

Sterk door overleg



Beoordelings- en functioneringsgesprekken

Een enquête bij
werknemers in Vlaanderen



Dit is een publicatie van de
SERV – Sociaal-Economische
Raad van Vlaanderen
Wetstraat 34-36
1040 Brussel
Tel: 02 | 20.90.111
Fax: 02 | 21.77.008
E-mail: stv@serv.be
www.serv.be/stv

WD/2007/5147/199

Grafische vormgeving: Magelaan
(voorheen Aanzet/MakingMagazines) – Gent
Foto's cover: © PhotoDisc, © PhotoAlto

Copyright 2005 bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze brochure
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.



Sterk door overleg



Beoordelings- en functioneringsgesprekken

Een enquête bij werknemers in Vlaanderen

Liselotte Hedeboom





Inhoud

■ Inleiding	5
1. Waarover gaat het?	6
■ Managementcyclus	6
■ Beoordelings- en ontwikkelingsdoelstellingen	7
■ De gesprekken	8
2. Hoe zit het in Vlaanderen?	9
■ Vier types van gesprekken	9
■ Wie heeft gesprekken?	10
3. Zijn Vlaamse werknemers tevreden over hun gesprekken?	13
■ Gesprekskenmerken maken het verschil	14
■ Dagelijkse gesprekken tussen leidinggevende en medewerker	17
4. Maakt het een verschil?	19
■ Het ideale gesprek	19
■ Werkdruk	19
■ Ondersteuning door de directe leiding	20
■ Interne communicatie	20
■ Werkmotivatie	21
■ Conclusie	22

Enquête bij werknemers in Vlaanderen

Deze brochure is een samenvatting van een enquête bij Vlaamse werknemers via het internet. De vragenlijst focust op beoordelings- en functioneringsgesprekken. Naast de kenmerken van deze gesprekken komen ook de tevredenheid van werknemers over hun beoordelings- en functioneringsgesprekken, de werkmotivatie van werknemers en de informele gesprekken tussen medewerker en leidinggevende aan bod.

De vragenlijst is afgenomen bij een representatieve steekproef van Vlaamse werknemers uit een bestaand internetpanel. Omdat beoordelings- en functioneringsgesprekken over het algemeen jaarlijks plaatsvinden, werd de enquête beperkt tot werknemers die minstens één jaar bij hun huidige werkgever werken.

De netto-respons van 52% leverde 1.737 bruikbare vragenlijsten op. Meer informatie over de methodologie (beschrijving van de steekproeftrekking, de berekening van het responspercentage en een uitgebreide non-responsanalyse) is opgenomen in het informatiedossier 'Beoordelings- en functioneringsgesprekken. Een enquête bij werknemers in Vlaanderen'. Dit informatiedossier kan besteld of gratis gedownload worden op de website: www.serv.be/stv.

De resultaten van de enquête werden in een aantal panels van personeelsmanagers besproken. Hun praktijkervaringen komen doorheen de tekst van de brochure aan bod.



Inleiding

Deze brochure gaat over beoordelings- en functioneringsgesprekken in Vlaanderen. Heel wat cijfers tonen aan dat deze gesprekken een haast veralgemeende praktijk zijn geworden. Tegelijkertijd blijkt dat zowel werknemers, beoordelaars als personeelsmanagers niet zo tevreden zijn over de beoordelings- en functioneringsgesprekken in hun bedrijf of organisatie. In deze brochure gaat STV-Innovatie & Arbeid op zoek naar de oorzaken van deze ontevredenheid.

Het eerste hoofdstuk bespreekt beoordelings- en functioneringsgesprekken als onderdeel van het personeelsbeleid binnen een organisatie. Het tweede hoofdstuk brengt de situatie in Vlaanderen in kaart: hoeveel werknemers hebben beoordelings- en functioneringsgesprekken en hoe zien deze gesprekken er uit? De tevredenheid van werknemers over hun beoordelings- en functioneringsgesprekken vormt het onderwerp van het derde hoofdstuk. We gaan na of er een samenhang is met een aantal kenmerken van de gesprekken. Het vierde hoofdstuk tenslotte focust op de samenhang tussen beoordelings- en functioneringsgesprekken en de beoordeling van een aantal aspecten van het werk door de medewerker, zoals werkdruk en motivatie.

Een uitgebreider overzicht van resultaten van de enquête wordt besproken in het informatiedossier 'Beoordelings- en functioneringsgesprekken. Een enquête bij werknemers in Vlaanderen'. Dit informatiedossier kan besteld of gratis gedownload worden op de website: www.serv.be/stv.

1

Waarover gaat het?

Beoordelings- en functioneringsgesprekken zijn een manier om de prestaties en het functioneren van medewerkers op te volgen en te begeleiden. Dat is één van de kernactiviteiten van het personeelsbeleid van een organisatie. Het personeelsbeleid is er op gericht de juiste persoon op de juiste plaats in de organisatie te brengen. Op die manier draagt het personeelsbeleid bij tot de bedrijfsdoelstellingen.

In feite draait het opvolgen en begeleiden van medewerkers om 'goed leidinggeven' zodat:

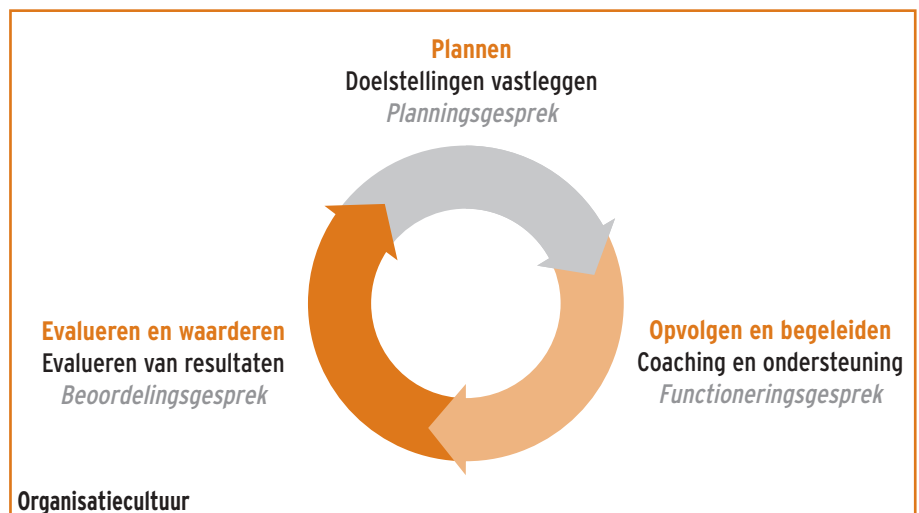
- elke medewerker weet welke bijdrage er van hem/haar wordt verwacht,
- elke medewerker hierbij wordt begeleid en opgevolgd, en
- de door hem/haar geleverde prestaties worden beoordeeld en op gepaste wijze gewaardeerd.

