**HOOFDSTUK 1. Ontwikkelingen op personeelsgebied**

**Opgave 1.1**

**1.**

Schets van het personeelsbeleid in Nederland vóór circa 1865.

In feite is er voor 1865 nog geen sprake van personeelsbeleid. Arbeid vindt in ons land vooral plaats in kleinschalige productiebedrijven of thuis. Dit werk arbeid is met name ambachtelijk van aard. Kenmerken van deze arbeidsrelatie zijn:

* De werknemer heeft een grote mate van autonomie in zijn werk.
* De werknemer bepaalt zelf zijn werkmethoden.
* De werknemer beheerst het productieproces van begin tot eind.
* De relatie werkgever-werknemer heeft een meester-gezelkarakter: de meester neemt de volledige verantwoordelijkheid voor zijn ondergeschikte.
* De gezel onderschikt zich volledig.
* De relatie wordt beheerst door traditionele normen, zonder dat deze van buitenaf afgedwongen worden.
* De ambachtslui zijn meestal verenigd in gilden, een soort vereniging met duidelijke toelatingsregels.

**2.**

Als een van de oorzaken van het inefficiënt werken van ondernemingen ziet Taylor de natuurlijke luiheid van de werknemer. De werknemer werkt naar de beloning die hij voor het gedane werk krijgt. Dat werknemers niet het maximale rendement uit hun mogelijkheden halen, komt voor een groot deel doordat er geen feitelijke controle is op de arbeidsprestaties van de werknemers.

**3.**

Kort nadat Taylor zijn theorie publiceert, introduceert autofabrikant Ford zijn lopendebandsysteem. Door het vaststellen van objectieve productienormen kan men prestaties beoordelen. Via taakspecialisatie en taakopdeling kan men grote efficiëntie- en productiviteitswinsten boeken. Dit draagt bij tot groei en welvaart in die periode.

**4.**

Het Institutionalisme (letterlijk ‘geloof in vaste instellingen’) kenmerkt zich door het leggen van veel nadruk op sociaal maatschappelijke normen zoals medezeggenschap en democratisering in de arbeidssituatie. Werkgevers en werknemers hebben elkaar nodig, de een kan niet zonder de ander. Arbeid wordt gezien als een gegeven met een gemeenschappelijke invalshoek. De manier waarop arbeid wordt georganiseerd, blijft niet beperkt tot de werksituatie, maar werkt door op de samenleving als geheel.

Het tijdperk kenmerkt zich verder door economische groei en het ontstaan van multinationals, maar ook door de koude oorlog en het zich afzetten tegen de wereld (hippie-beweging). Prestatiebeloning komt aan de orde. Met persoonlijke belangen mag weer rekening worden gehouden.

**5.**

Succesfactoren volgens Bowen & Ostroff voor een eenduidig HRM-signaal naar de medewerkers over wat van hen verwacht wordt en welk gedrag beloond wordt:

* Distinctivenes: HRM-beleid en praktijken moeten duidelijk zichtbaar zijn voor medewerkers.
* Consensus: Beleidsmakers en -uitvoerders moeten het eens zijn over de doelen en kenmerken van het HRM beleid.
* Consistency: De boodschap dient over tijd en in verschillende praktijken op eenzelfde manier naar voren te komen.

**6.**

Een organisatie kan volgens Peter Senge het best leren van gemaakte fouten:

* door persoonlijk meesterschap: jezelf ontwikkelen tot een goede vakman of vakvrouw;
* door mentale modellen (vooroordelen, aannames): onderzoek deze kritisch;
* door te bouwen aan een gezamenlijke visie: niet het overnemen van de visie van de chef;
* door teamleren: samen nadenken over het functioneren van het team;
* door systeemdenken (de vijfde discipline) in plaats van losse organisatieonderdelen.

**7.**

Het belang van competentiemanagement.

Het juist managen van de competenties draagt bij aan een optimale inzet en ontwikkeling van de medewerkers, iets wat op zijn beurt weer bijdraagt aan het behalen van optimale resultaten voor de organisatie. Competentiemanagement is daarom een middel om de onderneming én de mensen in samenhang te ontwikkelen.

