

Hoofdstuk 8. Personeelsmanagement

Meerkeuzevragen

Opgave 8.1

- D Het uitvoeren van arbobeleid is een voorbeeld van personeelsmanagement op operationeel niveau.

Opgave 8.2

- D Het verwerken van de personeelsgegevens is geen hoofdtaak van de HR-manager, want dit is een taak van de personeelsadministrateur. De andere genoemde taken zijn wel hoofdtaken van de HR-manager.

Opgave 8.3

- C Beide stellingen zijn juist.

Opgave 8.4

- B Stelling I is onjuist, want een onderneming is niet verplicht om een vertrouwenspersoon aan te stellen. Wel is een werkgever verplicht om aandacht te besteden aan het voorkomen van ongewenst gedrag. Stelling II is juist.

Opgave 8.5

- B Het proces van personeelsplanning begint met het inventariseren van de huidige situatie. Daarna wordt de gewenste situatie geïnventariseerd, gevolgd door het vaststellen van de te nemen maatregelen en de evaluatie van de genomen maatregelen.

Opgave 8.6

- C De taken van een werknemer staan niet in zijn competentieprofiel, maar in het functieprofiel. De opleiding, werkervaring en kennis van software kunnen wel in een competentieprofiel staan.

Opgave 8.7

- C Beide stellingen zijn juist.

Opgave 8.8

- A Alleen de eerste stelling heeft betrekking op het beoordelingsgesprek. De andere stellingen gaan over het functioneringsgesprek.

Opgave 8.9

- D Zowel het nulmetingsgesprek als het functioneringsgesprek is gericht op de toekomst. Tijdens het beoordelingsgesprek staat het functioneren in de afgelopen periode centraal.

Opgave 8.10

- A Stelling II is onjuist, want iedere werkgever is verplicht om de bedrijfshulpverlening te organiseren. Stelling I is juist.

Open vragen**Opgave 8.11**

- a. Personeelsmanagement omvat alle besluiten en handelingen die betrekking hebben op de wijze waarop een organisatie met haar personeel omgaat.
- b. Drie niveaus:
 - strategisch personeelsmanagement;
 - tactisch personeelsmanagement;
 - operationeel personeelsmanagement.
- c. Activiteiten operationeel personeelsmanagement:
 - werving en selectie van nieuwe medewerkers;
 - het opleiden van personeel;
 - het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
 - het uitvoeren van de verlofregeling;
 - verzuimbegeleiding;
 - het voeren van exitgesprekken (bij de uitstroom van medewerkers);
 - het uitvoeren van het arbobeleid;
 - personeelsadministratie;
 - salarisverwerking.

Opgave 8.12

- a. Betrokken functionarissen:
 - de directie;
 - de lijnmanagers (leidinggevenden);
 - de personeelsadministrateur;
 - de salarisadministrateur;
 - de individuele medewerkers.
- b. Hoofdtaken HRM-manager:
 - het (gevraagd en ongevraagd) adviseren van directie, management en medewerkers met betrekking tot alle mogelijke vraagstukken op het gebied van personeelszaken;
 - het beheren van de HRM-instrumenten;
 - het opzetten en evalueren van de P&O-strategie en het personeelsbeleid;
 - het vaststellen van de resultaten van het gevoerde beleid.

Opgave 8.13

- a. Taken van een vertrouwenspersoon:
 - het opvangen van werknemers die zijn lastiggevallen, bijvoorbeeld door een collega of leidinggevende, en die hulp en advies nodig hebben;
 - nagaan of het mogelijk is om de kwestie in de informele sfeer op te lossen;
 - het slachtoffer informeren over andere oplossingsmogelijkheden, zoals klachtenprocedures;
 - het begeleiden van een werknemer als hij/zij de kwestie aan de orde wil stellen bij een klachtencommissie of de ondernemingsleiding;
 - het doorverwijzen naar andere hulpverlenende instanties, zoals een mediator;

