

Beter Beoordelen en Belonen

Start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken met effect

Voorwoord

Hoe vaak voert u een 'goed gesprek' met een medewerker over zijn of haar* functioneren? Hoe ervaart de medewerker dit gesprek? Start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken, ze leveren veel op. Mits de gesprekken goed zijn voorbereid, de doelstelling duidelijk is en de inhoud klopt. Dit handboek wil daarbij een stevige steun in de rug zijn.

U vindt informatie over de verschillende typen gesprekken plus bijbehorende hulpmiddelen zoals voorbeeldformulieren, tips en aanwijzingen. U kunt alle voorbeelden downloaden, en naar wens aanpassen en gebruiken. U maakt het oordeel over iemands functioneren concreet aan de hand van beoordelingssystematieken. Hiervoor gaat u aan de slag met een selectie uit 27 competenties en (indien van toepassing) resultaten en kerntaken. Het handboek laat u stap voor stap zien hoe u dit professioneel oppakt.

Het gebruik van de hulpmiddelen wordt aangeraden, maar is niet verplicht. Het wijst u de weg naar tevreden en gemotiveerde medewerkers, en dat is natuurlijk winst voor iedereen.

Veel succes!

Georganiseerd Overleg Recreatie

*Hij / zij > Om de leesbaarheid te bevorderen is in dit handboek gekozen voor hij / hem, uiteraard wordt hier ook zij / haar bedoeld.

Colofon

Het (paritair) Georganiseerd Overleg Recreatie (GOR) heeft in verband met het voor de bedrijfstak vastgestelde systeem van Start-, Functionerings- en Beoordelingsgesprekken in samenwerking met De Leeuw Consult (HRM adviseurs) een competentieset ontwikkeld, die is toegesneden op de recreatiebranche.

Eindredactie en productie: 2 in beweging, Utrecht

Georganiseerd Overleg Recreatie

T (0183) 64 50 35

E info@sectorrecreatie.nl

www.sectorrecreatie.nl

Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
2 Beoordelingscriteria bepalen	4
3 Een goed gesprek	5
3.1 Het startgesprek	6
3.2 Het functioneringsgesprek	8
3.3 Het beoordelingsgesprek	10
3.3.1 Beoordelingssystematieken	12
4 Effect op beloning	15
5 Afspraken op competenties	16
6 Procedure bezwaar en beroep	17
6.1 Interne bezwaarprocedure	17
6.2 Externe beroepsprocedure	18
7 Competenties	19
7.1 De competentieset	19
7.2 De competentiematrix	21
7.3 Ontwikkeltips per competentie	22
8 Kerntaken per functiefamilie	24
8.1 Kerntaken en competenties	25

Download

 Wanneer u dit symbool tegenkomt, kunt u een document downloaden voor eigen gebruik.
Ga dan naar de vermelde website en klik op de download van uw keuze.

Verwijzing

 Wanneer u dit symbool tegenkomt, volgt een verwijzing naar een ander hoofdstuk van Beter Beoordelen en Belonen.



Georganiseerd Overleg
Recreatie

Inleiding



1. Inleiding

Start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken voeren met medewerkers. Nuttig, maar niet eenvoudig. Hulpmiddelen en handvatten, zoals competenties, checklists en formulieren helpen u op weg. Behoort u tot de directie of werkt u op de afdeling P&O? Bent u leidinggevende of medewerker? Doe er uw voordeel mee.

Wat zeggen medewerkers over functionerings- en beoordelingsgesprekken?

- > "Ik weet waar ik aan toe ben. Ik krijg duidelijkheid van mijn leidinggevende over hoe ik functioneer."
- > "Concrete afspraken maken over hoe ik mijn functioneren kan verbeteren zodat ik daarmee aan de slag kan."
- > "Aandacht voor mij, voor mijn kwaliteiten en voor mijn behoefte om mij te ontwikkelen."

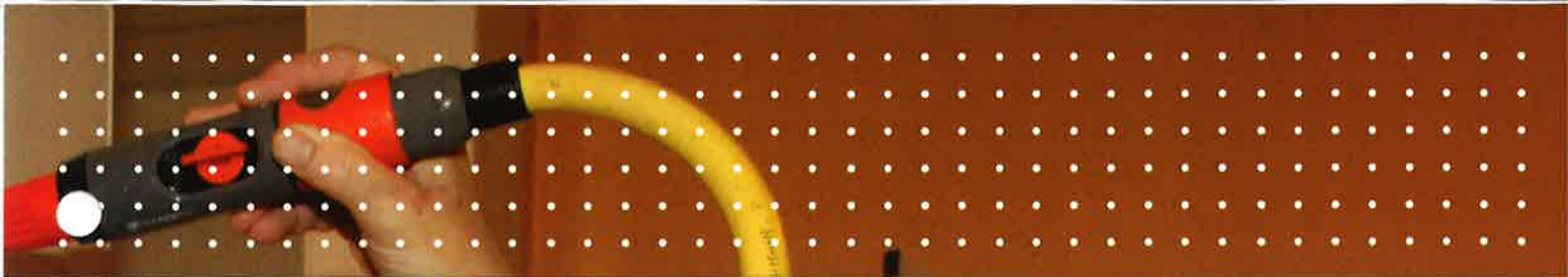
Goede functionerings- en beoordelingsgesprekken leveren de organisatie enorm veel op:

- > Gemotiveerd personeel.
- > Medewerkerstevredenheid, dat leidt tot gasttevredenheid.
- > De juiste persoon op de juiste functie.
- > Talentontwikkeling, optimaal benutten van de kwaliteiten van het personeel.
- > Verbeterde bedrijfsprestaties.

Behalve op individuele prestaties kan de leidinggevende ook wijzen en sturen op teamprestaties. Zo ontwikkelt het team onderling goede verhoudingen (als gevolg van afstemming en communicatie) en ondersteunen teamleden elkaar in tijden van drukte of moeilijke omstandigheden.

Van de leidinggevende mag worden verwacht dat hij ervaring heeft met het voeren van start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken dan wel hiervoor een cursus heeft gevolgd. SFRrecreatie biedt de cursus Functioneringsgesprekken Leidinggevenden en de workshop Beoordelingsafhankelijk belonen aan.

 www.sectorrecreatie.nl
> Beter Beoordelen en Belonen > cursusaanbod



**Georganiseerd Overleg
Recreatie**

Beoordelingscriteria



2. Beoordelingscriteria bepalen

De medewerker heeft er recht op aan het begin van de beoordelingsperiode te weten waarop hij wordt beoordeeld. Het is mogelijk op twee manieren te beoordelen:

- **Gedrags-/competentiebeoordeling:** beoordelen van gedrag van medewerkers en de kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn voor succesvolle uitoefening van de functie.
- **Resultaatbeoordeling:** beoordelen van geleverde prestaties en resultaten in het werk.

Competentiebeoordeling is een vast onderdeel van het beoordelingssysteem in de recreatie  Hoofdstuk 7 Competenties. Resultaatbeoordelingscriteria bepaalt u als werkgever zelf. De te verwachten resultaten en prestaties verschillen sterk in de praktijk, daarom is hiervoor geen standaard hulpmiddel beschikbaar.

Hoe bepaalt u op welke competenties u een medewerker kunt beoordelen?

1. Functieomschrijving beschikbaar

De basis ligt bij de functieomschrijving. Hierin staan de (hoofd)taken omschreven die de medewerker uitvoert. De gronden waarop u beoordeelt dienen gerelateerd te zijn aan de functievereisten, wat u mag verwachten van de functie.

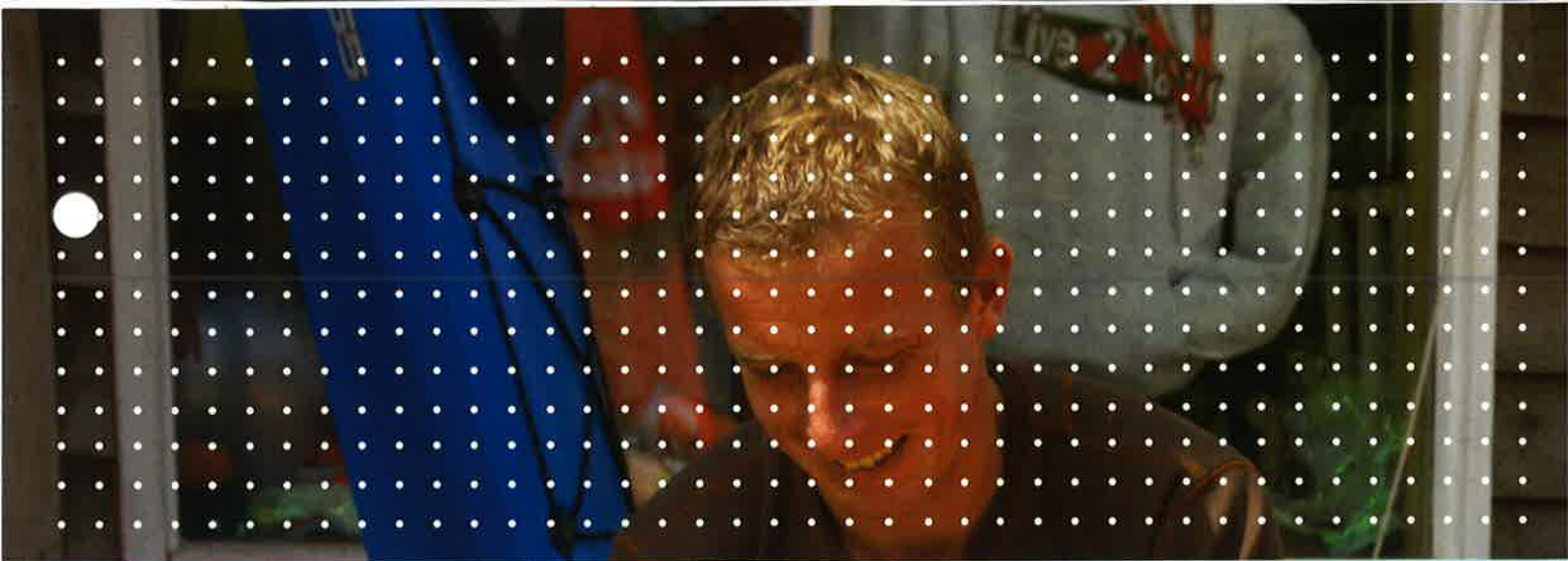
Stap één is dus: zorg dat er een functieomschrijving is voor iedere functie en dat de medewerker deze ook heeft ontvangen en gelezen.

