



Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Structuur in aanpak gewenst

Uit het tevredenheids- en salarisonderzoek 2011 kwam naar voren dat in ruim de helft van de gevallen sprake is van functionerings- en beoordelingsgesprekken bij greenkeepers. Dergelijke gesprekken kunnen van grote invloed zijn op het goed functioneren op de golfbaan en de uiteindelijke beloning daarvoor. De redactie vroeg Henk Wessels van Bureau PUUR een reactie te geven op het resultaat.

Auteurs: Henk Wessels*) en Broer de Boer

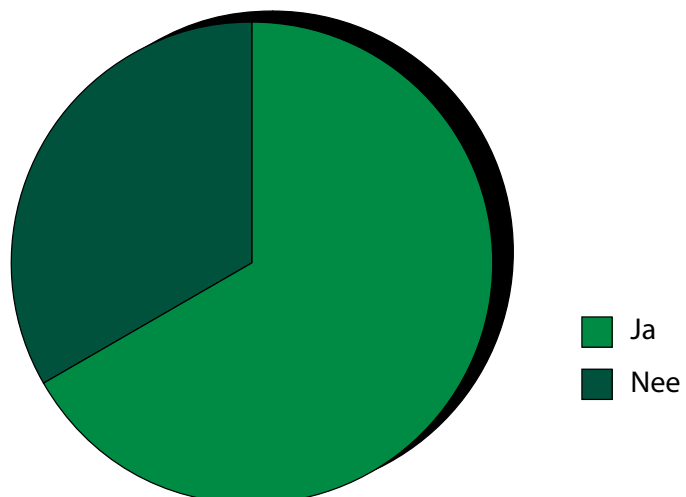
Uit het tevredenheids- en salarisonderzoek 2011 blijkt dat zowel het functioneringsgesprek als het beoordelingsgesprek door greenkeepers als positief wordt ervaren, maar dat het niet altijd even structureel verloopt. Dezelfde ontwikkeling zien we bij vele andere bedrijven. Meestal worden er allerlei redenen opgenoemd waarom deze gesprekken niet plaatsvinden of waarom er te weinig structuur in zit. Nog afgezien van het feit dat de gesprekken soms niet plaatsvinden, is de kwaliteit van deze gesprekken en de nazorg ook een belangrijk punt van aandacht! Veelal zien we dat er geen of onvoldoende managementvaardigheden aanwezig zijn. Uit dit onderzoek blijkt ook dat er in veel gevallen geen sprake is van het vastleggen van gemaakte afspraken.

Verbeteren diepgang

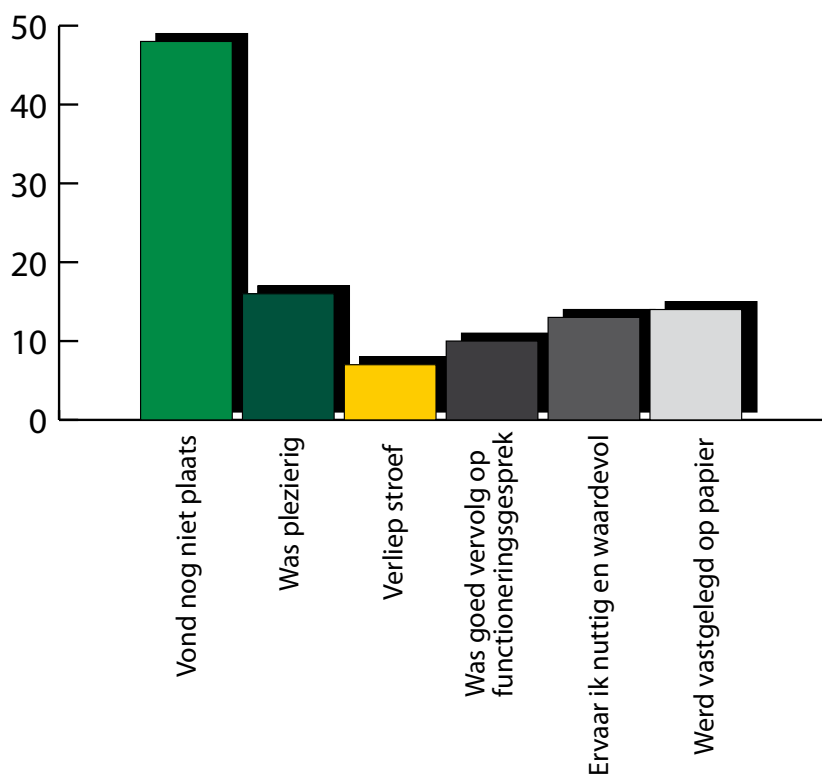
Wij denken dat het een noodzaak is om functioneringsgesprekken structureel te laten plaatsvinden om de medewerkers en de organisatie verder te ontwikkelen. Hiervoor moeten de randvoorwaarden natuurlijk wel aanwezig zijn. Een van de belangrijkste randvoorwaarden is dat zowel

de leidinggevende als de medewerker de vaardigheden heeft om een kwalitatief goed gesprek te houden. Ook het durven zeggen van minder positieve zaken is hiervan een essentieel onderdeel. Vervolgens kunnen er een aantal afspraken worden gemaakt die helder en realistisch zijn,

waaraan vervolgens een goede follow-up wordt gegeven. Beperk je hierbij tot maximaal vijf afspraken. Deze werkwijze geeft de functionerings- en beoordelingsgesprekken meer diepgang en levert meer inhoud aan de organisatie, de leidinggevende en de medewerker.