- het geven van voorlichting over de aanpak van ongewenst gedrag;
 - het adviseren en ondersteunen van leidinggevend en de ondernemingsleiding bij het voorkomen van ongewenst gedrag;
 - registratie van gevallen van ongewenst gedrag.
- b. Aandachtspunten bij het aanstellen van een vertrouwenspersoon:
- Het is niet gewenst dat een personeelsfunctionaris of bedrijfsmaatschappelijk werker naast zijn reguliere taken ook nog dienst doet als vertrouwenspersoon, aangezien dit kan conflicteren met zijn reguliere taken.
 - Het is vaak verstandig om meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen, zodat een werknemer kan kiezen bij wie zijn verhaal wil doen.
 - De vertrouwenspersoon moet het bedrijf goed kennen.
 - De vertrouwenspersoon moet iemand zijn op wie werknemers relatief makkelijk afstappen.

Opgave 8.14

- a. Een belangrijke doelstelling van personeelsplanning in het kader van organisatiebeleid is het ontwikkelen van een zodanig beleid dat medewerkers optimaal worden ingezet, zowel nu als in de toekomst. Een goede personeelsplanning maakt dit mogelijk. Van belang is dat (strategisch) personeelsbeleid wordt opgesteld met betrekking tot in-, door- en uitstroom van medewerkers.
- b. Voorwaarden om het proces van personeelsplanning optimaal te laten verlopen zijn o.a.
- Een goede koppeling tussen HRM en de strategie van de organisatie. De personeelsplanning moet namelijk aansluiten op de behoeften van de onderneming en die worden bepaald door de strategie;
 - De concrete invulling van de personeelsplanning moet niet volledig in handen zijn van de HR-afdeling, want hierbij moet het lijnmanagement een belangrijke rol spelen. Lijnmanagers zijn cruciaal voor de invulling van het personeelsbeleid, aangezien zij hun eigen afdeling zodanig moeten managen dat dit volledig past in het strategische ondernemingsbeleid;
 - Er moet sprake zijn van maatwerk; de invulling van de personeelsplanning moet volledig zijn afgestemd op de behoefte van de onderneming of een specifieke afdeling;
 - De personeelsplanning moet voortdurend worden geanalyseerd en aangepast.
- c. Een belangrijk onderdeel van de personeelsplanning is het vaststellen van de vaardigheden die de organisatie nodig heeft om de strategische doelstellingen te realiseren. Dit zal moeten worden vertaald in individuele eigenschappen waarover werknemers moeten beschikken om hun werk te kunnen doen, zowel binnen een team als in een specifieke functie. Hierbij kan worden gedacht aan kennis, maar ook aan bepaalde vaardigheden en 'attitudes'.

De rol van een functieprofiel

Dit alles betekent dat allereerst moet worden bekeken welke taken, resultaatgebieden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tot een specifieke functie behoren. Dit leidt tot een functieprofiel. Vervolgens moet men deze taken en verantwoordelijkheden vertalen naar de competenties/eigenschappen waarover een werknemer moet beschikken om zijn functie te kunnen uitvoeren.

De rol van een competentieprofiel

Omdat in iedere organisatie het werk verdeeld wordt over meer werknemers, zal niet iedere medewerker over alle noodzakelijke competenties moeten beschikken. Dit betekent dat per werknemer een competentieprofiel moet worden vastgesteld, dat nauw verband

houdt met de functie die de desbetreffende medewerker vervult. Het competentieprofiel wordt zodoende grotendeels bepaald door de taken en verantwoordelijkheden die bij een functie horen.

De rol van functie- en competentieprofielen samen is van belang bij de invulling van het personeelsbeleid, waaronder de personeelsplanning. Gezorgd moet worden dat nu en in de toekomst de medewerker met de juiste competenties de voor hem of haar juiste functie vervult.

