



LEIDRAAD 7:

HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK

Duidelijke afspraken zorgen voor een goede samenwerking

Een vlotte inwerking en socialisatie is niet alleen de zaak van de peter of meter. Een vlotte inwerking gaat ook gepaard met een goede opvolging over het functioneren.

Een **functioneringsgesprek** heeft voor iedereen voordelen, zowel voor de medewerker, de leidinggevende als voor de organisatie in haar geheel. In deze gesprekken tussen leidinggevende en medewerker worden duidelijke afspraken gemaakt over wat van de medewerker verwacht wordt en welke competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) verder ontwikkeld moeten worden. Het is ook een handig hulpmiddel ter **ondersteuning** van leertrajecten en de competentieontwikkeling kan gekoppeld worden aan een **persoonlijk ontwikkelings- en actieplan** (POP-PAP).



Een **evaluatiegesprek** is een **beoordeling** van de leidinggevende over de prestaties van de medewerker. Dit kan eventueel gekoppeld zijn aan een beloning, een premie of een loonsverhoging.

Een **goede samenwerking** start met **duidelijke afspraken**. Op basis van de functiebeschrijving en het competentieprofiel worden de wederzijdse verwachtingen omtrent de functie en het functioneren duidelijk gemaakt. Tijdens een **functioneringsgesprek** wordt gekeken of

Tip:

een zinvol functioneringsgesprek vereist een goede voorbereiding, een coachende attitude en een open gesprek of dialoog. OCH biedt hiervoor passende opleidingen aan.



de verwachtingen en doelstellingen nog op koers zitten, welke de aandachtspunten zijn en hoe deze kunnen worden aangepakt en bijgestuurd.

Het is goed om minstens één keer per jaar voldoende tijd uit te trekken voor een functioneringsgesprek, dat best ook formeel aangepakt wordt. De medewerker en zijn/haar direct leidinggevende hebben dan een open gesprek over het functioneren tijdens de voorbije periode. Wat ging goed en waar ging het wat minder? Wat waren de oorzaken hiervan en hoe kan er voor gezorgd worden dat het in de toekomst beter gaat?

Het functioneringsgesprek zal het samenwerken verbeteren. Het vormt ook een onderdeel van een ontwikkelingstraject (bvb met nieuwe opdrachten of uitgebreide verantwoordelijkheden), al of niet gekoppeld aan een opleidingstraject (persoonlijk ontwikkelings- en actieplan).

Om je te ondersteunen in het voeren van een zinvol functioneringsgesprek, vind je hierna:

- 7.1. Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2. Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3. Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek



7.1. FUNCTIONERINGSGESPREK: ENKELE AANDACHTSPUNTEN

- Zorg voor een **goede voorbereiding** van het functioneringsgesprek:
 - leg tijdig afspraken vast met de medewerkers
 - plan voldoende tijd in voor het gesprek
 - stel de te bespreken agendapunten op
 - maak een structuur op ter ondersteuning van het gesprek
 - regel een rustige plaats
 - bedenk de startzin
- Informeer** de medewerker **over doel en aanpak** van het functioneringsgesprek.
- Bespreek** gezamenlijk de **structuur en** wederzijdse **agendapunten**.
- Blik eerst terug op** het functioneren in de **afgelopen periode** vooraleer vooruit te blikken naar de toekomst.
- Laat de **medewerker eerst** zijn punten aanbrengen.
- Geef zowel positieve als negatieve feedback** op een constructieve manier en met een open, eerlijke en respectvolle houding. Eindig met een positieve noot.
- Wees waakzaam op beoordelingstendenties**: zie hiervoor ook leidraad 3.5. "Beoordelingsfouten voorkomen".
- Zorg voor een dialoog** waarbij beide partijen evenwichtig aan bod komen.
- Exploreer de ambities en behoeften** van de medewerker a.d.h.v. diverse vragen:
 - wie, wat en waar: peilen naar feiten en gevoelens
 - waarom: motieven en meningen
 - waartoe: bedoelingen, gewenste resultaten, ambities
 - hoe: peilen naar behoeften en aanpak
- Verduidelijk** de eigen **verwachtingen en** de te ondernemen **acties**:
 - uit te voeren taken
 - op te nemen verantwoordelijkheden
 - gewenste prestaties
 - kwaliteit van het werk
 - werkhouding, samenwerking, werksfeer
- Maak afspraken** over:
 - te ondernemen acties
 - functie-inhoud
 - het functioneren in de toekomst
 - opleidingen
- Zorg dat **doelstellingen en acties SMART** geformuleerd zijn:
 - **specifiek**: concreet en eenduidig, outputgericht
 - **meetbaar**: gericht op resultaatvereisten te meten aan tijd, geld, kwaliteit, e.d.
 - **aanvaardbaar** zowel door de medewerker als leidinggevende als haalbaar beschouwd
 - **realistisch** of realiseerbaar met de beschikbare middelen en tijd
 - **tijdsgebonden** met vermelding van een start- en einddatum
- Leg de **afspraken** vast **in een verslag**.
- Besteed aandacht aan de **afronding en nazorg** van het gesprek.
- Zorg voor de opvolging** van de gemaakte afspraken en acties. Geef hierover tussentijdse **feedback**.



7.2. MODEL FUNCTIONERINGSFORMULIER

Het functioneringsgesprek is bedoeld om voor beide partijen duidelijk te maken hoe de samenwerking loopt, of beide partijen (nog) tevreden zijn en welke punten verbeterd kunnen of moeten worden.

Eerst geeft de medewerker een score over de uitvoering van zijn of haar werkzaamheden. Geef **daarna** als **leidinggevende een score**. **Bespreek** het eventuele **verschil en maak afspraken** over de verbeteringen die mogelijk zijn.

Aan de hand van de afspraken die gemaakt worden tijdens het functioneringsgesprek wordt het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en persoonlijk actieplan (PAP) opgesteld of bijgestuurd.

Score:

T = te ontwikkelen	V = voldoende	G = goed	ZG = zeer goed
Werknemer voldoet niet aan de basisverwachtingen die binnen de functie worden gesteld.	Werknemer voldoet aan de basisverwachtingen die binnen de functie worden gesteld.	Werknemer voldoet aan de eisen of overtreft die in sommige gevallen.	Werknemer overtreft ruimschoots de eisen die binnen de functie worden gesteld.
Constante begeleiding is nodig.	Vraagt normale aansturing.	Heeft weinig begeleiding nodig.	Werkt zonder begeleiding.



7.2. MODEL FUNCTIONERINGSFORMULIER

Naam medewerker:
Functie:
Naam leidinggevende:
Datum:

Functioneren medewerker **motivatie**

Beschrijving	Medewerker			
	nooit	soms	meestal	altijd
Ik doe mijn werk graag				
Ik voel me goed op mijn werk				
Ik neem enthousiast deel aan het werk				
Ik ben tevreden over de sfeer in mijn team				
Ik ben tevreden over de samenwerking				
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:			

Functioneren medewerker **verantwoordelijkheden & taken**

Taak 1:

Beschrijving	Score medewerker T/V/G/ZG	Score leidinggevende T/V/G/ZG	Acties
Opmerkingen medewerker	Opmerkingen leidinggevende		

Taak 2:

Beschrijving	Score medewerker T/V/G/ZG	Score leidinggevende T/V/G/ZG	Acties
Opmerkingen medewerker	Opmerkingen leidinggevende		

Taak 3:

Beschrijving	Score medewerker T/V/G/ZG	Score leidinggevende T/V/G/ZG	Acties
Opmerkingen medewerker	Opmerkingen leidinggevende		



7.2. MODEL FUNCTIONERINGSFORMULIER

Taak 4:

Beschrijving	Score medewerker T / V / G / ZG	Score leidinggevende T / V / G / ZG	Acties
Opmerkingen medewerker		Opmerkingen leidinggevende	

Taak 5:

Beschrijving	Score medewerker T / V / G / ZG	Score leidinggevende T / V / G / ZG	Acties
Opmerkingen medewerker		Opmerkingen leidinggevende	

Afspraken: inventarisatie verbeterpunten en afspraken

Verbeterpunten	Afspraken

Loopbaanontwikkeling

Gewenste opleiding

Voor akkoord

(medewerker)

(leidinggevende)



7.2. VOORBEELD FUNCTIONERINGSFORMULIER

Het functioneringsgesprek is bedoeld om voor beide partijen duidelijk te maken hoe de samenwerking loopt, of beide partijen (nog) tevreden zijn en welke punten verbeterd kunnen of moeten worden. Het document wordt in drievoud opgemaakt. De medewerker en leidinggevende geven ieder op een afzonderlijk formulier hun mening. Eventuele verschillen worden beproven en er worden in overleg afspraken gemaakt over de mogelijke verbeteringen. De resultaten hiervan worden ingevuld op het definitief functioneringsformulier. Aan de hand van de gemaakte afspraken wordt het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en persoonlijk actieplan (PAP) opgesteld.

Score

T = te ontwikkelen	V = voldoende	G = goed	ZG = zeer goed
Basisvaardigheden voor de functie zijn nog niet voldoende gekend. Taken worden onder begeleiding uitgevoerd..	Basisvaardigheden voor de functie zijn gekend. Taken worden onder normale begeleiding uitgevoerd.	Basisvaardigheden voor de functie zijn gekend en werknemer kan enkele extra taken aan. Taken worden met een minimum aan begeleiding uitgevoerd.	Vaardigheden voor de functie zijn zeer goed gekend. Taken worden zonder begeleiding uitgevoerd.

Naam medewerker: Jef Beuckelaar
Functie: productiemedewerker interieurbouw
Naam leidinggevende: Marc Meersman
Datum: 18 maart 2010

Functioneren medewerker **motivatie**

Beschrijving	Medewerker			
	nooit	soms	meestal	altijd
Ik doe mijn werk graag				
Ik voel me goed op mijn werk				
Ik neem enthousiast deel aan het werk				
Ik ben tevreden over de sfeer in mijn team				
Ik ben tevreden over de samenwerking				
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:			



7.2. VOORBEELD FUNCTIONERINGSFORMULIER

Functioneren medewerker **verantwoordelijkheden & taken**

Werkzaamheden voorbereiden

Beschrijving	Score mede- werker	Score lei- dinggevende	Acties
	T / V / G / ZG	T / V / G / ZG	
Werkopdrachten lezen, interpreteren en uitvoeren	G	G	
Werkvolgorde opmaken	G	G	
Houtstaat en zaaglijst opmaken	G	G	
Grondstoffen herkennen, afmetingen en hoeveelheden controleren	G	G	
Grondstoffen controleren op kwaliteitsafwijkingen en gebreken	G	G	
Machinale werkzaamheden voorbereiden: massief hout uitsmetten, plaatmateriaal opdelen, grondstoffen en halffabricaten paren en coderen	G	G	
Grondstoffen, gereedschappen en toebehoren volgens een logische werkvolgorde laden op de interne transportmiddelen	G	V	Meer aandacht besteden bij het stapelen van de goederen
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: Moet er regelmatig op gewezen worden om de materialen correct te stapelen zonder de goederen te beschadigen		

Machinaal grondstoffen bewerken

Beschrijving	Score mede- werker	Score lei- dinggevende	Acties
	T / V / G / ZG	T / V / G / ZG	
Gereedschappen (de)monteren en instellen	ZG	ZG	
Gereedschappen vervangen en verwisselen volgens de richtlijnen	ZG	ZG	
Houtbewerkingsmachines instellen en bedienen in functie van de gewenste bewerking	ZG	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		



7.2. VOORBEELD FUNCTIONERINGSFORMULIER

Interieurelementen monteren en afwerken

Beschrijving	Score medewerker	Score leidinggevende	Acties
	T/V/G/ZG	T/V/G/ZG	
Interieurelementen monteren met de daarvoor bestemde gereedschappen, apparatuur en hulpmiddelen	G	G	
Afmonteren van het interieurelement: aanbrengen van hang- en sluitwerk, monteren van deuren en laden	V	V	Interne opleiding door Pieter over de geleidingssystemen
Kwaliteitscontrole	V	V	Eveneens oog hebben voor details.
Interieurelementen beschermen, inpakken en opslaan	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: Jef heeft onvoldoende kennis van de verschillende soorten geleidingssystemen. Kwaliteitscontrole laat soms te wensen over, vooral als Jef in tijdsnood komt		

Attitude en sleutelvaardigheden

Beschrijving	Score medewerker	Score leidinggevende	Acties
	T/V/G/ZG	T/V/G/ZG	
Leergierigheid:			
Werkt zich snel in een nieuwe situatie of opdracht in	G	ZG	
Toont zich nieuwsgierig/leergierig om huidige kennis te verbreden of te verdiepen	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: Jef neemt de wijziging van een taak en werkwijze snel aan en heeft weinig sturing nodig om met het nieuwe verder te werken		
Mondelinge communicatie:			
Maakt problemen bespreekbaar	G	G	
Geeft duidelijke en complete informatie	G	V	
Hanteert de correcte vakterminologie	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: Jef brengt eenvoudige boodschappen duidelijk en vlot over, maar heeft moeite om iets moeilijks uit te leggen		
Handvaardigheid:			
Correct hanteren van gereedschappen en materialen	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		



7.2. VOORBEELD FUNCTIONERINGSFORMULIER

Beschrijving	Score medewerker T/V/G/ZG	Score leidinggevende T/V/G/ZG	Acties
Samenwerking:			
Kan in team werken, zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken	G	ZG	
Reageert op een constructieve manier op ideeën van anderen	G	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: Jef laat ruimte voor de inbreng van anderen en vindt dat samenwerken meer oplevert dan ieders werk afzonderlijk		
Technisch inzicht:			
Kan werkopdrachten en plannen correct implementeren	G	G	
Kiest de juiste machines in functie van de bewerking	G	G	
Kiest de juiste werkvolgorde in functie van de bewerking	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		
Verantwoordelijkheidszin:			
Neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen taken	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: Jef organiseert zijn eigen taken en houdt hierbij rekening met de beschikbare tijd		
Zelfstandigheid:			
Denkt en werkt zelf, met minimale ondersteuning van anderen	G	G	
Weet zich te behelpen in onbekende situaties	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		
Nauwkeurigheid:			
Verzorgt de details bij het uitvoeren van taken	G	G	
Is kritisch ingesteld voor de eigen werkzaamheden; kijkt na of alles klopt en goed is afgewerkt	G	V	
Opmerkingen medewerker: Ik werk soms wat onnauwkeurig als ik onder tijdsdruk moet werken	Opmerkingen leidinggevende: Jef voert gekende taken zorgvuldig uit en kijkt eigen werk na op zorgvuldigheid, maar details ontsnappen aan zijn controle		



7.2. VOORBEELD FUNCTIONERINGSFORMULIER

Beschrijving	Score medewerker T/V/G/ZG	Score leidinggevende T/V/G/ZG	Acties
Milieubewustzijn:			
Respecteert en leeft de geldende voorschriften na	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		
Ordelijkheid:			
De werknemer ruimt systematisch zijn werkplek op	ZG	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		
Veiligheidsbewustzijn:			
Respecteert en leeft de geldende voorschriften na	ZG	ZG	
Gebruikt persoonlijke beschermingsmiddelen	ZG	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Loopbaanontwikkeling

Jef heeft de ambitie om op korte termijn door te groeien naar ploegleider productiemedewerker interieurbouw.

Gewenste opleiding

Opleiding "instructie geven basis", opleiding "leidinggeven", opleiding "klantgericht communiceren", opleiding "MS Office", opleiding "evalueren van medewerkers"

Voor akkoord

(medewerker)

(leidinggevende)



7.3. FUNCTIONERINGSGESPREK VERSUS EVALUATIEGESPREK

Functioneringsgesprek	Evaluatiegesprek
<input type="checkbox"/> Informatie verkrijgen over de kwaliteit van het functioneren. Een functioneringsgesprek is er niet om het functioneren van de medewerker te evalueren, wel om te achterhalen wat de factoren zijn die het functioneren van de medewerker beïnvloeden, om te ontdekken wat dient te gebeuren om het rendement op te drijven.	<input type="checkbox"/> Informatie verkrijgen over prestaties, geleverd werk.
<input type="checkbox"/> Cyclisch, normaal veel bij het begin van de loopbaan (na 2 weken, na 1 maand, na 3 maanden, na 6 maanden, na 1 jaar), nadien bvb 1 of 2 keren per jaar.	<input type="checkbox"/> Cyclisch, bvb 1 keer per jaar.
<input type="checkbox"/> Beïnvloeden van de werksituatie d.m.v. begeleiding, ontwikkeling...	<input type="checkbox"/> Positief of negatief oordelen en/of belonen
<input type="checkbox"/> Functioneren van de medewerker én van leidinggevende komt ter sprake.	<input type="checkbox"/> Functioneren van de medewerker staat centraal.
<input type="checkbox"/> Open gesprek	<input type="checkbox"/> Meten aan de hand van parameters, indicatoren en doelstellingen.
<input type="checkbox"/> 2-richtingsverkeer	<input type="checkbox"/> 1-richtingsverkeer
<input type="checkbox"/> Aandeel van de medewerker in het gesprek over functioneren is groot.	<input type="checkbox"/> Aandeel van de leidinggevende in het beoordelen is groot.
<input type="checkbox"/> Toekomstgericht.	<input type="checkbox"/> Kijken naar verleden, afgelopen periode.
<input type="checkbox"/> Doel: verbeteren.	<input type="checkbox"/> Doel: oordelen.
<input type="checkbox"/> Standpunten vanuit de medewerker.	<input type="checkbox"/> Oordeel (standpunt) van de leidinggevende, baas.