**HOOFDSTUK 2. Het HRM-beleid**

**Opgave 2.1**

**1.**

Als afgeleide van de bekende Balanced Scorecard noemen de auteurs Backer e.a. vier perspectieven van HRM, die met elkaar in evenwicht moeten zijn. Deze vier perspectieven zijn:

* het financiële perspectief;
* het klantperspectief;
* het perspectief van de interne processen;
* het innovatieperspectief, ook wel genoemd het perspectief van het lerend vermogen.

**2.**

Kees Kouwenhoven onderscheidt de volgende bronnen van arbeidsvreugde:

* hogere zingeving;
* fysiek welbevinden;
* collegialiteit;
* waardering en vertrouwen;
* goede prestaties;
* groei;
* werken met hart en ziel.

**3.**

De volgende personeelsinstrumenten rekent men tot de zachte instrumenten:

* opleiding en training;
* medezeggenschap;
* competentiemanagement;
* loopbaantrajecten;
* coaching;
* taakroulatie.

**4.**

Een preventiemedewerker is iemand die zich in het bedrijf (mede) bezighoudt met de veiligheid en gezondheid op de werkvloer en met het opstellen van een RI&E. In grote bedrijven (> 25 werknemers) moet hier iemand voor zijn aangewezen. In kleine bedrijven is het vaak de directeur die de taken van de preventiemedewerker verzorgt. In uitzonderingsgevallen kan de RI&E worden uitbesteed aan een externe partij.

**5.**

Bij een RI&E wordt de inventarisatie in drie soorten risicogroepen onderverdeeld:

* fysieke risico’s/ergonomie;
* psychosociale risico’s;
* veiligheidsrisico’s/omgevingsrisico’s.

**6.**

Voor ondernemers die voor maximaal 40 uur per week personeel in dienst hebben, is de ‘Checklist gezondheidsrisico’s’ ontwikkeld, waarmee de verplichte RI&E kan worden uitgevoerd aan de hand van een aantal stellingen. Zij hoeven hun RI&E niet te laten toetsen. Maar als voor hun branche een branche-RI&E bestaat, kunnen ze die beter gebruiken.

**7.**

Ulrich omschrijft vijf belangrijke strategische bijdragen van het personeelsmanagement aan de organisatie:

* implementatie van strategie;
* verandervermogen;
* prestaties;
* betrokkenheid van medewerkers;
* administratieve efficiency.

**8.**

Strategisch personeelsmanagement koppelt het organisatiebeleid aan strategische keuzes met betrekking tot de organisatie van het werk en de inzet van arbeid.

Strategisch personeelsmanagement is van groot belang voor de onderneming, omdat het bereiken van de doelstellingen sterk beïnvloed wordt door de inzet van de medewerkers. Personeel is één van de belangrijkste factoren die het succes van het ondernemingsbeleid mede bepalen. Als de personeelscomponent onvoldoende betrokken wordt bij het strategisch beleid van de organisatie, zal men de strategische doelen niet of onvoldoende kunnen realiseren. De competenties van het personeel stemmen dan niet overeen met de gewenste competenties.

**9.**

Op het niveau van tactisch personeelsmanagement werkt de afdeling P&O het strategische beleidsplan uit in een functiestructuur, een formatieplan en in diverse procedures en personeelsinstrumenten. Bij tactisch personeelsmanagement betreft het de middellange termijn van een half jaar tot circa twee jaar. Op dit niveau wordt ingespeeld op bijstellingen van verwachtingen in vraag en aanbod en mogelijke knelpunten. Het gaat om management van de personeelscapaciteit, kwalitatief en kwantitatief. Vooral (midden)managers, P&O-functionarissen en planners hebben hier een taak.

**Opgave 2.2**

**1.**

In feite houdt HRM het volgende in: het systematisch managen van personeel in een flexibele, open organisatie met oog voor veranderingen, op zodanig motiverende en op de organisatie afgestemde wijze, dat de medewerkers zoveel mogelijk toegerust worden met bagage waarmee zij hun werk vorm en inhoud kunnen geven, zonder dat veelvuldige inmenging van een leidinggevende is vereist.

**2.**

De vier levensfasen die Levinson onderscheidt, hebben betrekking op de volgende arbeidsaspecten:

* op het vermogen tot leren;
* op het vermogen tot mobiliteit;
* op het vermogen tot brede inzetbaarheid van de medewerker.

**3.**

Een RI&E wordt onderverdeeld in twee deelrapporten:

* een overzicht van alle (veiligheids- en gezondheids)risico’s in de onderneming;
* een plan met maatregelen om deze risico’s te vermijden of te beperken.