2. Bepalen van competenties voor beoordeling

Stap twee is dat u per functie (als werkgever) vooraf bepaalt welke competenties essentieel zijn voor deze functie. Bijvoorbeeld: een kok moet kunnen plannen en organiseren, een receptionist dient gastgericht en stressbestendig te zijn en een verkoper moet contactueel vaardig te zijn. Als regel geldt: kies per functie minimaal drie en maximaal acht competenties, afhankelijk van de moeilijkheid en veelzijdigheid van de functie.

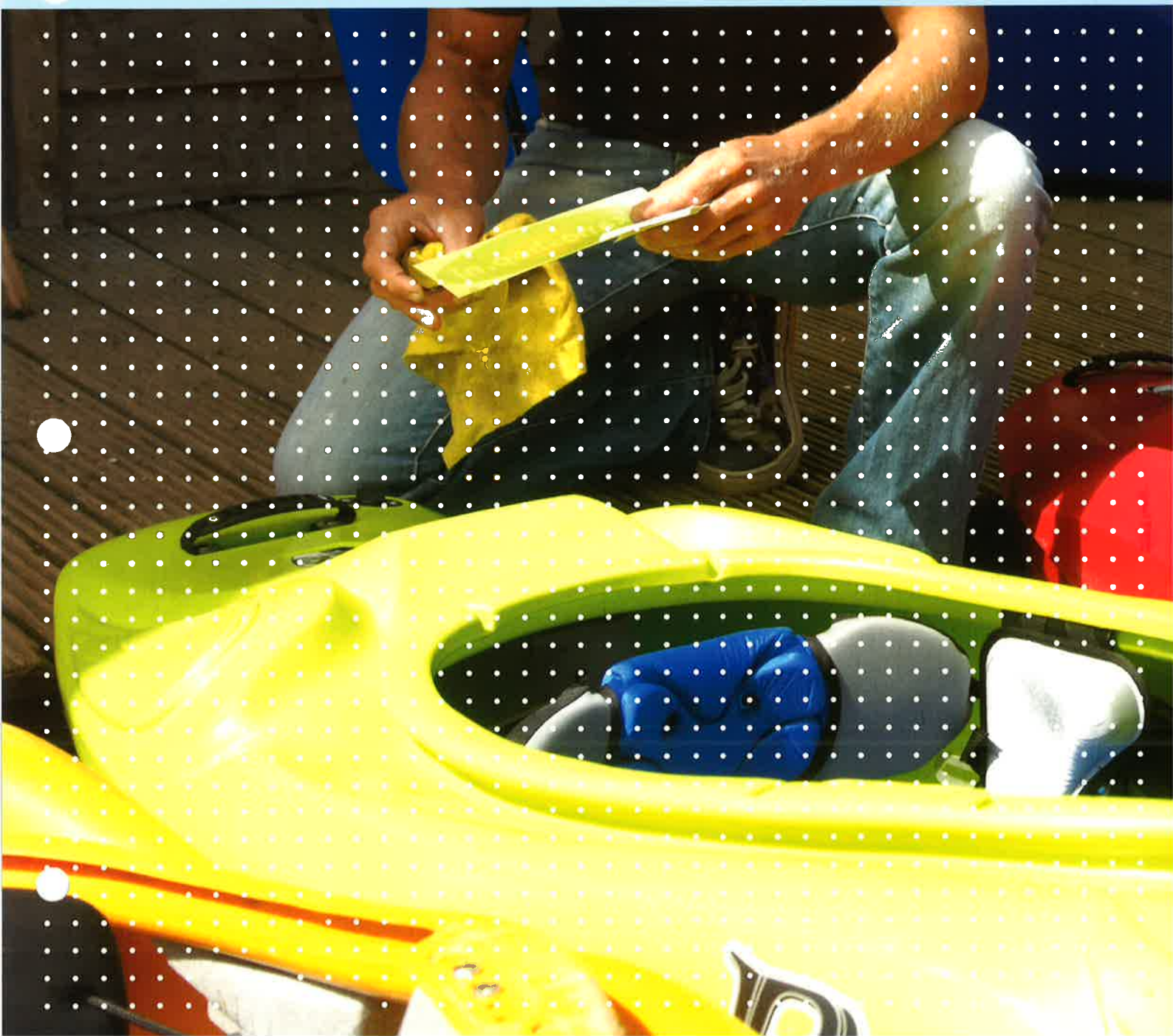
Het is niet de bedoeling om iemand op zwaardere competenties te gaan beoordelen dan wat redelijkerwijs van de functie verwacht mag worden. Ondernemingszin is niet van toepassing op een medewerker Telefonische Reservering. Met behulp van de voorbeelden  Hoofdstuk 7 Competenties is het goed mogelijk om voor nagenoeg iedere functie in uw organisatie een passende lijst met beoordelingscompetenties op te stellen. U kunt competenties combineren of een deel van de competenties bewust niet overnemen wanneer die niet relevant zijn.

Het staat de medewerker en leidinggevende uiteraard wel vrij om in de persoonlijke ontwikkeling afspraken te maken over 'zwaardere' competenties dan wat van de functie (het functieniveau) verwacht mag worden. De beoordeling zal zich echter moeten richten op wat van de functie redelijkerwijs verwacht mag worden. Dit voorkomt dat een medewerker wordt 'gestraft' als hij hogere ambities heeft, meer wil bereiken en hogere uitdagingen stelt en vervolgens de kans zou lopen op een lagere beoordeling aan het einde van het beoordelingsjaar.



Georganiseerd Overleg
Recreatie

Goed gesprek



3. Een goed gesprek

Onder welke voorwaarden vinden start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats? En wat voor type gesprekken zijn dit precies?

Gesprekken worden op ten minste twee momenten per jaar gevoerd. Aan het einde van het kalenderjaar (oktober/december) vindt zowel het zogenaamde 'beoordelingsgesprek' als het 'startgesprek' plaats. Het gesprek gaat allereerst over het terugkijken op het functioneren van de medewerker in het afgelopen kalenderjaar (beoordelingsgesprek) en daarna over het vooruitkijken op het komend jaar. Hierin maakt u afspraken over het functioneren en eventueel over persoonlijke ontwikkeling (startgesprek). Het tweede gesprek vindt na ongeveer een half jaar plaats. Dit is het 'functioneringsgesprek'. Hierin wordt de stand van zaken besproken, geëvalueerd of de afspraken uit het startgesprek worden nagekomen en wat nodig is om het functioneren te verbeteren. De afspraken kunnen ook tussentijds bijgesteld worden.

De leidinggevende kondigt minimaal twee weken van tevoren het gesprek aan bij de medewerker, zodat deze zich kan voorbereiden. Uiterlijk twee weken na het gesprek ontvangt de medewerker het verslag (het gespreksformulier).

3.1 | Het startgesprek

Het startgesprek richt zich op de toekomst, op het komend jaar. In dit gesprek bepalen medewerker en leidinggevende gezamenlijk de doelen voor de komende periode. Concrete afspraken worden gemaakt, plus wat nodig is om deze afspraken na te komen. Het kan gaan over werk, opleiding en persoonlijke ontwikkeling. Het startgesprek is geen 'eenrichtingsverkeer'. De leidinggevende legt de gemaakte afspraken schriftelijk vast. De medewerker tekent 'voor gezien' op het daarvoor bestemde afsprakenformulier. Meer tips over de voorbereiding, het gesprek en de afronding / nazorg vindt u in de checklist Startgesprek.

Checklist Startgesprek

Checklist | Startgesprek

Startgesprek
Fase 1: Voorbereiding
☐ Reserveer eventueel een aparte ruimte waar u niet gestoord wordt.
☐ Plan ruim voldoende tijd in, in uw eigen agenda.
☐ Kondig het gesprek minimaal 2 weken van tevoren aan bij de medewerker.
☐ Pak functieomschrijving, formulier erbij en de eventueel eerder gemaakte afspraken.
☐ Formuleer heldere, nieuwe afspraken op basis van SMART uitgangspunten (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).
☐ Val voorzover mogelijk het formulier voor uzelf in. Dit kunt u eventueel vooraf overhandigen aan de medewerker en is later te gebruiken als agenda voor het gesprek.
☐ Vraag aan de medewerker om zich voor te bereiden: wat wil hij voor onderwerpen bespreken en welke afspraken de medewerker wil maken.
☐ Stel de gesprekstijd vast.
Fase 2: Het gesprek
☐ Zorg dat u pen en papier klaar hebt liggen.
☐ Zorg voor koffie / thee.
☐ Zorg dat u de formulieren bij u hebt.
☐ Deel de agenda uit en vraag of de medewerker nog aanvullingen heeft.
☐ Maak het doel van het gesprek duidelijk.
☐ Geef aan welke afspraken u wilt maken over welke competenties en eventueel de te bereiken resultaten. Formuleer deze afspraken op basis van SMART uitgangspunten.
☐ Geef ruimte aan de medewerker om zijn inbreng te kunnen geven.
☐ Stimuleer de medewerker om zelf met oplossingen te komen voor problemen.
☐ Luister aandachtig.
☐ Val tussen door zaken samen om te checken of u het goed begrijpt.
☐ Stel open vragen, vraag door.
☐ Maak tussendoor voor uzelf aantekeningen.
☐ Sluit ieder punt dat u hebt besproken af door er een afspraak aan te koppelen.
Fase 3: Afronding gesprek en nazorg
☐ Herhaal de gemaakte afspraken.
☐ Evalueer het gesprek, probeer positief af te sluiten en benoem wat u samen bereikt hebt.
☐ Maak indien nodig een vervolgspraak.
☐ Leg de gemaakte afspraken vast op papier (kort en bondig) en overhandig een kopie aan de medewerker (uiterlijk twee weken na het gesprek).
☐ Zorg dat u eventuele gemaakte afspraken over begeleiding of ondersteuning altijd nakomt.

