



UITWERKINGEN NEMAS PERSONEELSMANAGEMENT

12 JUNI 2004

DEFINITIEF

**Aan deze uitwerkingen en normeringen
kunnen
géén
rechten worden ontleend**

ONDERDEEL 1 – open vragen

Opgave 1:

Voor personeelsplanning relevante sociale kengetallen zijn met name:

Leeftijdsopbouw

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.

Opgave 2:

Uit het antwoord moet duidelijk blijken dat men bekend is met het begrip

Management Development.; het draait om het gestructureerd nastreven van ontwikkeling van/tot toekomstig management.

De **voordelen** liggen vooral op het terrein van doorstroming, anticiperen op de toekomst, nieuwe eisen, ontwikkelen van een kweekvijver met potentieel. Zo kun je de beste kandidaten aantrekken voor een loopbaan in plaats van en ban, waardoor zij kunnen in- en meegroeien binnen het bedrijf. Daarbij komt dat kwalitatief goede jonge mensen schaars zijn.

Nadelen kunnen liggen op: de markt wijzigt: de high potentials die je nu aantrekt voor de toekomst zijn vaak geselecteerd op hun huidige competenties; het kan zijn dat de behoeften over 5 jaar door veranderde markten anders liggen. Bovendien zijn het vaak theoretisch sterke kandidaten, die zich in de praktijk nog moeten bewijzen. De kosten van begeleiding en hoge afvalpercentage kunnen eveneens argumenten zijn. Ook de conclusie en het advies behoren tot het antwoord: deze moeten herleidbaar zijn uit het eerder beschrevene.

Hieraan verwante antwoorden kunnen eveneens goed gerekend worden.

Opgave 3

Uit de toepassing moet duidelijk blijken dat men bekend is met het begrip 360 graden feed back; het draait hierbij om het horen van meerdere partijen bij het beoordelen van personeel.

Door de grote mate van autonomie van met name professionals, wordt het steeds moeilijker om personeel te beoordelen. Niet alleen de mening van de baas is relevant, maar soms nog wel meer de mening van andere partijen: afnemers, collega's leveranciers, peers.

De voordelen zijn vooral gericht op het vergroten van de validiteit van de beoordeling en de positieve uitstraling naar klanten en leveranciers (in termen van (persoonlijke) kwaliteit. Nadeel is de omslachtigheid, de papieren rompslomp, de validiteit van de criteria als ook een zekere kwetsbaarheid van de medewerker naar buiten. Validiteit, betrouwbaarheid en doorzichtigheid zijn belangrijke termen in het antwoord. Bij de implementatie neemt de communicatie zowel naar buiten als in de organisatie een belangrijke plaats en zal derhalve scoren.

Opgave 4

Uit het antwoord moet blijken dat men het begrip persoonlijk ontwikkelplan kent.

Doorgaans toegepast bij competentiegericht voeren van functioneringsgesprekken,

waarbij op basis van de resultaten, enerzijds gelet op het competentieniveau van betrokken medewerker anderzijds op het vereiste of gewenste niveau binnen het bedrijf een persoonlijk plan wordt opgesteld, waarin wordt aangegeven hoe men in welke mate op welke wijze met welk doel wil streven naar dit vereiste of gewenste niveau. In een meer ontwikkelingsgerichte organisatie zal het initiatief voor een belangrijk deel bij de medewerker liggen.

Indien je zelf sturing kunt geven aan je persoonlijke ontwikkeling en hier invloed op uit kan oefenen, kan dit zeer motiverend werken.

Opgave 5

Uit het antwoord moet bekendheid blijken met het begrip competentie management; 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 functioneringsgesprekken 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 gedefinieerd 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

ONDERDEEL 2 - case

Antwoordmodel voor de casus “IJsoud de lekkerste”?

