsgesprekken, POP-gesprekken en voortgangsgesprekken onderdeel uit van de cyclus.

7.2 Hoe ziet het huidige beoordelingssysteem binnen SBJ eruit?

Bij de interne analyse in hoofdstuk 3.3.5, is het huidige beoordelingssysteem van SBJ beschreven. Met de uitvoerende medewerkers wordt jaarlijks of eenmaal per twee jaar een beoordelingsgesprek gevoerd. Hierbij wordt een beoordelingsformulier ingevuld door de directie en/of een leidinggevende en aan de hand hiervan wordt het gesprek gevoerd door een directielid en/of voorheen de medewerkster P&O. Zij is sinds maart 2013 niet meer in dienst. Een directielid heeft de taken met betrekking tot beoordelen op zich genomen. De leidinggevenden en de medewerkers van de administratie worden niet beoordeeld en met hen vinden geen gesprekken plaats. Uit de interviews bleek dat sinds begin 2013 geen beoordelingsgesprekken met de medewerkers zijn gehouden. Alleen binnen de afdeling Winkelcentra worden jaarlijks beoordelingsgesprekken gevoerd door de betreffende meewerkend voorman.

7.3 Welke wensen hebben de leidinggevenden met betrekking tot het beoordelingssysteem?

In de aanleiding van het onderzoek heeft de directie aangegeven dat zij een professionelere beoordelingsprocedure wil en dit HRM instrument wil gebruiken om het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers beter te kunnen volgen, vastleggen en zo ook aan dossiervorming te doen. Deze informatie wil zij ook gebruiken bij het managen van de in-, door- en uitstroom van medewerkers. In hoofdstuk 6.1 is een samenvatting gegeven van de resultaten van de interviews met de leidinggevenden. Zij hebben aangegeven dat zij een beoordelingssysteem willen waarin meerdere gesprekken per jaar met de medewerkers gehouden worden. De kwaliteit van het werk, omgang met collega's en klanten en de ontwikkeling van de medewerker moeten beoordeeld worden. De direct leidinggevende moet altijd betrokken worden bij de beoordeling en deze zal ook de gesprekken voeren. Eventueel kunnen een directielid, de medewerker personeelszaken en/of collega's mee beoordelen. Medewerkers mogen beloond worden als ze het goed doen, maar met een extra beloning moet voorzichtig worden omgegaan. Het koppelen van de beloning en de beoordeling is geen goede zaak, de extra beloning moet in een andere vorm gedaan worden.

7.4 Welke wensen hebben de medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?

In hoofdstuk 6.2 is een samenvatting gegeven van de interviews met de medewerkers. Zij geven aan dat er behoefte is aan meerdere gesprekken per jaar. De kwaliteit van het werk en omgang met collega's en klanten moeten altijd worden beoordeeld. Verder kunnen uiterlijke verzorging, inzet, motivatie en gedrag beoordeeld worden. De beoordeling moet variabel kunnen zijn afhankelijk van de afdeling en de werksituatie. De direct leidinggevende moet altijd betrokken worden bij de beoordeling en deze zal ook de gesprekken voeren. Eventueel kunnen een directielid, de medewerker personeelszaken, de klanten en/of collega's mee beoordelen. Een groot deel van de geïnterviewde medewerkers vinden het belangrijk dat de beoordeling en de beloning, gekoppeld worden, dit zou heel motiverend werken. Een deel vindt dat een goede beoordeling niet tot een salarisverhoging hoeft te leiden. Een compliment, een bonus of kleine beloning is ook voldoende.

7.5 Wat zijn de organisatiedoelstellingen?

Uit de interne analyse blijkt dat SBJ geen vastgelegde strategie en doelstellingen heeft. In de interviews is gevraagd naar de doelstellingen van SBJ. In hoofdstuk zes is het antwoord op deze vraag uitgewerkt. Alle leidinggevenden weten doelstellingen van SBJ te verwoorden. Als belangrijkste doelstellingen worden genoemd: het leveren van constante kwaliteit en service, winst maken, verzekeren voortbestaan, financieel gezond zijn, continuïteit, groeien, meer omzet, aandacht voor klant, meer klanten en hierdoor risico spreiden, innoveren, aandacht voor medewerkers.

Van de geïnterviewde medewerkers weet de helft niet wat de doelstellingen van SBJ zijn. De andere helft weet wel een aantal doelstellingen te verwoorden zoals: het leveren van kwaliteit, winst maken, tevreden klanten, financieel gezond zijn, voortbestaan borgen. Alle geïnterviewden vinden het belangrijk dat de doelstellingen van het bedrijf worden besproken met de medewerkers.

7.6 Wat is de gewenste situatie met betrekking tot het beoordelingssysteem?

Uit de resultaten van de interviews met de leidinggevend en de medewerkers kan de gewenste situatie met betrekking tot het nieuwe beoordelingssysteem worden vastgesteld. Door het huidige beoordelingssysteem en de gewenste situatie met betrekking tot het beoordelingssysteem naast elkaar te leggen worden de knelpunten helder. Hierin zijn tevens de aspecten uit de externe en interne analyses meegenomen. In onderstaand schema is overzicht te vinden van de kenmerken van de huidige en gewenste situatie en de bijbehorende knelpunten.

Huidige situatie	Gewenste situatie	Knelpunten
Klanten vragen breder takenpakket.	Medewerkers kunnen nieuwe taken uitvoeren.	Is voldoende kennis aanwezig bij medewerkers?
Administratieve processen worden handmatig uitgevoerd.	Digitalisering administratieve processen.	Is voldoende kennis aanwezig bij medewerkers?
Directie heeft grote span of control en taakgerichte en directieve stijl van leidinggeven.	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden overgedragen naar direct leidinggevend en.	Structuur SBJ moet worden aangepast. Overgaan naar een meer participatieve stijl van leidinggeven.
Personeelsdossiers en beoordelingssysteem worden handmatig bijgehouden	Dossiervorming en beoordelingen worden in ERP-systeem bijgehouden	Inventariseren in welke vorm gegevens in ERP-systeem kunnen worden gezet.
Het doel van het beoordelingssysteem is niet duidelijk.	Het doel van het beoordelingssysteem is beheersing en ontwikkeling.	Het systeem moet opnieuw worden ingericht met de doelen als leidraad.
Er wordt één keer per jaar, één keer per twee jaar of nooit een beoordelingsgesprek gevoerd met de uitvoerende medewerkers. De leidinggevend en de administratieve medewerkers worden niet beoordeeld.	- Er wordt jaarlijks een doelstellingsgesprek gehouden. - Er wordt jaarlijks een functionering- en een beoordelingsgesprek met alle medewerkers gehouden.	Voor het houden van alle gesprekken moet tijd vrijgemaakt worden.
De beoordeling wordt gedaan door een directielid of de assistent bedrijfsleider.	De beoordeling wordt gedaan door de direct leidinggevend en eventueel een directielid, de klant, collega's of medewerker P&O.	Er moet worden vastgelegd welke leidinggevend verantwoordelijk is voor de beoordeling van welke medewerkers.
Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd door een directielid, de assistent bedrijfsleider en/of de P&O medewerkster.	De gesprekken worden gevoerd door de directe leidinggevend en.	- Er moet worden vastgelegd welke leidinggevend verantwoordelijk is voor het voeren van de gesprekken met welke medewerkers. - De leidinggevend en moeten getraind worden.
- Er is één beoordelingsformulier voor alle medewerkers. - Medewerkers hebben geen invloed op hun beoordeling.	Het gebruiken van een functionering- en beoordelingsformulier met voldoende ruimte voor opmerkingen en toelichting en inbreng van de medewerkers.	Het opstellen van een functionering- en beoordelingsformulier dat voldoet aan de eisen.
De te beoordelen aspecten liggen vast.	Beoordeeld moet worden de kwaliteit van het werk, omgang	Vaststellen van de nieuwe beoordelingscriteria. Hierbij

	met klanten, collega's en leidinggevenden, groei en ontwikkeling, uiterlijke verzorging, inzet, motivatie en gedrag. • De aspecten die beoordeeld worden moeten variabel zijn, afhankelijk van de afdeling waar de medewerker werkt en de persoonlijke werksituatie.	moet rekening worden gehouden met variabele aspecten horende bij de afdelingen en de werksituatie van de medewerker.
• De beloning en de beoordeling zijn niet gekoppeld.	• Aan de beoordeling moet een beloning gekoppeld worden. Niet vanzelfsprekend een salarisverhoging maar dit kan ook een beloning zijn in een andere vorm.	• Vaststellen welk beloningssysteem aan de beoordeling wordt gekoppeld.
• De doelstellingen van SBJ zijn niet vastgelegd en worden niet besproken met de medewerkers.	• De doelstellingen van SBJ worden vastgelegd en besproken met de leidinggevenden en medewerkers.	• Vastleggen van de doelstellingen van SBJ. • Vaststellen hoe de doelstellingen worden besproken met leidinggevenden en medewerkers.

Tabel 3: Overzicht knelpunten

7.7 Hoe kan het beoordelingssysteem geïmplementeerd worden?

In hoofdstuk vier is het model beschreven dat gebruikt wordt voor de implementatie. In hoofdstuk negen wordt een voorstel voor de implementatie gedaan.

7.8 Eindconclusie

Aan de hand van de bevindingen uit de externe en interne analyse, documentatie, literatuur en de interviews kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Deze vormen de basis voor de aanbevelingen die volgen in hoofdstuk acht.

- Om te achterhalen of de medewerkers in staat zijn om nieuwe taken uit te voeren moet geïnventariseerd worden welke kennis bij de medewerkers aanwezig is.
- De structuur van SBJ moet worden aangepast. Er moet worden vastgelegd welke leidinggevende verantwoordelijk is voor de beoordeling van welke medewerkers. De direct leidinggevenden gaan de gesprekken voeren. Zij moeten ook de verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen om hun taak met betrekking tot beoordelen te kunnen uitvoeren.
- Bij het nieuwe beoordelingssysteem moet zoveel mogelijk worden vastgelegd in het ERP-systeem in de dossiers van de medewerkers en de planning van de gesprekken.
- Het doel van het nieuwe beoordelingssysteem is zowel beheersen als ontwikkelen. Enerzijds gaat het om het verkrijgen van informatie hebben over het functioneren van de medewerkers om beslissingen te kunnen nemen over doorstroom en uitstroom, beloning en opleidingen. Anderzijds moet er inzicht worden verkregen over de sterke en zwakke punten van de medewerker en bepaald worden welke acties er nodig zijn om hun functioneren te verbeteren.
- Er worden jaarlijks meerdere gesprekken met alle medewerkers gevoerd, minimaal een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek.

- Het beoordelingsformulier moet opnieuw worden vormgegeven en er moet een functioneringsformulier worden ontworpen. Deze moeten voldoende ruimte hebben voor opmerkingen en toelichting.
- De beoordelingscriteria moeten opnieuw worden vastgesteld worden waarbij criteria kunnen worden toegevoegd of weggelaten afhankelijk van de afdeling en werksituatie. De medewerkers gaan beoordeeld worden op gedrag waarbij vooral beoordeeld wordt hoe de medewerker functioneert.
- Aan de beoordeling moet een beloning gekoppeld worden. Niet vanzelfsprekend een salarisverhoging maar dit kan ook een beloning in een andere vorm zijn.
- De doelstellingen van SBJ moeten worden vastgelegd en gecommuniceerd met de medewerkers. Deze kunnen dan ook gekoppeld worden aan het beoordelingssysteem.

8. Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk zijn deelvragen beantwoord en zijn de knelpunten duidelijk geworden volgend uit de huidige en de gewenste situatie. Ter completering van de conclusies en bevindingen in voorgaande hoofdstukken, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen geformuleerd. Deze zullen ook het antwoord vormen op de centrale vraag, die luidt:

Op welke wijze kan het beoordelingssysteem binnen Schoonmaakbedrijf R. Janssen BV opnieuw worden vormgegeven zodat het systeem aansluit bij de organisatiedoelstellingen en de wensen van de leidinggevenden en medewerkers met betrekking tot het beoordelingssysteem?

Doelstellingen

Om het beoordelingssysteem te laten aansluiten bij de doelstellingen van SBJ zullen eerst doelstellingen moeten worden bepaald. SBJ heeft een missie en visie vastgelegd zoals genoemd in hoofdstuk 3.3.1, maar geen vastgelegde strategie of doelstellingen. Uit de interviews zijn doelstellingen naar voren gekomen als: het leveren van constante kwaliteit en service, winst maken, verzekeren voortbestaan, financieel gezond zijn, continuïteit, groeien, meer omzet, aandacht voor de klant, tevreden klanten, meer klanten en hierdoor risico spreiden, innoveren, aandacht voor medewerkers. Uit de missie en visie komt naar voren dat het beste product, kwaliteit en vakbekwaam personeel voorop staan binnen SBJ.

Aan de hand van deze gegevens kan de directie in overleg met de bedrijfsleider en assistent bedrijfsleider een strategie en doelstellingen formuleren, ondersteund door de medewerker P&O. Hier moet ook een periode aan verbonden worden van bijvoorbeeld drie jaar.

Vervolgens kunnen de doelstellingen gecommuniceerd worden met de leidinggevenden en medewerkers. Dit zal in een gezamenlijke bijeenkomst zijn met het hele bedrijf of per afdeling. Hierin maakt de directie de doelstellingen van SBJ bekend voor de komende periode. In de beoordeling kunnen de aandachtspunten zoals klantgerichtheid en kwaliteit van het werk worden opgenomen.

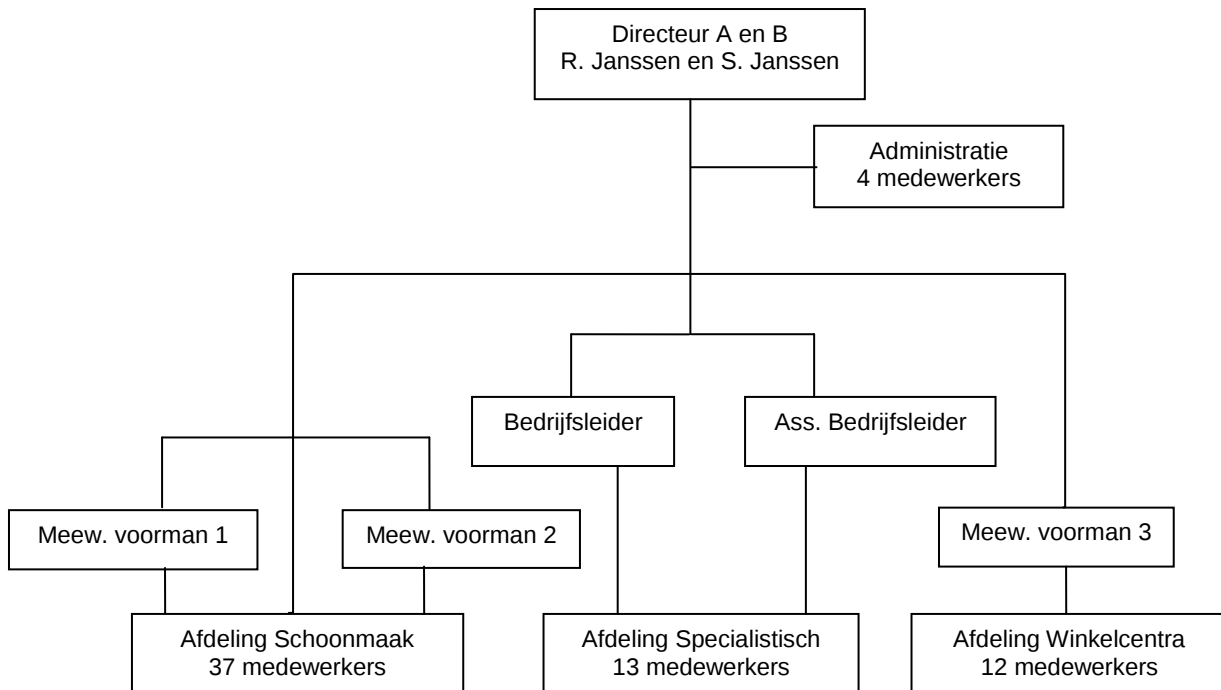
De bespreking van de doelstellingen kan jaarlijks plaatsvinden zodat de directie ook de voortgang kan terugkoppelen naar de medewerkers. Op deze manier zorgt de directie voor grotere betrokkenheid en is het voor de medewerkers duidelijk welke zaken er spelen binnen SBJ. Ook is het goed als medewerkers elkaar zien en spreken omdat een groot aantal van hen eigen projecten heeft en weinig of geen contact heeft met collega's en het bedrijf. Dit zal het teamgevoel bevorderen.

Aanpassen structuur SBJ

Om er voor te zorgen dat de medewerkers kunnen worden beoordeeld door hun direct leidinggevende moet duidelijk zijn wie dit is. In het huidige beoordelingssysteem vallen alle medewerkers Schoonmaak onder directielid B. en de medewerkers van de afdeling Specialistisch onder directielid A. Het zal beter zijn om de structuur van SBJ aan te passen. De directie zal een andere indeling moeten maken waarbij de uitvoerende medewerkers van de afdeling Specialistisch worden ingedeeld onder de bedrijfsleider en de assistent bedrijfsleider. De voorwerkers van de afdeling Schoonmaak en directeur B krijgen alle drie een team van medewerkers schoonmaak toebedeeld. Een andere mogelijkheid is om een derde meewerkend voorwerker aan te stellen binnen de afdeling Schoonmaak, die een team gaat aansturen in plaats van directeur B. De afdeling Winkelcentra blijft vallen onder de huidige meewerkend voorwerker en de afdeling Administratie blijft rechtstreeks onder de directie vallen. Bij deze nieuwe structuur hoort ook het toekennen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de leidinggevenden met betrekking tot het beoordelen van medewerkers. Hierbij wordt de aanzet gegeven naar de overgang naar een meer

participatieve manier van leidinggeven. De leidinggevenden worden meer betrokken bij de gang van zaken binnen de organisatie en de directie kan taken delegeren.

De nieuwe structuur zou er uit komen te zien als in onderstaand organogram.



Figuur 8: nieuwe Organogram SBJ

Beoordelingscriteria

Voor het nieuwe beoordelingssysteem zullen de beoordelingscriteria opnieuw moeten worden vastgesteld. Gezien de wensen van de leidinggevenden en medewerkers zal op gedrag beoordeeld worden. Beoordelen op gedragscriteria past ook het best bij het niveau van uitvoerende functies binnen SBJ (Witjas en Rosenmöller, 2003).

De criteria voor gedrag zullen voor alle medewerkers vastgesteld worden waarbij vooral beoordeeld wordt hoe de medewerker functioneert. Door de criteria goed te omschrijven wordt duidelijk gemaakt wat van de medewerker verwacht wordt. Het is mogelijk om deze vaste set criteria voor iedere werknemer uit te breiden met één of twee specifieke criteria door de leidinggevende en de medewerker. Zo kan er voor gezorgd worden dat belangrijke aspecten in de functie van de medewerker, die niet aan bod komen in de vaste criteria, toch beoordeeld kunnen worden.

Formulieren

Bij de gesprekken zullen een functionering- en beoordelingsformulier worden gebruikt om de vastlegging te waarborgen. Voor het functioneringsgesprek kan als basis dienen het formulier dat via de RAS (Raad Arbeidsverhoudingen Schoonmaakbranche) wordt aangeboden (zie bijlage VII).

Het beoordelingsformulier zal opnieuw vorm moeten worden gegeven. De basis van het formulier kan hetzelfde zijn voor alle medewerkers. Om rekening te kunnen houden met de verschillende afdelingen en werksituaties is het mogelijk dat leidinggevende en de medewerker samen één of twee specifieke criteria toevoegen op het formulier. Ook door voldoende ruimte voor opmerkingen en toelichting per beoordelingscriterium kan hier flexibel

mee om worden gegaan en aangegeven worden welke aspecten vooral van toepassing zijn voor de betreffende medewerker. In bijlage VIII is een voorstel te vinden voor het nieuwe beoordelingsformulier.

