Per 1 september 2016 is het examenprogramma van de module VPS Personeel Organisatie en Communicatie niveau 5 ingrijpend gewijzigd. Ten tijde van het schrijven van het studieboek VPS Personeel Organisatie en Communicatie niveau 5 was er nog geen ervaring met de nieuwe gewijzigde manier van vraagstelling bij de online examinering. Inmiddels blijkt dat er op enkele punten verschillen zitten tussen de nieuwe online examens en het nstudieboek VPS Personeel Organisatie Communicatie. In overleg met de Associatie voor Examinering zijn deze punten in dit erratum nader uitgewerkt.

**Paragraaf 4.3, pagina 47**

Toevoeging matchingbeginsel

Ook met betrekking tot de loonkosten geldt dat de kosten moeten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Krijgt een werknemer zijn provisie over december 2016 pas in januari 2017 uitbetaald, dan moeten deze loonkosten toch aan 2016 worden toegerekend. Ditzelfde geldt voor het vakantiegeld: als dit één keer per jaar wordt uitbetaald (meestal in mei), moet dit toch worden toegerekend aan het jaar waarin de werknemers het recht op hun vakantiegeld hebben opgebouwd.

**Paragraaf 4.3, pagina 48**

Toevoeging voorzichtigheidsbeginsel

Ook met betrekking tot de loonkosten geldt dat de kosten mogen/moeten worden genomen zodra duidelijk is dat deze kosten moeten worden gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de transitievergoeding die werkgevers moeten betalen aan werknemers die minimaal twee jaar in dienst zijn geweest. Als eind 2016 al duidelijk is dat het in 2017 aflopende contract van een medewerker niet wordt verlengd en dat de onderneming aan deze werknemer een transitievergoeding moet betalen, moeten deze kosten al in 2016 ten laste van het resultaat worden gebracht.

**Paragraaf 6.5, pagina 80**

Toevoeging

**Ontstaanscontrole**

Bij een ontstaanscontrole wordt voor bijvoorbeeld de debiteuren gecontroleerd of elke ingeboekte verkoopfactuur betrekking heeft op een prestatie die daadwerkelijk is geleverd. Met zo’n controle wordt vastgesteld dat een opgevoerde debiteur – en/of een specifieke openstaande post – daadwerkelijk bestaat en dat er geen ‘nepfacturen’ zijn ingeboekt om de omzet te kleuren (deze worden dan naderhand weer afgeboekt, meestal door middel van een creditnota).

Ook met betrekking tot de crediteuren kan een ontstaanscontrole plaatsvinden. In dat geval wordt gecontroleerd of een ingeboekte inkoopfactuur betrekking heeft op een prestatie die daadwerkelijk is afgenomen. Is dit niet het geval, dan spreken we van een ‘spookfactuur’ en is er sprake van fraude/oplichting.

**Afloopcontrole**

Bij een afloopcontrole wordt bijvoorbeeld voor de debiteuren gecontroleerd of een verzonden verkoopfactuur ook daadwerkelijk door de afnemer is betaald. Met zo’n controle kan net als bij de ontstaanscontrole worden vastgesteld dat een opgevoerde debiteur – en/of een specifieke post – daadwerkelijk bestaat en dat er geen nepfacturen zijn ingeboekt om de omzet te kleuren. Een afloopcontrole vindt plaats aan de hand van bankafschriften en ontvangstbewijzen. Zo kan worden vastgesteld dat een openstaande post niet is afgeboekt zonder dat er ooit geld is ontvangen, bijvoorbeeld via een afboeking in het memoriaal (meestal met behulp van een creditnota).

Ook met betrekking tot de crediteuren kan een afloopcontrole plaatsvinden. In dat geval wordt gecontroleerd of een inkoopfactuur is betaald, en dan ook aan de juiste leverancier en voor het juiste bedrag.

**Paragraaf 12.2, pagina 134**

Toevoeging theorie van Herzberg

De motivatiefactoren worden ook wel ‘satisfiers’ genoemd, terwijl de contextfactoren (of hygiënefactoren) ook wel ‘dissatisfiers’ worden genoemd.

**Paragraaf 12.3, pagina 135**

Toevoeging theorieën van McGregor

**Theorieën van McGregor**

McGregor ontwikkelde halverwege de twintigste eeuw twee theorieën over de wijze waarop leidinggevenden hun medewerkers kunnen motiveren. Deze twee theorieën zijn bekend als theorie X en theorie Y.

Bij theorie X is het uitgangspunt van het management van een organisatie dat medewerkers lui zijn en liever helemaal niet willen werken. In deze benadering werken mensen alleen als zij hiertoe worden gedwongen, hebben zij weinig ambitie en vermijden zij elke vorm van verantwoordelijkheid. Theorie X ‘motiveert’ medewerkers dan ook vooral met een beloning, vanuit de gedachte dat werknemers uitsluitend werken om geld te verdienen. Leidinggevenden die deze theorie aanhangen, werken met strakke regels, strikte controle en sancties. Dit laatste wordt ook wel een autoritaire leiderschapsstijl genoemd (zie paragraaf 12.4).

