



## **EXAMEN NEMAS PERSONEELSMANAGEMENT**

**22 januari 2005**

**TIJD: 10.15 – 13.15 UUR**

Dit schriftelijk gedeelte van het examen bestaat uit drie onderdelen, verdeeld over 8 bladzijden.

Onderdeel 1: 5 open vragen (30 punten)

Onderdeel 2: 4 vragen naar aanleiding van case “De kool en de geit?” (40 punten)

Onderdeel 3: 5 vragen naar aanleiding van case “In de boot?” (30 punten)

**Bij dit examen behoort een apart in te leveren bijlage.**

## **ONDERDEEL 1: OPEN VRAGEN** (± 50 minuten)

**Dit onderdeel bestaat uit 5 algemene vragen over de theorie van personeelsmanagement. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, als dit de duidelijkheid ten goede komt.**

1. Leg uit wat onder het begrip functiewaardering moet worden verstaan.  
Licht het antwoord toe aan de hand van een voorbeeld.
  
2. Schrijf een kort memo voor uw werkgever waarin u de afweging en het verschil laat zien tussen “Investors in People” en HRM.
  
3. Leg in eigen woorden uit wat onder competentie management moet worden verstaan.  
Behandel bij de uitleg drie personele instrumenten die bij competentie management kunnen worden ingezet.
  
4. Doorgaans wordt uitgegaan van de stelling, dat gemotiveerd personeel beter werkt dan niet gemotiveerd personeel.  
Leg met behulp van een voorbeeld uit op welke wijze flexibele beloning een bijdrage kan leveren aan de motivatie van het personeel.
  
5. Stel voor: uw bedrijf moet binnenkort gaan werken met prestatie-indicatoren, teneinde het sociale beleid meer handen en voeten te geven en de resultaten meer meetbaar te maken.  
Er is nog weinig informatie beschikbaar. Een aardig startpunt zou het verzamelen van kengetallen kunnen zijn.  
Geef 5 voorbeelden van sociale kengetallen en geef per kengetal een korte uitleg.

## ONDERDEEL 2: CASE (± 80 minuten)

Deze opgave bestaat uit vier vragen naar aanleiding van een tekst over sociaal beleid en de integrale toepassing van personele instrumenten. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, als dit de duidelijkheid ten goede komt.

### CASE: “De Kool en de geit?”

#### Inleiding

Zuurkoolfabriek ‘Langedijker Trots’ is lange tijd een begrip geweest in Zuid-Scharwoude. De zuurkool die uit ‘Langedijker Trots’ kwam, stond voor ouderwetse Noordhollandse kwaliteit en het heeft dan ook jarenlang voor een goede omzet gezorgd. Zeker nu het economisch allemaal wat minder gaat, blijkt kool en met name zuurkool weer helemaal terug te zijn op de Nederlandse tafels. Men bleef altijd pal staan voor dit pure product. Kool is kool en Langedijk is de bakermat van deze kool.

Begin dit jaar zocht men, om niet extra kwetsbaar te worden in deze moeilijke tijden, een partner om over te nemen en al snel stuitte men op het kleine koolverwerkingsfabriekje ‘St. Pancras’, een modern geleid bedrijfje, dat een grotere productdifferentiatie kende en tot voor een jaar of drie goed draaide. Doordat de consument minder vaak vraagt naar meer exclusieve en trendy gerechten, komen de resultaten onder druk te staan. Een overname door ‘Langedijker Trots’ zou moeten zorgdragen voor de continuïteit.

Simon Leegwater, de directeur van Langedijker Trots, werd vanzelfsprekend de nieuwe directeur van het bedrijf, dat werd omgedoopt tot ‘Langedijker Goud’. Leegwater zou er wel even **één** nieuw bedrijf van maken, dat naar de normen van 2005 ingericht moest worden. Zijn normen dus.

Hem werd snel duidelijk, dat het één en ander niet mee zou vallen: het betroffen immers twee totaal verschillende bedrijven. Want hoe was de situatie daarvoor geweest?

