

## Elektronische jaarevaluatie: een waardig alternatief!?

A.J. van GAMMEREN, A. van GEEL, K. VERHEUL en C.M. COBBAERT

Begin 2008 is het klinisch-chemisch en hematologisch laboratorium (KCHL) van het Amphia Ziekenhuis gestart met de robotisering en herinrichting van het primaire proces over drie ziekenhuislocaties. Dit omvangrijke proces stond op gespannen voet met de tijdsinvestering nodig voor het voeren van de traditionele jaargesprekken met ca. 205 medewerkers. Er is gezocht naar een alternatieve, pragmatische aanpak. Dit heeft geresulteerd in een elektronische vorm van evalueren met de daarbij behorende voor- en nadelen die in dit stuk aan de orde komen. In WinToets (<http://www.drp.nl/wintoets>) werden elektronische jaargesprekken met open en gesloten vragen ontworpen per functiegroep. Open vragen (N = 6) waren gericht op persoonlijke motivatie, sterke/zwakke punten, verbeterpunten, toekomstvisie en persoonlijke ontwikkeling. Gesloten vragen (N = 40) hadden betrekking op werkebeleving, werkomgeving, leiding en organisatie. Uit de open vragen werden de rode draden gedestilleerd. Gesloten vragen werden statistisch geanalyseerd. Deze werkwijze heeft voor zowel werknemer als werkgever geleid tot een beter inzicht. De respons was 85% bij de analisten, 77% bij de bloedafnamemedewerkers en 83% bij de stafleden. Scores o.b.v. de gesloten vragen werden berekend per functiegroep per vraag, alsook 'over all' over alle vragen per medewerker. Gestandaardiseerde jaargesprekken per functiegroep geven inzicht in bijvoorbeeld de acceptatie van het veranderingsproces door verschillende medewerkers. Elektronische jaargesprekken bleken vooral bij te dragen aan standaardisatie en objectivering van het jaargesprek en bieden in tijden van personele schaarste tevens uitkomst om tijd te besparen.

*Keyword: Elektronische jaarevaluatie*

Een functioneringsgesprek is een gesprek tussen leidinggevende en werknemer over de kwaliteit van het wederzijds functioneren en alle factoren die op het functioneren van invloed zijn. Het doel is het functioneren van de medewerker en van de leidinggevende in de organisatie te verbeteren door hindernissen weg te nemen en in te spelen op ontplooiingswensen en toekomstplannen. Afspraken volgend uit dit gesprek zijn resultaat- en ontwikkelingsgericht en worden speci-

fiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) gedefinieerd. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over de te realiseren output en over loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingen, waarin het evenwicht tussen het persoonlijke belang en het bedrijfsbelang centraal staat. In verband met de omvangrijke herinrichting en robotisering in ons ziekenhuis heeft tijdgebrek voor het voeren van functioneringsgesprekken geleid tot een alternatieve vorm, namelijk een elektronische jaarevaluatie. In dit stuk willen wij laten zien op welke wijze en in welke mate de vooraf gedefinieerde doelstellingen tijdwinst, effectiviteit, standaardisatie, transparantie, en een persoonlijke terugkoppeling werden gerealiseerd.

Belangrijk is de bewustwording dat bij deze vormgeving de verantwoordelijkheid grotendeels bij de medewerker zelf wordt neergelegd. Medewerkers worden verplicht door middel van een zelfanalyse zich in de organisatie te positioneren en hun eigen doelstellingen te definiëren. Ons inziens is dit een positieve benadering. Het biedt de medewerker een hulpmiddel bij het verkrijgen van een duidelijker zelfbeeld en de medewerker wordt zelf verantwoordelijk voor de invulling van het persoonlijk ontwikkelingsplan. Leidinggevend hebben hierbij meer een sturende rol gekregen. Voor het KCHL biedt deze uniforme evaluatiewijze mogelijkheden om statistische analyses uit te voeren, wat leidt tot inzicht in sterke en zwakke punten en verbeterpunten met betrekking tot het functioneren van diverse onderdelen van de organisatie. De uitkomsten van deze analyses vormen belangrijke tools om o.m. de positie, koers of ideeën te kiezen of te herzien, en voor zaken als planning, organisatieontwikkeling en teambuilding.

