

EXAMEN NEMAS PERSONEELSMANAGEMENT 22 januari 2005
--

Antwoordmodel examen NEMAS Personeelsmanagement - januari 2005

Onderdeel 1

1. Uit het antwoord moet blijken dat het gaat om de **weging van de zwaarte** van functies op basis van een aantal **gezichtspunten**, die relevant zijn voor deze functie en die het mogelijk maakt functies met elkaar te **vergelijken en classificeren** en op basis waarvan na conversie een salaris(groep) kan worden vastgesteld. Er zijn meerdere omschrijvingen mogelijk. Eventueel kan aan de hand van het gegeven voorbeeld verder inzicht in de materie blijken.
2. Uit memo moet blijken dat men de begrippen *investors in people* en HRM beheerst: *investors in people* is het op een gestructureerde wijze investeren in mensen, waarbij commitment een eerste vereiste is en waarmee een certificaat kan verkrijgen; HRM is een algemener benaming voor de wijze van omgang met personeel, waarbij personeel de kritische factor bij uitstek is/kapitaalgoed is, om je doelen te bereiken. Dit werkt door op **instroom, doorstroom en uitstroom**. Ter vergelijking kun je zeggen dat IIP vooral op de doorstroom is gericht. Daar de ontwikkelingen nog volop in beweging zijn, zie je deze twee steeds meer naar elkaar groeien Scorend is vooral: **investeren in mensen, opleiding gericht inzetten** tegenover de meer integrale benadering in HRM
3. Uit het antwoord moet bekendheid blijken met het begrip *competentiemanagement*; het betreft hier een managementinstrument dat gericht is op het **inzichtelijk maken en vergroten van de beroepsbekwaamheden** van het personeel en individuele personeelsleden; het gaat derhalve verder dan alleen maar het gericht inzetten van personele instrumenten maar ook het inzetten van andere managementinstrumenten. Voor elke functieniveau worden de vereiste en gewenste competenties aangegeven (en vastgelegd) Binnen **functionerings-gesprekken** worden de tot dusverre verworven competenties afgezet tegen het voor de functie of het bedrijfsonderdeel geldende profiel, op basis waarvan een **persoonlijk ontwikkelplan** geformuleerd kan worden; op basis hiervan kunnen opleidingswensen en of noodzaak nader geduid en gematcht worden. Voor de te onderscheiden functieniveaus kunnen de functieprofielen in combinatie met de persoonlijke ontwikkelplannen enerzijds en de personeelsontwikkelplannen anderzijds houvast vormen voor het verder te ontwikkelen **opleidings- en loopbaanontwikkeling**. Met name op de samenhang en de onderlinge versterking van de personele instrumenten (binnen een integrale benadering) kan gescoord worden (naast het tonen van kennis van het begrip) Het noemen van andere personele instrumenten kan eveneens goed zijn, mits de samenhang aangetoond wordt
4. Bij flexibele beloning kan de medewerker zelf invloed uit oefenen op het variabele deel van de beloning. Hierbij kan vaak voor een deel gekozen worden voor vrije tijd, speciale voorzieningen e.d. Vooral het zelf kunnen bepalen, **het invloed kunnen uitoefenen op de aard van de beloning geeft het motiverende effect**.
5. bij sociale kengetallen kan worden gedacht aan:
Leeftijdsopbouw

Verloop
 Hoogte ziekteverzuim
 Man/vrouwverhouding
 Fulltime/parttime werkenden
 Aanwezige opleidingsniveaus
 Ook goed zijn: in het kader van de wet Samen: aantal (%) allochtone werknemers
 Aantal (%) gehandicapten
 Uit toelichting moet blijken of men de samenhang kan aangeven.

Onderdeel 2:

1. St Pancras
 Gevoerde strategie; innovatief onderscheidend
 Structuur: divisie met project/adhocratische trekjes
 Cultuur: taakcultuur (wellicht met machtscultuurkantjes)
 Integratie sociaal beleid: geïntegreerd aspectbeleid (driepoot!)
 Inzet van de personele instrumenten: ontwikkelingsgericht
 Gehanteerde mensbeeld: Y/ontwikkelingsgericht
2. Langedijker Trots
 Strategisch uitgangspunt; massaproductie/efficiency/marktleider
 Structuur: eenvoudige structuur richting machinebureaucratie; (smal/ondiep; F-opbouw; centrale besluitvorming/standaardisatie)
 Cultuur: rollencultuur; mensbeeld: X/beheersgericht
 Beleidsvoering: deelbeleid/type A
3. volgens simon Leegwater:
 strategie: marktleider
 structuur; machinebureaucratie
 cultuur: rollencultuur/aspecten machtscultuur zie langedijker trots als model

INSTRUMENTEN	Doel: efficiency en schaalvoordelen	
	tactisch niveau (doelen die je nastreeft)	operationeel niveau (instrumentele invulling) (niet noodzakelijk!!!!)
Funcievorming functieervulling	nastreven smalle ondiepe functies	via klass.
Personeelsplanning	gericht op beheersing/efficiency Juiste man/juiste plaats	pull benadering
Werving	werven taakgerichte medewerkers	profiel+ kanaalaanpassing
Selectie	selecteren zie boven	selecteren op profiel
Introductie	snelle praktische inzet	werkinstructie
Funciewaardering	gericht op efficiency	gerelateerd a. functieprofiel
Beloning	gerelateerd aan functiezwarte of prestaties	prestatiebeloning/Cao

