

LEIDINGGEVEN



Werkboek

Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van deze licentie kijk je op de volgende pagina.

Te activeren tot:

INLOGGEN OP DE METHODESITE

Voor in dit boek vind je de licentie voor de methodesite van Tendens. Op deze methodesite vind je video's, rollenspelen, formulieren, weblinks en bronnen voor opdrachten.

Ga voor de bronnen bij dit boek naar de methodesite die hoort bij de methode die jij gebruikt:

- Tendens Bediening: www.tendensbediening.nl
- Tendens Keuken: www.tendenskeuken.nl
- Tendens Ondernemer horeca: www.tendens-oh.nl
- Tendens Facilitair: www.tendensfacilitair.nl
- Tendens Toerisme & Recreatie: www.tendens-tr.nl

Gebruik je geen van deze methodes? Ga dan naar Tendens Gastvrijheid: www.tendensgastvrijheid.nl.

Beschrijving inlogproces

Als je voor het eerst wilt inloggen op de methodesite, moet je eerst de licentie activeren. Deze licentie vind je voorin het boek. De licentie is 24 maanden geldig vanaf het moment waarop je deze hebt geactiveerd.

Hoe moet je de licentie activeren?

- Open je browser en ga naar licentie.edu-actief.nl.
- Op deze pagina staan vier lege vakken. Vul hier de licentiecode in. De licentie bestaat uit 4 maal 6 tekens en is niet hoofdlettergevoelig.
- Klik op de knop 'Activeren' en volg de verdere instructies op de website.

Met behulp van je gebruikersnaam en wachtwoord kun je inloggen op de methodesite.

WERKEN MET DE METHODESITE

Wanneer je wordt verwezen naar een video of een andere soort bron op de methodesite, doe je het volgende:

- Ga naar de methodesite van de methode die jij gebruikt.
 - Klik op 'Studentenmateriaal'.
 - Kies voor 'Tendens Gastvrijheid'.
 - Klik vervolgens op het omslag van 'Leidinggeven' om alleen de materialen bij dit werkboek te zien.
 - Wil je de selectie verder verfijnen, dan kun je dit doen door te filteren op hoofdstuk of bronsoort.
-

COLOFON

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.
0522-235235
info@edu-actief.nl
www.edu-actief.nl

Auteurs: Anja Scheffer, Esther Rooijackers-Janssen, Tanja Röscher en Hans Veelers
Omslagfoto: Erik Karst Fotografie

Titel: Werkboek Leidinggeven
ISBN: 978 90 3722 885 4

© Edu'Actief b.v. 2017

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

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 Edu'Actief, te vinden op www.edu-actief.nl.

INHOUD

Aan de slag	6
Over dit werkboek	6
Werken met Tendens	8
1. Maken van een operationeel plan	9
1.1 Oriëntatieopdracht	10
1.2 Nulmeting en planning	11
1.3 Doelen, missie en visie, beleid en plannen binnen een bedrijf	11
1.4 Trends en ontwikkelingen in de branche	23
1.5 Onderzoek doen en analyseren van je eigen bedrijf	38
1.6 Een operationeel plan schrijven en presenteren	57
1.7 Eindopdracht	63
1.8 Evaluatie en reflectie	63
2. Plannen en verdelen van de werkzaamheden	64
2.1 Oriëntatieopdracht	65
2.2 Nulmeting en planning	66
2.3 Werkzaamheden plannen en verdelen	67
2.4 Regels en wetten over personeelsinzet	84
2.5 Personeelsplanningen en werkroosters maken	112
2.6 Eindopdracht	120
2.7 Evaluatie en reflectie	120
3. Begroten van financiën	121
3.1 Oriëntatieopdracht	121
3.2 Nulmeting en planning	122
3.3 Begrippen	122
3.4 Kostenberekeningen uitvoeren	139
3.5 Eindopdracht	148
3.6 Evaluatie en reflectie	149
4. Bewaken van financiën	150
4.1 Oriëntatieopdracht	150
4.2 Nulmeting en planning	151
4.3 Financiële administratie bijhouden	152
4.4 Eindopdracht	159
4.5 Evaluatie en reflectie	160
5. Begeleiden en aansturen van medewerkers	161
5.1 Oriëntatieopdracht	162
5.2 Nulmeting en planning	163
5.3 Aansturen van medewerkers: instructies en feedback geven	164
5.4 Motiveren	191
5.5 Eindopdracht	206
5.6 Evaluatie en reflectie	206

6.	Voeren van formele gesprekken	207
6.1	Oriëntatieopdrachten	208
6.2	Nulmeting en planning	209
6.3	Voorbereiding op gesprekken	210
6.4	Voeren van gesprekken	223
6.5	Verwerking van gesprekken	241
6.6	Eindopdracht	247
6.7	Evaluatie en reflectie	247

AAN DE SLAG

OVER DIT WERKBOEK

Als leidinggevende in de horeca, de facilitaire, de reis- of recreatiebranche stuur je een team van medewerkers aan. Dat team bestaat, afhankelijk van de branche, bijvoorbeeld uit receptionisten, recreatiemedewerkers, reisspecialisten, facilitair medewerkers, bedieningsmedewerkers of koks.