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Checklist Startgesprek

Op het Formulier Startgesprek vullen leidinggevende en medewerker samen of zo veel mogelijk in overleg de gekozen ontwikkelcompetenties in. Het is van belang duidelijk toe te lichten wat het gewenste gedrag is in de kolom 'toelichting doelstelling'. U kunt daarbij gebruik maken van de competentieomschrijvingen of de 'voorbeeldfuncties en daaraan gerelateerde competenties'. De rechter kolom vraagt om duidelijke afspraken, volgens het SMART-principe Hoofdstuk 5 Afspraken op competenties. U kunt per competentie meerdere afspraken maken in de vorm van nieuwe taken, projecten, cursussen, evaluaties e.d. Vervolgens is het de keuze van ieder bedrijf in de recreatiebranche of u resultaatgerichte afspraken wilt maken. Dit is dus optioneel.

www.sectorrecreatie.nl
> Beter Beoordelen en Belonen > Formulier
Startgesprek

www.sectorrecreatie.nl
 > Beter Beoordelen en Belonen > Formulier
 Startgesprek (ingevuld voorbeeld)

Formulier | Startgesprek

Naam medewerker: _____ Naam leidinggevende: _____

Functie medewerker: _____ Datum startgesprek: _____

Onderstaande competenties worden door medewerkers van het Bureau van Bestuur en Personeel van de Provincie Noord-Brabant op de volgende manier beoordeeld:	Toewijzing doelstelling (ook zonder cijfer, maar wel met een beschrijving van de mate waarin de doelstelling is bereikt)	Afsluiten (aanvullende beschrijving van de mate waarin de doelstelling is bereikt)
1.		+
2.		+
3.		+
4.		+
5.		+
6.		+
7.		+
8.		+

Voor gezien medewerker: _____ Leidinggevende: _____

Paraf: _____ Paraf: _____

Datum: _____ Datum: _____

www.apbrn.nl

Bureau Bestuur en Personeel | Document

Formulier | Startgesprek (ingevuld voorbeeld competenties)

Naam medewerker: _____ Naam leidinggevende: _____

Functie medewerker: Medewerker Bureauplanning Datum startgesprek: _____

Onderstaande competenties worden door medewerkers van het Bureau van Bestuur en Personeel van de Provincie Noord-Brabant op de volgende manier beoordeeld:	Toewijzing doelstelling (ook zonder cijfer, maar wel met een beschrijving van de mate waarin de doelstelling is bereikt)	Afsluiten (aanvullende beschrijving van de mate waarin de doelstelling is bereikt)
1. Contactuele vaardigheden	- Bronder! gaten respect! - Eenget! ach gemakkelij - Enget! cillag! / gaten en makel! vlot een plaag	- Spreek! gaten! de buren komen aan wonen! zochten om zo hen tegen - Kijk! ook met de! in een! angsten! / open te zijn ! heget! op vragen! / omgengingen van de Man! - Groot elke gati bij burenkomst!
2. Inzake	- Baan! omgevaag! mte! - Bach! gaten! en! vaten! - Sprake! / lant! punten! (wel! voortkomende vragen! mona! licheid) en! met! met! oplossingen! / actie!	! houet! een! ligt! bij! met! opvallende zaken! en! inwen! ! lant! et! vlot! hen! komende zaken! ! lant! zelf! relaties! bij! het! aangakken van! knoelgaten! en! vlot! vlot! gaten! gaten! (het! jaar!) de! andere! nommen! acties! aan!
3. Opdracht	- Volgt! instructies! op! en! werkt! - Volgt! algemene! regels! / procedure! - Vraag! bij! onduidelijkheid! na! - Wat! de! gang! van! zaken! / hoe! te! handelen!	- Achten! haalt! bij! vragen! van! de! gati! het! antwoord! - ndien! antwoord! niet! direct! uit! her! kuit! Een! worden! - voerden! na! en! in! vaten! gaten! en! vlot! - het! antwoord! binnen! een! vlot! vlot! gaten! ! ligt! op! de! gaten! van! vaten! en! procedure! ! lant! de! gaten! vlot! vlot! gaten! (het! jaar!) de! andere! nommen! acties! aan!
4. Samenwerkingsvaardigheden	- Lant! zelf! met! opgaven! ! lant! om! de! vaten! vlot! vlot! vlot!	! lant! in! de! drukke! pakt! (den! (den! ruit!) hand! - den! den! den! den! den! den! den! den! den! - in! vaten! lant! ! lant! den! den! den! den! den! den! den! den! ! lant! den! den! den! den! den! den! den! den!
5. Samenwerkingsvaardigheden	! lant! den! den! den! den! den! den! den! den! ! lant! den! den! den! den! den! den! den! den! ! lant! den! den! den! den! den! den! den! den!	! lant! den! den! den! den! den! den! den! den! ! lant! den! den! den! den! den! den! den! den! ! lant! den! den! den! den! den! den! den! den!

Voor gezien medewerker: _____ Leidinggevende: _____

Paraf: _____ Paraf: _____

Datum: _____ Datum: _____

www.apbrn.nl

Bureau Bestuur en Personeel | Document

>>> Startformulieren gebruiken is een stuk gemakkelijker met ingevulde voorbeeldformulieren bij de hand. Op www.sectorrecreatie.nl vindt u zo'n ingevuld voorbeeld dat u een steuntje in de rug kan geven bij de voorbereiding en het maken van het verslag.

3.2 | Het functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek vindt ten minste één keer halverwege het jaar plaats. Het gesprek is meer coachend van aard. We noemen het ook 'tweerichtingsverkeer'. De medewerker kan eigen onderwerpen inbrengen. Bovendien wordt samen bekeken of de afspraken die gemaakt zijn in het startgesprek worden nagekomen en wat helpt om in de rest van het jaar goed te (blijven) functioneren. Ook hiervan maakt de leidinggevende een verslag, inclusief de opmerkingen van de medewerker. Beide partijen tekenen op het ingevulde formulier.

Indien de situatie daarom vraagt, kan de leidinggevende na overleg met de medewerker vaker gesprekken voeren. Bijvoorbeeld bij afspraken over nieuw te starten activiteiten of wanneer sprake is van een beoordeling 'onder de norm'. Ook met nieuwe medewerkers is het wenselijk vaker functioneringsgesprekken te houden (bijvoorbeeld na het einde van de proeftijd).

Meer tips over de voorbereiding, het gesprek en de afronding / nazorg vindt u in de Checklist Functioneringsgesprek.

Checklist Functioneringsgesprek

Checklist | Functioneringsgesprek

Functioneringsgesprek
Fase 1 Voorbereiding
☐ Reserveer eventueel een aparte ruimte waar u niet gestoord wordt.
☐ Plan ruim voldoende tijd in, in uw eigen agenda.
☐ Kondig het gesprek minimaal 2 weken van tevoren aan bij de medewerker.
☐ Pak het formulier met de gemaakte afspraken erbij, bestudeer deze en stel een agenda met openstaande onderwerpen op.
☐ Vul voorzover mogelijk het formulier voor uzelf in. Dit kunt u eventueel vooraf overhandigen aan de medewerker.
☐ Vraag aan de medewerker om zijn/haar te bespreken ten aanzien van:
- Wat voor onderwerpen wil hij bespreken
- Voortgangstatus gemaakte afspraken
☐ Stel de gesprekstijd vast.
Fase 2 Het gesprek
☐ Zorg dat u pen en papier klaar hebt liggen.
☐ Zorg voor koffie / thee.
☐ Zorg dat u de agenda in 2-voud bij u hebt.
☐ Deel de agenda uit en vraag of de medewerker nog aanvullingen heeft.
☐ Maak het doel van het gesprek duidelijk.
☐ Werkelust is belangrijk en doe u dat graag. Bevestig uw belangstelling en niet de persoonlijkheid van de medewerker.
☐ Geef ruimte aan de medewerker om zijn/haar te bespreken.
☐ Stimuleer de medewerker om zelf met oplossingen te komen voor problemen.
☐ Luister aandachtig.
☐ Vet tussen voor zaken samen om te checken of u het goed begrijpt.
☐ Stel open vragen, vraag door.
☐ Maak tussenstop voor uzelf aantekeningen.
☐ Sluit ieder punt dat u heeft besproken af door er een afspraak aan te koppelen.
Fase 3 Afronding gesprek en nazorg
☐ Herhaal de gemaakte afspraken.
☐ Evalueer het gesprek, probeer positief af te sluiten en benoem wat u samen bereikt hebt.
☐ Maak indien nodig een vervolgafspraak.
☐ Leg de gemaakte afspraken vast op papier (kort en bondig) en overhandig een kopie aan de medewerker (uiterlijk twee weken ná het gesprek).
☐ Zorg dat u gemaakte afspraken over begeleiding of ondersteuning altijd nakomt.

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Checklist Functioneringsgesprek

Formulier Functioneringsgesprek

Op het Formulier Functioneringsgesprek vullen leidinggevende en medewerker samen of zo veel mogelijk in overleg de stand van zaken in. De gemaakte afspraken uit het functioneringsgesprek worden in het kort weergegeven en in de rechterkolom wordt de voortgang omschreven. Hierbij kunnen ook nieuwe afspraken worden omschreven of afspraken worden bijgesteld.

Formulier Functioneringsgesprek & ingevuld voorbeeld

www.sectorrecreatie.nl
> Beter Beoordelen en Belonen > Formulier
Functioneringsgesprek

www.sectorrecreatie.nl
> Beter Beoordelen en Belonen > Formulier
Functioneringsgesprek (ingevuld voorbeeld)

Formulier Functioneringsgesprek

Naam medewerker:		Naam leidinggevende:	
Functie medewerker:		Datum functioneringsgesprek:	
Onderwerpen/competenties die tijdens het gesprek aan de orde komen	Afspraken	Voortgang	
1.	* ...		
2.	* ...		
3.	* ...		
Taal, taakgevoel, resultaatgevoel	Afspraken	Voortgang	
1.	* ...		
2.	* ...		
3.	* ...		

Voor gezien medewerker: _____ Leidinggevende: _____

Paraaf: _____ Paraaf: _____

Datum: _____ Datum: _____

www.sectorrecreatie.nl

Beter Beoordelen en Belonen | Download

Formulier Functioneringsgesprek (ingevuld voorbeeld competenties)

Naam medewerker:		Naam leidinggevende:	
Functie medewerker: Medewerker Recupie		Datum functioneringsgesprek:	
Onderwerpen/competenties die tijdens het gesprek aan de orde komen	Afspraken	Voortgang	
1. Contactatie voorzichtigheid	- Spreek met de binnen- en buiten-organisatie op een manier die niet tot schade leidt. - Als het nodig is, moet de klant eerst worden geïnformeerd over de situatie. - Geef een duidelijk beeld van de situatie.	- Alleen bij het nemen van beslissingen moet er een goed beeld van de situatie zijn. - Als het nodig is, moet de klant eerst worden geïnformeerd over de situatie. - Geef een duidelijk beeld van de situatie.	
2. Stressbestendigheid	- Werk in de drukke praktijk om te voorkomen dat de situatie niet meer onder controle is. - Bereid het werk op een manier te organiseren dat de drukte niet tot stress leidt. - Geef een duidelijk beeld van de situatie.	- Geef een beter beeld van de situatie op een manier die niet tot stress leidt. - Als het nodig is, moet de klant eerst worden geïnformeerd over de situatie. - Geef een duidelijk beeld van de situatie.	
3. Nauwkeurigheid	- Geef een duidelijk beeld van de situatie op een manier die niet tot schade leidt. - Geef een duidelijk beeld van de situatie op een manier die niet tot schade leidt. - Geef een duidelijk beeld van de situatie op een manier die niet tot schade leidt.	- Werk goed aan de situatie op een manier die niet tot schade leidt. - Als het nodig is, moet de klant eerst worden geïnformeerd over de situatie. - Geef een duidelijk beeld van de situatie.	