Zo is het opvolgen en begeleiden van medewerkers ook de basis voor andere domeinen van het personeelsbeleid, zoals beloningssystemen.

Managementcyclus

Het opvolgen en begeleiden van de prestaties en het functioneren van medewerkers kan voorgesteld worden aan de hand van een managementcyclus met drie fasen: (1) plannen, (2) opvolgen en begeleiden en (3) evalueren en waarderen. In Figuur 1 wordt deze managementcyclus afgebeeld.

Figuur 1
Managementcyclus.



Tijdens het plannen leggen leidinggevende en medewerker doelstellingen voor het komende werkjaar vast. Opvolgen en begeleiden staat voor het vaststellen van vorderingen ten opzichte van de vooropgestelde doelstellingen. Daarbij hoort ook het zorgen voor de nodige ondersteuning zodat medewerkers hun doelstellingen kunnen bereiken. Tijdens het evalueren en waarderen gaat men na of de medewerker de doelstellingen al dan niet heeft bereikt. Hieraan kan dan nog een beloning worden gekoppeld.

De communicatie tussen medewerker en leidinggevende kan formeel of informeel verlopen. Informele communicatie bestaat uit de dagelijkse gesprekken op de werkvloer. Bij een formeel gesprek wordt er vooraf afgesproken om samen te komen. Tijdens iedere fase van de managementcyclus kan zo een formeel gesprek tussen leidinggevende en medewerker plaatsvinden, namelijk:

- Plannen: planningsgesprek;
- Opvolgen en begeleiden: functioneringsgesprek;
- Evalueren en waarderen: beoordelingsgesprek.

Deze cyclus van formele gesprekken vormt een continu proces dat meestal over één werkjaar is gespreid.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken zijn geen geïsoleerde gebeurtenissen, maar spelen zich af tegen de achtergrond van de bedrijfscontext. Deze context zal dan ook mee bepalen hoe de cyclus van gesprekken concreet verloopt. Zo zullen bijvoorbeeld de dagelijkse gesprekken tussen leidinggevende en medewerker ook een invloed hebben op hoe de formele gesprekken verlopen.

Beoordelings- en ontwikkelingsdoelstellingen

Het opvolgen en begeleiden van medewerkers op basis van beoordelings- en functioneringsgesprekken is geen doelstelling op zich maar een middel om andere doelstellingen te bereiken. De organisatie wil bijvoorbeeld de medewerkers motiveren, hun werkomstandigheden verbeteren, hun prestaties verhogen, hun opleidingsbehoeften opsporen, beloningen toekennen, enzovoort.

Meestal worden er twee grote groepen van doelstellingen onderscheiden:

- **Beoordelingsdoelstellingen:** inschatten van prestaties of wat de medewerker heeft gerealiseerd.
- **Ontwikkelingsdoelstellingen:** ontwikkelen en verbeteren van het functioneren of hoe de medewerker zijn/haar taken vervult.

Bij beoordelingsdoelstellingen vergelijkt men de prestaties van de medewerker met vooraf vastgelegde doelstellingen, met andere medewerkers of eerdere prestaties. Deze beoorde-

ling kan dan dienen als basis voor beslissingen over beloningen of sancties. Tot ontwikkelingsdoelstellingen behoren alle inspanningen om het functioneren, de ervaring en vaardigheden van medewerkers te verbeteren. Het gaat bijvoorbeeld om sterke en zwakke punten identificeren en opleidingsbehoeften opsporen.

De gesprekken

Wanneer er een strikte scheiding wordt gemaakt tussen beoordelings- en ontwikkelingsdoelstellingen, gaan beoordelingsgesprekken enkel over de prestaties van een medewerker. Tijdens een functioneringsgesprek komt dan enkel het ontwikkelen en verbeteren van het functioneren van een medewerker aan bod. In dat geval is er een duidelijk onderscheid tussen beoordelings- en functioneringsgesprekken. Tabel 1 geeft hier een overzicht van. Beslissingen over beloning worden dan vaak in één adem genoemd met de beoordeling.

Tabel 1
Verschilpunten tussen beoordelings- en functioneringsgesprekken.

Verschilpunten	Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
Doel	Bevorderen en verbeteren functioneren medewerkers in arbeidssituatie	Formuleren van oordelen ter ondersteuning van beslissingen op het terrein van personeelsbeheer
Object van beoordeling	Functioneren van medewerker over een bepaalde periode en samenwerkingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker	Geleverde prestatie in de voorbije tijdperiode om daaraan bepaalde conclusies, beslissingen te verbinden
Tijdsperspectief	Focus op verbeteringen in nabije toekomst	Gericht op het verleden
Relatie medewerker/ leidinggevende	Tweerichtingsverkeer, medewerker wordt actief betrokken	Eenrichtingsverkeer
Rol leidinggevende	Begeleider	Beoordelaar

Hoe zit het in Vlaanderen? Worden beoordelings- en functioneringsgesprekken duidelijk van elkaar onderscheiden? Of komen de prestaties en het functioneren van de medewerker tijdens beide gesprekken aan bod? Maakt dit een verschil voor de tevredenheid van werknemers over hun gesprekken? Heeft het ook een invloed op de werkmotivatie? Deze vragen komen in wat volgt aan bod.

2

Hoe zit het in Vlaanderen?

In dit deel geven we een overzicht van hoeveel werknemers in Vlaanderen beoordelings- en functioneringsgesprekken hebben. We gaan in op wie deze gesprekken heeft en welke kenmerken deze gesprekken hebben.

Vier types van gesprekken

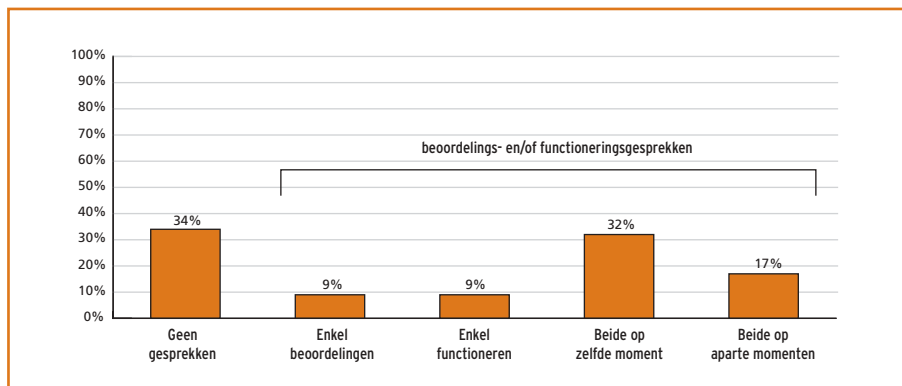
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat twee derde van de werknemers in Vlaanderen formele beoordelings- of functioneringsgesprekken heeft. Eén derde heeft geen formele beoordelings- of functioneringsgesprekken. Dit sluit niet uit dat er bij hen tijdens informele gesprekken over hun prestaties en hun functioneren wordt gesproken.

