



Het functioneringsgesprek

TIPS EN TOOLS

DOSSIER

DOSSIER

Het functioneringsgesprek

TIPS EN TOOLS

Functioneringsgesprek - Persoonlijk ontwikkelingsplan – Competentieprofiel – SAM-schaal

Het woord 'functioneringsgesprek' kent vele synoniemen, zoals een 'groeigesprek' of 'ontwikkelgesprek'. Een klassiek functioneringsgesprek is hoe dan ook een **tweezijdig en open gesprek** tussen leidinggevende en medewerker. Het gesprek gaat over het functioneren van de medewerker én de leidinggevende. Ook de samenwerking in het team kan aan bod komen.

Vaak wordt de evaluatie in een moeite mee behandeld. Nochtans is dat geen goed idee. De doelstellingen en het karakter van deze twee gesprekken zijn verschillend:

Functioneringsgesprek	Evaluatiegesprek
Gericht op verbeteren van functioneren, motivatie en samenwerking	Bekrachten of bijsturen van gedrag
Gaat over het heden en de nabije toekomst	Blijkt terug naar het verleden
Gaat over het functioneren en samenwerking van medewerker, team en leidinggevende	Beoordeelt het functioneren en evalueert het behalen van doelstellingen eigen aan de functie
Tweezijdig: dialoog tussen medewerker en leidinggevende	Eenrichtingsverkeer van leidinggevende naar medewerker
Medewerker heeft actieve inbreng, stelt zich kwetsbaar op, geeft aan wat eigen ontwikkeldoelen zijn	Medewerker 'ondergaat', kan uiteraard reageren en verduidelijking geven maar neemt zelf geen actie
Gelijkwaardigheid van de gesprekspartners	Machtsverhouding
Samen exploreren van nieuwe mogelijkheden	Leidinggevende stelt oplossingen voor, doet suggesties

Als je vindt dat **evaluatiegesprekken** noodzakelijk zijn, voorzie daarvoor dan in een apart gesprek op een ander tijdstip. Het kan een goed idee zijn om een andere persoon, bijvoorbeeld de coördinator en niet de direct leidinggevende, dit gesprek te laten voeren.

Sommige organisaties verkiezen om naast het functioneringsgesprek niet langer een apart evaluatiegesprek te houden, tenzij medewerkers ernaar vragen of als een medewerker niet (meer) functioneert zoals verwacht. Je kan dan nog kiezen of je die evaluatiegesprekken voor die enkele medewerker houdt of eerder organisatiebreed. Sommige ondernemingen noemen dit ook een 'bijsturingsgesprek'. Mocht de samenwerking of het functioneren op termijn niet meer voldoen, dan kan gedacht worden aan een ontslaggesprek.

Als je ontwikkeldoelen op langere termijn (meer dan 1 jaar) formuleert, kan het gaan om een **loopbaangesprek**. Houd hierbij zeker rekening met de **talenten** van de persoon. Ook de levensfase waarin iemand zich bevindt, heeft invloed op zijn of haar loopbaanambities en -wensen.

Verloop van een functioneringsgesprek

Doelstelling

De doelstelling van het functioneringsgesprek is om de **medewerker te motiveren en tot verbetering te komen** van de werkinhoud, ontwikkelmogelijkheden, werkvreugde van en samenwerking met de betrokken medewerker.

Je gaat ook na of de ontwikkeling van de werknemer parallel loopt met de ontwikkelingen van het werk. Is het tijd om accenten te verleggen? Hoe kunnen we de inspanningen van medewerker en organisatie beter op elkaar afstemmen?

Wie?

De **direct leidinggevende** is de meest aangewezen persoon om dit gesprek met zijn/haar medewerkers te voeren.

Hoe vaak?

Minimaal **één maal per jaar**, systematisch terugkerend.

Vorbereiding en afspraken

Plan het gesprek samen in en zorg ervoor dat beide partijen het **voorbereiden**.

Maak samen **afspraken** over ontwikkeldoelen, resultaten (waar wil je heen, wat wil je bereiken?) en de aanpak: hoe ga je deze doelen bereiken? Via dubbellopen met een collega, een opleiding, coaching? Ook de verantwoordelijken van werkgever en

medewerker komen aan bod: wie doet wat? Hoe kan de organisatie de ontwikkeling of het welzijn van de medewerker ondersteunen? Hoe volgen we de vooruitgang op?

Spreek af wie een **verslag** maakt en hoe en waar dat bewaard wordt. Eventueel plan je al een nieuwe datum voor een opvolgingsgesprek.

Instrument

Op HRwijs vind je een [tool functioneringsgesprek](#), opgemaakt door Diversity Remix. De tool is gericht op medewerkers en leidinggevenden. Ook vind je op onze website een [model van functioneringsgesprek en uitgewerkt voorbeeld](#).