**4.**

De wettelijke taken van een preventiemedewerker:

* Het (mede) opstellen en uitvoeren van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).
* Het adviseren en nauw samenwerken met de OR / personeelsvertegenwoordiging over de te nemen maatregelen voor een goed arbeidsomstandighedenbeleid.
* Deze maatregelen (mede) uitvoeren.

**5.**

De evaluatie van een RI&E moet meteen gevolgd worden door een plan van aanpak, waarbij de te nemen maatregelen, het tijdpad, de kosten en de verantwoordelijken in kaart worden gebracht.

**6.**

Enkele voorbeelden van vragen uit de algemene MKB-RI&E:

1.1.1 Er zijn voldoende bedrijfshulpverleners aanwezig.

3.1.2 Goederen zwaarder dan 4 kg worden hooguit tot 1.80 meter getild.

5.3 Medewerkers kunnen regelmatig pauzeren.

7.3.1 In het kantoor zijn ramen aanwezig waardoor het daglicht naar binnenkomt.

9.1 De juiste persoonlijke beschermingsmiddelen worden gebruikt.

*Andere voorbeelden kunnen ook goed zijn.*

**7.**

De vier rollen volgens Ulrich:

De strategisch partner

Deze vertaalt organisatiestrategie in P&O-strategie om zo het top- en lijnmanagement van de onderneming te ondersteunen. Hij houdt zich bezig met de toekomst: opleidingsplannen, strategisch belonen en formatie afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.

Change agent

Deze richt vooral op veranderingstrajecten. Zijn taken: het meekrijgen van mensen in het veranderingsproces, het alert houden van lijnmanagers en het begeleiden en ondersteunen van het veranderingsproces.

Employee champion

De employee champion is verantwoordelijk voor personeelszorg. Hij draagt zorg voor gemotiveerd en betrokken personeel, onder meer via introductie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vaak deelt de afdeling P&O deze rol met de lijnmanager.

Administratieve expert

Deze draagt zorgt voor een efficiënte uitvoering van de P&O-processen en procedures. Hierbij kunnen nieuwere mogelijkheden als MSS (Management Self Service) en ESS (Employee Self Service) behulpzaam zijn.

**8.**

Aandachtsgebieden bij het strategisch personeelsmanagement:

* verandermanagement;
* innovatief organiseren;
* diversiteit;
* duurzaamheid.

Maar ook:

* een reorganisatie;
* een verandertraject;
* fusie of overname;
* een holding en concern;
* een shared service centre project;
* samenwerkingsverband of internationale organisatie.

**9.**

Operationeel personeelsmanagement houdt zich bezig met de dagelijkse werkzaamheden. Het is het dagelijks werk van de planners en roosteraars. Operationeel personeelsmanagement bestrijkt de periode vanaf vandaag tot circa een half jaar.

**Opgave 2.3**

**1.**

HRM is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

* Mensen zijn binnen een organisatie geen kostenpost, maar een bron van opbrengsten (human capital). Beter benutten van de mogelijkheden van medewerkers leidt tot betere prestaties van de organisatie.
* Personeelsmanagement is een integraal onderdeel van het strategisch beleid (langetermijnvisie) van de onderneming. Binnen de visie van de onderneming wordt personeelsbeleid expliciet genoemd. Er is een lange termijn formatie- en bezettingsplan. Voor de kritische functies is er een opvolgings- en back-upplan. De verantwoordelijkheid ligt bij het topmanagement en de uitvoering is geïntegreerd in de lijn. Dit houdt in dat het personeelsbeleid niet de verantwoordelijkheid van personeelsfunctionarissen (stafmedewerkers) is. Personeelsadviseurs hebben een ondersteunende en adviserende rol.
* Personeelsinstrumenten worden geïntegreerd toegepast, dus in samenhang met elkaar. Werving en selectie, beoordelen, belonen, ontwikkelen en het opstellen van een functieprofiel met bijbehorende competenties en opleidingsplannen staan in directe relatie tot elkaar.
* Strategisch beleid van de organisatie en personeelsbeleid beïnvloeden elkaar en zijn geïntegreerd. De strategie van een onderneming kan een grote impact hebben op het personeelsmanagement. Denk hierbij aan situaties als sterke groei of krimp van de onderneming of aan een fusie, een belangrijke technologische verandering enzovoort.
* HRM is gebaseerd op de elementen permanent leren, onderlinge samenwerking en versterken van de onderlinge betrokkenheid van de onderneming.