Er kunnen vier types van beoordelings- en functioneringsgesprekken onderscheiden worden:

- **Enkel beoordelingsgesprekken:** er vindt één gesprek plaats waarin een eindoordeel wordt opgemaakt over de prestaties van de medewerker tijdens de afgelopen periode. Het functioneren van de medewerker komt hierbij niet aan bod.
- **Enkel functioneringsgesprekken:** er vindt één gesprek plaats waarin leidinggevende en medewerker het functioneren van de medewerker bespreken. Tijdens het gesprek wordt geen eindoordeel over de prestaties van de medewerker opgemaakt.
- **Beoordelings- en functioneringsgesprekken op hetzelfde gespreksmoment:** er vindt één gesprek plaats waarin zowel een eindoordeel over de prestaties van de medewerker wordt opgemaakt als het functioneren van de medewerker wordt besproken.
- **Beoordelings- en functioneringsgesprekken op twee aparte gespreksmomenten:** er vinden twee gesprekken plaats. Eén gesprek gaat enkel over het functioneren van de medewerker. Tijdens het andere gesprek wordt een eindoordeel over de prestaties van de medewerker opgemaakt.

Figuur 2 illustreert dat het grootste deel van de werknemers in Vlaanderen zowel een beoordelings- als een functioneringsgesprek heeft, hetzij op hetzelfde gespreksmoment (32%), hetzij op twee aparte gespreksmomenten (17%). Telkens 9% heeft enkel beoordelingsgesprekken of enkel functioneringsgesprekken.

Figuur 2
Types van beoordelings- of functioneringsgesprekken.



Wie heeft gesprekken?

De cijfers uit de enquête tonen aan dat het hebben van beoordelings- of functioneringsgesprekken niet vaker voorkomt bij mannen dan bij vrouwen. Er zijn ook geen verschillen naargelang de leeftijd van de werknemer en het voltijds of deeltijds werken. Er zijn wel verschillen naar de sector en de grootte van de organisatie waar men werkt. Ook het beroep en het diploma van de werknemer spelen een rol.

Sector

Tabel 2 toont aan dat het percentage werknemers met beoordelings- of functioneringsgesprekken het hoogst is in de overheid, onderwijs en non-profit (76%). Dit hoge percentage is waarschijnlijk te verklaren doordat de gesprekken verplicht zijn in bepaalde delen van deze sector, zoals de Vlaamse overheid. De sector productie (56%) heeft het laagste percentage werknemers met beoordelings- of functioneringsgesprekken en de dienstensector zit tussen beide met 64%.

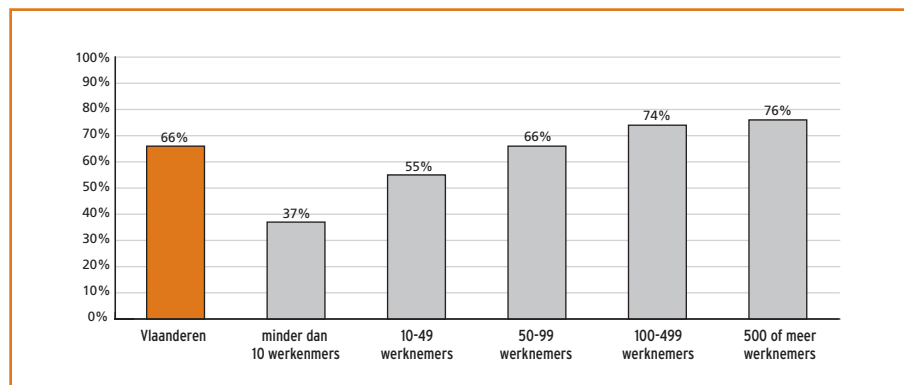
Tabel 2
Beoordelings- of functioneringsgesprekken in drie grote sectoren (percentage werknemers).

Vlaanderen	66%
Productie (industrie, landbouw, bouw)	56%
Diensten	64%
Onderwijs, Overheid en Non-profit	76%

Organisatiegrootte

Zoals Figuur 3 weergeeft stijgt het percentage werknemers met beoordelings- of functioneringsgesprekken met de organisatiegrootte. Van de werknemers in ondernemingen met minder dan 10 werknemers heeft 37% beoordelings- of functioneringsgesprekken. Dit percentage stijgt tot 76% voor werknemers in ondernemingen met 500 werknemers of meer.

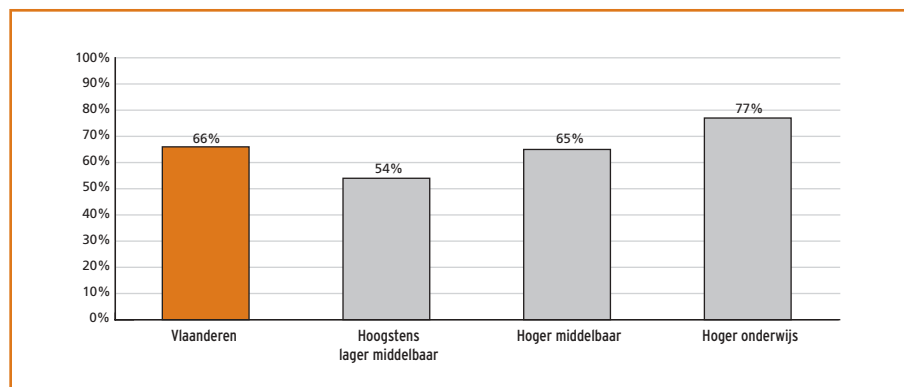
Figuur 3
Beoordelings- of functionerings-
gesprekken naar organisatiegrootte
(percentage werknemers).



Diploma

Uit Figuur 4 blijkt dat het percentage werknemers met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken stijgt naarmate werknemers een hoger diploma bezitten. Iets meer dan de helft van de werknemers met een diploma hoogstens lager onderwijs heeft beoordelings- of functioneringsgesprekken. Bij werknemers met een diploma hoger onderwijs is dit 77%.

Figuur 4
Beoordelings- of functionerings-
gesprekken naar diploma
(percentage werknemers).



