

# Functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken in Friesland

## **DISCLAIMER**

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

**Auteur: Julia Toornstra**

|                             |                                                                                        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titel:</b>               | <b>Functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken in Friesland</b>       |
| <b>Naam student:</b>        | <b>Julia Toornstra</b>                                                                 |
| Studentnummer:              | 3032348                                                                                |
| Opleiding:                  | AD Veterinair Praktijkmanager                                                          |
| Opleidingsinstituut:        | Aeres Hogeschool Dronten                                                               |
| E-mailadres:                | <a href="mailto:3032348@aeres.nl">3032348@aeres.nl</a>                                 |
| <b>Afstudeerdocent:</b>     | <b>Lidy Thijsen</b>                                                                    |
| Functie:                    | Docent, o.a.: Bedrijfskunde/HRM, Trainer Agrarisch Adviseren                           |
| Opleidingsinstituut:        | Aeres Hogeschool Dronten                                                               |
| E-mailadres:                | <a href="mailto:l.thijssen@aeres.nl">l.thijssen@aeres.nl</a>                           |
| <b>Opleidingsinstituut:</b> | <b>Aeres Hogeschool Dronten</b>                                                        |
| Adres:                      | De Drieslag 4<br>8251 JZ Dronten                                                       |
| Telefoonnummer:             | 088 020 6000                                                                           |
| E-mailadres:                | <a href="mailto:info.hogeschool.dronten@aeres.nl">info.hogeschool.dronten@aeres.nl</a> |
| Plaats:                     | Damwoude                                                                               |
| Datum:                      | 13 juni 2022                                                                           |

## Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk over functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken in Friesland. In dit rapport wordt er onderzoek gedaan naar deze gesprekken in dierenklinieken. Voor zover onderzocht is er in Nederland nog niet eerder een onderzoek gedaan naar functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken.

Graag wil ik mijn stagebedrijf A7 Noord dierenartsen bedanken. In het bijzonder Robert Heeringa en Sandra Gies voor de ondersteuning en hulp bij het maken van mijn afstudeerwerkstuk. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider Lidy Thijsen bedanken voor de begeleiding tijdens het maken van het afstudeerwerkstuk. Tot slot wil ik iedereen bedanken die geholpen heeft om dit afstudeerwerkstuk tot stand te brengen.

Julia Toornstra  
Damwoude, mei 2022

## Inhoudsopgave

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Samenvatting.....                                                | 1  |
| Begrippenlijst.....                                              | 2  |
| Hoofdstuk 1 Inleiding .....                                      | 3  |
| Hoofdstuk 2 Aanpak .....                                         | 9  |
| 2.1 Het onderzoek .....                                          | 9  |
| 2.2 Aantal dierenklinieken.....                                  | 9  |
| 2.3 Relevantie.....                                              | 9  |
| 2.4 Planning .....                                               | 9  |
| 2.5 Dierenklinieken voor enquête.....                            | 10 |
| 2.6 Enquêtevragen .....                                          | 10 |
| 2.6.1 Soort vragen .....                                         | 10 |
| Hoofdstuk 3 Resultaten.....                                      | 11 |
| 3.1 Validiteit .....                                             | 11 |
| 3.2 Verloop van de omschrijving van de resultaten.....           | 11 |
| 3.3 Algemene vragen.....                                         | 12 |
| 3.3.1 De leidinggevenden.....                                    | 12 |
| 3.3.2 medewerkers.....                                           | 13 |
| 3.4 Resultaten deelvraag 1.....                                  | 13 |
| 3.4.1 Gesprekken volgens de leidinggevenden.....                 | 13 |
| 3.4.2 Aantal respondenten.....                                   | 14 |
| 3.4.3 Het functioneringsgesprek volgens de leidinggevenden ..... | 14 |
| 3.5 Resultaten deelvraag 2.....                                  | 16 |
| 3.5.1 Aantal respondenten.....                                   | 16 |
| 3.5.2 Het functioneringsgesprek volgens de medewerkers .....     | 16 |
| 3.6 Resultaten deelvraag 3.....                                  | 18 |
| 3.6.1 Het beoordelingsgesprek volgens de leidinggevenden.....    | 18 |
| 3.7 Resultaten deelvraag 4.....                                  | 19 |
| 3.8 Resultaten gecombineerd gesprek.....                         | 19 |
| 3.8.1 Leidinggevenden .....                                      | 19 |
| 3.8.2 Medewerkers.....                                           | 22 |
| 3.9 Geen gesprekken.....                                         | 24 |
| 3.9.1 Leidinggevenden .....                                      | 24 |
| 3.9.2 Medewerkers .....                                          | 25 |
| Hoofdstuk 4 Reflectie .....                                      | 26 |
| 4.1 Reflectie deelvragen.....                                    | 26 |

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1 Deelvraag 1: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevendenden uit? ..... | 26 |
| 4.1.2 Deelvraag 2: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?.....         | 26 |
| 4.1.3 Deelvraag 3: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevendenden uit? .....   | 26 |
| 4.1.4 Deelvraag 4: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?.....           | 27 |
| 4.1.5 Gecombineerde gesprekken .....                                                                                              | 27 |
| 4.1.6 Geen gesprekken .....                                                                                                       | 27 |
| 4.2 Discussie .....                                                                                                               | 27 |
| 4.2.1 Aantal respondenten.....                                                                                                    | 27 |
| 4.2.2 Reden achter een bepaalde mening .....                                                                                      | 27 |
| 4.2.3 Onderzoeksmethode.....                                                                                                      | 28 |
| Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen.....                                                                                      | 29 |
| 5.1 Conclusies deelvragen .....                                                                                                   | 29 |
| 5.1.1 Deelvraag 1: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevendenden uit? ..... | 29 |
| 5.1.2 Deelvraag 2: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?.....         | 30 |
| 5.1.3 Deelvraag 3: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevendenden uit? .....   | 30 |
| 5.1.4 Deelvraag 4: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?.....           | 31 |
| 5.2 Conclusies gecombineerde gesprekken .....                                                                                     | 31 |
| 5.2.1 Leidinggevendenden .....                                                                                                    | 32 |
| 5.2.2 Medewerkers.....                                                                                                            | 32 |
| 5.3 Conclusies geen gesprekken.....                                                                                               | 33 |
| 5.3.1 Leidinggevendenden .....                                                                                                    | 33 |
| 5.3.2 Medewerkers.....                                                                                                            | 34 |
| 5.4 Conclusie onderzoeksvraag .....                                                                                               | 34 |
| 5.4.1 Voorkennis.....                                                                                                             | 34 |
| 5.4.2 Onderwerpen .....                                                                                                           | 35 |
| 5.4.3 Uitvoering afspraken .....                                                                                                  | 35 |
| 5.4.4 Suggesties voor verbetering.....                                                                                            | 35 |
| 5.4.5 'Kleine' praktijken.....                                                                                                    | 35 |
| 5.5 Overige conclusies.....                                                                                                       | 36 |
| 5.6 Aanbevelingen.....                                                                                                            | 36 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Bronvermelding .....                                  | 37 |
| Bijlage 1 Dierenklinieken voor de enquête .....       | 39 |
| Bijlage 2 Enquêtevragen voor de leidinggevenden ..... | 41 |
| Bijlage 3 Enquêtevragen voor de medewerkers .....     | 73 |

## Samenvatting

Studenten horen meestal op het MBO of het HBO over het bestaan van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Of deze gesprekken ook in de dierenklinieken in Friesland gevoerd worden is niet bekend. Voor zover onderzocht is er in Nederland nog geen onderzoek gedaan naar functionerings- en beoordelingsgesprekken binnen dierenklinieken.

Om te onderzoeken of deze gesprekken gevoerd worden, hoe vaak en of deze gesprekken professionalisering behoeven is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'In hoeverre behoeven de functionerings- en beoordelingsgesprekken in de dierenklinieken in Friesland professionalisering?'

Er zijn in totaal twaalf dierenklinieken van de 38 die de enquête hebben ingevuld. Van deze twaalf zijn er acht klinieken waarbij zowel de leidinggevende als de medewerker de enquête heeft ingevuld. De resultaten zijn niet betrouwbaar en zijn niet generaliserend voor alle dierenklinieken in Friesland omdat er te weinig respondenten zijn voor een redelijk betrouwbaarheidsniveau.

In tabel 2 is een schema te zien welke gesprekken er in de dierenklinieken in Friesland worden gevoerd. Uit de enquête blijkt dat 65% van de twaalf klinieken wel gesprekken voert en 35% geen gesprekken voert. De resultaten van de dierenklinieken die functionerings- en beoordelingsgesprekken voeren zijn omschreven in hoofdstuk 3. Daarnaast zijn ook de resultaten verwerkt van de dierenklinieken die het functionerings- en beoordelingsgesprek combineren in één gesprek en van de klinieken die geen gesprekken voeren. Deze resultaten samen zorgen voor een conclusie en een antwoord op de onderzoeksvraag.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is dat er vier punten voor professionalisering van de functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn. Dit gaat over de voorkennis bij de leidinggevenden, de onderwerpen die besproken worden, de uitvoering van afspraken en suggesties voor verbetering. De uitwerking van deze conclusies is te vinden in paragraaf 5.4. De aanbevelingen zijn dat de dierenklinieken een HR-medewerker in kunnen schakelen ter ondersteuning bij de gesprekken om zo ook de kennis over de gesprekken te verbeteren. Daarnaast zijn er een aantal onderwerpen waar de medewerkers ontevreden of zeer ontevreden over zijn. De aanbeveling voor de leidinggevende is dan ook om deze onderwerpen wel te gaan bespreken met de medewerkers. De volgende aanbeveling is om de afspraken beter in de gaten te houden en na te komen. Als afspraken tussentijds niet realistisch blijken te zijn of niet haalbaar zijn, dan is de aanbeveling om de medewerker hiervan op de hoogte te stellen. Tot slot zijn de suggesties voor verbetering een aanbeveling voor de dierenklinieken die hier behoefte aan hebben. Deze zijn te vinden in paragraaf 5.4.4.

Dit is een onderzoek waarbij er naar het hele functionerings- en beoordelingsgesprek is gekeken. Voor verder onderzoek is een suggestie om alleen het functioneringsgesprek of alleen het beoordelingsgesprek te kiezen. Om zo meer vragen te kunnen stellen. Anders wordt het wellicht een te lange enquête. Daarnaast is de suggestie om interviews met de dierenklinieken te gaan doen. Op deze manier kan er meer doorgevraagd worden op de antwoorden. Op basis van de antwoorden van het interview kan er opnieuw een enquête uitgezet worden.

Dit onderzoek is alleen bij de dierenklinieken in Friesland gedaan. Voor een verder onderzoek is de suggestie om de enquête naar alle dierenklinieken in Nederland te sturen. De suggestie is om de vragen te beperken, om zo meer reacties te krijgen.

Tot slot kan er bij een vervolgonderzoek gekeken worden naar de motivatie van de medewerkers. Of de gesprekken de medewerkers motiveren, op welk gebied en voor hoe lang.

## Begrippenlijst

| Begrip                    | Definitie/uitleg                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beoordelingsgesprek       | Regelmatig terugkerend gesprek met leidinggevende en werknemer waarbij de leidinggevende het functioneren van de werknemer beoordeelt. Het is een eenzijdig gesprek, de leidinggevende is voornamelijk aan het woord.                                                                                                    |
| Functioneringsgesprek     | Regelmatig terugkerend dialoog met leidinggevende en werknemer over het functioneren van de werknemer.                                                                                                                                                                                                                   |
| Human Resource Management | Onder Human Resource Management wordt verstaan: het geheel van normen en waarden met betrekking tot werkende mensen en een vertaling daarvan naar uitgangspunten, technieken en methoden gericht op benutting van menselijke kwaliteiten in het kader van het realiseren van organisatiedoelen. (Van Dam & Marcus, 2015) |
| Planningsgesprek          | Gesprek tussen leidinggevende en medewerker over de doelstellingen van dit jaar te bespreken en vast te leggen. Ook wordt de beoordelingscyclus van dit jaar besproken.                                                                                                                                                  |
| Professionalisering       | Een continu proces van kennisontwikkeling                                                                                                                                                                                                                                                                                |



## Hoofdstuk 1 Inleiding

De meeste studenten horen op het MBO of HBO voor het eerst over functionerings- en beoordelingsgesprekken. Tijdens verschillende stages in veterinaire klinieken werd de indruk gewekt dat deze gesprekken niet of weinig gevoerd worden in veterinaire kliniek. Dit onderzoek wordt gedaan om erachter te komen of dit het geval is. Worden de gesprekken wel gevoerd dan is de vraag hoe vaak, hoe deze gesprekken gevoerd worden en of deze gesprekken wellicht verbeterd kunnen worden.

Binnen een organisatie is het belangrijk dat het personeel gemotiveerd is en zich maximaal inzet voor de organisatie. Gemotiveerd personeel presteert over het algemeen beter dan niet- of minder gemotiveerd personeel. In figuur 1 is de behoeftepiramide van Maslow te zien. Dit is een voorbeeld van een denkwijze over de menselijke motivatie. De piramide begint onderaan bij fysiologische behoeften. Wanneer deze behoefte vervuld is dan komt het volgende niveau aan bod. Dit proces volgt tot het einde van de piramide, zelfrealisatie. De volgorde kan per plaats, cultuur, gebied of land verschillen. Binnen een cultuur, gebied of land is ieder persoon verschillend. Daarom kunnen de behoeftecategorieën verschillen of kunnen sommige behoeftecategorieën ontbreken (Manders & Biemans, 2013).

Alle behoeften in de piramide kunnen vertaald worden naar een werksituatie. De fysiologische behoeften zijn alle behoeften die nodig zijn om in leven te blijven. Voorbeelden hiervan zijn eten, drinken, zuurstof en warmte. Daarnaast zijn fysiologische behoeften onderdak en kleding. In deze behoeften kan voorzien worden door middel van geld en de werksituatie. Wanneer de deze behoeften niet vervuld worden, kan een medewerker bijvoorbeeld ziek worden. Wanneer de fysiologische behoeften vervuld zijn, komt het tweede niveau aan bod: veiligheidsbehoefte. In deze behoeften kan voorzien worden door sparen, een goede gezondheid, in een veilige buurt wonen, verzekeringen afsluiten, maar ook het krijgen van een vast contract. Dit geeft de medewerker zekerheid. Het volgende niveau op de piramide is sociale acceptatie. Wanneer in de voorgaande behoeften is voorzien willen mensen graag opgenomen worden in groepen. Dit kan een organisatie zijn maar ook familie en vrienden (Manders & Biemans). Het op een-na-laatste niveau is de waarderingsbehoefte. "De behoefte aan erkenning, waardering en respect" (Ver-dwalen, z.d.). In het begin van deze fase gaan mensen vaak op zoek naar respect van anderen door status. Aan het einde van deze fase gaan mensen zoeken naar zelfrespect door kracht, competentie en trots. Wanneer aan alle eerdere behoeften is voldaan, volgt het laatste niveau zelfrealisatie. Hierbij willen mensen groeien, doelen bereiken en talenten ontwikkelen. Dit kan in een werksituatie door het volgen van een cursus of studie naast het werk. Het is van belang om de eerste vier niveaus te vervullen, voordat de medewerker een cursus of studie naast het werk gaat volgen. Wanneer een medewerker de eerste niveaus heeft vervuld, dan is de cursus of studie naast het werk een soort beloning om de zelfrealisatie te vervullen (Mindsetking, 2021; Ver-dwalen, z.d.).



Figuur 1: De behoeftepiramide van Maslow. Overgenomen van Manders, F. & Biemans, P. (2013).

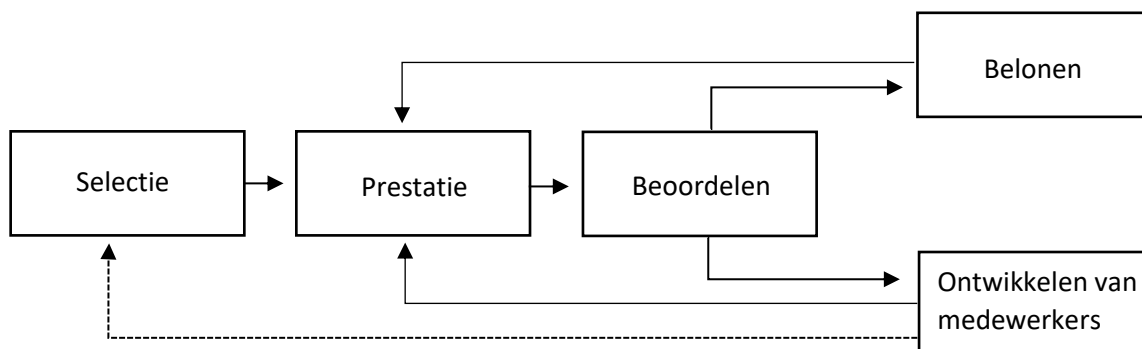
Naast de piramide van Maslow zijn er talloze systemen en instrumenten binnen HRM die voor gemotiveerd personeel kunnen zorgen en die er daarnaast voor kunnen zorgen dat er voor ieder individu een zodanige werkomgeving wordt gecreëerd waarin die betreffende persoon zich prettig voelt. Human Resource Management, oftewel personeelsmanagement, is aanwezig binnen elke organisatie. Binnen grote organisaties is hier vaak een HR-afdeling voor. Alle leidinggevendenden binnen een organisatie zijn verantwoordelijk voor de uitvoer van personeelsmanagement.

Van Dam en Marcus (2015), auteurs van het boek 'Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management', omschrijven HRM als volgt:

Onder Human Resource Management wordt verstaan: het geheel van normen en waarden met betrekking tot werkende mensen en een vertaling daarvan naar uitgangspunten, technieken en methoden gericht op benutting van menselijke kwaliteiten in het kader van het realiseren van organisatiedoelen.

Uit een onderzoek naar de rol van HRM binnen organisaties in Nederland is gebleken dat medewerkers in een organisatie geen duidelijk beeld hebben van de HR-afdeling. Daarnaast is het niet duidelijk op wat voor gebied de HR-afdeling ondersteuning biedt. Ook wordt er een grote afstand ervaren tussen de medewerkers binnen de organisatie en de medewerkers van HR-afdeling (Biemans, 2013). Dit zou ervoor kunnen zorgen dat de functionerings- en beoordelingsgesprekken niet professioneel gevoerd worden.

In figuur 2 is een cyclus te zien van de activiteiten van een HR-manager. Vier van de componenten uit de cyclus vormen de basis: selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. Het component prestatie staat los van deze vier componenten. De vier componenten moeten samen en apart van elkaar ervoor zorgen dat de prestatie van medewerkers positief beïnvloed wordt. De cyclus begint bij selectie. Hierbij gaat het om het aannemen van nieuwe medewerkers voor de organisatie. Het proces van werving en selectie is belangrijk omdat bepaalde beslissingen die tijdens dit proces gemaakt worden, invloed hebben op de toekomst van een organisatie. Bij beoordeling gaat het om het beoordelen van de medewerkers. Op basis hiervan kan een beloning volgen. Bij beloning gaat het niet alleen om promoties of salaris maar ook om het geven van feedback en verantwoordelijkheid. Het doel van ontwikkeling van het personeel is om de prestatie van de medewerkers in positieve zin te beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van een opleiding, training of cursus (Manders & Biemans, 2013).



Figuur 2: Human Resource-cyclus. Overgenomen van Manders en Biemans (2015)

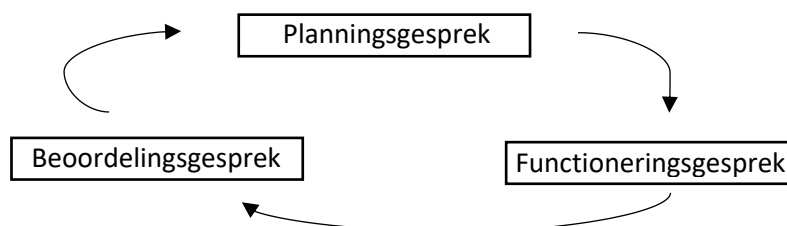
De hoofdcategorieën binnen HRM zijn: instroom, doorstroom en uitstroom. Alle personeelsinstrumenten horen in één van deze categorieën thuis. In figuur 3 is schematisch weergegeven hoe enkele personeelsinstrumenten zijn onderverdeelt in de categorieën.

Bij instroom gaat het om het aannemen van nieuwe medewerkers voor de organisatie. Bij doorstroom gaat het erom dat het huidige personeel in de organisatie blijft en zich ontwikkelt, zodat de organisatiedoelen gehaald kunnen worden. Doorstroom bestaat uit het vaststellen van een introductie-, inwerkprogramma en verplichte trainingen, een proeftijdbeoordeling, coaching door de leidinggevende, de medewerkers opleiden, trainen en ontwikkelen wat uiteindelijk zorgt voor ontwikkeling van de organisatie. Tot slot gaat het bij uitstroom om het laten gaan van personeel en daarmee beëindigen van het dienstverband (Fan Factory, z.d.).