**2.**

Hard HRM houdt in dat de werknemer wordt beoordeeld op meetbare prestaties. De *harde* instrumenten worden vaak toegepast om doelen op korte termijn te realiseren. Het zijn in het algemeen kwantitatieve instrumenten

**3.**

De RI&E moet volgens de Arbowet aan de volgende eisen voldoen:

* De RI&E moet compleet zijn (voorkom dat bijvoorbeeld werkzaamheden, afdelingen, functies, groepen of individuele werknemers over het hoofd worden gezien).
* De RI&E moet betrouwbaar zijn (dus de situatie eerlijk weergeven).
* De RI&E moet actueel zijn (de huidige stand van zaken weerspiegelen) en, zodra de situatie daartoe aanleiding geeft, worden geactualiseerd.
* De RI&E moet op schrift staan; een afschrift moet aan de personeelsvertegenwoordiging (bijv. de Ondernemingsraad, OR) worden overhandigd; de RI&E moet door elke werknemer kunnen worden ingezien.

**4.**

In de RI&E moeten volgens de wet de volgende onderwerpen worden behandeld:

* jeugdigen;
* gevaarlijke stoffen;
* fysieke belasting;
* beeldschermwerk;
* lawaai;
* arbeids- en rusttijden;
* genomen maatregelen, zoals arboprocedures en persoonlijke beschermingsmiddelen.

**5.**

De RI&E en het plan van aanpak moeten na de toetsing worden aangeboden aan de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT). Bij kleine ondernemingen kan de leiding deze stukken het best aan alle medewerkers verstrekken. Deze hebben in elk geval inzagerecht op grond van de Arbowet.

**6.**

Personeelsmanagement omvat de volgende taakgebieden:

* Het is gericht op het vinden en behouden of loslaten van medewerkers.
* Maar er is ook een sterk beheersmatige taak: salarisadministratie, personeels-informatiesysteem, dossierbeheer, enzovoort.

Eveneens zijn belangrijke taken:

* het informeren over regelgeving;
* het arbo- & verzuimbeleid;
* het ondersteunen van leidinggevenden in hun zogenaamde P-taken.

**7.**

Personeelsmanagement vindt in de ideale situatie plaats op drie niveaus:

* strategisch;
* tactisch;
* operationeel.

Zo vervult personeelsmanagement een belangrijke rol binnen het organisatiebeleid op alle niveaus van de onderneming.

**8.**

Kern van het strategisch personeelsmanagement is het maken van een analyse van de toekomstige personeelsbehoefte, zowel kwalitatief als kwalitatief, rekening houdend met de strategie van de onderneming. Daarnaast het opstellen van beleid om hieraan invulling te geven en het ontwikkelen van een allesomvattend personeelsbeleid in relatie tot de organisatiedoelstellingen.

**9.**

Bij het bepalen van de strategie speelt de identiteit en de cultuur van de organisatie een grote rol: Waar staat de onderneming voor, wat willen we bereiken en hoe pakken we dat aan? Als hoofddoelstellingen kunnen bijvoorbeeld de winstgevendheid en de continuïteit van de onderneming gelden. Hierbij is de bedrijfscultuur van belang. De doelstellingen zullen immers met inzet van het personeel bereikt moeten worden en daarbij speelt de bedrijfscultuur een grote rol.

Bij het bereiken van de ondernemingsdoelen gaat het niet alleen om de competenties van het personeel, maar ook om de manier waarop ze hun bijdrage kunnen leveren, waarbij communicatie, identiteit en inspiratie een belangrijke rol spelen. Op deze wijze ontstaat een gezonde bedrijfscultuur waarin het prettig werken is. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke inzet van de medewerkers. En die komt de resultaten altijd ten goede, waardoor de doelen sneller bereikt zullen worden.

Zowel P&O-medewerkers als lijnfunctionarissen zullen telkens stil moeten staan bij het belang van een organisatiecultuur die past bij de strategie van de organisatie.

**Opgave 2.4**

**1.**

Onjuist. De kritische succesfactoren hebben betrekking op harde HRM-doelstellingen, bijvoorbeeld budget en uitgaven, maar ook op zachte HRM-doelstellingen als markt- en productkennis van de werknemer.

**2.**

Onjuist. Dit is de definitie van een medewerkerstevredenheidsonderzoek MTO).

Een RI&E is een onderzoek onder het personeel naar alle (veiligheids- en gezondheids)risico’s in de onderneming om te komen tot een plan met maatregelen om deze risico’s te vermijden of te beperken.

**3.**

Juist.

**4.**

Onjuist. Een MTO heeft geen wettelijke basis. Een RI&E heeft wel een wettelijke basis via de Arbowet.

**5.**

Onjuist. Personeelsmanagement is het geheel van activiteiten, processen en spelregels waarmee een organisatie het personeel zo inzet en ondersteunt dat de doelstellingen behaald worden.

**6.**

Onjuist. Hier wordt de omschrijving van tactisch personeelsmanagement gegeven. Het strategisch personeelsmanagement is gekoppeld aan de missie, visie en doelen van een organisatie. De lange termijn is hierbij de scope. Directie, management en P&O-adviseurs houden zich hier mee bezig. Op dit niveau heeft het personeelsmanagement een toegevoegde waarde voor het hoogste niveau in de organisatie.