Koppelen beloning en beoordeling

Het is belangrijk om de medewerkers extra te belonen. Zoals uit de interviews naar voren is gekomen, is dit voor hen een blijk van waardering en ervaren zij dit als een extra motivatie. Conform CAO krijgen de medewerkers jaarlijks een loonsverhoging. Wanneer SBJ als werkgever zou gaan werken met een systeem van een vaste loonsverhoging gekoppeld aan de beoordeling, bovenop de CAO verhogingen, zou dit een te grote impact hebben op de stijging van de vaste loonkosten van SBJ. Voor het koppelen van de beloning aan de beoordeling zal het invoeren van een bonussysteem daarom de beste mogelijkheid zijn. Het gaat hierbij om een eenmalige uitkering voor medewerkers die goed of zeer goed beoordeeld worden. Voor het bonussysteem zal jaarlijks een budget vastgesteld moeten worden, dat verdeeld kan worden onder de betreffende medewerkers.

Gesprekscyclus

Gezien de conclusies uit de voorgaande hoofdstukken is aan te bevelen een gesprekscyclus in te voeren, zie onderstaande tabel. Zoals aangegeven bij doelstellingen worden deze eens in de drie jaar opgesteld. De doelstellingen worden vervolgens door de directie gezamenlijk gepresenteerd aan de medewerkers voor de komende periode en de aandachtspunten worden opgenomen in de beoordelingscriteria. Jaarlijks wordt de voortgang van de doelstellingen door de directie aan de medewerkers gepresenteerd. Iedere medewerker heeft één keer per jaar/periode een functioneringsgesprek met zijn direct leidinggevende waarbij de medewerker inspraak heeft. Aan het einde van het jaar/periode wordt het beoordelingsgesprek gehouden. Tijdens de functioneringsgesprekken kan tevens een inventarisatie gemaakt worden van de kennis en vaardigheden die medewerkers bezitten op het gebied van digitalisering en het uitvoeren van andere taken dan alleen de schoonmaaktaken en ook of zij hier in geïnteresseerd zijn.

Om er voor te zorgen dat er een spreiding gedurende het jaar is van de gesprekken, is de datum van in dienst treden het startpunt. Hierdoor wordt voorkomen dat alle gesprekken in dezelfde periode gehouden moeten worden en blijft het voor de leidinggevenden haalbaar om de gesprekken ook daadwerkelijk te kunnen voeren.

Wanneer	Begin van jaar/periode	Halverwege jaar/periode	Einde van jaar/periode
Door	Directie en alle medewerkers	Leidinggevende en medewerker	Leidinggevende en medewerker
Wat	Presentatie doelstellingen SBJ	Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
Inhoud	Gezamenlijke bijeenkomst om doelstellingen SBJ te presenteren door directie.	Bespreken vorderingen en obstakels Inventariseren kennis en vaardigheden	Beoordelen functioneren en nieuwe doelen bepalen.

Tabel 4: Gesprekscyclus SBJ

Uitvoering gesprekken en beoordeling

Het voeren van de gesprekken en de beoordeling komt te liggen bij de direct leidinggevenden volgens de nieuwe structuur. Omdat niet alle leidinggevenden ervaring hebben met het beoordelen en het voeren van gesprekken zullen zij eerst een training moeten volgen op dit gebied. Om er voor te zorgen dat de leidinggevenden op één lijn zitten is het aan te bevelen om ook de leidinggevenden die wel ervaring hebben, te laten deelnemen aan de opleiding. De leidinggevenden gaan dan op dezelfde manier met beoordelen om en zijn zich bewust van de vakkuiten bij beoordelen en beoordelingsfouten. Bij het opleidingsinstituut van de schoonmaak, de SVS, wordt de tweedaagse opleiding 'Functionering- en beoordelingsgesprekken' aangeboden. De kosten hiervoor bedragen

€ 685,00 exclusief BTW. Als OSB-lid ontvangt SBJ een korting van 10%. Voor deze opleiding is geen specifieke vooropleiding nodig. Het is ook mogelijk om een bedrijfsgroep aan te melden en de opleiding in company te houden. Voordat het beoordelingssysteem wordt ingevoerd moeten alle leidinggevenden deze cursus hebben gevolgd.

Beoordelingsysteem en ERP systeem

Vòòr de invoering van het systeem kunnen handelingen in het ERP systeem worden vastgelegd. De doelstelling moet zijn zoveel mogelijk te digitaliseren. Bij iedere medewerker kan in het ERP-systeem een dossier worden aangelegd. Hierin kunnen ingevulde functionering- en beoordelingsformulieren of andere gespreksverslagen of aantekeningen worden opgeslagen. Bovendien is er een tabblad 'beoordeling' waarin de data van de gesprekken kunnen worden vastgelegd. In het systeem kan ook een melding worden gegeven wanneer het tijd is om gesprekken te plannen. De medewerker P&O, de medewerker (uren)administratie en de directie worden gemachtigd om in de dossiers van alle medewerkers te werken. De direct leidinggevenden worden gemachtigd voor de dossiers van hun medewerkers.

Planning gesprekken nieuwe medewerkers

Volgens de nu geldende CAO, die nog loopt tot 1-1-2017, mag drie keer een contract worden aangeboden van maximaal 6 maanden of twee keer een contract van maximaal 9 maanden. Volgens de nieuwe wet Werk en Zekerheid mag per 1-1-2015 in een contract van 6 maanden of korter geen proeftijd meer worden opgenomen. Voor deze regeling geldt geen overgangsrecht. Het is dus niet mogelijk om bij CAO te bepalen dat bij een arbeidsovereenkomst van zes maanden of korter toch een proeftijd geldt. SBJ heeft er voor gekozen om één keer een contract van 4 maanden, zonder proeftijd, aan te bieden gevolgd door twee contracten van zes maanden. Het is belangrijk om nieuwe medewerkers tijdig in te plannen voor de functionering- en beoordelingsgesprekken zodat een dossier kan worden opgebouwd. Na drie maanden moet een eerste beoordeelmoment plaatsvinden om te bepalen of de medewerker goed functioneert en een vervolgcontract krijgt, door de direct leidinggevende in overleg met een directielid. De medewerker krijgt dan een kort gesprek met de direct leidinggevende waarin eventuele verbeterpunten besproken worden en de intentie voor verlenging van het contract wordt uitgesproken. Na acht maanden krijgt de medewerker een functioneringsgesprek waarin ook al meegenomen kan worden of een derde contract wordt aangeboden. Na een jaar vindt de eerste beoordeling plaats. Na 15 maanden moet bepaald worden door de direct leidinggevende en een directielid, of de medewerker een contract voor onbepaalde tijd krijgt aangeboden. Op dat moment heeft er dossieropbouw plaats gevonden op basis waarvan de beslissing genomen kan worden. Wanneer medewerkers overgenomen moeten worden bij een nieuw project zijn dit altijd medewerkers die al een vast dienstverband hebben bij de verliezende partij. Conform artikel 38 van de CAO moeten medewerkers namelijk tenminste 1,5 jaar werkzaam zijn op het betreffende object. Deze medewerkers komen dan tegen gelijke voorwaarden bij SBJ in dienst. Het eerste functioneringsgesprek kan dan een half jaar na in dienst treden plaatsvinden. De betreffende direct leidinggevende krijgt vanaf moment van in dienst treden van de medewerker meldingen uit het ERP-systeem als reminder voor de te plannen gesprekken.

Implementatie van het nieuwe beoordelingssysteem

SBJ heeft geen ondernemingsraad en geen personeelsvertegenwoordiging. Er is dus geen procedure nodig om de instemming van de OR of personeelsvertegenwoordiging te krijgen. Voor de leidinggevenden en medewerkers moet echter vooraf duidelijk zijn wat de bedoeling is van het nieuwe systeem. De communicatie hierover moet steeds helder en duidelijk zijn. Voordat het beoordelingssysteem wordt ingericht is het belangrijk om de medewerkers in te lichten dat er een nieuw beoordelingssysteem ingevoerd gaat worden en de grote lijnen uit te leggen. Dit kan gebeuren in een bijeenkomst met alle medewerkers, waar de directie uitleg geeft over de werking van het systeem, de gevolgen voor de medewerkers en het tijdsplan.

Tijdens de bijeenkomst moet de mogelijkheid geboden worden voor het stellen van vragen. De informatie wordt ook schriftelijk uitgereikt aan de medewerkers. Voor verdere vragen kunnen zij terecht bij de medewerker P&O. Dit zorgt voor minder onrust en medewerkers voelen zich betrokken en serieus genomen. Om de implementatie van het nieuwe beoordelingssysteem succesvol te laten verlopen is het nodig om dit gefaseerd te laten verlopen. Ook is regelmatig evalueren van essentieel belang. Een voorstel voor de implementatie wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

9. Implementatieplan

De invoering van het nieuwe beoordelingssysteem betekent een verandering voor de organisatie en de medewerkers. Om het systeem succesvol te implementeren zullen er verschillende fases moeten worden doorlopen zoals beschreven in hoofdstuk 4.7 bij het model van Lewin. Steeds wordt hierbij ook de PDCA cyclus toegepast. In dit hoofdstuk wordt een implementatieplan uitgewerkt waarbij de verschillende fases met bijbehorende acties benoemd zullen worden.

9.1 Fase 1: Unfreeze: voorbereiden van de verandering

In deze fase is bewustwording noodzakelijk. Het is belangrijk dat binnen het hele bedrijf voor iedereen duidelijk is wat het nieuwe beoordelingsysteem inhoudt en wat het voor iedereen betekent. De medewerkers worden daarom al op de hoogte gebracht van de verandering voordat het beoordelingssysteem wordt ingericht. Voor de inrichting van het beoordelingssysteem kan een werkgroep worden samengesteld. Aan deze werkgroep nemen deel directielid B, de assistent bedrijfsleider, een meewerkend voorwerker en de medewerker P&O. Zij kunnen alle actiepunten voorbereiden en voorstellen maken die daarna voorgelegd kunnen worden aan directeur A en de bedrijfsleider ter goedkeuring.

Nadat de voorbereidingen door de werkgroep zijn afgerond kan de volgende aankondiging worden gedaan en kan het nieuwe beoordelingssysteem aan de medewerkers worden uitgelegd. Dit wordt gedaan tijdens een bijeenkomst voor alle medewerkers. Hierbij is het van belang dat duidelijk zichtbaar wordt gemaakt waarom het nieuwe beoordelingssysteem wordt ingevoerd, zodat de medewerkers de noodzaak inzien van de verandering. Uit de interviews kwam naar voren dat de geïnterviewde medewerkers niet tevreden waren met de oude situatie. Ook is in de interviews gevraagd naar hun wensen, waarmee ook rekening is gehouden bij de inrichting van het nieuwe beoordelingssysteem. Het zal daarom niet moeilijk zijn om de medewerkers te laten zien dat het nieuwe beoordelingsysteem een verbetering zal zijn. Toch zullen er ook andere emoties kunnen ontstaan zoals onzekerheid, twijfel, irritatie en ontkenning, waarmee rekening gehouden moet worden. Het is van belang dat de directie deze reacties niet afkeurt en in gesprek gaat met deze medewerkers. De medewerkers moeten ervan overtuigd worden dat hun reacties serieus genomen en geaccepteerd worden. Er moet voldoende ruimte zijn voor het stellen van vragen door de medewerkers zodat hun onzekerheid zoveel mogelijk wordt weggenomen.

Voordat het beoordelingssysteem definitief wordt ingevoerd is het goed om het systeem te testen. Dit kan door een pilotfase te laten lopen binnen één afdeling. Als uit de evaluatie blijkt dat er nog verbeterpunten zijn, kan het beoordelingssysteem worden aangepast. Vervolgens kan het beoordelingssysteem definitief worden ingevoerd.

9.2 Fase 2: Change: uitvoeren van de verandering

In deze fase wordt het nieuwe beoordelingssysteem daadwerkelijk ingevoerd aan de hand van de structuur die is vastgelegd. Gestart wordt met de bijeenkomst voor alle medewerkers waarin de doelstellingen van SBJ voor de komende drie jaar worden toegelicht. Ook wordt aangegeven waar de medewerkers op worden aangesproken en waar zij aandacht aan moeten geven. Deze punten komen ook terug in de functionering- en beoordelingsgesprekken. Vervolgens zullen de leidinggevenden de eerste functioneringsgesprekken met de medewerkers gaan inplannen. Na een periode van ongeveer een half jaar worden de beoordelingsgesprekken door de leidinggevenden met de medewerkers gepland. De leidinggevenden worden hierbij ondersteund door de medewerker

P&O en kunnen indien gewenst ook begeleiding krijgen tijdens de voorbereiding en uitvoering van de gesprekken. Dit kan door de medewerker P&O en/of door directielid B gedaan worden.

9.3 Fase 3: Refreeze: gerealiseerde verandering borgen

In de derde fase is het van belang dat het de gewenste situatie blijft zoals die ontstaan is in de eerste twee fases. Regelmatig evalueren is van essentieel belang. Hier komen de knelpunten en verbeterpunten aan de orde, evenals de onderdelen die goed verlopen.

Nadat het beoordelingssysteem is ingevoerd, is het goed om na ongeveer een jaar het systeem te evalueren. Er wordt nagegaan of het systeem werkt zoals het de bedoeling was en als er aanleiding voor is kan het systeem verbeterd worden. Zo kan geëvalueerd worden of het aantal gesprekken voldoende is, of de gesprekken op een juiste manier worden gevoerd, dat afspraken nagekomen worden, etc.

Belangrijk is om het thema beoordelen regelmatig terug te laten komen in de werkbesprekingen. Zo blijven de medewerkers geïnformeerd en blijft het thema onder de aandacht, hetgeen de acceptatie op termijn bevordert. Alleen dan kan de nieuwe situatie stabiliseren en is het voor de medewerkers duidelijk dat aan de nieuwe situatie voordelen verbonden zijn.

Het houden van de gesprekken kost tijd. De leidinggevenden moet de tijd en ruimte krijgen om de gesprekken voor te bereiden en te voeren. Als zij tegen problemen aan lopen moeten zij dit kunnen bespreken om te voorkomen dat hun planning in gevaar komt.

9.4 Acties per fase

In onderstaand schema zijn alle acties per fase terug te vinden.

Fase	Actiepunt	Door wie	Wanneer
1	Inlichten medewerkers over invoering nieuw beoordelingssysteem	Directie	Week 31 2015
	Vaststellen doelstellingen SBJ	Werkgroep, directielid A en bedrijfsleider	Week 32 2015
	Aanpassen structuur SBJ en verdeling medewerkers onder leidinggevenden	Werkgroep	Week 33 2015
	Vaststellen beoordelingscriteria en opstellen formulieren	Werkgroep	Week 34 2015
	Vaststellen bonussysteem gekoppeld aan beoordeling inclusief het budget	Werkgroep	Week 35 2015
	Alle voorstellen voorleggen aan directielid B en de bedrijfsleider ter goedkeuring	Werkgroep	Week 36 2015
	Acties m.b.t. vastlegging in ERP-systeem	Bedrijfsleider en medewerker P&O	Week 37 2015
	Eventuele aanpassingen uitvoeren naar aanleiding van bespreking voorstellen met directielid B en bedrijfsleider	Medewerker P&O	Week 38 2015
	Definitieve bespreking nieuwe beoordelingssysteem en vaststellen datum invoering	Werkgroep, directielid A en bedrijfsleider	Week 39 2015
	Bespreken nieuwe beoordelingssysteem met alle	Directie	Week 40

	leidinggevend		2015
	Opleiden leidinggevend	SVS	Week 41 en 42 2015
	Informatiebijeenkomst voor alle medewerkers	Directie, medewerker P&O	Week 43 2015
	Start pilot op één afdeling	Direct leidinggevende, medewerker P&O	Week 44 2015
	Evalueren pilot	Werkgroep en andere leidinggevend	Week 3 2016
	N.a.v. verbeterpunten aanpassen beoordelingssysteem	Werkgroep	Week 4 2016
2	Invoering nieuw beoordelingssysteem voor gehele organisatie	Werkgroep en andere leidinggevend	Week 5 2016
	Doelstellingsbijeenkomst voor alle medewerkers	Directie	Week 5 2016
	Planning en uitvoering functioneringsgesprekken	Leidinggevend, medewerker P&O	Week 6 e.v. 2016
	Planning en uitvoering beoordelingsgesprekken	Leidinggevend, medewerker P&O	Week 20 e.v. 2016
3	Beoordelen regelmatig bespreken tijdens werkbijeenkomsten	Directie en leidinggevend	Week 6 t/m 50 2016
	Evalueren nieuwe beoordelingssysteem	Directie en leidinggevend	Week 50 2016
	Aanpassen beoordelingssysteem n.a.v. verbeterpunten	Werkgroep	Week 51 2016
	Vervolg PDCA-cyclus toepassen		

Tabel 5: actiepunten implementatie nieuwe beoordelingssysteem

10 Reflectie

In dit hoofdstuk staat zelfreflectie en een terugblik op het onderzoek centraal. Gedurende het schrijven van de scriptie heb ik zoveel mogelijk geprobeerd om objectief naar de organisatie te kijken en mijn eigen mening en inzichten opzij te zetten.

De theorie die uit het literatuuronderzoek naar voren kwam bood voldoende handvatten om het onderzoek uit te voeren. Het werd duidelijk dat er heel veel mogelijkheden zijn maar dat het belangrijkste is dat een beoordelingssysteem bij de organisatie past en niet te ingewikkeld moet zijn.

Het doen van kwalitatief onderzoek, het houden van half gestructureerde interviews, was de juiste methode om informatie te verzamelen over de wensen van de leidinggevenden en medewerkers over het beoordelingssysteem. Wanneer ik kwantitatief onderzoek had gedaan en een schriftelijke enquête had gehouden zou de informatie beperkter zijn geweest. In de interviews had ik de mogelijkheid om door te vragen, om zo veel mogelijk informatie boven tafel te krijgen. In eerste instantie zou ik alleen de leidinggevenden interviewen maar op advies van mijn docentbegeleider heb ik de directie gevraagd of ik ook de medewerkers bij het onderzoek kon betrekken. Dit was geen probleem. Achteraf gezien was heel nuttig om ook hun mening in het onderzoek mee te nemen.

Het houden van de interviews is goed verlopen. Er was voldoende medewerking van alle leidinggevenden en het was geen probleem om medewerkers te vinden die bereid waren om aan het onderzoek mee te werken. Wat wel lastig was bij het houden van de interviews, is dat ik een objectieve interviewer moest zijn. Doordat ik mij hier steeds van bewust was, ben ik hier wel in geslaagd.

De resultaten van het onderzoek bieden voldoende inzichten om relevante aanbevelingen te doen. Achteraf ben ik trots op het resultaat en ben ik er van overtuigd dat de directie een goede handleiding heeft voor het invoeren van het nieuwe beoordelingssysteem. Ik zal zelf natuurlijk ook bij de invoering betrokken blijven en mij hier voor inzetten.

Wat voor mij een eyeopener was tijdens het onderzoek, is het model van Greiner. Hierin komt eigenlijk alles samen en kon ik alle andere bevindingen uit de interne analyse plaatsen. Wat duidelijk naar voren komt is dat SBJ om verder te kunnen groeien, moet overgaan naar de volgende fase. De aanpassingen in de structuur die plaats moeten vinden om er voor te zorgen dat het beoordelingssysteem kan functioneren, moeten doorgetrokken worden naar andere taken van de leidinggevenden. De directie moet gaan delegeren en verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie neerleggen. Ik merk dit ook in mijn dagelijkse werksituatie. In de organisatie is behoefte aan een betere taakverdeling en duidelijkheid met betrekking tot verantwoordelijkheden.

In het onderzoek zijn alleen de mogelijkheden voor het beoordelingssysteem onderzocht. Alle personeelsinstrumenten hangen echter samen en het lijkt mij een goede zet als de directie ook aandacht besteedt aan de andere personeelsinstrumenten en deze verder gaat invullen en inzetten in de organisatie. Zo kan de professionalisering van de organisatie worden doorgezet. Dit komt ten goede aan het functioneren van de medewerkers en dus aan de hele organisatie.