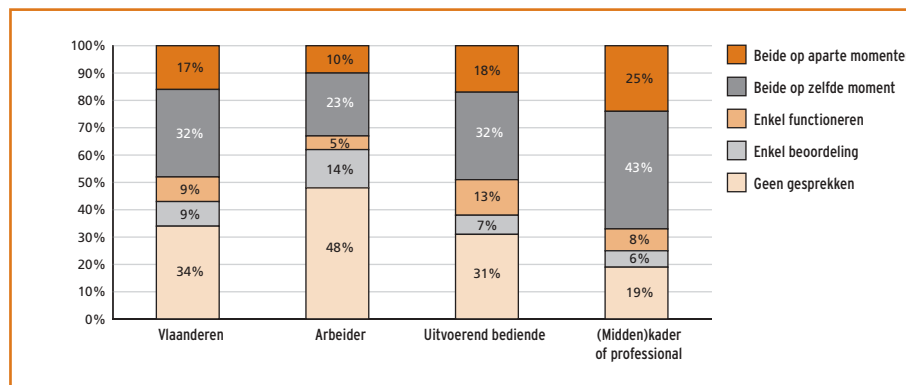
Beroep

Slechts de helft van de arbeiders heeft beoordelings- en/of functioneringsgesprekken, terwijl dit bij zeven op tien uitvoerende bedienden (met inbegrip van zorg- en onderwijsfuncties) en zelfs acht op tien (midden)kaders of professionals het geval is.

Figuur 5 toont aan dat ook het type beoordelings- of functioneringsgesprek verschilt naar beroep. Het type 'enkel beoordelingsgesprekken' komen meer voor bij arbeiders (14%) dan

bij uitvoerende bedienden (7%) en kaderleden of professionals (6%). Arbeiders hebben minder vaak een apart functioneringsgesprek (enkel functioneringsgesprek of beide op aparte momenten) dan uitvoerende bedienden. Kaderleden en professionals hebben vaker beoordelings- én functioneringsgesprekken, hetzij op hetzelfde moment, hetzij op twee aparte momenten.

Figuur 5
Type beoordelings- of functioneringsgesprek naar beroep (percentage werknemers).



Beoordelings- en functioneringsgesprekken in Vlaanderen: enkele kenmerken

Van de werknemers met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken in Vlaanderen:

- heeft 66% minstens jaarlijks een gesprek;
- duurt het gesprek bij 19% minder dan een kwartier;
- duurt het gesprek bij 43% tussen een kwartier en een half uur;
- is voor 82% de direct leidinggevende (één van) de gesprekspartner(s);
- krijgt 62% vooraf informatie over de gesprekken;
- kan 72% het gesprek zelf tijdig voorbereiden;
- bereidt de leidinggevende bij 81% het gesprek voor;
- heeft 34% een vorm van 360°-feedback waarbij men expliciet gebruik maakt van informatie van anderen (klanten, collega's, ...) bij de beoordeling of het bespreken van het functioneren;
- maakt men bij 19% geen verslag van het gesprek;
- kan het gesprek voor 44% de basis vormen voor beloning (loonsverhoging, extra bonus of premie, extra voordelen).

3

Zijn Vlaamse werknemers tevreden over hun gesprekken?

Tijdens beoordelings- en functioneringsgesprekken ontvangen medewerkers feedback over hun prestaties en/of hun functioneren. De bedoeling van de gesprekken is dat medewerkers deze informatie gebruiken om hun prestaties en/of functioneren te verbeteren. Dit zal maar gebeuren wanneer de medewerkers deze informatie ook aanvaarden. De mate waarin medewerkers tevreden zijn over hun beoordelings- en functioneringsgesprekken geeft een indicatie van de mate waarin ze de ontvangen feedback aanvaarden.

Hoe feedback geven?

In handboeken wordt er vaak op gewezen dat de positieve effecten van feedback vooral te maken hebben met de manier waarop deze wordt gegeven. Feedback moet constructief zijn, dat houdt onder meer in dat ze:

- concrete en bruikbare informatie bevat,
- als doel heeft het gedrag van de medewerker te behouden of te verbeteren,
- duidelijk en begrijpbaar is,
- op dezelfde manier wordt begrepen door de leidinggevende en de medewerker,
- niet noodzakelijk positief is,
- op het gedrag focust,
- niet beschuldigend is naar de medewerker,
- rekening houdt met de hoeveelheid informatie die de medewerker kan verwerken,
- regelmatig wordt gegeven,
- over de algemene praktijk gaat en niet focust op een ongewone gebeurtenis,
- relevant is ten opzichte van geleverde prestaties van de medewerker,
- gaat over dingen waar de medewerker controle over heeft,
- van een betrouwbare bron komt, en
- aangeeft wat de medewerker met de feedback kan doen.

Iets minder dan zes van de tien Vlaamse werknemers met beoordelings- of functioneringsgesprekken vindt zijn/haar gesprekken ook de moeite waard. Tegelijkertijd betekent dit dat vier op de tien werknemers in Vlaanderen wel beoordelings- of functioneringsgesprekken hebben maar deze gesprekken niet de moeite waard vinden. Hoe komt dit? Beoordelings- en functioneringsgesprekken vergen immers heel wat tijd en moeite. Toch bereiken deze gesprekken minstens voor een groot deel van de Vlaamse werknemers niet de vooropgestelde doelstelling. Spelen de kenmerken van beoordelings- en functioneringsgesprekken hierbij een rol? Maakt de informele communicatie tussen leidinggevende en medewerker het verschil? In wat volgt gaan we hier dieper op in.

Gesprekskenmerken maken het verschil

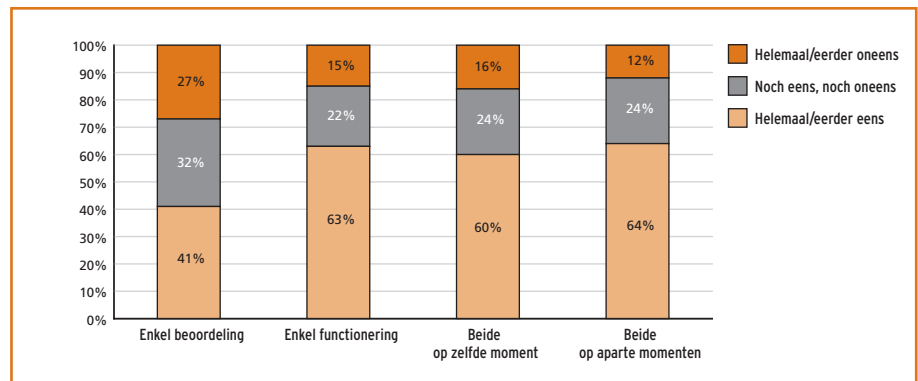
Uit de data van de enquête blijkt dat de mate waarin werknemers tevreden zijn over hun gesprekken samenhangt met een aantal kenmerken van beoordelings- en functioneringsgesprekken. We zetten enkele resultaten op een rij.