Voor gezien medewerker: _____ Leidinggevende: _____

Paraaf: _____ Paraaf: _____

Datum: _____ Datum: _____

www.sectorrecreatie.nl

Beter Beoordelen en Belonen | Download

3.3 | Het beoordelingsgesprek

In het beoordelingsgesprek moet de leidinggevende duidelijk zijn oordeel geven over het functioneren van de medewerker. Het gesprek richt zich op het volledige afgelopen kalenderjaar. We typeren dit gesprek ook wel als 'eenrichtingsverkeer' van werkgever (leidinggevende) naar de werknemer (medewerker). De leidinggevende geeft zijn oordeel over het functioneren van de medewerker. Het is dus niet de bedoeling om tijdens dit gesprek samen te gaan bepalen wat de beoordeling zou moeten zijn. De medewerker mag natuurlijk wel reageren op de uitspraken van de leidinggevende, hiervoor is ook een aparte ruimte op het beoordelingsformulier. De leidinggevende moet echter zeker zijn van zijn oordeel (door een goede voorbereiding op het gesprek!) en dit duidelijk mededelen en motiveren / uitleggen, ook op schrift. Meer tips over de voorbereiding, het gesprek en de afronding / nazorg vindt u in de Checklist Beoordelingsgesprek.

Checklist Beoordelingsgesprek

Checklist | Beoordelingsgesprek

Beoordelingsgesprek

Fase 1 | Voorbereiding

- ☐ Reserveer eventueel een aparte ruimte waar u niet gestoord wordt.
- ☐ Plan ruim voldoende tijd in, in uw eigen agenda.
- ☐ Kondig het gesprek minimaal 2 weken van tevoren aan bij de medewerker.
- ☐ Pak het formulier met de gemaakte afspraken erbij en bestudeer deze.
- ☐ Vul voorzover mogelijk het beoordelingsformulier voor uzelf in. Vraag eventueel advies aan derden binnen of buiten de organisatie.
- ☐ Kijk naar het afgelopen jaar en niet naar de paar weken voorafgaand aan de beoordeling.
- ☐ Vraag aan de medewerker om zich op het gesprek voor te bereiden. Wat wil hij voor onderwerpen bespreken?
- ☐ Stel de gesprekstijd vast. Gaai het gesprek langer dan 2 uur duren, maak dan een vervolgspraak.

Fase 2 | Het gesprek

- ☐ Zorg dat u pen en papier klaar hebt liggen.
- ☐ Zorg voor koffie / thee.
- ☐ Deel het beoordelingsformulier uit.
- ☐ Maak het doel van het gesprek duidelijk: bespreken functioneren medewerker voorafgaande periode.
- ☐ Geef terugkoppeling over zijn functioneren door te vertellen wat u waardeert en hoe u dat ervaart.
- ☐ Benoem ook de zaken die goed gaan / positief zijn.
- ☐ Durf te confronteren.
- ☐ Onderbouw kritiek met voorbeelden.
- ☐ Luister aandachtig.
- ☐ Vat tussendoor zaken samen om te checken of u het goed begrijpt.
- ☐ Maak tussendoor voor uzelf aantekeningen.
- ☐ Houd het verloop van het gesprek in eigen hand; hierdoor vermijdt u een ongestructureerd gesprek of dat bepaalde onderwerpen niet worden besproken.

Fase 3 | Afronding gesprek en nazorg

- ☐ Herhaal de gemaakte afspraken.
- ☐ Evaluer het gesprek.
- ☐ Leg de gemaakte afspraken vast op papier (kort en bondig) en laai de medewerker het formulier ondertekenen (uiterlijk twee weken ná het gesprek).

www.sectorrecreatie.nl

Beter Beoordelen en Belonen | Overzicht

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Checklist
Beoordelingsgesprek

Als de organisatie voor 'beoordelingsafhankelijk belonen' kiest, geeft de leidinggevende tijdens het beoordelingsgesprek ook aan wat de beloning wordt van de medewerker. Bijvoorbeeld hoeveel procent salarisverhoging een medewerker krijgt, op basis van de beoordeling van de leidinggevende. De beoordeling en beloning worden door de leidinggevende schriftelijk vastgelegd. De medewerker tekent het ingevulde beoordelingsformulier 'voor gezien'.

Na het beoordelingsgesprek vindt normaal gesproken direct aansluitend het startgesprek plaats. In sommige gevallen – met name bij een beoordeling (voortdurend) onder de norm – is het beter om een apart startgesprek op een later moment te plannen.

Formulier Beoordelingsgesprek

Op het Formulier Beoordelingsgesprek vult de leidinggevende zijn oordeel in en onderbouwt dit in de rechterkolom 'toelichting oordeel'. Het betreft hier alle vooraf bepaalde competenties (minimaal drie en maximaal acht) die in de functie van belang worden geacht  Hoofdstuk 7 Competenties. Beoordeling vindt plaats op wat van de functie verwacht mag worden. Ook kunnen eventueel overige (bedrijfsspecifieke of individuele) opmerkingen vermeld worden.

Formulier Beoordelingsgesprek & ingevuld voorbeeld

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Formulier Beoordelingsgesprek

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Formulier Beoordelingsgesprek (ingevuld voorbeeld)

Formulier | Beoordelingsgesprek vijfpuntschaal

Naam medewerker:		Naam leidinggevende:	
Functie medewerker:		Datum startgesprek:	
Beoordelingscompetentie	Oordeel	Toelichting oordeel	
1.	VO - RO - V - B - VB		
2.	VO - RO - V - B - VB		
3.	VO - RO - V - B - VB		
4.	VO - RO - V - B - VB		
5.	VO - RO - V - B - VB		
6.	VO - RO - V - B - VB		
7.	VO - RO - V - B - VB		
8.	VO - RO - V - B - VB		

Voor gezien medewerker:	Leidinggevende:
Paraf:	Paraf:
Datum:	Datum:

www.sectorrecreatie.nl

Beter Beoordelen en Belonen | Download

Formulier | Beoordelingsgesprek vijfpuntschaal (ingevuld voorbeeld competenties)

Naam medewerker:		Naam leidinggevende:	
Functie medewerker: Medewerker Receptie		Datum startgesprek:	
Beoordelingscompetentie	Oordeel	Toelichting oordeel	
1. Contactuele vaardigheden	VO - RO - V - B - VB	Is het contact met de klant goed? De medewerker is vriendelijk en behulpzaam. Hij kan de klant helpen bij het vinden van de juiste accommodatie.	
2. Oriëntatie	VO - RO - V - B - VB	Is de medewerker goed op de hoogte van de accommodaties en de prijzen? Hij kan de klant helpen bij het vinden van de juiste accommodatie.	
3. Discipline	VO - RO - V - B - VB	Is de medewerker goed op de hoogte van de accommodaties en de prijzen? Hij kan de klant helpen bij het vinden van de juiste accommodatie.	
4. Stressbestendigheid	VO - RO - V - B - VB	Is de medewerker goed op de hoogte van de accommodaties en de prijzen? Hij kan de klant helpen bij het vinden van de juiste accommodatie.	
5. Samenwerking	VO - RO - V - B - VB	Is de medewerker goed op de hoogte van de accommodaties en de prijzen? Hij kan de klant helpen bij het vinden van de juiste accommodatie.	

Voor gezien medewerker:	Leidinggevende:
Paraf:	Paraf:
Datum:	Datum:

www.sectorrecreatie.nl

Beter Beoordelen en Belonen | Download

3.3.1 | Beoordelingssystematieken

Er zijn twee mogelijkheden ten aanzien van beoordelen:

1. Beoordeling aan de hand van een **vijfpuntsschaal**.
2. Beoordeling aan de hand van een **vierpuntsschaal**.

U bepaalt als bedrijf zelf de te hanteren systematiek. Wanneer eenmaal een keuze is gemaakt, moet u deze consequent volgen. U kunt dus niet halverwege overschakelen van een vierpuntsschaal naar een vijfpuntsschaal en vice versa.

1. Voor een vijfpuntsschaal gelden de volgende vijf oordeelsmogelijkheden per beoordelingscriterium:

- > **Ver boven de norm (VB)**
Het gedrag, competenties (en optioneel de resultaten, taakuitoefening) overtreffen op alle punten de verwachtingen, normen en functie-eisen; uitstekende, excellente, uitmuntende functie vervulling. Ontwikkelingsmogelijkheden van deze medewerkers zullen worden onderzocht. Medewerker overstijgt de normfunctie; excelleren.
- > **Boven de norm (B)**
Het gedrag, competenties (en optioneel de resultaten, taakuitoefening) overtreft op een aantal punten wat van de functie verwacht mag worden. Medewerker voldoet in zeer ruime mate aan de functie-eisen.
- > **Volgens de norm (V)**
De medewerker voldoet op bevredigende wijze aan de functie-eisen en normen. De functie wordt naar tevredenheid vervuld.
- > **Regelmatig onder de norm (RO)**
De medewerker vertoont op belangrijke onderdelen van de competentie (en optioneel: resultaten, taakuitoefening) duidelijke tekortkomingen ten opzichte van de functie-eisen en normen. Verbetering op deze punten is van belang.
- > **Voortdurend onder de norm (VO)**
De medewerker vertoont op nagenoeg alle belangrijke onderdelen van de competentie (en optioneel: resultaten, taakuitoefening) onaanvaardbare tekortkoming, zodanig dat verbetering zal moeten optreden om handhaving in de functie mogelijk te maken.

2. Voor een vierpuntsschaal gelden de volgende vier oordeelsmogelijkheden per beoordelingscriterium:

- > **Ver boven de norm (VB)**
Het gedrag, competenties (en optioneel de resultaten, taakuitoefening) overtreffen op alle punten de verwachtingen, normen en functie-eisen; uitstekende, excellente, uitmuntende functie vervulling. Ontwikkelingsmogelijkheden van deze medewerkers zullen worden onderzocht. Medewerker overstijgt de normfunctie; excelleren.
- > **Boven de norm (B)**
Het gedrag, competenties (en optioneel de resultaten, taakuitoefening) overtreft op een aantal punten wat van de functie verwacht mag worden. Medewerker voldoet in zeer ruime mate aan de functie-eisen.
- > **Volgens de norm (V)**
De medewerker voldoet op bevredigende wijze aan de functie-eisen en normen. De functie wordt naar tevredenheid vervuld.
- > **Onder de norm (O)**
De medewerker vertoont op nagenoeg alle belangrijke onderdelen van de competentie (en optioneel: resultaten, taakuitoefening) tekortkoming, zodanig dat verbetering zal moeten optreden om handhaving in de functie mogelijk te maken.