*Figuur 3: Inzet personeelsinstrumenten in het personele proces. Overgenomen van Van Dam en Marcus (2015).*

Onder doorstroom vallen onder andere ook de plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. In figuur 4 is deze jaarlijkse gesprekscyclus schematisch weergegeven. Voor dit onderzoek is er gekozen om het alleen bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken te houden, omdat het onderzoek anders te groot zal worden.

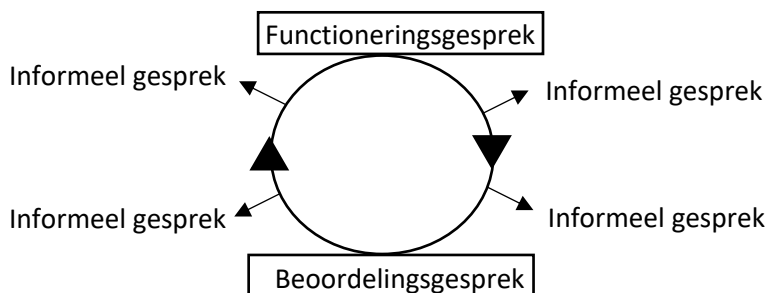


*Figuur 4: Klassieke gesprekscyclus. Overgenomen van Plato (z.d.).*

Een functioneringsgesprek wordt voorbereid door de leidinggevende en de medewerker. Tijdens een functioneringsgesprek bespreken de leidinggevende en de medewerker hoe de medewerker de afgelopen periode gefunctioneerd heeft. Op basis van deze informatie worden oorzaken en problemen binnen het functioneren van de medewerker gezocht en besproken. Vervolgens worden er oplossingen gezocht en kunnen er afspraken worden gemaakt voor een bepaald termijn om de problemen op te lossen of te verbeteren. De leidinggevende en medewerker komen beide aan het woord. Het doel van het gesprek is om het functioneren van de medewerker te verbeteren. Naast het functioneren wordt er ook gekeken naar het werkplezier. Onderwerpen die ter sprake kunnen komen zijn: verbetering van werkprocessen, werkomstandigheden, scholings-/trainingswensen, carrièrewensen en het functioneren van de leidinggevende. Het gesprek heeft geen invloed op het salaris of op promotie (Manders & Biemans, 2013).

Een beoordelingsgesprek wordt voornamelijk voorbereid door de leidinggevende. Tijdens een beoordelingsgesprek beoordeelt de leidinggevende de medewerker op het functioneren van de medewerker. Hierbij kijkt de leidinggevende naar het takenpakket van de desbetreffende medewerker. Uit het gesprek kan een salariscorrectie, een vaste aanstelling of een functieverandering voortkomen. Bij dit gesprek is de leidinggevende voornamelijk aan het woord (Manders & Biemans, 2013).

Er is een gesprek geweest met Robert Heeringa voor het vooronderzoek van de scriptie, om te kijken of de functionerings- en beoordelingsgesprekken in de veterinaire klinieken een onderzoeksonderwerp zijn. Heeringa is HR manager/praktijkmanager bij A7 Noord dierenartsen in Drachten en Burgum. Volgens Heeringa ziet de gesprekscyclus eruit zoals in figuur 5 schematisch is weergegeven. Er zijn standaard elk jaar twee formele gesprekken: het functionerings- en beoordelingsgesprek. Buiten deze gesprekken om zijn er informele gesprekken tussen leidinggevende en de medewerker. Dit zijn de dagelijkse gesprekken tussen leidinggevende en de medewerker maar dit kunnen ook gesprekken zijn over het functioneren van een medewerker. Deze gesprekken staan niet gepland. Vanuit een informeel gesprek kan een leidinggevende eventueel beslissen om het functioneringsgesprek eerder te voeren dan gepland stond. Volgens Heeringa is een toegevoegde waarde van dergelijke gesprekken voeren met de medewerkers, dat de medewerkers zich gehoord voelen (R. Heeringa, persoonlijke communicatie, 19 april 2022).



*Figuur 5: Gesprekscyclus volgens R. Heeringa.  
Persoonlijke communicatie, 19 april 2022.*

De gesprekken zijn niet wettelijk verplicht, tenzij het in de cao vermeld staan. In de cao van de veterinaire sector staat het volgende vermeld over functionerings- en beoordelingsgesprekken:

Tenminste vindt er aan het begin van een jaar eerst een gesprek plaats tussen de leidinggevende en jou als werknemer en volgt uiterlijk aan het einde van het jaar een beoordelingsgesprek. In het eerste gesprek maakt de leidinggevende duidelijk op welke criteria je wordt beoordeeld (Practici Werkgever et al., 2021).

De cao beschrijft dat er per medewerker twee gesprekken per jaar gevoerd moeten worden. De cao is echter niet algemeen verbindend verklaard, wat inhoudt dat de cao niet voor de gehele veterinaire sector verplicht is. De cao is van toepassing wanneer de werkgever een ondernemings-cao heeft afgesloten, de werkgever lid is van een werkgeversorganisatie die een bedrijfstak-cao heeft afgesloten of wanneer er in een bedrijfstak een cao algemeen verbindend verklaard is (Ministerie van Algemene Zaken, z.d.).

Voor zover onderzocht is er in Nederland geen onderzoek gedaan naar functionerings- en beoordelingsgesprekken binnen de veterinaire sector. Er is daarom nog geen informatie bekend over hoe vaak deze gesprekken binnen de veterinaire klinieken gevoerd worden, wat er tijdens deze gesprekken besproken wordt, of er structuur in de gesprekken zit en of deze gesprekken professionalisering behoeven. Met professionalisering wordt bedoeld dat de gesprekken wellicht verbeterd kunnen worden om zo de kennis en vaardigheden binnen de veterinaire klinieken te verbeteren en verder te ontwikkelen. Dit kan op verschillende vlakken zijn. Bijvoorbeeld de hoeveelheid gesprekken of de onderwerpen die besproken worden tijdens de gesprekken. Daarnaast is het de vraag of de leidinggevende, die de gesprekken voert, kennis heeft van de verschillende gesprekstechnieken.

Om te onderzoeken of de gesprekken een onderzoeksonderwerp zijn is er een verkennend onderzoek gedaan ten behoeve van het vooronderzoek. Hierbij zijn er een aantal vragen gesteld aan negen willekeurige klinieken in Nederland. Uit dit eigen onderzoek blijkt dat in zeven van de negen klinieken, dus 77,8% van de klinieken uit het onderzoek, deze gesprekken gevoerd worden. Deze gesprekken worden gevoerd door de eigenaar (11,1%), locatiemanager (11,1%), leidinggevende (11,1%), leden van de maatschap (11,1%) en voornamelijk praktijkmanagers (44,4%). Het probleem is dat er geen informatie bekend is over wat er wordt besproken tijdens deze gesprekken.

Omdat ervoor zover onderzocht geen onderzoeken zijn gedaan naar functionerings- en beoordelingsgesprekken in veterinaire klinieken, is er gezocht naar onderzoeken in andere sectoren. Deze onderzoeken zijn gebruikt om voor het onderzoek naar de gesprekken in de veterinaire klinieken tot de juiste vraagstelling te komen voor de enquêtes die verspreid zullen worden.

In 2013 is er een onderzoek gedaan bij drie scholen: St-Gregorius College, Christelijk Gymnasium Utrecht en de Gomarus Scholengemeenschap, waarbij docenten antwoord geven op een aantal vragen over functioneringsgesprekken. Uit het onderzoek blijkt dat alle docenten niet meer dan één keer per jaar een functioneringsgesprek hebben. Daarnaast heeft 34% één gesprek per jaar, 33% één gesprek per twee jaar en 31% minder dan één keer per twee jaar een functioneringsgesprek. Tot slot heeft 2% geen functioneringsgesprekken. Verder blijkt uit het onderzoek dat medewerkers zich vrij voelen om zowel positieve als negatieve zaken te benoemen. Waar de medewerkers niet tevreden over zijn, zijn de vervolgstappen na het functioneringsgesprek. Deze worden volgens de medewerkers niet goed uitgevoerd (De Bruin et al., 2013). Uit dit onderzoek blijkt dat niet elke medewerker ieder jaar een gesprek heeft met de leidinggevende. Wanneer de medewerkers dan wel een gesprek hebben en afspraken maken, dan worden deze vervolgens niet uitgevoerd. In de enquête voor het onderzoek naar functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken is er daarom een vraag opgenomen of er afspraken worden gemaakt tijdens een functioneringsgesprek en of deze afspraken dan ook uitgevoerd worden.

Naast dit onderzoek is er ook een onderzoek in Vlaanderen gedaan naar functionerings- en beoordelingsgesprekken in de volgende drie sectoren: productie, diensten en onderwijs, overheid en non-profit. Uit dit onderzoek blijkt dat 34% van de werknemers in Vlaanderen geen gesprekken heeft, 9% alleen beoordelingen krijgt en 9% alleen functioneringsgesprekken heeft. Verder heeft 32% beide gesprekken op hetzelfde moment en 17% heeft de gesprekken op aparte momenten. Ook blijkt uit het onderzoek hoe hoger het onderwijsniveau, hoe vaker er functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd (Hedebouw, 2005). Uit dit onderzoek blijkt dat 34% van de medewerkers nog geen jaarlijks functioneringsgesprek heeft en dat de twee gesprekken ook wel samengevoegd worden in één gesprek. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat er bij een hoger onderwijsniveau vaker gesprekken worden gevoerd. Dit kan ook meegenomen worden in het onderzoek naar de gesprekken in veterinaire klinieken, door te vragen of de leidinggevende ook een functionerings- of beoordelingsgesprek heeft. Deze resultaten kunnen dan vergeleken worden met de resultaten van de medewerkers.

Uit de bovenstaande onderzoeken blijkt dat binnen verschillende organisaties geen structurele functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Tim Clauwaert is tot 2020 CEO en Co-Founder geweest bij Intuo. Dit is een talent management platform. Dit bedrijf houdt zich bezig met hoe managers de medewerkers beter in kunnen zetten en kunnen beoordelen. Volgens Clauwaert is het juist in tijden van crisis belangrijk dat er functioneringsgesprekken gevoerd worden, omdat bepaalde doelen, prestaties en prioriteiten dan wellicht veranderen. Hierbij doelt Clauwaert op de coronacrisis, waarbij veel medewerkers vanuit huis moesten werken. De leidinggevende kon de medewerkers in deze tijd niet observeren en daarom zijn de functionerings- en beoordelingsgesprekken tijdens de crisis nog belangrijker geworden. De gesprekken zijn dus niet alleen van toegevoegde waarde voor de medewerker zelf maar ook voor de leidinggevende. Zonder de gesprekken weet de leidinggevende niet hoe het personeel functioneert. Zonder deze informatie kan een organisatie niet verbeteren en groeien (Clauwaert, 2020).

Het algemene probleem is dat er niet in alle organisaties functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Mogelijk weten niet alle leidinggevendenden hoe het met het personeel gaat en of ze nog wel goed functioneren. Wellicht weten de leidinggevendenden ook wel niet hoe deze gesprekken gevoerd moeten worden. In de veterinaire sector is er nog geen onderzoek gedaan naar deze gesprekken. Wel is bekend dat het steeds vaker de praktijkmanagers zijn die de gesprekken voeren. Vaak waren de praktijkeigenaren en de dierenartsen degenen die de managementtaken in de dierenkliniek uitvoerden. Voor deze taken worden in dierenklinieken steeds vaker praktijkmanagers ingezet, zodat de dierenarts zich kan focussen op het eigen werkveld. Een praktijkmanager kan bepaalde managementtaken overnemen om de praktijkeigenaar te ontzorgen (K. Jansen, 2019).

Dat er geen gesprekken gevoerd worden in veterinaire klinieken is niet via literatuuronderzoek te onderbouwen. Uit het eigen verkennend vooronderzoek is gebleken dat er bij 77,8% van de klinieken wel gesprekken gevoerd worden. Uit dit onderzoek zal er duidelijk worden in hoeveel klinieken in Friesland deze gesprekken worden gevoerd. Waar het uiteindelijk om gaat is of deze gesprekken ook professionalisering behoeven. Met professionalisering worden de activiteiten bedoelt die in een bepaalde beroepsgroep de kennis en vaardigheden verbeteren en verder ontwikkelen.

Er is voor de provincie Friesland gekozen omdat een onderzoek in heel Nederland te groot zou worden. Daarnaast zijn de dierenklinieken in Friesland zodanig verdeeld dat een bepaalde straal om een plaats niet veel dierenklinieken zou omvatten. Het onderzoek zal nu gedaan worden met 38 veterinaire klinieken in Friesland.

De onderzoeksvraag is: 'In hoeverre behoeven de functionerings- en beoordelingsgesprekken in de dierenklinieken in Friesland professionalisering?' Om deze vraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevendenden uit?
2. Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?
3. Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevendenden uit?
4. Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?

In hoofdstuk 2 staat de onderzoeksmethode en de planning omschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten uit de enquête. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 4 gereflecteerd op de resultaten. Tot slot volgen er in hoofdstuk 5 de conclusies op de deelvragen en op de onderzoeksvraag.

## Hoofdstuk 2 Aanpak

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoek, voor wie het onderzoek relevant is en bevat een planning voor het maken van het afstudeerwerkstuk. Daarnaast volgt een omschrijving van de enquête en een verwijzing naar de bijlage voor de lijst met dierenklinieken waar de enquête naartoe is gestuurd.

### 2.1 Het onderzoek

Er wordt een onderzoek gedaan naar functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken in Friesland. Voor het onderzoek worden er twee enquêtes gemaakt: één voor de leidinggevende(n) van de kliniek en één voor de medewerkers. Door deze antwoorden te vergelijken, zouden er knelpunten gesignaleerd kunnen worden. Er zijn voor twee enquêtes gekozen omdat het beeld van de leidinggevende(n) anders kan zijn dan het beeld van de medewerkers, als het gaat om functionerings- en beoordelingsgesprekken. In de mail naar de dierenklinieken, waar de enquête in komt te staan, zal gevraagd worden om minimaal één medewerker de enquête in te laten vullen. Wanneer de leidinggevende(n) de enquête wel heeft ingevuld en de medewerker niet, dan kan er niet vergeleken worden.

### 2.2 Aantal dierenklinieken

De enquêtes worden uitgezet in 38 dierenklinieken in Friesland met een e-mailadres. Er zijn een aantal klinieken die geen e-mailadres op de website vermelden. Deze klinieken doen niet mee met het onderzoek. Bij een steekproefmarge van 5% zou bij het betrouwbaarheidsniveau van 90% de steekproefgrootte 33 moeten zijn (Alles over Marktonderzoek, z.d.).

### 2.3 Relevantie

De informatie die uit de enquêtes komt, zal de onderzoeksvraag moeten beantwoorden. Er moet duidelijk worden waar professionalisering nodig is als het gaat om functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken. Deze informatie zal relevant zijn voor alle dierenklinieken. De klinieken zouden op basis van de informatie die uit de enquête komt, de gesprekken aan kunnen passen. Daarnaast kan de informatie die uit de enquête komt ook van belang zijn voor andere bedrijven binnen de veterinaire sector en wellicht ook buiten de veterinaire sector.

### 2.4 Planning

In tabel 1 is een overzicht te zien van de planning voor het maken van het afstudeerwerkstuk. Wanneer het vooronderzoek ingeleverd is, kan er alvast een mail opgesteld worden. Daarnaast kunnen de enquêtevragen alvast in Google Forms getypt worden. Zodra het vooronderzoek dan goedgekeurd is, kan de mail met de link van de enquêtes verstuurd worden. Het doel is om 8 augustus 2022 het afstudeerwerkstuk in te kunnen leveren. Dit is een week voor de deadline.

Tabel 1: Planning voor het afstudeerwerkstuk.

| Activiteit                                                                        | Datum/periode                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Deadline inleveren vooronderzoek</i>                                           | <i>Woensdag 15 juni 2022</i>            |
| Opstellen van een mail voor de enquêtes en de enquêtevragen in Google Forms typen | 20-25 juni 2022                         |
| Enquêtes versturen                                                                | Na de goedkeuring van het vooronderzoek |
| Hoofdstuk 3 Resultaten                                                            | 22-24 juli 2022                         |
| Hoofdstuk 4 Reflectie                                                             | 25-27 juli 2022                         |
| Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen                                           | 28-30 juli 2022                         |
| Doel inleveren afstudeerwerkstuk                                                  | Maandag 8 augustus 2022                 |
| <i>Deadline inleveren afstudeerwerkstuk</i>                                       | <i>Maandag 15 augustus 2022</i>         |

## 2.5 Dierenklinieken voor enquête

In bijlage 1 is een lijst te zien met alle dierenklinieken in Friesland, met hierachter de plaats van de hoofdvestiging en het e-mailadres van de kliniek. De lijst is niet compleet want niet iedere dierenkliniek in Friesland heeft een e-mailadres op de website vermeld.

## 2.6 Enquêtevragen

In bijlage 2 zijn de enquêtevragen voor de leidinggevenden te vinden en in bijlage 3 zijn de enquêtevragen voor de medewerkers te vinden. De enquête wordt gemaakt in Google Forms. In dit programma worden de vragen opgedeeld in verschillende secties. Wanneer de respondent een bepaald antwoord invult wordt diegene doorgestuurd naar een volgende sectie. Het verloop van de enquête hangt dus af van de antwoorden die de respondent invult. Niet alle vragen zullen van toepassing zijn op iedere kliniek. Af en toe wordt er een vervolgvraag gesteld. Er zullen dierenklinieken zijn die geen gesprekken voeren, die alleen een functioneringsgesprek voeren, die alleen een beoordelingsgesprek voeren, die beide gesprekken voeren of die beide gesprekken combineren in één gesprek. De vragen in Google Forms worden zodanig ingedeeld dat alle klinieken de juiste vragen krijgen. Hiervoor worden de vragen verdeeld in secties.

### 2.6.1 Soort vragen

Zowel de leidinggevenden als de medewerkers krijgen feitelijke vragen over bijvoorbeeld de functie van de desbetreffende persoon of feitelijke vragen over de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze vragen gaan bijvoorbeeld over hoe vaak er gesprekken worden gevoerd. Naast de feitelijke vragen wordt er ook gevraagd naar de mening van de leidinggevende of medewerker. Hiervoor is de Likertschaal gebruikt. De respondent kan hierbij uit de volgende antwoorden kiezen: zeer tevreden, tevreden, neutraal, ontevreden of zeer ontevreden. Eén van de laatste vragen is bij beide enquêtes hoe belangrijk de desbetreffende persoon het functionerings- of beoordelingsgesprek vindt. Hierbij kan er uit de volgende antwoorden gekozen worden: zeer belangrijk, belangrijk, redelijk belangrijk, enigszins belangrijk of onbelangrijk. Na een meningsvraag wordt er om een toelichting gevraagd, waarom de desbetreffende persoon tevreden of ontevreden is.



## Hoofdstuk 3 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft eerst de validiteit, het verloop van de omschrijving van de resultaten en vervolgens de resultaten die uit de enquête zijn gekomen. De resultaten geven antwoord op de deelvragen die in hoofdstuk 1 beschreven zijn. Daarnaast zijn de resultaten van de gecombineerde gesprekken en de dierenklinieken die geen gesprekken voeren uitgewerkt.

### 3.1 Validiteit

De reacties op de enquête zijn tegengevallen. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Vier mogelijke oorzaken zijn dat het wellicht een gevoelig onderwerp is, dat de dierenklinieken wellicht de meerwaarde er niet van inzien, dat het een lange enquête is en dat de enquête is verspreid tijdens de vakantieperiode. De resultaten zijn niet betrouwbaar omdat 32% van de dierenklinieken in Friesland de enquête ingevuld heeft. Hierdoor zijn de resultaten niet generaliserend voor alle dierenklinieken in Friesland.

### 3.2 Verloop van de omschrijving van de resultaten

Om de deelvragen te beantwoorden worden eerst de resultaten over het functionerings- en beoordelingsgesprek omschreven. Er zijn echter een paar klinieken die het functionerings- en beoordelingsgesprek combineren in één gesprek of die geen gesprekken voeren. Deze resultaten zijn ook van belang en worden daarom na de resultaten van het functionerings- en beoordelingsgesprek omschreven in paragraaf 3.8 en 3.9.

