

Vakman-leidinggeven (4)

Praktijkopdrachten (BPV)

- ▶ **Praktijk (Beroepspraktijkvorming)** | Voorbereidend voor ESS-examenopdrachten en proeven van bekwaamheid: Personeelsbeleid



Sarphati®
| Generiek



Colofon

Auteurs

Rubus Opleidingspartners bv en
Linda de Boer

In samenwerking met

**roc van
twente**

Advies

Adviesraad Uitgeverij Sarphati

Met dank aan

Kawneer Benelux

Beeldredactie

Beeldbalie

Vormgeving en infographics

Carien Franken | bureau visuele vertalingen

DTP en opmaak

Marleen Klein Brinke | MKB dtp & Vormgeving

© Boom beroepsonderwijs, eerste druk 2020

info@boomberoepsonderwijs.nl

www.boomberoepsonderwijs.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, namelijk elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

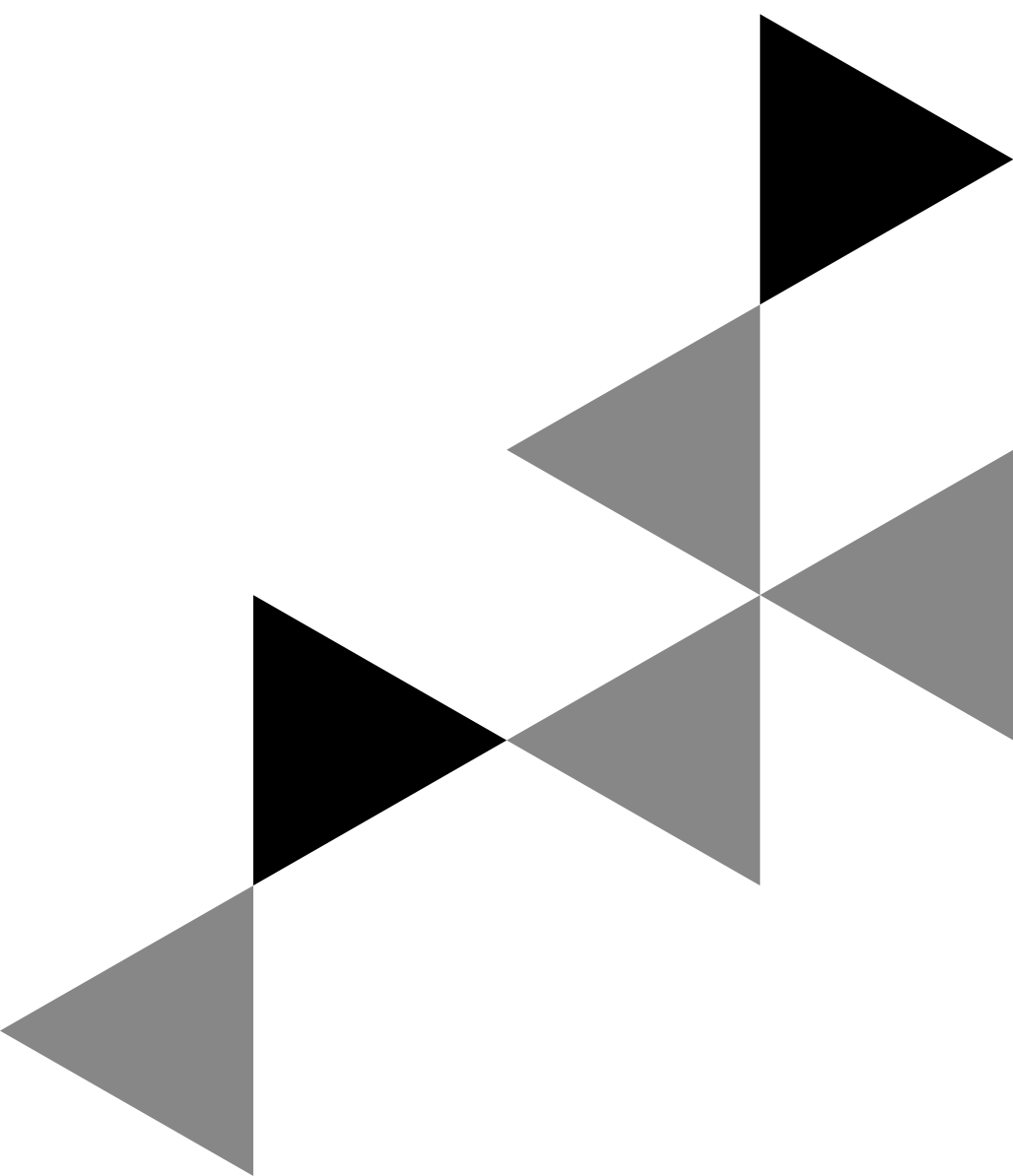
Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