Bronnenlijst

Boeken

- Baarda, D.B. (2009). *Dit is onderzoek. Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff
- Baarda, D.B, M.P.M. de Goede (2005) *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Baarda, D.B, M.P.M. de Goede (2006) *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Baarda, B., Hulst, M. van der & Goede, M. de (2012). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Dam, van N. & J. Marcus (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Deming, W. Edwards (2000). *Out of the Crisis*. London: Mit Press Ltd.
- Haentjens, G. (2003). *Beter functioneren en beoordelen: voor leidinggevende en medewerker*. Zaltbommel: Thema uitgeverij.
- Kluytmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Lievens, F. (2008). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag: uitgeverij Lannoo & Academic Service.
- Manders, F. en P. Biemans (2010). *HRM voor managers*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Noomen, J., M.J. Janssen (2012). *Integraal personeelsmanagement*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Schmit, J., P. Jansen, L. van Wees (2002). *Resultaat gericht beoordelen. Hoe de manager en de medewerker kunnen bouwen aan hun eigen toekomst*. Soest: uitgeverij Nelissen.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Weber, A. en A. Doelen (2010). *Organiseren en managen, het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Witjas R. en R. Rosenmöller (2003). *Beoordelen*. Zaltbommel: Thema uitgeverij.

Rapportages

- HR-Praktijk (2013). *Beoordelen, functioneren en Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)*. http://rapporten.hrpraktijk.nl/product/beoordelen-functioneren-en-persoonlijk-ontwikkelingsplan-pop.11472.html?utm_source=producttip&utm_medium=HRPraktijkwebsite
Geraadpleegd: 1-6-2014
- Kennisbank (2013). *Van verplicht nummer naar succesfactor. Onderzoek naar de HR-beoordelingscyclus in Nederland*. http://kennisbank.beeoordeelbeter.nl/Portals/294511/docs/onderzoeksrapport_beeoordeling_scyclus_nl.pdf
Geraadpleegd op: 14-08-2014
- Krol, J.D.M. en M. van de Grift (2014). *Trends & cijfers facilitaire dienstverlening. Zicht op arbeidsmarkt en onderwijs*. Zoetermeer: Kenwerk.
<file:///C:/Users/Roberto/Downloads/Trends%20&%20cijfers%20facilitaire%20dienstverlening%202012-2013.pdf>
Geraadpleegd op: 14-08-2014

Internet

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/DB34C87D-823D-49B4-AE3A-A3DE66CDCB1A/0/2012bevolkingprognoselangerlevenlangerwerken.pdf>
Geraadpleegd op: 1-6-2014

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/5631920FF0CA4D33B0C8CB79EC9AAB/0/20140102b15art.pdf>
Geraadpleegd op: 1-6-2014

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/911988A7-1223-49D7-BEEC1C3927924FD1/0/2014Nederlandin2013pub.pdf>
Geraadpleegd op: 1-6-2014

https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2014/03/ing_jaarbericht_facilitaire_diens_tverlener_zoekt_groei.aspx?first_visit=true
Geraadpleegd op: 30-7-2014

https://www.ing.nl/media/EBZ_ING_Facilitaire_dienstverlener_zoekt_groei_in_krimpemde_markt_maart_2014_tcm162-33052.pdf
Geraadpleegd op: 30-7-2014

<http://www.hago.nl/nl-nl/22/8612/innovatie.aspx>
Geraadpleegd op: 30-7-2014

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/5F71D71F-72B4-4A65-A021-39BB074D378B/0/2013k4zdpdfS.pdf>
Geraadpleegd op: 1-6-2014

<http://www.ras.nl/arbo/werkdruk-en-ongewenst-gedrag/functioneringsgesprek/>
Geraadpleegd op: 13-10-2014

<http://www.ask-advise.nl/organisatie-cultuur-verandering/cultuurtypering-van-handy-a-harrison>
Geraadpleegd op: 13-9-2014

http://www.kenwerk.nl/onderwijs/files_content/trends%20&%20cijfers%202014/Trends%20&%20cijfers%20facilitaire%20dienstverlening%202013-2014.pdf
Geraadpleegd op: 13-9-2014

<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=25e8a02a-d95d-47b2-b6e6-02b04a1a2310>
Geraadpleegd op: 13-9-2014

<http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/Organiseren/220---Organiseren/237-Structuur/239-Structuurconfiguraties.html>
Geraadpleegd op: 13-10-2014

http://www.ing.nl/Images/EBZ_ING_Facilitaire_dienstverlener_zoekt_groei_in_krimpemde_markt_maart_2014_tcm7-156561.pdf?id=20140318112325
Geraadpleegd op: 14-8-2014

<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/06/23/geleidelijke-inbesteding-schoonmaak-bij-het-rijk.html>
Geraadpleegd op: 14-8-2014

<http://www.ask-advise.nl/organisatie-cultuur-verandering/cultuurtypering-van-handy-a-harrison>
Geraadpleegd op: 1-9-2014

<http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2013/1/Het-planningsgesprek-PENO009210W/>
Geraadpleegd op: 1-10-2014

http://kennisbank.beoordeelbeter.nl/Portals/294511/docs/onderzoeksrapport_boordelingscyclus_nl.pdf
Geraadpleegd op: 1-10-2014

<http://www.toolshero.com/nl/greiner-groeimodel/>
Geraadpleegd op 14-10-2014

<http://www.gertjanschop.com/modellen/greiner.html>
Geraadpleegd op 1-4-2014

<http://www.toolshero.com/nl/lewin-change-management-model/>

Geraadpleegd op: 13-2-2015

http://www.gertjanschop.com/modellen/lewin_s_model_van_organisatieverandering.html

Geraadpleegd op: 13-2-2015

Bijlage I Externe Analyse

Om een realistisch beeld te krijgen van de marktpositie waarin SBJ zich bevindt, is het van belang de omgevingsfactoren in kaart te brengen. Deze omgevingsfactoren worden in kaart gebracht door het uitvoeren van een macro-analyse. Binnen de macro-analyse wordt er gekeken naar de omgeving buiten de bedrijfskolom waarin SBJ actief is. Hierin worden de externe factoren beschreven die van invloed zijn op de organisatie. Deze externe analyse maakt gebruik van de DESTEP-methode.

Demografische factoren

De volgende demografische factoren hebben invloed op SBJ en op de schoonmaakbranche in het algemeen:

- Bevolkingsomvang: Wat is de huidige bevolkingsomvang en hoe groot is de bevolkingsomvang in de toekomst?
- Leeftijdsopbouw: Hoe ziet de leeftijdsopbouw er in Nederland nu uit en hoe ziet de leeftijdsopbouw er in de toekomst uit?

De demografische gegevens zijn ontleend aan de prognoses van het CBS.

De bevolkingsprognose 2012–2060, die in december 2012 werd gepubliceerd. Deze nieuwe bevolkingsprognose van het CBS wijkt op enkele punten af van de vorige prognose uit 2010. En de laatste is de kernprognose 2013–2060, een bijgestelde prognose, een update van de bevolkingsprognose uit 2012.

Bevolkingsomvang

Volgens de nieuwe prognose 2012-2060 zet de stijging van de levensverwachting op de lange termijn sterker door dan in 2010 werd verondersteld. De periode-levensverwachting bij geboorte stijgt daardoor voor mannen van 79,2 jaar in 2011 naar 87,1 jaar in 2060 en bij vrouwen van 82,9 naar 89,9 jaar. Doordat ouderen na 2040 langer in leven blijven, blijft hun aandeel in de bevolking na 2040 gelijk, terwijl de prognose uit 2010 een kleine daling voorzag. Dit heeft ook gevolgen voor de bevolkingsgroei na 2040. Waar de vorige prognose een korte periode van bevolkingskrimp voorzag, is er volgens de nieuwe prognose na 2040 nog een geringe verdere groei. De bevolkingsomvang komt in 2060 op 17,9 miljoen. Dat is 160 duizend meer dan in 2010 werd verwacht. (CBS, 2012)

De kernprognose 2013–2060 heeft tot beperkte aanpassingen geleid van de veronderstellingen van de bevolkingsprognose 2012–2060. De onderschatting van de immigratie en de overschatting van het aantal geboortes in 2013 zorgen voor een lager aantal geboortes en een hoger aantal immigranten voor de korte termijn. Voor de lange termijn houdt dit in dat de bevolking tussen 2013 en 2060 zal toenemen met 1,09 miljoen personen, tegen 1,11 miljoen volgens de bevolkingsprognose uit 2012.

De bijgestelde veronderstellingen zorgen ervoor dat de bevolking de komende decennium minder sterk groeit dan eerder is verondersteld, maar het verschil is klein. Evenals volgens de bevolkingsprognose, wordt in de kernprognose verwacht dat de dalende bevolkingsgroei vanaf 2046 omslaat in een stijgende bevolkingsgroei. Het omslagjaar van natuurlijke groei naar natuurlijke krimp blijft echter wel gelijk (2036). Volgens de kernprognose zal de bevolking in Nederland toenemen van 16,8 miljoen in 2013 tot 17,9 miljoen in 2060. (CBS, 2013)

Leeftijdsopbouw

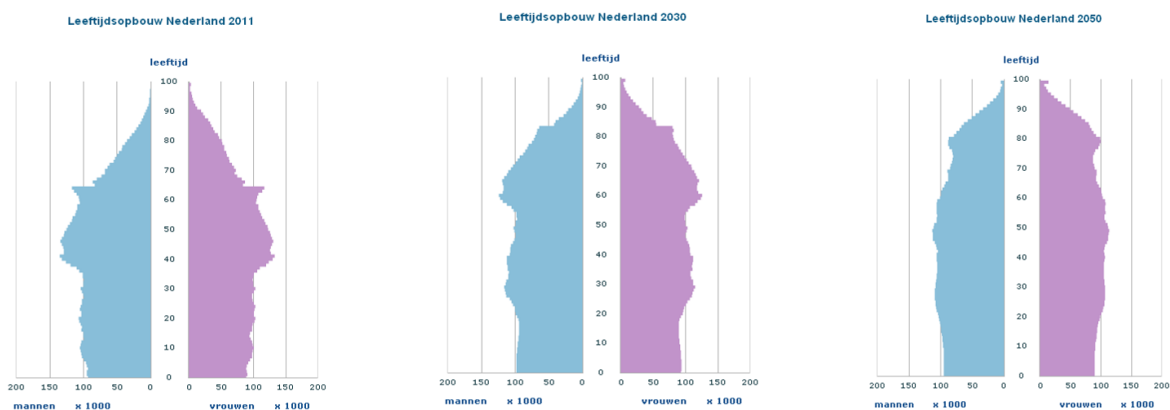
De leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking zal de komende halve eeuw een grote verandering ondergaan. De afname van het aantal jongeren in de Nederlandse bevolking zal waarschijnlijk nog tot medio jaren twintig aanhouden. Dan bedraagt het aantal 0-19-jarigen 3,7 miljoen, ofwel ongeveer 5 procent minder dan nu. Deze ontgroening van de bevolking is iets sterker dan in de vorige prognose werd verwacht. Onder invloed van de

relatief hoge geboorteaantallen rond de millenniumwisseling volgt na 2025 weer een tijdelijke toename van het aantal jongeren.

Het aantal inwoners in de leeftijdsgroep van 20 tot 65 jaar daalt sinds 2011, doordat de uitstroom van de grote naoorlogse geboortegeneraties in dat jaar is begonnen. Deze leeftijdsgroep krimpt naar verwachting van 10,1 miljoen begin 2012 tot 9,3 miljoen in 2040, ofwel met 800 duizend personen. De prognose van 2010 voorzag een afname met 700 duizend personen in deze periode. Het verschil tussen de prognoses wordt veroorzaakt door het lagere migratiesaldo op de korte termijn. Na 2040 wordt weer een kleine groei van het inwonertal in de leeftijdsgroep van 20 tot 65 jaar voorzien.

Rond 2040 zal het grootste aantal 65-plussers worden bereikt. Hun aantal groeit van 2,7 miljoen begin 2012 naar 4,7 miljoen over 30 jaar. Dat is 120 duizend meer dan volgens de vorige prognose. In de komende decennia is niet alleen sprake van een snelle vergrijzing, maar ook van een dubbele vergrijzing. Binnen de groep 65-plussers neemt het aandeel 80-plussers vanaf medio jaren twintig sterk toe, van een kwart naar 44 procent begin jaren vijftig. Rond 2055 worden 2,0 miljoen 80-plussers voorzien, tegen 0,7 miljoen nu. De vorige prognose voorzag een minder sterke stijging, tot 1,8 miljoen, vanwege de meer pessimistische verwachting voor de toename van de levensverwachting.

Het aandeel 65-plussers loopt naar verwachting op van 16 procent begin 2012 tot 26 procent in 2040. In de twintig jaar daarna blijft het volgens de huidige op die waarde. De vorige prognose voorzag ook een stijging tot 26 procent in 2040, gevolgd door een kleine daling naar 25 procent in de jaren '50. (CBS 2012)



Grafiek 1: Leeftijdsopbouw Nederland Prognose CBS

Bovenstaande piramide grafieken geven de prognoses betreffende de leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking weer.

De toekomstige leeftijdsopbouw volgens de kernprognose verschilt nauwelijks van die uit de bevolkingsprognose van 2012. Het aantal 65-plussers zal toenemen van 2,8 miljoen in 2013 naar 4,7 miljoen in 2060. Het aantal 20- tot 65-jarigen zal afnemen van 10,1 miljoen in 2013 tot 9,3 miljoen in 2039, en daarna weer licht toenemen, om vervolgens uit te komen op 9,4 miljoen in 2060. Het aantal 0- tot 20-jarigen zal schommelen tussen 3,6 en 3,9 miljoen, als gevolg van de fluctuaties van het aantal geboortes. (CBS, 2013)

Economische factoren

Net als in voorgaande jaren ondervond Nederland in 2013 de gevolgen van de aanhoudende laagconjunctuur, maar in 2013 lijkt zich een kentering te hebben afgetekend. De stemming onder consumenten verbeterde en liep eind 2013 zelfs sterk op. Ook de woningmarkt leefde in het tweede halfjaar iets op: de prijzen stabiliseerden en de verkopen namen toe.

Aandelenmarkten beleefden opnieuw een goed jaar. De AEX kwam voor het eerst sinds september 2008 boven de 400 punten uit.

Desondanks was de aanhoudende laagconjunctuur nog op veel plekken voelbaar. Het reëel beschikbaar inkomen ging voor het zesde jaar op rij achter uit en mede hierdoor nam de consumptie door huishoudens verder af. Er ging een recordaantal bedrijven failliet en de werkloze beroepsbevolking steeg met 150 duizend. De economie kromp met 0,8 procent. Debet hieraan waren vooral de genoemde verder terug vallende consumptie en de afnemende investeringen. De uitvoer groeide in 2013 nog wel, maar de groei is in vergelijking met 2012 gehalveerd. (CBS, 2013)

Actuele ontwikkelingen en prognoses

Voor het vierde opeenvolgende jaar is de werkloosheid toegenomen. In 2014 wordt een recordaantal van 685.000 werklozen verwacht. Ter vergelijking: in 2008, het jaar waarin de economische crisis uitbrak, zaten driehonderdduizend mensen zonder werk. De consumptie neemt in 2014 volgens de raming van het CPB verder af. Stijging van de werkloosheid en daling van de consumptie blijven de economische groei onder druk zetten. Voor 2014 wordt een plusje van 0,5% verwacht. Dit, gecombineerd met een beleidspakket van zes miljard euro aan bezuinigingen, maakt 2014 naar verwachting wederom tot een somber jaar op de arbeidsmarkt. (Krol en Van de Grift, 2014.)

Facilitaire markt

De Nederlandse schoonmaakbranche heeft een omvang van ongeveer 5 miljard. Er zijn meer dan 7000 bedrijven actief in de interieurreiniging van gebouwen en een kleine 4500 industriële en overige reinigingsbedrijven. Het aantal ondernemingen is ondertussen blijven toenemen van 13.755 in 2007 tot 20.690 in 2013. Het zijn hoofdzakelijk ZZP'ers die voor de toename zorgen. Zij zijn goed voor bijna 90% van de stijging.

De omzet binnen de schoonmaakbranche is in 2013 met 0,8% gestegen. Hiermee houdt de branche de opgaande lijn van 2012 vast, na een periode van (nagenoeg) nulgroei vanaf 2009. Over de jaren 2006, 2007 en 2008 was de jaarlijkse groei gemiddeld nog 6,2%.

De omzetgroei is echter prijsgedreven (in 2013 ongeveer 2%). Vanwege prijsstijgingen betekent dit dat de vraag naar facilitaire diensten terugloopt. Stijgende loonkosten nopen de branche de prijzen te verhogen, maar felle concurrentie voorkwam dat lange tijd. De code verantwoordelijk marktgedrag heeft de prijsspiraal naar beneden gestopt. De vraag naar schoonmaakdiensten loopt nog altijd terug. Deze tendens zet zich naar verwachting in 2014 voort. Niet alleen is de schoonmaakbranche laatcyclisch, meer structurele factoren drukken de vraag naar commerciële schoonmaakdiensten. Zo is het rijk van plan een eigen schoonmaakdienst op te zetten. Deze stap heeft in combinatie met de Participatiewet ook gevolgen voor het schoonmaakwerk bij gemeenten. Deze overwegen ook inbesteding bij de (gemeentelijke) sociale werkvoorziening of aanbesteding waarbij de inzet van werknemers met een SW-indicatie een vereiste is. Daarnaast daalt het aantal vierkante meters dat bij bedrijven in gebruik is.

Focus op kosten blijft in een krimpende markt onontbeerlijk. Procesinnovaties kunnen helpen om de margedruk te verlichten. Daarnaast blijven facilitaire dienstverleners op zoek naar nieuwe markten. Om de slechte marktomstandigheden het hoofd te bieden, hebben facilitaire dienstverleners bijvoorbeeld door overnames en samenwerkingsverbanden het werkterrein verbreed. Een nieuwe markt betreden is echter niet eenvoudig en kent de nodige risico's. (ING, 2014)

Hoger aantal faillissementen

In 2013 zijn 120 bedrijven in de schoonmaak- en hoveniersbranche failliet gegaan. Het aantal uitgesproken faillissementen is hoger dan in 2012 (106 bedrijven). In het vierde kwartaal zijn 26 bedrijven failliet verklaard. Dit aantal is iets lager dan in dezelfde periode vorig jaar toen 29 bedrijven failliet gingen. In het eerste kwartaal van 2013 zijn de meeste bedrijven failliet gegaan, in totaal 37. (CBS, 2013.)

Sombere verwachtingen voor eerste kwartaal 2014

De ondernemers in de schoonmaak- en hoveniersbranche zijn negatief gestemd over het economische klimaat. Zo verwacht per saldo 12 procent dat het economisch klimaat verslechtert. Dit komt nagenoeg overeen met de verwachtingen in voorgaande kwartalen. Over de ontwikkeling van de werkgelegenheid zijn zij negatiever. Per saldo verwacht 27 procent dat de personeelssterkte afneemt. Ook denken zij dat de omzetsdaling van de afgelopen twee kwartalen door zal zetten. Volgens 40 procent van de ondernemers in de branche zullen de prijzen stijgen. Al met al zijn de ondernemers somber gestemd over het eerste kwartaal van 2014. (CBS, 2013)

Sociaal maatschappelijke factoren

0% groei in uren en omzet, een ongewisse toekomst en nog flexibelere contracten met snellere ontslagen tot gevolg. Dat zijn conclusies uit het onderzoek Schoonmaak anno 2013 van Alpheios (leverancier van schoonmaakproducten en –materialen) onder haar klanten. De onderzoeksresultaten van Alpheios eind 2011 gaven deze voorspelling voor 2012 aan. Deze tendens wordt voor 2013 voortgezet.