Venetiana Noviomagus

strategie: onderscheidend/adhoc vernieuwend/marktgericht (alle termen akkoord)

structuur: adhocratisch/eventueel business units of divisie

cultuur: taakcultuur/teamgericht/

Mensbeeld: Y/ontwikkelingsgericht

Integraal sociaal beleid (aspectbeleid)

Sociaal beleid type B

Ontwikkelingsgerichte inzet van personele instrumenten

Functievorming: breed en diep in zelfsturende teams; sociotechnisch wordt ook goed gerekend

Personeelsplanning: wordt niets over gezegd; waarschijnlijk push pull

Werving en Selectie: ontwikkelings/toekomstgericht

Introductie

Functiewaardering

Beloning: flexibel/employee benefits

Beoordeling: functioneringsgesprekken/360 graden feedback

Opleiding: ontwikkelingsgericht

Loopbaanbeleid: ontwikkelingsgericht

Werkoverleg: participatief/meepraten/meebeslissen

IJsboerke Doetinchem

strategie: stabiel/reactief/marktleider(geconcentreerd)/massaproductie

structuur: machinebureaucratie

cultuur: rollencultuur

Mensbeeld: X/beheersgericht

sociaal beleid (deelbeleid)

Sociaal beleid type A

Beheersgerichte inzet van personele instrumenten

Functievorming: smalle ondiepe klassiek ingevulde functies met weinig speelruimte

Personeelsplanning: wordt niets over gezegd; waarschijnlijk pull

Werving en Selectie: beheersgericht

Introductie: eveneens

Functiewaardering

Beloning: beheersgericht

Beoordeling: klassiek

Opleiding: beheersgericht

Loopbaanbeleid

Werkoverleg: gestrand/meeweten niveau

(totaal 10 punten)

2. Problemen:

Grootste problemen bij IJsboerke; tegenvallende resultaten, geringe flexibiliteit bij meer complexe/dynamische marktontwikkeling; verschillen in strategie/structuur en cultuur in vergelijking met fusiepartner Venetiana; Stijl van leiding geven (zeer streng/patriarchaal), de plaats van het sociaal beleid (nietgeïntegreerd/deelbeleid), Gebrekkige speelruimte en ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel, lagere motivatie, hoogte ziekteverzuim en verloop. (totaal 5 punten)

3. Advies:

Het beste antwoord is een genuanceerd antwoord, daar de beide oorspronkelijke bedrijven op verschillende markten opereren: een meer stabiele en een meer dynamische.

Dit impliceert ook gebundelde strategie/structuur en cultuur.

Er wordt mee akkoord gegaan, als gekozen wordt voor een meer onderscheidende/marktgerichte/innovatieve strategie, een divisiestructuur met meer machinebureaucratische elementen en meer adhocistische elementen en een taakcultuur (eventueel met rollencultuur voor de oude IJsboerke divisie)

Er van uitgaande dat er eenheid komt in het nieuwe bedrijf, is het streven naar een y-mensbeeld (ontwikkelingsgericht), aspectbeleid, sociaal beleid type B.

Een nuancering is beter, maar dit scoort eveneens.

De personele instrumenten zullen derhalve ook meer ontwikkelingsgerichte doelen krijgen (zie de personele implicatiematrix of voor de kandidaten die geen Noomen gebruiken: een instrumentele vertaalslag op tactisch niveau. Deze kunnen weer vertaald worden naar operationeel/uitvoerend niveau.(zie PIM)

PIM DOEL: KLANTGERICHTHEID/FLEXIBILITEIT

INSTRUMENTEN

	tactisch niveau	via
Functievorming werkstructurering	nastreven bredere/diepere functies	bijv.toepas.
Personeelsplanning	vergroten brede inzetbaarheid	toepassing push/pull
Werving	klantgerichte medewerkers Nastreven	gericht hierop werven
Selectie	klantgerichte medewerkers Nastreven	gericht hierop selecteren
Introductie introduceren/stages	mobiliteit bevorderen	breed
Functiewaardering	klantgerichtheid/flex	meenemen als gezichtspunt
Beloning	klantgerichtheid/flex	flexibel beloningssysteem
Beoordeling	klantgerichtheid benadrukken	functioneringsgesprekken/vast onderwerp/competentiegericht
Opleiding	nastreven klantgerichte houding	meenemen in OVT/ ontwikkelingsgericht competentiegericht

