**VPS Personeel, Organisatie Communicatie**

**Antwoorden opgavenboek**

**Hoofdstuk 11**

**Opgave 11.1**

B Stelling I is onjuist, want bij integraal management wordt de concrete uitwerking van het personeelsbeleid juist zo veel mogelijk aan de lijnmanagers overgelaten. Stelling II is wel juist.

**Opgave 11.2**

D Het verwerken van de personeelsgegevens is geen hoofdtaak van de HR-manager, want dit is een taak van de personeelsadministrateur. De andere genoemde taken zijn wel hoofdtaken van de HR-manager.

**Opgave 11.3**

C Beide stellingen zijn juist.

**Opgave 11.4**

B Het proces van personeelsplanning begint met het inventariseren van de huidige situatie. Daarna wordt de gewenste situatie geïnventariseerd, gevolgd door het vaststellen van de te nemen maatregelen en de evaluatie van de genomen maatregelen.

**Opgave 11.5**

C De taken van een werknemer staan niet in zijn competentieprofiel, maar in het functieprofiel. De opleiding, werkervaring en overige benodigde kennis staan wel in een competentieprofiel.

**Opgave 11.6**

C Beide stellingen zijn juist.

**Opgave 11.7**

D Een functiebeschrijving bestaat uit de beschrijving van de plaats in de organisatie, de functie-eisen, de taken en de werkzaamheden.

**Opgave 11.8**

1. Integraal management is een besturingsmodel waarbij de leidinggevenden beschikken over beslissingsbevoegdheden voor zowel de primaire processen (productie en dienstverlening) als voor de ondersteunende processen (financiën, personeel).

1. Bij integraal management heeft de leidinggevende volledige verantwoordelijkheid voor de processen waaraan hij sturing geeft; de afdeling HRM is adviserend aan het management.

**Opgave 11.9**

1. Betrokken functionarissen:

* de directie;
* de lijnmanagers (leidinggevenden);
* de personeelsadministrateur;
* de salarisadministrateur;
* de individuele medewerkers.

1. Hoofdtaken HRM-manager:

* het (gevraagd en ongevraagd) adviseren van directie, management en medewerkers met betrekking tot alle mogelijke vraagstukken op het gebied van personeelszaken;
* het beheren van de HRM-instrumenten;
* het opzetten en evalueren van de P&O-strategie en het personeelsbeleid;
* het vaststellen van de resultaten van het gevoerde beleid.

**Opgave 11.10**

1. Een belangrijke doelstelling van strategische personeelsplanning is het ontwikkelen van een zodanig beleid dat medewerkers optimaal worden ingezet, zowel nu als in de toekomst. Een goede personeelsplanning maakt dit mogelijk. Van belang is dat een strategisch (personeels-)beleid wordt opgesteld met betrekking tot in-, door- en uitstroom van medewerkers.
2. Voorwaarden om het proces van personeelsplanning optimaal te laten verlopen zijn o.a.
   * Een goede koppeling tussen HRM en de strategie van de organisatie. De personeelsplanning moet namelijk aansluiten op de behoeften van de onderneming en die worden bepaald door de strategie;
   * De concrete invulling van de personeelsplanning moet niet volledig in handen zijn van de HR-afdeling, want hierbij moet het lijnmanagement een belangrijke rol spelen. Lijnmanagers zijn cruciaal voor de invulling van het personeelsbeleid, aangezien zij hun eigen afdeling zodanig moeten managen dat dit volledig past in het strategische ondernemingsbeleid;
   * Er moet sprake zijn van maatwerk; de invulling van de personeelsplanning moet volledig zijn afgestemd op de behoefte van de onderneming of een specifieke afdeling;
   * De personeelsplanning moet voortdurend worden geanalyseerd en aangepast.
3. Een belangrijk onderdeel van de personeelsplanning is het vaststellen van de vaardigheden die de organisatie nodig heeft om de strategische doelstellingen te realiseren. Dit zal moeten worden vertaald in individuele eigenschappen waarover werknemers moeten beschikken om hun werk te kunnen doen, zowel binnen een team als in een specifieke functie. Hierbij kan worden gedacht aan kennis, maar ook aan bepaalde vaardigheden en ‘attitudes’.

*De rol van een functieprofiel*

Dit alles betekent dat allereerst moet worden bekeken welke taken, resultaatgebieden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tot een specifieke functie behoren. Dit leidt tot een functieprofiel. Vervolgens moet men deze taken en verantwoordelijkheden vertalen naar de

competenties/eigenschappen waarover een werknemer moet beschikken om zijn functie

te kunnen uitvoeren.

*De rol van een competentieprofiel*

Omdat in iedere organisatie het werk verdeeld wordt over meer werknemers, zal niet

iedere medewerker over alle noodzakelijke competenties moeten beschikken. Dit betekent

dat per werknemer een competentieprofiel moet worden vastgesteld, dat nauw verband

houdt met de functie die de desbetreffende medewerker vervult. Het competentieprofiel

wordt zodoende grotendeels bepaald door de taken en verantwoordelijkheden die bij een

functie horen.

De rol van functie- en competentieprofielen samen is van belang bij de invulling van het

personeelsbeleid, waaronder de personeelsplanning. Gezorgd moet worden dat nu en in

de toekomst de medewerker met de juiste competenties de voor hem of haar juiste functie

vervult.