Gesprekstype

Handboeken suggereren vaak dat het beoordelen van de prestaties en het bespreken van het functioneren onverenigbaar zijn in hetzelfde gesprek. Zo zou een medewerker wiens prestaties worden beoordeeld, niet geneigd zijn om tijdens hetzelfde gesprek ook problemen aan te kaarten. Ook de leidinggevende zou bij de combinatie van beide in een dubbele rol terecht komen, namelijk beoordelaar én begeleider.

De resultaten van de STV-enquête kunnen deze stelling niet bevestigen en wijzen eerder in een andere richting. Werknemers met enkel een beoordelingsgesprek zijn het minst tevreden over hun gesprek. Wanneer het functioneren van de medewerker tijdens de gesprekken expliciet aan bod komt, zijn medewerkers meer tevreden over hun gesprekken. Figuur 6 illustreert dit: 41% van de werknemers met enkel een beoordelingsgesprek vindt dit gesprek de moeite waard, terwijl dit bij de andere types van gesprekken telkens ongeveer 60% is. Met andere woorden, werknemers vinden het belangrijk dat hun beoordelings- of functioneringsgesprekken over meer gaan dan enkel het beoordelen van hun prestaties.

Figuur 6
'Mijn gesprekken zijn de moeite waard'
(per gesprekstype - percentage werknemers met gesprekken).



Ook in de praktijk ervaren personeelsmanagers weinig problemen bij het integreren van het beoordelen van de prestaties en het bespreken van het functioneren in één gesprek. Dit op voorwaarde dat de uitkomst van de beoordeling geen verrassing is voor de medewerker. Wanneer de medewerker een andere beoordeling had verwacht – zeker wanneer het gaat om een negatieve beoordeling – zou het bespreken van het functioneren beter worden uitgesteld naar een later tijdstip.

Concrete afspraken tijdens het gesprek

Werknemers zijn meer tevreden over hun beoordelings- en functioneringsgesprekken wanneer er concrete afspraken worden gemaakt tijdens het gesprek: 74% van de werknemers vindt ze dan de moeite waard. Wanneer er geen concrete afspraken worden gemaakt, is dit slechts 52%.

Het onderwerp waarover concrete afspraken worden gemaakt, speelt daarbij een belangrijke rol. Werknemers zijn meer tevreden over hun gesprekken wanneer er concrete afspraken worden gemaakt over het *verbeteren van de kwaliteit van hun werk* en het *verloop van hun loopbaan*. Dit zijn twee onderwerpen die bij een typisch functioneringsgesprek thuishoren. Dit bevestigt bovenstaande vaststelling dat het bespreken van het functioneren een belangrijke rol speelt voor de tevredenheid van werknemers over hun gesprekken.

Opvallend is dat concrete afspraken over *cijfermatige doelstellingen* of individuele prestaties en *opleiding voor het werk* niet samengaan met een grotere tevredenheid over de gesprekken.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken in Vlaanderen: enkele kenmerken

Van de werknemers met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken in Vlaanderen maakt 87,3% concrete afspraken tijdens de gesprekken. Deze afspraken gaan over:

- het verbeteren van de kwaliteit van het werk: 53%
- aanpassingen in het takenpakket: 45 %
- het volgen van opleiding voor het werk: 44%
- doelstellingen in cijfers uitgedrukt: 35%
- het verloop van de loopbaan: 31%
- sociale vaardigheden van en omgang met collega's: 24%
- bijsturen van het gedrag: 17%

■ Frequentie

Voor de tevredenheid van werknemers over hun gesprekken maakt het geen verschil uit of de gesprekken minstens jaarlijks of minder dan jaarlijks plaatsvinden. Werknemers zijn wel meer tevreden over hun beoordelings- en functioneringsgesprekken wanneer deze gesprekken plaatsvinden afhankelijk van hun eigen behoefte of die van hun leidinggevende. Dit resultaat kan als volgt worden geïnterpreteerd. Feedback over de prestaties en het functioneren van een medewerker kan maar effectief zijn wanneer er continu aandacht aan wordt geschonken. Het is niet voldoende om af en toe een formeel gesprek te voeren. Naast die continue aandacht, kunnen formele beoordelings- en functioneringsgesprekken best plaatsvinden wanneer de medewerker of de leidinggevende daar behoefte toe heeft.

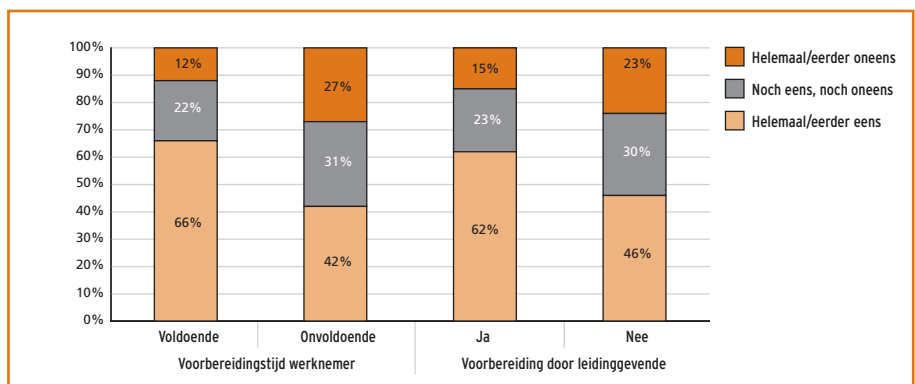
■ Functiebeschrijving

Functiebeschrijvingen vormen vaak de basis voor beoordelings- en functioneringsgesprekken. Toch maakt het ter beschikking hebben van een functiebeschrijving geen verschil voor de tevredenheid van werknemers over hun gesprekken. Ook voor personeelsmanagers is het cruciale punt niet het ter beschikking hebben van een functiebeschrijving, maar wel het stellen van concrete, duidelijke en haalbare doelstellingen vooraf. Een functiebeschrijving maakt het opstellen van deze doelstellingen vaak veel eenvoudiger.

■ Voorbereiding gesprekken

Wanneer beoordelings- en functioneringsgesprekken worden voorbereid zijn zowel de leidinggevende als de medewerker meer betrokken bij de gesprekken. Bovendien is het een voorwaarde voor een eerlijk en open gesprek. In Figuur 7 wordt dit bevestigd. Werknemers zijn meer tevreden over hun gesprekken wanneer ze zelf voldoende tijd krijgen om het gesprek voor te bereiden en wanneer hun leidinggevende het gesprek voorbereidt.