#### St. Pancras

In St. Pancras had de directeur Edwin de Boer zelf zoveel mogelijk gedelegeerd naar een lager niveau. Het bedrijfje was onderverdeeld in drie business units: de unit ‘standaard’ (voor de meest gangbare zuurkool van het vat), de unit ‘verpakte normale en wijnzuurkool’ en de unit ‘exclusief’, waar de duurdere, of meer exclusieve soorten zuurkool werden ontwikkeld, verwerkt en verpakt. Bij de exclusieve soorten moet worden gedacht aan de Franse choucroute, de Bigosch uit Polen en sinds kort een Russische en Elzasser zuurkoolschotel, populair sinds hieraan in Nederland aandacht wordt besteed in het televisieprogramma ‘Life & Cooking’.

St. Pancras werkte goed en tot ieders tevredenheid, want de doelstelling was: op een flexibele en marktgerichte wijze een kwaliteitsproduct leveren. Binnen de drie units werkten men met autonome groepen en men regelde binnen zo’n kring alles, tot en met de laatste kwaliteitscontrole.

Binnen de organisatie vonden POP-gesprekken plaats en deze hadden een positie in het sinds kort ontwikkelde competentie management. Daarnaast werd wekelijks werkoverleg gehouden. In dit werkoverleg werd, naast de werkwijze en arbeidsomstandigheden, ook over opleidingsvragen gesproken en besloten.

Edwins lijfspreuk was: “Waar ik geen verstand van heb, daar kan ik beter mijn mond over houden. Jullie, personeelsleden, weten wat er nodig is en kunnen er zelf het beste over beslissen.” Iedere unit had dan ook een eigen budget voor het opleiden en voor het flexibel belonen. Bovendien was men gewend om, in goed overleg, om de twee jaar van unit te wisselen.

Alle personele aangelegenheden werden overigens geregeld door de unitchefs, die derhalve zowel een financieel-economische, een productie-technische als een sociale component in hun functie hadden.

## Langedijker Trots

Duidelijk zal zijn, dat in Langedijker Trots anders gewerkt werd dan in St. Pancras. Dit familiebedrijf was al jaren in handen van de familie Leegwater. Simon Leegwater kende als directeur alle ins en outs. Hij onderhield zelf de contacten met de boeren en kocht zelf de kaas in. De machines die zijn vader indertijd had aangekocht, werkten nog altijd prima. Er was trouwens over het geheel weinig veranderd in dit bedrijf en de meeste mensen werkten er al meer dan 20 jaar.

De laatste jaren bleek het steeds moeilijker te zijn tijdens de grote seizoenspiek, bijvoorbeeld wanneer de eerste 'graskaas' weer op de markt moest komen, tijdelijke arbeidskrachten in dienst te krijgen. In praktijk betekende dit dan vaak, dat de vaste krachten moesten overwerken. Maar ja, ze wisten waaraan ze indertijd begonnen waren, vaak werkten hun ouders en soms zelfs grootouders ook in het fabriekje.

De inkoop werd dus geregeld door Leegwater zelf. Zijn zwager regelde de verkoop en zijn oudste zoon, Simon jr., inmiddels 42 jaar, was chef productie.

De taakverdeling binnen de organisatie als geheel was al jaren geleden volgens exact omschreven richtlijnen geregeld en deze had altijd uitstekend gefunctioneerd. Iedereen wist waar hij aan toe was en iedereen had hierin zijn eigen taak, die eenvoudig was aan te leren. Als er personeel moest worden aangenomen, dan deed Leegwater sr. dat nog altijd zelf, want hij kende zijn pappenheimers wel.

Simon sr. sprak het woord 'overleg' altijd met een vies gezicht uit. "Het is dat het moet, maar anders..." Toch was er kort voor de overname iets als 'werkoverleg' in minimale vorm opgezet. Veel meer dan informatieoverdracht was het echter niet.

Simon jr. was als chef productie binnen het werkoverleg wat ongemakkelijk het gesprek aangegaan met een grote groep medewerkers. Het ziekteverzuim was enorm gestegen en er werd erg veel geklaagd achter de rug van de leidinggevende om. De eerste paar werkoverleggen leidden overigens tot één grote klaagzang over alles wat er fout was in 'Langedijker Trots' en vooral aan de oude Leegwater. Vooral de voortdurende fysieke overbelasting bleek een telkens terugkerend probleem te zijn.