Je vertaalt het beleid van het bedrijf naar de werkvloer en zorgt ervoor dat jouw medewerkers hun taken volgens de afspraken en met plezier kunnen uitvoeren. Je verdeelt de werkzaamheden en maakt een werkrooster. Hierbij zet je de medewerkers met de juiste kwaliteiten op de juiste plek.

Op basis van opbrengsten- en kostenberekeningen maak je een begroting van je financiën. Je houdt vervolgens goed in de gaten of de budgetten die je tot je beschikking hebt gekregen, niet worden overschreden. Ook zoek je manieren om de opbrengsten waar nodig te verhogen.

Je medewerkers stuur je aan op het behalen van persoonlijke en teamdoelstellingen. Daarbij begeleid je iedere medewerker op een manier die bij hem past en die hem motiveert, en zorg je voor een goede samenwerking in het team. Je houdt werkoverleg met je team en voert verschillende een-op-eengesprekken, zoals sollicitatiegesprekken en beoordelingsgesprekken.



Als leidinggevende voer je heel wat een-op-eengesprekken met (potentiële) medewerkers.

Leereenheden

Je leert wat er precies bij komt kijken als je leidinggeeft en beheerstaken uitvoert. Je doet dat aan de hand van deze leereenheden:

1. maken van een operationeel plan
2. plannen en verdelen van werkzaamheden
3. begroten van financiën
4. bewaken van financiën

5. begeleiden en aansturen van medewerkers
6. voeren van formele gesprekken.

Koppeling kwalificatiedossier

Dit werkboek behandelt de kerntaak *Geeft leiding en voert beheerstaken uit*. Hierin staan deze werkprocessen centraal:

1. maakt een operationeel plan
2. plant en verdeelt de werkzaamheden
3. begroot financiën
4. bewaakt financiën
5. begeleidt en stuurt medewerkers aan
6. voert intern formele gesprekken.

Beroepshouding

De leerdoelen in de nulmeting hebben te maken met kennis en vaardigheden. Om succesvol en met plezier aan de slag te gaan in de professionele praktijk – tijdens en na je studie – is het belangrijk dat je een bepaalde beroepshouding hebt of aanleert. Je beroepshouding heeft te maken met hoe jij als professional werkt.

Voor de leidinggevende zijn deze houdingskenmerken belangrijk:

Coachend	Motiverend	Gastgericht
Proactief	Oplossingsgericht	Kwaliteitsgericht
Commercieel	Flexibel	Professioneel
Communicatief	Samenwerkend	Representatief
Sociaal	Resultaatgericht	Geïnteresseerd

Let op deze gevraagde beroepshouding bij het maken van de opdrachten. Het kan een onderwerp zijn in je voortgangsgesprek.

Wat heb je nodig bij dit werkboek?

- theorieboek Tendens Leidinggeven
- methodesite www.tendensgastvrijheid.nl of de methodesite van de methode waar jij mee werkt:
 - Tendens Bediening: www.tendensbediening.nl
 - Tendens Keuken: www.tendenskeuken.nl
 - Tendens Ondernemer horeca: www.tendens-oh.nl
 - Tendens Facilitair: www.tendensfacilitair.nl
 - Tendens Toerisme & Recreatie: www.tendens-tr.nl.

Wanneer je de theorie of de methodesite moet raadplegen, staat er een pictogram in het werkboek. Bij dit pictogram lees je wat je nodig hebt om de opdracht(en) te maken. Er zijn drie verschillende pictogrammen:



THEORIEBOEK

Hier lees je in welk theorieboek en in welke paragraaf je de informatie vindt om de volgende opdracht(en) te maken.



BRON OP DE METHODESITE

Hier lees je of je een formulier, weblink, opdracht of andere soort bron bij de opdracht kunt gebruiken en welke dit is.



VIDEO OP DE METHODESITE

Hier lees je welke video je kunt bekijken om de opdracht te maken.

Hoe sluit je de leereenheid en het werkboek af?

Alle kennis, vaardigheden en houdingsaspecten leer je door het maken en uitvoeren van de opdrachten. Uiteindelijk moet je ook daadwerkelijk in staat zijn om leiding te geven in de verschillende sectoren.