**Opgave 11.11**

1. 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.
2. Een POP is een ‘ontwikkelingscontract’ tussen werkgever en werknemer. De bedoeling is de werknemer de kans te bieden zich verder te ontwikkelen. Zo kun je de organisatiedoelen van de werkgever en de ambities van de werknemer zo goed mogelijk op elkaar afstemmen. In de POP staan de belangrijkste te ontwikkelen competenties centraal. De medewerker moet die competenties binnen een bepaalde tijd hebben bereikt.
3. In het strategisch plan zijn de belangrijkste doelstellingen op lange termijn geformuleerd. Op basis hiervan worden de competenties geformuleerd die bij de medewerkers aanwezig moeten zijn. Het competentiemanagement moet ervoor zorg dragen, dat de kerncompetenties bij de medewerkers aanwezig zijn.
4. Voordelen van competentiemanagement zijn:

* Het kan de prestaties van de organisatie vergroten doordat het personeelsbeleid volledig wordt ingericht rondom de kerncompetenties. Daarmee stuurt de onderneming de ontwikkeling van het personeel op basis van de eerder vastgestelde strategie van de organisatie.
* Doordat competentiemanagement het gewenste gedrag van medewerkers en managers stimuleert, kan de cultuur van de organisatie in een door het management gewenste richting veranderen.
* Doordat medewerkers en managers duidelijk weten welke ontwikkeling wenselijk is, kan het werk aantrekkelijker worden. Managers besteden veel positieve aandacht aan medewerkers. Medewerkers kunnen zich goed ontplooien en hebben de beschikking over ruime scholingsmogelijkheden.
* Doordat de ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd, neemt ook de interne mobiliteit toe. Medewerkers en managers ontdekken nieuwe kwaliteiten en zullen deze willen toepassen in (andere) functies.
* Door de nieuwe loopbaanmogelijkheden en het gezamenlijk realiseren van een doel, voelen medewerkers zich meer verbonden met de organisatie. Hierdoor neemt het personeelsverloop af, waardoor minder medewerkers met waardevolle competenties vertrekken.

**Opgave 11.12**

1. Fasen:
2. Wat is de huidige situatie?

Inventariseren van de huidige bezetting, o.a.:

* + hoe is de opbouw van de personeelsbezetting (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau)?
  + wat is het huidige personeelsverloop?
  + welke problemen doen zich regelmatig voor m.b.t. het personeelsbestand?

1. Welke situatie is gewenst

Het is heel goed mogelijk dat de gewenste situatie afwijkt van de huidige. Het kan ook zo zijn dat de huidige personeelsbezetting prima voldoet aan de huidige situatie. De organisatie dient zich af te vragen of de huidige bezetting in kwalitatieve en kwantitatieve zin voldoet voor de toekomstige situatie. Zo kan men zich afvragen of de huidige bezetting toereikend is voor de strategische plannen van de organisatie. Is het huidige kennisniveau voldoende, heeft de nieuwe strategie gevolgen voor de interne processen van de organisatie en wat betekent een verandering in de processen voor de vaardigheden van de medewerkers?

1. Hoe komen we daar?

Nadat is vastgesteld wat de verschillen zijn tussen de huidige en de gewenste situatie, moet worden nagegaan welke maatregelen nodig zijn om de gewenste personeelsbezetting te realiseren. Dit moet uiteindelijk leiden tot een plan, waarin tot op afdelingsniveau wordt vastgelegd welke instrumenten hierbij worden ingezet.

1. Heeft onze aanpak gewerkt?

Tot slot is het noodzakelijk om de gehanteerde aanpak voortdurend te analyseren en zo nodig aan te passen. De strategie kan immers voortdurend wijzigen. Daarnaast kan het ook gebeuren dat de beschikbare HRM-instrumenten op één of meer afdelingen anders moeten worden ingezet. En dan begint het proces in feite weer opnieuw.

1. In een persoonlijk ontwikkelingsplan worden met een werknemer individuele afspraken gemaakt over de stappen die deze de komende tijd gaat zetten om zich optimaal te ontwikkelen.

Bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan is o.a. rekening te houden met:

* de toekomstige ontwikkelingen van de organisatie (op basis van de strategie);
* de vereiste competenties;
* het huidige functioneren van de werknemer;
* de mogelijkheden en ambities van de werknemer;
* eventueel andere functies en taken binnen de onderneming waarvoor de werknemer in aanmerking zou kunnen komen.

**Opgave 11.13**

1. Competentiemanagement is een instrument waarmee het personeelsmanagement wordt gekoppeld aan de strategie van de organisatie. Met behulp van de vereiste competenties kunnen de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Bij competentiemanagement wordt uitvoerig bekeken over welke eigenschappen, vaardigheden en kwalificaties een werknemer moet beschikken om zijn functie op een goede wijze te kunnen uitoefenen.
2. Een functieprofiel beschrijft de inhoud van de functie in termen van taken, resultaatgebieden, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de plaats van de functie in de organisatie.
3. In een competentieprofiel zijn de competenties opgenomen die nodig zijn om de taken goed te kunnen uitvoeren en de verantwoordelijkheden te kunnen dragen. Dit kan betrekking hebben op specifieke diploma’s en/of ervaring maar ook op persoonskenmerken en gedragsindicatoren.

Specifieke onderdelen passend bij het competentieprofiel van salarisadministrateur zijn o.a. opleiding PDL, VPS, kennis van salarissoftware, minimaal 3 jaar ervaring, integriteit, accuratesse.