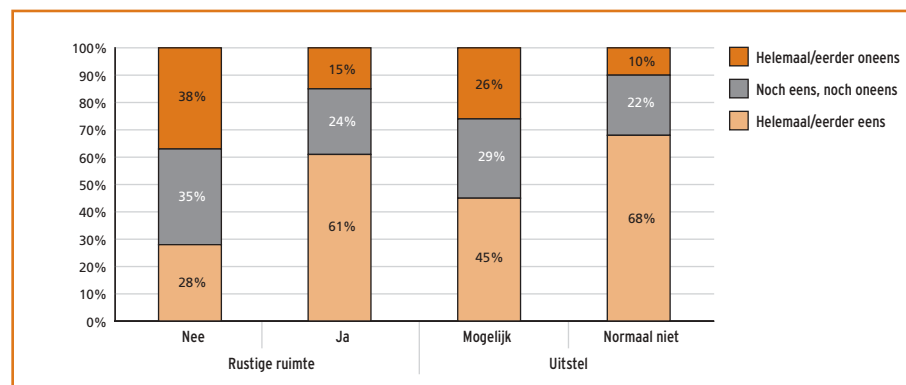
Figuur 7
'Mijn gesprekken zijn de moeite waard'
(naar voorbereiding - percentage werknemers met gesprekken).



Praktisch verloop van de gesprekken

De resultaten van de enquête bevestigen ook een aantal praktische tips uit de management-literatuur. Werknemers zijn meer tevreden over hun beoordelings- of functioneringsgesprekken wanneer de gesprekken normaal gezien niet worden uitgesteld en plaatsvinden in een rustige ruimte. Figuur 8 geeft dit weer. In feite vertellen beide praktijken aan de medewerkers dat hun beoordelings- of functioneringsgesprekken belangrijk zijn: er wordt tijd en ruimte voor gemaakt.

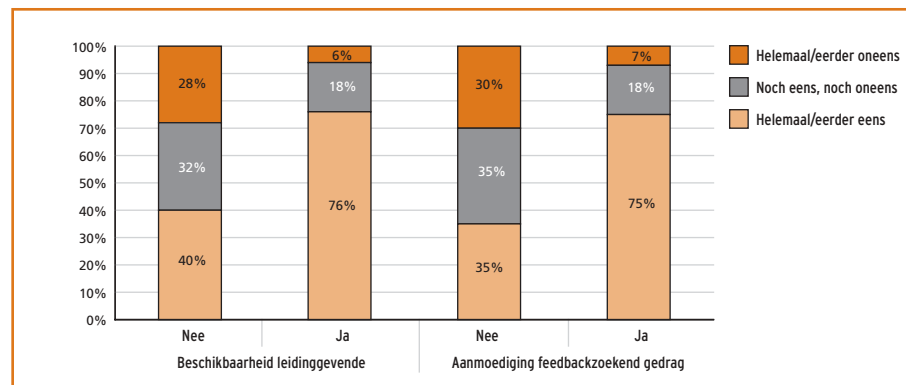
Figuur 8
'Mijn gesprekken zijn de moeite waard'
(rustige ruimte en uitstel
gesprek – percentage werknemers
met gesprekken).



Dagelijkse gesprekken tussen leidinggevende en medewerker

Naast de kenmerken van de formele beoordelings- en functioneringsgesprekken, levert ook de manier van leidinggeven een moeilijk te overschatten bijdrage aan de tevredenheid over de gesprekken. Figuur 9 geeft dit duidelijk weer. Werknemers zijn veel meer tevreden over hun formele beoordelings- of functioneringsgesprekken wanneer hun leidinggevende ook dagelijks op de werkvloer beschikbaar is voor een informeel gesprek. Wanneer de leidinggevende werknemers aanmoedigt om feedback over hun prestaties of hun functioneren te zoeken, zijn werknemers eveneens veel meer tevreden over hun formele beoordelings- en/of functioneringsgesprekken.

Figuur 9
'Mijn gesprekken zijn de moeite waard'
(naar beschikbaarheid van de
leidinggevende en aanmoediging tot
feedbackzoekend gedrag –
percentage werknemers met
gesprekken).



Ook personeelsmanagers zien de uitvoering door de leidinggevende als een bepalende factor voor het succes van beoordelings- en functioneringsgesprekken in de praktijk. Leidinggevendenden moeten op de eerste plaats weten hoe het systeem in elkaar zit en de gesprekken grondig voorbereiden. Daarnaast zijn enkele competenties essentieel bij het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken, zoals assertiviteit en empathie. Een belangrijk probleem in de praktijk is, volgens personeelsmanagers, dat iemand vaak in een leidinggevende positie terecht komt omdat die persoon technisch competent is. Wat niet automatisch wil zeggen dat die persoon ook al goed kan leidinggeven.

Personeelsmanagers stellen dat men ook de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers niet uit het oog mag verliezen. Medewerkers moeten op de hoogte worden gebracht van het doel en de werking van het systeem. Maar medewerkers zouden best ook zelf de gesprekken voorbereiden. Zo kan er een open en eerlijk gesprek plaatsvinden met een belangrijke inbreng van zowel de leidinggevende als de medewerker.

4

Maakt het een verschil?

In dit deel onderzoeken we of beoordelings- en functioneringsgesprekken en hun kenmerken samenhangen met:

- De ervaren werkdruk,
- De ervaren ondersteuning door de directe leiding,
- De beoordeling van de interne communicatie van het bedrijf/de instelling,
- De werkmotivatie van werknemers.

Het ideale gesprek

We bespraken tot nu toe een aantal kenmerken van beoordelings- en functioneringsgesprekken die belangrijk zijn voor de tevredenheid van werknemers over hun gesprekken. Hiermee rekening houdend, zou het ideale beoordelings- en/of functioneringsgesprek aan volgende kenmerken voldoen:

- Tijdens het gesprek bespreekt men het functioneren van de medewerker. Het gaat dus niet om enkel een beoordelingsgesprek;
- De medewerker krijgt voldoende tijd om het gesprek voor te bereiden;
- De leidinggevende bereidt het gesprek voor;
- Het gesprek vindt plaats in een rustige ruimte;
- Het gesprek wordt normaal gesproken niet uitgesteld;
- Tijdens het gesprek maken leidinggevende en medewerker concrete afspraken.

Op basis van deze criteria kunnen we werknemers opdelen in drie grote groepen: werknemers die geen beoordelings- of functioneringsgesprekken hebben (34%), werknemers die beoordelings- of functioneringsgesprekken hebben die niet aan de ideale criteria voor de tevredenheid over de gesprekken voldoen (43%) en werknemers met beoordelings- of functioneringsgesprekken die aan alle ideale criteria voor de tevredenheid over de gesprekken voldoen (23%).