In tabel 2 zijn de resultaten te zien op de vraag welke gesprekken er in de dierenklinieken in Friesland worden gevoerd. In totaal hebben er twaalf dierenklinieken op de enquête gereageerd. Er zijn acht dierenklinieken die beide enquêtes hebben ingevuld. Eén van de laatste vragen van de enquête was of de naam van de dierenkliniek genoemd mocht worden in de enquête. Bij drie dierenklinieken mocht de naam van de kliniek genoemd worden, de rest van de klinieken zijn genummerd. Uit de resultaten blijkt dat de leidinggevende en de medewerker soms van mening verschillen. In dierenkliniek 2 worden volgens de leidinggevende beide gesprekken afzonderlijk gevoerd. De medewerker geeft aan alleen een functioneringsgesprek te hebben.

*Tabel 2: Antwoorden van de leidinggevenden en medewerkers over welke gesprekken er gevoerd worden.*

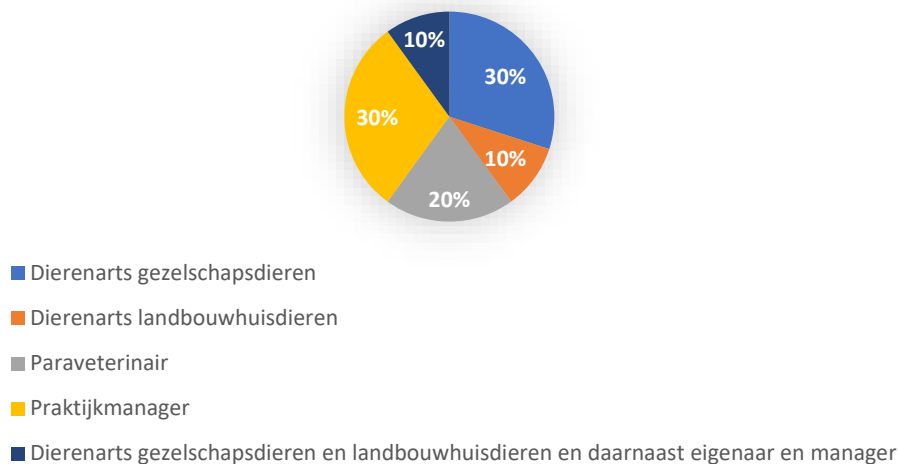
| Dierenkliniek                        | Leidinggevende                               | Medewerker                   |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|
| 1.                                   | Gecombineerd gesprek                         | Gecombineerd gesprek         |
| 2.                                   | Beide gesprekken worden afzonderlijk gevoerd | Alleen functioneringsgesprek |
| 3.                                   | Geen gesprekken                              | Geen gesprekken              |
| 4.                                   | Gecombineerd gesprek                         | Geen gesprekken              |
| 5.                                   | Gecombineerd gesprek                         |                              |
| 6.                                   | Alleen functioneringsgesprek                 | Gecombineerd gesprek         |
| 7.                                   | Geen gesprekken                              | Gecombineerd gesprek         |
| 8.                                   |                                              | Gecombineerd gesprek         |
| 9.                                   |                                              | Gecombineerd gesprek         |
| 10. A7 Noord dierenartsen            | Beide gesprekken afzonderlijk                |                              |
| 11. Dierenartspraktijk Damwâld       | Geen gesprekken                              | Geen gesprekken              |
| 12. Dierenartsenpraktijk Mid-Fryslân | Geen gesprekken                              | Alleen functioneringsgesprek |

### 3.3 Algemene vragen

Aan het begin van de enquête zijn er een aantal vragen gesteld aan zowel de leidinggevenden als de medewerkers. Deze vragen gaan over de functie van degene die de enquête invult, of de kliniek aangesloten is bij een veterinaire keten, hoe groot het team is en hoelang de medewerkers binnen de kliniek werkzaam zijn.

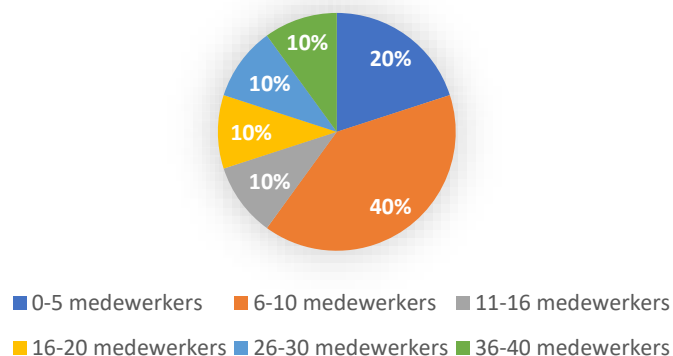
#### 3.3.1 De leidinggevenden

In totaal zijn er tien leidinggevenden uit verschillende dierenklinieken in Friesland die op de enquête hebben gereageerd. De functies in de dierenkliniek van de leidinggevenden zijn te zien in figuur 6. De hoogste percentages zijn 30% praktijkmanager en 30% dierenarts gezelschapsdieren. Van deze dierenklinieken is 20% aangesloten bij de keten CVS.



Figuur 6: Functie binnen de dierenkliniek van de leidinggevenden.

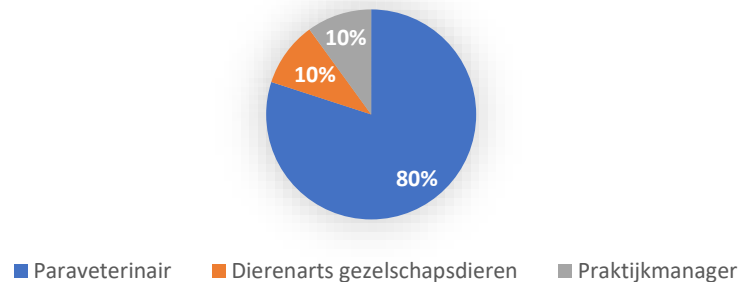
Vervolgens is de vraag gesteld hoe groot de teams zijn. De gesprekken die gevoerd worden binnen de kliniek zijn wellicht ook afhankelijk van de grootte van de kliniek. In figuur 7 is te zien hoe groot het team van de dierenklinieken is. De meeste dierenklinieken, die deze enquête hebben ingevuld, hebben 6 tot 10 medewerkers.



Figuur 7: Grootte van het team van de dierenklinieken.

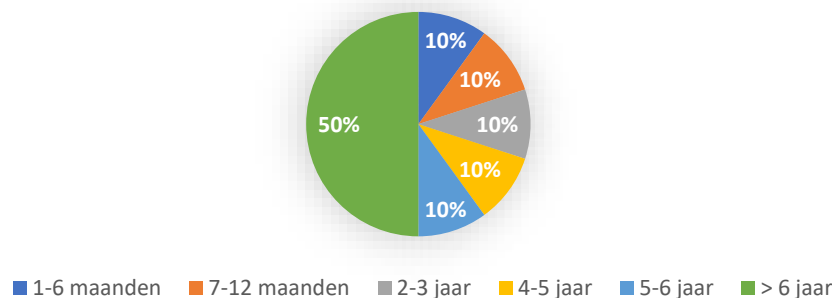
### 3.3.2 medewerkers

In totaal zijn er tien medewerkers uit verschillende dierenklinieken in Friesland die op de enquête gereageerd hebben. Er zijn acht klinieken waarvan zowel leidinggevende als de medewerker de enquête heeft ingevuld. Op beide enquêtes zijn er in totaal twaalf verschillende klinieken die gereageerd hebben. Aan de medewerkers is de vraag gesteld wat de functie van de medewerker is binnen de dierenkliniek. In figuur 8 zijn de resultaten te zien. Hieruit blijkt dat 80% paraveterinair is, 10% dierenarts gezelschapsdieren en 10% praktijkmanager.



Figuur 8: Functie binnen de dierenkliniek van de medewerkers.

Vervolgens is aan de medewerkers gevraagd hoelang ze in de dierenkliniek werkzaam zijn. In figuur 9 is te zien dat de meeste medewerkers (50%) langer dan zes jaar in de huidige dierenkliniek werken.



Figuur 9: Hoelang de medewerkers werkzaam zijn in de huidige dierenkliniek.

## 3.4 Resultaten deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt als volgt: 'Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevenden uit?'

### 3.4.1 Gesprekken volgens de leidinggevenden

Eén van de eerste vragen van de enquête gaat over welke gesprekken er volgens de leidinggevende binnen de dierenklinieken worden gevoerd. Hiervoor is er de vraag gesteld of er functionerings- en beoordelingsgesprekken in de dierenkliniek gevoerd worden. De resultaten zijn te zien in figuur 10. Uit de enquête blijkt dat 40% van de dierenklinieken geen gesprekken voert, 30% combineert het functionerings- en beoordelingsgesprek in één gesprek, 20% voert afzonderlijk het functionerings- en beoordelingsgesprek, 10% voert alleen het functioneringsgesprek en er zijn geen klinieken die alleen het beoordelingsgesprek voeren.



Figuur 10: Gesprekken die volgens de leidinggevenden in dierenklinieken in Friesland worden gevoerd.

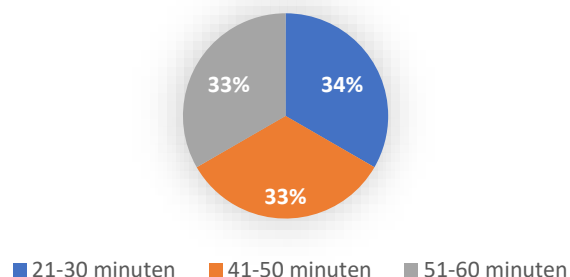
### 3.4.2 Aantal respondenten

Voor het beantwoorden van deelvraag 1 worden alleen de reacties gebruikt van de dierenklinieken die het functioneringsgesprek voeren. Dit zijn de dierenklinieken die alleen het functioneringsgesprek voeren of die de gesprekken afzonderlijk van elkaar voeren. In totaal zijn er drie leidinggevenden, die de enquête hebben ingevuld, in dierenklinieken in Friesland die functioneringsgesprekken voeren.

### 3.4.3 Het functioneringsgesprek volgens de leidinggevenden

Allereerst is er aan de dierenkliniek, die alleen het functioneringsgesprek voert, de vraag gesteld in hoeverre de kliniek het beoordelingsgesprek mist. De kliniek mist het beoordelingsgesprek totaal niet.

Alle drie de klinieken voeren één functioneringsgesprek per medewerker per jaar. Er zijn twee leidinggevenden die bij een gesprek met een medewerker zitten. Eén van de dierenklinieken is tevreden over de voorkennis van de leidinggevenden en de andere twee zijn neutraal. De gespreksduur verschilt per dierenkliniek. Zoals in figuur 11 te zien is duurt het functioneringsgesprek 21 tot 30 minuten, 41 tot 50 minuten of 51 tot 60 minuten. Twee klinieken zijn tevreden over de gespreksduur, één kliniek is hier zeer tevreden over.



Figuur 11: Gespreksduur functioneringsgesprek volgens de leidinggevenden.

In één van de klinieken weet een medewerker een week van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden en in de andere twee klinieken weet een medewerker een maand van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden. In alle drie de dierenklinieken bereidt zowel de medewerker als de leidinggevende zich voor op het functioneringsgesprek. De onderwerpen die tijdens het functioneringsgesprek voornamelijk besproken worden zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Functie-eisen en competenties van de medewerker
- Functioneren van de leidinggevende(n)
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Verbeterpunten medewerker
- Verbeterpunten leidinggevende
- Toekomstplannen van de medewerker
- Toekomstplannen van de organisatie
- Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden
- Afspraken maken
- Werkdruk
- En scholings-/trainingswensen van de medewerker.

De volgende onderwerpen worden niet in alle drie de dierenklinieken besproken:

- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Eventuele salarisverhoging
- En verzuim.

De dierenklinieken zijn over het algemeen neutraal, tevreden of zeer tevreden over de onderwerpen die wel besproken worden tijdens het functioneringsgesprek. Bij alle drie de klinieken wordt er na het functioneringsgesprek een verslag gemaakt door de leidinggevende(n). Eén dierenkliniek is hier neutraal over en de andere twee zijn tevreden. Na het functioneringsgesprek worden er bij alle drie de dierenklinieken afspraken met de medewerker gemaakt. Over de uitvoering van de deze afspraken zijn alle drie de klinieken neutraal.

Over het functioneringsgesprek in het algemeen zijn twee dierenklinieken neutraal en één dierenkliniek is tevreden. De reden waarom de klinieken neutraal of tevreden zijn over het functioneringsgesprek in het algemeen is als volgt:

- Geeft weer duidelijkheid over mogelijke knelpunten en ontwikkeling.
- De frequentie van functioneringsgesprekken op peil houden is een uitdaging met de hoge werkdruk. Verder gaan de gesprekken vaak over dezelfde knelpunten.
- Buiten de gesprekken praten we ook al heel veel met elkaar over alles.

Vervolgens is er een vraag gesteld hoe het functioneringsgesprek dan eventueel verbetert zou kunnen worden. De volgende antwoorden zijn gegeven:

- Meer aandacht.
- Het gesprek altijd effectiever/nuttiger worden, daarin zouden we nog wat kunnen verbeteren.
- Van tevoren een agenda voor het gesprek maken.

Tot slot is de vraag gesteld hoe belangrijk de leidinggevende het functioneringsgesprek met de medewerker vindt. Eén leidinggevende vindt het functioneringsgesprek redelijk belangrijk en de andere twee vinden het belangrijk. De reden dat de dierenklinieken het gesprek redelijk belangrijk of belangrijk vinden is als volgt:

- Is voor beide partijen moment even bij elkaar te zitten en te evalueren.
- Het is even een moment om het functioneren te bespreken van je collega. Daarnaast wel van belang om te weten wat de toekomstplannen en verdere wensen van de collega zijn, zodat je daarop kunt acteren indien nodig. In de huidige marktomstandigheden extra belangrijk om je personeel tevreden te houden.
- Er praten sowieso al heel veel met elkaar: het is een klein team (4 artsen).

### 3.5 Resultaten deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt als volgt: 'Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?'

#### 3.5.1 Aantal respondenten

In figuur 12 zijn de resultaten te zien op de vraag welke gesprekken er in de dierenklinieken volgens de medewerker worden gevoerd. Er zijn twee medewerkers die een functioneringsgesprek hebben. De resultaten van deze twee medewerkers worden gebruikt om deelvraag 2 te beantwoorden.



Figuur 12: Gesprekken die volgens de medewerkers in dierenklinieken in Friesland worden gevoerd.

#### 3.5.2 Het functioneringsgesprek volgens de medewerkers

Allereerst is de vraag gesteld in hoeverre de medewerkers het beoordelingsgesprek missen. Eén medewerker mist het beoordelingsgesprek totaal niet en de andere medewerker staat hier neutraal in. Vervolgens is de vraag gesteld hoe tevreden de medewerkers zijn met alleen een functioneringsgesprek. Eén medewerker is hier zeer tevreden over en de andere medewerker is hier ontevreden over. Beide medewerkers hebben één functioneringsgesprek per jaar. Bij de ene medewerker zit er één leidinggevende bij het gesprek en bij de andere medewerker zitten er twee leidinggevenen bij het gesprek. Daarna is de vraag gesteld hoe tevreden de medewerkers zijn over de voorkennis van de leidinggevende(n) die de gesprekken voeren. Eén medewerker is hier zeer tevreden over en de andere medewerker is hier ontevreden over.

Bij de ene medewerker duurt het functioneringsgesprek 21 tot 30 minuten en bij de andere medewerker 41 tot 50 minuten. De medewerker met het gesprek van 21 tot 30 minuten is hier zeer tevreden over en de medewerker met het gesprek van 41 tot 50 minuten is hier ontevreden over. De ene medewerker weet een maand van tevoren dat het functioneringsgesprek plaats zal vinden en de andere medewerker weet dit een week van tevoren. Bij beide medewerkers bereidt zowel de leidinggevende als de medewerker zelf zich voor op het functioneringsgesprek.

De onderwerpen die tijdens het functioneringsgesprek voornamelijk besproken worden zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Functie- eisen en competenties van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- En scholings-/trainingswensen van de medewerker.

Er zijn een aantal onderwerpen die niet in alle drie de dierenklinieken worden besproken:

- Functioneren van de leidinggevende(n)
- Eventuele salarisverhoging
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Verzuim
- Verbeterpunten medewerker
- Verbeterpunten leidinggevende(n)
- Toekomstplannen van de medewerker
- Toekomstplannen van de organisatie
- Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden
- Afspraken maken
- En werkdruk.

Over het algemeen zijn de medewerkers neutraal over alle onderwerpen die besproken worden. Over de onderwerpen 'eventuele salarisverhoging' en 'beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden' is één van de medewerkers ontevreden en over het onderwerp 'werkdruk' zeer ontevreden. Over de ruimte, waar het functioneringsgesprek in gehouden wordt, zijn de medewerkers neutraal en tevreden. Over de sfeer tijdens het gesprek zijn de medewerkers neutraal en zeer tevreden.

Na het functioneringsgesprek wordt er bij beide medewerkers een verslag van het functioneringsgesprek gemaakt door de leidinggevende. Eén medewerker is zeer tevreden over dit verslag en één medewerker is ontevreden over het verslag. Bij beide medewerkers worden er na het functioneringsgesprek afspraken gemaakt. Over de uitvoering van deze afspraken is één medewerker tevreden en één medewerker ontevreden. De medewerkers zijn over het functioneringsgesprek in het algemeen neutraal en tevreden. De reden waarom de medewerkers neutraal of tevreden zijn over het functioneringsgesprek in het algemeen is als volgt:

- Worden wel afspraken gemaakt, maar wordt niet veel mee gedaan.

Vervolgens is er een vraag gesteld hoe het functioneringsgesprek dan eventueel verbeterd zou kunnen worden. Het volgende antwoord is gegeven:

- Een tweede gesprek.

Voor één van de medewerkers is het gesprek redelijk belangrijk en voor de andere medewerker is het gesprek zeer belangrijk. De reden dat de medewerkers het gesprek redelijk belangrijk of zeer belangrijk vinden is als volgt:

- Omdat het functioneren van je personeel belangrijk is, lijkt mij.

### 3.6 Resultaten deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt als volgt: 'Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevenden uit?' Er zijn twee leidinggevenden, die overigens het functionerings- én beoordelingsgesprek voeren, die de enquête voor het beoordelingsgesprek hebben ingevuld.

#### 3.6.1 Het beoordelingsgesprek volgens de leidinggevenden

In beide klinieken hebben de medewerkers één beoordelingsgesprek per jaar. Bij het gesprek zitten twee leidinggevenden. Eén leidinggevende is neutraal en één leidinggevende is tevreden over de voorkennis over beoordelingsgesprekken bij de leidinggevenden. Het beoordelingsgesprek duurt in beide klinieken 41 tot 50 minuten. Eén leidinggevend is neutraal en één leidinggevende is tevreden over de gespreksduur. De medewerkers weten een maand van tevoren dat het beoordelingsgesprek plaats zal vinden. In één van de klinieken bereidt alleen de leidinggevende zich voor op het gesprek en in de andere kliniek zowel de leidinggevende als de medewerker. De onderwerpen die tijdens het functioneringsgesprek voornamelijk besproken worden zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Functie-eisen en competenties van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Functioneren van de leidinggevende(n)
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Eventuele salarisverhoging
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Verzuim
- Verbeterpunten medewerker
- Verbeterpunten leidinggevende(n)
- Toekomstplannen van de medewerker
- Toekomstplannen van de organisatie
- Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden
- Afspraken maken
- Werkdruk
- En scholings-/trainingswensen van de medewerker.

De leidinggevenden zijn neutraal, tevreden en zeer tevreden over de onderwerpen die besproken worden tijdens het beoordelingsgesprek. Na het beoordelingsgesprek wordt er in beide klinieken een verslag van het gesprek gemaakt door de leidinggevende(n). Beide klinieken zijn tevreden over dit verslag. Daarnaast worden er in beide klinieken na het beoordelingsgesprek afspraken gemaakt. Beide klinieken zijn tevreden over de uitvoering van deze afspraken.



Na het beoordelingsgesprek kan de medewerker het beoordelingsformulier ondertekenen om aan te geven dat de medewerker het eens is met de beoordeling. Eén van de leidinggevendenden is neutraal en één is tevreden over het beoordelingsgesprek in het algemeen. De reden waarom de leidinggevendenden neutraal of tevreden zijn over het beoordelingsgesprek in het algemeen is als volgt:

- Je maakt een verslag over het functioneren van een medewerker en legt dit vast.
- We gaan dit jaar voor het eerst beoordelingsgesprek voeren. Op basis van de voorkennis heb ik voorgaande vragen ingevuld.

Vervolgens is er een vraag gesteld hoe het beoordelingsgesprek dan eventueel verbeterd zou kunnen worden. De volgende antwoorden zijn gegeven:

- Meer aandacht aan beoordeling en functionering
- Ondersteuning door een HR-medewerker die tips en tricks deelt.