Opgave 8.15

- a. Onder competenties van personen worden wel gedragseigenschappen en kennisniveau verstaan. De belangrijkste of meest ontwikkelde van deze competenties worden kerncompetenties genoemd. Bij het competentie management richt men de ontwikkeling van de medewerkers op de competenties die de onderneming in de toekomst nodig heeft.
- b. In het strategisch plan zijn de belangrijkste doelstellingen op lange termijn geformuleerd. Op basis hiervan worden de competenties geformuleerd die bij de medewerkers aanwezig moeten zijn. Het competentie management moet ervoor zorg dragen, dat de kerncompetenties bij de medewerkers aanwezig zijn.
- c. Voordelen van competentie management zijn:
 - Het kan de prestaties van de organisatie vergroten doordat het personeelsbeleid volledig wordt ingericht rondom de kerncompetenties. Daarmee stuurt de onderneming de ontwikkeling van het personeel op basis van de eerder vastgestelde strategie van de organisatie.
 - Doordat competentie management het gewenste gedrag van medewerkers en managers stimuleert, kan de cultuur van de organisatie in een door het management gewenste richting veranderen.
 - Doordat medewerkers en managers duidelijk weten welke ontwikkeling wenselijk is, kan het werk aantrekkelijker worden. Managers besteden veel positieve aandacht aan medewerkers. Medewerkers kunnen zich goed ontplooiën en hebben de beschikking over ruime scholingsmogelijkheden.
 - Doordat de ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd, neemt ook de interne mobiliteit toe. Medewerkers en managers ontdekken nieuwe kwaliteiten en zullen deze willen toepassen in (andere) functies.
 - Door de nieuwe loopbaanmogelijkheden en het gezamenlijk realiseren van een doel, voelen medewerkers zich meer verbonden met de organisatie. Hierdoor neemt het personeelsverloop af, waardoor minder medewerkers met waardevolle competenties vertrekken.

Opgave 8.16

- a. Functies van belonen:
 - het aantrekken van personeel op de arbeidsmarkt;
 - het behouden van bekwame werknemers;
 - het verbeteren van de geleverde prestaties;
 - het stimuleren van een verandering in het gedrag;
 - het voorkomen van conflicten.
- b. Niveaus bij prestatiebeloning:
 - per individu;
 - per team of afdeling;
 - collectief.

Opgave 8.17

Redenen om te investeren in opleiden:

- werknemers optimaal laten functioneren;
- het actualiseren van kennis;
- het bevorderen van de doorstroom van medewerkers;
- het verbeteren van het bedrijfsresultaat;
- werknemers binnenhalen;
- werknemers behouden.

Opgave 8.18

a. Redenen om aandacht te besteden aan beoordelen:

- Aan de hand van beoordelingsgesprekken kan worden vastgesteld of het gehanteerde loopbaanbeleid wel werkt.
- Het management kan door de persoonlijke gesprekken achterhalen wat er precies leeft onder de werknemers en of zij nog wel voldoende gemotiveerd zijn.
- De leidinggevenden kunnen met de werknemers concrete afspraken maken over te verrichten taken en te behalen doelstellingen.
- Aan de hand van de vastgestelde doelen is het voor een manager eenvoudiger om zijn medewerkers aan te sturen.
- Aan de hand van de beoordeling kan voor iedere werknemer een passende beloning worden vastgesteld.
- Uit een beoordeling kan blijken welke vaardigheden en kennisniveaus van een werknemer verbeterd moeten worden, bijvoorbeeld door het volgen van een opleiding.

b. Belangrijkste beoordelingscriteria:

- prestaties;
- gedrag;
- persoonskenmerken;
- competenties.

c. Belangrijke vaardigheden:

- het kunnen creëren van de juiste sfeer;
- goed kunnen luisteren;
- de juiste vragen kunnen stellen;
- feedback geven.

Opgave 8.19

Onderdelen van het arbobeleid:

- risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E);
- ziekteverzuimbeleid;
- bedrijfshulpverlening;
- preventiemedewerker;
- periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO).