Werkdruk

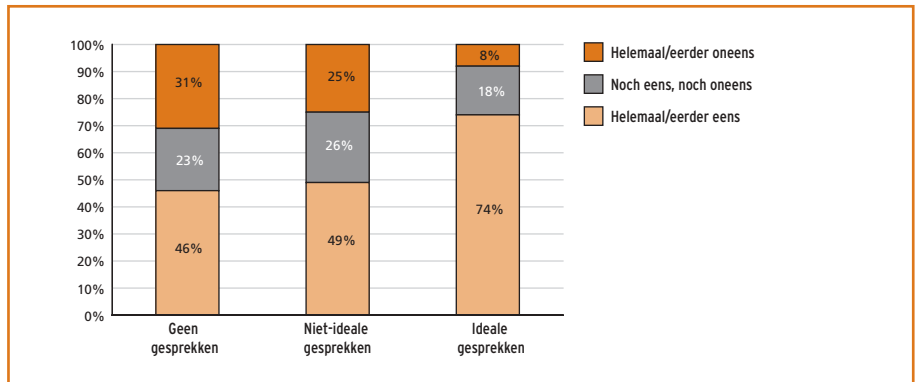
Het hebben van beoordelings- of functioneringsgesprekken vertoont geen enkele samenhang met de werkdruk van werknemers. Dit wil zeggen er geen verschil is in werkdruk tussen werknemers zonder gesprekken, werknemers met niet-ideale en werknemers met ideale beoordelings- of functioneringsgesprekken. Zo zegt telkens ongeveer de helft van de werknemers problemen te hebben met het werktempo.

Deze resultaten suggereren dat het voeren van formele beoordelings- en functioneringsgesprekken de werkdruk niet verhoogt. Hier zijn een aantal mogelijke verklaringen voor. Beoordelings- en functioneringsgesprekken gaan meestal samen met het vooropstellen van doelstellingen over te leveren prestaties en het functioneren van de medewerker. Deze doelstellingen hoeven de werkdruk niet te verhogen. Bijvoorbeeld, wanneer doelstellingen goed worden doorgesproken met de medewerker zouden ze net voor meer duidelijkheid kunnen zorgen. Beoordelings- en functioneringsgesprekken kunnen ook een vorm van coaching zijn, als element in het werkdrukbeleid in een organisatie.

Ondersteuning door de directe leiding

De werknemers met ideale beoordelings- of functioneringsgesprekken voelen zich beter ondersteund door hun directe leiding. Anders gezegd, formele beoordelings- en functioneringsgesprekken spelen een belangrijke rol bij de ervaren ondersteuning door de leiding op voorwaarde dat ze aan een aantal gesprekskenmerken voldoen. Figuur 10 maakt dit duidelijk. Van de werknemers zonder gesprekken en met niet-ideale gesprekken zegt telkens een kleine helft op de directe leiding te kunnen rekenen wanneer men het tijdens het werk wat moeilijk krijgt. Onder werknemers met ideale gesprekken geldt dit voor ongeveer drie kwart van de werknemers.

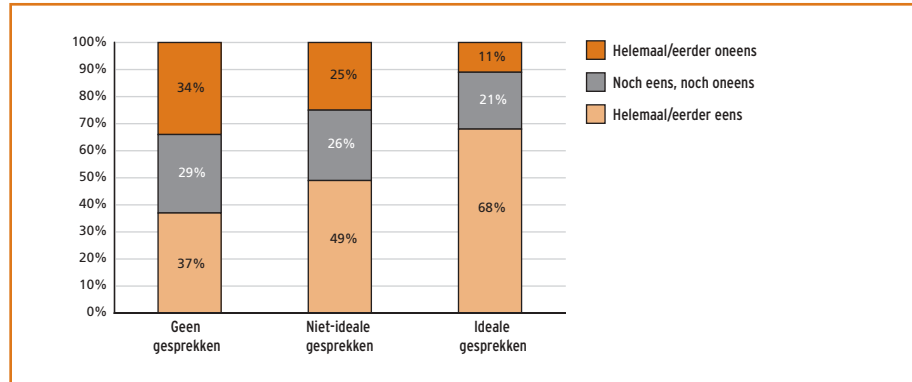
Figuur 10
'Ik kan op mijn directe leiding rekenen wanneer ik het tijdens het werk wat moeilijk krijg' (percentage werknemers).



Interne communicatie

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat werknemers zonder beoordelings- of functioneringsgesprekken de interne communicatie in hun organisatie minder goed beoordelen dan werknemers met deze gesprekken. Tegelijkertijd zijn de gesprekskenmerken van belang: werknemers met ideale beoordelings- of functioneringsgesprekken beoordelen de interne communicatie in hun organisatie beter dan werknemers met niet-ideale gesprekken.

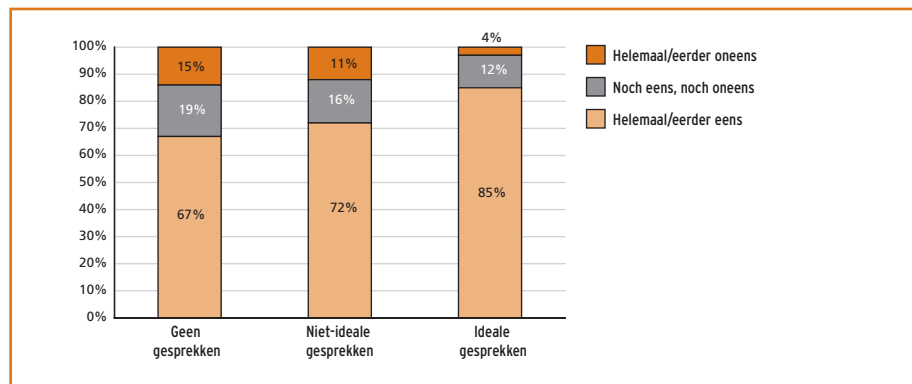
Figuur 11
'Ik word goed op de hoogte gehouden van belangrijke dingen in mijn bedrijf/instelling' (percentage werknemers).



Werkmotivatie

Voor de motivatie van werknemers geldt hetzelfde patroon als voor interne communicatie. Figuur 12 illustreert dit. Werknemers zonder beoordelings- of functioneringsgesprekken zijn minder gemotiveerd dan werknemers met beoordelings- of functioneringsgesprekken. Dit ondersteunt de idee dat beoordelings- en functioneringsgesprekken motiverend werken. Ook hier spelen de gesprekskenmerken een belangrijke rol. Werknemers met ideale beoordelings- of functioneringsgesprekken zijn meer gemotiveerd dan werknemers met niet-ideale gesprekken.

Figuur 12
'Ik ben enthousiast over mijn baan' (percentage werknemers).