Simon jr. was zeer begripvol, maar kon niet veel meer dan de klachtenregen aanhoren en ..... de zaak voorlopig bij het oude laten.

Het was duidelijk, dat er nog veel moest gebeuren, voordat 'Langedijker Goud' aan de nieuwe op efficiency gerichte standaards zal kunnen voldoen. Inmiddels was namelijk wel duidelijk dat er een grote efficiëncyslag gemaakt zou gaan worden. 'Koolsetting' noemt Simon zijn nieuwe tactiek, een aanpak waar iedereen beter van zal worden. Maar of de kool **EN** de geit gespaard zullen blijven .....?

### **VRAGEN EN OPRDRACHTEN**

1. Simon zal eerst zicht moeten krijgen op de organisatie, alsmede op het personeelsbeleid dat tot dusverre binnen de beide bedrijven is gevoerd. Analyseer en beoordeel de **beide** beschreven organisaties op de volgende onderdelen:
  - a. de gevoerde strategie, gehanteerde structuur en heersende cultuur;
  - b. de mate waarin het sociaal beleid een geïntegreerd onderdeel is van het organisatiebeleid;
  - c. de wijze waarop de diverse in deze case behandelde personele instrumenten zijn ingezet;
  - d. het mensbeeld dat ten grondslag ligt aan de beleidsvoering (mensgericht dan wel productiegericht).
  
2. Binnen de beschreven organisatie wil Simon de beschreven problematiek gaan aanpakken. De volledige organisatie zal zijn gericht op het bereiken van 'efficiency en schaalvoordelen'. Slechts een integrale aanpak zal kans van slagen hebben. Hoe kunnen de problemen consistent en integraal aangepakt worden. Houd hierbij rekening met de verhouding en samenhang tussen:
  - **strategische uitgangspunten** (op het gebied van strategie, structuur en cultuur),
  - **de positie en het type** van het nieuw te voeren sociale beleid,
  - **het tactische niveau en de instrumentele (operationele) invulling**, maak hierbij gebruik van een personele implicatiematrix, of de vertaalslag met betrekking tot de personele doelen (**zie bladzijde 6**).De personele implicatiematrix zal ook apart als bijlage bij het examen worden uitgereikt.
  
3. Leg uit op welke wijze Simon de bedoelde veranderslag zal realiseren, gelet op zijn werkwijze.
  
4. Welke problemen verwacht u binnen het vroegere St. Pancras?  
Op welke wijze kunnen de problemen in uw ogen ondervangen kunnen worden?.

## Bijlage bij opgave 2:

### Case: “De kool en de geit?”

*Hulpmiddel bij de ‘Personele Implicatie Matrix’ of de personele vertaalslag  
(Hoe zet je de personele instrumenten in?)*

*DOEL: efficiency en schaalvoordelen*

<b>INSTRUMENTEN</b>	<b>TACTISCH NIVEAU (doelen)</b>	<b>OPERATIONEEL NIVEAU (instrumenten, uitvoering)</b>
<b>Funcievorming</b>		
<b>Personeelsplanning</b>		
<b>Werving</b>		
<b>Selectie</b>		
<b>Introductie</b>		
<b>Functiewaardering</b>		
<b>Beloning</b>		
<b>Beoordeling</b>		
<b>Opleiding</b>		
<b>Loopbaanbeleid</b>		
<b>Werkoverleg</b>		

***Deze bijlage zal ter invulling apart bij het examen worden uitgereikt.  
U dient deze bijlage bij het gemaakte examenwerk in te leveren.***

### **ONDERDEEL 3: CASE** (± 50 minuten)

**Deze opgave bestaat uit 5 vragen naar aanleiding van een tekst over problemen rond de toepassing van personele instrumenten binnen een bepaalde context. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, als dit de duidelijkheid ten goede komt.**

#### **CASE: “In de boot?”**

Op het industrieterrein van Sliedrecht treffen we een klein scheepsbouwbedrijf Sliebo BV aan. Er is hier sprake van een min of meer autonoom opererend bedrijf dat zijn afzetmarkt vindt bij met name vermogende particulieren in Nederland, Duitsland, België en Engeland. Jarenlang heeft men, terwijl het economische tij mee zat, goede bedrijfsresultaten kunnen realiseren. De productielijnen waren helder evenals de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daar de werkzaamheden over het algemeen vrij eenvoudig te noemen waren, heeft men lange tijd laaggeschoold personeel aangenomen, in praktijk meestal van allochtone afkomst.