### Methode

De jaarevaluatie bestond uit een verplichte schriftelijke zelfanalyse aan de hand van gericht gestelde schriftelijke vragen, vormgegeven in het programma WinToets. Er werden drie soorten vragenlijsten ontworpen voor drie groepen functionarissen, bestaande uit stafmedewerkers, analisten en bloedafnamemedewerkers. Deze werknemers zijn direct betrokken bij het primaire proces. Elk formulier bestond uit 6 open vragen die voor elke functiegroep identiek zijn, en 40 gesloten vragen die werden aangepast aan de functiegroep. In de open vragen werd verzocht om zelf aan te geven wat de medewerkers (de)motiveert (vraag 1+2), wat de sterke en zwakke punten zijn (vraag 4+5) en wat hun toekomstvisie van het laboratorium is (vraag 5). In vraag 6 werd

Correspondentie: A.J. van Gammeren, Amphia Ziekenhuis, Klinisch-chemisch en Hematologisch Laboratorium, Langendijk 75, 4817 EV Breda  
E-mail: [avangammeren@amphia.nl](mailto:avangammeren@amphia.nl)

gevraagd drie persoonlijke doelstellingen te noteren en de wijze waarop deze gerealiseerd zouden kunnen worden. De gesloten vragen werden onderverdeeld in de categorieën werkbeleving (16 vragen), werkomgeving (9 vragen), leiding (8 vragen) en organisatie (7 vragen). Bij elke gesloten vraag waren er vijf antwoordopties. De antwoordopties werden omgecodeerd naar een numerieke score 1, 3, 5, 7, en 9 (schaal 1-9). Score 1 geeft de minst gunstige positie weer en score 9 de meest gunstige positie. Tenslotte werd in een extra vraag verzocht om een totaalbeoordeling van het eigen werk op een schaal van 1 tot 10. Tevens werd de optie geboden om alsnog een persoonlijk gesprek met de leidinggevende aan te vragen. Medewerkers hebben tijdens werktijden de evaluatie ingevuld. Aan elke medewerker werd enige weken later schriftelijk een individuele terugkoppeling bezorgd. Enkele specifieke werknemers die niet in deze functiegroepen passen, zoals ICT-medewerkers (N=4), kwaliteitsfunctionarissen (N=3), afdelingshoofden personele zaken (N=2) en de hemovigilantiefunctionaris, werden uitgezonderd van een elektronische jaarevaluatie. Met hen werd een traditioneel jaargesprek gepland.

## Resultaten

De respons bedroeg 92 analisten (85%), 53 bloedafnamemedewerkers (77%) en 15 stafleden (83%). De gesloten vragen werden geordend in een Excel-file op zodanige wijze dat er een gemiddelde score per medewerker, per vraag, per functie en per werklocatie (locatie Amphia Molengracht, Amphia Langendijk of Amphia Pasteurlaan) gemaakt kon worden. Voor de visualisatie werden de velden van de individuele scores in de matrix gekleurd, waardoor in één oogopslag verbeterpunten en sterke eigenschappen met betrekking tot werkbeleving en -omgeving, leiding en eigen organisatie kunnen worden geïdentificeerd. Figuur 1 is een selectie uit de volledige tabel en geeft een impressie van de data. Op de open vragen is een grote variëteit aan reacties gekomen. Als rode draad kan worden aangegeven dat vooral reacties zijn gegeven met betrekking tot de communicatie over veranderingen, omgang met ideeën van de werkvloer, inspraak van de medewerkers en ontplooiingskansen. Voor de organisatie is het van belang om gemiddelde scores per vraag en per categorie inzichtelijk te krijgen. Tabel 1 geeft de scores per categorie en per functiegroep weer. De