Spelregels beoordelingsafhankelijk belonen

Er is een aantal spelregels om te komen tot een eindoordeel bij beoordelingsafhankelijk belonen:

- De component gedragsbeoordeling (competenties)  Hoofdstuk 7 Competenties telt voor ten minste 50% mee in de eindbeoordeling indien door het bedrijf ook eigen resultaat/prestatie/taakcriteria worden toegevoegd.
- Alle gekozen competenties tellen even zwaar mee. Het zijn immers allemaal 'kerncompetenties' die van belang zijn voor de functie.
- Indien uw bedrijf zowel gedrags- als resultaatbeoordeling toepast en ervoor kiest beide gelijk te laten meetellen, zijn onderstaande tabellen behulpzaam bij het bepalen van het eindoordeel. De gemiddelde onderdelen over de competentie-invulling en gerealiseerde resultaten zijn weergegeven in rijen en kolommen. In de tabellen staan de eindoordelen per situatie uitgewerkt voor een vier- of vijfpuntsschaal beoordeling. Een kruisje wil zeggen dat het praktisch niet mogelijk zou moeten zijn om deze combinatie als oordeel te geven, aangezien de wijze waarop de medewerker zich gedraagt (competenties) en de wijze waarop hij zijn taak uitoefent en resultaat boekt wel met elkaar te maken hebben ('twee kanten van dezelfde medaille').

Tabel: Vijfpuntsschaal beoordelen

Gemiddeld oordeel competenties						
	Deeloordeel Competenties →	Voortdurend onder de norm	Regelmatig onder de norm	Volgens de norm	Boven de norm	Ver boven de norm
	Deeloordeel Resultaten, taken (indien van toepassing) →					
Gemiddeld oordeel resultaten en taken	Voortdurend onder de norm	Voortdurend onder de norm	Regelmatig onder de norm	Regelmatig onder de norm	x	x
	Regelmatig onder de norm	Regelmatig onder de norm	Regelmatig onder de norm	Volgens de norm	x	x
	Volgens de norm	Regelmatig onder de norm	Volgens de norm	Volgens de norm	Volgens de norm	Boven de norm
	Boven de norm	x	x	Volgens de norm	Boven de norm	Boven de norm
	Ver boven de norm	x	x	Boven de norm	Boven de norm	Ver boven de norm

Tabel: Vierpuntsschaal beoordelen

		Gemiddeld oordeel competenties			
Gemiddeld oordeel resultaten en taken	Deeloordeel Competenties →	Onder de norm	Volgens de norm	Boven de norm	Ver boven de norm
	Deeloordeel Resultaten, taken (indien van toepassing) →				
	Onder de norm	Onder de norm	Onder de norm	Onder de norm	Onder de norm
	Volgens de norm	Onder de norm	Volgens de norm	Boven de norm	Boven de norm
	Boven de norm	x	Boven de norm	Boven de norm	Ver boven de norm
	Ver boven de norm	x	Boven de norm	Ver boven de norm	Ver boven de norm

Formulier Beoordelingsgesprek vierpuntsschaal

Formulier I Beoordelingsgesprek vierpuntsschaal

Naam medewerker: _____ Naam leidinggevende: _____

Functie medewerker: _____ Datum startgesprek: _____

Beoordelingscompetentie naam van de medewerker naam van de leidinggevende	Oordeel Onder de norm, volgens de norm, boven de norm, ver boven de norm	Toelichting oordeel Bij het oordeel kan het van de leidinggevende verwacht worden dat hij/zij een oordeel geeft op basis van de competenties die in de functiebeschrijving zijn opgenomen. Het oordeel moet gebaseerd zijn op de competenties die in de functiebeschrijving zijn opgenomen. Het oordeel moet gebaseerd zijn op de competenties die in de functiebeschrijving zijn opgenomen.
1.	O - V - B - VB	
2.	O - V - B - VB	
3.	O - V - B - VB	
4.	O - V - B - VB	
5.	O - V - B - VB	
6.	O - V - B - VB	
7.	O - V - B - VB	
8.	O - V - B - VB	

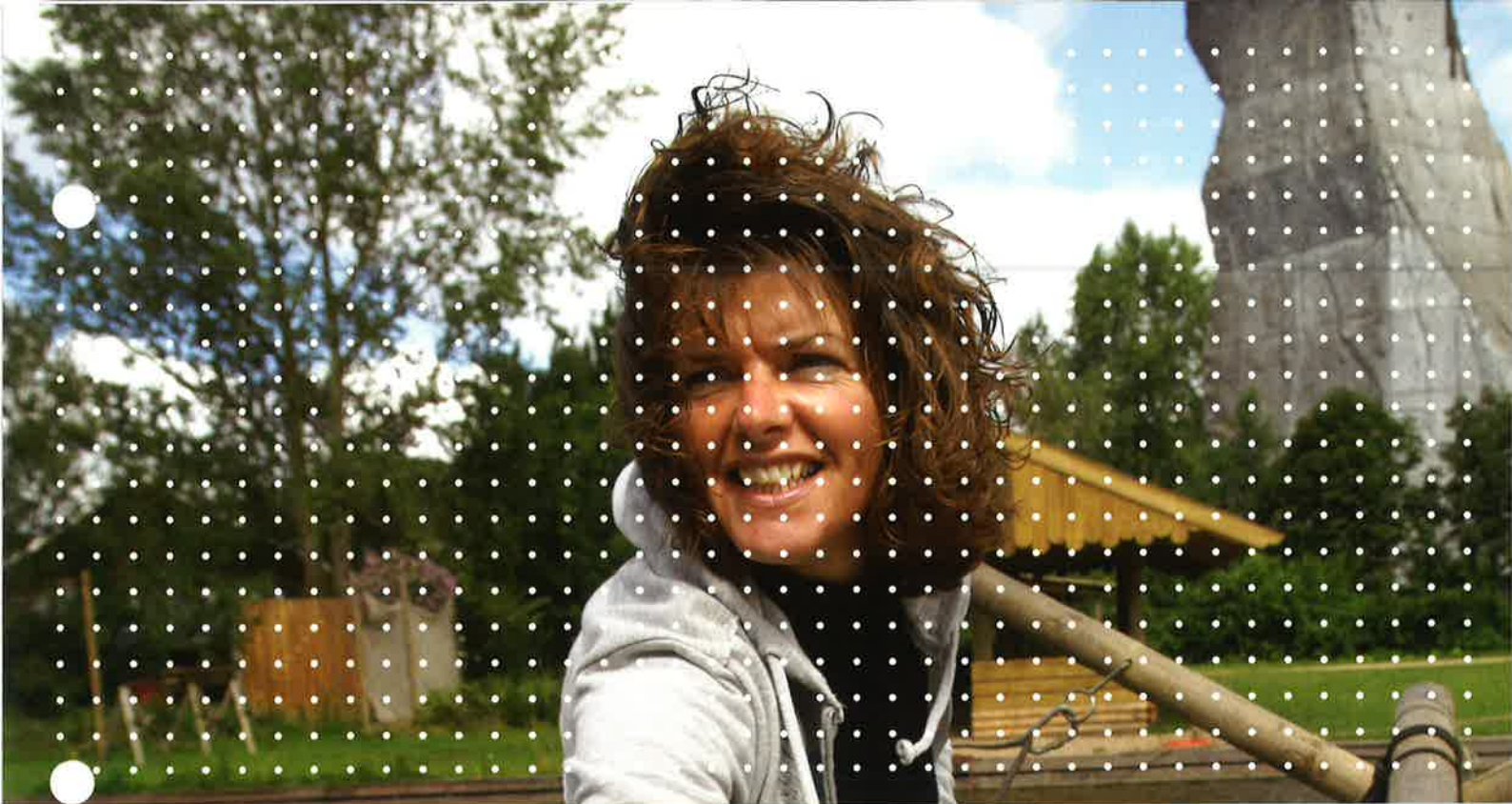
Voor gezien medewerker: _____ Leidinggevende: _____

Paraf: _____ Paraf: _____

Datum: _____ Datum: _____

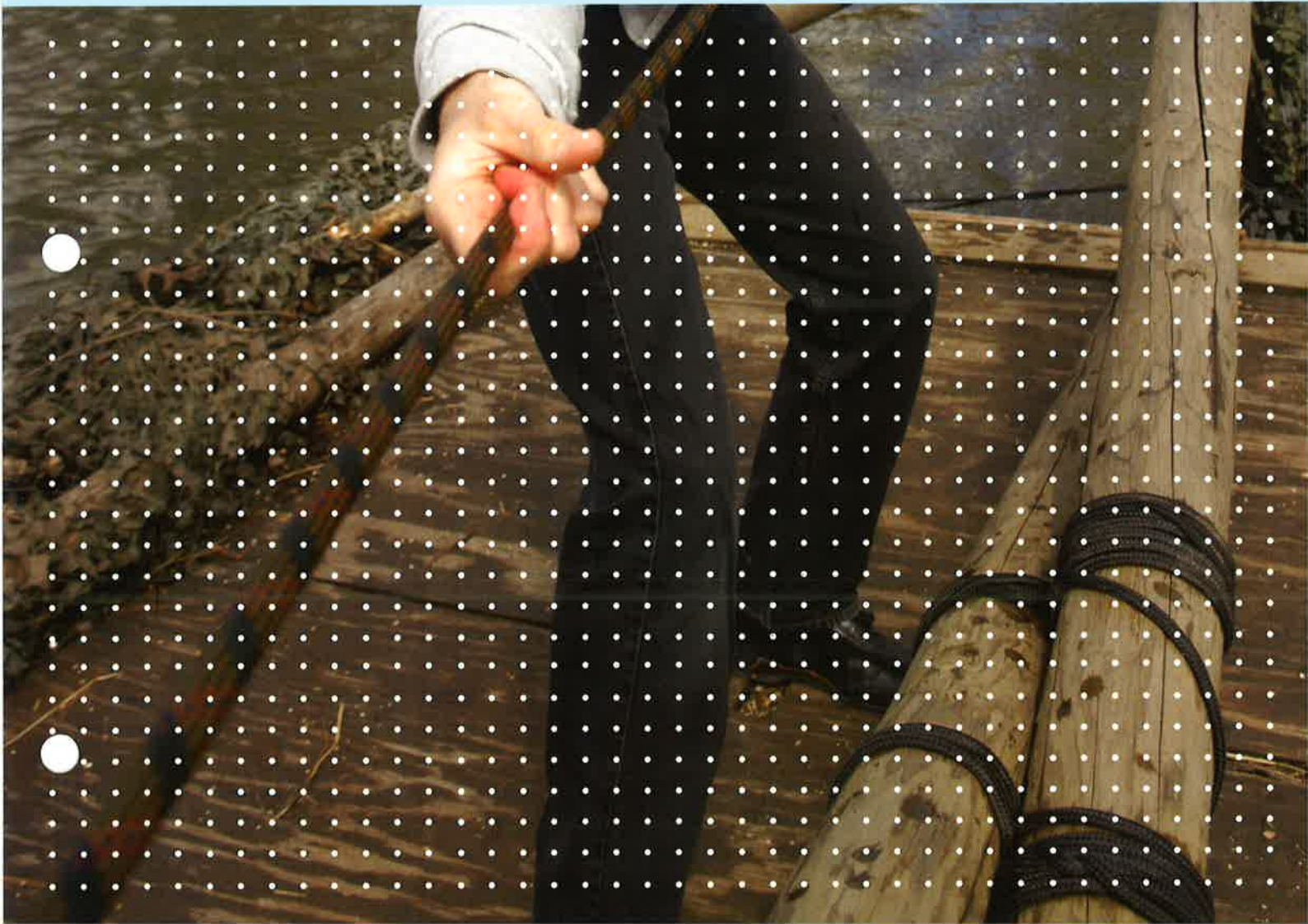
www.sectorrecreatie.nl Beter Beoordelen en Belonen I Beoordelen

www.sectorrecreatie.nl
> Beter Beoordelen en Belonen > Formulier
Beoordelingsgesprek vierpuntsschaal