**8.**

Situaties waarin Het Nieuwe Werken (HNW) niet mogelijk is.

Als de taken op een bepaalde werkplek moeten worden uitgevoerd:

* winkel;
* fabriek;
* de bouw;
* het taxibedrijf;
* het vervoersbedrijf;
* de verpleging;
* de politie;
* de brandweer.

**9.**

HRA kan dienen ter ondersteuning van het personeelsbeleid bij:

* de planning;
* de controle;
* het verbeteren van de personele prestaties.

**Opgave 1.2**

**1.**

Het begrip paternalisme houdt het volgende in.

De werkgever neemt een bevoogdende houding in ten opzichte van zijn werknemers. Hij bepaalt wat zijn werknemers nodig hebben en wat goed voor hen is. De zorg van de werkgever voor de werknemer wordt beschouwd als gunst, niet als een recht. De bevoogdende houding geldt niet alleen voor de zakelijke relatie tussen werkgever en werknemer, ook ten aanzien van het privéleven van de werknemer neemt de werkgever deze houding aan.

In feite regelt de werkgever als een soort autoritaire vader voor zijn personeelsleden alles van bovenaf en neemt beslissingen voor hen. Zelfs de leidinggevenden hebben niets in te brengen.

Paternalisme is in feite hetzelfde als bevoogding of betutteling. In die periode vinden de meeste werknemers het misschien gewoon dat hun werkgever zich overal mee bemoeit. Niet alleen met werkgerelateerde onderwerpen, maar ook met hun persoonlijke zaken. Maar er zijn vast ook wel personeelsleden die dit niet op prijs stellen.

**2.**

Taylor brengt de volgende verbetering in het productieproces aan om inefficiënt werken te voorkomen.

Taylor rafelt het productieproces uiteen en voert een vergaande rationalisering in het productieproces. Er wordt voor elke werknemer een soort van programma van opeenvolgende handelingen gemaakt. Hierbij wordt de werknemer gezien als een verlengstuk van de machine. Zo ontstaat een soort van specialisme, dat afgestemd is op de kennis en vaardigheden per werknemer. Per persoon wordt gekeken wie welke handelingen het meest efficiënt doet.

**3.**

De human relations managementtheorie is een gedragskundige benadering die de mens als uitgangspunt van haar studie neemt. Men veronderstelt een verband tussen de aandacht die aan een medewerker wordt gegeven en de prestaties die hij levert.

Het denken en handelen van mensen wordt niet alleen beïnvloed door regels en programmering maar ook door aandacht, respect, betoonde interesse en sociale, intermenselijke contacten. Deze menselijke interacties activeren het emotionele gevoelsleven, de zachte zijde van de mens.

Bovendien zijn alle medewerkers verschillend. Ieder heeft andere waarden en wensen. Hieruit vloeien verschillende gedragsvoorkeuren en ook verschillende gedragingen voort.

**4.**

De contingentietheorie, of contingentiebenadering, is een theorie in de organisatiekunde waarbij gesteld wordt dat kenmerken van een object van onderzoek afhangen van diverse factoren vanuit de omgeving van het object. Elke omgeving vraagt aangepast gedrag. Volgens de contingentietheorie bestaat er geen beste manier om binnen een onderneming besluiten te nemen. Leiderschap dat in sommige situaties goed werkt, is bij andere bedrijven soms niet succesvol.

**5.**

In zijn boek ‘The fifth discipline’ beschrijft Peter Senge de zogenoemde ‘lerende organisatie’.

**6.**

Twee soorten competenties zijn van belang zodat een werknemer zijn werk goed kan doen:

* kennis en vaardigheden die hij opdeed door opleiding en ervaring;
* gedrag, persoonlijkheid en motivatie, die zorgen voor de juiste beroepshouding.