Naam	Functie	Locatie	Vraag				Werk	Werkomgeving	Leiding	Organisatie	Totaal score	Totaal beoordeling	Jaargesprek
			7	8	9	10	Score 7-21	Score 22-31	Score 32-39	Score 40-46	Score 7-46	Score 47	ja/nee
13	ANA	PL	9	5	9	7	7,4	8,0	8,0	8,7	7,9	8	ja
17	ANA	PL	7	7	9	7	6,8	7,3	6,8	6,7	6,9	8	nee
21	ANA	PL	5	5	7	7	5,2	5,6	4,3	5,0	5,1	7	nee
31	ANA	PL	3	7	9	7	5,9	6,7	6,8	5,0	6,1	7	ja
34	ANA	PL	7	5	7	7	6,6	6,4	5,0	4,4	5,9	8	nee
41	ANA	PL	7	5	9	1	5,4	5,1	4,3	4,4	5,0	7	ja
43	ANA	PL	7	7	7	7	6,3	7,8	6,5	5,0	6,5	7	ja
44	ANA	MG	9	9	9	5	6,7	5,6	5,3	6,1	6,1	7	nee
46	ANA	MG	5	3	1	5	5,1	4,9	5,3	6,1	5,3	7	nee
50	ANA	MG	9	9	9	9	7,6	7,8	8,3	8,7	8,0	8	ja
51	ANA	MG	7	5	7	7	5,8	5,3	5,8	5,6	5,7	7	ja
57	ANA	MG	7	3	7	3	4,7	4,7	5,5	5,0	4,9	6	nee
59	ANA	MG	7	7	9	5	5,7	6,4	6,5	5,6	6,0	7	nee
63	ANA	MG	5	3	7	5	4,7	4,9	5,3	4,4	4,8	7	nee
66	ANA	MG	9	7	9	7	6,9	4,9	5,8	5,9	6,1	7,5	nee
70	ANA	MG	9	9	9	9	7,7	8,2	7,0	7,6	7,7	7	nee
72	ANA	MG	9	7	5	5	6,3	6,0	6,5	6,1	6,3	8	nee
68	ANA	LD	5	5	5	7	5,3	6,2	6,8	6,4	6,0	7	nee
71	ANA	LD	7	1	9	7	5,1	6,2	5,5	5,6	5,5	7	nee
73	ANA	LD	7	5	7	7	5,9	6,7	6,0	5,9	6,1	7	nee
75	ANA	LD	5	9	9	5	6,2	6,7	6,5	6,1	6,4	7,5	nee
76	ANA	LD	5	7	7	5	5,9	6,9	5,0	5,6	5,9	7	nee
78	ANA	LD	7	7	9	7	6,8	7,3	6,0	6,4	6,7	7	nee
81	ANA	LD	7	5	7	5	6,2	6,2	6,8	5,9	6,3	7	nee
84	ANA	LD	7	7	5	5	6,3	5,8	5,3	5,0	5,8	7	nee
87	ANA	LD	7	7	9	7	6,8	7,6	6,5	5,3	6,7	8	nee
89	ANA	LD	7	5	7	3	5,6	5,6	4,8	4,7	5,3	7	nee
<b>Gemiddelde</b>			6,9	6,0	7,5	6,0	6,11	6,32	5,98	5,83	6,08	7,23	
<b>Gemiddelde PL</b>			6,4	5,9	8,1	6,1	6,24	6,70	5,93	5,61	6,17	7,50	
<b>Gemiddelde MG</b>			7,6	6,2	7,2	6,0	6,11	5,87	6,10	6,11	6,06	7,15	
<b>Gemiddelde LD</b>			6,4	5,8	7,4	5,8	6,01	6,51	5,90	5,69	6,05	7,15	

1	Kleurcodering Individuele vragen	7 Veranderingen zijn een uitdaging; géén bedreiging 8 Ik heb géén moeite met onregelmatige diensten 9 Ik heb géén moeite met het contact met patiënten 10 Ik bezoek de WB regelmatig; kans om mening te geven + werk beïnvloeden	Kleurcodering totaalscore en gemiddelde	≤ 5,0 slecht
3				≤ 5,5 onvoldoende
5				≤ 6,0 matig
7				≤ 6,5 voldoende
9				≥ 6,5 goed