De mens is het slachtoffer van de onder druk staande schoonmaakmarkt. 91% van de respondenten geeft aan vermoedelijk of zeker niet in mensen te investeren en 75% moet meer schoonhouden in minder tijd. En daar lijdt de kwaliteit onder. Men is namelijk minder te spreken over zowel de belevings- als technische kwaliteit. 31% van de klanten geeft dit jaar een 6 of lager voor de technische kwaliteit, een verdere daling van 11% ten opzichte van vorig jaar. Net als afgelopen jaar zijn respondenten ook nu weer te spreken over de inzet van hun schoonmaakorganisatie. Maar liefst 59% (ten opzichte van 56% vorig jaar) geeft een 8 of hoger voor de inzet van hun mensen. Als hoofdreden wordt aangegeven dat dit komt doordat medewerkers zich onderdeel voelen van en verbonden met de organisatie waar ze voor werken. (Schoonmaakjournaal, 2013)

De individualiserende maatschappij dwingt de organisatie zich specifiek te oriënteren op individuele klanten met hun geregeld veranderende behoeften. De organisatie speelt hierop in door het organisatieproces flexibel te organiseren zodat snel kan worden gereageerd op de vraag. Als gevolg daarvan zijn de behoeften aan ondersteuning binnen de organisatie ook veranderd en verschillen vaak ook nog eens per organisatieonderdeel.

(fmresource.nl/publicatie/FMontwikkelingen.pdf)

Multiservices

Ten slotte is er sprake van het uitbreiden van het dienstenpakket van de schoonmaakdienstverleners. Het aantal multiserviceconcepten groeit. Schoonmaakdiensten worden steeds vaker in combinatie met comfortdiensten als gebouwbeheer, catering en beveiliging aangeboden. Het taakaccent van de schoonmaakmedewerker wordt daardoor breder en vaak interessanter. Voornamelijk in de zorg, maar ook in de kantooromgeving, is deze verschuiving zichtbaar. Bijvoorbeeld in de vorm van hospitality comfort-medewerkers. Deze medewerkers vervullen schoonmaakdiensten, maar begeleiden binnen zorginstellingen ook patiënten bij onder meer het aankleden, eten en drinken. In de kantooromgeving wordt schoonmaak bijvoorbeeld gecombineerd met het verzorgen van planten, opvolgen van kleine serviceverzoeken en het bijvullen en onderhouden van koffieautomaten en printer.

Hostmanship als bijdrage aan imago. (fmresource.nl/publicatie/FMontwikkelingen.pdf)

De FM'er wordt steeds meer ook een beetje marketeer. De gebruiker – de (interne) klant – staat meer dan ooit centraal. De huisvesting en de facilitaire dienstverlening moet ook het imago van de organisatie versterken, zodat medewerkers zich herkennen in de omgeving waarin ze werken en gasten de huisvesting zien als logisch passend bij het imago van de organisatie in de markt. (FMM, 2013)

OSB-Keurmerk

De schoonmaaksector heeft de afgelopen jaren veel ontwikkelingen meegemaakt. Voorbeelden hiervan zijn de verharding van de marktverhoudingen door teruglopende

schoonmaakbudgetten, scherpe prijsconcurrentie en kortlopende contracten. Veel partijen spelen hierbij een rol, waaronder opdrachtgevers en makelaars. OSB vindt echter dat schoonmaakbedrijven zelf een leidende rol moeten pakken. Het stellen van gerichte eisen aan de leden van OSB is een belangrijke eerste stap om meer transparantie te brengen, in de sector en de markt. Daarnaast ook om verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van duurzame marktcondities. Het OSB-Keurmerk is een belangrijke graadmeter voor kwaliteit voor opdrachtgevers. Alleen OSB-leden mogen met het speciale OSB-Keurmerk logo voeren en ermee naar buiten treden. Bijvoorbeeld op hun briefpapier of als sticker op het raam van de vestiging. Het OSB-Keurmerk stelt eisen aan schoonmaak- en glasbewassersbedrijven die lid zijn van de OSB. (OSB, 2012)

Technologische factoren

De technologische ontwikkelingen (waaronder ICT) en nieuwe vormen van ondersteuning hebben direct invloed op de ondersteunende diensten. Automatisering leidt tot innovaties in de interne informatiestroom (digitalisering van de post, e-mail) en in de wijze waarop het primaire proces wordt ingericht (implementatie van de frontoffice en backoffice). Dit vraagt om nieuwe specifieke kennis, strategieën en ondersteuning door het facilitair bedrijf. (fmresource.nl/publicatie/FMontwikkelingen.pdf)

Naast het ontwikkelen van nieuwe markten is procesinnovatie een manier om kosten te drukken of zelf omzet te vergroten. Zo heeft Asito een signaleringsapp ontwikkeld voor regie-opdrachten met een koppeling naar het complete proces. Een koffievlek in het tapijt kan zo door de objectleiding gemeld worden, waarna het hele proces van prijsbepaling via het klantakkoord tot de opdracht voor reiniging en facturering automatisch doorlopen kan worden. Dat scheelt in kosten en het is hierdoor en door het simpele proces waarschijnlijker dat het tot een daadwerkelijke opdracht komt. Dat betekent in potentie meer omzet. Belangrijke voorwaarde van de inzet van technologie op de werkvloer is een koppeling tussen deze front office systemen en de back office systemen. Alleen zo kan daadwerkelijk procesefficiency worden bereikt.

Ecologische factoren

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) betekent dat je als onderneming de verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, maatschappij en milieu. De resultaten uit het marktonderzoek bevestigen dat er, door de voortdurende crisis en de grootschalige veranderingen in onze maatschappij, een nieuwe kijk op facility management is ontstaan. Een nieuwe kijk op facility management die nieuwe manieren van werken en nieuwe manieren van organiseren tot gevolg heeft gehad. Deze nieuwe kijk wordt gekenmerkt door een duurzaam bewustzijn van de toegevoegde waarde van facility management. Volgens Twynstra Gudde en FMN is het nu de tijd voor organisaties om daar strategisch op in te spelen.

De afgelopen jaren is, als gevolg van stakingen door schoonmakers, de grens van doelmatig schoonmaken en de daarvoor benodigde menselijke inspanning sterk in de aandacht gekomen van met name afnemers van schoonmaakdiensten. Afnemers, leveranciers en intermediairs hebben de handen ineengeslagen om hun enorme hoeveelheid aan expertise te richten op het voorkomen van problemen binnen de branche.

Medio 2011 is daartoe de code Verantwoordelijke Marktgedrag in de schoonmaak- en glazenwassersbranche tot stand gekomen. Dit om de arbeidsomstandigheden van medewerkers in de schoonmaak te verbeteren. In de code is vastgelegd dat marktpartijen betrokken bij een aanbestedingstraject zich niet primair focussen op prijs. Ook dienen onder meer kwaliteit, begeleiding, sociaal beleid, opleidingen en de wijze van uitvoering van het schoonmaakwerk meegewogen te worden.

Een gevolg is eveneens dat schoonmaakdienstverleners werken aan de verbetering van hun profilering. Er is toenemende aandacht voor kwaliteit en veiligheid. Certificering en het verkrijgen van keurmerken dragen bij aan een betrouwbaar profiel waardoor afnemers op transparante en maatschappelijk verantwoorde wijze schoonmaakdiensten kunnen inkopen met een evenwichtige prijs-prestatie-kwaliteitverhouding. Ook neemt het aantal investeringen in opleidingen en ontwikkeling van medewerkers toe en winnen milieuzorg, energie en waterbesparing aan populariteit. (Code verantwoordelijk Marktgedrag, 2012)

Politiek-juridische factoren

Het regeerakkoord voor de periode 2013-2017 voorziet in een stapsgewijze stijging van de AOW-leeftijd van 65 jaar nu naar 67 jaar in 2021. Daarna wordt een eventuele verdere verhoging van de AOW-leeftijd gekoppeld aan de ontwikkeling van de resterende periode-levensverwachting op de 65e verjaardag (CPB, 2012; SZW, 2012). Dit is het aantal jaren dat iemand na zijn 65e gemiddeld nog zou leven als de sterftেকansen van het betreffende jaar voor de rest van zijn leven zouden gelden. De nieuwe bevolkingsprognose voorziet een toename van de resterende levensverwachting op 65-jarige leeftijd van 19,5 jaar nu naar 22,5 jaar in 2040 en 24,9 jaar in 2060. Dit zou een stapsgewijze verdere verhoging van de AOW-leeftijd betekenen, waarbij er om de twee tot drie jaar 3 maanden bijkomen. In 2030 zou dan de leeftijd van 68 jaar bereikt worden en in 2038 69 jaar. Voor 2060 wordt een aanvangsleeftijd van 71 jaar en 6 maanden voorzien. Omdat de ontwikkeling van de levensverwachting niet met zekerheid kan worden voorspeld, kan de AOW-leeftijd in 2060 ook enkele jaren lager of hoger uitkomen.

Tot 2016 krimpt de potentiële beroepsbevolking nog met ongeveer 50 duizend personen. Door de voorgenomen verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd is er daarna echter weer groei. Midden jaren '20 is de potentiële beroepsbevolking naar verwachting 0,3 miljoen groter dan begin 2012, om rond 2040 weer naar deze omvang, 10,1 miljoen, terug te keren. Daarna neemt de potentiële beroepsbevolking naar verwachting opnieuw toe. Het aandeel 65-plussers in de potentiële beroepsbevolking komt volgens de prognose uit op 8 procent in 2040 en 12 procent in 2060. In hoeverre deze toename zal doorwerken in de leeftijdsopbouw op de werkvloer hangt af van de mate waarin de arbeidsparticipatie van ouderen meestijgt met de AOW gerechtigde leeftijd. (CBS, 2013)

Stijging aantal AOW'ers ondanks hogere AOW-leeftijden

Het aantal inwoners in de AOW-gerechtigde leeftijd loopt tot 2040 naar verwachting op met 1,2 miljoen. De verhouding tussen dit aantal en de omvang van de potentiële beroepsbevolking, de zogeheten grijze druk, zal daardoor toenemen. Begin 2012 stonden er tegenover elke inwoner in de AOW-gerechtigde leeftijd nog 3,7 leden van de potentiële beroepsbevolking; in 2040 is dat naar verwachting gedaald tot 2,6. Daarna loopt dit weer op naar 3,1 in 2060. Zonder verhoging van de AOW-leeftijd zou de verhouding volgens de prognose teruglopen tot 2 potentieel werkenden per AOW-gerechtigde in 2040 en in de twintig jaar daarna op dat niveau blijven. (CBS, 2013)

Inbesteding schoonmaak in regeerakkoord

Op vrijdag 11 oktober 2013 stemde de ministerraad in met het voorstel van minister Blok om de schoonmaak van overheidsgebouwen voortaan weer in eigen beheer te doen. Het kabinet kiest voor een geleidelijke inbesteding van schoonmaakwerkzaamheden bij een nog op te richten organisatie. Schoonmaakmedewerkers komen in dienst van de Rijksoverheid en het schoonmaken wordt in eigen beheer gedaan. Met de inbesteding wil het kabinet schoonmaakmedewerkers weer als gewone collega's deel uit laten maken van de overheid als organisatie. Daarmee voert het kabinet de afspraak uit in het regeerakkoord om de positie van werknemers in de facilitaire dienstverlening te verbeteren. Het kabinet wil de inbesteding van schoonmaakwerkzaamheden zorgvuldig voorbereiden. Daarbij rekening houden met de huidige bestaande contracten, de afname van het aantal

vierkante meters schoon te maken vloeroppervlak in rijkspanden en een goede prijs/kwaliteitsverhouding. (Rijksoverheid, 2014)

Bijlage II Huidige Beoordelingsformulier SBJ

BEOORDELINGSFORMULIER

(19.4a)

Naam : _____

Tijdvak waarover wordt
beoordeeld

Afdeling : _____

Functie : _____

Criteria	O	T	V	G	ZG
1. Kennis, deskundigheid en ervaring.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Initiatief.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Activiteit, productiviteit.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Werkhouding	☐	☐	☐	☐	☐
5. Inzet en doorzettingsvermogen.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sociale vaardigheid: a:Omgang met collega's	☐	☐	☐	☐	☐
b:Omgang met gezag leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
c:Omgang met klanten	☐	☐	☐	☐	☐
7. Zelfstandigheid.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Flexibiliteit.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Veiligheid.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Verantwoordelijkheidsgevoel.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Zorg (materialen, apparatuur, milieu e.d.).	☐	☐	☐	☐	☐

Vragen voor de leidinggevenden

12. De manier van opdrachten geven aan medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
13. Luisteren naar medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
14. De mate van overleg met de directie	☐	☐	☐	☐	☐

Toelichting op beoordeling:

Eindoordeel: Onvoldoende ☐ |
 Twijfelachtig ☐
 Voldoende ☐
 Goed ☐
 Zeer goed ☐

Beoordeeld door d.d. paraaf
1.
Beoordeeld door d.d. paraaf
2.

Besproken met betrokkene door d.d.

De betrokkene d.d.

.....
Commentaar door de betrokkene op beoordeling

Bijlage III Groeimodel van Greiner

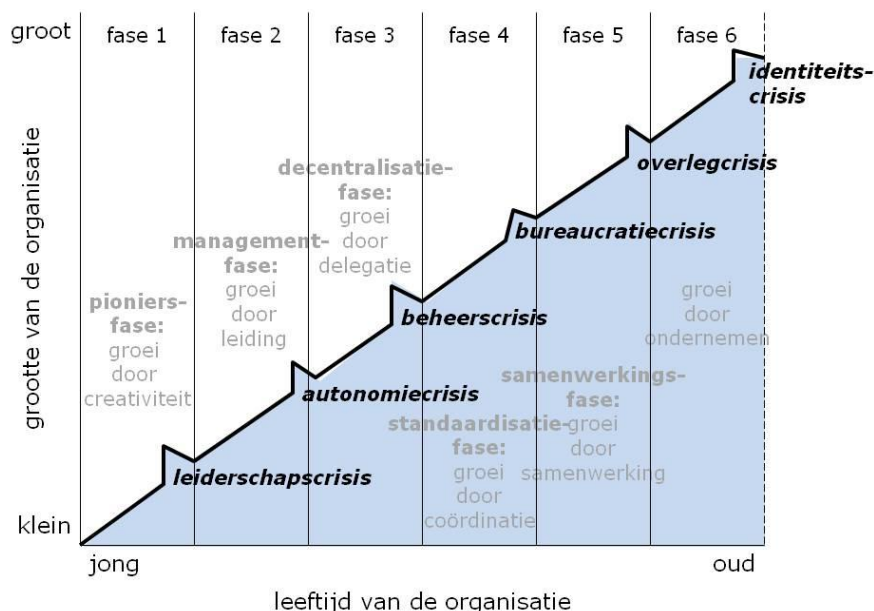
In organisaties is altijd beweging en volgens de Amerikaanse organisatiekundige Larry E. Greiner, kan er een vergelijking worden gemaakt met een levend organisme, dat verschillende groeifasen meemaakt. In 1972 beschreef hij het Greiner groeimodel voor ondernemingen, waarin hij in eerste instantie vijf fasen benoemde. De groei naar een volgende fase gaat gepaard met weerstand, die ook wel groeipijn wordt genoemd.

Factor tijd

De enige variabele in het Greiner groeimodel is de factor tijd. Het model is een beschrijvend raamwerk waarin de leeftijd van de organisatie tegenover de grootte van de organisatie wordt uitgezet. Larry Greiner gaat er vanuit, dat een organisatie door de jaren heen groter wordt en uitbreidt. Vanuit het Greiner groeimodel is het gemakkelijker te begrijpen, waarom managementstijlen, organisatorische structuren en coördinatiemechanismen in een bepaalde ontwikkelingsfase wel of niet werken. Iedere fase vraagt andere competenties van de ondernemer, waardoor het Greiner groeimodel zich op het strategisch beleid richt.

Fasen van het Greiner groeimodel

Oorspronkelijk omschreef het Greiner groeimodel vijf fasen, waaraan Larry Greiner later een zesde aan toe voegde. Elke fase wordt gekenmerkt door een geleidelijke ontwikkeling (evolutie). Deze geleidelijk verlopende fasen worden gekenmerkt door een bepaalde managementstijl, die typerend is voor de fase waarin de organisatie zich bevindt. Als een fase ten einde loopt, zal de organisatie geconfronteerd worden met een crisis situatie (revolutie). De organisatie heeft in deze fase een probleem dat niet meer door geleidelijke ontwikkeling naar een oplossing kan worden gebracht. In de organisatie zal daarom ook sprake zijn van een trendbreuk in de managementstijl. Greiner stelt dat bij het ontwikkelingsproces van organisaties meer sprake is van het overwinnen van interne crisissituaties dan van het overleven van veranderingen in de externe omgeving. (Marcus en Van Dam, 2009).



Figuur 6: Groeimodel van Greiner (www.gertjanshop.com)

Fase 1 – groei door creativiteit

Kenmerken: In deze pioniersfase gaat het om een jong, relatief klein bedrijf. Er is sprake van een informele organisatie, waarin de medewerkers zeer loyaal zijn. De organisatiestructuur is plat en de ondernemer is vooral extern georiënteerd; hij investeert in nieuwe klanten.

Groeipijn: Doordat de organisatie (te snel) groeit en complexer wordt, overziet de ondernemer niet langer alles en ontstaat er een leiderschapscrisis. De coördinatie en interne beheersing kan niet meer door één persoon worden uitgevoerd. Er is behoefte aan betere structuur.

Fase 2 – groei door dirigeren

Kenmerk: In deze managementfase worden er functionele leidinggevendenden benoemd, waardoor er een middenkader ontstaat dat de primaire processen beheerst. Er volgen regels en procedures en zaken worden geformaliseerd en gestandaardiseerd. De centrale coördinatie blijft in handen van de ondernemer.

Groeipijn: Door verdere groei kan de coördinatieproblematiek te groot worden voor de ondernemer. Daarnaast krijgen middenmanagers behoefte aan meer autonomie. De autonomiecrisis is geboren.

Fase 3 – groei door delegatie

Kenmerk: In deze decentralisatiefase delegeert de ondernemer belangrijke taken aan zijn middenmanagement. Er wordt gestuurd op resultaten, waarbij de middenmanagers verantwoordelijk zijn voor het behalen van tactische en operationele doelstellingen. De directie begeeft zich op strategisch niveau en grijpt zelden in. Er ontstaat een divisiestructuur met aparte productgroepen en afzonderlijke leidinggevendenden.

Groeipijn: Hoe meer divisie managers er zijn, hoe moeilijker het voor de directie wordt om alle, onafhankelijk opererende divisies te coördineren. Een beheerscrisis ligt op de loer. Er is grote kans dat de divisie managers teveel hun eigen gang gaan, waardoor de onderneming uit elkaar kan vallen.

Fase 4 – groei door coördinatie en controle

Kenmerk: In de standaardisatiefase wordt er meer nadruk gelegd op de coördinatie tussen de verschillende eenheden. Bij grote gediversifieerde organisaties nemen vanuit het hoofdkantoor de verschillende staven een sterke positie in, van waaruit de divisie managers worden aangestuurd.

Groeipijn: Bij teveel macht vanuit de staven en te weinig ruimte voor de divisie managers, ontstaat de bureaucratiecrisis. De regels hebben het bedrijf te star en inflexibel gemaakt.

Fase 5 – groei door samenwerking

Kenmerk: In de samenwerkingsfase wordt er gestuurd op samenwerking tussen lijn- en stafafdelingen en ontstaan er hiërarchiedoorbrekende coördinatievormen zoals een matrixstructuur of projectorganisatie. Deze fase wordt gekenmerkt door veel onderling contact tussen medewerkers via allerlei overleggroepen. Er is sprake van weinig formalisatie en standaardisatie.

Groeipijn: Omdat er veel overlegd wordt is dat tevens de valkuil, waardoor een overlegcrisis kan ontstaan. Er is grote kans dat het toezicht en de controle grotendeels wegvallen. Voor organisaties kan dit het einde betekenen, tenzij ze zich verder ontwikkelen door middel van externe samenwerkingsverbanden.

Fase 6 – groei door allianties

Kenmerk: In deze 'groei door ondernemen-fase' heeft de organisatie alleen nog maar behoefte aan goede externe contacten en samenwerkingsverbanden. Dat kan gezocht worden in fusies, allianties en vergaande netwerken.

Groeipijn: Doordat een organisatie zich meer richt op externe samenwerkingsverbanden dan op de eigen core business, is de kans groot dat er een identiteitscrisis ontstaat. De organisatie wordt volledig door andere bedrijven overgenomen en er blijft niets meer van de 'oude' situatie over.