Beoordeling	op efficiënte inzet gericht	klassieke beoordeling
Opleiding	taakgerichtheid nastreven	beheersgericht/scholing
Loopbaanbeleid	efficiënte inzet personeel	loopbaanplanning
Werkoverleg	sturing en efficiencygericht	meeweten

3. Invoering zal waarschijnlijk **top-down** ingevoerd worden, gelet op de door de directeur gehanteerde stijl (blauwdruk denken); woorden als **machtstrategie** scoren ook.
4. De volgende problemen zijn te verwachten als deze overname inderdaad wordt doorgevoerd:
kernbegrippen zijn: **afname van betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel**, demotivatie, kans op verhoogd ziekteverzuim en verloop; daarnaast zullen interne structuur, samenwerking, leiderschapstijl en cultuur veranderen. Inzicht moet blijken uit de beantwoording rond: ontbreken **van draagvlak**; afnemen van verworvenheden en afname van flexibiliteit en regelmogelijkheden.

Onderdeel 3: 5 vragen naar aanleiding van korte case “in de boot?”

1. Zelfsturende teams kunnen bijdragen aan het verlagen van ziekteverzuim, daar men meer speelruimte, meer eigen verantwoordelijkheid krijgt in de uitvoering van het werk; deze werkwijze leidt over het algemeen tot een lager ziekteverzuim, mits het personeel betrokken is bij de invoering en in staat is om op deze wijze te werken/ top-down invopering werkt doorgaans averechts
Kernwoorden: sociotechniek, Team, probleemoplossend vermogen; outputgestuurd; zelf werkwijze en kwaliteit afspreken en bepalen, brede/diepe functies.
Regelmogelijkheden van invloed op betrokkenheid, verantwoordelijkheid, motivatie en verzuim.
Uit antwoord moet vooral inzicht blijken; dit is belangrijker dan een definitie.
2. Van belang is, dat medewerker begrijpen waar het over gaat: succes staat bij goede voorlichting: in feite zal de hele organisatie om moeten, want competentie management raakt alle aspecten. In ieder geval zal het consequenties hebben voor de stijl van leiding geven. Een belangrijke verandering is, dat medewerkers zelf actiever moeten nadenken over hun ontwikkeling en dat vertalen naar een actieplan (in de vorm van een POP) waar men verder ook op aangesproken kan worden; vooral scorend zijn: gericht op vergroten van **beroepsbekwaamheden** met ondersteuning van **functioneringsgesprekken, aansluiting op opleiding en loopbaanbeleid en ontwikkeling persoonlijke actieplan**.
3. Beïnvloeding via functievorming/flexibiliteit;
Woorden als speelruimte beïnvloeding input/transformatie/output, werkstructurering en breedte diepte van functies staan in a en b centraal; ook het zelf verantwoordelijkheid dragen voor samenwerking en resultaten dragen bij aan flexibiliteit, groter probleemoplossend vermogen en breder inzetbaarheid
Uit het antwoord moet vooral inzicht blijken.
4. De relatie tussen de aanvankelijke verhoging van het ziekteverzuim
De invoering van zelfsturende teams is opgelegd; er was nog geen draagvlak; bovendien was men altijd op beheersgerichte wijze benaderd en dus niet in staat om plotsklaps te switchen; de begrippen onder antwoord 2 waren afwezig. In feite is het een paradoxale opdracht: je dwingt mensen om uit zichzelf flexibel te zijn

Goede begeleiding van invoering zijn van belang: eerst rationeel en later meer procesgericht, voorlichtingsbijeenkomsten en invoerings/begeleidingsteam, in werkoverleg begeleiding en regelmatige evaluatiesessies; de personele instrumenten dienen ter ondersteuning van dit veranderingsproces (functievorming, opleiding, functioneringsgesprekken en werkoverleg)

In het antwoord dient dit onderbouwd te worden

5. Ten aanzien van verzuimbegeleiding:

Kern van de beantwoording is, dat er kwantitatieve en kwalitatieve zaken benoemd moeten worden

Kengetallen: omvang, duur, frequentie en locatie

Preventief: inzet van personele instrumenten ter signalering:

Sociaal Medisch team, functioneringsgesprekken, werkoverleg, regelmogelijkheden in functie

Inzet van Arbodienst: in SMT, Risico-inventarisatie en evaluatie, periodiek geneeskundig onderzoek oudere medewerkers, bedrijfsfitness/ergonomie, aandacht voor RSI e.d.

Heldere procedures mbt ziekmelding en contactlegging met medewerker.

Ook na ziekteverzuim evt. een gesprek.

Het gaat niet zo zeer om ziekmeldingsprocedures, maar om een integrale benadering.

Mbt tot Wet Verbetering Poortwachter: moet in ieder geval de melding, het **plan van aanpak** vroegtijdig gericht op reïntegratie en de **gezamenlijke inspanning** daartoe genoemd worden. Het aantal weken noemen is niet bepalend, de gedachte erachter wel.