**Opgave 2.5**

**1.**

Onjuist. Een HRM Prestatie-indicator meet een prestaties van de onderneming op HRM-gebied. Deze geeft inzicht in een HRM-resultaat en laat zien in hoeverre een bepaalde doelstelling bereikt wordt, met andere woorden of de kritische succesfactor (KSF) wordt gehaald.

**2.**

Juist.

**3.**

Onjuist. Zacht HRM wordt ingezet als hard HRM niet toereikend is. Voorbeeld: Bij een debiteurenbeheerder gaat het niet alleen om het aantal aangesproken debiteuren, maar ook om de kwaliteit van het werk. Hierbij spelen bijvoorbeeld het taalgebruik, de benadering, de houding en de uitstraling een rol. Zacht HRM komen we tegen als dienstverleners ondersteunend werkzaam zijn, bijvoorbeeld bij bedrijfsjuristen.

**4.**

Onjuist. Op de veiligheid en de gezondheid.

**5.**

Onjuist. Het opstellen van een RI&E is een wettelijke taak van de preventiemedewerker.

**6.**

Juist.

**Opgave 2.6**

**1.**

a. Specifiek;

b. Meetbaar;

c. Acceptabel;

e. Tijdgebonden.

**2.**

b. Loopbaantrajecten;

c. Medezeggenschap.

**3.**

b. de werkinhoud;

c. de medewerkerstevredenheid.

**4.**

b. de Inspectie SZW.

**5.**

a. Het goed inrichten van administratieve processen en de ondersteuning daarbij;

d. Strategisch management;

e. Toepassen van processen rond instroom, doorstroom, uitstroom, beloning, opleiding;

f. Veranderingsmanagement.

**6.**

a. beheersgerichte cultuur;

b. machtsgerichte cultuur;

c. mensgerichte cultuur.

**Opgave 2.7**

**1.**

a. Beloningssystemen;

d. Functiebeschrijving.

**2.**

a. de kwaliteit van het onderwijs;

c. de social media.

**3.**

c. exploratiefase, vestigingsfase, handhavingsfase, losmakingsfase.

**4.**

b. Als er voor minder dan 40 uur per week personeel in dienst is;

c. Als er maximaal 25 werknemers in dienst zijn en er voor de branche een erkend RI&E-instrument beschikbaar is.

**5**

c. het operationeel personeelsmanagement.

**6.**

b. innovatiegerichte cultuur;

c. persoonsgerichte cultuur;

d. rolgerichte cultuur;

e. taakgerichte cultuur.

**Opgave 2.8**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Personeelsinstrument** | **Hard** | **Zacht** |
| Beloningssystemen | x |  |
| Coaching |  | x |
| Competentiemanagement |  | x |
| Functiebeschrijving | x |  |
| Functionerings- en beoordelingsgesprekken | x |  |
| Loopbaantrajecten |  | x |

**Opgave 2.9**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Risicogroep** | | |
| **Risico** | **Fysiek/ Ergonomie** | **Psychosociaal** | **Veiligheid/ Omgeving** |
| Aanrijdgevaar |  |  | x |
| Agressie op het werk |  | x |  |
| Beeldschermwerk | x |  |  |
| Emotioneel zwaar werk |  | x |  |
| Gevaarlijke stoffen |  |  | x |
| Kracht zetten | x |  |  |
| Lang staan | x |  |  |
| Lawaai |  |  | x |
| Onregelmatige werktijden |  | x |  |
| Snijgevaar |  |  | x |
| Straling |  |  | x |
| Stress |  | x |  |
| Tillen | x |  |  |
| Trillingen | x |  |  |
| Valgevaar |  |  | x |
| Werkdruk |  | x |  |
| Werken in een ongemakkelijke houding | x |  |  |
| Werken in hitte of kou |  |  | x |

**Opgave 2.10**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **HRM-Scorecard Bamboe bv** | | | |
|  | **Doelstelling** | **Kritische succesfactor (KSF)** | **Prestatie-indicator (PI)** |
| *Innovatie / lerend vermogen* | Medewerkerstevredenheid | % tevreden in MTO | > 80% |
| Ziekteverzuim | % ziekteverzuim | < 3,0% |
| Kennis en vaardigheden | % interne opleiding gevolgd | > 80% |
| Procesintegratie door ICT | Handmatige invoer geautomatiseerd | > 80% |
| Opzetten klantgerichtheidstest | Sollicitanten die test doorlopen | > 90% |
| Verbetering klantgericht werken | Aantal gegeven trainingen per jaar | 4 |

*Andere uitwerkingen kunnen ook goed zijn.*