Greiner groeimodel als hulpmiddel

Door inzicht in de groeifasen, geldt het Greiner groeimodel als hulpmiddel voor organisaties om de daaropvolgende groeipijn goed aan te pakken. Organisaties zijn goed voorbereid op de mogelijke groeipijn, waardoor er goed op geanticipeerd kan worden. Wanneer je als manager zicht hebt op de fase waarin jou organisatie zich bevindt, kun je anticiperen op de komende crisisperiode. Je kunt de managementstijl en organisatiestructuur aanpassen, aan de verwachte problemen binnen de crisisperiode. Alleen het exacte moment is onbekend. Het is namelijk onmogelijk om vooraf de duur van een groeifase te bepalen. Daarnaast kan de groeipijn een positieve uitwerking op een organisatie hebben. Op het moment zelf wordt een groeipijn door alle betrokkenen als negatief ervaren, maar in wezen is het een uitstekende manier om de organisatie wakker te schudden en gezamenlijk te realiseren dat er een andere weg in geslagen moet worden. (www.toolshero.com)

Bijlage IV Vragenlijsten interviews

Topics/Vragenlijst interviews leidinggevenden

Doel van het gesprek

Via open vragen inzicht krijgen in feiten en ervaringen van leidinggevenden en medewerkers op het gebied van beoordelen in zijn algemeenheid, het oude beoordelingssysteem, een mogelijk nieuw beoordelingssysteem en de doelstellingen van SBJ.

Dit interview zal ongeveer drie kwartier in beslag nemen. Om zo min mogelijk informatie te missen en interpretatie te voorkomen zal het gesprek worden opgenomen. Hebt u daar bezwaar tegen? De opnames worden natuurlijk vertrouwelijk behandeld.

1. Introductie

- a. Wat is uw functie?
- b. Wat is uw leeftijd?
- c. Hoe lang bent u in dienst?
- d. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie?

2. Beoordelen algemeen

- a. Wat vindt u van beoordelen in het algemeen?
- b. Wat is naar uw mening het hoofddoel van beoordelen? Anders gezegd, wat zou een organisatie kunnen bereiken en/of verbeteren door het invoeren van een beoordelingssysteem?
- c. Wat kunnen nog meer doelen zijn van beoordelen?
- d. Wie kan de medewerkers het beste beoordelen en waarom?
- e. Wat is uw mening over beoordelingsformulieren?
- f. Bent u bekend met de Arbo CAO en het artikel over functioneringsgesprekken dat hierin is opgenomen? Wat vindt u hiervan?

3 Huidige beoordelingssysteem SBJ

- a. Hoe is, naar uw mening, op dit moment het beoordelen binnen SBJ geregeld?
- b. Wat is het doel van het huidige beoordelingssysteem?
- c. Bent u zelf betrokken bij de beoordeling van medewerkers. Zo ja, op welke wijze? Zo, nee waarom niet?
- d. Vinden er op dit moment individuele gesprekken en/of werkoverleggen plaats? Zo ja, in welke frequentie en samenstelling?
- e. Wat vindt u van het huidige beoordelingssysteem?

4 Aangepaste beoordelingssysteem SBJ

- a. Welke gesprekken dienen er plaats te vinden (doelstellings- of planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek)?

- b. Wie moet er betrokken worden bij de beoordelingen?
- c. Door wie dienen de beoordelingsgesprekken gevoerd te worden?
- d. Waarop dient er naar uw mening beoordeeld te worden? (prestaties, functioneren, gedrag, inzet, opleiding/ontwikkeling, competenties).
- e. Moet aan de beoordeling ook de beloning gekoppeld worden? Waarom wel of niet?
- f. Hoeveel tijd per jaar per medewerker zou u aan de gesprekken willen/kunnen besteden (denk hierbij ook aan de voorbereiding en uitwerking van het gesprek)?
- g. Hoe zal er volgens u gereageerd worden door de medewerkers op beoordelen in zijn algemeenheid? Wat zijn eventuele knelpunten?
- h. Heeft u nog aanbevelingen met betrekking tot het nieuwe beoordelingssysteem?

5. Doelstellingen SBJ

- a. Kunt u aangeven welke doelstellingen SBJ heeft?
- b. Zijn deze doelstellingen volgens u vastgelegd en zo ja waar?
- c. Heeft u met uw leidinggevende gesproken over de doelstellingen van SBJ en doelstellingen voor uw medewerkers?
- d. Wat is volgens u het belang om de doelstellingen van SBJ te kennen?

Afsluiting

Hierbij wil ik het interview afsluiten. Heeft u nog iets toe te voegen aan hetgeen ik heb gevraagd? Ik wil u van harte bedanken voor uw deelname. Ik zal de antwoorden van het interview uitwerken in een verslag, wilt u hiervan een kopie ontvangen? Mocht u naar aanleiding van dit interview nog vragen hebben of mocht u zich naderhand nog iets herinneren wat relevant is voor dit onderzoek dan kunt u mij altijd bellen of mailen.

Vragenlijst interview medewerkers

Doel van het gesprek

Via open vragen inzicht krijgen in feiten en ervaringen van leidinggevend en medewerkers op het gebied van beoordelen in zijn algemeenheid, het oude beoordelingssysteem, een mogelijk nieuw beoordelingssysteem en de doelstellingen van SBJ.

Dit interview zal ongeveer drie kwartier in beslag nemen. Om zo min mogelijk informatie te missen en interpretatie te voorkomen zal het gesprek worden opgenomen. Hebt u daar bezwaar tegen? De opnames worden natuurlijk vertrouwelijk behandeld.

1. Beoordelen algemeen

- a. Wat vindt u van beoordelen in het algemeen?
- b. Wat is naar uw mening het hoofddoel van beoordelen? Anders gezegd, wat zou een organisatie kunnen bereiken en/of verbeteren door het invoeren van een beoordelingssysteem?
- c. Wat kunnen nog meer doelen zijn van beoordelen?
- d. Wie kan de medewerkers het beste beoordelen en waarom?
- e. Wat is uw mening over beoordelingsformulieren?
- f. Bent u bekend met de Arbo CAO en het artikel over functioneringsgesprekken dat hierin is opgenomen? Wat vindt u hiervan?

2. Huidige beoordelingssysteem SBJ

- a. Hoe is, naar uw mening, op dit moment het beoordelen binnen SBJ geregeld?
- b. Wat is het doel van het huidige beoordelingssysteem?
- c. Heeft u zelf een of meer beoordelingsgesprekken gehad en zo ja, wat vond u hiervan?
- d. Vinden er op dit moment individuele gesprekken en/of werkoverleggen plaats? Zo ja, in welke frequentie en samenstelling?
- e. Wat vindt u van het huidige beoordelingssysteem?

3. Aangepaste beoordelingssysteem SBJ

- a. Welke gesprekken dienen er plaats te vinden (doelstellings- of planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek)?
- b. Wie moet er betrokken worden bij de beoordelingen?
- c. Door wie dienen de beoordelingsgesprekken gevoerd te worden?
- d. Waarop dient er naar uw mening beoordeeld te worden? (prestaties, functioneren, gedrag, inzet, opleiding/ontwikkeling, competenties).
- e. Moet aan de beoordeling ook de beloning gekoppeld worden? Waarom wel of niet?

f. Wat kunnen eventueel knelpunten zijn bij de invoering van het nieuwe beoordelingssysteem?

g. Heeft u nog aanbevelingen met betrekking tot het nieuwe beoordelingssysteem?

4. Doelstellingen SBJ

a. Kunt u aangeven welke doelstellingen SBJ heeft?

b. Zijn deze doelstellingen volgens u vastgelegd en zo ja waar?

c. Heeft u met uw leidinggevende gesproken over de doelstellingen van SBJ en doelstellingen voor uzelf?

d. Wat is volgens u het belang om de doelstellingen van SBJ te kennen?

Afsluiting

Hierbij wil ik het interview afsluiten. Heeft u nog iets toe te voegen aan hetgeen ik heb gevraagd? Ik wil u van harte bedanken voor uw deelname. Ik zal de antwoorden van het interview uitwerken in een verslag, wilt u hiervan een kopie ontvangen? Mocht u naar aanleiding van dit interview nog vragen hebben of mocht u zich naderhand nog iets herinneren wat relevant is voor dit onderzoek dan kunt u mij altijd bellen of mailen.

Bijlage V Uitgewerkte interviews leidinggevenden

Beoordelen algemeen

Mening beoordelen algemeen.

Vind ik goed, moet eigenlijk ook. Voor mensen zelf, als ze het goed doen en als ze het niet goed doen, dan ligt het vast. Heeft toegevoegde waarde.	R1
Vind ik goed, kunnen mw van leren en ik ook van hun respons. Is prima, houd ze scherp. Ze weten wat ze moeten verbeteren. Heeft waarde.	R2
Zeer nuttig, door juiste vragen te stellen.	R3
Ik denk dat het wel heel belangrijk is om mensen te beoordelen. Zodat je kunt sturen.	R4
Vind ik goed, belangrijk, je kunt jezelf verbeteren. Sturen.	R5
Moeilijk, altijd momentopname en achteraf praten. Wel belangrijk om iets aan situatie te doen, sturen. Wanneer er iets niet goed is het in goede banen te leiden, naar onze maatstaven te leiden.	R6

Hoofddoel beoordelen

Voor mij voor dossiervorming maar ook mensen die het goed doen het te laten weten, iets extra's. Mw zich goed voelen en doen zich nog beter inzetten, motivatie. Als ze het niet goed doen kans om te verbeteren, erop kunnen wijzen.	R1
Beter worden, zowel wg als wn. Dat ze er van kunnen leren. Meer betrokkenheid, mw weten wat er speelt, als ze iets fout doen heeft dit ook consequenties. Zichzelf verbeteren. Scherp houden -> routine minder dingen zien daarom zijn gesprekken hierover belangrijk ook buiten jaarlijkse beoordelingen.	R2
Te weten wat er speelt bij de mw, happy voelt, problemen zijn of niet. In gesprek gaan en horen hoe het gaat.	R3
Dingen die goed gaan benadrukken, compliment. Dingen die minder goed gaan daarop wijzen en zorgen dat ze dat verbeteren. Verbeterpunten op sturen.	R4
Continue verbetering, je weet zelf wat je kunt gaan verbeteren, waar sta ik, ben ik. De juiste mensen op de juiste plaats, mogelijkheden zien van mw, toegevoegde waarde voor org. Hoofddoel het beste uit je mensen halen, accepteren wanneer mw geen ambitie heeft. Continuïteit van het bedrijf. Waar wil ik als bedrijf heen, doel voor bedrijf, dan weet ik hoe ik daar wil komen, dan weet ik wat ik nodig heb, personeelsplanning. Continuïteit mw stroom, verjonging. Functioneren en beoordeling bepalen hoe je vooruit kan, middel voor personeelsplanning, doorstroom, uitstroom. Juiste mensen op juiste plaats, beleid hier op afstemmen.	R5
Dat er ook iets mee gedaan wordt, te horen en er ook iets mee doen.	R6

Verbetering inzetten. Waarom functioneert iemand niet goed, waarom doet hij het. Adequater inspelen op klant en functioneren medewerker. Als mw niet goed gestuurd wordt is klant ook meer of minder tevreden. Door verbetering zal klant ook tevredener worden. Mw worden gemotiveerder, projecten goed bespreken en kijken naar situatie zoals die is en dan mw wijzen op hoe het zou moeten, instructie opnieuw en visie bedrijf meegeven, motiveren. Ook als het goed is mw. laten weten. Goed voor organisatie, mw en klant.	
---	--

Andere doelen beoordelen.

Voor klant, klanttevredenheid, betere mw beter voor klanten, dienstverlenend bedrijf.	R1
Mw voelen zich gewaardeerd, aandacht voor persoon en werk dat ze doen. Mw kunnen dingen aangeven die zij zien, tips geven over wat beter kan op de werkvloer. Niet altijd veel respons, hier moeite voor doen om reactie te krijgen. Bv. Houding naar klanten is niet geweldig, dan doorvragen wat vind je er zelf van.	R2
Bespreken ziekteverzuim, functioneren, privé situatie Zorgen dat mw zich goed voelt, verbeteren naar beide kanten. Als org verbeteren door functioneren mw.	R3
1 x per jaar compliment. Mw kan ook zijn dingen vertellen, stukje aandacht.	R4
Zie antwoord vorige vraag.	R5
Zie voorgaande vraag. Luisteren naar mw, bescherming.	R6

Wie kan medewerkers beste beoordelen.

De direct leidinggevende en evt. directeur, zien meer op de werkvloer, meest in contact met mw.	R1
Degene die meeste contact er mee heeft. Directeur ziet wel dingen van personeel maar is niet altijd aanwezig op de werkvloer, maar lg meer. Kan ook werknemer zijn maar kan ook te subjectief zijn, lg kijkt breder. Hij houdt nu ook rekening mee wanneer een mw iets aangeeft over een andere mw, gaat hij dit na.	R2
3 kanten, direct leidinggevende, lg erboven, maar ook bijv. mw administratie hun mening geven, hoe doet hij zijn administratie. Geen klant, collega's ook niet, lg kent verhalen wel, vraagt wel info aan collega.	R3
Direct leidinggevende, niet veel zin als iemand anders dat doet. Ook collega's en klanten vragen om informatie.	R4
Direct leidinggevende, voorman op werkvloer, maar ook lg daarboven, gezamenlijk. Iedereen die bij wn is betrokken, die zicht heeft op functioneren mw.	R5

De voorwerkers, kortste lijn, zijn ook aanspreekpunt voor mw. Direct leidinggevende, staat dichtste bij mw en heeft meeste informatie. Directielid of andere vw erbij betrekken. Andere leidinggevende of hogere leidinggevende erbij betrekken. Voorzichtig om klant erbij te betrekken, wel algemeen via standaardformulier.	R6
--	----

Mening beoordelingsformulieren.

Is een leidraad, maar niet te summier. Moeten aanvullingen bij kunnen, flexibel zijn, en niet te algemeen. Meer van toepassing op bedrijf.	R1
Is goed. Afvinken is fijn van slecht tot zeer goed, en nog evt. opmerking erbij zetten. Dan kun je ook vergelijken met vorige jaren, door het vast te leggen.	R2
Leidraad voor jezelf, zodat je weet of je alles hebt besproken en zorgt voor vastlegging.	R3
Vaak vrij minimaal, steeds hetzelfde komt terug, zegt heel weinig. Wel goed hulpmiddel om vast te leggen maar kan ook belemmering zijn omdat het beperkt. Wordt vaak verplicht nummertje en schiet zijn doel voorbij.	R4
Goed dat wordt vastgelegd wordt om te kunnen meten. Kun je data uithalen. Bv. Iemand is vaker ziek en dit heeft een reden waar wg iets aan kan doen dan moet dat gebeuren bijv. extra. Wel voldoende kunnen toelichten waardoor je analyse kunt maken en zoeken naar oorzaken functioneren en hier verder acties uit kunnen halen.	R5
Goed hulpmiddel maar niet te veel aan vast klampen want iedere klant, mw, situatie is anders. Flexibel mee om kunnen gaan, dingen toevoegen of weglaten.	R6

Arbo CAO

Ken wel de CAO, niet direct artikel. Ik vind dat alle mw. dit moeten krijgen, voor lg is dit ook anders.	R1
Nee niet echt. Als mw calamiteiten kreeg ik wel gesprek maar nu niet meer, was niet meer nodig.	R2
Ja, ben wel op de hoogte, ik ben docent. Niet artikel van functionerings-gesprekken, op zich goed.	R3
Nee. Bij bijna alle bedrijven beoordelen, CSU, HAGO. Ook mw mag iets zeggen over lg, materiaal, uren e.d.	R4
Ja en wel van gehoord. Vind ik goed.	R5
Nee, dit ken ik niet.	R6

Huidige beoordelingssysteem SBJ

Beoordelen binnen SBJ.

Niet meer eigenlijk. Sinds Marlies weg is, geen tijd maar ben ook niet tevreden met systeem. Kan dan beter zelf iets opschrijven.	R1
Ik moet dit zelf bijhouden, plan dit zelf in. Verdere org slecht, sinds Marlies niet meer veel gedaan. Beoordeling is belangrijk niet alleen benaderen als er een klacht is. Je moet hier wel scherp op blijven.	R2
Stella voert gesprekken, ik hou me er niet mee bezig. Stella vraagt aan mij hoe mw functioneert. Ik leg zelf van alles vast in agenda over mw en kijk naar een heel jaar, geen momentopname. Een keer per jaar een gesprek.	R3
1 x per jaar beoordelingsgesprek. Op dit moment gebeurt er weinig, nu al tijd geleden. Ik kreeg van Marlies formulier en vulde dit in, Marlies hield meestal gesprek. Meeste mw was het steeds hetzelfde, weinig te melden, snel klaar. Ik heb iedere dag contact met de mw en bespreek alles direct. Alleen wordt dat niet vastgelegd, alleen grotere incidenten. Dit werkt misschien beter.	R4
Onvoldoende. Op basis van gevoel. Voor mij wordt nergens vastgelegd. Geen gesprek hierover, ga er van uit dat het goed is, maar ik weet het niet. Dus kan mij ook niet verbeteren of goede dingen overdragen.	R5
Niet constant, gebeurt periodes niet en er wordt geen rekening gehouden met de persoon. Te weinig gekeken naar situatie en persoon, te veel een momentopname en daardoor te weinig teruggekeken. Zou frequenter moeten.	R6

Doel van het huidige beoordelingssysteem.

Om iets te hebben is dit toen opgezet, niet genoeg over nagedacht. In het begin ging dat wel maar voldoet nu niet meer door groei bedrijf en zelf denk je er nu ook anders over.	R1
Klappers gevuld blijven. Geen verder doel.	R2
Ten eerste een gesprek, is heel belangrijk stil staan bij stappenplan. En om te kijken hoe wij over hem denken en hij over het bedrijf en dan bespreken hoe hij het doet en sturen naar betere mw.	R3
Nu schiet zijn doel voorbij, is meer verplicht nummer.	R4
Heeft geen doel omdat er te weinig gebeurt, alleen op papier, veel negatieve toon.	R5
Iemand neer te zetten zoals hij functioneert afgelopen periode, maar te weinig gekeken waarom iemand minder functioneert of hier een oplossing voor te vinden.	R6

Betrokkenheid bij de beoordeling van medewerkers

Ja, van mw dagelijkse schoonmaak en voer meeste gesprekken ook met mannen.	R1
Ja, mijn eigen afdeling. Kan ik zelf ook het beste, weet hoe ze werken. Iemand anders Geen contact met directie, geef wel samenvatting mondeling als ik gesprek heb gehad. Nooit van te voren. Wel van te voren als het een slechte beoordeling wordt.	R2
Zie antwoord bij vraag beoordelen binnen SBJ.	R3
Ja, alle specialistische mw. heb ik beoordeeld.	R4
Nee, vroeger wel maar laatste jaren niet meer.	R5
Nee, alleen af en toe informatie gevraagd over bepaalde medewerkers. Weet ik niet.	R6

Individuele gesprekken en/of werkoverleggen.

Werkoverleg/bespreking met lg, maar verder geen officieel overleg of gesprekken.	R1
Ben ik altijd mee bezig. Buiten afdeling wordt ik nergens bij betrokken. Werkoverleg zou eigenlijk wel moeten. Ook met medew. Die veel kennis hebben. Info vliegt in de rondte, geen structuur.	R2
's Ochtends, werkinstructie, uitleg over hoe klant is, wat ze kunnen verwachten, wat ze moeten doen en inspelen op situaties ter plekke. Zelf op de werkplek, regelmatig ga ik er zelf kijken om instructie te geven. Daarna vertellen mw mij ook hoe het is gegaan, wat er nog moet gebeuren. Als het niet goed is gegaan wordt dit ook direct besproken samen met collega's, direct op aanspreken niet een jaar wachten, ook als het goed is gegaan. Ook als er complimenten binnenkomen van klanten wordt dit doorgespeeld. Is goed voor spirit.	R3
Weinig, maar dagelijks eigenlijk werkoverleg over klussen van die dag en evt. volgende dagen.	R4
s Morgens werkindeling met toelichting. Individueel zelden, als ik info nodig dan vraag ik deze, maar zou eigenlijk structuur moeten zijn van gezamenlijk overleg.	R5
Nee, niet gepland. Wel af en toe gesprekken met medewerkers, maar erg weinig tijd hiervoor. Meestal ook naar aanleiding van een opmerking van een klant. Jammer, hebben wel aandacht nodig, vinden dit fijn. Is ook stukje motivering voor mw. is dan wisselwerking heeft dan ook weer meer over voor wg.	R6

Mening huidige beoordelingssysteem.