Het beoordelingsgesprek is voor één van de leidinggevendenden belangrijk en voor de andere leidinggevende zeer belangrijk. De reden dat de leidinggevendenden het gesprek belangrijk of zeer belangrijk vinden is als volgt:

- Je bouwt een dossier op.
- Evenals het functioneringsgesprek van belang om te horen wat de medewerker wil en wat de leidinggevende van de medewerker verwacht.

Eén van de leidinggevendenden heeft zelf ook een functionerings- en beoordelingsgesprek en is hier tevreden over. De andere leidinggevende heeft deze gesprekken zelf niet.

### 3.7 Resultaten deelvraag 4

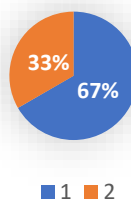
Deelvraag 4 luidt als volgt: 'Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?' In figuur 12 is te zien dat er geen medewerkers zijn die beoordelingsgesprekken hebben. Daarom kan deze deelvraag niet uitgewerkt worden.

### 3.8 Resultaten gecombineerd gesprek

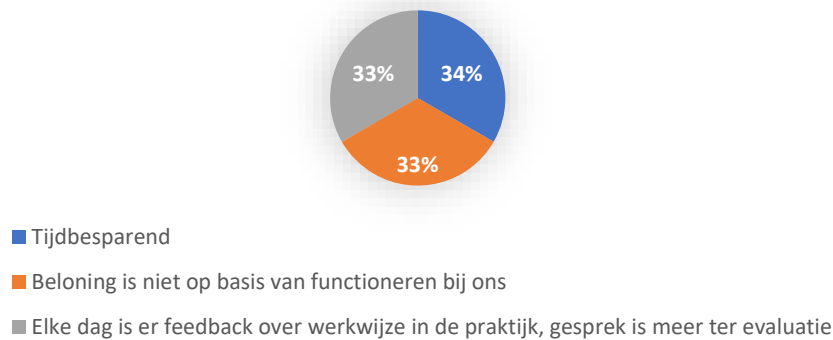
Naast dat de functionerings- en beoordelingsgesprekken los van elkaar gevoerd kunnen worden, kunnen de gesprekken ook gecombineerd worden in één gesprek. In figuur 10 is te zien dat 30% de gesprekken combineert volgens de leidinggevendenden en in figuur 12 is te zien dat 50% de gesprekken combineert volgens de medewerkers. Vanwege de hoge percentages zijn de resultaten van de gecombineerde gesprekken meegenomen.

#### 3.8.1 Leidinggevendenden

In figuur 13 is te zien dat 67% van de leidinggevendenden één gecombineerd gesprek per jaar met de medewerkers voert en 33% twee gesprekken per jaar. Vervolgens is de vraag gesteld waarom de gesprekken gecombineerd worden in één gesprek. In figuur 14 is te zien wat volgens de leidinggevendenden de redenen hiervoor zijn.



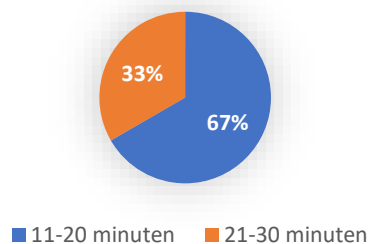
Figuur 13: Aantal gecombineerde gesprekken per medewerker per jaar volgens de leidinggevendenden.



*Figuur 14: Redenen waarom de gesprekken gecombineerd worden volgens de leidinggevenden.*

De leidinggevenden zijn alle drie tevreden over het feit dat de gesprekken gecombineerd worden. Twee leidinggevenden geven aan dat er twee leidinggevenden bij het gesprek zitten en één leidinggevende geeft aan dat er één leidinggevende bij het gesprek zit. Twee leidinggevenden zijn neutraal over de voorkennis van de leidinggevenden en één leidinggevende is hier tevreden over.

In figuur 15 zijn de resultaten over de gespreksduur van een gecombineerd gesprek te zien. De gespreksduur is bij twee leidinggevenden 11 tot 20 minuten en bij één leidinggevende 21 tot 30 minuten. De leidinggevenden zijn alle drie tevreden over de gespreksduur.



*Figuur 15: Gespreksduur gecombineerd gesprek volgens de leidinggevenden.*

Bij twee leidinggevenden weet een medewerker een week van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden en bij één leidinggevende een maand van tevoren. Bij de leidinggevenden bereidt de leidinggevende en de medewerker zich voor op het gesprek. De onderwerpen die tijdens het gesprek besproken worden bij de leidinggevenden zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Eventuele salarisverhoging
- Verbeterpunten medewerker
- Verbeterpunten leidinggevende(n)
- Toekomstplannen van de medewerker
- Afspraken maken
- Werkdruk
- Scholings-/trainingswensen van de medewerker

Onderwerpen die niet bij alle drie de leidinggevenden aan bod komen zijn:

- Functie-eisen en competenties van de medewerker
- Functioneren van de leidinggevende(n)
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Verzuim
- Toekomstplannen van de organisatie
- Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden

De leidinggevenden zijn over het algemeen neutraal en tevreden over de onderwerpen die besproken worden.

Bij twee van de drie leidinggevenden wordt er een verslag van het gesprek gemaakt. Bij één leidinggevende niet. Het verslag wordt door de leidinggevend(n) gemaakt. Eén leidinggevende is hier tevreden over en één zeer tevreden. Bij alle drie de leidinggevenden worden na het gesprek afspraken gemaakt. Over de uitvoering van deze afspraken zijn twee leidinggevenden tevreden en één zeer tevreden. Over het gesprek in het algemeen zijn twee leidinggevenden tevreden en één zeer tevreden.

De reden dat de leidinggevenden tevreden en zeer tevreden zijn over het gesprek in het algemeen is als volgt:

- We krijgen altijd een goede indruk van hoe het met ze gaat en wat ze nog willen verbeteren en of leren. Er wordt veel meegedacht, ook door hun.
- Pas op de plaats om te kijken hoe het gaat en vooral waar iedereen naar toe willen.
- Het is goed een gesprek te hebben om te weten hoe de medewerker over de zaken denkt.

Eén van de leidinggevenden heeft een verbeterpunt aangegeven voor het gesprek:

- Meer formele aanpak, nu soms erg informeel.

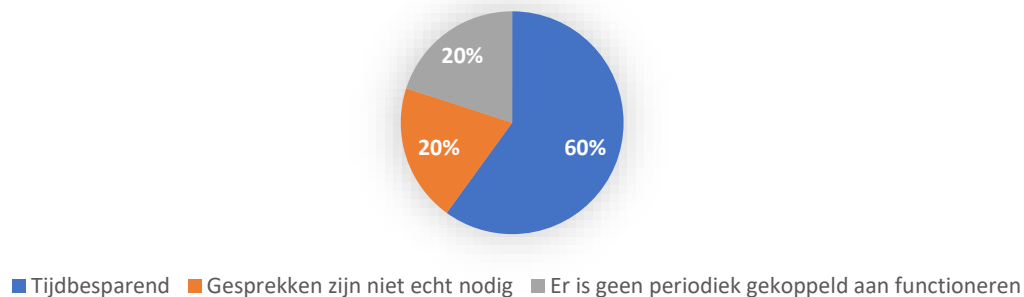
Voor twee leidinggevenden is het gesprek belangrijk en voor één leidinggevende is het gesprek zeer belangrijk. De reden waarom de leidinggevenden het gesprek belangrijk of zeer belangrijk vinden is als volgt:

- Wij willen dat onze medewerkers het hier erg naar hun zin hebben, en dat ze zich fijn voelen. En waar we hun kunnen helpen doen we dat graag. We proberen altijd erg open te zijn naar elkaar.
- Is goed voor het welzijn van de organisatie.
- Door een op een gesprekken kan de medewerker aangeven wat hij/zij vindt over de praktijk en eigen functioneren en toekomstplannen zonder dat team erbij zit. Dan wordt er vaak toch meer of andere zaken besproken.

Vervolgens is er gevraagd of de leidinggevenden zelf een functionerings- of beoordelingsgesprek hebben. Twee leidinggevenden hebben zelf geen gesprekken. Eén leidinggevende heeft één gesprek, waarbij het functionerings- en beoordelingsgesprek gecombineerd zijn in één gesprek. De leidinggevende is tevreden over het gesprek. Tot slot is gevraagd hoe belangrijk het eigen functionerings- en beoordelingsgesprek voor de leidinggevenden is. Eén leidinggevende vindt dit redelijk belangrijk en de andere twee leidinggevenden vinden dit belangrijk.

### 3.8.2 Medewerkers

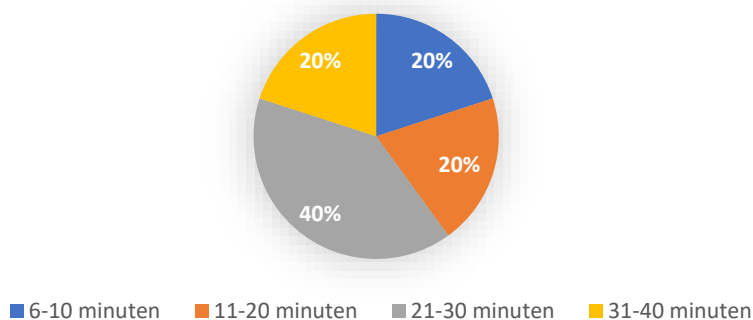
Er zijn vijf medewerkers die elk jaar één gecombineerd gesprek hebben. In figuur 16 is te zien wat volgens de medewerkers de reden is dat de gesprekken in één gesprek worden gecombineerd. Bij de medewerkers geeft 60% aan dat de reden 'tijdbesparend' is. Eén medewerker is zeer ontevreden, twee zijn tevreden en twee zijn zeer tevreden over het feit dat de gesprekken gecombineerd worden.



Figuur 16: Reden waarom de gesprekken gecombineerd worden volgens de medewerkers.

Bij vier medewerkers zit er één leidinggevende bij het gesprek en bij één medewerker zitten er twee leidinggevenden bij het gesprek. Over de voorkennis van de leidinggevenden is één van de medewerkers neutraal, twee zijn tevreden en twee zijn zeer tevreden.

In figuur 17 zijn de resultaten over de gespreksduur van een gecombineerd gesprek van de medewerkers te zien. Bij twee medewerkers duurt het gesprek 21 tot 30 minuten, één van de medewerkers heeft een gesprek van 6 tot 10 minuten, één van 11 tot 20 minuten en één een gesprek van 31 tot 40 minuten. Eén van de medewerkers is hier neutraal over, twee zijn tevreden en twee zijn zeer tevreden met de gespreksduur.



Figuur 17: Gespreksduur gecombineerd gesprek volgens de medewerkers.

Vier medewerkers weten een maand van tevoren en één medewerker weet een week van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden. Zowel de leidinggevende als de medewerker bereidt zich voor op het gesprek. De onderwerpen die tijdens het gesprek besproken worden bij de medewerkers zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Verbeterpunten medewerker
- Toekomstplannen van de medewerker
- Afspraken maken

Onderwerpen die niet bij alle vijf de medewerkers aan bod komen zijn:

- Functie-eisen en competenties van de medewerker
- Functioneren van de leidinggevende(n)
- Eventuele salarisverhoging
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Verzuim
- Verbeterpunten leidinggevende(n)
- Toekomstplannen van de organisatie
- Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden
- Werkdruk
- Scholings-/trainingswensen van de medewerker

Eén medewerker is ontevreden over het onderwerp 'eventuele salarisverhoging'. Over het algemeen zijn de medewerkers neutraal, tevreden of zeer tevreden over de onderwerpen die besproken worden. De medewerkers zijn ook tevreden of zeer tevreden over zowel de ruimte waar het gesprek wordt gehouden als de sfeer tijdens het gesprek. Bij alle vijf de medewerkers wordt er een verslag door de leidinggevende gemaakt. Drie medewerkers zijn hier tevreden over en twee zeer tevreden.

Bij alle vijf de medewerkers worden ook afspraken gemaakt na het gesprek. Eén medewerker is neutraal over de uitvoering van de afspraken, twee zijn tevreden en twee zijn zeer tevreden.

Over het gesprek in het algemeen zijn twee medewerkers neutraal, één tevreden en twee zijn zeer tevreden. De reden dat de medewerkers neutraal, tevreden en zeer tevreden zijn over het gesprek is als volgt:

- Het is een verplicht nummer. Wanneer er moeilijkheden zijn, wordt dat vaak al eerder besproken. Wij hebben een zeer open sfeer op de werkvloer.
- Er wordt naar je geluisterd
- Beter apart functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek
- Korte lijntjes

Er is bij de medewerkers één die een verbeterpunt heeft aangegeven:

- Beter apart functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek.

Voor één van de medewerkers is het gesprek onbelangrijk, voor één medewerker redelijk belangrijk, voor twee medewerkers belangrijk en voor één medewerker zeer belangrijk. De reden waarom de medewerkers het gesprek onbelangrijk, redelijk belangrijk, belangrijk of zeer belangrijk vinden is als volgt:

- Fijn om even wat dingen te bespreken.
- Goed om in elk geval een keer per jaar even bewust tijd te nemen hoe het echt gaat.
- Het is belangrijk om te weten of ik goed functioneer in de ogen van de leidinggevende, en het is belangrijk om te kunnen uiten wat ik zelf vind.
- In een kleine praktijk kun je dagelijks over de onderwerpen praten, zeer korte lijntjes. Het jaarlijkse gesprek is dan meer een evaluatie en wordt ook op papier gezet.

### 3.9 Geen gesprekken

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de leidinggevenden en medewerkers die geen functionerings- of beoordelingsgesprekken voeren. De leidinggevenden hebben de vraag gekregen hoe groot het team is. De dierenklinieken die geen gesprekken voeren hebben een team van 0 tot 15 medewerkers. In totaal van alle respondenten voert 35% geen gesprekken.

#### 3.9.1 Leidinggevenden

Zoals in figuur 10 te zien is zijn er in totaal vier leidinggevenden die geen gesprekken voeren. Aan de leidinggevenden is eerst de vraag gesteld waarom er geen gesprekken binnen de dierenkliniek worden gevoerd. De volgende redenen zijn genoemd:

- In ons kleine team wordt regelmatig een overleg gepland waarin de meeste zaken aan de orde komen
- Wij zijn een kleine praktijk waar zaken die besproken moeten worden bij de koffie wel aan de orde komen
- Moet nodig weer. Wel veel één op één contact met alle medewerkers.

Vervolgens is de vraag gesteld of de kliniek de gesprekken wel zou willen gaan voeren. Twee leidinggevenden zouden deze gesprekken wel willen gaan voeren en twee niet.

Daarna is de vraag gesteld hoe belangrijk het functioneringsgesprek voor de leidinggevenden is. Eén leidinggevende vindt dit enigszins belangrijk, twee vinden dit redelijk belangrijk en één vindt dit belangrijk. De reden hiervoor is als volgt:

- Bij problemen is er altijd al gesproken voor het functioneringsgesprek, daar wachten we niet op.
- Zou wel moeten maar past niet goed bij ons.
- Omdat het belangrijk is om samen met de werknemer het functioneren te beoordelen en zodat de medewerker een mogelijkheid krijgt om knelpunten in te brengen, één op één contact met de werknemer.
- Soms spelen er dingen waar in het normale werk niet over gesproken wordt.

Naast de mening van de leidinggevenden over het functioneringsgesprek, is er ook gevraagd naar hoe belangrijk de leidinggevenden het beoordelingsgesprek vinden. Eén leidinggevende vindt dit onbelangrijk, twee vinden dit redelijk belangrijk en één vindt dit zeer belangrijk. De reden hiervoor is als volgt:

- Zolang er geen zaken spelen onbelangrijk en als er wel wat speelt belangrijk.
- Wordt hier niet formeel gevoerd, wel belangrijk dat medewerkers worden bijgestuurd als dat gewenst is.
- Om het functioneren in de tussentijd te beoordelen.

Daarna is de vraag gesteld wat ervoor zou kunnen zorgen dat de klinieken de gesprekken wel zouden gaan voeren. De volgende antwoorden zijn gegeven:

- Structurele of terugkerende problemen zowel door leidinggevende als medewerker aan te geven.
- Tijd maken.
- Gewoon weer inplannen een keer.

Tot slot is de vraag gesteld of de leidinggevende zelf ook een functionerings- en beoordelingsgesprek heeft. Alle vier de leidinggevendenden hebben zelf geen gesprekken. Voor drie leidinggevendenden is een eigen gesprek dan ook onbelangrijk en voor één leidinggevende zeer belangrijk.

### 3.9.2 Medewerkers

Zoals in figuur 12 te zien is, zijn er drie medewerkers die geen gesprekken hebben. De redenen die hiervoor gegeven worden zijn als volgt:

- Dit wordt altijd tijdens het werk besproken.
- Omdat we een kleine praktijk zijn worden deze gesprekken terloops uitgevoerd. Dus als er iets gebeurt melden we dat aan ieder afzonderlijk. Eigenlijk zijn dit kleine functioneringsgesprekken. Aan het einde van het jaar komt er een loonsverhoging en daarbij wordt wel aangegeven wat goed en niet goed gaat, dus eigenlijk ook een beoordelingsgesprek.
- Er is geen behoefte aan, er is ruimte en openheid om dit soort dingen met elkaar te bespreken zonder dat hier een apart gesprek voor plaats hoeft te vinden. We zijn goed van elkaar op de hoogte.

Alle drie de medewerkers zouden deze gesprekken ook niet willen hebben. Vervolgens is de vraag gesteld hoe belangrijk het functioneringsgesprek voor de medewerker is. Alle drie de medewerkers vinden het functioneringsgesprek redelijk belangrijk. De reden hiervoor is als volgt:

- Alleen belangrijk als er tijdens het werk geen ruimte is om dingen te bespreken.
- Het is motiverend voor beide partijen.
- Als er ruimte en openheid is om met elkaar te praten buiten de gesprekken om vind ik het gesprek niet belangrijk. Is die ruimte er niet, dan is een functioneringsgesprek wel van belang.

Daarna is de vraag gesteld hoe belangrijk de medewerkers het beoordelingsgesprek vinden. Alle drie de medewerkers vinden het beoordelingsgesprek redelijk belangrijk. De reden hiervoor is als volgt:

- Alleen als er tijdens het werk geen ruimte is om dingen te bespreken.
- Werkt motiverend.
- Als er ruimte en openheid is om met elkaar te praten buiten de gesprekken om vind ik het gesprek niet belangrijk. Is die ruimte er niet, dan is een beoordelingsgesprek wel van belang.

Tot slot is de vraag gesteld wat ervoor zou kunnen zorgen dat er functionerings- en beoordelingsgesprekken in de dierenklinieken worden gevoerd. Hier zijn twee antwoorden op gegeven:

- Iemand die dit oppakt buiten de praktijk om, dus niet de dierenarts.
- Bij ons in de kliniek is er genoeg ruimte en openheid om met elkaar te praten, ook over functionaliteit. Hierdoor vind ik het niet nodig om hier regelmatig functionerings- en beoordelingsgesprekken te voeren.

## Hoofdstuk 4 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de deelvragen en uitgelegd waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt bij het maken van de enquête. Vervolgens volgen er een aantal punten bij de discussie.

### 4.1 Reflectie deelvragen

In deze paragraaf wordt er gereflecteerd op de deelvragen. Om de deelvragen te beantwoorden zijn er twee enquêtes verstuurd naar 38 dierenklinieken in Friesland. Er is voor een enquête gekozen om zoveel mogelijk dierenklinieken te kunnen bereiken. De resultaten uit het onderzoek zijn niet betrouwbaar omdat 32% van de dierenklinieken in Friesland hebben gereageerd. De aanbevelingen in paragraaf 5.6 zijn echter wel toepasbaar voor de dierenklinieken die behoefte hebben aan professionalisering van de gesprekken. De verwachting was dat de leidinggevenden de gesprekken zouden gaan idealiseren. Deze verwachting komt redelijk overeen met de resultaten. De leidinggevenden zijn over het algemeen tevredener dan de medewerkers. Geen enkele leidinggevende is ontevreden over bepaalde onderwerpen die worden besproken tijdens de gesprekken. Er zijn twee medewerkers die aangegeven hebben ontevreden en zeer ontevreden te zijn over bepaalde onderwerpen die besproken worden tijdens de gesprekken. De resultaten op de deelvragen geven uiteindelijk antwoord op de onderzoeksvraag: 'In hoeverre behoeven de functionerings- en beoordelingsgesprekken in de dierenklinieken in Friesland professionalisering?'