Bij theorie Y is het uitgangspunt van het management van een organisatie dat mensen van nature juist graag werken, zichzelf onder controle kunnen houden en creatief zijn. Bij theorie Y is het dan ook minder nodig om medewerkers te motiveren, aangezien zij van zichzelf al heel gemotiveerd zijn. Verdere motivatie vindt plaats door middel van betrokkenheid en inspraak. McGregor sprak zelf een duidelijke voorkeur uit voor theorie Y, die volgens hem aangaf hoe mensen met elkaar zouden moeten samenwerken in een organisatie. McGregor stelde dat dit voor alle partijen voordelig was. De werknemer zou op deze manier meer plezier en bevrediging uit zijn werk halen, terwijl de onderneming zou profiteren van betere prestaties dan bij toepassing van theorie X.

**Paragraaf 12.4, pagina 138**

Toevoeging consultatief leiderschap en coachend leiderschap

**Consultatief leiderschap**

Autoritair leiderschap en democratisch leiderschap zijn ‘uitersten’. Een leiderschapsstijl die veel weg heeft van democratisch leiderschap, maar wel op wezenlijke onderdelen hiervan verschilt, is consultatief leiderschap, ook wel participatief leiderschap genoemd. Bij deze leiderschapsstijl hebben medewerkers net als bij democratisch leiderschap een bepaalde mate van invloed op een te nemen besluit, maar is de leidinggevende zelf uiteindelijk wel degene die het besluit neemt. De leidinggevende staat echter wel open voor ideeën van zijn medewerkers en geeft hen ook bepaalde verantwoordelijkheden, mits zij dit aankunnen.

**Coachend leiderschap**

Waar bij autoritair, democratisch en consultatief leiderschap sprake is van een min of meer collectieve benadering, staat bij coachend leiderschap de individuele medewerker centraal. Bij deze leiderschapsstijl, die ook wel ondersteunend leiderschap wordt genoemd, kan de houding en aanpak van een leidinggevende per medewerker verschillen. Het uitgangspunt is om de medewerker zodanig te coachen dat hij uiteindelijk ‘taakvolwassen’ wordt, wat betekent dat hij de kennis, het vertrouwen, de ervaring én de motivatie heeft om één of meer taken van de leidinggevende over te nemen. Vanaf het moment dat de medewerker taalvolwassen is, krijgt hij ook de bevoegdheid om bepaalde beslissingen te nemen. Tijdens het proces waarin de leidinggevende de individuele medewerker coacht op weg naar taakvolwassenheid, kan de mate van ondersteuning en sturing per situatie verschillen. Dit hangt af van twee aspecten, namelijk de bekwaamheid en bereidheid van de medewerker.

**Paragraaf 13.1, pagina 143**

Toevoeging beloningssystemen

**Tijdloon**

Er is sprake van tijdloon als de beloning van een werknemer afhankelijk is van de tijd dat hij zijn arbeid ter beschikking stelt aan de werkgever. Het tijdloon kan bijvoorbeeld per uur, per week, per maand of per jaar worden vastgesteld, waarbij moet worden opgemerkt dat beloning per uur of per maand (in bepaalde sectoren per vier weken) het meest voorkomt. Per tijdseenheid ligt de beloning vast; er is dan verder geen verband tussen de hoogte van het loon en de geleverde prestaties. Bij de hiervoor beschreven functiebeloning is vrijwel altijd sprake van tijdloon.

**Groepsbeloning**

Bij functiebeloning, tijdloon, competentiebeloning en individuele prestatiebeloning is sprake van individuele beloning van de werkgever. Daarnaast zijn er ook vormen van groepsbeloning. Hierbij onderscheiden we de volgende vormen:

* productiviteitstoerekening; hierbij wordt niet gekeken naar de prestaties van een individuele werknemer, maar naar de prestaties van een groep medewerkers (bijvoorbeeld een afdeling, een divisie of de hele onderneming) op relatief korte termijn, bijvoorbeeld gedurende een maand. Op basis van deze collectieve prestatie wordt vervolgens aan de hele groep een beloning toegekend, die over de medewerkers wordt verdeeld. Bij deze verdeling wordt niet gekeken naar de individuele prestaties, maar kan bijvoorbeeld wel worden gekeken naar de tijdsduur van een individuele werknemer;
* winstdeling; hierbij wordt gekeken naar de prestaties op langere termijn, bijvoorbeeld naar de winst over een geheel jaar, waarna een deel van de winst wordt verdeeld onder de medewerkers. Hierbij moet wel meteen worden opgemerkt dat de medewerkers meestal maar voor een deel invloed hebben op de behaalde winst, aangezien dit ook voor een groot deel afhankelijk is van het door het management gevoerde beleid.

**Merit rating**

Merit rating is een vorm van prestatiebeloning, maar hierbij wordt niet zozeer gekeken naar de ‘normale’ prestaties van een medewerker, maar naar andere aspecten. Hierbij kunt u denken aan:

* het ziekteverzuim van een medewerker;
* stiptheid (op tijd komen);
* het aantal dienstjaren;
* de omgang met collega’s en leidinggevenden.

Merit rating is niet alleen op individuele basis maar ook op collectieve basis mogelijk.