Is gedateerd.	R1
Er wordt soms wel soms niet beoordeeld en dit wordt opgeborgen tot volgend jaar. Hier moest meer mee gedaan worden. Als ik zelf gesprek voer hangen hier ook consequenties aan vast en deze worden ook opgevolgd. Hier zorg ik zelf voor. Bij dit soort gesprek vraag ik ook of lid directie aanwezig is. Conclusie: zelf goed geregeld, verder in organisatie weinig. In organisatie te weinig overleg, instructie met juiste mw.	R2
Ik ben er niet direct bij betrokken maar volgens mij is het wel goed om een keer per jaar een gesprek te hebben, stil te staan bij wat er allemaal is gebeurd. Ik denk dat mw daar recht op heeft en wijzelf ook, gesprek 1 op 1 is makkelijk om hier serieus over te praten.	R3
Als je het als tool wil gebruiken moet het aangepast worden. Is nu verplicht nummertjes ook voor mw.	R4
Niet goed, onvoldoende.	R5
Te vrijblijvend. Ik mis het doel om iemand te stimuleren zo door te gaan, of meer de schouders er onder te zetten. Niet alleen kijken naar persoon maar ook naar project omdat project andere eisen aan mw stelt. Te weinig doelen om bepaalde situaties te verbeteren, te statisch. Sommige dingen komen te vaak terug terwijl ze eigenlijk afgesloten zijn.	R6

Aangepaste beoordelingssysteem SBJ

Welke gesprekken (doelstellings- of planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek).

Meer ontspannen, allebei zeggen wat je vindt zodat wg en wn er iets aan hebben, meer inhoud. Ook ideeën van mw kunnen aanhoren. Ook kunnen zeggen als iets niet goed is, bijv. maand de kans geven. Uiteindelijk wel beoordelen. Afspraken vastleggen en wel ook beoordelen, eerst kans om te verbeteren en daarna vastleggen in beoordeling. Wel steeds in de gaten houden. Constant gesprekken met mw, ook korte gesprekken vastleggen als mw worden aangesproken. Wel veel contact maar te weinig vastleggen als het nodig is. Dan ook makkelijker terugkijken. Als iets niet goed is niet wachten tot beoordeling. Dan is gesprek ook niet zo zwaar, korter maar wel volgen en vastleggen. Komt ook bij vw te liggen.	R1
Ontwikkelgesprekken heeft weinig zin, bedrijf te klein voor. Wat ik zelf doe als ik merk als iemand anders gaat werken dan besteed ik hier aandacht aan, probeer problemen boven water te krijgen om te voorkomen dat de problemen groter worden of leiden tot uitval. Zonder dat dit een officieel gesprek hoeft te zijn. Het officiële bg is goed, maar ook de gesprekken tussendoor. Bg gaat dan meer in op detail en dan wordt het vastgelegd. Maar iedereen in org moet aandacht krijgen, vind ik belangrijk, dan krijg je ook gemotiveerde mw. Ideale situatie, bijtijds gesprekken houden met mw om te voorkomen dat	R2

problemen uit de hand lopen. En dan minimaal 1 keer per jaar uitgebreid en 1 keer per jaar minder uitgebreid. Evt. beginnen met functioneringsgesprek en later in het jaar beoordelingsgesprek. Zelf leg ik alles vast van iedere medewerker, ziekte, verlof, klachten e.d. Dan kun je makkelijker terugkijken en nagaan of ik hier voldoende mee heb gedaan. Ik regel dit zelf. Wil dit voor mezelf zo houden, loopt goed. Hoe voor rest van de organisatie. Iemand die dicht bij de mw staat moet eerste waarneming doen en dan niveau hoger, niet alleen door directie die mw niet veel op werkvloer ziet. Dus eigenlijk voorman per afdeling die mw dan ook kan beoordelen. Mw meer zelf laten doen.	
In beoordelingsgesprek ook naar oorzaken kijken, bijv. van veel ziekteverzuim en kijken hoe je dit kunt veranderen, verbeteren. Combinatie van fg en bg gesprekken.	R3
Ik denk doelstellingsgesprek, wel moeilijk te zeggen, je weet niet wat gaat komen. Bijv. iemand die altijd te laat is aangeven dat dat in de toekomst moet verbeteren. Ook ergens terugkijken in vorm van beoordelingsgesprek. Ik vind het ook belangrijk dat de klant mee beoordeelt en je collega's. Hier verbeterpunten uit halen. Werkt denk ik beter, maakt meer indruk. Klant uitdrukkelijk vragen naar functioneren medewerkers.	R4
Eerst een planningsgesprek, soort pop, verwachtingen wn en wg, hoe kunnen we hier naar toe werken, vastleggen soort pad. In fg kijken hoe het loopt en uiteindelijk beoordeling. Data die van wn die je gaat verzamelen en meten gebruiken om processen te verbeteren. Kun je veel info uithalen, wn en wg weten wat ze van elkaar willen is het voor allebei duidelijk en kunnen hier conclusies uit trekken past wn binnen bedrijf of vind wg of wn past binnen bedrijf.	R5
Doelstellingen vind ik heel belangrijk, niet per persoon maar gezamenlijke bijeenkomst om doelen voor het jaar te bespreken. Soort begingespreek, wat zijn org doelen kenbaar maken aan mw. Ook lg met aantal mw is mogelijk bv. Bespreken projecten planning, materialen, ed. Hoe gaan we om met klant, e.d.. Persoonlijk gesprekken zijn ook belangrijk om aandacht te geven. Verantwoording project ligt ook bij medewerker. Meer een lijn komen. Meer communiceren en overleggen gedurende het jaar. Hier een combinatie van maken, als je nog recent gesprek hebt gehad kan beoordeling bijv. korter zijn of telefonisch. Wel ook dingen vastleggen. Constante aandacht door gesprekken waar je beoordelen in meeneemt en rekening houdt met eisen verschillende projecten. En dit ook vastleggen.	R6

Betrokken worden bij de beoordelingen.

Directe lg. Klant niet direct, wel collega's. Vinden dat wel moeilijk, maar zou wel beter zijn. Niet bij beoordeling maar opmerkingen van klant tellen wel mee. Eventueel wel via klanttevredenheidsonderzoek.	R1
Mw of voorman op werkvloer zelf. In ideale situatie.	R2
Stella is goed, maar ook mw van administratie. Eerst 1 op 1 en dan mw van adm. Voor vastlegging in dossier. Ik vind het belangrijk dat wij onze mw zelf spreken, maar moeilijk qua omvang. Meew. Vm kan ook maar dan eerst met	R3

Stella, stukje opleiding. Bas bijv. glazenwassers. En dan ook wisselen mw. bij Gaby en John.	
Zie antwoord vorige vraag.	R4
Lg en personeelsdienst, en ook collega's. Goed team is ook belangrijk, problemen snel oplossen, zorgen dat relatie niet verstoord wordt. Uit overleg met mw kun je info halen van collega's. Niet specifiek collega vragen maar signalen meenemen, die je gedurende tijd krijgt.	R5
Direct leidinggevende in overleg met medewerker, soort plan van aanpak, hoe kan het beter, anders. Waar zijn aandachtspunten.	R6

Wie voeren de beoordelingsgesprekken.

In begin met mij en jou en vw omdat ze nog geen ervaring hebben. Moeten nog ervaring opdoen, leren om op goede manier te doen. Verdeling van mw over beide vv. Wil officiële gesprekken niet alleen doen. Liefst collega ook laten meepraten. Met groepje samen zitten en dan erover praten, maar dan moeten ze wel durven, dat zou ik graag willen.	R1
Voorman die mw kent en iemand van directie erbij indien nodig, als het niet helemaal goed gaat.	R2
Directielid en later evt. assistent bedrijfsleider en voorwerkers	R3
Direct leidinggevende en directielid. Maar zijn wel veel mw. Nu eigenlijk ook te veel werk. Na klussen vragenlijst door klanten laten invullen waar ook naar mw wordt gevraagd.	R4
Door iemand van personeelszaken, objectief, die ook vastlegt. Evt. lg erbij.	R5
Door direct leidinggevende.	R6

Waarop beoordelen (prestaties, functioneren, gedrag, inzet, opleiding/ontwikkeling, competenties).

Op gedrag, collegialiteit, je voorkomen punt van aandacht, kwaliteit van prestaties, bij ons staat kwaliteit voorop, ziekteverzuim, flexibiliteit, persoonlijke ontwikkeling, verbetering functioneren.	R1
Sowieso op kwaliteit van het werk, dat is het visitekaartje. Houding naar klanten en in het algemeen, collega's, leidinggevend. Product- en materialenkennis. Kennis is nu slecht vooral van nieuwe mw's, te weinig aandacht voor. Gemaakte afspraken na komen, op tijd komen. Ontwikkeling in de zin van kleine dingen verbeteren, bijv. zelfstandiger worden e.d.	R2
Deze punten, ziekteverzuim, stukje adm., toekomst, stappenplan maken. Klantgericht werken. Aan verschillende punten op formulier aandacht besteden en waar het meest aan de hand is meeste aandacht aan besteden. Verslag van	R3

gesprek maken, wat gaan we er aan doen en opmerkingen uitwerken, doelstellingen opstellen en er dan op terugkomen. Punten die niet goed gaan, opmerkingen bij uitwerken en verbeterpunten, ook blijven volgen.	
Collegialiteit, flexibiliteit, zelfstandigheid vind ik lastige term. Kwaliteit van werk - > door klant, dit is je visitekaartje, gedrag omgang met collega's, klanten, rijgedrag, etc. Er zijn niet echt groeimogelijkheden wel persoonlijk ontwikkeling/verbetering. Mw. hebben ook hun eigen werkwijze die niet voor alle klussen ideaal is, bewustwording hiervan, heel precies of niet precies. Wie doet het dan goed. Hoe kan je dit in beoordeling meenemen is lastig.	R4
Op al deze factoren, ook thuissituatie is belangrijk, moet je wel meenemen, speelt ook een rol. Snelheid, innovatie, eigen initiatief, zijn eigen ontwikkeling, goed gedrag, netjes, rustig en respectvol. Omgang met materialen, bedrijfsauto's, werkplek.	R5
Alles, kijken naar vorig jaar en projecten, info inwinnen bij klant. Groei, wat mw met opmerkingen gedaan heeft. Flexibel systeem afhankelijk van projecten, mw, altijd aandacht in meerdere of mindere mate. En hierbij alles meenemen. Door meer aandacht ben je bepaalde dingen ook voor, makkelijk sturen, meer controle.	R6

Koppeling beoordeling en beloning.

Niet altijd. Het kan, niet zo ik doe het goed dus ieder jaar een loonsverhoging. Eenmalig iets, extra vrije dag. Per geval bekijken. Wel moeilijk te bepalen, beloning ook bijv. ergens eten. Wordt wel altijd gewaardeerd. Wel iets koppelen maar meer incidenteel. Mogen best anderen horen om anderen ook te stimuleren om daar ook voor te werken.	R1
Ja vind ik wel. Zou heel leuk zijn als je je best hebt gedaan en je krijgt een kleine loonsverhoging. Of anders een eenmalig iets, cadeaubon. Als mw tevreden zijn werkt dat ook door en is goed voor organisatie. Veel doen nu ook al hun best dus laat staan als ze ook nog een beloning krijgen. Maar ook meer belonen in wat voor vorm dan ook, los van beoordeling.	R2
Bijvoorbeeld een jaar lang niet ziek, een beloning, maar weet niet of het wel of niet gaat werken. Iedereen doet zijn best en niet iemand meer geven 2 euro als die veel heeft overgewerkt, maar dan allemaal gezamenlijk en als een team. Bewust maken van het feit dat we allemaal de kar moeten trekken en problemen hierin bespreken. Dan beter iemand iets te eten kopen dan bijv. 100 euro als bonus, dit werkt niet lang door. Teamprestatie wordt beloond. Kleine dingen als extra beloning.	R3
Vind ik moeilijk, denk ik wel. Als mw altijd klaar staat moet dit wel beloond worden. Hoeven geen grote bedragen te zijn. Maar kan ook demotiverend werken voor mw die niks krijgen. Soms motiverend, willen zij het ook krijgen of anders denken ze bekijk het maar ik krijg toch niks extra's. Alles loopt ook erg door elkaar, qua groepjes, werkzaamheden. Er is geen doorstroming mogelijk, dus dat kan geen beloning zijn.	R4
Ik denk van wel, het is goed om te belonen voor goede beoordeling, niet	R5

straffen. Zou verschillende methodes kunnen toepassen, salarisverhoging om te motiveren. Belangrijk om mensen te stimuleren, fijn om zo beloond te worden. Maar ook schouderklopjes is belangrijk. Vooruitgang in salaris als je heel goed beoordeeld wordt.	
Eigenlijk moet je altijd je best doen maar een extraatje af en toe is zeker belangrijk. Met mate, je doet het niet voor de beloning maar omdat je het wil. Per project, per persoon, per situatie. Voorzichtig mee zijn.	R6

Hoeveel tijd per jaar besteden aan gesprekken per medewerker.

Wat er nodig is, geen limiet. Is ook per mw verschillend, de een half uur, een ander 10 uur. Vaste tijd gesprekken heeft geen nut. Is ook investering om tijd er aan te besteden, levert uiteindelijk iets op.	R1
Puur gesprekken officiële, 2 x een uur per mw per jaar. Verder nog op lokatie kost dit meer tijd. Is meer dagelijkse begeleiding en hangt af van mw. Sommigen hebben meer aandacht nodig en moeten aangespoord worden om extra dingen te doen. Vastlegging die ik regelmatig doe is ook mijn voorbereiding.	R2
Zelf geen gesprekken voeren. Wel dat ik informatie geef.	R3
Aantal uur per jaar per medewerker. Je kunt niet zomaar iets verzinnen. Beginnen met feedback klant en collega's en dan ook lg lijkt mij beter. Kun je ook op andere manier al verzamelen.	R4
Plangesprek half uur, wel goed voorbereiden. FG half uur, bg uur, drie uur op jaarbasis. Moet ook altijd mogelijkheid zijn om tussentijds gesprek aan te vragen indien nodig. Zelf mw kantoor en mw op klus.	R5
Afhankelijk van persoon, projecten, situatie. Weet ik niet. Naar eigen inzicht.	R6

Reactie medewerkers nieuw beoordelingssysteem.

Ik denk goed, knelpunt wanneer collega's ook elkaar kunnen beoordelen, of mening zeggen rechtstreeks tegen collega. Hierdoor sfeer verbeteren en mw kunnen laten veranderen. Als je goede verstandhouding hebt met collega kun je ook meer rekening met elkaar houden. Meer begrip.	R1
In eerste instantie zouden mw wel schrikken, er gaat iets veranderen dat is niet goed. Maar als het uitgelegd wordt denk ik wel positief. Weer ruimte voor eigen input, dat er weer iets gedaan wordt, aandacht is, zullen ze wel blij mee zijn. Dat het uiteindelijk allemaal toch niet doorgaat. Dat mw niet goed mee zouden werken. Maar knelpunten zouden eerder bij dir en lg liggen. Bijv. dat afspraken niet nagekomen worden, weinig gedaan met reactie mw. uitvoering gesprekken	R2
Ik denk dat als het verbeterpunten zijn dat het goed is. Na 2 jaar evalueren. Het moet wel werkbaar zijn, kort en krachtig, praktisch en haalbaar.	R3

Eerst allemaal vreemd kijken, ze zijn er aan gewend zoals het gaat. Wel moeilijk om ook mw elkaar te laten beoordelen. Schoonmaakdames weegt beoordeling zwaarder omdat ze minder contact hebben daarom belangrijk. De jongens heb ik gemiddeld 3 keer per dag aan de telefoon. Meeste meerwaarde komt via klant.	R4
Op zich goed maar ook goed communiceren naar mw. Wat houdt het in, wanneer gaat het in dan zullen ze dit zeker omarmen. Als ze negatief gevoel krijgen. Het is belangrijk om mw te sturen en richting geven zo kun je jezelf ook een doel geven.	R5
Het moet wel heel duidelijk zijn en niet vrijblijvend zodat dat iedereen het wel waardeert. Meeste mw willen vooral duidelijkheid, weten waar ze aan toe zijn. Geen aanval op persoon maar echt een middel om te communiceren, actie te nemen en verbeteren.	R6

Aanbevelingen nieuwe beoordelingssysteem.

De houding naar klanten is ook heel belangrijk, of iedereen waar je mee te maken hebt.	R1
Formulieren zoals nu zijn goed, uitgebreid genoeg en beoordelingsgesprek ook. Het moet vooral uitgevoerd worden, afspraken nagekomen e.d.. Moet zo zijn anders net zo goed geen gesprek. Vaker contact en vaker complimenten.	R2
Nee systeem nu is best goed, wel uitgebreider commentaar en meer verbeterpunten en deze blijven volgen.	R3
Moeilijk goed te doen door diversiteit. Alles loopt in elkaar over. Ik vind dat het moet gebeuren maar moet geen verplicht nummer worden dan kun je het net zo goed niet doen.	R4
Systeem evalueren na bepaalde tijd, is het te veel is het te weinig, is het duidelijk werkt het. Het moet consequent gedaan worden, goede planning, afspraken nakomen, gaat veel werk in zitten.	R5
Nee.	R6

5. Doelstellingen SBJ

Doelstellingen SBJ.

Doelstelling is constante kwaliteit leveren, winst maken. Om personeel het gevoel te geven je bent niet alleen nummer, je kunt ook dingen kwijt. Aandacht voor mw. personeel moet zich goed voelen, helpen bij problemen om erger te voorkomen. Win-win.	R1
Hoop als doelstelling te blijven bestaan en winst te maken, klanten en mw tevreden te houden en doelen te bereiken als een team, samenwerken.	R2

Financieel gezond maken, veranderingen in de markt spelen, zoeken naar andere takken van sport, vaste schoonmaak uitbreiden, langdurige relaties met klanten. Stukje continuïteit. Best groeien maar niet te hard, op gezonde basis, goede bedrijven om mee samen te werken of voor te werken, grote, betere klanten. Ontzorgen, klanten helemaal ontzorgen op gebied van facilitair, meer klantenbinding. Is ook meer vraag naar. Hier naar toe groeien maar wel voorzichtig. Aandacht voor de klanten vind ik heel belangrijk. Volgend jaar de klant centraal, bedrijfsbezoeken, klantbezoeken. Dan ook breder pakket aanbieden. In plaats van korting extra werkzaamheden aanbieden. Klant laten voelen dat we blij zijn dat zijn al die tijd voor ons hebben gekozen.	R3
Groeien en zorgen dat alles beter en sneller geregeld wordt. Je bent nu aan het kiezen tussen servet en tafellaken. Hoofddoel is groeien, meer omzet. Meer zekerheid en risico spreiden, meer klanten krijgen vooral MKB. Als een grote klant wegvalt heb je een probleem. Huidige trouwe klanten aandacht geven. Structuur moet ook aangepast worden. Planner in dienst nemen. Betere taakverdeling. Is nu moeilijke tijd geweest, eerst alles op de rit krijgen. Klant moet niet wachten. Gaat nu net. Als het niet meer kan ben je je kracht kwijt.	R4
Zo goed mogelijke kwaliteit en service te verlenen voor een marktconforme prijs. Doelstellen probeer je te bereiken met mw, die een soort familie zijn, die goed opgeleid zijn, gemotiveerd, die het Janssen gevoel hebben. Niet beloven wat we niet kunnen waarmaken maar waarmaken wat we beloven. Beter worden, groeien, een begrip worden in heel Nederland grensstreek, professioneler worden. Innovatie.	R5
Ik denk dat kwaliteit hoog in het vaandel moet staan, daar komt de klant op af. En als de klant tevreden is gaat het ook goed met ons. Winst maken maar daar hebben wij geen zicht op. En ook tijd nemen voor medewerkers, die moeten het toch doen.	R6

Doelstellingen vastgelegd.