**7.**

Competentiemanagement is een systematiek waardoor inzicht ontstaat in de vaardigheden en eigenschappen van medewerkers, waarbij deze optimaal ontwikkeld worden. Hierdoor kunnen zij hun werk nog beter doen in het belang van de onderneming. Bovendien is het een praktisch instrument voor loopbaanbeleid. Zowel in het sollicitatiegesprek, het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek als het loopbaangesprek draait het steeds weer om competenties. Ook voor de personeelsleden is dat duidelijk. Door hun kwaliteiten concreet te benoemen, weten ze waarop ze zich kunnen verbeteren. Hierdoor zorgt competentiemanagement voor de linking pin tussen de verschillende personeelsinstrumenten.

**8.**

Vier voorwaarden om Het Nieuwe Werken (HNW) met succes in te kunnen voeren:

* De ICT moet het werk overal mogelijk maken, zowel centraal (op kantoor) als op andere locaties en tijden (decentrale vestigingen, thuis, onderweg, in het café); mogelijke oplossingen: smartphone, social intranet, social media, videoconferencing, cloud computing, wifi, collaboration tools, unified communications.
* De bedrijfscultuur: het (midden)management moet vertrouwen hebben in de verantwoordelijkheid van medewerkers die buiten de centrale organisatie werken; maar ook werknemers moeten accepteren dat collega’s meer vrijheid kunnen hebben of juist die vrijheid niet durven nemen.
* Sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid moet mogelijk zijn.
* Er moet een goede balans zijn tussen behoeften, uitgangspunten, doelen en invulling, zodat niet alleen het werkproces effectiever wordt maar dat ook iedereen met plezier naar het werk gaat.

**9.**

Twee HRA-methoden om de waarde van het personeel te meten:

* Een methode is gerelateerd aan kosten.
* En een methode is gerelateerd aan opbrengsten.

**Opgave 1.3**

**1.**

Begin 1900 vindt een omslag plaats in het personeelsbeleid door de volgende oorzaken:

* door verzet van werknemers tegen de paternalistische inmenging door de werkgever;
* door de opkomst van sociale wetgeving.

**2.**

Volgens Taylor worden de prestaties van een werknemer als volgt beoordeeld.

Er worden objectieve productienormen vastgesteld. Deze normen worden niet beïnvloed door een subjectieve beoordeling van degene die de prestaties meet. De leiding kan aan de hand van die objectieve normen de prestaties beoordelen en onderzoeken. Van daaruit wordt gezocht naar de meest effectieve manier van produceren. Volgens Scientific Management is dat de juiste persoon op de juiste plek zetten en hem de juiste productiemiddelen geven.

**3.**

Het revisionisme benadrukt zowel de technische als de sociale organisatie, waarbij democratisering en humanisering van arbeid centraal staan. Het revisionisme streeft naar een herziening en samenvoeging van de klassieke en gedragskundige organisatietheorieën. Dit houdt een evenwicht in tussen de aandacht voor de structuur (mesoniveau) en de mensen in die structuur (microniveau).

Arbeid kan beter worden verricht als de werknemer zelfstandiger, meer zelfbewust wordt en hij meer verantwoordelijkheid krijgt. Ook de rechten van de mens en de verdere uitbouw van de sociale wetgeving is belangrijk. Het revisionisme schenkt veel aandacht aan verschillende vormen van werkstructurering (taakverruiming) en aan functionele participatievormen (w.o. werkoverleg).

**4.**

Als het gaat om leiderschap in een onderneming, geldt dat er drie contingentiefactoren zijn waarvan de leiderschapsstijl afhankelijk is:

* groepsatmosfeer;
* taakstructuur;
* de machtspositie van de leider.

De beste leiderschapsstijl die bij de situatie past, zal tot de hoogste of meest gewenste groepsprestatie leiden. Maar omgekeerd is de leiderschapsstijl ook van invloed op de drie contingentiefactoren.

**5.**

Organisaties bevinden zich volgens het boek ‘The fifth dicipline’ in een opwaartse en neerwaartse beweging. In de neerwaartse beweging zijn er indicaties dat het met een bedrijf niet goed gaat. Een sterk bedrijf zal antwoord kunnen geven op de problemen die op een organisatie afkomen.