**Figuur 1.** De tabel is een selectie uit de volledige scoretabel en geeft de uitkomsten van de elektronische jaarevaluatie weer. Namen van medewerkers zijn omgecodeerd naar nummers. Als voorbeeld van de uitwerking zijn de vragen 7-10 weergegeven, waar een score van 1, 3, 5, 7 en 9 mogelijk is. De kolommen 'Werk' (vraag 7-21), 'Werkomgeving' (vraag 22-31), 'Leiding' (vraag 32-39) en 'Organisatie' (vraag 40-46) geven de gemiddelde scores van de bijbehorende set vragen weer. De totaalscore is het gemiddelde van alle gesloten vragen. De totaalbeoordeling is het cijfer 1-10 dat medewerkers toekennen aan hun eigen werk. In de laatste kolom staat of er een jaargesprek is aangevraagd. De gekleurde tekst in de laatste kolom markeert de individuen waar daadwerkelijk een gesprek mee is gevoerd. Gebruikte afkortingen: ANA: Analist, MG: Amphia-locatie Molengracht, LD: Amphia-locatie Langendijk, PL: Amphia-locatie Pasteurlaan (Oosterhout).

**Tabel 1.** Gemiddelde scores van de diverse functiegroepen voor de gesloten vragen uit de elektronische jaarevaluatie (boven); onderaan in dit overzicht staan onderwerpen vermeld waar medewerkers de organisatie zouden willen zien veranderen

Gesloten vragen per categorie Schaal is 1-9	Gemiddelde score		
	Stafmedewerkers	Analisten	Bloedafname- medewerkers
	(N=15)	(N=92)	(N=53)
Werkbeleving (16 vragen)	7,0	6,1	6,1
Werkomgeving (9 vragen)	6,3	6,4	5,1
Leiding (8 vragen)	6,9	6,0	5,4
Organisatie (7 vragen)	6,2	5,7	5,3
Totaal gemiddelde (40 vragen)	6,6	6,1	5,6
Totaal beoordeling (schaal 1-10)	7,7	7,3	7,2
Aantal gesprekken aangevraagd (%)	3 (20%)	14 (15,2%)	20 (37,7%)
Aantal gesprekken uitgevoerd (%)	3 (20%)	30 (32,6%)	27 (50,9%)

Uitkomsten van open vragen hadden vooral betrekking op: 1. de communicatie over veranderingen; 2. omgang met ideeën van de werkvloer; 3. inspraak van de medewerker; 4. ontplooiingskansen

spreiding van de gemiddelde scores voor de gesloten vragen is beperkt tot een score tussen 5 en 7 (op een schaal van 1-9). De gemiddelde scores van de individuele vragen per functiegroep (analist, bloedafname-medewerker, en staf) en per werklocatie werden ingedeeld in de categorieën 'slecht' ( $\leq 5,0$ ), 'onvoldoende' ( $\leq 5,5$ ), 'matig' ( $\leq 6,0$ ), 'voldoende' ( $\leq 6,5$ ), en 'goed' ( $>6,5$ ). Omdat de spreiding beperkt is, kan de minimale en maximale score in een enkel geval extra informatie geven. De totaalbeoordeling op een schaal van 1 tot 10 is het cijfer dat medewerkers zélf aan hun werk als geheel toekennen. Het totaal aantal gesprekken dat is uitgevoerd betreft werknemers die zelf een gesprek hebben aangevraagd en werknemers die zijn opgeroepen voor een gesprek door hun leidinggevende.

## Discussie

In de nieuwe opzet is het oude concept van de jaargesprekken qua inhoud onveranderd gebleven. Dezelfde vragen, afspraken en doelstellingen werden in de elektronische jaarevaluatie opgenomen met dat verschil dat er niet per definitie een gesprek plaatsvindt, maar wel zou kunnen plaatsvinden. Gezien de huidige ziekenhuis-CAO heeft iedereen recht op een jaargesprek. De OR verleende éénmalig goedkeuring aan deze opzet.

### Tijdwinst en effectiviteit

Tabellen 2A en 2B laten een schatting zien van de tijdwinst t.o.v. de werkwijze bij traditionele jaargesprekken. De schatting wijst uit dat er bij benadering 130 uur tijdwinst optreedt voor de werknemers en 212 uur tijdwinst voor leidinggevend. Ook kan worden berekend dat op basis van de geschatte benodigde tijden, weergegeven in tabel 2, de nieuwe opzet vanaf 20 werknemers of meer rendabel is.

