



**EXAMEN  
NEMAS PERSONEELSMANAGEMENT**

**12 juni 2004**

**TIJD: 10.00 – 13.00 UUR**

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

Onderdeel 1: 5 open vragen

Onderdeel 2: 4 vragen naar aanleiding van case "Ijskoud de lekkerste?"

Onderdeel 3: 5 vragen naar aanleiding van case: "Doortrekken maar?"

**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. Binnen personeelsplanning wordt veelvuldig gebruik gemaakt van sociale kengetallen. Noem en onderbouw drie sociale kengetallen. Beschrijf bovendien de mate waarin de genoemde kengetallen een bijdrage kunnen leveren aan een evenwichtige personeelsplanning.
2. Schrijf een kort memo van maximaal een half A4 voor uw werkgever, waarin u de voordelen en de nadelen van Management Development beschrijft. Beëindig het memo met een duidelijke conclusie en een aanbeveling.
3. De laatste jaren neemt de populariteit van de zogenaamde '360 graden feedback' binnen de personele beoordeling een steeds belangrijker plaats in. Hoe zou u, rekening houdend met de voordelen en nadelen, een dergelijk systeem organiseren?
4. Doorgaans wordt uitgegaan van de stelling, dat gemotiveerd personeel beter werkt dan slecht gemotiveerd personeel. Geef aan de hand van een voorbeeld aan op welke wijze het werken met persoonlijke ontwikkelplannen (POP) een bijdrage kan leveren aan de motivatie van het personeel.
5. Competentiemanagement neemt de laatste 10 jaar een steeds belangrijkere plaats in binnen het sociaal beleid. Geef van tenminste drie personele instrumenten aan op welke wijze deze een bijdrage kunnen leveren aan de invulling van competentiemanagement.

## 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: 'Ijskoud de lekkerste?'

#### Historie, ontwikkeling en strategie

Ijsboerke Doetinchem is lange tijd een begrip geweest in oostelijk Nederland. Het schepijs dat uit de achterhoek kwam, stond voor ouderwetse kwaliteit en het heeft dan ook jarenlang voor een goede omzet gezorgd. In de loop van de jaren negentig werd het echter allemaal wat minder, daar men weigerde concessies te doen aan de om meer variatie vragende klanten. Men bleef pal staan voor dit degelijke product: kilopakken roomijs met als enige variant de zogenaamde 'light' versie. Alle nieuwe, meer internationaal geïntereerde, smaken werden afgedaan als modegrillen.

De resultaten kwamen echter onder druk te staan en men moest op zoek naar een fusiepartner. Uiteindelijk heeft men besloten om te gaan samenwerken met een onderneming, die sedert enige decennia als rivaal werd beschouwd: 'Venetiana Noviomagus' uit Nijmegen. Dit bedrijf wordt op een moderne wijze geleid, kent een grotere productdifferentiatie en draait goed op de 'ijsmarkt'.

Vincent Wassink, de vroegere directeur van Venetiana, wordt benoemd tot directeur van het nieuwe fusiebedrijf, dat wordt omgedoopt tot 'Giornata Particolare'. Wassink krijgt de opdracht het nieuw gevormde bedrijf tot één geheel te smeden, waarbij 'flexibiliteit en employability' de belangrijkste thema's zullen zijn in het verwezenlijken van de strategie van het nieuwe ijsgenieten in de zomer van 2004.

Het wordt Wassink snel duidelijk, dat het één en ander niet mee zal vallen: de samenwerking betreft immers twee totaal verschillende bedrijven:

#### Venetiana Noviomagus.

In Nijmegen had Wassink zelf zoveel mogelijk gedelegeerd naar een lager niveau. Het bedrijfje was onderverdeeld in drie business units. Op de eerste plaats was er de unit 'Standaard', waarin roomijs wordt gemaakt waarvoor uitsluitend verse volle melk was gebruikt. De tweede unit was 'Ciao' met de in kleinere verpakkingen geleverde, vooral Italiaanse, ijssmaken, waarin bijvoorbeeld vers fruit, eigengemaakte chocolade of mokka was verwerkt. Als derde unit kon 'Exclusief' worden beschouwd, waar de duurdere, of meer exclusieve soorten roomijs werden ontwikkeld, verwerkt en verpakt. Dit ijs werd op bestelling volgens de principes van just-in-time management vooral geleverd aan de betere restaurants in oostelijk Nederland. Dit werkte prima en tot ieders tevredenheid, want de doelstellingen hadden alle te maken met het op een flexibele en marktgerichte wijze afleveren van een kwaliteitsproduct.