#### 4.1.1 Deelvraag 1: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevenden uit

Om antwoord op deze deelvraag te krijgen is er een enquête gemaakt met vragen over het functioneringsgesprek voor de leidinggevenden. Omdat het functioneringsgesprek uit veel aspecten bestaat, heeft er een keuze van de onderwerpen plaats moeten vinden. Om antwoord te krijgen op de eerste deelvraag zouden er in ieder geval vragen over het functioneringsgesprek zelf moeten komen. Hoe het gesprek verloopt, wie er bij het gesprek zitten en wat voor onderwerpen er besproken worden tijdens het functioneringsgesprek. Daarnaast zijn er ook een aantal over de mening van de leidinggevenden om erachter te komen hoe tevreden de leidinggevenden zijn over bepaalde onderwerpen.

#### 4.1.2 Deelvraag 2: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit

Om deze deelvraag te beantwoorden is er een enquête speciaal voor de medewerkers gemaakt. Er zijn in totaal twee enquêtes gebruikt voor dit onderzoek. Het idee van tevoren was dat de mening van de leidinggevenden zouden verschillen met die van de medewerkers. Door twee enquêtes te verspreiden zouden er knelpunten gevonden kunnen worden, die uiteindelijk antwoord zouden kunnen geven op de onderzoeksvraag.

#### 4.1.3 Deelvraag 3: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevenden uit

Ook voor deze deelvraag zijn er vragen meegenomen in de enquête voor de leidinggevenden. Hiervoor zijn ongeveer dezelfde vragen gebruikt als voor het functioneringsgesprek. De antwoorden zouden uiteindelijk het verloop van het beoordelingsgesprek volgens de leidinggevenden duidelijk moeten maken.



#### 4.1.4 Deelvraag 4: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?

Zoals in paragraaf 3.7 is omschreven zijn er geen medewerkers met een beoordelingsgesprek. De enquête voor het beoordelingsgesprek is niet ingevuld en er kan geen antwoord worden gegeven op deze deelvraag. Dit zorgt er echter niet voor dat de onderzoeksvraag niet beantwoord kan worden. De verwachting was dat er wel een aantal medewerkers zouden zijn die een beoordelingsgesprek zouden hebben. Dit is niet het geval. Wellicht vanwege de lage respons.

#### 4.1.5 Gecombineerde gesprekken

De deelvragen gaan over de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een groot gedeelte van de dierenklinieken combineert de gesprekken. Bij de leidinggevendenden is dit 30% en bij de medewerkers 50%. Een groot gedeelte van het totaal aantal respondenten, namelijk 40%, combineert het functionerings- en beoordelingsgesprek in één gesprek. Daarom zijn deze resultaten ook verwerkt in het onderzoek. De gesprekken zijn verwerkt in één gesprek, dus de resultaten zijn van belang voor dit onderzoek.

#### 4.1.6 Geen gesprekken

Van alle respondenten voeren 35% geen gesprekken. Om bijvoorbeeld erachter te komen waarom deze klinieken geen gesprekken voeren, zijn er ook vragen in de enquête voor de dierenklinieken die geen gesprekken voeren. Het is een juiste keuze geweest om ook de dierenklinieken die geen gesprekken voeren vragen in te laten vullen. Het onderzoek is daardoor wel groter geworden, maar de antwoorden van deze klinieken hebben ook een bijdrage geleverd aan de resultaten van het onderzoek.

### 4.2 Discussie

In deze paragraaf is er kritisch gekeken naar de enquête. Er kunnen over bepaalde keuzes discussies worden aangegaan. Deze keuzes zijn in deze paragraaf bekritiseerd.

#### 4.2.1 Aantal respondenten

Het aantal respondenten is tegengevallen. De enquête is naar 38 dierenklinieken in Friesland gestuurd en er zijn in totaal 12 klinieken die op de enquête gereageerd hebben. Er waren twee enquêtes die ingevuld kunnen worden, één voor de leidinggevende en één voor de medewerker. Het is een enquête waarbij zowel de leidinggevende als de medewerker ongeveer dertig vragen krijgt. Wellicht zijn er klinieken die hier niet de tijd voor hebben gehad. Daarnaast is het waarschijnlijk gevoelige informatie en wil niet iedere dierenkliniek deze informatie delen.

#### 4.2.2 Reden achter een bepaalde mening

Er zijn aan zowel de leidinggevende als de medewerker vragen gesteld, bijvoorbeeld over de gespreksduur. Hierna kon de leidinggevende en de medewerker de tevredenheid over deze gespreksduur aangeven. Hierbij zou er dan nog de vraag kunnen worden gesteld waarom de desbetreffende persoon tevreden of ontevreden is over de gespreksduur. Zo zijn er meer vragen in de enquête waar vervolgvragen op gesteld konden worden. Er is voor gekozen om dit niet bij alle vragen te doen omdat anders de enquête te lang zou worden.

#### 4.2.3 Onderzoeksmethode

Op de enquête is minder reactie gekomen dan verwacht. Wellicht waren een aantal interviews een goede tweede optie geweest als onderzoeksmethode. Hierbij kan er ook doorgevraagd worden. De vraag is alleen of de dierenklinieken hiervoor open hadden gestaan. Voor sommige dierenklinieken kan het een gevoelig onderwerp zijn en niet iedere kliniek wil deze informatie delen.

Zoals in hoofdstuk 1 al is uitgelegd is er in Nederland nog geen onderzoek gedaan naar functionerings- en beoordelingsgesprekken in dierenklinieken. De enquête is een eerste stap. Nu kan er een vervolgonderzoek gedaan worden naar de gesprekken.

## Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies op de deelvragen omschreven. Daarnaast worden de conclusies uit de resultaten van de dierenklinieken die de gecombineerde gesprekken of die geen gesprekken voeren beschreven. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Tot slot volgen de aanbevelingen.

### 5.1 Conclusies deelvragen

In deze paragraaf zijn de conclusies per deelvraag beschreven. Hiervoor is het gemiddelde van de antwoorden omschreven. De deelvragen beantwoorden de onderzoeksvraag: 'In hoeverre behoeven de functionerings- en beoordelingsgesprekken in de dierenklinieken in Friesland professionalisering? De onderzoeksvraag wordt beantwoord in paragraaf 5.4.

#### 5.1.1 Deelvraag 1: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevenden uit?

Er zijn drie leidinggevenden die functioneringsgesprekken met de medewerkers voeren. Gemiddeld wordt er één functioneringsgesprek per medewerker per jaar gevoerd. Hier zitten twee leidinggevenden bij. De leidinggevenden zijn neutraal over de voorkennis van de leidinggevende(n) over het functioneringsgesprek. Het gesprek duurt  $\pm 42$  minuten en over deze gespreksduur zijn de leidinggevenden tevreden. De medewerker weet een maand van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden. Zowel de leidinggevende als de medewerker bereidt zich voor op het gesprek. De onderwerpen die besproken worden zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Functie-eisen en competenties van de medewerker
- Functioneren van de leidinggevende(n)
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Verbeterpunten medewerker
- Verbeterpunten leidinggevende
- Toekomstplannen van de medewerker
- Toekomstplannen van de organisatie
- Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden
- Afspraken maken
- Werkdruk
- En scholings-/trainingswensen van de medewerker.

De leidinggevenden zijn tevreden over de onderwerpen die besproken worden. Na het functioneringsgesprek wordt er een verslag door de leidinggevende(n) gemaakt. De leidinggevenden zijn hier tevreden over. Naast het verslag worden er ook afspraken gemaakt na het gesprek. Over de uitvoering van de afspraken zijn de leidinggevenden neutraal. Over het functioneringsgesprek in het algemeen zijn de leidinggevenden neutraal. Suggesties voor verbetering zijn: meer aandacht, het gesprek effectiever/nuttiger maken en het gesprek van tevoren inplannen. Het gesprek is belangrijk voor de leidinggevenden, omdat het voor beide partijen een moment is om bij elkaar te zitten en het functioneren te bespreken.

### 5.1.2 Deelvraag 2: Hoe ziet een functioneringsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?

Er zijn twee van de tien medewerkers die een functioneringsgesprek hebben. Ook hier wordt het gemiddelde genomen om een conclusie te formuleren. De medewerkers zijn neutraal over het feit dat er alleen een functioneringsgesprek gevoerd wordt. De medewerkers hebben één functioneringsgesprek per jaar, waar één leidinggevende of twee leidinggevenden bij zitten. Gemiddeld zijn de medewerkers neutraal over de voorkennis bij de leidinggevenden. Het gesprek duurt ±35 minuten en de medewerkers zijn hier neutraal over. De medewerkers weten een maand of een week van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden. Zowel de leidinggevende als de medewerker bereidt zich voor op het gesprek. Onderwerpen die tijdens het gesprek besproken worden zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Functie- eisen en competenties van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- En scholings-/trainingswensen van de medewerker.

De medewerkers zijn neutraal over de onderwerpen die besproken worden. Over de volgende onderwerpen zijn de medewerkers ontevreden of zeer ontevreden: eventuele salarisverhoging, beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden en werkdruk. Over de ruimte en de sfeer tijdens het gesprek zijn de medewerkers tevreden. Na het gesprek wordt er door de leidinggevende(n) een verslag gemaakt. De medewerkers zijn hier neutraal over. Na het gesprek worden er ook afspraken gemaakt. Over de uitvoering van deze afspraken zijn de medewerkers neutraal. Over het algemeen zijn de medewerkers neutraal over het functioneringsgesprek omdat er volgens de medewerkers afspraken worden gemaakt die vervolgens niet worden nagekomen. Het functioneringsgesprek kan verbeterd worden door een tweede gesprek. De medewerkers vinden het functioneringsgesprek belangrijk omdat het functioneren van het personeel belangrijk is.

### 5.1.3 Deelvraag 3: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de leidinggevenden uit?

Er zijn twee van de tien leidinggevenden die één beoordelingsgesprek per medewerker per jaar voert. Bij het gesprek zitten twee leidinggevenden. De leidinggevenden zijn neutraal over de voorkennis bij de leidinggevenden over beoordelingsgesprekken. Het gesprek duurt 41 tot 50 minuten. De medewerkers weten een maand van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden. Bij één van de leidinggevenden bereidt zowel de leidinggevende als de medewerker zich voor op het gesprek en bij de andere alleen de leidinggevende.

De onderwerpen die tijdens het beoordelingsgesprek besproken worden zijn:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Functie-eisen en competenties van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Functioneren van de leidinggevende(n)
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Eventuele salarisverhoging
- Werk- en arbeidsomstandigheden
- Verzuim
- Verbeterpunten medewerker
- Verbeterpunten leidinggevende(n)
- Toekomstplannen van de medewerker
- Toekomstplannen van de organisatie
- Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden
- Afspraken maken
- Werkdruk
- En scholings-/trainingswensen van de medewerker.

De leidinggevers zijn over het algemeen tevreden over de onderwerpen die besproken worden.

Na het gesprek wordt er door de leidinggevende(n) een verslag gemaakt. Hier zijn de leidinggevers tevreden over. Ook worden er afspraken gemaakt en over de uitvoering van deze afspraken zijn de leidinggevers tevreden. Na het beoordelingsgesprek kan de medewerker het beoordelingsformulier ondertekenen om aan te geven dat de medewerker het eens is met de beoordeling. Over het beoordelingsgesprek in het algemeen zijn de leidinggevers neutraal. De volgende punten zouden het beoordelingsgesprek volgens de leidinggevers kunnen verbeteren: meer aandacht aan beoordeling en functionering en ondersteuning van een HR-medewerker die tips en tricks deelt. De leidinggevers vinden het beoordelingsgesprek belangrijk omdat het van belang is om te horen wat de medewerker wil, wat de leidinggevende van de medewerker verwacht en om een dossier op te bouwen voor de medewerker. Eén leidinggevende heeft zelf ook een functionerings- en beoordelingsgesprek en is hier tevreden over.

#### 5.1.4 Deelvraag 4: Hoe ziet een beoordelingsgesprek in dierenklinieken in Friesland er volgens de medewerkers uit?

De conclusie is dat er volgens de medewerkers, die de enquête hebben ingevuld, geen beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Deze deelvraag kon daarom niet uitgewerkt worden.

### 5.2 Conclusies gecombineerde gesprekken

Naast de conclusies op de deelvragen zijn de conclusies van de gecombineerde gesprekken ook verwerkt in dit hoofdstuk. Hier is voor gekozen omdat het wellicht antwoord kan geven op de onderzoeksvraag.

### 5.2.1 Leidinggevenden

De redenen, volgens de leidinggevenden, waarom het functionerings- en beoordelingsgesprek gecombineerd wordt in één gesprek zijn: het is tijdbesparend, een beloning is niet op basis van functioneren en elke dag is er feedback over de werkwijze in de praktijk, het gesprek is meer ter evaluatie. Volgens de leidinggevenden heeft iedere medewerker één gesprek per jaar. Bij het gesprek zitten twee leidinggevenden. De leidinggevenden zijn neutraal over de voorkennis van de gesprekken bij de leidinggevenden. Het gesprek duurt 11 tot 20 minuten en over deze gespreksduur zijn de leidinggevenden tevreden. De medewerkers weten een week van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden. De leidinggevende en de medewerker bereidt zich voor op het gesprek.

De volgende onderwerpen worden besproken:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Eventuele salarisverhoging
- Verbeterpunten medewerker
- Verbeterpunten leidinggevende(n)
- Toekomstplannen van de medewerker
- Afspraken maken
- Werkdruk
- Scholings-/trainingswensen van de medewerker

Over de onderwerpen zijn de leidinggevenden over het algemeen neutraal en tevreden. Na het gesprek wordt er door de leidinggevende een verslag gemaakt. De leidinggevenden zijn hier tevreden over. Daarnaast worden er na het gesprek afspraken gemaakt. Over de uitvoering van deze afspraken zijn de leidinggevenden tevreden. Over het gesprek in het algemeen zijn de leidinggevenden tevreden. Volgens de leidinggevenden krijg je een indruk hoe het met het personeel gaat, kun je tijdens het gesprek bespreken hoe de medewerkers over de zaken denken en waar ze naartoe willen. Een verbeterpunt is een meer formele aanpak. Het gesprek is belangrijk voor de leidinggevenden, omdat het voor de leidinggevenden belangrijk is dat de medewerkers zich fijn voelen en proberen om open te zijn naar elkaar, het is goed voor het welzijn van de organisatie en in een gesprek kan een medewerker aangeven wat de medewerker denkt over de praktijk, het eigen functioneren en de toekomstplannen zonder dat het team erbij zit. Er wordt tijdens een gesprek vaak toch meer of andere zaken besproken, volgens de leidinggevenden. Eén van de drie leidinggevenden heeft zelf een gecombineerd gesprek en is hier tevreden over. Een eigen functionerings- en beoordelingsgesprek is voor alle drie de leidinggevenden belangrijk.

### 5.2.2 Medewerkers

De redenen dat de gesprekken gecombineerd worden zijn volgens de medewerkers: 60% geeft aan dat het tijdbesparend is, één medewerker vindt de gesprekken niet nodig en één medewerker geeft aan dat er geen periodiek gekoppeld is aan functioneren. Elke medewerker heeft één gesprek per jaar. De medewerkers zijn tevreden over het feit dat de gesprekken gecombineerd worden. Eén medewerker is hier echter zeer ontevreden over. Bij het gesprek zit één leidinggevende. Over de voorkennis van de leidinggevende zijn de medewerkers tevreden. Een gesprek duurt ±22 minuten en de medewerkers zijn tevreden over deze gespreksduur.

De medewerkers weten een maand van tevoren dat het gesprek plaats zal vinden. De leidinggevende en de medewerker bereidt zich voor op het gesprek. De volgende onderwerpen worden tijdens het gesprek besproken:

- Functie-uitoefening van de medewerker
- Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- Samenwerking met andere collega's
- Mogelijke knelpunten
- Verbeterpunten medewerker
- Toekomstplannen van de medewerker
- Afspraken maken

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de onderwerpen die besproken worden. Er is één medewerker die ontevreden is over het onderwerp 'eventuele salarisverhoging'.

Verder zijn de medewerkers tevreden over de ruimte waar het gesprek in wordt gehouden en de sfeer tijdens het gesprek. Er wordt een verslag door de leidinggevende gemaakt. Hier zijn de medewerkers tevreden over. Na het gesprek worden er ook afspraken gemaakt. Over de uitvoering van deze afspraken zijn de medewerkers tevreden. Over het gesprek in het algemeen zijn de medewerkers tevreden.

De redenen hiervoor zijn als volgt: het is een verplicht nummer als er moeilijkheden zijn wordt dat vaak al eerder besproken, er wordt naar je geluisterd, beter apart functionerings- en beoordelingsgesprek en er zijn korte lijntjes. Er is één medewerker die als verbeterpunt heeft aangegeven dat het functionerings- en beoordelingsgesprek beter afzonderlijk gevoerd kunnen worden. Het gesprek is belangrijk voor de medewerkers, omdat er zo even wat dingen besproken kunnen worden, omdat een keer per jaar bewust de tijd wordt genomen om te kijken hoe het echt gaat, het belangrijk is om als leidinggevende te weten hoe het personeel functioneert en dat het personeel zich kan uiten. Eén medewerker geeft aan in een kleine praktijk te werken. Hier zijn volgens de medewerker korte lijntjes en een gesprek is dan meer een evaluatie die op papier wordt gezet.

### 5.3 Conclusies geen gesprekken

Van het totaal van alle respondenten voert 35% geen gesprekken. Naast de resultaten van de gecombineerde gesprekken, kunnen de resultaten en conclusies uit de enquête voor de dierenklinieken die geen gesprekken voeren ook zorgen voor een antwoord op de onderzoeksvraag. De leidinggevendenden die geen gesprekken voeren bestaan uit een team van 0 tot 15 medewerkers.

#### 5.3.1 Leidinggevendenden

In totaal voert 40% van de leidinggevendenden geen gesprekken. De redenen zijn als volgt: het team is klein en de meeste zaken komen bij de koffie aan de orde en er is wel veel één op één contact met alle medewerkers. Twee van de vier leidinggevendenden zouden de gesprekken wel graag willen gaan voeren. De leidinggevendenden vinden het functioneringsgesprek belangrijk. De redenen hiervoor zijn: bij problemen wordt er over gesproken, er wordt niet op een functioneringsgesprek gewacht, het zou wel moeten maar het past niet goed bij ons, het is belangrijk om samen met de werknemer het functioneren te beoordelen zodat de medewerker een mogelijkheid krijgt om knelpunten in te brengen en soms spelen er dingen waar in het normale werk niet over gesproken wordt. De leidinggevendenden vinden het beoordelingsgesprek redelijk belangrijk.

De redenen hiervoor zijn: zolang er geen zaken spelen is het onbelangrijk, wordt hier niet formeel gevoerd, wel belangrijk dat medewerkers worden bijgestuurd als dat gewenst is en één leidinggevende vindt het beoordelingsgesprek redelijk belangrijk om het functioneren tussentijds te beoordelen. De volgende antwoorden zijn gegeven op de vraag wat ervoor zou kunnen zorgen dat de klinieken de gesprekken wel zouden kunnen gaan voeren: tijd maken, gewoon inplannen en structurele of terugkerende problemen zowel door leidinggevende als medewerker aangeven. De leidinggevendenden hebben zelf geen gesprekken. Drie leidinggevendenden vinden eigen gesprekken onbelangrijk en één leidinggevende vindt dit zeer belangrijk.

### 5.3.2 Medewerkers

Volgens de medewerkers wordt alles tijdens het werk besproken en zijn er daarom geen gesprekken. Andere redenen waarom er geen gesprekken worden gevoerd zijn volgens de medewerkers als volgt: het is een kleine praktijk en deze gesprekken worden terloops uitgevoerd, er is geen behoefte aan, er is ruimte en openheid om dit soort dingen met elkaar te bespreken zonder dat hier een apart gesprek voor plaats hoeft te vinden. Alle drie de medewerkers hebben ook geen behoefte aan gesprekken. Het functioneringsgesprek vinden de medewerkers redelijk belangrijk, als er tijdens het werk geen ruimte is om dingen te bespreken. Daarnaast vinden de medewerkers het motiverend voor beide partijen. De medewerkers vinden het beoordelingsgesprek ook redelijk belangrijk. De redenen hiervoor zijn als volgt: alleen als er tijdens het werk geen ruimte is om dingen te bespreken en het werkt motiverend. Tot slot is er aan de medewerkers gevraagd wat ervoor zou kunnen zorgen dat er wel gesprekken worden gevoerd.

De volgende antwoorden zijn gegeven: iemand die het oppakt buiten de praktijk om, niet de dierenarts en één medewerker geeft aan dat het niet nodig is om deze gesprekken regelmatig te voeren omdat er genoeg ruimte en openheid is om met elkaar te praten.

