

Functionerings- en beoordelingsgesprekken: Hoe heurt het eigenlijk?

De mondhygiënist heeft de wettelijke verplichting om nauwgezet een dossier bij te houden van de patiënten. Maar hoe zit dat met het personeelsdossier binnen de praktijk waar de mondhygiënist werkzaam of eigenaar van is?

Tekst **Esther de Blij, mondhygiënist en redactielid**

De enige wettelijke verplichting die praktijkeigenaren hebben ten aanzien van het in bezit hebben van personele documenten is het hebben van een kopie van het identiteitsbewijs van de medewerker, gegevens over het salaris en gegevens over verlof en verzuim.

Echter, voor een goede invulling van het personeelsbeleid zijn verslagen van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken onmisbaar. Een kwalitatief goed personeelsbeleid heeft adequate gesprekscycli en verslaglegging daarvan als basis.

Of een praktijk nu één of twintig medewerkers heeft, op gezette tijden worden er gesprekken gevoerd die deel uitmaken van wat men noemt een HR (Human Resource) cyclus. Gesprekken tussen praktijkhouder en de medewerker(s) die deel uitmaken van het praktijkkwaliteitsbeleid en die tot doel hebben de kwaliteit van de praktijkmedewerkers te bevorderen. Daarmee wordt ook de kwaliteit van dienstverlening naar de patiënt verhoogd.

Er bestaat geen cao voor mondhygiënisten en assistenten in loondienst. Dat heeft tot direct gevolg dat er geen vaststaande regels zijn over de frequentie waarmee deze gesprekken gehouden moeten worden. Over het algemeen kun je zeggen dat het de voorkeur

verdient een éénjarige cyclus aan te houden waarbij in ieder geval het functioneringsgesprek- en het beoordelingsgesprek vast terugkerende onderdelen zijn. Daarnaast is het van belang regelmatig informeel met elkaar te praten over het functioneren op de werkvloer. Zijn er zaken die het goed uitvoeren van je werk bemmeren? Loopt het contact met de andere praktijkmedewerkers goed? Regelmatig feedback geven en krijgen voorkomt dat er verrassingen op tafel komen tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Omdat binnen de tandheelkundige of mondhygiënistenpraktijk voornamelijk functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden worden én omdat er veel onduidelijkheid is over wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen deze twee HR instrumenten, worden deze twee gesprekken hieronder nader besproken.

Functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken hebben een informeel, gelijkwaardig en tweezijdig karakter en zijn gericht op de toekomst. Men probeert tijdens zo'n gesprek een zo objectief en betrouwbaar mogelijk beeld te vormen over de tussentijdse vooruitgang die geboekt is naar aanleiding van het eerdere planningsgesprek of het vorige functioneringsgesprek. Er moeten immers resultaten worden behaald. Er worden inhoudelijke

afspraken gemaakt over de toekomst. Zwakke en sterke punten worden besproken, zowel van de medewerker zelf, de praktijkhouder als de organisatie als geheel. Helaas gebeurt het vaak genoeg dat alleen het functioneren van de praktijkmedewerker besproken wordt en dit is een

gemiste kans. Ook leidinggevendenden kunnen er hun voordeel mee doen wanneer hun eigen functioneren besproken wordt; dit komt de kwaliteit van de praktijkorganisatie als geheel ten goede. Medewerkers zien immers met hun ervaring/inzicht en kijk op de

Hoe gaat het in de praktijk?

Kliniekmanager Kliniek voor Parodontologie Amsterdam (KvPA), Robbert Lubberhuizen

In de KvPA werken 50 medewerkers, deels in part time dienstverband. Dit team bestaat uit 12 tandartsen waarvan 3 parodontologen, 2 parodontologen-implantologen, 1 implantoloog, 3 prothetisten, 1 endodontoloog, 1 kaakchirurg, 15 mondhygiënisten, 3 preventieassistenten, 10 assistenten, 6 receptionisten, 1 administratief medewerker, 1 typiste, 1 officemanager en 1 kliniekmanager.

"Tijdens onze ISO-certificering hebben we de gesprekken met medewerkers gestandaardiseerd. We houden sindsdien elk kwartaal een werkoverleg met het team en aan het einde van het jaar organiseren we korte individuele beoordelingsgesprekken. Bij deze gesprekken wordt onder andere gesproken over sa-

lariëring. Daarnaast plannen we eens per jaar een functioneringsgesprek met elke medewerker afzonderlijk. Deze functioneringsgesprekken zijn bedoeld om te achterhalen wat er op de werkvloer speelt, hoe het werkelijk met de medewerkers gaat, wat hun toekomstplannen zijn en welke organisatieaspecten we kunnen verbeteren.

Ter voorbereiding op dit gesprek ontvangt iedere medewerker een gestandaardiseerd vragenformulier. Dit formulier bevat vooral open vragen, bijvoorbeeld over functie-uitoefening, arbeidsomstandigheden en persoonlijke ontwikkeling. De medewerkers kunnen zelf ook gespreksonderwerpen inbrengen. Voorafgaande aan het gesprek krijg ik het formulier ingevuld terug, zodat het de kapstok kan vormen voor het gesprek.

Het functioneringsgesprek is vooral een laagdrempelig en gelijkwaardig gesprek, waarbij naast mijzelf ook officemanager Marjan Vos aanwezig is. Door het gesprek met z'n drieën te voeren, ontstaat er toch een informelere sfeer. Ik vraag andere medewerkers niet naar hun mening over collega's. Maar als leek kan ik moeilijk over vakinhoudelijk functione-

ren oordelen. Bij functioneringsgesprekken met mondhygiënisten informeer ik daarom vooraf altijd wel bij de tandartsen of er nog bijzonderheden zijn.