Daar de concurrentie steeds groter werd, moesten er diverse efficiency-operaties volgen, terwijl de kwaliteit niet onder druk mocht komen. Het ziekteverzuim nam echter evenredig toe met het verhogen van de efficiency, ondanks de strakker wordende controles, zoals de zogenaamde ‘eerste dagcontrole’.

In samenspraak met TNO-arbeid is vervolgens een aanvang gemaakt met een grootscheepse reorganisatie. Op papier was dit vrij snel geregeld: iedereen zou in zelfsturende teams moeten werken. Er werd gesproken over competentie management en alle productiemedewerkers werden in autonome, zelfsturende teams geplaatst.

Doordat de regelmogelijkheden en hiermee de speelruimte binnen de functionele eenheden waren vergroot, zou het ziekteverzuim wel snel gaan dalen.

Dit was echter, zeker in eerste instantie, niet het geval. Integendeel, het ziekteverzuim steeg zelfs met enkele procenten. Al snel had men zijn oordeel klaar: “zie je wel, tussen theorie en praktijk ligt vaak een enorm gat; zelfsturende teams werken alleen in theorie.....”

#### **VRAGEN EN OPDRACHTEN**

1. Geef in eigen woorden aan wat onder ‘zelfsturende teams’ moet worden verstaan. Wat was de gedachte van TNO-arbeid bij het verlagen van het verzuim?
2. De medewerkers moeten voor het eerst gaan werken met competentie management. Leg uit hoe u de informatievoorziening aan dit personeel zou organiseren. Over welke informatie moet het personeel in elk geval beschikken?
3. Leg uit hoe de flexibiliteit kan worden beïnvloed in zelfsturende teams. Welke eisen vallen te stellen aan de functies om de medewerkers goed te laten participeren binnen deze teams?

- 4.a. Door welke oorzaken zal het verzuim binnen het beschreven scheepvaartbedrijf in eerste instantie hoger zijn geworden ?
- 4.b. Hoe zou de invoering van zelfsturende teams kunnen worden begeleid om het beoogde effect te bereiken?
- 5. Binnen het beschreven bedrijf bestaat nog geen gerichte verzuimbegeleiding. Met name ten aanzien van het langdurige verzuim schiet de begeleiding tekort.

Maak een memo van maximaal een half A-4-tje waarin u de werking en functie van de 'Wet verbetering Poortwachter' uitlegt.

**Einde van het schriftelijke examen NEMAS Personeelsmanagement.**

**Bijlage bij opgave 2:**

**IN TE LEVEREN BIJ HET EXAMEN NEMAS PERSONEELSMANAGEMENT**

**Case: “De kool en de geit?”**

**Naam kandidaat:** .....

**Examenummer:** .....

*Hulpmiddel bij de ‘Personele Implicatie Matrix’ of de personele vertaalslag  
(Hoe zet je de personele instrumenten in?)*

*DOEL: efficiency en schaalvoordelen*

<b>INSTRUMENTEN</b>	<b>TACTISCH NIVEAU (doelen)</b>	<b>OPERATIONEEL NIVEAU (instrumenten, uitvoering)</b>
<b>Functievorming</b>		
<b>Personeelsplanning</b>		
<b>Werving</b>		
<b>Selectie</b>		
<b>Introductie</b>		
<b>Functiewaardering</b>		
<b>Beloning</b>		
<b>Beoordeling</b>		
<b>Opleiding</b>		
<b>Loopbaanbeleid</b>		
<b>Werkoverleg</b>		

***U dient deze bijlage bij het gemaakte examenwerk in te leveren,  
voorzien van uw naam en examenummer***