**VPS Personeel, Organisatie Communicatie**

**Antwoorden opgaven**

**Hoofdstuk 13**

**Opgave 1**

1. De wijze van leidinggeven wordt gebaseerd op het mensbeeld. Wanneer men wil dat de medewerkers zich ontplooien (HRM), wijst dit op een stijl die medewerkers betrekt bij de besluitvorming. Minder vertrouwen of een ondergeschikte plaats voor HRM zal leiden tot een meer autoritaire stijl van leidinggeven.
2. Er is in het voorbeeld van ‘Latex’ niet echt geïnvesteerd in HRM. Er wordt in één keer veel aan het personeel overgelaten en ook veel druk gelegd op de mensen: veel uren maken wordt een norm.
3. Ruimte krijgen om zelf het werk in te delen. Overleg zoeken met collega’s zonder tussenkomst van de chef. Een grotere budgetverantwoordelijkheid.
4. Zaken die binnen Latex van belang zijn bij het voeren van de beoordelingsgesprekken met de medewerkers:

* bij de beoordeling ook het carrièreperspectief betrekken;
* een belangrijke plaats toekennen aan de reactie van de medewerker;
* bij de beoordeling ook de historie en de ontwikkeling betrekken.

1. Nulmetingsgesprekken en functioneringsgesprekken.
2. Bij functiewaardering aat het om de weging van de zwaarte van functies op basis van een aantal gezichtspunten, die relevant zijn voor de betreffende functie en die het mogelijk maakt om functies met elkaar te vergelijken en te classificeren. Op basis daarvan kan een salaris(groep) worden vastgesteld.
3. Bij flexibele beloning kan de medewerker zelf invloed uitoefenen op het variabele deel van de beloning. Hierbij kan vaak voor een deel worden gekozen voor vrije tijd, speciale voorzieningen, etc. Vooral het zelf kunnen bepalen, het invloed kunnen uitoefenen op de aard van de beloning heeft een motiverend effect.

**Opgave 2**

1. Bij een beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende een beoordeling aan de medewerker. Hij motiveert zijn oordeel. Het oordeel is onder meer van belang voor het al dan niet toekennen van een bonus, het al dan niet verlengen van de aanstelling, etc. Bij een functioneringsgesprek spreken leidinggevende en medewerker over de wijze waarop de medewerker zijn werkzaamheden verricht. Er wordt gekeken naar verbeterpunten en zaken die het functioneren van de medewerker kunnen verbeteren.
2. Vijf beoordelingscategorieën zijn:

* de kwaliteit van de werkzaamheden;
* de arbeidsproductiviteit;
* de wijze van samenwerking;
* de persoonlijke eigenschappen van de medewerker;
* de gemaakte afspraken.

1. In het kader van integraal management is de direct leidinggevende de eerst aangewezen persoon om een beoordelingsgesprek te voeren met een medewerker.
2. Onder competenties van personen worden wel gedragseigenschappen en kennisniveau verstaan. De belangrijkste of meest ontwikkelde van deze competenties worden kerncompetenties genoemd. Bij het competentiemanagement richt men de ontwikkeling van de medewerkers op de competenties die de onderneming in de toekomst nodig heeft.
3. Drie verschillen tussen een personeelssysteem dat werkt met competentiemanagement en een personeelssysteem dat gebaseerd is op functiewaardering:
4. Bij een personeelssysteem gebaseerd op competentiemanagement worden de gewenste competenties behorend bij een bepaalde functie geformuleerd. Bij een systeem van functiewaardering wordt de zwaarte van de functie geformuleerd aan de hand van bepaalde gezichtspunten zoals kennis/opleiding, leidinggeven ja/nee, contacten intern/extern.
5. Bij een personeelssysteem gebaseerd op competenties worden medewerkers beoordeeld op basis van het al dan niet hebben van bepaalde competenties en het al dan niet verwerven van bepaalde competenties. Bij een systeem gebaseerd op functiewaardering wordt bij de beoordeling gekeken hoe een bepaalde functie is uitgevoerd.
6. Bij een personeelssysteem gebaseerd op competenties is de beloning mede afhankelijk van het al dan niet hebben van bepaalde competenties. Bij een systeem op basis van functiewaardering is de beloning afhankelijk van de functie die wordt uitgeoefend.
7. Functies van belonen:

* het aantrekken van personeel op de arbeidsmarkt;
* het behouden van bekwame werknemers;
* het verbeteren van de geleverde prestaties;
* het stimuleren van een verandering in het gedrag;
* het voorkomen van conflicten.

1. Bij functiebeloning is het salaris van een werknemer afhankelijk van zijn functie. Hierbij geldt als basisregel: hoe zwaarder de functie, des te hoger het salaris.
2. Voorbeeld van een combinatie van functiebeloning en competentiebeloning: een buitendienstmedewerker krijgt maandelijks een vast salaris op basis van zijn functie (functiebeloning), plus een vaste toeslag voor de opgebouwde ervaring (competentiebeloning).
3. Een cafetariamodel of keuzemodel arbeidsvoorwaarden is een systeem waarbij werknemers hun arbeidsvoorwaardenpakket (deels) zelf kunnen samenstellen. In het cafetariamodel biedt de werkgever de werknemer een aantal uitruilmogelijkheden. Onderdeel van een cafetariamodel kan bijvoorbeeld zijn het kopen of verkopen van verlof. Ook kan het cafetariamodel de mogelijkheid bieden om belast loon te ruilen voor onbelaste beloningselementen, zoals vakbondscontributie of een fiets. Het op deze manier verlagen van het belaste loon kan gevolgen hebben voor de grondslag voor sociale verzekeringen en de pensioengrondslag.