Bij elk gesprek vraag ik de medewerker nadrukkelijk hoe deze de samenwerking met de leiding ervaart. Daarmee geef ik een opening om een oordeel te geven over mijn functioneren als kliniekmanager en over het functioneren van de tandartsen. Ik ga ervan uit dat de meeste collega's eerlijk antwoord geven. Kritische opmerkingen zijn welkom, over de organisatie en ook over de tandartsen, bijvoorbeeld over de manier waarop zij met de medewerker omgaan. Ik verzamel de opmerkingen en neem deze door met de desbetreffende tandarts of bespreek ze in de vergadering als het over algemenere zaken gaat.

Kritische geluiden zijn nodig om verbeteringen te kunnen bewerkstelligen. Zo hebben we bijvoorbeeld een geluidsaanpassing gedaan bij de receptie, na opmerkingen over de slechte akoestiek.

Het is dus in vele opzichten nuttig om regelmatig gericht met elkaar in gesprek te gaan. Ik maak er graag tijd voor vrij."

*Robbert
Lubberhuizen*



Type gesprek	Eenzijdig/tweezijdig	Korte omschrijving
Planningsgesprek	Tweezijdig	Welke taken, doelen, resultaten en competenties heeft de medewerker voor ogen voor het komende jaar die passen binnen de praktijkdoelen
Functioneringsgesprek	Tweezijdig	Evaluatie van de werkzaamheden, het functioneren en het vaststellen van toekomstdoelen
Beoordelingsgesprek	Eenzijdig, van leidinggevende naar medewerker	Hoe heb je de werkzaamheden uitgevoerd het afgelopen jaar. De leidinggevende geeft hier een oordeel over
Loopbaangesprek of Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)	Tweezijdig	Welke specifieke vaardigheden worden opgedaan die leiden tot specialistische kennis en doorgroeimogelijkheden. Hoe bereik je dit en op welke termijn

Diverse gesprekken in de HR (Human Resource) cyclus

dagelijkse gang van zaken binnen de praktijk verbetermogelijkheden die de praktijkhouder mogelijk niet eens ziet. Door een tweezijdig gesprek te hebben over elkaars functioneren in de praktijk, krijgt men de kans met (kleine) ideeën voor verbetering te komen. Dit komt de kwaliteit van dienstverlening ten goede en verhoogt de betrokkenheid van medewerkers bij de praktijk.

Verder wordt er tijdens een functioneringsgesprek natuurlijk gekeken naar het functioneren op zich; wat kan er nog beter en wat is er voor nodig dit te bereiken. Zijn er nog wensen voor de toekomst? De doelen die tijdens de komende periode bereikt moeten worden zijn helder geformuleerd, meetbaar en er wordt vastgesteld wanneer deze bereikt moeten zijn. Daarnaast is een goede voorbereiding het halve werk. Spreek ruim van te voren een datum en tijdstip af. Bij voorkeur niet aan het begin of einde van de dag. Twee weken van tevoren levert de medewerker de agendapunten in die hij/zij besproken wil hebben. Een week voor de afgesproken datum ontvangt de medewerker van de praktijkhouder het overzicht met de besprekpunten en een kopie van het verslagleggingsformulier. Een uur tot anderhalf uur is een gebruikelijke tijd voor een functioneringsgesprek. Het geheel wordt afgerond met het herhalen van de afspraken en het reflecteren op het gesprek zelf. Hierna vult de praktijkhouder het verslagleggingsformulier in. Hierin mogen nog aanvullingen of verbeteringen worden toegepast. Wanneer beiden tevreden zijn met de inhoud wordt het formulier getekend en opgeborgen in het dossier van de medewerker.

Beoordelingsgesprekken

Beoordelingsgesprekken zijn formeel en eenzijdig van karakter. De praktijkhouder geeft een oordeel over het functioneren, meetbare prestaties, doelstellingen en competenties van de medewerker over een

periode voorafgaand aan het gesprek; meestal een jaar. De start van een beoordelingsgesprek wordt feitelijk gevormd door het lezen van eerdere functionerings- en beoordelingsgespreksverslagen. Waarin is verbetering opgetreden? Wat is veranderd? Hoe komt het dat verbetering is uitgebleven? De praktijkhouder heeft in dit gesprek een waardeoordeel over het totaal aan functioneren (zowel kwalitatief, alsook kwantitatief en sociaal) en verbindt hier eventueel salarings- en juridische gevolgen aan. Ieder besproken agendapunt wordt afgesloten met concrete afspraken. Welke actie(s) wordt(en) er ondernomen, door wie en binnen welke termijn.

Ook hier geldt dat ruim van te voren afspraken over datum en tijdstip worden gemaakt, evenals het gezamenlijk vaststellen van agendapunten. Er komt ook iets nieuws bij. Het moet voor de medewerker duidelijk zijn wat de beoordelingscriteria zijn die worden gekoppeld aan de besprekpunten. Objectiviteit is essentieel om competenties en taken te beoordelen. Ook nu wordt er een verslag gemaakt en een eventueel actieplan opgesteld. Bent u het niet eens met het verslag dan bent u niet verplicht dit te tekenen. Het is dan wel raadzaam op schrift te zetten wat de redenen zijn voor het niet tekenen.

Wettelijk kader

De praktijkhouder is wettelijk niet verplicht om jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken te voeren met de medewerker(s). Daarom zijn er ook geen vaststaande regels waar beide partijen zich aan moeten houden bij zo'n gesprek. Rechterlijke uitspraken in ontslagzaken vormen de basis van de informatie zoals die hierboven is beschreven. ■

Met dank aan mw. drs. J.A. Postma, CME online.

Zie voor informatie ook:

www.intermediair.nl en www.adp.nl