Uit de enquête van dit vakblad, eind 2010, blijkt dat met ruim 60 procent van de greenkeepers een functioneringsgesprek plaatsvindt.



Inventarisatie van het beoordelingsgesprek in hetzelfde onderzoek (situatie dec. 2010, aantal geënquêteerden 110)

Weten wat er gebeurt

Het is van essentieel belang dat de leidinggevende weet wat er zich in het veld afspeelt. Een hoofdgreenkeeper behoort niet alleen te beoordelen vanachter zijn bureau, maar moet tussen de mensen staan en weten wat er gebeurt. Alleen dan kan hij zijn medewerkers beoordelen, aan- en bijsturen en opleiden volgens de eisen en de wensen van de organisatie.

BBL-opleidingen

Met name bedrijfsgerichte BBL-opleidingen geven een andere dimensie aan het opleiden van medewerkers. BBL betekent 'BeroepsBegeleidende Leerweg' en is een beroepsopleiding in de vorm van werkend leren. Een leerling-werknemer werkt in een bedrijf of instelling en heeft tussen de twaalf en vijftien lesdagen per jaar, op locatie en afgestemd op de operatie van de organisatie! Beide manieren van leren, dus de praktijk in het bedrijf en de theorie, vullen elkaar aan en vormen samen de beroepsopleiding. De medewerker wordt dus op locatie getraind in de operatie, waarbij de leidinggevende een zeer belangrijke rol speelt. De leidinggevende is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn mensen. Bedrijfsgerichte BBL-trajecten geven een nieuwe impuls aan de greenkeepers, waarbij niet alleen

het salaris belangrijk is maar tevens de waarde van de persoonlijke ontwikkeling.

Bureau PUUR heeft een ruime ervaring in de golfbranche en biedt in nauwe samenwerking met Helicon-opleidingen (A.O.C.) verschillende BBL-trajecten aan. Specifiek voor greenkeeping is dat tot uitstroomniveau MBO 2, assistent-greenkeeper. De BBL-trajecten zijn er van niveau 1 tot en met niveau 4 en zijn door de Wet Vermindering Loonafdracht (WVA) budgetneutraal aan te bieden. Hierin kan Bureau PUUR u ook adviseren. De opleidingsinstelling kan tevens adviezen geven over opleidingen en de ontwikkeling van medewerkers.

Henk Wessels
 Directeur/eigenaar Bureau PUUR
 Luchthavenweg 81-134
 5657 EA Eindhoven
www.bureaupuur.nl

Meer informatie over opleidingen in Greenkeeping vindt u op de pagina's 32 en 33 van Greenkeeper 5 uit 2010. Daarin staat vermeld dat ook IPC Groene Ruimte BBL-trajecten aanbiedt voor aankomende greenkeepers en assistent-greenkeepers.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Het functioneringsgesprek: dit is een gesprek tussen leidinggevende en medewerker over het functioneren van de medewerker. Hierbij wordt vooral gekeken naar de toekomst, maar wordt ook stilgestaan bij het heden. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Het stellen van doelen
- Wat gaat er goed?
- Wat kan worden verbeterd?
- Hoe kunnen verbeteringen tot stand worden gebracht?

In het functioneringsgesprek wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van de loopbaan. Daarom maken we hier geen onderscheid tussen het functioneringsgesprek en het loopbaan-gesprek. Ook is er ruimte om te praten over de behoefte of de noodzaak om een opleiding te volgen en naar aanleiding daarvan actie te ondernemen.

Een functioneringsgesprek is een open overleg-situatie! Een medewerker moet vrijuit kunnen spreken, zonder dat het invloed heeft op zijn beoordelingsgesprek en/of salaris. Zowel de medewerker als zijn leidinggevende uiten zich met als doel de verhoging van de kwaliteit van het werk en het optimaliseren van de onderlinge samenwerking. Eventuele knelpunten moeten aan het licht komen en, indien mogelijk, worden weggenomen.

Het beoordelingsgesprek: dit is een gesprek van de leidinggevende met de medewerker over het functioneren van de medewerker in het afgelopen jaar. De chef geeft tijdens zo'n gesprek zijn/haar oordeel aan de medewerker en licht dit toe. De medewerker krijgt de ruimte om hierop te reageren, maar dat heeft geen consequenties voor het oordeel. Anders dan het functioneringsgesprek is het meer een eenrichtingsgesprek: de leidinggevende doet dus vooral het woord, de invloed van de medewerker beperkt zich meer tot het maken van afspraken. Naast het functioneren van de medewerker van het afgelopen jaar, worden er ook afspraken gemaakt voor de komende periode. Als laatste komen de consequenties voor salaris en andere arbeidsvoorwaarden aan de orde.

Het is de bedoeling zowel functionerings- als beoordelingsgesprekken te borgen in de organisatie en een concrete, duidelijke follow-up te laten volgen.