Loopbaanbeleid brede inzetbaarheid/flex./mobiliteit ontwikkelingsgerichte invulling

Ook andere woordkeuzen mogelijk

4. stappenplan/ook weer afhankelijk van de gebruikte literatuur
belangrijkste/scorende elementen zijn:
probleembesef creëren (herkennen en erkennen van probleem/rationele strategie)
Unfreezing/moving/freezing
Het creëren van draagvlak (AK)
Rol en positie zullen liefst ook benoemd en beargumenteerd worden
Evt starten met rationele strategie op management niveau met de problemen of sociale kengetallen als argument
Evt toepassing AGTPK/heropvoeding/normatief reeducatief, met name van het IJsboerkepersoneel, zeker als ze breder inzetbaar moeten worden in de nieuwe organisatie.
Systematiek scoort enigszins; met name een inhoudelijk/procesmatige invulling van het plan van aanpak is scorend. Daarbij zal ook de samenhang met het advies uit vraag 3 zichtbaar moeten worden.

ONDERDEEL 3 – case

Antwoorden naar aanleiding van opdracht 3: Doortrekken maar?

1. De personeelsvoorziening zal anders opgezet worden, te beginnen bij de functieprofielen (of functievorming: smalle ondiepe functies/weinig speelruimte) de werving en selectie zal vervolgens ook beheersgericht ingevuld worden, met korte procedures/geen of weinig interne doorstroming; gaten opvullend in het hier en nu (dus niet toekomstgericht) dit zal ook doorwerking de wijze van selecteren (beheersgericht)
2. Functioneringsgesprekken zullen langzamerhand afgeschaft worden en plaats maken voor het meer klassieke beoordelingsgesprek (op beheer gericht, wellicht gerelateerd aan het beloningssysteem)
De employability zal spoedig afnemen, zeker daar functioneringsgesprekken met name een instrument zijn om de opleidingswensen en ambities van medewerkers te bespreken en eventueel te effectueren. Deze doorwerking zien we ook bij opleiding en loopbaanbeleid, die beiden beheersgericht en op kostenreductie ingezet zullen worden. Flexibiliteit en verantwoordelijkheidsgevoel kunnen afnemen en de kans op vlucht in ziekte zal toenemen.
3. Het loopbaanbeleid zal waarschijnlijk hooguit in de vorm van een loopbaanplan voortbestaan: medewerkers worden, indien dit vanuit de organisatie noodzakelijk wordt geacht benaderd voor promotie, doorgaans op basis van een beoordeling. Werkoverleg zal, als het al blijft bestaan, uitsluitend op het niveau van meeweten toegepast worden. In het voorbeeld zal het praktisch uitvoerende aspect duidelijk naar voren moeten komen.
4. e-HRM is elektronisch ondersteund human resources management
Er zijn verschillende toepassingsmogelijkheden; een van de meest bekende is het werven en voorselecteren dan wel solliciteren via internet; toepassing van bijv. geautomatiseerde personele informatiesystemen scoren ook.
b de toepassing zal vooral op top-down invoeren gericht zijn, zonder eerst te inventariseren waar de daadwerkelijke behoeften liggen van de uiteindelijke gebruikers.
5. De consequenties zullen op de korte termijn waarschijnlijk een vergrote efficiency opleveren, naast de nodige weerstand; op de (iets)langere termijn zal ziekteverzuim en een groter verloop zeker tot de gevolgen behoren. De efficiency zou we;l eens weg kunnen vallen tegen de extra kosten die dat teweeg brengt. Demotivatie scoort eveneens, evenals het verdwijnen van de brede inzetbaarheid, het probleemoplossend vermogen en waarschijnlijk ook de productiviteit.

Met name de onderbouwing, samenhang en consistentie in de beantwoording kunnen extra scorend werken.