Hulpinstrumenten

We presenteren in deze bundel drie hulpinstrumenten bij functioneringsgesprekken. Het is vooral interessant om deze instrumenten in een vroegere fase op te starten en ze erbij te nemen als de functioneringsgesprekken plaatsvinden.

Een **persoonlijk ontwikkelplan (POP)** legt **afspraken** vast tussen een medewerker en de werkgever over de **persoonlijke ontwikkeling** van de medewerker. Het geeft de **leeractiviteiten** van een medewerker met bijhorende **(tussen)resultaten** weer in een tijdsplanning.

Het POP biedt dus een structuur aan hoe de medewerker zich verder ontwikkelt in de onderneming. Een **competentieprofiel** is handig bij het opstellen van zo'n POP. In het profiel staat immers wat de medewerker best kent en kan en welke attitudes noodzakelijk zijn voor de functie die hij of zij uitvoert. Met een competentieprofiel in de hand kun je juistere, meer realistische doelstellingen formuleren voor het POP.

Om het competentieprofiel op te stellen zijn nog ondersteunende tools mogelijk. We stellen in deze bundel de **SAM-schaal** voor. Die overloopt een pakket aan mogelijke attitudes en vaardigheden die belangrijk kunnen zijn in een functie. Je kan daaruit zelf kiezen welke van toepassing zijn op de functie van jouw medewerker. Per attitude of vaardigheid worden mogelijke scores omschreven. Zo wordt duidelijk waar de sterktes liggen van een medewerker en waarop hij zich nog kan verbeteren.

We werken hieronder enkele mogelijke procedures en tools uit voor het persoonlijk ontwikkelingsplan, het competentieprofiel en de SAM-schaal.

1. Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Een persoonlijk ontwikkelingsplan of POP legt **afspraken** vast tussen een medewerker en de werkgever over de **persoonlijke ontwikkeling** van de

medewerker. Het geeft de **leeractiviteiten** van een medewerker met bijhorende **(tussen)resultaten** weer in een tijdsplanning.

Het POP bevat de **ontwikkeldoelen** van de medewerker die zijn inzetbaarheid bevorderen en eventueel zijn **loopbaan** op lange termijn sturen. Hierbij houd je rekening met wat de medewerker wil, maar ook met wat de werkgever vindt dat nodig of niet nodig is.

Een strategisch opleidingsplan geeft aan in welke richting medewerkers moeten ontwikkelen om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Een POP zet uit in welke richting de individuele medewerker hierbinnen zal groeien, rekening houdende met individuele competenties en wensen.

Een POP maak je op in dialoog met de medewerker. Een functionerings- of groeigesprek is een goede formule om het daarin samen over te hebben.

De voordelen van het werken met een POP zijn dat je via dit instrument de professionele ontwikkeling van een individuele medewerker binnen je organisatie stimuleert, stuurt en bewaakt. De medewerker met een POP denkt systematisch na over zijn werk, wensen en ambities. Dat voorkomt dat zijn of haar ontwikkeling ad hoc en intuïtief verloopt of stagneert.

Inhoud

In het POP staan de **ontwikkeldoelen** van de medewerker en **hoe** deze **gerealiseerd** zullen worden.

Dit kan bijvoorbeeld via

- stage op een andere afdeling,
- het volgen van training of opleiding,
- coaching,
- deelname aan een lerend netwerk.

Ook wordt er een **concrete tijdsindicatie** op zowel korte, lange als middellange termijn opgenomen.

Tot slot omschrijf je in **welke faciliteiten** de werkgever voorziet om deze ontwikkeldoelen waar te maken: financiële ondersteuning, tijd en logistieke ondersteuning.

Een POP maak je meestal op voor een **periode van een jaar**. Het is ook mogelijk om het POP in te zetten in functie van de loopbaanontwikkeling van een medewerker. In dat geval worden er ook doelen op langere termijn geformuleerd.

Procedure

Vorbereiding

Voor je in gesprek gaat met een medewerker over zijn of haar ontwikkeldoelen, bereiden jullie dit beiden best even voor.

Je kan de **medewerker** de volgende vragen meegeven:

- Welke zijn mijn sterke punten?
- Zet ik ze (genoeg) in mijn werk in?
- Wat heb ik nodig om dat meer te doen?
- Wat zijn mijn groei- of ontwikkelpunten? Welke kennis of vaardigheid heb ik nodig om beter te functioneren?
- Welke ambities heb ik op korte en langere termijn? Ben ik geïnteresseerd in een andere functie?

