**VPS Personeel, Organisatie Communicatie**

**Antwoorden opgaven**

**Hoofdstuk 12**

**Opgave 1**

1. Een zelfsturend team is een vaste groep medewerkers in een organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen die aan een (interne of externe) klant worden geleverd.

Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de (bedrijfs-)leiding (het management) of ondersteunende diensten.

1. Human Resource Management gaat in op het optimaal benutten van menscapaciteit. In de ondernemingsstrategie wordt aandacht besteed aan de menscapaciteit als belangrijke productiefactor. In de casus wil men het ziekteverzuim aanpakken door te gaan werken in zelfsturende teams. Men zoekt de oplossing dus niet in controle, maar gaat uit van een positief mensbeeld. In de ontplooiingsmogelijkheden van het personeel ligt de oplossing. Deze benadering sluit duidelijk aan op HRM.
2. Zelfsturing draagt bij aan een verlaging van het ziekteverzuim, omdat uit ervaring en onderzoek is gebleken dat mensen gemotiveerder zijn naarmate zij hun werksituatie beter zelf in de hand hebben. De resultaten zullen zijn beschreven, maar de wijze waarop de teams één en ander bereiken, mogen zij zelf invullen en is hun eigen verantwoordelijkheid. Dit gevoel van eigenwaarde werkt positief op het welbevinden van het personeel.
3. Door taakverruiming worden de taken minder smal en hierdoor minder routinematig; er zijn immers meer handelingen nodig of de taak is meer omvattend.

Door taakroulatie verricht een medewerker bij tourbeurt (volledig) andere taken. Hij/zij moet zich daarop instellen. Doordat er minder routine kan ontstaan, wordt het werk minder eentonig. Ook hierdoor worden mensen doorgaans meer gemotiveerd.

1. Taakverruiming en taakroulatie passen in zelfsturing. De zelfsturing legt meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie. Dit motiveert medewerkers, maar stelt eisen aan de flexibiliteit en inzetbaarheid van mensen. Beide instrumenten zetten mensen breder in en dit vergroot de inzetbaarheid en hiermee de mogelijkheid tot zelfsturing.
2. Voorbeeld taakverruiming bij de broodfabriek: de medewerker haalt het brood uit de oven en pakt het ook in. Het brood wordt in grootverpakkingen gedaan en de medewerker zorgt er tevens voor dat de grootverpakking verzendklaar wordt gemaakt.
3. 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 plotseling te switchen.
4. De drie belangrijkste leiderschapsstijlen zijn:

* de autoritaire leiderschapsstijl;
* de democratische leiderschapsstijl;
* de laissez-faire leiderschapsstijl.

1. De democratische leiderschapsstijl is het meest geschikt bij de invoering van zelfsturende teams. Bij deze stijl ligt de nadruk op de gezamenlijke inspanning die de medewerkers van een team verrichten om de doelstellingen te realiseren. De leidinggevende draagt de eindverantwoording en beschikt over bepaalde beslissingsbevoegdheden, maar legt deze bevoegdheid en beslissingsverantwoordelijkheid feitelijk bij de groep.

**Opgave 2**

1. Herzberg maakt onderscheid tussen contextfactoren (ook wel hygiënefactoren) en motivatiefactoren. De contextfactoren zijn volgens Herzberg zeer belangrijk, maar kunnen niet zorgen voor een tevreden gevoel bij een werknemer. Contextfactoren zijn zo vanzelfsprekend dat een eventuele afwezigheid leidt tot een grote mate van ontevredenheid. De beloning is een belangrijke contextfactor.
2. De intrinsieke motivatie komt van binnenuit, vanuit de medewerker zelf. Hij wordt van binnen uit geprikkeld tot het uitvoeren van een bepaalde handeling, zonder tussenkomst van andere personen en factoren. Het uitvoeren van deze handeling geeft de medewerker een bepaalde mate van voldoening. Een voorbeeld van intrinsieke motivatie is het verrichten van vrijwilligerswerk. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf. Factoren buiten de medewerker zelf spelen hierbij een belangrijke rol. Een voorbeeld hiervan is het ontvangen van een financiële beloning. Het artikel heeft betrekking op extrinsieke motivatie.