De elektronische jaarevaluatie leverde tijdwinst op, omdat medewerkers voor het grootste deel zelf de auteurs van de evaluatie zijn. De afspraken en doelstellingen die in het eerste persoonlijk gerichte deel dienen te worden vastgesteld, worden op deze wijze meteen op schrift gesteld en vormen een onderdeel van het persoonlijke ontwikkelingsplan. Leidinggevend evalueren en onderschrijven deze, of gaan naar

aanleiding van deze doelstellingen alsnog in gesprek. Op deze wijze wordt het voeren van gesprekken beperkt tot casussen die er aanleiding toe geven en casussen waarbij medewerker of leidinggevende zelf een gesprek wil. Ook kan het gesprek in veel gevallen worden beperkt tot knelpunten die uit de evaluatie rollen, wat ook bijdraagt aan de tijdwinst. Gesprekken waarbij de informatie uit de zelfanalyse al volledig wordt bevonden, worden op deze wijze overbodig.

**Tabel 2.** Vergelijking van het tijdsbeslag (in uren) bij conventionele versus elektronische jaargesprekken uitgaande van dezelfde respons als bij elektronische versie

Conventioneel	Gemiddeld tijdsbeslag
Vorbereidingstijd leidinggevende (160 x 0,5)	80
Vorbereidingstijd medewerker (160 x 0,5)	80
Gespreksduur leidinggevende (160 x 1,0)	160
Gespreksduur medewerker (160 x 1,0)	160
Uitwerkingstijd leidinggevende (160 x 0,5)	80
Totaal benodigde tijd (n= 160)	560
Totale tijd medewerker	240
Totale tijd leidinggevende	320
Elektronisch d.m.v. WinToets	
Uitvoering (160 medewerkers x 0,5)	80
Verwerken statistiek in Excel tabel	24
Schrijven van persoonlijke terugkoppeling	24
Gespreksduur leidinggevend (60 x 0,5)	30
Gespreksduur medewerkers (60 x 0,5)	30
Vorbereiding leidinggevende (60 x 0,15)	15
Verslaglegging gesprekken door leidinggevende (60 x 0,15)	15
Totaal benodigde tijd (n= 60)	218
Totale tijd medewerker	110
Totale tijd leidinggevende	108

\*Het ontwerp van de methode vereiste ook een tijdsinvestering. Deze is niet meegenomen in de berekening.

Netto tijdwinst medewerker: 240-110 uur = 130 uur

Netto tijdwinst leidinggevende: 320-108 uur = 212 uur

### Standaardisatie en transparantie

De uniforme wijze waarop de jaarevaluaties bij medewerkers werden uitgevoerd, maakt de methode geschikt voor het objectiveren van sterke en zwakke punten over functiegroepen en locaties heen. Tabel 1 laat zien dat functiegroepen verschillende scores. Omdat de vragen binnen de categorieën meestal toegespitst en specifiek met betrekking tot een bepaald item worden gesteld, zijn ook binnen de categorieën significante scoreverschillen zichtbaar (data niet openbaar).

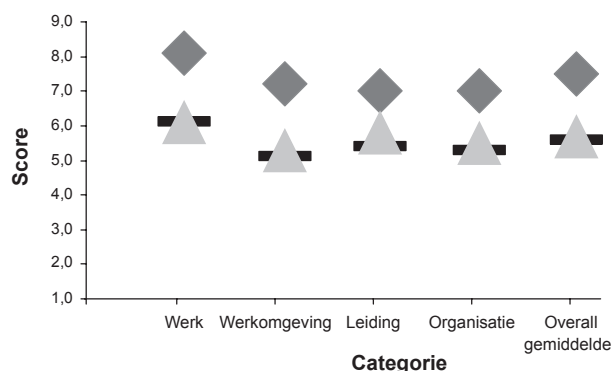
Een nadeel van deze methode is dat deze werkwijze door medewerkers aanvankelijk als onpersoonlijk werd ervaren. Ook gebeurde het dat vragen anders werden geïnterpreteerd, waardoor de score van de ene vraag niet zomaar gelijk gesteld kan worden aan de score van een andere vraag. De minimale en maximale score en scoreverdeling in de score tabel kan dan een aanwijzing zijn om bij de interpretatie van deze vraag extra alert te zijn. Een verkeerde interpretatie kan in een persoonlijk gesprek beter ondervangen worden.