De **werkgever** denkt na over

- ontwikkelingen in de organisatie,
- de huidige prestaties van de medewerker,
- benodigde competenties in de toekomst,
- de mogelijke evoluties in de functie van de medewerker en/of de organisatiedoelen.

Een POP-gesprek en afspraken

Tijdens een gesprek leggen werkgever en werknemer concrete ontwikkelingsdoelen en prioriteiten vast en maken ze praktische afspraken.

Uitvoering en evaluatie

Nadat je het POP samen hebt opgesteld en beiden hebt goedgekeurd, gaat het **ontwikkeltraject** van de medewerker van start. De medewerker en de werkgever zijn samen verantwoordelijk voor het nakomen van de afspraken. De leidinggevende zorgt voor de toegezegde faciliteiten en ondersteunt de medewerker. De medewerker zelf volgt zijn leertraject op.

Voor bepaalde ontwikkelingsdoelen is het zinvol om **opvolgingsmomenten** te plannen waarop jullie samen nagaan hoe het staat met de uitvoering van het POP. Voldoen de ontwikkelingsactiviteiten aan de verwachtingen? Welke acties zijn nodig om bij te sturen?

Tot slot is het ook belangrijk om een POP-traject te **evalueren** alvorens je een nieuwe cyclus opstart.

- Zijn de ontwikkeldoelen bereikt?
- Welk effect hebben de leerinspanningen gehad op het functioneren?
- Welk effect heeft het traject gehad op de loopbaanperspectieven van de medewerker?

Instrument

Mentor vzw ontwikkelde binnen het ESF-project POP-up een [POP-instrument](#) dat werd uitgetest voor de sociale economie. Dat plan loopt langs de stappen analyse, planning, realisatie en evaluatie.

2. Het competentieprofiel

Voor je een persoonlijk ontwikkelingsplan opmaakt moet je een goed idee hebben van de inhoud van de functie. Daarom is het goed om te vertrekken van een competentieprofiel. De centrale vraag daarin is: **‘Wat moet de medewerker kennen en kunnen en welke attitudes zijn nodig om zijn job goed in te vullen?’**.

Hoe ziet zo'n competentieprofiel er ongeveer uit?

- Er worden een reeks competenties opgesomd en beschreven, al dan niet met gedragsindicatoren, die weergeven hoe de functie in jouw organisatie ingevuld wordt. Een stafmedewerker personeel heeft niet noodzakelijk dezelfde taken in een sociale werkplaats als in een jeugdcentrum waar hij of zij ook instaat voor projectbeheer.
- Een competentieprofiel kan je ook opmaken voor een individuele medewerker. Je neemt erin op welke competenties die persoon heeft. Als je dit voor alle medewerkers doet en ook de taken in de organisatie analyseert, dan kan je nagaan of de nodige competenties aanwezig zijn en identificeren welke opleidingen nodig zijn.
- Het organisatieperspectief vormt altijd het uitgangspunt voor een competentieprofiel. Je houdt de missie en doelstellingen voor ogen en gaat dan via competentieprofielen na hoe medewerkers elkaar kunnen aanvullen en welke mogelijkheden vrijkomen.

Hoe pak je dit aan?

- De Vlaamse overheid maakte voor een heel aantal beroepen [uitgebreide competentieprofielen](#) op. Je kan ze gebruiken om de profielen voor jouw organisatie mee te vergelijken en eventueel aan te vullen.
- Meer voorbeelden vind je via www.competentindesocialprofit.be of via de website van www.diverscity.be
- VDAB maakte voor meer dan 550 beroepen een [beroepenfiche](#).

3. De SAM-schaal

De [SAM-schaal](#) staat voor 'Schaal voor meting van attitudes en vaardigheden'. De schaal werd in eerste instantie ontwikkeld om de gezamenlijke beoordeling van stagiairs (door school en de werkgever) vlotter te laten lopen.

De SAM-schaal is ook gericht op werknemers en kan helpen bij het beoordelen, begeleiden, stimuleren en oriënteren. Werkgevers kunnen deze schaal gebruiken als een soort competentiewoordenboek bij de opmaak van het competentieprofiel en ze inzetten tijdens functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding, bijscholingsprogramma's, enz.

Alle tools op een rijtje

- [tool functioneringsgesprek](#)
- [model van functioneringsgesprek en uitgewerkt voorbeeld](#)
- [POP-instrument](#)
- [competentieprofielen Vlaamse overheid](#)
- www.competentindesocialprofit.be
- www.diverscity.be
- [beroepenfiches VDAB](#)
- [SAM-schaal](#)

Contact

Voor verdere vragen in uw medewerkersbeleid kan je steeds terecht bij het team van HRwijs.

pieter.vissers@hrwijs.be

02 205 00 42