**VPS Personeel, Organisatie Communicatie**

**Antwoorden opgavenboek**

**Hoofdstuk 13**

**Opgave 13.1**

A Functiebeloning is het meest voorkomende beloningssysteem.

**Opgave 13.2**

B Competentiebeloning is in zo’n geval het meest geschikt, aangezien de beloning stijgt naarmate de werknemer beter scoort op de competenties die voor zijn functie nodig zijn.

**Opgave 13.3**

D Stelling I is onjuist, omdat de werknemer bij het cafetariamodel niet de omvang van de beloning deels zelf bepaalt, maar wel de vorm waarin dit wordt uitbetaald. Stelling II is ook onjuist, want met de invoering van de werkkostenregeling is de populariteit van het cafetariamodel juist enorm afgenomen.

**Opgave 13.4**

A Stelling II is onjuist, want bij een minimum-cao mag de werknemer wel besluiten om zijn werknemers beter te belonen dan de cao voorschrijft.

**Opgave 13.5**

A Het vakantiegeld behoort tot de primaire arbeidsvoorwaarden.

**Opgave 13.6**

D Een goede werksfeer behoort tot de quartaire arbeidsvoorwaarden.

**Opgave 13.7**

B Een pensioenregeling behoort tot de secundaire arbeidsvoorwaarden.

**Opgave 13.8**

D Zowel het nulmetingsgesprek als het functioneringsgesprek is gericht op de toekomst. Tijdens het beoordelingsgesprek staat het functioneren in de afgelopen periode centraal.

**Opgave 13.9**

A Alleen de eerste stelling heeft betrekking op het beoordelingsgesprek. De andere stellingen gaan over het functioneringsgesprek.

**Opgave 13.10**

1. Beloningssystemen:
* functiebeloning;
* tijdloon;
* competentiebeloning;
* individuele prestatiebeloning;
* groepsbeloning;
* merit rating.
1. Doelstellingen 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.

**Opgave 13.11**

1. Bij prestatiebeloning is het salaris van een werknemer afhankelijk van zijn prestaties.
2. Stukloon en provisie.
3. Als het prestatieloon niet uitsluitend afhankelijk is van bijvoorbeeld het aantal geproduceerde eenheden (stukloon) of de gegenereerde omzet (provisieloon), maar het prestatieloon afhankelijk is van meerdere elementen, spreken we van multifactorbeloning.
4. Bij prestatiebeloning wordt gekeken naar de ‘normale’ prestaties van een medewerker, terwijl bij merit rating wordt gekeken naar andere aspecten, zoals het ziekteverzuim van een medewerker, stiptheid, het aantal dienstjaren en de omgang met collega’s en leidinggevenden.

**Opgave 13.12**

Redenen om te investeren in opleiden:

* werknemers optimaal laten functioneren;
* het actualiseren van kennis;
* het bevorderen van de doorstroom van medewerkers;
* het verbeteren van het bedrijfsresultaat;
* werknemers binnenhalen;
* werknemers behouden.

**Opgave 13.13**

1. Redenen om aandacht te besteden aan beoordelen:
* Aan de hand van beoordelingsgesprekken kan worden vastgesteld of het gehanteerde loopbaanbeleid wel werkt.
* Het management kan door de persoonlijke gesprekken achterhalen wat er precies leeft onder de werknemers en of zij nog wel voldoende gemotiveerd zijn.
* De leidinggevenden kunnen met de werknemers concrete afspraken maken over te verrichten taken en te behalen doelstellingen.
* Aan de hand van de vastgestelde doelen is het voor een manager eenvoudiger om zijn medewerkers aan te sturen.
* Aan de hand van de beoordeling kan voor iedere werknemer een passende beloning worden vastgesteld.
* Uit een beoordeling kan blijken welke vaardigheden en kennisniveaus van een werknemer verbeterd moeten worden, bijvoorbeeld door het volgen van een opleiding.
1. Belangrijkste beoordelingscriteria:
* prestaties;
* gedrag;
* persoonskenmerken;
* competenties.
1. Belangrijke vaardigheden:
* het kunnen creëren van de juiste sfeer;
* goed kunnen luisteren;
* de juiste vragen kunnen stellen;
* feedback geven.

**Opgave 13.14**

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.

**Opgave 13.15**

1. Drie verschillen tussen een personeelssysteem dat werkt met competentiemanagement en een personeelssysteem dat gebaseerd is op functiewaardering:
	* 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.
	* 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.
	* 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.
2. 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.
3. 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).

**Opgave 13.16**

1. Het vaststellen van de beloningsstructuur en het rechtvaardigen/objectiveren van beloningsverschillen.
2. Aanleiding is het MTO. Medewerkers zijn ontevreden over de hoogte van de beloning in relatie tot de bij de functie behorende taken en verantwoordelijkheden. Via functieclassificatie brengt de directie de beloning en functie/verantwoordelijkheden in balans.

**Opgave 13.17**

1. 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.

**Opgave 13.18**

1. Bij functiewaardering gaat 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.
2. 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.