Georganiseerd Overleg
Recreatie

Effect op belonging



4. Effect op beloning

Als u medewerkers **verschillend wilt belonen** (te denken valt aan bijvoorbeeld loonstijgingen van 0%, 1%, 2%, 2,5% en 3% in de schaal) op basis van de beoordeling van het functioneren (bijv. volgens de norm, boven de norm, ver boven de norm, etc.), dan moet u wel verplicht gebruikmaken van het volledig voor de branche ontwikkelde start-, functionerings- en beoordelingssysteem. Cao-partijen in de recreatie hebben daarvoor regels afgesproken omdat medewerkers recht hebben op een zorgvuldige beoordeling van de leidinggevende, helemaal als het gekoppeld is aan de hoogte van hun salarisstijging.

De effecten van de beoordeling voor de eventuele salarisverhoging zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Beloning op basis van het eindoordeel		
5 puntsschaal	4 puntsschaal	beloning
Ver boven de norm	Ver boven de norm	3% of meer
Boven de norm	Boven de norm	2,5%
Volgens de norm	Volgens de norm	2%
Regelmatig onder de norm		1%
Voortdurend onder de norm	Voortdurend onder de norm	0%

Wilt u als bedrijf gebruikmaken van de ontwikkelde beoordelingssystematiek, dan moet u dit ter instemming voorleggen aan de OR of PV (mits aanwezig). Als u een eigen systeem van belonen op basis van beoordeling toepast, dan moet u daarvoor toestemming hebben van het Georganiseerd Overleg Recreatie (GOR). Het GOR bekijkt of het eigen systeem minimaal aan dezelfde zorgvuldigheidsvereisten voldoet als het door cao-partijen geaccordeerde systeem zoals omschreven in deze uitgave.

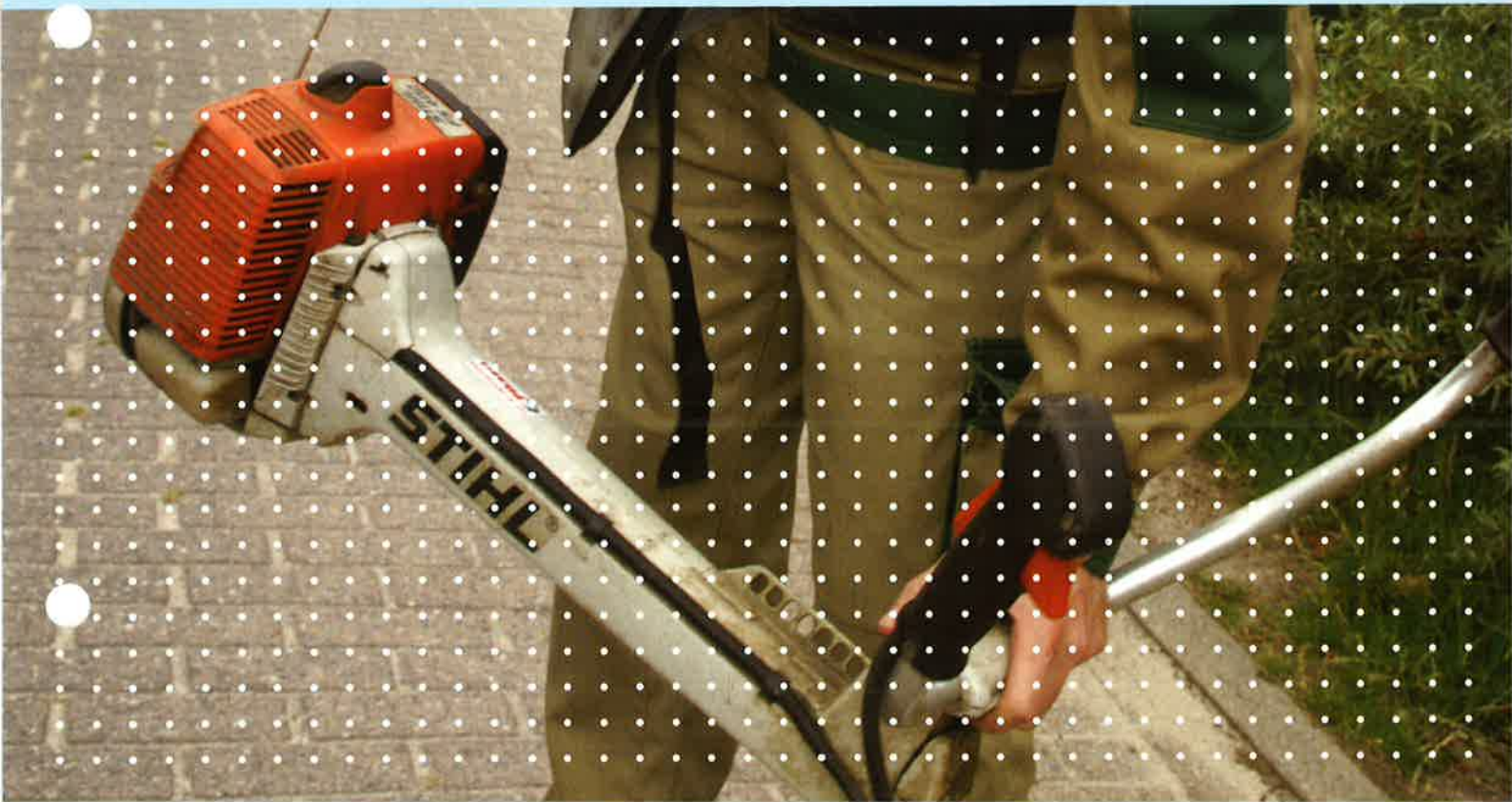
Besluit u als bedrijf tot invoering van de ontwikkelde beloningssystematiek dan geldt het eerste jaar waarin de systematiek wordt toegepast als 'oefenjaar'. De organisatie en de medewerkers kunnen dan ervaring opdoen in het gebruik van de systematiek, zonder dat de salarisverhogingen gekoppeld zijn aan het nieuwe beoordelingssysteem voor de medewerker.

>>> **Let op:** Als een bedrijf geen gebruik maakt van het branchesysteem voor start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken, dan is de werkgever op grond van de cao verplicht de werknemer jaarlijks één periodiek salarisverhoging te geven tot het schaalmaximum. Met uitzondering van hetgeen is beschreven bij onthouding van de functieperiodiek zoals vermeld in de cao Recreatie bij de toepassing van de salarisschalen. De werkgever is dan bevoegd de werknemer eenmaal in het totaal van periodieken van zijn functieniveau een functieperiodiek te onthouden bij aantoonbaar slecht functioneren of onbehoorlijk gedrag gebaseerd op concrete feiten. De werkgever dient de werknemer voorafgaand tenminste twee maal met redenen omkleed en gebaseerd op concrete voorbeelden bij aangetekend schrijven te hebben gewaarschuwd, waarbij een tussenliggende periode van drie maanden in acht wordt genomen.



Georganiseerd Overleg
Recreatie

Afspraken op competenties



5. Afspraken op competenties

De leidinggevende beoordeelt de medewerker op alle door hem voor de functie uitgekozen 'kern-competenties'  Hoofdstuk 7 Competenties. Echter, u kunt per jaar per medewerker bepalen voor welke competenties u concrete ontwikkelafspraken wilt maken. Het is aan te bevelen om voor de periode van één jaar op maximaal drie competenties afspraken te maken, zodat een medewerker daar gericht aan kan werken. We noemen deze selectie: de '**ontwikkelcompetenties van de medewerker**'. In het functioneringsgesprek kunt u eventueel een afspraak bijstellen of uitbreiden.

Afspraken die u maakt tijdens een 'startgesprek' moeten zo SMART mogelijk gemaakt worden.

SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

- | | |
|--------------|--|
| Specifiek | > Wees concreet en ondubbelzinnig in de omschrijving van de afspraak.
> Geef duidelijk aan wat bereikt moet worden.
> 'Wat moet bereikt worden?' |
| Meetbaar | > Zorg ervoor dat resultaten inzichtelijk, waarneembaar en te registreren zijn.
> Het is een (objectieve) maat voor de kwaliteit van de te leveren en geleverde inspanningen.
> 'Hoe worden resultaten gemeten?' |
| Acceptabel | > Zorg voor draagvlak bij de medewerker ten aanzien van het te bereiken doel.
> Hierbij is overeenstemming met organisatiedoelen en beleid van belang.
> Waarom is het gestelde doel van belang? |
| Realistisch | > Plan doelen gebaseerd op realiteit.
> Doelen die vooraf al als onhaalbaar zijn te bestempelen (doordat bijvoorbeeld geen invloed op het proces mogelijk is) motiveren niet. |
| Tijdgebonden | > Stel een start- en eindtermijn vast voor de gestelde doelen. Termijnen dwingen mensen tot handelen. |

In hoofdstuk 7 vindt u alle (27) competenties en per competentie allerlei aanknopingspunten voor het start- en functioneringsgesprek  Hoofdstuk 7 Competenties. Het mag duidelijk zijn dat deze tips slechts een hulpmiddel zijn en per situatie en per medewerker specifiek ingevuld moeten worden om ze SMART te maken, oftewel er echt aan te gaan werken!



**Georganiseerd Overleg
Recreatie**

Procedure bezwaar en beroep



6. Procedure bezwaar en beroep

Voor wat betreft de behandeling van bezwaren met betrekking tot de toepassing van de beoordelingssystematiek zijn diverse mogelijkheden denkbaar.

6.1 | Interne bezwaarprocedure

Een bedrijf kan bijvoorbeeld een interne Beroepscommissie in het leven roepen voor het behandelen van eventuele bezwaren. De taak van een dergelijke interne Beroepscommissie is het beoordelen van de gevolgde beoordelingsprocedure. De interne Beroepscommissie heeft een adviserende rol naar de directie.