Binnen de drie units werkte men tot dusverre met zelfsturende teams en binnen het team regelde men alles: van de eigen inkoopcontacten via een kleine landbouwcoöperatie tot en met de laatste kwaliteitscontrole. Binnen de organisatie vonden zowel de beoordelings- als de functioneringsgesprekken plaats. Hierbij werd gebruik gemaakt van 360 graden feedback. Wekelijks werd er werkoverleg gehouden. In dit werkoverleg werd over de werkwijzen en de arbeidsomstandigheden gesproken. Ook de opleidingsvragen werden in het werkoverleg besproken, waarbij ook besluiten werden genomen.

Vincent Wassink pleegt altijd te zeggen: 'Investeren is delegeren'; elke unit heeft een budget voor zowel het opleiden als voor het flexibel belonen. Bovendien is men gewend om, in goed overleg, om de twee jaar van unit te wisselen.

Alle personele aangelegenheden worden, met ondersteuning van personeelszaken, overigens geregeld door de unitchefs, die derhalve zowel een financieel-economische, een productie-technische als een sociale component in hun functie hebben.

### **IJsboerke Doetinchem.**

Duidelijk zal zijn, dat in Doetinchem anders gewerkt werd. Dit familiebedrijf was al jaren in handen van de familie Van Wijhe. Peter van Wijhe kende als directeur alle ins en outs. Hij onderhield zelf de contacten met Campina en kocht zelfstandig in. De ijsmachine, die zijn vader indertijd had aangekocht, werkte nog altijd prima. Er was trouwens globaal gesproken weinig veranderd in dit bedrijf, de meeste mensen werkten er al meer dan 20 jaar.

De laatste jaren bleek het steeds moeilijker te zijn de positie te handhaven, omdat de vraag naar gewoon roomijs afnam. In de praktijk betekende dit, dat de vaste krachten vaak arbeidsduurverkortingen kregen. Zij kenden alle facetten van het bedrijf en wisten waaraan ze indertijd begonnen waren; vaak werkten hun ouders en soms zelfs grootouders ook in het fabriekje.

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

De taakverdeling binnen de organisatie als geheel was al jaren geleden volgens exact omschreven richtlijnen geregeld. Deze had altijd uitstekend gefunctioneerd en iedereen wist waar hij aan toe was. Iedere medewerker had hierbinnen zijn eigen taak, die eenvoudig was aan te leren.

Als er personeel moest worden aangenomen, dan deed Van Wijhe sr. dat nog altijd zelf, hij kende zijn pappenheimers. Hij beschouwde zich als 'de grote superijsboer'.

Wanneer ergens een plek openviel, dan werd het opengevallen gat vaak al weer snel ingevuld, meestal door een nazaat van een eerdere generatie medewerkers. Van Wijhe sr. sprak het woord overleg altijd met een vies gezicht uit. 'Het is zo toch altijd goed gegaan, je moet mensen niet wijzer maken dan ze al zijn, dat geeft allen maar onrust in de tent', is één van zijn geliefde uitspraken. De sfeer was overigens redelijk goed en de mensen in het bedrijf hadden een goede band met elkaar. Ook de samenwerking verliep redelijk, mede doordat iedereen elkaar al jaren kende.

Ook was er kort voor de fusie een minimale vorm van werkoverleg opgezet. Veel meer dan informatieoverdracht was het echter niet. Beoordelingsgesprekken werden alleen gevoerd als iemand ontslagen of gepromoveerd moest worden.

Wat ongemakkelijk was de chef productie omgegaan met de geluiden rond een grote groep medewerkers. Het ziekteverzuim binnen de groep bleek enorm gestegen en het werd steeds moeilijker goed personeel vast te houden. Erger nog: de ambitieuze jonge vakmensen gingen allemaal naar die concurrent in Nijmegen.

Medewerkers werden volgens een vast rooster naar cursus gestuurd, maar uitsluitend als dat niet anders kon in verband met de richtlijnen op het gebied van de Arbo of kwaliteit.

Peter jr. wilde wel het een en ander veranderen, maar wist niet hoe. Zijn personeel kennende, wist hij niet of hij zo gelukkig moest zijn met de fusie.

Het was duidelijk, dat er nog veel moest gebeuren, voordat 'Giornata Particolare' echt één modern bedrijf zou zijn.

### **VRAGEN EN OPRDRACHTEN**

1. 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. Maak een inventarisatie van de problemen, zoals u deze tegenkomt in de beide organisaties, met name in samenhang met het gevoerde sociaal beleid.
  
3. Binnen de beschreven organisatie wil men de beschreven problematiek gaan aanpakken. 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 samenhang** binnen het 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.
  
4. Adviseer Vincent Wassink met een stappenplan en zet zo nodig meerdere (deel)trajecten uit, teneinde dit nieuwe integrale sociale beleid te kunnen realiseren. Geef daarbij met name aan hoe draagvlak kan worden gecreëerd.