## 5.4 Conclusie onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt: 'In hoeverre behoeven de functionerings- en beoordelingsgesprekken in de dierenklinieken in Friesland professionalisering?' Nu blijkt uit de enquête dat er bij de leidinggevendenden 30% het functionerings- en beoordelingsgesprek combineert in één gesprek, 20% voert beide gesprekken afzonderlijk, 10% voert alleen functioneringsgesprekken en 40% voert geen gesprekken. Bij de medewerkers combineert 50% de gesprekken, 20% heeft alleen een functioneringsgesprek en 30% heeft geen gesprekken.

### 5.4.1 Voorkennis

Opvallend is dat zowel de leidinggevendenden als de medewerkers neutraal zijn over de voorkennis van de leidinggevendenden over functionerings- en beoordelingsgesprekken. In paragraaf 5.1.3 wordt er ook door een leidinggevende aangegeven dat er behoefte is aan ondersteuning van een HR-medewerker. De medewerkers die een gecombineerd gesprek hebben zijn echter tevreden over de voorkennis bij de leidinggevendenden. Het gaat hierbij alleen over de functionerings- en beoordelingsgesprekken die afzonderlijk worden gevoerd.



#### 5.4.2 Onderwerpen

Over de onderwerpen die besproken worden tijdens de gesprekken zijn de leidinggevenden neutraal, tevreden of zeer tevreden. Bij het functioneringsgesprek zijn de medewerkers ontevreden en zeer ontevreden over de onderwerpen: eventuele salarisverhoging, beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden en werkdruk. Bij het gecombineerde gesprek is er een medewerker die ook ontevreden is over het onderwerp 'eventuele salarisverhoging'.

#### 5.4.3 Uitvoering afspraken

Uit een onderzoek van De Bruin et al. (2013), die in hoofdstuk 1 beschreven staat, bleek dat de medewerkers niet tevreden waren over de vervolgstappen na het functioneringsgesprek. Uit deze enquête blijkt dat zowel de leidinggevenden als de medewerkers neutraal zijn over de uitvoering van de afspraken. Eén medewerker, die een functioneringsgesprek heeft, geeft aan dat er afspraken worden gemaakt die vervolgens niet worden nagekomen.

#### 5.4.4 Suggesties voor verbetering

Op het einde van de enquêtes is er de vraag gesteld wat het functionerings- of beoordelingsgesprek zou kunnen verbeteren. Het functioneringsgesprek zou verbeterd kunnen worden door de volgende punten:

- Meer aandacht
- Het gesprek effectiever/nuttiger maken
- Het gesprek van tevoren inplannen
- Een tweede gesprek.

Ook bij het beoordelingsgesprek is deze vraag gesteld. Het beoordelingsgesprek zou verbeterd kunnen worden door:

- Meer aandacht aan beoordeling en functionering
- Ondersteuning van een HR-medewerker die tips en tricks deelt.

Tot slot is de vraag ook gesteld aan de leidinggevenden en medewerkers die gecombineerde gesprekken voeren. Dit gesprek kan verbeterd worden door:

- Het functionerings- en beoordelingsgesprek afzonderlijk te voeren
- Een meer formele aanpak.

Aan de leidinggevenden en medewerkers die geen gesprekken voeren is niet de vraag gesteld hoe de gesprekken verbeterd kunnen worden, maar wat ervoor kan zorgen dat de dierenklinieken de gesprekken gaan voeren. De volgende antwoorden zijn gegeven:

- Tijd maken
- Gewoon inplannen
- Structurele of terugkerende problemen moeten zowel door leidinggevende als medewerker aangegeven worden
- Iemand die het oppakt buiten de praktijk om, niet de dierenarts
- Het is niet nodig om deze gesprekken te voeren omdat er genoeg ruimte en openheid is om met elkaar te praten.

#### 5.4.5 'Kleine' praktijken

In de enquête komen veel antwoorden met de woorden 'kleine praktijk' voor. Het antwoord is dan ook vaak dat deze praktijken de gesprekken bij de koffie voeren of terloops. De indruk wordt gewekt dat kleine praktijken geen behoefte hebben aan gesprekken.

Er wordt aangegeven dat hier binnen het team de ruimte en openheid is om dit soort dingen met elkaar te bespreken, zonder dat hier apart een gesprek voor hoeft plaats te vinden. In figuur 7 is te zien dat er aan de leidinggevenden de vraag is gesteld hoe groot het team is. De teams die geen gesprekken voeren, die volgens de klinieken zelf 'kleine praktijken' zijn, hebben 0 tot 15 medewerkers in het team. De indruk wordt gewekt dat er, zoals in figuur 5 is te zien, veel informele gesprekken plaatsvinden in kleine praktijken en dat de formele gesprekken niet worden gevoerd.

### 5.5 Overige conclusies

In hoofdstuk 1 zijn er resultaten beschreven uit een enquête van Hedebouw (2005). Uit deze enquête bleek dat er bij hoger onderwijsniveau vaker gesprekken werden gevoerd. Uit dit onderzoek, in de dierenklinieken, blijkt dat 20% van de leidinggevenden zelf een gesprek of gesprekken heeft. Bij de medewerkers heeft 65% een gesprek of meerdere gesprekken. De resultaten uit het onderzoek van Hedebouw (2005) komen niet overeen met de resultaten uit dit onderzoek.

### 5.6 Aanbevelingen

De conclusies uit paragraaf 5.4 kunnen in de praktijk gebruikt worden door dierenklinieken maar ook andere bedrijven binnen de veterinaire sector en wellicht buiten de veterinaire sector. Vooral aan de voorkennis bij de leidinggevenden kan wat gedaan worden. De leidinggevenden kunnen hiervoor bijvoorbeeld ondersteuning van een HR-medewerker vragen. Deze actie werd ook al door de leidinggevenden en medewerkers genoemd in de resultaten. Er zijn een aantal onderwerpen waar de medewerkers ontevreden over zijn. Waarschijnlijk zijn deze onderwerpen voor de medewerker belangrijk. De aanbeveling voor de leidinggevenden die deze onderwerpen niet bespreken, is om deze wel met de medewerkers te gaan bespreken.

De afspraken die volgens de medewerkers niet worden nagekomen, daar kan de dierenkliniek zelf iets aan doen. Wellicht is dit onderzoek een stimulans voor de klinieken om de afspraken beter bij te houden en na te komen. Als afspraken niet realistisch blijken te zijn of niet haalbaar zijn, dan is de aanbeveling om de medewerker hiervan tijdig op de hoogte te stellen.

Tot slot zijn de suggesties voor verbetering voor iedere kliniek in de praktijk toepasbaar. Voor iedere kliniek die behoefte heeft aan professionalisering van de gesprekken, is de aanbeveling om gebruik te gaan maken van de suggesties voor verbetering.

## Bronvermelding

Alles over Marktonderzoek. (z.d.). *Steekproefcalculator*. Allesovermarktonderzoek.nl. Geraadpleegd op 25 april 2022, van <https://allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/#Depopulairstesteekproefcalculatorvannederland>

Belangenvereniging Practici Werkgever, Belangengroep Praktiserende dierenartsen in Loondienst, CNV Connectief, & FNV Zakelijke dienstverlening. (2021, juli). *Cao Veterinaire sector*. FNV Zakelijke dienstverlening. Geraadpleegd op 20 april 2022, van <https://www.fnv.nl/getmedia/91b6efac-c9d8-4b49-a441-bf750bd5192b/1185-veterinaire-sector-vh-dierenartspraktijken-cao-2021-2023-v130721.pdf?ext=.pdf>

Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*.

Clauwaert, T. (2020). *Zes redenen waarom een functioneringsgesprek er in tijden van crisis juist toe doet*. Hrpraktijk.nl. Geraadpleegd op 23 april 2022, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/nieuws/zes-redenen-waarom-een-functioneringsgesprek-er-tijden-van>

De Bruin, M. K., Van Deelen, W. M., & Leevers, F. I. C. (2013). Het functioneringsgesprek: een ondergeschoven kindje? *Utrecht University*.

Fan Factory. (z.d.). *Human Resource tools*. Fanfactory.nl. Geraadpleegd op 11 maart 2022, van <https://fanfactory.nl/human-resource-tools>

Hedebouw, L. (2005). *Beoordelings- en functioneringsgesprekken - Een enquête bij werknemers in Vlaanderen*. SERV – Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. Geraadpleegd op 23 april 2022, van <https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/pdfpublicaties/1213.pdf>

Jansen, K. (2019). *De meerwaarde van de praktijkmanager*. Vedia's. Geraadpleegd op 11 maart 2022, van <https://www.vedias.nl/wp-content/uploads/2019/10/Vediasinfo-VPM.pdf>

Manders, F., & Biemans, P. (2013). *HRM voor managers* (5de editie). Boom Lemma.

Mindsetking. (2021). *Piramide van Maslow (Uitleg)*. Geraadpleegd op 2 juni 2022, van <https://www.mindsetking.nl/piramide-van-maslow-uitleg/>

Ministerie van Algemene Zaken. (z.d.). *Hoe weet ik of er voor mij een cao geldt?* Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 14 februari 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/hoe-weet-ik-of-er-voor-mij-een-cao-geldt>

Plato. (z.d.). *Een goed gesprek?* Geraadpleegd op 29 mei 2022, van <https://plato.nl/nieuws/een-goed-gesprek/>

Van Dam, N., & Marcus, J. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (8ste editie). Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands.

Ver-dwalen. (z.d.). *Hoe kan de piramide van Maslow jou helpen in je behoeften?* Geraadpleegd op 2 juni 2022, van <https://www.ver-dwalen.nl/psychologie-filosofie/hoe-kan-de-piramide-van-maslow-jou-helpen-in-je-behoeften/>

## Bijlage 1 Dierenklinieken voor de enquête

|     | <b>Naam dierenkliniek</b>                           | <b>Plaats<br/>hoofdvestiging</b> | <b>E-mailadres</b>                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Tusken Diken en Feanen                              | Drogeham                         | <a href="mailto:info@tuskendikenenfeanen.nl">info@tuskendikenenfeanen.nl</a>                         |
| 2.  | AniCura Dierenkliniek De Waterpoort                 | Sneek                            | <a href="mailto:waterpoort@anicura.nl">waterpoort@anicura.nl</a>                                     |
| 3.  | Dierenartsenpraktijk Dokkum                         | Dokkum                           | <a href="mailto:info@dapdokkum.nl">info@dapdokkum.nl</a>                                             |
| 4.  | Dierenartsenpraktijk Giekerk Hardegarijp Veenwouden | Hardegarijp                      | <a href="mailto:info@daphardegarijp.nl">info@daphardegarijp.nl</a>                                   |
| 5.  | Dierenkliniek De Posten                             | Drachten                         | <a href="mailto:info@dierenartsleeuwarden.nl">info@dierenartsleeuwarden.nl</a>                       |
| 6.  | Dierenartsenpraktijk Noord-West Friesland           | Franeker                         | <a href="mailto:balie@dapnwf.nl">balie@dapnwf.nl</a>                                                 |
| 7.  | Dierenartsenpraktijk Bolsward                       | Bolsward                         | <a href="mailto:info@dierenartsenpraktijkbolsward.nl">info@dierenartsenpraktijkbolsward.nl</a>       |
| 8.  | Dierenartsenpraktijk Mid-Fryslan                    | Akkrum                           | <a href="mailto:info@dierenartsakkrum.nl">info@dierenartsakkrum.nl</a>                               |
| 9.  | Dierenartsenpraktijk Tusken Waed en Ie              | Stiens                           | <a href="mailto:info@dierenartsstiens.nl">info@dierenartsstiens.nl</a>                               |
| 10. | Van Waard tot Klif                                  | Workum                           | <a href="mailto:info@vanwaardtotklif.nl">info@vanwaardtotklif.nl</a>                                 |
| 11. | Dierenkliniek Sneek                                 | Sneek                            | <a href="mailto:info@dierenklinieksneek.nl">info@dierenklinieksneek.nl</a>                           |
| 12. | Gezelschapsdierenpraktijk Sint Nicolaasga           | Sint Nicolaasga                  | <a href="mailto:info@gdpSintNicolaasga.nl">info@gdpSintNicolaasga.nl</a>                             |
| 13. | Dierenarts Fischer & Co.                            | Bolsward                         | <a href="mailto:info@dierenartsfischer.nl">info@dierenartsfischer.nl</a>                             |
| 14. | Dierenartsenpraktijk Zuidwest Friesland             | Lemmer                           | <a href="mailto:info@dapzwfriesland.nl">info@dapzwfriesland.nl</a>                                   |
| 15. | Dierenkliniek Noordwolde                            | Noordwolde                       | <a href="mailto:info@dknw.nl">info@dknw.nl</a>                                                       |
| 16. | Dierenziekenhuis Drachten                           | Drachten                         | <a href="mailto:info@dierenziekenhuisdrachten.nl">info@dierenziekenhuisdrachten.nl</a>               |
| 17. | A7 Noord dierenartsen                               | Drachten                         | <a href="mailto:info@a7n.nl">info@a7n.nl</a>                                                         |
| 18. | Ars&Dier Bears                                      | Bears                            | <a href="mailto:info@artsendier.nl">info@artsendier.nl</a>                                           |
| 19. | Dier & Arts Leeuwarden                              | Leeuwarden                       | <a href="mailto:info@dierenartsleeuwarden.nl">info@dierenartsleeuwarden.nl</a>                       |
| 20. | Dierenartsencentrum de Stellingwerven               | Noordwolde                       | <a href="mailto:info@dierenartsencentrum.nl">info@dierenartsencentrum.nl</a>                         |
| 21. | Dierenartsenpraktijk Gaasterland                    | Balk                             | <a href="mailto:info@dierenartsenpraktijkgaasterland.nl">info@dierenartsenpraktijkgaasterland.nl</a> |
| 22. | Elke Dierenarts – Terpelân                          | Blije                            | <a href="mailto:terpelan@elkedierenarts.nl">terpelan@elkedierenarts.nl</a>                           |
| 23. | Elke Dierenarts - Goutum                            | Goutum                           | <a href="mailto:goutum@elkedierenarts.nl">goutum@elkedierenarts.nl</a>                               |
| 24. | Elke Dierenarts - Leeuwarden                        | Leeuwarden                       | <a href="mailto:leeuwarden@elkedierenarts.nl">leeuwarden@elkedierenarts.nl</a>                       |
| 25. | Elke Dierenarts – Drachten                          | Drachten                         | <a href="mailto:drachten@elkedierenarts.nl">drachten@elkedierenarts.nl</a>                           |
| 26. | Dierenartsenpraktijk Tolhuis                        | Leeuwarden                       | <a href="mailto:tolhuis@elkedierenarts.nl">tolhuis@elkedierenarts.nl</a>                             |
| 27. | Dierenartsen Heerenveen                             | Heerenveen                       | <a href="mailto:info@dierenartsenheerenveen.nl">info@dierenartsenheerenveen.nl</a>                   |
| 28. | Dierenartsen Skarsterlân                            | Joure                            | <a href="mailto:mail@dierenartsenskarsterlan.nl">mail@dierenartsenskarsterlan.nl</a>                 |
| 29. | Diergeneeskundig Centrum De Greidhoeke              | Bolsward                         | <a href="mailto:info@degreidhoeke.nl">info@degreidhoeke.nl</a>                                       |
| 30. | Dierenartsencombinatie Gorredijk                    | Gorredijk                        | <a href="mailto:info@dierenartsgorredijk.nl">info@dierenartsgorredijk.nl</a>                         |
| 31. | Dierenartspraktijk It Griene                        | Wommels                          | <a href="mailto:info@itgrienehert.nl">info@itgrienehert.nl</a>                                       |
| 32. | Dierenartsenpraktijk Kollum-Buitenpost              | Kollum                           | <a href="mailto:info@dapkollumbuitenpost.nl">info@dapkollumbuitenpost.nl</a>                         |

|            |                                      |                      |                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>33.</b> | Dierenartsenpraktijk<br>Sneek/Oudega | Sneek                | <a href="mailto:info@dapsneek.nl">info@dapsneek.nl</a>                                             |
| <b>34.</b> | Dierenartspraktijk Damwâld           | Damwâld              | <a href="mailto:jb@dapdamwald.nl">jb@dapdamwald.nl</a>                                             |
| <b>35.</b> | Dierenarts Praktijk Jaspers<br>Focks | Sint<br>Annaparochie | <a href="mailto:info@dapjf.nl">info@dapjf.nl</a>                                                   |
| <b>36.</b> | Dierenkliniek Bornego                | Heerenveen           | <a href="mailto:info@dierenkliniekbornego.nl">info@dierenkliniekbornego.nl</a>                     |
| <b>37.</b> | Dierenkliniek Camminghaburen         | Leeuwarden           | <a href="mailto:info@dierenkliniekcaminghaburen.nl">info@dierenkliniekcaminghaburen.nl</a>         |
| <b>38.</b> | Dierenkliniek Wolvega                | Wolvega              | <a href="mailto:gezelschapsdieren@dierenartswolvega.nl">gezelschapsdieren@dierenartswolvega.nl</a> |

## Bijlage 2 Enquêtevragen voor de leidinggevenden

### Algemene vragen

| Nr. | Vraag                                             | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nr. | Vervolg vraag                       | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                      |
|-----|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Wat is uw functie binnen de dierenkliniek?        | <input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Financiële administratie<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                            |     |                                     |                                                                                                                                                                                            |
| 2.  | Is uw kliniek aangesloten bij een keten?          | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>door naar vraag 4</b> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.  | Bij welke keten bent u aangesloten? | <input type="checkbox"/> AniCura<br><input type="checkbox"/> Evidensia<br><input type="checkbox"/> Elke Dierenartsen<br><input type="checkbox"/> CVS<br><input type="checkbox"/> Anders... |
| 4.  | Hoe groot is het team van uw dierenkliniek?       | <input type="checkbox"/> 0-5 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 6-10 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 11-15 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 16-20 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 21-25 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 26-30 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 31-35 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 36-40 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 41-45 medewerkers<br><input type="checkbox"/> 46-50 medewerkers<br><input type="checkbox"/> > 50 medewerkers |     |                                     |                                                                                                                                                                                            |
| 5.  | Wat is de functie van de eigenaar van de kliniek? | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                                     |                                                                                                                                                                                            |

|    |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|    |                                                                            | <input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| 6. | Worden er functionerings- of beoordelingsgesprekken in uw kliniek gevoerd? | <input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden gecombineerd in één gesprek <i>(optie 1)</i> <b>(Door naar vraag 7)</b><br><input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden beide afzonderlijk gevoerd <i>(optie 2)</i> <b>(Door naar vraag 34)</b><br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek <i>(optie 3)</i> <b>(Door naar vraag 83)</b><br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek <i>(optie 4)</i> <b>(Door naar vraag 110)</b><br><input type="checkbox"/> Nee, deze gesprekken worden niet gevoerd <i>(optie 5)</i> <b>(Door naar vraag 138)</b> |  |  |  |



**Optie 1: Functionerings- en beoordelingsgesprek gecombineerd in één gesprek**

| Nr. | Vraag                                                                            | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                               | Nr. | Vervolg vraag                                                                                                               | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.  | Hoeveel gecombineerde gesprekken heeft een medewerker per jaar?                  | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2<br><input type="checkbox"/> 3                                                                                                              |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8.  | Waarom worden de gesprekken gecombineerd?                                        | <input type="checkbox"/> Tijdbesparend<br><input type="checkbox"/> Kostenbesparend<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                            |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9.  | In hoeverre bent u tevreden over het feit dat de gesprekken gecombineerd worden? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 10. | Hoeveel leidinggevenden zitten er bij een gesprek met een medewerker?            | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | 11. | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 10 het antwoord '1' is, door naar vraag 13)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|     |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                     | 12. | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                             | Zie vraag 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|            |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |                                           |                                                                                                                                                                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>13.</b> | Wat is het opleidingsniveau van de leidinggevende(n) die de gesprekken voeren? (Meerkeuze)                      | <input type="checkbox"/> MBO<br><input type="checkbox"/> HBO<br><input type="checkbox"/> Universiteit<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                              |            |                                           |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>14.</b> | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over functionerings- en beoordelingsgesprekken bij de leidinggevende(n)? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                      |            |                                           |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>15.</b> | Hoelang duurt een gesprek met een medewerker?                                                                   | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten | <b>16.</b> | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
| <b>17.</b> | Hoelang van tevoren weet een medewerker dat het gesprek plaats zal vinden?                                      | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                               |            |                                           |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>18.</b> | Wie bereidt zich voor op het gesprek?                                                                           | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                |            |                                           |                                                                                                                                                                                                     |

|     |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19. | Welke onderwerpen worden tijdens het gesprek besproken? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken | 20. | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk |
|-----|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                          |                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                          |                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                             | <input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| <b>21.</b> | Wordt er een verslag van het gesprek gemaakt?            | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 24</b> )                                                                                                           | <b>22.</b> | Wie maakt het verslag?                                                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                               |
|            |                                                          |                                                                                                                                                                                                     | <b>23.</b> | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                     |
| <b>24.</b> | Worden er na het gesprek afspraken gemaakt?              | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 26</b> )                                                                                                           | <b>25.</b> | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?           | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                     |
| <b>26.</b> | Hoe tevreden bent u over het gesprek met de medewerkers? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden | <b>27.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 28.                 | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het gesprek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |     |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                           |
| 29.                 | Hoe belangrijk is het gesprek met de medewerkers voor u?      | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                                                                                | 30. | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het gesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |
| 31.                 | Heeft u zelf een functionerings- of beoordelingsgesprek?      | <input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden gecombineerd in één gesprek<br><input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden beide afzonderlijk gevoerd<br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><input type="checkbox"/> Nee, deze gesprekken worden niet gevoerd ( <b>Door naar vraag 33</b> ) | 32. | Hoe tevreden bent u over het gesprek of over de gesprekken?                                  | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                       |
|                     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 33. | Hoe belangrijk is uw eigen functionerings- en beoordelingsgesprek voor u?                    | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk |
| Door naar vraag 163 |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                           |