Medewerkers in bedrijven met 35 medewerkers of meer kunnen over de gevolgde procedure van beoordelen bezwaar aantekenen bij de OR of de personeelsvertegenwoordiging (PV). Medewerkers in bedrijven met minder dan 35 medewerkers kunnen bij hun werkgever rechtstreeks bezwaar aantekenen.

Een bezwaarprocedure (max. doorlooptijd 3 maanden) kan als volgt verlopen:

- > De medewerker moet een bezwaar met redenen omkleed, binnen veertien dagen na ontvangst van het verslag van het beoordelingsgesprek, schriftelijk indienen bij de directie. Hij verstrekt zijn direct leidinggevende een kopie van het bezwaarschrift.
- > De directie vraagt advies aan het bevoegde orgaan (of interne Beroepscommissie of OR/PV). Dit orgaan krijgt alle informatie en inlichtingen ter beschikking die van belang zijn om een advies te kunnen uitbrengen. Het orgaan is bevoegd om de betrokken medewerker en zijn leidinggevende te horen, alsmede eenieder die kan bijdragen tot de oplossing van het geschil. De medewerker heeft het recht zich in deze procedure te laten bijstaan of te laten vertegenwoordigen.
- > Het bevoegd orgaan brengt (binnen twee maanden) schriftelijk advies uit aan de directie, en geeft daarvan een kopie aan de medewerker. De directie geeft (binnen een maand) een eindoordeel en deelt zijn beslissing schriftelijk mee aan de betrokken medewerker, diens leidinggevende en de Beroepscommissie.
- > Het bevoegd orgaan brengt regelmatig verslag uit van haar werkzaamheden aan de ondernemingsraad. Gezien de vertrouwelijkheid van de procedure blijven de indieners van de bezwaarschriften bij deze rapportage aan de ondernemingsraad anoniem.

6.2 | Externe beroepsprocedure

De externe Beroepscommissie Functie-indeling Recreatie (BFR) is verantwoordelijk voor het analyseren en beoordelen van geschillen tussen de directie en de medewerker over de toegepaste procedure ten aanzien van beoordelen, functioneren en ontwikkeling van medewerkers.

 www.sectorrecreatie.nl
> cao Recreatie, artikel 14

Deze externe Beroepscommissie doet alleen uitspraken over de gevolgde procedure. Zij doet geen uitspraken over de inhoud van de beoordeling. De externe Beroepscommissie doet een bindende uitspraak.

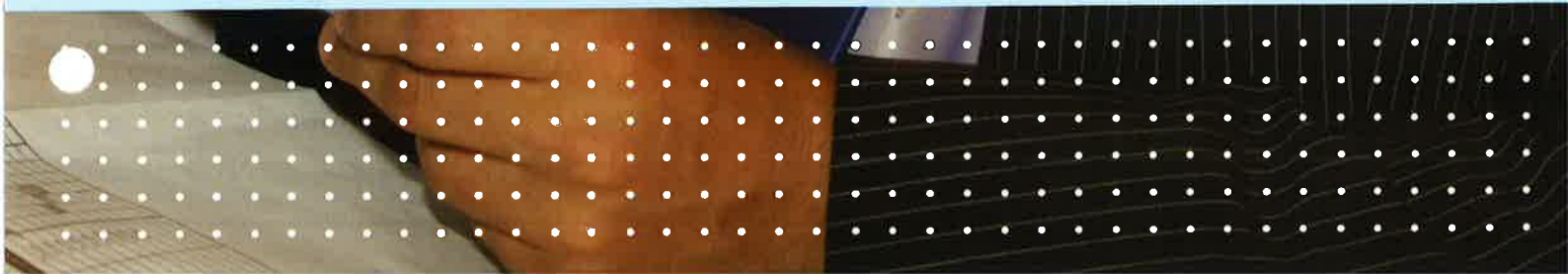
Nadat de medewerker intern in beroep is gegaan en het beroep is afgewezen, bestaat de mogelijkheid voor de medewerker om extern in beroep te gaan bij de Beroepscommissie Functie-indeling Recreatie (BFR).

- > Het externe beroep dient, met redenen omkleed, binnen twee maanden na dagtekening van de uitspraak van de directie over het intern beroep schriftelijk worden ingediend, met een kopie naar de eigen directie.
- > De Beroepscommissie kan om benodigde informatie en inlichtingen verzoeken die van belang zijn om tot haar uitspraak te komen. De Beroepscommissie is bevoegd om de betrokken medewerker en zijn leidinggevende te horen, alsmede eenieder die kan bijdragen tot de oplossing van het geschil. De medewerker heeft het recht zich in deze procedure te laten bijstaan of te laten vertegenwoordigen.
- > De Beroepscommissie deelt (binnen drie maanden) haar beslissing schriftelijk mee aan de indiener van het bezwaar met een kopie aan de werkgever.



Georganiseerd Overleg
Recreatie

Competenties



7. Competenties

Competenties, wat zijn dat precies? Een competentie is een combinatie van vaardigheden, kennis en houding nodig om een functie met succes uit te oefenen. Met behulp van de competentieset en -matrix kunt u de competenties bij verschillende functies en functieniveaus opstellen. Zijn de competenties vastgelegd, dan is het zaak ermee aan de slag te gaan met het oog op de verdere ontwikkeling van de medewerker.

7.1 | De competentieset

In totaal zijn er 27 competenties. Elke competentie kent voor de cao-niveaus steeds 3 graden. Alleen voor Gastgerichtheid zijn 4 niveaus beschreven. Graad 1 is de lichtste omschrijving van de competentie, graad 3 of 4 de zwaarste. Voor elke graad is eerst een 'niveau-typerende tekst' opgesteld (zie de blauwe koptekst). Vervolgens zijn onder de blauwe kopteksten enige gedragsvoorbeelden beschreven. Deze praktische voorbeelden dienen om de gesprekken over de competenties te vergemakkelijken en zijn een hulpmiddel om met medewerkers per competentie concrete doelstellingen af te spreken.

Een voorbeeld: de competentie 'contactuele vaardigheden'

De beschrijving bij graad 1 is een lichtere beschrijving dan die van graad 3. Een telefoniste vraagt u niet om actief contacten te onderhouden en te netwerken. Dit kunt u wel vragen van een manager die zijn eigen accommodatie moet runnen.

Graad 1 | Onderhoudt het contact met gasten en/of collega's.

- > Geeft ruimte aan ideeën en inbreng van anderen. Luistert actief.
- > Houdt oogcontact, laat gesprekspartner uitspreken.
- > Onderhoudt zonder moeite gesprekken.

Graad 2 | Treedt vlot en makkelijk in contact (actief) met gasten en/of collega's.

- > Spreekt makkelijk en benadert anderen respectvol.
- > Begeeft zich gemakkelijk onder collega's en/of gasten en maakt vlot een praatje.
- > Legt contact met collega's en/of gasten ook zonder directe aanleiding.

Graad 3 | Treedt vlot en makkelijk in contact (actief) met nieuwe functionele relaties.

- > Spreekt makkelijk en benadert anderen (onbekenden) respectvol.
- > Begeeft zich gemakkelijk onder onbekende (nieuwe klanten/gasten) en maakt vlot een praatje.
- > Legt binnen de functie contact met nieuwe relaties ook zonder directe aanleiding.

- >>> Bij het kiezen van de competenties zijn twee zaken van belang:
1. Ten eerste is het van belang om **nooit** meer dan 8 competenties per functie af te spreken. Kies alleen de meest essentiële vaardigheden die een medewerker moet beheersen om zijn vak goed uit te kunnen oefenen.
 2. Vermijd dat medewerkers qua competenties worden overvraagd. Bijvoorbeeld door bij een lichte functie een zware (lees hoge graad) van competentiebeschrijving te kiezen.

Competenties & Ontwikkeltips | Samenwerken (extern)

[illegible]

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Competenties & Ontwikkeltips:

- Ambitie
- Analytische vaardigheden
- Besluitvaardigheid
- Cijfermatig inzicht
- Contactuele vaardigheden
- Creativiteit
- Gastgerichtheid
- Initiatief
- Inlevingsvermogen
- Kwaliteitsgerichtheid
- Leiderschap
- Mondelinge uitdrukkings-
vaardigheid
- Nauwkeurigheid
- Onafhankelijkheid
- Ondernemingszin
- Organisatiesensitiviteit
- Organisatievermogen
- Overtuigingskracht
- Respect / integriteit
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Samenwerken (extern)
- Schriftelijke uitdrukkings-
vaardigheid
- Stressbestendigheid
- Technisch inzicht
- Vakkundigheid
- (Zelf)discipline

7.2 | De competentiematrix

In de competentiematrix zijn de diverse families en functieniveaus gekoppeld aan de maximale competentiegraad. De competentiematrix kunt u gebruiken om overvragen te vermijden. De matrix geeft aan wat de maximale competentiegraad is die bij een bepaald functieniveau van een medewerker kan worden gevraagd. Van een receptioniste ingedeeld in cao schaal 4 mag maximaal contactuele vaardigheden graad 1 worden verwacht. Van een directiesecretaresse werkzaam in schaal 7 kan dit oplopen naar graad 3. Het staat echter altijd vrij om lichtere competentiegraden (beschrijvingen) dan in de matrix zijn weergegeven aan een functie toe te kennen.

>>> **Let op:** De competentiegraden lopen niet één op één met de functieniveaus.

De maximale competentiegraad per cao-niveau

De maximale competentiegraad per cao-niveau

Competentie	cao-niveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Contactuele vaardigheden	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
2. Medewerker-afdeling/medewerker-afdeling	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
3. Schiedrijver-afdeling/afdeling	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
4. Inkomingsniveau	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
5. Organisatie-competentie	n.v.t.				Graad 1		Graad 2	Graad 3		
6. Kennis 1 / Kennis 2	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
7. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
8. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
9. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
10. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
11. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
12. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
13. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
14. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
15. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
16. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
17. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
18. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
19. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
20. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
21. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
22. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
23. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
24. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
25. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
26. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		
27. Samenwerken	n.v.t.	Graad 1			Graad 2			Graad 3		

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > De maximale competentiegraad per cao-niveau

7.3 | Ontwikkeltips per competentie

Zijn de competenties vastgelegd, dan is het zaak ermee aan de slag te gaan met het oog op de verdere ontwikkeling van de medewerker. Zoals de kok moet kunnen plannen en organiseren, wordt van de receptionist verwacht gastgericht en stressbestendig te zijn. De verkoper dient contactueel en communicatief vaardig te zijn.