Wel een deel, in handboek, beleidsverklaring.	R1
Hoop ik maar dat weet ik niet.	R2
Nee zitten in mijn hoofd, wel besproken met Bas en Stella. Als duidelijk is dan ook kenbaar maken in organisatie en communiceren met medewerkers.	R3
Nee.	R4
Summier zijn deze vastgelegd. In kwaliteitshandboek, versnipperd. Niet duidelijk op papier.	R5
Nee, ik denk het niet.	R6

Gesproken over de doelstellingen van SBJ met leidinggevende/medewerkers.

Soms wel maar weet ik niet. Niet direct. Zou niet slecht zijn om te doen, soort doelstellingsgesprek met iedereen tegelijk. Iedereen die er aan mee heeft gewerkt belonen	R1
Niet echt officieel, geef zelf wel eens advies maar wordt niet echt iets mee gedaan. Bijv. veegwagen, sneeuwruimer. Project moet goed lopen geen klachten medewerkers goed hun best doen, maar niet echt als doel benoemd. Dat zijn je projecten en die moet je nu regelen. Niet echt gaan zitten en plan maken. Zijn wel al breed georiënteerd, alleen deze diensten nog verder verbeteren.	R2
Met een aantal mensen maar afgelopen tijd, crisis, weinig tijd voor.	R3
Ja vaak genoeg, over toekomst bedrijf. Verschillende mening, stilstaan is niet goed. Planner zou heel goed zijn. Nu blijft veel omzet liggen doordat jaarlijkse klussen blijven liggen. Met mw niet.	R4
Ja in het verleden, laatste jaren minder. Mw beter sturen, duidelijk lijnen uitzetten. Kostenbesparing, op producten, materialen, voertuigen.	R5
Nee.	R6

Belang kennen doelstellingen van SBJ.

Mw gevoel ze vertellen ons ook wat bedrijf wil, gevoel dat ze erbij horen, erbij betrokken worden. Is wel belangrijk voor mw. Vindt andere directeur ook goed zolang geen financiële zaken bekend worden gemaakt.	R1
Ja lijkt me handig, meer betrokkenheid, dan ga je er voor, meer verantwoordelijkheids gevoel. Dan kun je erop inspelen.	R2
Om mw op de hoogte te brengen van het feit dat klant hun salaris betaald. Zichtbaar maken en mw erbij te betrekken laten zien dat ze hun best moeten doen bij klanten. Klant wil ontzorgt en vertroeteld worden. Klant moet zich bij ons thuis voelen. Als klant tevreden is gaat het goed. Mw voelt zich thuis. Werkt door in hele organisatie, alles moet goed lopen. Deze punten kunnen ook in beoordelen worden meegenomen, klanttevredenheid en kwaliteit van werk.	R3
Lijkt mij goed om dit vast te leggen. En mw op de hoogte te stellen.	R4
Als iedereen doelstellingen kent dan weet ook iedereen waarom we dingen doen. Dat mw. weten dat ze extra hun best moeten doen, Als je gezamenlijk doel hebt dan ben je een team. Alle stakeholders zijn belangrijk en iedereen moet samen gevoel hebben.	R5
Als iemand weet dat bepaalde dingen gaan gebeuren zodat je hier rekening mee kan houden. Wat staat er op de planning, wat speelt er in het bedrijf.	R6

Bijlage VI Uitgewerkte interviews medewerkers

1. Beoordelen algemeen

a. Mening beoordelen algemeen.

Vind ik goed. Dan weet je waar je aan toe bent zowel als medewerker als voor het bedrijf. Iedereen heeft eigen mening, kun je iets uithalen.	R1
Goed, dat is bevorderlijk. Mensen mee laten denken, verbeteringen. Voor beide kanten mw en wg, je weet wat je aan elkaar hebt en wat verbeterpunten zijn.	R2
Is goed dat dit wel eens gebeurt dan weet je wat beter kan.	R3
Ja ik vind het belangrijk.	R4
Ja, vind ik goed.	R5
Vind ik heel goed, wel belangrijk.	R6
Belangrijk dat het gedaan wordt. Goed voor bedrijf of wn qua scholing vooruit gaan.	R7
Prima, goede leidraad, snel zien wie is wie, korte indruk van iemand. Na proeftijd eerste gesprek.	R8
Zeer nodig!!! Beoordelen of iemand zijn/haar werk goed doet!	R9
Vind ik prima. Kan iemand wijzen op punten die hij zelf niet ziet, wat doet hij goed of niet. Zodat je hier aan kunt werken.	R10
Vind ik prima, is belangrijk.	R11
Is nodig, belangrijk, reflecteren.	R12

b. Hoofddoel beoordelen

Verbeteringen, fouten eruit halen. Mw laten weten wat wel en wat niet goed gaat. Kijken wat je als bedrijf kunt veranderen of verbeteren, oplossingen vinden. Mw heeft ook inspraak wat er veranderd kan worden.	R1
Zo goed/optimaal goed mogelijk kunnen functioneren als medewerker in het bedrijf. Op tijd er achter komen wat er fout gaat en dit verbeteren. Optimaliteit, beter functioneren van bedrijf en mw.	R2
Een gezond bedrijf, betere samenwerking, betere communicatie.	R3
Verbeteren hoe mw. werken.	R4
Verbeteren.	R5
Kun je van leren, beter worden als mw. en ook voor wg.	R6

Scholing mw vak beter laten uitoefening, ontwikkeling. Nieuwe machines, werkmethoden, producten, werkhouding.	R7
Geeft werkgever krijgt inzicht/ informatie over het werk en denkniveau en de vakkennis van zijn personeel. Makkelijk om intern te schuiven. Hulpmiddel om vooruit te komen als mw.	R8
Beter aflevering van werk. Beschikbaarheid van materialen e.d.	R9
Verbeteren van de wn.	R10
Daar waar het niet goed gaat via beoordeling corrigeren, verbeteren. Zelf denk je dat het goed gaat maar iemand anders kan het anders zien.	R11
Medewerkers beter aansturen, bespreken wat goed en slecht gaat.	R12

c. Andere doelen beoordelen.

Of mw aan eisen voldoet. Willen we verder met mw. Mw. aanspreken als dit niet zo is.	R1
Jezelf verbeteren, groeien in de functie. Uitstraling bedrijf naar buiten toe.	R2
Mw. wijzen op omgang met materialen, nu individueel en niet zorgen dat het goed is voor collega's.	R3
Weet ik niet.	R4
Weet ik niet.	R5
Weet ik niet. Heb zelf gesprekken gehad en vind het fijn om alleen te werken. 1 of 2 keer, vind ik te weinig, 1 x per jaar zeker om te weten waar je aan toe bent. Terugkoppeling, zijn er klachten of niet.	R6
Opwerken binnen bedrijf hangt hier mee samen, dat hier mogelijkheid voor is.	R7
Van goede vakkennis en werkervaring profiteren/uitbuiten de juiste persoon op de juiste plek. Zwakkere punten qua functioneren e/o het denkniveau van werknemer in kaart brengen. Vervolgens hier een termijn aan verbinden wanneer men verwacht dat punten verbeterd kunnen worden, op de eerste plaats ligt de verantwoording hier bij de werknemer, werkgever kan eventueel ondersteuning bieden op de werkvloer of middels cursus. Werkhouding en kennis personeel optimaliseren, borgen en goede resultaten belonen (loonschaal)	R8
Betrokkenheid van werkgever en werknemer en omgekeerd.	R9
Wn wijzen op punten die niet goed gaan, bewust van worden en dit kan veranderen.	R10

Zorgen voor goede omgang met mensen, materiaal.	R11
Zorgen dat werkmethodes verbeteren, meer hetzelfde werken.	R12

d. Wie kan medewerkers beste beoordelen.

De direct leidinggevende. Niet klanten direct vragen naar functioneren mw. Krijg je ook te horen via klachten.	
Direct leidinggevende, degene die met je werkt. Mw moet ook lg. Kunnen beoordelen.	R2
Degene die er mee samenwerkt, een collega of direct leidinggevende. Maar collega kan ook leidinggevende beoordelen. Directeur ziet mij nooit aan het werk, dus heeft ook niet recht om mij te beoordelen. Hij ziet wel eindresultaat als ik ergens gewerkt heb. Collega mag best iets over mij zeggen in gesprek wat hem opvalt of stoort, ik wil dat wel weten. In ieder geval naar mening vragen.	R3
Projectleider, direct leidinggevende.	R4
Projectleider, direct leidinggevende.	R5
Klant, om te vragen hoe het gaat omdat ik altijd alleen werk.	R6
Degene die dichtst bij mw. staat, direct leidinggevende.	R7
De directe teamleider, afdeling manager, in mijn geval is dit de betreffende projectleider.	R8
Directe leidinggevende, omdat daar het meest contact mee is.	R9
Leidinggevende die op projecten komt en inzicht heeft in dit project.	R10
Contactpersoon van klant waar mw. werkt.	R11
Directeur en collega's.	R12

e. Mening beoordelingsformulieren.

Vind ik goed, dan heb je op papier staan wat er is gezegd en waar mw. aan moet werken, dan kun je altijd terugkijken.	R1
Goed, dan staat het op papier, staat vast. Een leidraad om te kijken hoe het gaat, punten staan vast.	R2
Ik keur het niet af.	R3
	R4
	R5
Vind het goed dat ze een dossier van iedereen hebben, dat het vastligt.	R6

Goed hulpmiddel, je kunt terugkijken, goed systeem.	R7
Over de beoordelingsformulieren welke werkgever hanteert heb ik nog geen mening over, mijn eerste gesprek zal medio mei pas plaatsvinden. Wordt soms te weinig mee gedaan. Vragen liggen klaar, is voor wg belangrijk. Vastlegging om te weten of het verbeterd of slechter wordt.	R8
Beoordelingsformulieren toespitsen op persoon, geen algemeen formulier.	R9
Handig omdat wn ook kopie krijgt zo kun je zelf ook bekijken of je dingen verbeterd hebt, of gelijk gebleven is. Vergelijken. Formulier nu is best ok, belangrijke punten komen aan de orde en er kunnen ook opmerkingen genoteerd worden.	R10
Goed om alles vast te leggen zodat ook teruggekeken kan worden.	R11
Goed om vast te leggen, dan kun je het nakijken.	R12

f. Arbo CAO

Nee ken ik niet.	R1
In grote lijnen. Vind het minder dat alleen lg beoordeeld zou moeten worden.	R2
Basis ken ik. Artikel ken ik niet.	R3
Nee ken ik niet.	R4
Nee ken ik niet.	R5
Nee ken ik niet.	R6
Nee ken ik niet maar hecht ik ook niet veel waarde aan, is maar theorie, praktijk is anders.	R7
Nee beide niet. Heb wel een naslagwerk in bezit; "Voorlichting en instructie personeel".	R8
Nee, niet bekend.	R9
Nee, niet bekend.	R10
Nee ken ik niet.	R11
Nee ken ik niet.	R12

2. Huidige beoordelingssysteem SBJ

a. Beoordelen binnen SBJ.

Niet goed geregeld, niet consequent. Toen M. hier nog werkte werd het wel	R1
---	----

gedaan maar nu niks meer. D. wel	
Niet goed geregeld, niet ieder jaar. Veel met natte vinger. Degene die mij beoordeeld ziet mij niet werken. Is wel eens gebleken dat verkeerd beoordeeld is. Weinig tegenspraak mogelijk als mw. Moet wel kunnen, dus eerst bespreken en daarna pas beoordelen om fouten eruit te halen.	R2
Volgens mij is er niets geregeld. Eerder ook niet serieus.	R3
Weet ik niet.	R4
Weet ik niet.	R5
Vind dat het beter zou kunnen. Onvoldoende. Omdat ik alleen werk, vind het geen probleem maar zou wel vaker een gesprekje willen.	R6
Al 2 jaar geen beoordeling meer gehad, op dit moment niet goed. Eerder wel goed, ieder jaar gesprek en duidelijk hoe het was wel of niet vooruit gegaan. Gesprekken best ok, maar vaak ook hetzelfde, geen inspraak.	R7
Daar heb ik momenteel nog niet zoveel ervaring mee. Maar voor mijn gevoel nog iets te soft, met name als ik hoor dat toch nog niet ieder personeelslid een visitekaartje van SBJ is. Sancties verbinden aan slecht gedrag of onvoldoende inzet. Als dit niet gebeurd kunnen mw doorgaan met hun slechte gedrag.	R8
Ik heb al jaren geen beoordeling meer gehad.	R9
Mijn lg doet het goed, wordt naar waarheid ingevuld, is eerlijk. Ben er tevreden mee. 1 x per jaar een beoordelingsgesprek.	R10
Sinds 2011 heb ik geen beoordeling mee gehad, dus nalatig, op dit moment niet goed.	R11
Gebeurt weinig nu, vroeger wel. Is niet goed.	R12

b. Doel van het huidige beoordelingssysteem.

Mw. gemotiveerd te houden, als je goede beoordeling hebt is dat fijn om te horen. Nu gebeurt er niets, dus mw worden ook niet gemotiveerd om beter hun best te doen.	R1
Ik zou het niet weten. Geen meerwaarde. Bg is om je vooruit te helpen, groeien in bedrijf.	R2
Aan je zelf werken. Zodat je weet wat niet goed gaat, maar je kunt jezelf ook verdedigen, je kunt dan aangeven waar het niet goed gaat. Samenwerken voor een gezonder bedrijf.	R3
Weet ik niet, ik ken het niet.	R4
Weet ik niet, ik ken het niet.	R5
Weet ik niet, wat er verder mee gedaan werd. Werden geen afspraken gemaakt.	R6

Kijken waar het aan schort en kijken waar het beter kan.	R7
Kort gezegd; het bedrijf weet welke kwaliteit en kwantiteit men in huis heeft.	R8
Heeft nu weinig zin, er vinden geen gesprekken plaats.	R9
Inzicht krijgen in personeel. Zitten mw op goede plek. Kunnen er nog dingen verbeterd worden.	R10
Weet ik niet, er gebeurt nu niks.	R11
Geen idee, werd weinig mee gedaan.	R12

c. Ervaring met beoordelingsgesprekken

Zover ik weet niet gedaan. Zelden gesprek met mw. over werk, niet serieus.	R1
Niet echt, meer werkinstructie 's ochtend.	R2
Nee, niets.	R3
Als er klachten zijn krijgen we een gesprek, in goed overleg.	R4
Idem.	R5
Heb 1 of 2 keer een gesprek gehad. Vond dit wel fijn om te horen hoe je het doet.	R6
Ik vond het wel fijn om af en toe een gesprek te hebben, maar was wel erg standaard, gebeurde verder niet veel mee.	R7
Bij vorige werkgevers gemiddeld 2x per jaar gesprek. Als zeer positief ervaren. Het is sowieso een drijfveer om naar een nieuwe uitdaging of doel toe te werken. Ik kreeg de kans om op allerlei gebied te groeien. Jezelf verbeteren denkend aan specifieke vakkennis, deel uit maken van verbeterteams, naar een hoger werk en denkniveau, en uiteindelijk je kennis weer overbrengen op nieuwe collega's.	R8
Jaren geleden en ik vond het zonde van de tijd. Was langer onderweg dan dat ik beoordeeld werd.	R9
Ik heb 1 x per jaar een beoordelingsgesprek. Beoordeling is eerlijk.	R10
Ja ik vroeger wel gesprek gehad, maar mw kan zelf weinig inbrengen, beoordeling ligt al vast.	R11
Is lang geleden, niet effectief genoeg, te weinig.	R12

d. Individuele gesprekken en/of werkoverleggen.

Zover ik weet niet gedaan. Zelden gesprek met mw. over werk, niet serieus.	R1
Niet echt, meer werkinstructie 's ochtend.	R2
Nee, niets.	R3
Als er klachten zijn krijgen we een gesprek, in goed overleg.	R4
	R5
Geen gesprekken verder, weinig contact met mijn baas. Soms bel ik Gaby of John.	R6
Nee, wel soms in groepsverband.	R7
Geregeld worden er op locatie wel zaken m.b.t. het betreffende project besproken. Samenstelling; één collega, projectleider en mijzelf.	R8
Nee.	R9
Lopen wekelijks het project na en bespreken dit.	R10
Nee, laatste werkoverleg, bijeenkomst voor schoonmaakmw. was in 2012.	R11
's Ochtend werkbepreking, indeling van werkzaamheden. Soms vraagt Rene hoe het is gegaan.	R12

e. Mening huidige beoordelingssysteem.

Slecht want er wordt niets gedaan. Eerder werd het wel gedaan en mw op aangesproken wat ze goed of niet goed deden.	R1
Niet goed. Als personeel het goed doet mag er best iets tegenover staan. Loonsverhoging of loongroep hoger. Nu geen motivatie om zich te verbeteren.	R2
Waardeloos.	R3
Ken het niet, geen mening.	R4
Ken het niet, geen mening.	R5
Te weinig aandacht, zouden moeten komen als ik op de werkplek ben.	R6
Er wordt niet veel mee gedaan, het moet weer opgepakt worden. Toen er wel gesprekken waren was ik er tevreden mee.	R7
Zie vraag 2 a.	R8
Weet ik niet, al jaren geen gesprek gehad.	R9
Ik denk dat degenen die het uitvoeren wel kunnen. Maar ik denk dat er te weinig mee gedaan wordt, er wordt niet altijd serieus mee omgegaan. Als iemand niet goed functioneert ook de beslissing nemen om er niet meer verder te gaan. Dit	R10

kan ook fout overkomen bij klanten. Mw. kunnen te lang doorgaan met niet goed hun werk afleveren.	
Er gebeurt nu niks, dus niet goed.	R11
Slecht, er wordt niet aan gedaan.	R12

3. Aangepaste beoordelingssysteem SBJ

a. Welke gesprekken (doelstellings- of planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek).

Ik denk 2 keer per jaar. Ook meer aandacht voor medewerker, hoe gaat het met je op de werkvloer, collega's e.d. Beoordeling in dit gesprek meenemen. Eerst meer functioneringsgesprek daarna beoordeling.	R1
Eerst doelstellingsgesprek voor hele groep en per afdeling, dan per persoon functioneringsgesprek eventueel per team, dingen aangegeven waar je aan moet werken. Aan het einde een beoordelingsgesprek om te kijken hoe het is gegaan. Formulier ingevuld zitten veel tussenwegen hoeft niet. Het is goed of niet goed. Beter beschrijven wat er bedoeld wordt.	R2
Sowieso een functioneringsgesprek belangrijk 1 x per jaar en 1 x per jaar een beoordelingsgesprek. En 's morgens vaker een soort toolbox, soort werkoverleg, aandacht voor alles wat speelt op werkvloer.	R3
Functioneringsgesprek, dan weet ik waar ik aan toe ben dat het duidelijk is. Maar ook een beoordelingsgesprek.	R4
Beoordelingsgesprek, dan weet ik wat wel of niet goed doe. Maar ook eerst een functioneringsgesprek.	R5
Functioneringsgesprek zou ik ook fijn vinden. Evt. combinatie met beoordelingsgesprek. Aandacht voor persoonlijk functioneren.	R6
Hoe meer gesprekken hoe beter. Voor mij alle 3 de gesprekken.	R7
Persoonlijk vind ik het positief als men enkele malen per jaar met het team en werkgever of manager rond de tafel zit om goed op de hoogte blijven over hetgeen er op de werkvloer of bedrijf speelt.	R8
Beoordelingsgesprek, de andere hebben wat mij betreft geen zin.	R9
Er zou vaker een gesprek kunnen plaatsvinden. Zo kunnen dingen eerder opgepakt worden. Vaker een compliment kan ook. Constant aandacht geven is belangrijk, mw blijft betrokken. Anders krijgen ze lakse instelling, er kijkt toch nooit iemand naar mij om.	R10
Functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek, zodat mw. zelf meer inspraak heeft.	R11

Functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek. Als mw. meer inbreng. Hoe meer gesprekken hoe makkelijker het zou lopen, beter geïnformeerd.	R12
--	-----

b. Betrokken worden bij de beoordelingen.