### Terugkoppeling

Elke medewerker heeft schriftelijk een persoonlijke terugkoppeling ontvangen. Hierin werd door de leidinggevende een reactie gegeven op de resultaten. Deze schriftelijke terugkoppeling is tevens onderdeel van het personeelsdossier geworden. Daarnaast werd in de terugkoppeling een persoonlijk overzicht opgenomen met de positie van de individuele score t.o.v. de gemiddelde score. Figuur 2 geeft een voorbeeld van een histogram met persoonlijke terugkoppeling weer. De algemene uitkomsten en conclusies werden tijdens een plenaire bijeenkomst voor alle medewerkers gepresenteerd en besproken.

### Toekomst

Hoewel in de toekomst de jaargesprekken wellicht minder op gespannen voet zullen staan met de benodigde tijdsinvestering voor veranderingsprocessen, zal het KCHL deze methode, eventueel in aangepaste vorm, blijven gebruiken, met name omdat is gebleken dat de methode een objectief inzicht geeft in de organisatie voor het managementteam, alsook voor de medewerker. Een mogelijkheid is om deze methode te gebruiken als voorscreening op het traditionele jaargesprek waarvoor iedere medewerker wordt uitgenodigd. Het voordeel hiervan is dat het continueren van de elektronische jaarevaluatie het mogelijk maakt om acceptatie van veranderingen te monitoren en eventuele verschuivingen en trends te objectiveren. Het gesprek met de leidinggevende kan op basis van de elektronische voorevaluatie gericht worden op essentiële onderwerpen en biedt tevens meer ruimte voor persoonlijke aangelegenheden.



**Figuur 2.** Een voorbeeld van terugkoppeling aan de medewerker. De persoonlijke score ligt in dit voorbeeld hoger dan de gemiddelde scores. Dit betekent een positievere beoordeling t.o.v. het gemiddelde. ◆ Medewerker (analist); ■ Amphi-gemiddelde (n=92); ▲ Locatiegemiddelde (n=25).

### Conclusie

Gestandaardiseerde jaargesprekken zijn vanwege de mogelijkheid van statistische analyse zeer bruikbaar voor objectivering en het verkrijgen van transparantie rondom personele zaken binnen de organisatie. De analyse is een bruikbaar instrument voor aan- en bijsturing van de organisatie. Dit wordt als een duidelijk voordeel en een verbetering ervaren t.o.v. het traditionele jaargesprek. Gestandaardiseerde jaargesprekken kunnen een bruikbaar handvat zijn bij grote veranderingsprocessen in een organisatie om het welslagen van de implementatie te monitoren. Bijvoorbeeld, in onze jaarevaluatie wordt geïllustreerd in welke mate het veranderingsproces zoals dat zich momenteel in ons ziekenhuis voltrekt, per functiegroep wordt geaccepteerd. Hogere functiegroepen blijken zich meer betrokken te voelen bij het veranderingsproces dan lagere functiegroepen, wat zich uit in de hogere gemiddelde score 'over all'.

Naast objectivering en standaardisatie levert deze methode tijdsbesparing op, ook indien de elektronische jaarevaluatie in de toekomst als voorscreening op het gesprek gebruikt zal worden. De winst wordt verkregen uit zowel een verkorte voorbereidings- en gesprekstijd als rapportagetijd.

Door een beperkt aantal medewerkers werd het elektronische jaargesprek als negatief ervaren. Een veelgehoord geluid is dat het persoonlijk karakter van een gesprek gemist wordt, en er is een drempel om zelf een gesprek aan te vragen. Er ligt nog wel een taak om de perceptie dat de verantwoordelijkheid voor de invulling van de jaarevaluatie meer bij de medewerker zelf ligt, gestalte te geven. Verwacht wordt dat dit meer het geval is indien de keuze voor het gesprek vervalt en de elektronische jaarevaluatie als voorscreening op het gesprek wordt uitgevoerd.