Ondanks alle inspanningen is het mogelijk dat niet alle copyrights van de in de uitgave opgenomen beelden en teksten geregeld zijn. Degene die meent alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

Inhoud

Inleiding	5
Praktijkopdrachten Kerntaak B1-K1	7
Uitvoering en beoordeling praktijkopdrachten	8
1 Werkzaamheden plannen en verdelen	9
2 Breng je team in kaart	15
3 Medewerkers instrueren en begeleiden	19
4 Medewerkers coachen en coachformulier	27
5 Werkoverleg voeren	31
6 Voortgang bewaken	38
Evaluatierapport Kerntaak B1-K1	45
Praktijkopdrachten Kerntaak P1-K1	47
Uitvoering en beoordeling praktijkopdrachten	48
7 De hr-cyclus in het bedrijf	49
8 Personeelsplan maken	53
9 Personeel werven	57
10 Sollicitatiegesprek voeren	65
11 Functioneringsgesprek voeren	71
12 Opleidingsplan maken	75
Evaluatierapport Kerntaak P1-K1	80





Inleiding



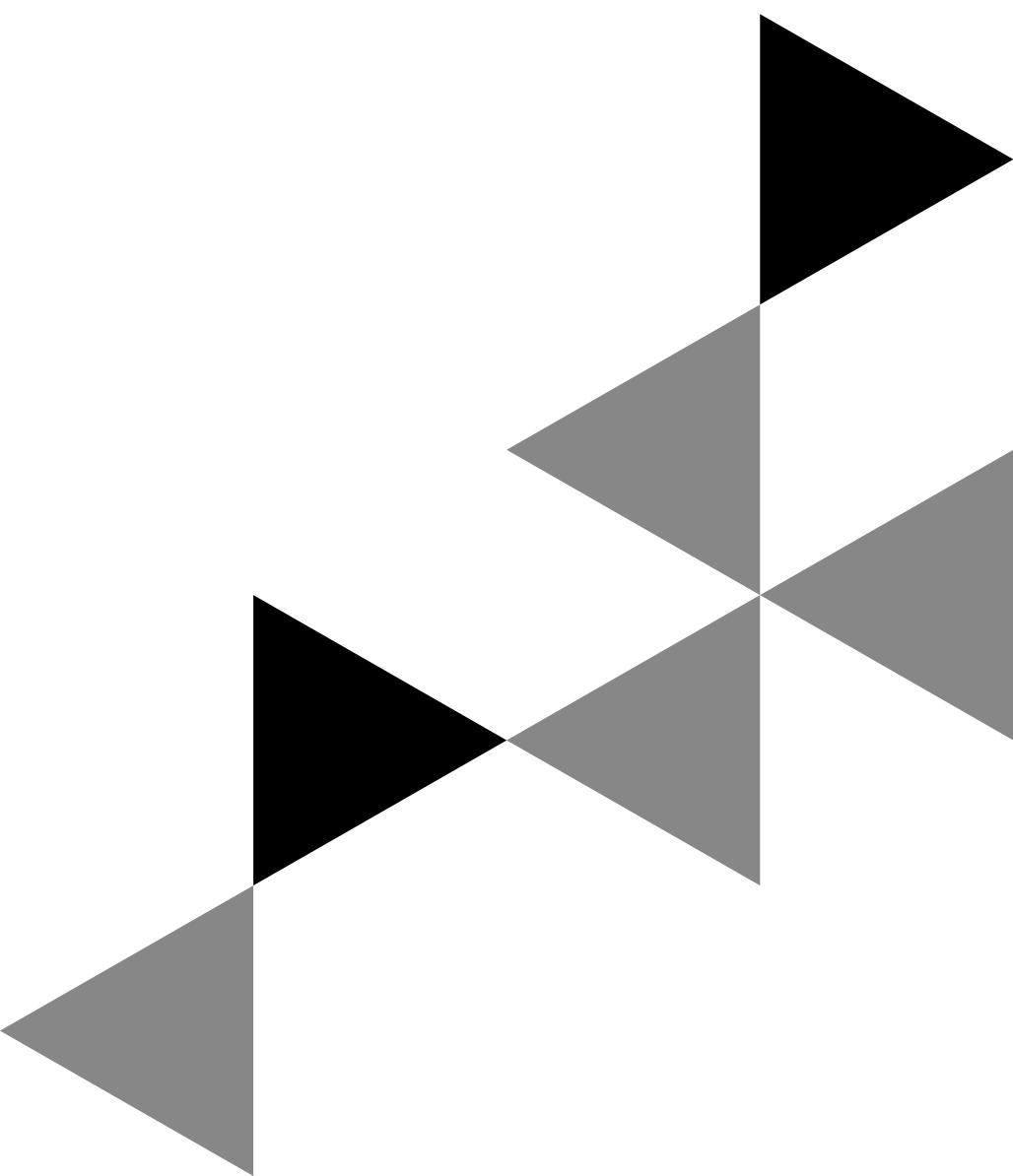
Dit praktijkboek voor Vakman-leidinggeven bevat twaalf praktijkopdrachten verdeeld over twee kerntaken:

- ▶ praktijkopdrachten kerntaak B1-K1
- ▶ praktijkopdrachten kerntaak P1-K1

De praktijkopdrachten zijn ter voorbereiding op de examenopdrachten en proeven van bekwaamheid van ESS-examens.

Bij elke praktijkopdracht vind je een beschrijving van gedragsaspecten die horen bij de rol van leidinggevende. Het is de bedoeling dat je deze gedragsaspecten laat zien bij het uitvoeren van de opdrachten. Elke opdracht sluit af met enkele reflectievragen.

Veel succes!



Praktijkopdrachten
Kerntaak B1-K1



Uitvoering en beoordeling praktijkopdrachten

Je gaat de praktijkopdrachten uitvoeren die horen bij kerntaak B1-K1 van jouw opleiding. Evalueer de uitvoering regelmatig, zodat jij, je docent en je praktijkopleider weten of je al klaar bent voor de proeve van bekwaamheid. Gebruik bij de evaluatie eventueel het evaluatierapport en de actielijst bij kerntaak B1-K1. Die vind je aan het eind van het hoofdstuk.

Nulmeting

Het kan zijn dat je al ervaring hebt met bepaalde praktijkwerkzaamheden. Als je deze vaardigheden al voldoende beheerst, kun je dat hieronder in de tabel aanvinken, in de kolom Nulmeting voltooid. Als een praktijkopdracht is aangevinkt, hoeft je deze niet meer uit te voeren. Dit stem je af met je praktijkopleider.

Nameting

Als je een praktijkopdracht hebt afgerond, bespreek je deze met je praktijkopleider. Laat hem na het bespreken van de opdracht in de tabel aangeven of je de opdracht met een voldoende (V) hebt afgerond. Zo niet, dan vult hij een O (ontwikkelpunt) in.

Teken tot slot beiden de tabel af wanneer je alle praktijkopdrachten met een voldoende hebt afgerond.

Overzicht PO bij Leidinggeven			Nulmeting voltooid		Nameting	Paraaf	Paraaf
Nr.	Titel	Werkproces	Ja	Nee	V / O		
1	Werkzaamheden plannen en verdelen	B1-K1-W1					
2	Breng je team in kaart	B1-K1-W2					
3	Medewerkers instrueren en begeleiden	B1-K1-W2					
4	Medewerkers coachen en coachformulier	B1-K1-W2					
5	Werkoverleg voeren	B1-K1-W3					
6	Voortgang bewaken	B1-K1-W4					

Praktijkopdracht 1

Werkzaamheden plannen en verdelen

Als leidinggevende breng je in kaart welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden, wat de eisen aan de werkzaamheden zijn (te behalen resultaat, tijdsinvestering enzovoort) en welke capaciteit beschikbaar is. Je verzamelt zo nodig extra informatie bij externen. Voor het plannen en verdelen van de werkzaamheden maak je een werkplanning, projectplan, werkorder of werkopdracht. Hierin beschrijf je de werkwijze, taakverdeling, uren, kosten, planning en inzet van materialen en middelen. Als het nodig is, doe je een voorstel voor het uitbesteden van werkzaamheden. Je communiceert de planning aan je medewerkers, verdeelt de taken, maakt inzichtelijk wat de prioriteiten zijn en kent waar nodig ook verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe. Voor eventuele knelpunten bedenk je oplossingen. Je bespreekt de knelpunten en oplossingen met je leidinggevende.