**Optie 2: Functionerings- en beoordelingsgesprek**

| Nr. | Vraag                                                                                  | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                               | Nr. | Vervolg vraag                                                                                                               | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34. | Hoe tevreden bent u over het feit dat de gesprekken beide afzonderlijk worden gevoerd? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 35. | Hoeveel functioneringsgesprekken heeft een medewerker per jaar?                        | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 36. | Hoeveel leidinggevenden zitten er bij het functioneringsgesprek met een medewerker?    | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | 37. | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 36 het antwoord '1' is, door naar vraag 39)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                     | 38. | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                             | Zie vraag 37                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 39. | Wat is het opleidingsniveau van de leidinggevende(n) die het                           | <input type="checkbox"/> MBO<br><input type="checkbox"/> HBO<br><input type="checkbox"/> Universiteit                                                                                               |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|            |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | functioneringsgesprek voert? (Meerkeuze)                                                       | <input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>40.</b> | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over functioneringsgesprekken bij de leidinggevende(n)? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                      |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>41.</b> | Hoelang duurt een functioneringsgesprek met een medewerker?                                    | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten | <b>42.</b> | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
| <b>43.</b> | Hoelang van tevoren weet een medewerker dat het functioneringsgesprek plaats zal vinden?       | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                               |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>44.</b> | Wie bereidt zich voor op het functioneringsgesprek?                                            | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>45.</b> | Welke onderwerpen worden tijdens het functioneringsgesprek besproken?                          | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker                                                                                                                       | <b>46.</b> | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker                                                          |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's</li> <li><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten</li> <li><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging</li> <li><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Verzuim</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie</li> <li><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Afspraken maken</li> <li><input type="checkbox"/> Werkdruk</li> <li><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Anders...</li> <br/> <li><input type="checkbox"/> Wordt besproken</li> <li><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken</li> </ul> |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's</li> <li><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten</li> <li><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging</li> <li><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Verzuim</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie</li> <li><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Afspraken maken</li> <li><input type="checkbox"/> Werkdruk</li> <li><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Anders...</li> </ul> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|            |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                             | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| <b>47.</b> | Wordt er een verslag van het functioneringsgesprek gemaakt?                               | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 50</b> )                                                                                                           | <b>48.</b> | Wie maakt het verslag?                                                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                            |
|            |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     | <b>49.</b> | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                  |
| <b>50.</b> | Worden er na het gesprek afspraken gemaakt?                                               | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 52</b> )                                                                                                           | <b>51.</b> | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?           | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                  |
| <b>52.</b> | Hoe tevreden bent u over het functioneringsgesprek in het algemeen?                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden | <b>53.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>54.</b> | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het functioneringsgesprek in uw kliniek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                      |            |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                      |

|     |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                           |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 55. | Hoe belangrijk is het functioneringsgesprek voor u?                                                 | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk | 56. | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het functioneringsgesprek belangrijk of onbelangrijk?                  | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 57. | Hoeveel beoordelingsgesprekken heeft een medewerker per jaar?                                       | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                  |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 58. | Hoeveel leidinggevenden zitten er bij het beoordelingsgesprek met een medewerker?                   | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                  | 59. | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 58 het antwoord '1' is, door naar vraag 61)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|     |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                           | 60. | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                             | Zie vraag 70                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 61. | Wat is het opleidingsniveau van de leidinggevende(n) die het beoordelingsgesprek voert? (Meerkeuze) | <input type="checkbox"/> MBO<br><input type="checkbox"/> HBO<br><input type="checkbox"/> Universiteit<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                               |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|     |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 62. | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over beoordelingsgesprekken bij de leidinggevende(n)? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                 |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                    |
| 63. | Hoelang duurt een beoordelingsgesprek met een medewerker?                                    | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten                                                            | 64. | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                |
| 65. | Hoelang van tevoren weet een medewerker dat het beoordelingsgesprek plaats zal vinden?       | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                          |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                    |
| 66. | Wie bereidt zich voor op het beoordelingsgesprek?                                            | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                           |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                    |
| 67. | Welke onderwerpen worden tijdens het beoordelingsgesprek besproken?                          | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten | 68. | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |  |  | <input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                             | <input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken                                                                    |
| <b>69.</b> | Wordt er een verslag van het beoordelingsgesprek gemaakt?                                                       | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 72</b> )                                                                                                           | <b>70.</b> | Wie maakt het verslag?                                                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                           |
|            |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     | <b>71.</b> | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
| <b>72.</b> | Worden er na het beoordelingsgesprek afspraken gemaakt?                                                         | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 74</b> )                                                                                                           | <b>73.</b> | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?           | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
| <b>74.</b> | Kan de medewerker het beoordelingsformulier ondertekenen om aan te geven dat de medewerker het hiermee eens is? | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                         |            |                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>75.</b> | Hoe tevreden bent u over het beoordelingsgesprek in het algemeen?                                               | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden | <b>76.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                      |
| <b>77.</b> | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het beoordelingsgesprek in                                                     | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                      |            |                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |

|                            |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | uw kliniek verbeterd wordt?                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>78.</b>                 | Hoe belangrijk is het beoordelingsgesprek voor u?        | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                                                                   | <b>79.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het beoordelingsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |
| <b>80.</b>                 | Heeft u zelf een functionerings- of beoordelingsgesprek? | <input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden gecombineerd in één gesprek<br><input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden beide gevoerd<br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><input type="checkbox"/> Nee, deze gesprekken worden niet gevoerd ( <b>Door naar vraag 82</b> ) | <b>81.</b> | Hoe tevreden bent u over het gesprek of over de gesprekken?                                              | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                       |
|                            |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>82.</b> | Hoe belangrijk is uw eigen functionerings- en beoordelingsgesprek voor u?                                | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk |
| <b>Door naar vraag 163</b> |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |

**Optie 3: Functioneringsgesprek**

| Nr. | Vraag                                                                                                  | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                               | Nr. | Vervolg vraag                                                                                                               | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 83. | In hoeverre mist u het beoordelingsgesprek?                                                            | <input type="checkbox"/> 1 (ik mis het beoordelingsgesprek totaal niet)<br><input type="checkbox"/> 5 (ik mis het beoordelingsgesprek heel erg)                                                     |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 84. | Hoe tevreden bent u over het feit dat er alleen functioneringsgesprekken in de kliniek worden gevoerd? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 85. | Hoeveel functioneringsgesprekken heeft een medewerker per jaar?                                        | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 86. | Hoeveel leidinggevenden zitten er bij het functioneringsgesprek met een medewerker?                    | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | 87. | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 86 het antwoord '1' is, door naar vraag 89)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |

|            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>88.</b> | Wat is de functie van de tweede leidinggevende? | Zie vraag 35.                                                                                                                                                                                       |
| <b>89.</b> | Wat is het opleidingsniveau van de leidinggevende(n) die het functioneringsgesprek voert? (Meerkeuze) | <input type="checkbox"/> MBO<br><input type="checkbox"/> HBO<br><input type="checkbox"/> Universiteit<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                              |            |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>90.</b> | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over functioneringsgesprekken bij de leidinggevende(n)?        | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                      |            |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>91.</b> | Hoelang duurt een functioneringsgesprek met een medewerker?                                           | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten | <b>92.</b> | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
| <b>93.</b> | Hoelang van tevoren weet een medewerker dat het functioneringsgesprek plaats zal vinden?              | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                               |            |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>94.</b> | Wie bereidt zich voor op het functioneringsgesprek?                                                   | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                |            |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |



|     |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95. | Welke onderwerpen worden tijdens het functioneringsgesprek besproken? | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's</li> <li><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten</li> <li><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging</li> <li><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Verzuim</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie</li> <li><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Afspraken maken</li> <li><input type="checkbox"/> Werkdruk</li> <li><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Anders...</li> <br/> <li><input type="checkbox"/> Wordt besproken</li> <li><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken</li> </ul> | 96. | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's</li> <li><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten</li> <li><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging</li> <li><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Verzuim</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker</li> <li><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie</li> <li><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden</li> <li><input type="checkbox"/> Afspraken maken</li> <li><input type="checkbox"/> Werkdruk</li> </ul> |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|             |                                                                     |                                                                                                                                                                                                     |             |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                     |                                                                                                                                                                                                     |             |                                                                             | <input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| <b>97.</b>  | Wordt er een verslag van het functioneringsgesprek gemaakt?         | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 100</b> )                                                                                                          | <b>98.</b>  | Wie maakt het verslag?                                                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                |
|             |                                                                     |                                                                                                                                                                                                     | <b>99.</b>  | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                      |
| <b>100.</b> | Worden er na het functioneringsgesprek afspraken gemaakt?           | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 102</b> )                                                                                                          | <b>101.</b> | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?           | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                      |
| <b>102.</b> | Hoe tevreden bent u over het functioneringsgesprek in het algemeen? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden | <b>103.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                            |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>104.</b>                | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het functioneringsgesprek in uw kliniek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>105.</b>                | Hoe belangrijk is het functioneringsgesprek voor u?                                       | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                                                                    | <b>106.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het functioneringsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |
| <b>107.</b>                | Heeft u zelf een functionerings- of beoordelingsgesprek?                                  | <input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden gecombineerd in één gesprek<br><input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden beide gevoerd<br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><input type="checkbox"/> Nee, deze gesprekken worden niet gevoerd ( <b>Door naar vraag 109</b> ) | <b>108.</b> | Hoe tevreden bent u over het gesprek of over de gesprekken?                                                | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                       |
|                            |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>109.</b> | Hoe belangrijk is uw eigen functionerings- en beoordelingsgesprek voor u?                                  | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk |
| <b>Door naar vraag 163</b> |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |

| <b><u>Optie 4: Beoordelingsgesprek</u></b> |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |             |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nr.</b>                                 | <b>Vraag</b>                                                                                         | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                        | <b>Nr.</b>  | <b>Vervolg vraag</b>                                                                                                          | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>110.</b>                                | In hoeverre mist u het functioneringsgesprek?                                                        | <input type="checkbox"/> 1 (ik mis het functioneringsgesprek totaal niet)<br><input type="checkbox"/> 5 (ik mis het functioneringsgesprek heel erg)                                                 |             |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>111.</b>                                | Hoe tevreden bent u over het feit dat er alleen beoordelingsgesprekken in de kliniek worden gevoerd? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |             |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>112.</b>                                | Hoeveel beoordelingsgesprekken heeft een medewerker per jaar?                                        | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            |             |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>113.</b>                                | Hoeveel leidinggevenden zitten er bij het beoordelingsgesprek met een medewerker?                    | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | <b>114.</b> | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 113 het antwoord '1' is, door naar vraag 116)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |

|             |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>115.</b> | Wat is de functie van de tweede leidinggevende? | Zie vraag 70                                                                                                                                                                                        |
| <b>116.</b> | Wat is het opleidingsniveau van de leidinggevende(n) die het beoordelingsgesprek voert? (Meerkeuze) | <input type="checkbox"/> MBO<br><input type="checkbox"/> HBO<br><input type="checkbox"/> Universiteit<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                              |             |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>117.</b> | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over beoordelingsgesprekken bij de leidinggevende(n)?        | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                      |             |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>118.</b> | Hoelang duurt een beoordelingsgesprek met een medewerker?                                           | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten | <b>119.</b> | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
| <b>120.</b> | Hoelang van tevoren weet een medewerker dat het beoordelingsgesprek plaats zal vinden?              | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                               |             |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>121.</b> | Wie bereidt zich voor op het beoordelingsgesprek?                                                   | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                |             |                                                 |                                                                                                                                                                                                     |

|      |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 122. | Welke onderwerpen worden tijdens het beoordelingsgesprek besproken? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken | 123. | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk |
|------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|             |                                                                                                                 |                                                                                            |             |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                 |                                                                                            |             |                                                                   | <input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| <b>124.</b> | Wordt er een verslag van het beoordelingsgesprek gemaakt?                                                       | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 127</b> ) | <b>125.</b> | Wie maakt het verslag?                                            | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                               |
|             |                                                                                                                 |                                                                                            | <b>126.</b> | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?             | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                     |
| <b>127.</b> | Worden er na het beoordelingsgesprek afspraken gemaakt?                                                         | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 129</b> ) | <b>128.</b> | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                     |
| <b>129.</b> | Kan de medewerker het beoordelingsformulier ondertekenen om aan te geven dat de medewerker het hiermee eens is? | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                |             |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                            |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>130.</b>                | Hoe tevreden bent u over het beoordelingsgesprek in het algemeen?                                          | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                        | <b>131.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden?                              | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |
| <b>132.</b>                | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het beoordelingsgesprek met de medewerkers in uw kliniek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>133.</b>                | Hoe belangrijk is het beoordelingsgesprek voor u?                                                          | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                                                                  | <b>134.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het beoordelingsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |
| <b>135.</b>                | Heeft u zelf een functionerings- of beoordelingsgesprek?                                                   | <input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden gecombineerd in één gesprek<br><input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden beide gevoerd<br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><input type="checkbox"/> Nee, deze gesprekken worden niet gevoerd <b>(Door naar vraag 137)</b> | <b>136.</b> | Hoe tevreden bent u over het gesprek of over de gesprekken?                                              | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                       |
|                            |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>137.</b> | Hoe belangrijk is uw eigen functionerings- en beoordelingsgesprek voor u?                                | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk |
| <b>Door naar vraag 163</b> |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |



| <b><u>Optie 5: Geen gesprekken</u></b> |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                |             |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nr.</b>                             | <b>Vraag</b>                                                                                                                                         | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                   | <b>Nr.</b>  | <b>Vervolg vraag</b>                                                     | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>138.</b>                            | Wat is de reden dat er geen gesprekken met de medewerkers worden gevoerd?                                                                            | Eigen antwoord                                                                                                                                                 |             |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>139.</b>                            | Zou u deze gesprekken wel willen gaan voeren?                                                                                                        | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                    | <b>140.</b> | Hoeveel gesprekken per jaar zou u met de medewerkers willen gaan voeren? | <input type="checkbox"/> De gesprekken gecombineerd in één gesprek<br><input type="checkbox"/> Beide gesprekken<br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><input type="checkbox"/> Geen gesprekken |
| <b>141.</b>                            | Is er voorkennis over functionerings- en beoordelingsgesprekken aanwezig bij de leidinggevende(n)? (Die de gesprekken dan zouden moeten gaan voeren) | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                    |             |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>142.</b>                            | Hoeveel functionerings- en beoordelingsgesprekken zou een medewerker per                                                                             | <input type="checkbox"/> Functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Beoordelingsgesprek<br><br><input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2 |             |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|             |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|             | jaar moeten hebben, volgens u?                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |
| <b>143.</b> | Hoeveel leidinggevendens zou u bij een gesprek met een medewerker willen hebben?                        | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| <b>144.</b> | Hoelang zou een functioneringsgesprek volgens u moeten duren?                                           | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten |  |  |  |
| <b>145.</b> | Hoelang van tevoren zou een medewerker moeten weten dat er een functioneringsgesprek plaats zal vinden? | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                               |  |  |  |
| <b>146.</b> | Wie zou zich moeten voorbereiden op het functioneringsgesprek?                                          | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| <b>147.</b> | Welke onderwerpen zouden tijdens een functioneringsgesprek besproken moeten worden?                     | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)                                                     |  |  |  |

|             |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |                                                                                                            |                                                                                                                           |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                            | <input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders... |             |                                                                                                            |                                                                                                                           |
| <b>148.</b> | Zou er, volgens u, een verslag van het functioneringsgesprek moeten komen? | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>149.</b> | Wie maakt, volgens u, een verslag van het functioneringsgesprek?                                           | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide |
| <b>150.</b> | Hoe belangrijk is het functioneringsgesprek voor u?                        | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>151.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het functioneringsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                            |
| <b>152.</b> | Hoelang zou een beoordelingsgesprek volgens u moeten duren?                | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |             |                                                                                                            |                                                                                                                           |

|             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|             |                                                                                                       | <input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| <b>153.</b> | Hoelang van tevoren zou een medewerker moeten weten dat er een beoordelingsgesprek plaats zal vinden? | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |
| <b>154.</b> | Wie zou zich moeten voorbereiden op het beoordelingsgesprek?                                          | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |
| <b>155.</b> | Welke onderwerpen zouden tijdens een beoordelingsgesprek besproken moeten worden?                     | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken |  |  |  |

|             |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                              | <input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/ trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                             |             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>156.</b> | Zou er, volgens u, een verslag van het beoordelingsgesprek moeten komen?                     | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                                                                                                                                                                   |             | Wie maakt, volgens u, een verslag van het beoordelingsgesprek?                                           | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                           |
| <b>157.</b> | Hoe belangrijk is het beoordelingsgesprek voor u?                                            | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                                     | <b>158.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het beoordelingsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                      |
| <b>159.</b> | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat u de functionerings- en beoordelingsgesprekken gaat voeren? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |
| <b>160.</b> | Heeft u zelf een functionerings- of beoordelingsgesprek?                                     | <input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden gecombineerd in één gesprek<br><input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden beide gevoerd<br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><input type="checkbox"/> Nee, deze gesprekken worden niet gevoerd | <b>161.</b> | Hoe tevreden bent u over het gesprek of over de gesprekken?                                              | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
|             |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>162.</b> | Hoe belangrijk is uw eigen functionerings- en                                                            | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk                    |

|                     |  |  |  |                             |                                       |
|---------------------|--|--|--|-----------------------------|---------------------------------------|
|                     |  |  |  | beoordelingsgesprek voor u? | <input type="checkbox"/> Onbelangrijk |
| Door naar vraag 163 |  |  |  |                             |                                       |

| <u>Algemene vragen</u> |                                                                             |                                                             |     |               |                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----|---------------|-----------------------|
| Nr.                    | Vraag                                                                       | Antwoordmogelijkheden                                       | Nr. | Vervolg vraag | Antwoordmogelijkheden |
| 163.                   | Binnen welke kliniek bent u werkzaam?                                       | Eigen antwoord                                              |     |               |                       |
| 164.                   | Mag de naam van de dierenkliniek genoemd worden in het afstudeerwerkstuk?   | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee |     |               |                       |
| 165.                   | Heeft u nog opmerkingen of suggesties? (Zo niet, dan kunt u verder klikken) | Eigen antwoord                                              |     |               |                       |

## Bijlage 3 Enquêtevragen voor de medewerkers

| <b><u>Algemene vragen</u></b> |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |                      |                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|------------------------------|
| <b>Nr.</b>                    | <b>Vraag</b>                                                               | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Nr.</b> | <b>Vervolg vraag</b> | <b>Antwoordmogelijkheden</b> |
| <b>1.</b>                     | Wat is uw functie binnen de dierenkliniek?                                 | <input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Financiële administratie<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                          |            |                      |                              |
| <b>2.</b>                     | Hoelang bent u werkzaam binnen de dierenkliniek?                           | <input type="checkbox"/> 1-6 maanden<br><input type="checkbox"/> 7-12 maanden<br><input type="checkbox"/> 1-2 jaar<br><input type="checkbox"/> 2-3 jaar<br><input type="checkbox"/> 3-4 jaar<br><input type="checkbox"/> 4-5 jaar<br><input type="checkbox"/> 5-6 jaar<br><input type="checkbox"/> > 6 jaar                                                                                                                                                      |            |                      |                              |
| <b>3.</b>                     | Worden er functionerings- of beoordelingsgesprekken in uw kliniek gevoerd? | <input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden gecombineerd in één gesprek<br><i>(optie 1) (Door naar vraag 4)</i><br><input type="checkbox"/> Ja, de gesprekken worden beide afzonderlijk gevoerd <i>(optie 2)</i><br><b>(Door naar vraag 29)</b><br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><i>(optie 3) (Door naar vraag 76)</i><br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><i>(optie 4) (Door naar vraag 101)</i> |            |                      |                              |

|  |  |                                                                                                                            |  |  |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  |  | <input type="checkbox"/> Nee, deze gesprekken worden niet<br>gevoerd ( <i>optie 5</i> ) ( <b>Door naar vraag<br/>127</b> ) |  |  |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|