## Bijlage bij opgave 2:

### Case: 'IJsoud de lekkerste?'

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

*DOEL: Flexibiliteit en employability*

| <b>INSTRUMENTEN</b>       | <b>TACTISCH NIVEAU<br/>(doelen)</b> | <b>OPERATIONEEL NIVEAU<br/>(instrumenten, uitvoering)</b> |
|---------------------------|-------------------------------------|---|
| <b>Funcievorming</b>      |                                     |   |
| <b>Personeelsplanning</b> |                                     |   |
| <b>Werving</b>            |                                     |   |
| <b>Selectie</b>           |                                     |   |
| <b>Introductie</b>        |                                     |   |
| <b>Funciewaardering</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 rond problemen rond de 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: 'Doortrekken maar?'**

Swedish Dal, gespecialiseerd in het ontwikkelen en produceren van toiletputten en spoelmechanismen, heeft een goede naam opgebouwd, met name in de hotelwereld. ISO-gecertificeerd en werkend volgens het EFQM/INK kwaliteitsmodel, leveren zij al jaren een product van uitstekende kwaliteit.

De motivatie binnen het bedrijf is hoog en het integrale sociaal beleid is volledig ontwikkelingsgericht ingevuld.

Sedert begin deze eeuw en met name in 2001 zijn de resultaten onder invloed van de recessie, sterk onder druk komen te staan. Deze mooie economische formulering kan niet verhullen dat dit binnen het bedrijf als zeer pijnlijk wordt ervaren.

Het één en ander heeft er helaas toe geleid, dat de onderneming haar zelfstandigheid zal moeten verliezen. De economische neergang die in 2002 en 2003 verder doorzette, bespoedigde een rigoureuze beslissing. Een Engelse grote toiletputtenfabrikant, The Loo Inc heeft Swedish Dal overgenomen. Deze fabrikant, onderdeel van een wereldwijd concern, heeft echter kennelijk nog nooit van het in Engeland florerende concept 'Investors in People' gehoord.

Het sociaal beleid ontkomt (dus) niet aan de efficiencyoperatie. Het personeel wordt immers beschouwd als de belangrijkste kostenpost waarop bezuinigd kan worden.

Mister Lavatory vindt dat er een flinke efficiëncyslag gemaakt moet worden. Voortaan wordt de aandacht vooral gericht op gestandaardiseerde productieprocessen. In nieuwbouwprojecten lijkt dit, begin 2004, enigszins aan te slaan. De projectgroepen worden logischerwijs ontbonden en al snel raakt men oude klanten kwijt, daar men niet meer aan de specificaties kan voldoen voor met name de luxere hotels en restaurants.

#### **VRAGEN EN OPDRACHTEN**

1. De afgelopen jaren heeft de organisatie altijd breed inzetbare medewerkers aangetrokken  
Leg uit op welke wijze de functievorming zal worden ingevuld na de grote efficiency-operatie.
  
2. Binnen Swedish Dal werden uitsluitend functioneringsgesprekken gehouden en alleen in geval van grote problemen ook beoordelingsgesprekken.
  - a. Leg uit op welke wijze het nieuwe management met dit fenomeen zal omgaan, wanneer we ons baseren op de gegevens uit de case.
  - b. Welke consequenties zal de veranderde handelwijze hebben voor de andere personele instrumenten?
  
3. Leg uit op welke wijze in de nieuwe situatie het loopbaanbeleid en het werkoverleg zullen zijn ingevuld.  
Licht het antwoord toe met twee praktische voorbeelden op operationeel niveau.

4. Vanuit Engeland wordt aangegeven dat binnen het gehele concern 'e-HRM' moet worden toegepast.
  - a. Wat moet onder 'e-HRM' worden verstaan?
  - b. Op welke wijze zal e-HRM worden ingevuld, als dit gebeurt volgens het model van The Loo Inc?

5. Geef in maximaal een half A-4 commentaar op het omgooien van het sociaal beleid en de personele instrumenten in dit concern voor het vroegere 'Swedish Dal'.

Werk dit commentaar uit door te beschrijven welke consequenties de verandering op korte en lange termijn kan hebben voor de organisatie in het algemeen en voor de motivatie en het welzijn van de medewerker in het bijzonder.

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

## Bijlage bij opgave 2:

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

### Case: 'IJsoud de lekkerste?'

Naam kandidaat: .....

Examenummer: .....

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

*DOEL: Flexibiliteit en employability*

| INSTRUMENTEN              | TACTISCH NIVEAU<br>(doelen) | OPERATIONEEL NIVEAU<br>(instrumenten, uitvoering) |
|---------------------------|-----------------------------|---|
| <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***