Conclusie

Ongeveer twee derde van de werknemers in Vlaanderen heeft formele beoordelings- en/of functioneringsgesprekken. Voor het grootste deel van deze werknemers gaat het om een beoordelings- én een functioneringsgesprek, hetzij op hetzelfde gespreksmoment, hetzij op twee verschillende gespreksmomenten.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat enkele gesprekskenmerken positief samenhangen met de tevredenheid van werknemers over hun beoordelings- of functioneringsgesprekken. Op basis daarvan kunnen we enkele randvoorwaarden bij het voeren van deze gesprekken afleiden. Onderstaand kader geeft hier een overzicht van.

Werknemers met formele beoordelings- of functioneringsgesprekken zijn meer gemotiveerd dan werknemers zonder deze gesprekken. Maar ook hier spelen de gesprekskenmerken een belangrijke rol: werknemers zijn meer gemotiveerd wanneer hun beoordelings- of functioneringsgesprekken aan onderstaande randvoorwaarden voldoen.

Randvoorwaarde	Toelichting
Tijdens beoordelings- en functioneringsgesprekken concrete afspraken maken over het functioneren en de loopbaan van de medewerker.	Medewerkers zijn meer dan de door hen geleverde prestaties. Wanneer dit tot uiting komt in de formele beoordelings- en/of functioneringsgesprekken zijn medewerkers meer tevreden over hun gesprekken.
Het volledig scheiden van beoordelings- en functioneringsgesprekken is niet noodzakelijk.	In tegenstelling tot wat in de literatuur vaak wordt aangegeven, blijkt uit de resultaten van de enquête dat het volledig scheiden van de beoordeling van prestaties en het bespreken van het functioneren geen meerwaarde oplevert.
Beoordelings- en functioneringsgesprekken zo weinig mogelijk uitstellen.	Door beoordelings- en functioneringsgesprekken niet uit te stellen communiceert men aan de medewerker dat de gesprekken belangrijk zijn: er wordt tijd voor voorzien.
Beoordelings- en functioneringsgesprekken voeren in een rustige ruimte.	Het voorzien van een rustige ruimte voor het voeren van de beoordelings- en functioneringsgesprekken geeft aan dat de gesprekken belangrijk zijn: er wordt ruimte voor voorzien.

Randvoorwaarde	Toelichting
Medewerkers krijgen voldoende tijd om hun beoordelings- en functioneringsgesprekken voor te bereiden.	Dit is een voorwaarde om een open en eerlijk gesprek over de prestaties en/of het functioneren van de medewerker te kunnen voeren.
De leidinggevende bereidt de beoordelings- en functioneringsgesprekken voor.	Een beoordelings- en/of functioneringsgesprek kan maar echt over de prestaties en het functioneren van de medewerker gaan wanneer de leidinggevende daar vooraf over nadenkt. Bovendien communiceert de leidinggevende door het voorbereiden van de gesprekken naar de medewerker dat de gesprekken belangrijk zijn: er wordt tijd voor gemaakt en moeite voor gedaan.
Er kunnen beoordelings- en functioneringsgesprekken plaatsvinden wanneer de werknemer en/of de leidinggevende daar behoefte toe heeft.	Feedback uit zowel de formele als de informele gesprekken tussen medewerker en leidinggevende kunnen maar effectief zijn wanneer er continu aandacht aan wordt geschonken. Daarnaast kunnen formele gesprekken best plaatsvinden wanneer de leidinggevende of medewerker daar behoefte toe heeft.
Op de werkvloer is de leidinggevende beschikbaar voor feedback.	Een leidinggevende die dagelijks op de werkvloer beschikbaar is voor feedback zorgt ervoor dat een werknemer steeds, ook buiten de formele gesprekken, de mogelijkheid heeft om feedback te vragen indien hij/zij daar behoefte toe heeft. Dit kan er eveneens voor zorgen dat de bespreking van de prestaties en het functioneren tijdens de formele gesprekken geen (onaangename) verrassing meer is voor de medewerker.
De leidinggevende moedigt het zoeken van feedback door de medewerker in de dagelijkse werkomgeving aan.	Een leidinggevende die medewerkers aanmoedigt om feedback te zoeken over hun prestaties/ functioneren, draagt bij tot een cultuur waarin zowel de leidinggevende als de medewerkers zich goed voelen in het vragen, geven en ontvangen van feedback. Samen met de vorige randvoorwaarde, geldt dat de manier van leidinggeven een belangrijke bijdrage levert aan de goede werking van de formele beoordelings- en functioneringsgesprekken.

Sterk door overleg



STV-Innovatie & Arbeid verricht praktijk- en beleidsgericht onderzoek voor de Vlaamse werkgeversorganisaties en vakbonden over technologische innovatie, organisatieverandering en nieuwe arbeidsvormen. De dienstverlening staat borg voor de verspreiding van bruikbare resultaten in fabrieken, kantoren en instellingen.

Binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) vormt STV-Innovatie & Arbeid een kenniscentrum dat de Vlaamse sociale partners begeleidt bij innovaties in het bedrijfsleven. De SERV is het overleg- en adviescollege van de Vlaamse sociale partners. In de SERV zetelen tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werkgevers- en tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werknemersorganisaties. De SERV organiseert het Vlaamse sociale overleg en adviseert de Vlaamse regering en het Vlaams parlement over alle belangrijke sociale en economische aangelegenheden.

De resultaten van STV-projecten vindt men terug in vlot leesbare en beknopte brochures en in meer gestoffeerde informatiedossiers. STV-Innovatie & Arbeid beschikt ook over een gespecialiseerd documentatiecentrum. Jaarlijks ondersteunt STV-Innovatie & Arbeid meer dan 100 vormingsactiviteiten. STV-medewerkers en -medewerksters werken rond diverse thema's mee als lesgever of expert aan vormingssessies van vakbonden, managementtrainingen, studiedagen en seminars.

Actuele informatie over STV-projecten en het STV-vormingsaanbod is te vinden op onze website: <http://www.serv.be/stv>

- 
- Heel wat organisaties en bedrijven maken aan het eind van ieder werkjaar een balans op van de prestaties en het functioneren van hun medewerkers. Meestal gebeurt dit tijdens de formele beoordelings- en functioneringsgesprekken.
 - Aan de hand van een enquête bij ruim 1.700 werknemers brengt STV-Innovatie & Arbeid de situatie in Vlaanderen in kaart: Hoeveel werknemers hebben beoordelings- en functioneringsgesprekken? Wie heeft deze gesprekken? Hoe zien de gesprekken er uit?
 - De resultaten van de enquête leren dat twee derde van de werknemers in Vlaanderen beoordelings- of functioneringsgesprekken heeft. Uit de verzamelde gegevens werden enkele randvoorwaarden afgeleid die van belang zijn voor zowel de tevredenheid van werknemers over hun beoordelings- en functioneringsgesprekken als hun werkmotivatie.