**Optie 1: Functionerings- en beoordelingsgesprek gecombineerd in één gesprek**

| Nr. | Vraag                                                                                                           | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                               | Nr. | Vervolg vraag                                                                                                              | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Hoeveel gecombineerde gesprekken heeft u per jaar?                                                              | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2<br><input type="checkbox"/> 3                                                                                                              |     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5.  | Waarom worden, volgens u, de gesprekken gecombineerd?                                                           | <input type="checkbox"/> Tijdbesparend<br><input type="checkbox"/> Kostenbesparend<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                            |     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6.  | In hoeverre bent u tevreden over het feit dat de gesprekken gecombineerd worden?                                | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 7.  | Hoeveel leidinggevend(en) zitten er bij het gesprek?                                                            | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | 8.  | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 7 het antwoord '1' is, door naar vraag 10)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|     |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     | 9.  | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                            | Zie vraag 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10. | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over functionerings- en beoordelingsgesprekken bij de leidinggevende(n)? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>11.</b> | Hoelang duurt een gesprek?                                    | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten                                                                                                                   | <b>12.</b> | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>13.</b> | Hoelang van tevoren weet u dat het gesprek plaats zal vinden? | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                 |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>14.</b> | Wie bereidt zich voor op het gesprek?                         | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>15.</b> | Welke onderwerpen worden tijdens het gesprek besproken?       | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging | <b>16.</b> | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden |

|            |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                        | <input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |  |  | <input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| <b>17.</b> | Hoe tevreden bent u over de ruimte waar het gesprek in wordt gehouden? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>18.</b> | Hoe tevreden bent u over de sfeer tijdens het gesprek?                 | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                            |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                            | <input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                  |            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>19.</b>                 | Wordt er een verslag van het gesprek gemaakt?                              | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 22</b> )                                                                                                                                 | <b>20.</b> | Wie maakt het verslag?                                                                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                  |
|                            |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           | <b>21.</b> | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Deze krijg ik niet te zien |
| <b>22.</b>                 | Worden er na het gesprek afspraken gemaakt?                                | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 24</b> )                                                                                                                                 | <b>23.</b> | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?                           | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                        |
| <b>24.</b>                 | Hoe tevreden bent u over het gesprek in het algemeen?                      | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                       | <b>25.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden?                 | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>26.</b>                 | Wat zou er, volgens u, voor kunnen zorgen dat het gesprek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>27.</b>                 | Hoe belangrijk is het gesprek voor u?                                      | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk | <b>28.</b> | Kunt u uw vorig antwoord toelichten? Waarom vindt u het gesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Door naar vraag 149</b> |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Optie 2: Functionerings- en beoordelingsgesprek**

| Nr. | Vraag                                                                                          | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                               | Nr. | Vervolg vraag                                                                                                               | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29. | Hoe tevreden bent u over het feit dat de gesprekken beide afzonderlijk worden gevoerd?         | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 30. | Hoeveel functioneringsgesprekken heeft u per jaar?                                             | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 31. | Hoeveel leidinggevend(en) zitten er bij het functioneringsgesprek?                             | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | 32. | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 31 het antwoord '1' is, door naar vraag 34)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|     |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                     | 33. | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                             | Zie vraag 32                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 34. | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over functioneringsgesprekken bij de leidinggevende(n)? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 35. | Hoelang duurt een functioneringsgesprek?                                                       | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten                                                                             | 36. | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?                                                                                   | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|     |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                             | <input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |                                                               | <input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 36. | Hoelang van tevoren weet u dat het functioneringsgesprek plaats zal vinden? | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 37. | Wie bereidt zich voor op het functioneringsgesprek?                         | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |     |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 38. | Welke onderwerpen worden tijdens het functioneringsgesprek besproken?       | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker | 39. | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker |

|            |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                        | <input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |  |  | <input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| <b>40.</b> | Hoe tevreden bent u over de ruimte waar het gesprek in wordt gehouden? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>41.</b> | Hoe tevreden bent u over de sfeer tijdens het gesprek?                 | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|     |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |     |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 42. | Wordt er een verslag van het functioneringsgesprek gemaakt?                             | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee <b>(Door naar vraag 45)</b>                                                                                                                                   | 43. | Wie maakt het verslag?                                                                                     | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                  |
|     |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           | 44. | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                                                      | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Deze krijg ik niet te zien |
| 45. | Worden er na het gesprek afspraken gemaakt?                                             | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee <b>(Door naar vraag 47)</b>                                                                                                                                   | 46. | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?                                          | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                        |
| 47. | Hoe tevreden bent u over het functioneringsgesprek in het algemeen?                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                       | 48. | Kunt u uw vorig antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden?                                 | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                             |
| 49. | Wat zou, volgens u, ervoor kunnen zorgen dat het functioneringsgesprek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |     |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 50. | Hoe belangrijk is het functioneringsgesprek voor u?                                     | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk | 51. | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het functioneringsgesprek belangrijk of onbelangrijk? |                                                                                                                                                                                                                                                            |



|     |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 52. | Hoeveel beoordelingsgesprekken heeft u per jaar?                                             | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 53. | Hoeveel leidinggevend(en) zitten er bij het beoordelingsgesprek?                             | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 54. | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 53 het antwoord '1' is, door naar vraag 56)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|     |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 55. | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                             | Zie vraag 54                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 56. | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over beoordelingsgesprekken bij de leidinggevende(n)? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                      |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 57. | Hoelang duurt een beoordelingsgesprek?                                                       | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten | 58. | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?                                                                                   | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                 |
| 59. | Hoelang van tevoren weet een medewerker dat het                                              | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren                                                                                                                                                                                          |     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|            |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | beoordelingsgesprek plaats zal vinden?                              | <input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>60.</b> | Wie bereidt zich voor op het beoordelingsgesprek?                   | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>61.</b> | Welke onderwerpen worden tijdens het beoordelingsgesprek besproken? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie | <b>62.</b> | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden |

|     |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                        | <input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |     |                                                       | <input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| 63. | Hoe tevreden bent u over de ruimte waar het gesprek in wordt gehouden? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                      |     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 64. | Hoe tevreden bent u over de sfeer tijdens het gesprek?                 | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                      |     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 65. | Wordt er een verslag van het beoordelingsgesprek gemaakt?              | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 68</b> )                                                                                                                                                                                                                                                                                | 66. | Wie maakt het verslag?                                | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|     |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 67. | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Deze krijg ik niet te zien                                                                                                                                                                                               |

|                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                           |     |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 68.                        | Worden er na het beoordelingsgesprek afspraken gemaakt?                                               | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 70</b> )                                                                                                                                 | 69. | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?                                        | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |
| 70.                        | Kunt u het beoordelingsformulier ondertekenen om aan te geven dat u het eens bent met de beoordeling? | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                                               |     |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |
| 71.                        | Hoe tevreden bent u over het beoordelingsgesprek in het algemeen?                                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                       | 72. | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden?                              | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                      |
| 73.                        | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het beoordelingsgesprek verbeterd wordt?                             | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |     |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |
| 74.                        | Hoe belangrijk is het beoordelingsgesprek voor u?                                                     | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk | 75. | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het beoordelingsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                      |
| <b>Door naar vraag 149</b> |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                           |     |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |

| <b><u>Optie 3: Functioneringsgesprek</u></b> |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nr.</b>                                   | <b>Vraag</b>                                                                             | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                        | <b>Nr.</b> | <b>Vervolg vraag</b>                                                                                                        | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>76.</b>                                   | In hoeverre mist u het beoordelingsgesprek?                                              | <input type="checkbox"/> 1 (ik mis het beoordelingsgesprek totaal niet)<br><input type="checkbox"/> 5 (ik mis het beoordelingsgesprek heel erg)                                                     |            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>77.</b>                                   | Hoe tevreden bent u over het feit dat er alleen functioneringsgesprekken worden gevoerd? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>78.</b>                                   | Hoeveel functioneringsgesprekken heeft u per jaar?                                       | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            |            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>79.</b>                                   | Hoeveel leidinggevenden zitten er bij het functioneringsgesprek?                         | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | <b>80.</b> | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 79 het antwoord '1' is, door naar vraag 82)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|                                              |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     | <b>81.</b> | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                             | Zie vraag 80                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|            |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>82.</b> | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over functioneringsgesprekken bij de leidinggevende(n)? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                      |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>83.</b> | Hoelang duurt een functioneringsgesprek?                                                       | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten | <b>84.</b> | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                  |
| <b>85.</b> | Hoelang van tevoren weet u dat het functioneringsgesprek plaats zal vinden?                    | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                               |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>86.</b> | Wie bereidt zich voor op het functioneringsgesprek?                                            | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                |            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>87.</b> | Welke onderwerpen worden tijdens het functioneringsgesprek besproken?                          | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)                                                     | <b>88.</b> | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n) |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |  |  | <input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|     |                                                                        |                                                                                                                                                                                                     |     |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 89. | Hoe tevreden bent u over de ruimte waar het gesprek in wordt gehouden? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 90. | Hoe tevreden bent u over de sfeer tijdens het gesprek?                 | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |     |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 91. | Wordt er een verslag van het functioneringsgesprek gemaakt?            | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 94</b> )                                                                                                           | 92. | Wie maakt het verslag?                                                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                  |
|     |                                                                        |                                                                                                                                                                                                     | 93. | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Deze krijg ik niet te zien |
| 94. | Worden er na het functioneringsgesprek afspraken gemaakt?              | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 96</b> )                                                                                                           | 95. | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?           | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                        |
| 96. | Hoe tevreden bent u over het functioneringsgesprek in het algemeen?    | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden | 97. | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                             |



|                            |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                           |             |                                                                                                           |                |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>98.</b>                 | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het functioneringsgesprek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |             |                                                                                                           |                |
| <b>99.</b>                 | Hoe belangrijk is het functioneringsgesprek voor u?                         | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk | <b>100.</b> | Kunt u uw vorig antwoord toelichten? Waarom vindt u het functioneringsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord |
| <b>Door naar vraag 149</b> |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                           |             |                                                                                                           |                |

**Optie 4: Beoordelingsgesprek**

| Nr.  | Vraag                                                                                  | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                               | Nr.  | Vervolg vraag                                                                                                                 | Antwoordmogelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 101. | In hoeverre mist u het functioneringsgesprek?                                          | <input type="checkbox"/> 1 (ik mis het functioneringsgesprek totaal niet)<br><input type="checkbox"/> 5 (ik mis het functioneringsgesprek heel erg)                                                 |      |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 102. | Hoe tevreden bent u over het feit dat er alleen beoordelingsgesprekken worden gevoerd? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |      |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 103. | Hoeveel beoordelingsgesprekken heeft u per jaar?                                       | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            |      |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 104. | Hoeveel leidinggevenden zitten er bij het beoordelingsgesprek?                         | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                            | 105. | Wat is de functie van de eerste leidinggevende?<br><br><b>(Indien bij vraag 104 het antwoord '1' is, door naar vraag 107)</b> | <input type="checkbox"/> Praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Assistent praktijkmanager<br><input type="checkbox"/> Locatiemanager<br><input type="checkbox"/> Dierenarts gezelschapsdieren<br><input type="checkbox"/> Dierenarts landbouwhuisdieren<br><input type="checkbox"/> Administratief medewerker<br><input type="checkbox"/> Paraveterinair<br><input type="checkbox"/> Anders... |
|      |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                     | 106. | Wat is de functie van de tweede leidinggevende?                                                                               | Zie vraag 105                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 107. | Hoe tevreden bent u over de voorkennis over                                            | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden                                                                                                                         |      |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|             |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |             |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | beoordelingsgesprekken bij de leidinggevende(n)?                          | <input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>108.</b> | Hoelang duurt een beoordelingsgesprek?                                    | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten                                                            | <b>109.</b> | Hoe tevreden bent u over de gespreksduur?                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                 |
| <b>110.</b> | Hoelang van tevoren weet u dat het beoordelingsgesprek plaats zal vinden? | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                          |             |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>111.</b> | Wie bereidt zich voor op het beoordelingsgesprek?                         | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                           |             |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>112.</b> | Welke onderwerpen worden tijdens het beoordelingsgesprek besproken?       | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten | <b>113.</b> | Hoe tevreden bent u over de onderwerpen die besproken worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten |

|             |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                        | <input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Wordt besproken<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |  |  | <input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werk- en privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders...<br><br><input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Wordt niet besproken |
| <b>114.</b> | Hoe tevreden bent u over de ruimte waar het gesprek in wordt gehouden? | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |             |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>115.</b> | Hoe tevreden bent u over de sfeer tijdens het gesprek?                                                | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden |             |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>116.</b> | Wordt er een verslag van het beoordelingsgesprek gemaakt?                                             | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 119</b> )                                                                                                          | <b>117.</b> | Wie maakt het verslag?                                                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                  |
|             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     | <b>118.</b> | Hoe tevreden bent u over het verslag van het gesprek?                       | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden<br><input type="checkbox"/> Deze krijg ik niet te zien |
| <b>119.</b> | Worden er na het beoordelingsgesprek afspraken gemaakt?                                               | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee ( <b>Door naar vraag 121</b> )                                                                                                          | <b>120.</b> | Hoe tevreden bent u over de uitvoering van de gemaakte afspraken?           | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden                                                        |
| <b>121.</b> | Kunt u het beoordelingsformulier ondertekenen om aan te geven dat u het eens bent met de beoordeling? | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                         |             |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>122.</b> | Hoe tevreden bent u over het beoordelingsgesprek in het algemeen?                                     | <input type="checkbox"/> Zeer tevreden<br><input type="checkbox"/> Tevreden<br><input type="checkbox"/> Neutraal<br><input type="checkbox"/> Ontevreden<br><input type="checkbox"/> Zeer ontevreden | <b>123.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom bent u tevreden of ontevreden? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                             |

|                            |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                           |             |                                                                                                          |                |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>124.</b>                | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat het beoordelingsgesprek verbeterd wordt? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                            |             |                                                                                                          |                |
| <b>125.</b>                | Hoe belangrijk is het beoordelingsgesprek voor u?                         | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk | <b>126.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het beoordelingsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord |
| <b>Door naar vraag 149</b> |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                           |             |                                                                                                          |                |

| <b><u>Optie 5: Geen gesprekken</u></b> |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nr.</b>                             | <b>Vraag</b>                                                                                            | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Nr.</b>  | <b>Vervolg vraag</b>                             | <b>Antwoordmogelijkheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>127.</b>                            | Wat is, volgens u, de reden dat er geen gesprekken worden gevoerd?                                      | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |             |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>128.</b>                            | Zou u deze gesprekken graag willen hebben?                                                              | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>129.</b> | Hoeveel gesprekken zou u per jaar willen hebben? | <input type="checkbox"/> De gesprekken gecombineerd in één gesprek<br><input type="checkbox"/> Beide gesprekken<br><input type="checkbox"/> Alleen het functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Alleen het beoordelingsgesprek<br><input type="checkbox"/> Geen gesprekken |
| <b>130.</b>                            | Hoeveel functionerings- en beoordelingsgesprekken zou een medewerker per jaar moeten hebben, volgens u? | <input type="checkbox"/> Functioneringsgesprek<br><input type="checkbox"/> Beoordelingsgesprek<br><br><input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                           |             |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>131.</b>                            | Hoeveel leidinggevenden zouden er bij een gesprek moeten zijn?                                          | <input type="checkbox"/> 1<br><input type="checkbox"/> 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>132.</b>                            | Hoelang zou een functioneringsgesprek volgens u moeten duren?                                           | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten |             |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|             |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <b>133.</b> | Hoelang van tevoren zou een medewerker moeten weten dat er een functioneringsgesprek plaats zal vinden? | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |
| <b>134.</b> | Wie zou zich moeten voorbereiden op het functioneringsgesprek?                                          | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |
| <b>135.</b> | Welke onderwerpen zouden tijdens een functioneringsgesprek besproken moeten worden?                     | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n) |  |  |  |



|             |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |             |                                                                                                            |                                                                                                                           |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                            | <input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werken privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders... |             |                                                                                                            |                                                                                                                           |
| <b>136.</b> | Zou er, volgens u, een verslag van het functioneringsgesprek moeten komen? | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>137.</b> | Wie maakt, volgens u, een verslag van het functioneringsgesprek?                                           | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide |
| <b>138.</b> | Hoe belangrijk is het functioneringsgesprek voor u?                        | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                                                                                          | <b>139.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het functioneringsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                            |
| <b>140.</b> | Hoelang zou een beoordelingsgesprek volgens u moeten duren?                | <input type="checkbox"/> 0-5 minuten<br><input type="checkbox"/> 6-10 minuten<br><input type="checkbox"/> 11-20 minuten<br><input type="checkbox"/> 21-30 minuten<br><input type="checkbox"/> 31-40 minuten<br><input type="checkbox"/> 41-50 minuten<br><input type="checkbox"/> 51-60 minuten<br><input type="checkbox"/> > 60 minuten                                                           |             |                                                                                                            |                                                                                                                           |
| <b>141.</b> | Hoelang van tevoren zou een medewerker moeten weten dat                    | <input type="checkbox"/> Een dag van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een week van tevoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |                                                                                                            |                                                                                                                           |

|             |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|             | er een beoordelingsgesprek plaats zal vinden?                                     | <input type="checkbox"/> Een maand van tevoren<br><input type="checkbox"/> Een halfjaar van tevoren<br><input type="checkbox"/> Anders...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
| <b>142.</b> | Wie zou zich moeten voorbereiden op het beoordelingsgesprek?                      | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
| <b>143.</b> | Welke onderwerpen zouden tijdens een beoordelingsgesprek besproken moeten worden? | <input type="checkbox"/> Functie-uitoefening van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functie-eisen en competenties van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Functioneren van de leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Samenwerking met andere collega's<br><input type="checkbox"/> Mogelijke knelpunten<br><input type="checkbox"/> Eventuele salarisverhoging<br><input type="checkbox"/> Werk- en arbeidsomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Verzuim<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten medewerker<br><input type="checkbox"/> Verbeterpunten leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de medewerker |  |  |  |

|                            |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |                                                                                                          |                                                                                                                           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Toekomstplannen van de organisatie<br><input type="checkbox"/> Beïnvloeding door werken privéomstandigheden<br><input type="checkbox"/> Afspraken maken<br><input type="checkbox"/> Werkdruk<br><input type="checkbox"/> Scholings-/trainingswensen van de medewerker<br><input type="checkbox"/> Anders... |             |                                                                                                          |                                                                                                                           |
| <b>144.</b>                | Zou er, volgens u, een verslag van het beoordelingsgesprek moeten komen?                                                             | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nee                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>145.</b> | Wie maakt, volgens u, een verslag van het beoordelingsgesprek?                                           | <input type="checkbox"/> De medewerker<br><input type="checkbox"/> De leidinggevende(n)<br><input type="checkbox"/> Beide |
| <b>146.</b>                | Hoe belangrijk is het beoordelingsgesprek voor u?                                                                                    | <input type="checkbox"/> Zeer belangrijk<br><input type="checkbox"/> Belangrijk<br><input type="checkbox"/> Redelijk belangrijk<br><input type="checkbox"/> Enigszins belangrijk<br><input type="checkbox"/> Onbelangrijk                                                                                                            | <b>147.</b> | Kunt u uw vorige antwoord toelichten? Waarom vindt u het beoordelingsgesprek belangrijk of onbelangrijk? | Eigen antwoord                                                                                                            |
| <b>148.</b>                | Wat zou ervoor kunnen zorgen dat er wel functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd in de kliniek waar u werkzaam bent? | Eigen antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |                                                                                                          |                                                                                                                           |
| <b>Door naar vraag 149</b> |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |                                                                                                          |                                                                                                                           |

| <b><u>Algemene vragen</u></b> |                                                                             |                              |            |                      |                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|----------------------|------------------------------|
| <b>Nr.</b>                    | <b>Vraag</b>                                                                | <b>Antwoordmogelijkheden</b> | <b>Nr.</b> | <b>Vervolg vraag</b> | <b>Antwoordmogelijkheden</b> |
| <b>149.</b>                   | Binnen welke kliniek bent u werkzaam?                                       | Eigen antwoord               |            |                      |                              |
| <b>150.</b>                   | Heeft u nog opmerkingen of suggesties? (Zo niet, dan kunt u verder klikken) | Eigen antwoord               |            |                      |                              |