Dames, Stella en Gaby en John. Detlef zijn mw. Rene, Bas en Roberto jongens. Verder niemand.	R1
Iemand die dichterbij je staat dan directie, die ook samen met je werkt. Voorwerker waar je mee werkt mag hier best iets over zeggen of een andere collega, mag best nagevraagd worden. Algemene vragen aan collega's van tevoren om beoordeling op te baseren. Heel breed informatie verzamelen.	R2
Leidinggevende/collega, die het meest van mw af weet, die je ook op werkvloer ziet. Collega's mag ook. Moet verbetering zijn, niet alleen werk maar ook hoe ga je met elkaar om.	R3
Voorwerkers en Stella. Collega's niet.	R4
Voorwerkers en Stella. Ik zou nooit iets slechts over collega's vertellen.	R5
De klant omdat die het meeste van mijn werk ziet. En Stella.	R6
Bas is voor mij voldoende, evt. mw. van personeelszaken.	R7
Directe leidinggevende, afdelingshoofd of P&O en uiteraard de werknemer zelf.	R8
Werkgever en de opdrachtgever, klant.	R9
Direct leidinggevende. Ik zie verder niemand. Het zou wel goed zijn als meerdere leidinggevendenvaker op het project zouden zijn.	R10
Leidinggevende SBJ en klant waar je werkzaam bent.	R11
Leidinggevende en collega's.	R12

c. Wie voeren de beoordelingsgesprekken.

Zie vorige vraag. Stella hoeft er niet altijd bij te zijn.	R1
Direct leidinggevende. Voorwerkers of stap hoger indien deze er niet is, dus directie.	R2
Dezelfde leidinggevende. Directie weet niet wat op werkplek gebeurt, je kunt ze wel erbij betrekken of bij gesprek laten zijn.	R3
Voorwerker en Stella samen.	R4
Voorwerker en Stella samen.	R5

Voorwerker en Stella samen.	
Direct leidinggevende.	R7
Direct leidinggevende.	R8
Direct leidinggevende.	R9
Direct leidinggevende.	R10
Leidinggevende SBJ en contactpersoon klant.	R11
Leidinggevende, maakt niet uit wie.	R12

d. Waarop beoordelen (prestaties, functioneren, gedrag, inzet, opleiding/ontwikkeling, competenties).

Collegialiteit, uiterlijk verzorging, kwaliteit van het werk. Gedrag naar collega's klanten, leidinggevend. Als mw in iets niet goed is moet hij kans krijgen om te werken en dan ook zien en horen het gaat beter.	R1
Kwaliteit van het werk (moet gewoon goed zijn is vanzelfsprekend), gedrag en uiterlijke verzorging, netjes uit zien. Omgang met mensen, klanten en collega's. Visitekaartje van bedrijf staat voorop ander negatief beeld. Veiligheid, gebruik maken van persoonlijke beschermingsmiddelen. Ook feedback van klant in algemeen meenemen in beoordeling, gedurende jaar verzamelen. Beoordeling is moet opbouwend zijn.	R2
Initiatief, inzicht, kwaliteit, gedrag, omgang met klanten, collega's e.d., werktempo evt. maar is moeilijk, niet te beoordelen, hangt af van klus. Wel binnen bepaalde marge, maar informatie is er ook niet. Meer communiceren met elkaar.	R3
Kwaliteit van het werk. Omgang met klanten. Vindt het moeilijk als ik van klant alleen maar negatieve opmerkingen krijg. Wil hier dan goed over kunnen praten.	R4
Kwaliteit van het werk. Omgang met klanten en dat ik hier gewoon over kan praten.	R5
Inzet, motivatie, kwaliteit van het werk in overleg met klant. Variatie in beoordelen afhankelijk van afdeling en werksituatie.	R6
Omgang met klanten vind ik heel belangrijk, je bent eerste contact en je merkt dat klant het vaak fijn vindt om aandacht te krijgen. Kijken of mw vooruitgang, ontwikkeling.	R7
Alle omschreven items, deze gelden in principe voor iedere functie, alleen zal bij de één de lat wat hoger of lager liggen als bij de ander.	R8
Prestaties, kwaliteit van het werk. Functioneren, gedrag en inzet.	R9
Alles is belangrijk. Als je instelling of gedrag niet goed is heeft dit overal invloed op, je werk, je collega's, klant. Uiterlijke verzorging is ook belangrijk. Wn is toch	R10

visitekaartje. Ook zorgen voor goede kleding.	
Alles telt mee, alleen opleiding/ontwikkeling voor mij niet van toepassing.	R11
Gedrag, omgang met leidinggevende, klanten, collega's. Kwaliteit van het werk.	R12

e. Koppeling beoordeling en beloning.

Nee, iedereen moet zijn best doen en goed voorkomen hebben en goed gedragen. Vind ik vanzelfsprekend.	R1
Ja, ik vind van wel. Meest voor de hand liggend is een loongroep, ook al is het maar een dubbeltje erbij. Mensen werken daar beter op als een schouderklop. Schouderklop moet ook, gebeurt ook te weinig. Je kunt niet meer klimmen. Als je hard hebt ingezet ga je omhoog. Hoeft niet ieder jaar maar wel een keer per bepaalde periode zodat je een vooruitzicht hebt. Anders doe je je best maar het maakt eigenlijk niet uit. Begint met schouderklop, vriendelijk woord, minste beloning. Feestjes hoeft niet, bonus wel nog mogelijk.	R2
Is moeilijk, denk wel dat het stimuleert om extra je best te doen als er iets tegenover staat. Kan wel salaris constant omhoog gaan maar dat houdt ook een keer op, dus zou eerder zeggen een soort bonus, prestatietoeslag. Stimulans om er tegenaan te gaan. Zou eigenlijk niet zo moeten zijn.	R3
Ja, vind ik wel. Een beloning in de vorm van loonsverhoging. In vorige bedrijf kreeg je bijv. jaarlijks iets er bij tot een bepaalde hoogte dit motiveerde mij wel dan ging je weer 200% voor. Was wel bij groot bedrijf. Een eenmalige beloning zou ook kunnen.	R4
Ja, maar dan een kleinigheid. Hoeft niet veel te zijn. Eenmalig. Altijd meer loon is ook niet goed voor bedrijf.	R5
Bijvoorbeeld als je een jaar niet ziek bent een beloning krijgen. Was bij eerdere werkgever ook. Dat motiveert wel, zou wel leuk. Is altijd leuk kan ook a.d.h.v. beoordeling of na een jaar een kleine beloning als je het goed doet. Vind het niet het belangrijkste.	R6
Ja, vind ik heel belangrijk. Daar ga je toch voor om een loonsverhoging te krijgen. Is blij van waardering. Hoeft niet ieder jaar en ook niet heel veel maar toch zo dat je iets kunt opbouwen bijv. 10 of 25 euro. Is ook motivatie, zullen veel mensen blij mee zijn die nog beter hun werk doen.	R7
Goede resultaten belonen (loonschaal). Motiveert, kan ook een keer een schouderklop of fles wijn. Maar na aantal jaar ervaring en kennis wel in salaris een verhoging, zodat er een stijgende lijn inzit. Minimaal 2 gesprekken per jaar.	R8
Nee, vind ik niet.	R9
Het zou motiveren maar ik denk niet dat dit de instelling moet zijn. Is leuk maar moet niet iets automatisch zijn. Is lastig om te meten en eerlijk te doen.	R10
Het hoeft niet maar ik denk dat het mw. zou motiveren.	R11

Ja, vind ik wel, dat kan motiveren. Vaker een compliment als het goed is, vind ik ook belangrijk.	R12
---	-----

f. Knelpunten/aanbevelingen nieuwe beoordelingssysteem.

Het moet consequent gebeuren, ieder half jaar.	R1
Ik vind dat bg niet afkraken moet het niet zijn, zakelijk blijven, dit wordt gezien, dit moet je veranderen, dit is goed. Er zijn punten die altijd hetzelfde blijven, maar wel goed vergelijken t.o.v. vorige keer. Niet van heel goed naar heel slecht. Kijken of er groei is. Daarom eerste functioneringsgesprek. Dan willen mw meer moeite doen.	R2
Werken aan de minpunten. Mondeling en schriftelijk vastleggen. Ja, kan ook beoordelingsformulier gebruikt worden maar dan met meer toelichten. Niet alleen goed, maar ook erbij waarom. Afspraken vastleggen en meer info erin zetten. Anders kan het ook niet serieus gedaan worden. Er moet wel over nagedacht worden.	R3
Flexibiliteit beoordelen. Omdat niet iedereen dit is.	R4
Het zijn altijd dezelfde mw. die invallen als het nodig is en die verdienen dan ook iets extra's.	R5
Nee.	R6
Als er meer gesprekken zijn, zijn er ook minder knelpunten. Meesten zullen er voor open staan. Het moet ook regelmatig gebeuren.	R7
Mensen zullen zich waarschijnlijk eerder afzetten of protesteren als normen aangescherpt worden. Hier rekening mee houden. Zorgen dat het duidelijk is.	R8
Nee.	R9
Meer taakrotatie, meer afwisseling, switchen van project. Meer variatie, zo krijg je misschien eerder juiste mensen op juiste plek. Ook prettiger voor mw., zo blijven ze fris. Jaarlijks ook bijeenkomst met alle mw. of teambesprekingen om project te bespreken. Hierdoor uiteindelijk klant meer tevreden, aandacht voor kleine dingen.	R10
Beoordeling samen invullen zodat beide partijen hun mening kunnen geven en daarna pas een beoordeling geven. Als iemand het ergens niet mee eens is moet er voldoende ruimte zijn om dit erbij te schrijven.	R11
Mw. Voelen zich misschien aangevallen. Mw. meer erbij betrekken.	R12

4. Doelstellingen SBJ

a. Doelstellingen SBJ.

Goede kwaliteit leveren, kennis van mw, zoveel mogelijk kennis bij te brengen. Dat er genoeg werk is en dat mw en klanten tevreden zijn.	R1
Het was kwaliteit, nu is het kwantiteit. Ik zou terug willen naar kwaliteit, klantvriendelijk, goed gedragen t.o.v. klanten en collega's. Goed werk afleveren. Voor de rest weet ik het niet. Bij kwaliteit hoort alles, goede materialen, netheid, respect.	R2
Winstgevend, gezond bedrijf, financieel en qua sfeer, ook samen. Groei, vaste klantenkring behouden maar ook nieuwe klanten en/of nieuwe activiteiten. Er is nu werk genoeg maar te weinig mw. en dat is niet goed. Goede balans in hoeveelheid werk en aantal mw. Anders kun je geen constante kwaliteit leveren.	R3
Nee, weet ik niet. Hoor wel wat negatieve dingen in wandelgangen maar weet niet of dit klopt. Vind ik vervelend ook naar Stella en Rene toe.	R4
Nee, weet ik niet.	R5
Nee, weet ik niet.	R6
Ja, om bovenaan in de branche te staan, bij de top te horen. Goed bedrijf dat goede kwaliteit werk aflevert, geen klachten.	R7
Concurrerende marktpositie, bedrijf gezond houden, voortbestaan borgen.	R8
Nee, weet ik niet.	R9
Weet ik niet.	R10
Tevreden klanten, goede naam als bedrijf.	R11
Weet ik niet.	R12

b. Doelstellingen vastgelegd.

Nee, zit in hoofden van directie.	R1
Ik zou het niet weten.	R2
Weet ik niet, ik ga er wel van uit dat ze daar naar streven, er zal zeker iets vastgelegd zijn.	R3
Nee weet ik niet.	R4
Nee, weet ik niet.	R5
Nee, weet ik niet.	R6
Ik hoop van wel maar ik betwijfel het.	R7
Wordt enigszins door de directie aangetipt in de "Beleidsverklaring". Zie vraag 1f.	R8

Nee, weet ik niet.	R9
Weet ik niet.	R10
Dat weet ik niet.	R11
Nee, weet ik niet.	R12

c. Gesproken over de doelstellingen van SBJ met leidinggevende/medewerkers.

Nee, en heeft ook weinig zin. Wij kunnen wel iets zeggen maar directie doet wat ze zelf willen, laten weinig mensen toe om te delen. Je moet anderen ook om een mening kunnen vragen.	R1
Helemaal in het begin. Maar wordt verder niet over gesproken. Je hoort alleen iets als je het fout doet.	R2
Nee, ik weet ook niet wie mijn lg is. Ik ben lg en mw. Ik heb geen lg nodig.	R3
Nee.	R4
Nee.	R5
Nee.	R6
Je hoort vrij weinig. Je hoort wel veel in wandelgangen. Dit is vaak negatief. Is voor mij onduidelijk en daar heb ik wel last van, onzekerheid. Maakt sfeer er niet beter op.	R7
Ja recent nog. Met name doorgroei mogelijkheden, uitdagingen en functies.	R8
Nee.	R9
Nee.	R10
Nee.	R11
Nee.	R12

d. Belang kennen doelstellingen van SBJ.

Dat je meer weet wat ze willen en van plan zijn, dan weet je waar je aan toe bent. Meer samen werken naar doelstelling. Nu niet openbaar alleen voor zichzelf.	R1
Betere kwaliteit, je kunt dit uitstralen als je doelstellingen kent. Je kunt ook nieuwe collega sturen. Leidraad, houvast waar je naar toe werkt. Ook mw moet inspraak hebben en mening meegenomen wordt. Als mw niet meewerken heeft doelstelling geen zin.	R2

Om het bedrijf gezonder te maken. Door communiceren van doelen mw meer betrekken bij bedrijf. Ze kunnen hier dan ook gericht aan werken.	R3
Ja, je werkt als een team. Wil het beste voor jezelf maar ook voor het bedrijf. Je werkt toch als een grote familie. Dat je weet hoe de vork in de steel zit en er samen voor kunt gaan.	R4
Ja omdat je samen er voor wil werken.	R5
Denk ik wel, is prettig als je geïnformeerd bent en je kunt er over mee praten. Zou ik prettig vinden.	R6
Je weet beter waar je staat, duidelijkheid. Dan kun je extra kwaliteit leveren, je extra inzetten. Als je niks weet doe je maar wat op gevoel. Eerlijkheid van de baas. Brengt alleen onrust.	R7
Weten waar we staan, mee denken, blijven werken aan werk. Dit bepaalt uiteindelijk toch of je jam of worst op je boterham hebt.	R8
Dat er een open gesprek plaats vindt tussen wg en wn, inspraak van de wn.	R9
Voor mij persoonlijk weinig invloed, voor andere mw. denk ik wel. Directie moet wel meer aandacht aan alle personeelsleden geven. Nu moet ik alles doorgeven aan lg en weet niet hoe en of het teruggekoppeld wordt. Als er direct contact is kun je meer informatie uitwisselen.	R10
Dan weet iedereen wat zijn taak is en wat er van hem verwacht wordt.	R11
Ja, is belangrijk zodat iedereen weet wat de bedoeling is en ook hetzelfde kan werken en overbrengen naar klanten.	R12

Bijlage VII Voorbeeld functioneringsformulier RAS

Datum gesprek : _____
Aanwezig bij gesprek : _____
Naam medewerker : _____
Functie : _____
Personeelsnummer : _____
Naam leidinggevende: _____

Vorig functioneringsgesprek

Datum gesprek:

Afspraken

Afspraak	gerealiseerd ja/nee
Afspraak	gerealiseerd ja/nee
Afspraak	gerealiseerd ja/nee

Agenda

Agendapunten medewerker:

Agendapunten leidinggevende:

Onderwerpen

1. Arbeidsomstandigheden

O.a.: fysieke belasting, rooster, hulpmiddelen

2. Werkdruk en werksfeer

O.a.: (toename) werkdruk, werkoverleg, samenwerking leidinggevende en collega's

3. Duurzame inzetbaarheid

O.a.: is de verwachting het werk vol te houden tot aan het pensioen, wat is daarvoor nodig?

4. Ontwikkeling en opleiding

O.a.: opleidingen, Nederlandse taal, wens/noodzaak tot ontwikkeling of bijscholing

5. Privéomstandigheden medewerker

O.a.: privéomstandigheden, gezin, werk/privé balans, huisvesting

6. Gezondheid

O.a.: veranderingen in gezondheid en belastbaarheid, verzuim, leefstijl

7. Overig

Afspraken

Afspraak	Actie door	Evaluatiedatum
----------	------------	----------------

Afspraak	Actie door	Evaluatiedatum
----------	------------	----------------

Afspraak	Actie door	Evaluatiedatum
----------	------------	----------------

Overige opmerkingen

Volgende gesprek

Over ____ maanden

Akkoord medewerker

Akkoord leidinggevende

Bijlage VIII Voorbeeld nieuw beoordelingsformulier

BEOORDELINGSFORMULIER

Naam : _____ Tijdvak waarover wordt
Afdeling : _____ beoordeeld
Functie : _____

Beoordelingscriteria

	O	V	G	ZG
1. Kwaliteit van het werk (Afgeleverd werk voldoet aan de eisen; heeft geen controle nodig, controleert eigen werkzaamheden en brengt zelf correcties aan waar nodig; legt voor zichzelf hoge maatstaven aan waaraan zijn/haar werk aan moet voldoen.)				
Toelichting:				
2. Kwantiteit van het werk (Levert voldoende werk af binnen gestelde periodes; hanteert goed tempo van werken; werkt regelmatig en constant; blijft ook onder druk of bij veranderingen voldoende werk afleveren.)				
Toelichting:				
3. Inzet en flexibiliteit (Werkt goed gemotiveerd; wil aanpakken, kan waar nodig extra inspanning opbrengen; wisselt makkelijk van werkzaamheden; is betrokken bij het werk en voelt zich verantwoordelijk voor resultaten; toont initiatief; blijft ook zonder direct toezicht goed presteren.)				
Toelichting:				
4. Samenwerking en communicatie (Overlegt op tijd; informeert collega's; staat open voor de mening van anderen; luistert naar anderen; helpt collega's waar nodig, is bereid voor een ander iets te doen; vindt de sfeer in de groep belangrijk, draagt goed bij aan de werksfeer.)				
Toelichting:				
5. Dienstverlenend gedrag (Toont een dienstverlenende houding; wil voor anderen (collega's en klanten) in behoeften voorzien; doet wat beloofd is; ziet waar klanten behoefte aan hebben, signaleert behoeften en mogelijke diensten; hecht veel belang aan tevredenheid bij klanten.)				
Toelichting:				
6. Zelfstandigheid en initiatief (Kan zonder direct toezicht werken; plant en organiseert eigen werkzaamheden; grijpt zelf in waar nodig; signaleert zelf; komt uit				

zichzelf met ideeën en suggesties; neemt verantwoordelijkheid.)				
Toelichting:				
7. Op ontwikkeling gericht (Zoekt actief naar mogelijkheden tot verbetering van diensten; is geïnteresseerd in de eigen, persoonlijke ontwikkeling; stopt tijd en energie in eigen ontwikkeling.)				
Toelichting:				
8. Persoonlijke presentatie en zorg (Vriendelijk, open; goed verzorgd uiterlijk; goede omgang met materialen en middelen, aandacht voor veiligheid.)				
Toelichting:				
9. Leidinggeven (indien van toepassing) (Instrueert, overlegt, motiveert en delegeert goed; behoudt overzicht over werk van anderen; regelt en organiseert werkzaamheden goed; informeert betrokken medewerkers tijdig en juist; betreft medewerkers; stimuleert anderen tot het leveren van goede prestaties; bewaakt sfeer in de groep.)				
Toelichting:				
10. Eventueel ander criterium.....				
Toelichting:				

Eindoordeel:	Onvoldoende	☐		Beoordeeld door	d.d.	paraaf
	Voldoende	☐		1.		
	Goed	☐		Beoordeeld door	d.d.	paraaf
	Zeer goed	☐		2.		

Besproken met betrokkene door	d.d.		De betrokkene	d.d.
.....				

Commentaar door de betrokkene op beoordeling:
