

Functioneringsgesprek

Succes van een onderneming wordt in hoge mate bepaald door de betrokkenheid, kwaliteit en motivatie van werknemers. Door een functioneringsgesprek te voeren krijgen de gesprekspartners inzicht in elkaars wensen, mogelijkheden en onmogelijkheden.

Een functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend gesprek, minimaal 1 maal per jaar, tussen de directe leidinggevende en de werknemer. Het gesprek moet gaan over de wijze waarop de werknemer het werk uitvoert, werkomstandigheden, werksfeer, verbeteren van de concurrentiepositie van de onderneming en eigen ontwikkeling. Ook moet aandacht worden besteed aan de manier van leidinggeven of coaching en eventueel aanschaffen van nuttige (hulp)middelen.

Het gesprek is gericht op 'beter functioneren en motiveren'. Het is niet bedoeld om te beoordelen of veroordelen. Evenmin is het de bedoeling om een beloning aan dit gesprek te koppelen. Aan het verbeteren van de concurrentiepositie van de onderneming kunnen werknemers veel bijdragen. Buiten het inbrengen van unieke ideeën kan ook worden gedacht aan het beperken van afval en schroot, hergebruiken van materiaal of vereenvoudigen van procedures en werkinstructies.

Het is de bedoeling een open tweerichtingsgesprek te voeren, waarin zowel de werknemer als de leidinggevende meningen, wensen en verwachtingen naar voren brengen. Enige gesprekstechniek is nuttig. Voorkom bijvoorbeeld het gebruik van alleen maar gesloten vragen die met ja of nee beantwoord kunnen worden. Open vragen nodigen meer uit om extra informatie te geven en ontvangen. Dit kan nog eens worden versterkt met zogenaamd doorvragen; 'wat bedoel je precies'?

Voorkom omslachtige systemen. Bedenk dat de essentie van een functioneringsgesprek niet ligt in het systeem of het te gebruiken gespreksformulier, maar in de mensen die het hanteren. Daarin zijn eenvoud en vertrouwen de toverwoorden.

Het verdient de voorkeur het functioneringsgesprek in het eerste kwartaal van het jaar te houden. De directe leidinggevende nodigt zijn werknemer 2 weken voor het gesprek uit met een korte toelichting over de bedoeling van het gesprek en het verzoek om na te denken over te bespreken onderwerpen. Het is handig daarvoor het gespreksformulier te gebruiken zodat de werknemer niet alleen weet waar en wanneer hij/zij wordt verwacht, maar ook ziet welke onderwerpen tijdens het gesprek aan de orde kunnen komen.

Tegen het einde van het functioneringsgesprek worden per onderwerp doelstellingen geformuleerd, die voor beide gesprekspartners van toepassing zijn. De doelstellingen moeten wel realistisch zijn. Ook Keulen en Aken zijn niet in één dag gebouwd. Bovendien moeten de doelstellingen 'SMART' worden geformuleerd als resultaat (output) van het functioneren. 'SMART' staat hier voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Nadat het gespreksformulier volledig is ingevuld tekenen beide gesprekspartners voor besproken en gezien. De werknemer ontvangt één kopie, de leidinggevende houdt één kopie en één kopie gaat in het personeelsdossier. Betrokkenen weten nu waaraan moet worden gewerkt en wat wordt verwacht.

Bij het eenzijdig laten ontbinden van een arbeidsovereenkomst kunnen gespreksformulieren van groot belang zijn. Gespreksformulieren die door de werknemer niet voor 'besproken en gezien' zijn geparafeerd worden van weinig belang geacht door een Kantonrechter of UWV. Gespreksformulieren met lofuitingen over de werknemer of geen op- en aanmerkingen, zijn weinig realistisch bij een aanvraag voor ontbinding van de arbeidsovereenkomst in verband met disfunctioneren.

Het kan zijn dat, ondanks alle inspanningen, de werknemer gefrustreerd raakt over hetgeen is vernomen. Er kan zelfs een vijandige sfeer ontstaan. Maar dit kan geen reden zijn het functioneringsgesprek niet te voeren. Deze vervelende en soms moeilijke situatie is juist aanleiding dit soort gesprekken frequenter te voeren en samen te zoeken naar de mogelijkheden voor verbetering.

In geval de werknemer in eerste instantie niet bereid is het gespreksformulier te paraferen voor 'besproken en gezien' bestaat de mogelijkheid om tekst daarover op te nemen in het blok 'Op- en aanmerkingen'. Mocht de werknemer alsnog weigeren dan is een eenvoudige oplossing het gespreksformulier, met begeleidend schrijven, aangetekend naar het woonadres te sturen.

Tot slot is het nuttig nogmaals aan de werknemer te melden dat de geformuleerde doelstellingen aan het einde van het jaar de basis zijn voor het beoordelingsgesprek.

Het gespreksformulier voor een functioneringsgesprek kan er als volgt uitzien.

Formulier functioneringsgesprek

Naam werknemer (gesprekspartner):
Naam direct leidinggevende (gesprekspartner):
Datum gesprek:
Plaats gesprek:

Functienaam:
Functienaam:
Tijd gesprek:

1. Kwantiteit van het werk

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

2. Kwaliteit van het werk

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

3. Inzet door werknemer en nakomen van afspraken

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

4. Zelfstandigheid in uitoefenen van de functie

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

5. Samenwerken en onderhouden van contacten

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

6. Helpen bij verbeteren van concurrentiepositie van onderneming

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

7. Opleiding voor beter uitoefenen van bestaande functie of verticaal en horizontaal doorstromen

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

8. Leiding krijgen

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

9. Leiding geven (alleen voor leidinggevende)

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

Extra hulpmiddelen voor verminderen van bezwarende omstandigheden

a. korte toelichting werknemer:

b. korte toelichting leidinggevende:

Formulier functioneringsgesprek (vervolg)

Wensen/behoeften van de werknemer

1.

2.

Doelstellingen voor de komende periode

(doelstellingen steeds SMART formuleren als resultaat -output- van functioneren)

1.

2.

3.

4.

5.

Extra hulpmiddelen voor verminderen van bezwarende omstandigheden:

Terugkoppeling over opleiden en beschikbaar stellen van middelen zal naar de werknemer plaatsvinden voor: _____ *(leidinggevende vermeld hier de datum)*

Volgende functioneringsgesprek is gepland voor: _____ *(leidinggevende vermeld hier de datum)*

Volgende beoordelingsgesprek is gepland voor: _____ *(leidinggevende vermeld hier de datum)*

Paraaf directe leidinggevende: _____
(voor gezien en besproken)

Paraaf werknemer: _____
(voor gezien en besproken)

Van belang zijnde op- en aanmerkingen van de werknemer en/of direct leidinggevende:

Distributie van het gespreksformulier:

1 kopie voor de werknemer

1 kopie voor de leidinggevende

1 kopie voor personeelsdossier