Om een leereenheid af te ronden, moet je:

- alle door de docent opgegeven verwerkingsopdrachten hebben gemaakt
- alle door de docent opgegeven praktijkopdrachten hebben gemaakt
- de theorietoets voldoende hebben afgesloten
- de eindopdracht voldoende hebben afgesloten
- het uitgewerkte reflectieverslag hebben ingeleverd.

TIPS VOOR WERKEN EN LEREN

- Maak zo veel mogelijk gebruik van jouw ervaringen in de praktijk.
- Gebruik zo veel mogelijk de procedures en gegevens van jouw (stage)bedrijf om aan de opdrachten te voldoen.
- Maak goede afspraken met je praktijkbegeleider of docent.
- Maak een goede planning (stappenplan/afsprakenlijst) waarin staat wanneer je wat gaat doen en bij wie je eventueel hulp kunt vragen. Stem dit af met je docent of praktijkbegeleider.
- Je kunt gebruikmaken van je theorie, de methodesite of andere informatiebronnen voor het opzoeken van informatie en het uitwerken van opdrachten.

WERKEN MET TENDENS

Tendens bestaat uit werkboeken en theorieboeken.

Elk werkboek bestaat uit leereenheden. Een leereenheid heeft een vaste indeling:

- inleiding met overzicht van leerdoelen
- oriëntatieopdracht(en)
- nulmeting
- planning
- opdrachten met verwijzingen naar theorie en andere bronnen
- eindopdracht bestaande uit een online toets en een praktijkopdracht
- evaluatie en reflectie.



Wil je een uitgebreide uitleg over de verschillende onderdelen en hoe je hiermee werkt? Bestudeer dan het naslagwerk 'Werken met Tendens'.

1. MAKEN VAN EEN OPERATIONEEL PLAN

In je werk als leidinggevende stel je operationele plannen (plannen voor de dagelijkse bedrijfsvoering) op, zoals een reclameplan, een marketingplan, een opleidingsplan, een inwerkplan of een verhuisplan. Als je een plan opstelt, ga je uit van de doelstelling van de organisatie en maak je plannen om in te spelen op ontwikkelingen die zich in het bedrijf of de branche voordoen en trends die voor het bedrijf interessant ('een kans') of juist bedreigend zijn. Je schat in wat de kwaliteiten van je eigen organisatie zijn en wat de valkuilen. Daarvoor gebruik je verschillende werkwijzen, werkmethoden en hulpmiddelen, zoals een SWOT-analyse, de marketingmix of DESTEP.

Je beschrijft in het plan aan welke doelstellingen het plan moet bijdragen, welke werkzaamheden (of activiteiten) daarvoor uitgevoerd moeten worden en aan welke eisen deze werkzaamheden moeten voldoen. Je maakt op basis van het plan een inschatting van de benodigde inzet aan personeel (forecast).



Het is belangrijk dat je medewerkers weten wat er in het operationeel plan staat en dat ze dit dragen. Daarom betrek je hen hierbij.

Inhoud van deze leereenheid

Oriëntatieopdracht | Nulmeting en planning | Doelen, missie en visie, beleid en plannen binnen een bedrijf | Trends en ontwikkelingen in de branche | Onderzoek doen en analyseren van de eigen bedrijf | Een operationeel plan schrijven en presenteren | Eindopdracht | Evaluatie en reflectie

Leerdoelen

In de opdrachten van deze leereenheid werk je aan leerdoelen over het maken van een operationeel plan.



Leerdoelen Maken van een operationeel plan

1.1 ORIËNTATIEOPDRACHT

OPDRACHT 1: EIGEN ERVARING



Artikel Plannen: hoe moet dat?

Lees het artikel en beantwoord de vragen.

a. Waarom kunnen pubers slechter plannen dan volwassenen volgens dit artikel?

b. Herken je dit bij jezelf of klopt het niet voor jou?

c. Ben jij een goede of een slechte planner? Waarom vind je dat?

d. Beschrijf een of twee voorbeelden waarin je door slecht plannen in de problemen bent gekomen.

e. Beschrijf een of twee voorbeelden waarin je door goed plannen bent geholpen.

f. Een goed plan kan helpen om efficiënt en effectief te werken. Wat is het verschil tussen efficiënt en effectief werken?

g. Heb je weleens een plan of een planning gemaakt voor anderen? Zo ja, beschrijf het plan. Zo nee, wat lijkt je moeilijk aan plannen voor anderen?

h. Je vriend of vriendin is een enorme chaoot en jij wilt hem/haar tips geven die jou helpen om meer planmatig te werken. Maak voor hem/haar een leuke flyer (A5 formaat) met goede tips.