In deze praktijkopdracht ga je werkzaamheden in kaart brengen, een werkplanning maken en je werkplanning communiceren.

Gedrag

Bij de uitvoering van deze praktijkopdracht hoort het volgende gedrag:

- ▶ Je houdt effectief rekening met gestelde (rand)voorwaarden zoals tijd, kosten en beschikbaarheid van medewerkers.
- ▶ Je signaleert tijdig (mogelijke) knelpunten in de planning.
- ▶ Je vraagt bij onduidelijkheid tijdig om uitleg of aanvullende informatie.
- ▶ Je formuleert realistische en doeltreffende oplossingen voor knelpunten of problemen in de planning.
- ▶ Je anticipeert tijdig op veranderingen die van invloed zijn op de planning.
- ▶ Je communiceert de planning tijdig en op heldere wijze aan de medewerkers.

1 Voorbereiden

Spreek met je praktijkopleider af wanneer je de deelopdrachten van de praktijkopdracht gaat uitvoeren. Zet de afgesproken data in je planningstabel.

2 Uitvoeren

Deze praktijkopdracht bestaat uit drie delen. Je zult deze niet direct in één keer (achter elkaar) kunnen uitvoeren, maar in delen.

Planningstabel	Datum
a Werkzaamheden in kaart brengen	
b Werkplanning maken	
c Werkplanning communiceren	

a Werkzaamheden in kaart brengen

Kies samen met de projectopleider een team, afdeling of project waarvoor je een planning gaat maken. Breng de volgende zaken in kaart:

Voor welk team, afdeling of project ga je een werkplanning maken?

Welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd?

Welke eisen worden aan de werkzaamheden gesteld (tijd, kosten en eventuele andere eisen)?

Hoeveel capaciteit is er beschikbaar?

Welke kwaliteiten hebben de medewerkers?

Welke andere informatie is relevant voor het maken van de werkplanning?

b Werkplanning maken

Maak de werkplanning aan de hand van de volgende activiteitenlijst. Zorg ervoor dat de werkplanning aansluit bij de werkwijze die binnen de organisatie wordt gehanteerd.

Activiteitenlijst werkplanning maken	Check
1 Maak een overzicht van de werkzaamheden die gedaan moeten worden.	
2 Geef aan welke werkzaamheden prioriteit hebben.	
3 Bepaal hoeveel tijd de werkzaamheden kosten.	
4 Bepaal welke medewerkers je voor hoeveel uur kunt inzetten.	
5 Kies welke medewerkers welke taken het beste kunnen uitvoeren.	
6 Maak je werkplanning realistisch en flexibel.	

Laat je werkplanning aan je praktijkopleider zien. Bespreek de werkplanning en geef antwoord op de volgende vragen:

- ▶ Hoe sluit de werkplanning aan bij de organisatie?
- ▶ Waarom is dit de meeste efficiënte planning?
- ▶ Hoe heb je rekening gehouden met prioriteiten en eisen van de organisatie?

c Werkplanning communiceren

Communiceer je werkplanning aan de medewerkers die de taken moeten gaan uitvoeren:

- ▶ Communiceer de planning via de gebruikelijke kanalen.
- ▶ Geef in de planning aan wat je als eerste gaat doen en wat daarna (de prioritering).
- ▶ Ken indien nodig en na overleg met de praktijkopleider verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe aan individuele medewerkers

Nadat je de planning aan de medewerkers hebt medegedeeld, houd je in de gaten in hoeverre zij de taakverdeling goed opvolgen. Hebben ze goed begrepen wat jij van hen hebt gevraagd? Zou je de planning een volgende keer anders uitleggen?

Welke knelpunten waren er en hoe heb je deze opgelost?

Hoe ging het?

Hoe vind je dat het uitvoeren van de praktijkopdracht is gegaan? Beantwoord de volgende vragen. Je kunt de antwoorden gebruiken bij de evaluatie van de praktijkopdracht met je praktijkopleider.