De ontwikkeltips kunnen gebruikt worden in (functionerings)gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. De tips zijn niet uitputtend en dienen 'vertaald' te worden naar de individuele situatie binnen de eigen organisatie. De tips bieden een handvat, een denkrichting. In de praktijk houdt u rekening met de bestaande (opleidings)mogelijkheden van het bedrijf en de ontwikkelbehoefte van een medewerker.

Niemand is uitgeleerd, dus voor iedere medewerker bestaat een competentie om verder te ontwikkelen. Dat betekent niet dat direct een opleiding moet worden gevolgd, het kan ook gaan om het samen evalueren van het werk, bewust worden van bepaalde zaken, een nieuwe taak aanleren etc.

Op www.sectorrecreatie.nl worden voor alle 27 competenties ontwikkeltips gegeven. Het verdient aanbeveling om (als direct leidinggevende / P&O / bedrijfsleiding) tussen de drie en maximaal acht competenties aan het begin van een beoordelingsjaar te selecteren. Vervolgens bespreekt u met de medewerker waarop hij aan het eind van het jaar wordt beoordeeld en maakt u ontwikkelafspraken. Een ontwikkeltraject kan intensief zijn: van bewustwording waarop je wilt ontwikkelen, training van iets nieuws, toepassing in de praktijk en evalueren. Van de gekozen drie tot acht beoordelingscompetenties binnen de functie is het dus zinvol slechts één of twee ontwikkelcompetenties te selecteren waaraan in een jaar echt wordt gewerkt.

Competenties & Ontwikkeltips

Competenties & Ontwikkeltips | Contactuele vaardigheden

Comp
Grond
• G
• B
• O
Grond
• G
• B
• O
Grond
• G
• B
• O
Ontw
• G
• B
• O
• G
• B
• O

Competenties & Ontwikkeltips | Ondernemingszin

Comp
Grond
• G
• B
• O
Grond
• G
• B
• O
Grond
• G
• B
• O
Ontw
• G
• B
• O
• G
• B
• O

Competenties & Ontwikkeltips | Samenwerken (extern)

>>> Het vermogen om externe contacten effectief te benutten, doelmatig te participeren in samenwerkingsverbanden en daarbij de belangen van de eigen organisatie optimaal te behartigen.

Competenties

Grond 1 | Werkt correct samen (binnen een netwerk team).

- Benadert externe relaties met respect en op doelmatige wijze.
- Reageert met open houding op de (interne) contacten buiten de eigen organisatie.
- Bevat in externe contacten de eigen identiteit en die van de organisatie.

Grond 2 | Werkt in samenwerkingsverbanden met eigen specifieke bijdrage toe te voegen en uit te leggen.

- Heeft inzicht in de specifieke bijdrage van de eigen organisatie / discipline in samenwerkings-situaties en zet deze helder uiteen.
- Maakt de specifieke bijdrage van de eigen organisatie / discipline aan buitenstaanders duidelijk.
- Heeft respect en waardering voor de bijdragen van anderen en probeert actief een gemeenschappelijke basis te vinden.
- Is bereid zich in de bijdragen van anderen te verdiepen.

Grond 3 | Grijpt eigen bijdrage van de eigen organisatie.

- Weet zich inzicht te verschaffen in grotere meervoudige projecten / verbanden waarmee de eigen organisatie bezig is.
- Weet de bijdrage van de organisatie vorm te geven.
- Is in staat vanuit de eigen organisatie / discipline de inbreng in een groter geheel te plaatsen.
- Grijpt de mogelijkheid aan om met concurrenten samen te werken op aspecten waarbij dat kan.

Ontwikkeltips

- Evaluer per project met betrokken partijen de samenwerking en probeer knelpunten openlijk te bespreken. Maak concrete afspraken om verbeteringen te realiseren.
- Zoek naar mogelijkheden om actiever met je netwerk om te gaan.
- Deel samenwerkingsverbanden met collega's en probeer collega's (indien gewenst) in contact te laten komen (en contact te laten onderhouden) met mensen uit dat netwerk.
- Wees bewust dat met name in de opbouw fase van het samenwerken 'geven' (van informatie, hulp, aandacht) belangrijker is dan 'nemen'. Ga na wat je kunt geven om je ander meer aan je te binden.

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Competenties & Ontwikkeltips:

- Ambitie
- Analytische vaardigheden
- Besluitvaardigheid
- Cijfermatig inzicht
- Contactuele vaardigheden
- Creativiteit
- Gastgerichtheid
- Initiatief
- Inlevingsvermogen
- Kwaliteitsgerichtheid
- Leiderschap
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Nauwkeurigheid
- Onafhankelijkheid
- Ondernemingszin
- Organisationsensitiviteit
- Organisatievermogen
- Overtuigingskracht
- Respect / integriteit
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Samenwerken (extern)
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
- Stressbestendigheid
- Technisch inzicht
- Vakkundigheid
- (Zelf)discipline



Georganiseerd Overleg
Recreatie

Kerntaken per functiefamilie

8. Kerntaken per functiefamilie

Leisure & Sport, Ontvangst & Veiligheid, Administratie, management. In de recreatiebranche zijn elf zogeheten functiefamilies vastgesteld. Welke taken maken deel uit van zo'n functiefamilie?

Op www.sectorrecreatie.nl vindt u de kerntaken voor:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| > Leisure & Sport | > Administratie |
| > Voedselbereiding & Bedienen | > Marketing & Sales |
| > Schoonmaak & Logistiek | > Management |
| > Ondersteuning | > Techniek & Groen |
| > Winkelverkoop | > Ontvangst & Veiligheid |
| > Reservering | |

De taken zijn niet uitputtend en enkel bedoeld om een beeld te geven van voorkomende werkzaamheden binnen een functie of functiefamilie. Over die werkzaamheden kunt u met medewerkers afspraken maken.

Kerntaken per functiefamilie

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Kerntaken per functiefamilie

www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen > Kerntaken per functiefamilie

Kerntaken | Leisure & Sport

- Ondelijk houden van recreatieruimte
- Beheeren van faciliteiten
- Informeren gasten
- Optreden als entertainer
- Toezicht houden
- Organiseren van sport, spel en overige activiteiten
- Begeleiden en uitvoeren van activiteiten
- Bewaren van middelen / faciliteiten
- Verhuur van middelen / faciliteiten / kaartverkoop
- Coördineren / plannen activiteiten
- Inkoop middelen, inhuur entertainers / ondersteunende krachten
- Bewaken budgetten
- Rapporteren
- Bedienen van installaties / attracties
- Uitvoeren van registrerende / administratieve taken
- (Mede) beheeren van installaties / attracties / faciliteiten
- Verstrekken van instructies
- Uitvoeren van personele taken
- Advies over het te voeren Leisure en sport beleid
- Spelen van "characters"
- Voorkomen onveilig gedrag / onveilige situaties
- Instructie geven aan groepen gasten
- Instrueren bij activiteiten / zwembaden

Kerntaken | Techniek & Groen

- Schoonhouden van terreinen
- Onderhouden van binnen- en buitenbeplantingen
- Verrichten van onderhoud
- Zorgen voor een aangename fauna
- Herstelen van beschadigde terreinvoorzieningen
- Ophalen van stellingen
- Uitvoeren van periodiek onderhoud
- Analyseren storingen
- Vegen van paden, pleinen
- Verwijderen afval
- Legen van papieren / afvalbakken
- Schoffelen van plantsoenen
- Verrichten van eenvoudig schilderwerk
- Uitvoeren van herstellingen
- Verrichten (eenvoudige) reparaties
- Assisteren bij interne aanpassingen
- Snoeien van beplantingen
- Bestrijden van ongedierte, ziekten
- Bijhouden van registratie
- Opmaken van bestellingen
- Opstellen Leidinggevende's
- Controleren uitvoering werkzaamheden medewerkers
- Bewaken (financiële) budget
- Opstellen beleidsadviezen
- Opstellen (jaar- en week-) plannings
- Opstellen concept begroting
- Funderen van kosten ter betaling
- Opstellen van overal plannings
- Uitvoeren van personele taken

>>> Ook handig: Handboek Functie-indeling van SFRecreatie. Te bestellen (tegen verzendkosten) op www.sectorrecreatie.nl of telefonisch, 0183 – 64 50 35.

8.1 | Kerntaken en competenties

Bij de verschillende functiefamilies binnen de recreatiebranche horen diverse functies. Op www.sectorrecreatie.nl vindt u diverse uitgewerkte voorbeelden van de kerntaken met de bijpassende competenties. De voorbeelden zijn indicatief en niet uitputtend, u kunt ze vertalen naar uw eigen organisatie door competenties te koppelen aan functies.

Functiesoort Leisure & Sport met de profielen

Medewerker Sport & Spel | Zwemonderwijzer | Medewerker Animatie | Medewerker Wellness

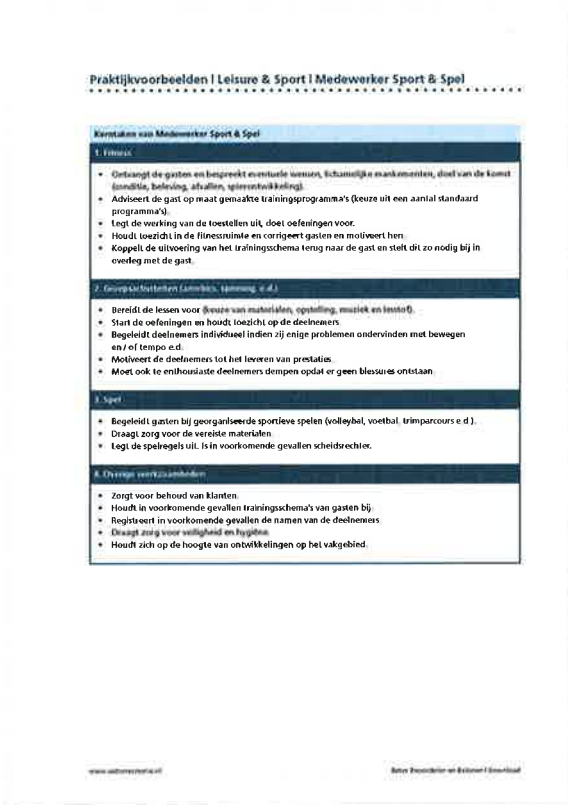
Functiesoort Voedselbereiding & Bedienen met de profielen

Medewerker Snackcorner | Medewerker Bediening Restaurant | Kok

Overige functiesoorten met de profielen

Medewerker Huishoudelijke Dienst | Secretariaat / Assistent | Receptionist | Medewerker Verkoop (mode) | Medewerker Telefonische Reservering | Administratief Medewerker | Sales Manager | Management | Hovenier | Onderhoudsmonteur | Bewaker

Praktijkvoorbeelden Leisure & Sport



www.sectorrecreatie.nl

> Beter Beoordelen en Belonen >

Praktijkvoorbeelden kerntaken en competenties per functie