**6.**

Het aantal functiecompetenties van een werknemer moet niet te groot zijn, anders wordt het beoordelen ervan een lastige zaak. Veelal wordt het aantal van 10 competenties niet overschreden.

**7.**

Het Nieuwe Werken (HNW) biedt een oplossing voor de volgende uitdagingen:

* internationalisering, bijvoorbeeld de opkomende markten;
* de toenemende mogelijkheden van ICT waardoor nieuwe vormen van samenwerking ontstaan:
* meer thuiswerkende ouders;
* verminderen fileproblematiek;
* het binden en boeien van talent;
* de juiste mens op de juiste plaats.

**8.**

Bij HRA wordt gekeken naar de invloed van het personeelsbeleid (HRM) op de winstgevendheid van een organisatie. Het personeelsbeleid wordt op die manier bedrijfseconomisch meegerekend als kostenfactor van een organisatie. Op deze manier wordt het personeel en het personeelsbeleid financieel gewaardeerd met behulp van verschillende methoden en technieken.

**9.**

Bij HRA wordt de waarde van het personeel soms bepaald op basis van opbrengsten. De opbrengst van het personeel wordt dus gemeten. Bij eenvoudige functies kan de productiviteit nog wel gemeten worden, maar bij ingewikkelder functies of productieprocessen is het lastig de opbrengst (toegevoegde waarde) van elk personeelslid apart in kaart te brengen. Daarnaast kunnen de medewerkers het beeld krijgen dat zij als financieel object gezien worden, omdat hun waarde in geld wordt uitgedrukt.

**Opgave 1.4**

**1.**

Onjuist. De term paternalisme komt van het Latijnse woord paternalis, een afleiding van pater ofwel vader. Overigens wordt voor de werkgever en werknemer in de tijd van het paternalisme meestal de benaming ‘baas’ en ‘knecht’ gebruikt.

**2.**

Juist. Scientific management wordt ook wel wetenschappelijke bedrijfsvoering genoemd.

**3.**

Juist. Niet alleen heeft de voetbalvereniging PSV nog steeds de naam van deze werkgever, maar er wordt voor het personeel zelfs een hele woonwijk van 265 huizen gebouwd: het witte dorp in Eindhoven.

**4.**

Onjuist. De lerende organisatie is een managementtheorie die inhoudt: een leven lang leren, dus permanente educatie. Deze theorie is afkomstig uit het boek ‘The fifth discipline’ van Peter M. Senge.

**5.**

Onjuist. Een goede kledingverkoper moet ook beschikken over de competenties:

* overtuigingskracht;
* klantgericht;
* sociaal vaardig;
* representatief.

**6.**

Juist.

**Opgave 1.5**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. In het algemeen ervaart het personeel juist negatieve aspecten van een ver doorgevoerde taakspecialisatie, zoals eentonigheid, saaiheid, weinig bewegingsvrijheid.

**3.**

Juist. Dat een organisatie een bepaald beleid ontwerpt en hier bepaalde doelen mee wil bereiken (‘intended’), wil nog niet zeggen dat alle managers het op de bedoelde manier uitvoeren (‘actual’) en dat medewerkers het op de bedoelde manier ervaren (‘percieved’). Omdat het ervaren beleid uiteindelijk de effectiviteit bepaalt, is het van belang regelmatig te onderzoeken hoe medewerkers het heersende beleid en de aanwezige praktijken ervaren.

**4.**

Onjuist. Een competentie is voor een medewerker zijn vermogen om te voldoen aan een vereiste vanuit een bepaalde functie waarbij hij door kennis, houding en vaardigheden succesvol kan zijn in die functie.

**5.**

Onjuist. Bij Het Nieuwe Werken (HNW) is er geen eigen werkplek meer voor de medewerker. Voor een grotere groep personeelsleden is een beperkt aantal fysieke werkplekken ter beschikking. Met een laptop en een trolley kan de werknemer inloggen en zijn werkzaamheden gaan verrichten.

**6.**

Onjuist. Voor deze medewerkers is HNW juist niet geschikt. Wel voor de werknemer met een sterke behoeft aan vrijheid, autonomie en verantwoordelijkheid.