Casusvragen

Opgave 8.20

- a. Bij een beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende een beoordeling aan de medewerker. Hij motiveert zijn oordeel. Het oordeel is onder meer van belang voor het al dan niet toekennen van een bonus, het al dan niet verlengen van de aanstelling, etc. Bij een functioneringsgesprek spreken leidinggevende en medewerker over de wijze waarop de medewerker zijn werkzaamheden verricht. Er wordt gekeken naar verbeterpunten en zaken die het functioneren van de medewerker kunnen verbeteren.
- b. Vijf beoordelingscategorieën zijn:
- de kwaliteit van de werkzaamheden;
 - de arbeidsproductiviteit;
 - de wijze van samenwerking;
 - de persoonlijke eigenschappen van de medewerker;
 - de gemaakte afspraken.

Opgave 8.21

- a. Zaken die binnen Latex van belang zijn bij het voeren van de beoordelingsgesprekken met de medewerkers:
- Bij de beoordeling spelen een rol: prestaties, gedrag, persoonskenmerken en competenties.
 - De beoordelaar moet over de juiste vaardigheden beschikken: juiste sfeer creëren, goed kunnen luisteren, juiste vragen stellen, feedback geven.
 - De beoordelaar moet de historie, de ontwikkeling en het carrièreperspectief erbij betrekken.
- b. Nulmetingsgesprekken en functioneringsgesprekken.

Opgave 8.22

Fasen:

1. Wat is de huidige situatie?
Inventariseren van de huidige bezetting, o.a.:
 - hoe is de opbouw van de personeelsbezetting (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau)?
 - wat is het huidige personeelsverloop?
 - welke problemen doen zich regelmatig voor m.b.t. het personeelsbestand?
2. Welke situatie is gewenst?
Het is heel goed mogelijk dat de gewenste situatie afwijkt van de huidige. Het kan ook zo zijn dat de huidige personeelsbezetting prima voldoet aan de huidige situatie. De organisatie dient zich af te vragen of de huidige bezetting in kwalitatieve en kwantitatieve zin voldoet voor de toekomstige situatie. Zo kan men zich afvragen of de huidige bezetting toereikend is voor de strategische plannen van de organisatie. Is het huidige kennisniveau voldoende, heeft de nieuwe strategie gevolgen voor de interne processen van de organisatie en wat betekent een verandering in de processen voor de vaardigheden van de medewerkers?
3. Hoe komen we daar?
Nadat is vastgesteld wat de verschillen zijn tussen de huidige en de gewenste situatie, moet worden nagegaan welke maatregelen nodig zijn om de gewenste personeelsbezetting te realiseren. Dit moet uiteindelijk leiden tot een plan, waarin tot op afdelingsniveau wordt vastgelegd welke instrumenten hierbij worden ingezet.

4. Heeft onze aanpak gewerkt?

Tot slot is het noodzakelijk om de gehanteerde aanpak voortdurend te analyseren en zo nodig aan te passen. De strategie kan immers voortdurend wijzigen. Daarnaast kan het ook gebeuren dat de beschikbare HRM-instrumenten op één of meer afdelingen anders moeten worden ingezet. En dan begint het proces in feite weer opnieuw.

Opgave 8.23

- a. Competentiemanagement is een instrument waarmee het personeelsmanagement wordt gekoppeld aan de strategie van de organisatie. Met behulp van de vereiste competenties kunnen de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Bij competentie management wordt uitvoerig bekeken over welke eigenschappen, vaardigheden en kwalificaties een werknemer moet beschikken om zijn functie op een goede wijze te kunnen uitoefenen.

- b. Samenwerken
 - Klantgerichtheid
 - Plannen en organiseren
 - Resultaatgericht
 - Integriteit
 - Omgang met details
 - Kwaliteitsgerichtheid
 - Communicatieve vaardigheden
 - Discipline