Zelfreflectie

Wat heb je goed aangepakt?

Wat vond je lastig?

Wat zou je een volgende keer anders aanpakken?

3 Bespreken en evalueren

Bespreek met je praktijkopleider wat je al goed doet (tops) en wat je moet verbeteren (tips) bij het uitvoeren van deze praktijkopdracht. Zet die opmerkingen in een schema.

Tops

Tips

Bespreek met je praktijkopleider met welke werkzaamheden je nog moet oefenen. Zet deze in de volgende tabel. Zet er ook bij wanneer je daarmee gaat oefenen.

Werkzaamheden waarmee je nog moet oefenen	Wanneer?

Praktijkopdracht 2

Breng je team in kaart

Om als leidinggevende een passende leiderschapsstijl bij je medewerkers te gebruiken is het belangrijk dat je weet welke taken je medewerkers kunnen uitvoeren, hoe ze deze uitvoeren en of ze deze graag uitvoeren.

Je gaat in deze praktijkopdracht de leiderschapstaken binnen je team in kaart brengen. Je begint met op te schrijven wie welke taken uitvoert. Daarna schrijf je per taak op hoe goed je medewerker deze kan uitvoeren. Vervolgens ga je bepalen hoe bereid je medewerker is om de taak uit te voeren. Nu kun je per taak bepalen welke leiderschapsstijl je gaat gebruiken om de medewerker te begeleiden. Tot slot ga je je medewerkers in de praktijk begeleiden door de door jouw bepaalde leiderschapsstijl te gebruiken.

Gedrag

Bij de uitvoering van deze praktijkopdracht hoort het volgende gedrag:

- ▶ Je bespreekt met je praktijkbegeleider welke taken er binnen het bedrijf uitgevoerd moeten worden.
- ▶ Je maakt een schema per medewerker en schrijft hierin alle taken die voorkomen.
- ▶ Je observeert of de medewerkers de taken kunnen en willen uitvoeren. Je schrijft dit op in je schema
- ▶ Je analyseert het gemaakte schema en schrijft in het schema welke leiderschapsstijl je gaat gebruiken om de medewerker bij de verschillende taken te begeleiden.

1 Voorbereiden

Spreek met je praktijkopleider af wanneer je de deelopdrachten van de praktijkopdracht gaat uitvoeren. Zet de afgesproken data in je planningstabel.

2 Uitvoeren

Deze praktijkopdracht bestaat uit drie delen. Je zult deze niet direct in één keer (achter elkaar) kunnen uitvoeren, maar in delen.

Planningstabel	Datum
a Taken binnen het team in kaart brengen	
b Schema per teamlid maken	
c Bepaal de leiderschapsstijl	

a Taken binnen het team in kaart brengen

Bespreek met je praktijkopleider van welk team de je taken in kaart gaat brengen. Breng van dit team de volgende zaken in kaart:

- ▶ Voor welk team ga je de taken in kaart brengen?
- ▶ Welke medewerkers zitten er in het team?
- ▶ Wie voert welke taken uit?

Maak in Word per teamlid een tabel met vier kolommen:

Naam teamlid			
Taken	Taak wel/niet <u>kunnen</u> uitvoeren	Taak wel/niet <u>willen</u> uitvoeren	Leiderschapsstijl voor begeleiding

Schrijf de uit te voeren taken in de eerste kolom van de tabel.

b Schema per teamlid maken

Observeer op de werkvloer welke taken de medewerker wel of niet kan uitvoeren en schrijf dit in de tweede kolom van de tabel. Observeer dan op de werkvloer welke taken de medewerker wel of niet wil uitvoeren en schrijf dit in de derde kolom van de tabel.

c Bepaal de leiderschapsstijl

Analyseer nu per teamlid en per taak met welke leiderschapsstijl je de medewerker het beste kunt begeleiden en schrijf dit in de vierde kolom van de tabel.

Gebruik hiervoor het model van situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard uit je theorieboek.

Hoe ging het?

Hoe vind je dat het uitvoeren van de praktijkopdracht is gegaan? Beantwoord de volgende vragen. Je kunt de antwoorden gebruiken bij de evaluatie van de praktijkopdracht met je praktijkopleider.

Zelfreflectie
Wat heb je goed aangepakt?