**Opgave 1.6**

**1.**

a. Elton Mayo;

b. Follet;

c. Mac Gregor.

**2.**

b. de naam van de onderneming.

**3.**

d. 1990.

**4.**

a. Hoe kan ik de uitstroom van het personeel uitdrukken in een (eventueel negatieve) waarde?

c. Wat is de waarde van mijn ‘Human Capital’?

d. Wat is het rendement van mijn personeelsbeleid?

**5.**

d. HRA.

**6.**

b. Visie ;

c. Oordeelsvorming.

**Opgave 1.7**

**1.**

a. Coachen;

d. Inlevingsvermogen.

**2.**

a. Blake;

c. Mouton.

**3.**

b. Contingentietheorie.

**4.**

a. afdelingscompetenties;

b. functiecompetenties;

d. kerncompetenties.

**5.**

d. gestructureerd werken, initiatief nemen, resultaatgericht werken en succesvol werken.

**6.**

a. Als ik nu investeer in mijn personeel, wat levert dat mijn onderneming op?

b. Hoe kan ik aantonen of het lagere ziekteverzuim tot een hogere arbeidsproductiviteit leidt?

**Opgave 1.8**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Competentie** | **Denken** | **Voelen** | **Kracht** |
| Aansturen |  |  | x |
| Inventiviteit  | x |  |  |
| Snelheid van begrip | x |  |  |
| Resultaatgerichtheid |  |  | x |
| Klantgerichtheid  |  | x |  |
| Stressbestendigheid |  |  | x |
| Relatiebeheer |  | x |  |

**Opgave 1.9**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Competentie** | **Denken** | **Voelen** | **Kracht** |
| Analytisch vermogen  | x |  |  |
| Initiatief  |  |  | x |
| Verantwoordelijkheid |  |  | x |
| Samenwerken |  | x |  |
| Organisatiebewustzijn | x |  |  |
| Sociabiliteit |  | x |  |
| Overtuigingskracht |  |  | x |

**Opgave 1.10**

1. Een belangrijke bijdrage qua inzichten wordt geleverd door Mayo en de onderzoeken die hij eind jaren ’20, begin jaren ’30 verricht in de Hawthorne-fabrieken van Western Electric Company. Mayo onderzoekt de effecten van een verandering in de arbeidsomstandigheden op de productiviteit en de kwaliteit van het werk. Hij ontdekt dat uitsluitend meer aandacht van de leiding voor een proces al positief uitwerkt. Hierbij werkt Mayo met een onderzoeksgroep en een controlegroep van werknemers. Blijkbaar voelen de werknemers die meer aandacht krijgen zich zo speciaal dat dit positief uitwerkt op de prestaties. Menselijke verhoudingen en sociale behoeften van werknemers zijn blijkbaar naast de technische aspecten van groot belang voor een onderneming.

2. De HRM-theorie hanteert vier uitgangspunten voor het personeelsbeleid:

* Medewerkers zo in te zetten dat een onderneming de doelstellingen kan realiseren (winst maken, groeien en de beste worden). Medewerkers moeten productief zijn. Organisatiedoelen worden bereikt via inzet en competentie van medewerkers.
* HRM heeft een signaalfunctie: Via HRM zendt een organisatie een boodschap uit naar de personeelsleden over wat van hen verwacht wordt en welk gedrag beloond wordt.
* Maar een arbeidsverhouding moet evenwichtig zijn. Is deze niet in balans dan zal de relatie niet lang volhouden. Medewerkers presteren extra goed bij een goede mix van autonomie, motivatie, ontwikkelmogelijkheden en hechte teams. Als de werkgever goed voor medewerkers zorgt, betalen medewerkers dit terug met hoge inzet en betrokkenheid.
* Ook moet een arbeidsverhouding maatschappelijk acceptabel zijn. Als dit niet het geval is, zal het beeld dat de onderneming naar buiten toont, verslechteren. Daardoor zorgen organisaties ervoor hun HRM-beleid zo aan te passen dat dit maatschappelijk geaccepteerd is. Tevreden werknemers zorgen voor tevreden klanten.