



Personeelsbeleid

antwoordenboek theorie





Inhoud

1	Personeelsplan	3
2	Werving	8
3	Selectie	11
4	Arbeidsovereenkomst	14
5	Arbeidsregelgeving	16
6	Inwerken	18
7	Human Resource Management	20
8	Functieprofiel en beoordeling	23
9	Ziekteverzuim	26
10	Slechtnieuws- en probleemgesprek	28
11	Ontslag	30

© Copyright 2019

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van OVD Educatieve Uitgeverij bv handelend onder de handelsnaam EduHintOVD.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art.16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Tweede druk, tweede oplage





1 Personeelsplan

Uit de praktijk

1. Koos kan een inschatting maken van het werk dat de nieuwe projecten met zich meebrengen. Bij het project waar levensmiddelen worden omgepakt, moet hij bepalen om hoeveel grote partijen het gaat en wat de gemiddelde afhandeltijd per omverpakking is. Vervolgens kan hij nagaan hoeveel medewerkers nodig zijn om dit werk te doen. Ook moet hij bepalen hoeveel extra werk dit project oplevert voor de afdeling Vervoer.
Voor het tweede project moet Koos nagaan hoeveel orders er per tijdseenheid moeten worden verwerkt en wat de gemiddelde afhandeltijd per order is. Naast het vaststellen van de gegevens per project moet Koos analyseren of er binnenkort nog personeel beschikbaar is voor de nieuwe projecten, omdat er op andere projecten minder werk is of omdat projecten eindigen.
2. De twee nieuwe projecten verschillen nogal wat de werkzaamheden betreft. Bij het eerste project is het belangrijk dat medewerkers de producten uit de grote verpakking snel kunnen ompakken. Het werk is redelijk voorspelbaar en routinematig. Voor het verzorgen van de orders voor de sportwinkels is het van belang dat medewerkers nauwkeurig werken. Koos kan bij het opstellen van een personeelsadvertentie deze verschillen benoemen en er tijdens sollicitatiegesprekken aandacht aan besteden. Ook is het belangrijk dat hij rekening houdt met de duur van beide projecten. Gaat het om korte projecten, dan kan Koos misschien beter zoeken naar 'allround' medewerkers.

Verwerkingsopdrachten

1. Werving:
Hoeveel mensen moeten er worden aangenomen? Welke mensen en wanneer?
Opleiding:
Welke mensen hebben een opleiding nodig? Welke opleiding? Wat zijn de kosten hiervan?
Promotie:
Voor welke leidinggevende functies zijn mensen nodig? Wie komen er in aanmerking voor promotie? Hoe kunnen ze worden opgeleid en vastgehouden?
Organisatieontwikkeling:
Hoeveel mensen zijn er in de toekomst nodig bij krimp of groei van het bedrijf? Hoe is het (natuurlijke) verloop?
2. Vaste parttime medewerkers zijn ervaren en kunnen op piektijden worden ingepland. Flexibele medewerkers kunnen worden opgeroepen als het echt nodig is.



3.

	ft	pt	ok
plotselinge drukte in een restaurant			X
routinewerk in een bouwbedrijf	X	X	
weekendwerkzaamheden in een winkel		X	
extra werk i.v.m. een spoedorder			X

4. Dit is handig:

- om te voorkomen dat er te veel medewerkers aanwezig zijn
 - om op drukke momenten voldoende personeel te hebben
 - om flexibel te kunnen inspelen op tijdelijke ontwikkelingen.
- Een tijdelijk contract is te beëindigen zonder ontslagprocedure.

5. a. - personeelsbehoefte per jaar: $365 \times 18 = 6.570$ diensten
- door gediplomeerden te leveren: $6.570 / 2 = 3.285$ diensten
- benodigd aantal gediplomeerden: $3.285 / 200 = 16,425$ fte
- door in opleiding te leveren: $6.570 / 2 = 3.285$ diensten
- benodigd aantal in opleiding: $3.285 / (200 - 80) = 27,375$ fte
- b. Door gediplomeerde verpleegkundigen met tijdelijke contracten aan te stellen.
Door via een uitzendbureau gediplomeerde verpleegkundigen in te huren.
6. a. Ja, er werken weer precies 25 fte in het bedrijf. Precies evenveel als voordat de 2 medewerkers weggingen: 20 medewerkers werkten volledig (20 fte) en 10 voor 50% (5 fte), $20 + 5 = 25$ fte. Daar gingen 2 fte van weg: $25 - 2 = 23$ fte. Er kwamen 3 medewerkers voor terug, 1 volledige fte en 2 halve fte's. Samen is dat weer 2 ($1 + 0,5\text{fte} + 0,5\text{ fte} = 2$). En $23 + 2 = 25$. Het oorspronkelijke aantal fte van 25. Bij kwantitatieve personeelsbehoefte gaat het om het aantal medewerkers dat een bedrijf nodig heeft.
- b. Nee, er vertrokken 2 fulltime medewerkers die allebei gespecialiseerd waren in software. Er komt 1 in software gespecialiseerde medewerker voor terug. De andere 2 medewerkers zijn niet in software gespecialiseerd. Bij kwalitatieve personeelsbehoefte gaat het om de kennis, bekwaamheid en ervaring die medewerkers bezitten en die nodig zijn voor een bedrijf.
- c. Ja, Saïd heeft te weinig kwalitatief personeel. Hij moet dus actie ondernemen. Hij mist namelijk 1 fte die gespecialiseerd is in de software van het bedrijf. Hij kan 1 nieuwe fulltime medewerker of 2 medewerkers die voor 50% werken, opleiden tot softwarespecialist. Hij voldoet dan precies weer aan de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte van het bedrijf.
7. Rianne maakt een personeelsplan voor de korte termijn. Er is sprake van een werkplanning: het inplannen van medewerkers over een korte periode.



8. Tanja moet er rekening mee houden dat haar werkdruk zal toenemen, omdat zij vooral in het begin veel tijd kwijt is aan het inwerken van haar nieuwe collega. Zij zal dus minder aan haar eigen werkzaamheden toekomen. Tanja zal ook de samenwerking met haar oud-collega missen. Omdat zij zo nauw samenwerkten en allebei veel ervaring in het bedrijf hadden opgebouwd, waren zij goed op elkaar ingespeeld en konden zij efficiënt hun werk doen. Tanja vindt het wel erg leuk dat zij nu aan Sabine haar kennis en ervaring kan overdragen. Haar werk wordt hierdoor afwisselender. Bovendien kan zij goed opschieten met Sabine. Dat zorgt voor een positieve werksfeer.
9. Er is in ieder geval sprake van een grote doorstroom van medewerkers: veel medewerkers konden namelijk doorgroeien naar een andere functie binnen het bedrijf. Omdat het bedrijf zelf ook flink gegroeid is vanwege de nieuwe opdrachtgevers zal er ook een flinke instroom zijn: er worden nieuwe medewerkers aangenomen. Er zijn bijna geen medewerkers weggegaan bij het bedrijf, dus de uitstroom is niet groot.

Controlevragen

1. Personeelsbehoefte geeft aan hoeveel personeel er nodig is in een bepaalde periode en aan welke deskundigheidseisen (bijvoorbeeld opleiding, werkervaring, competenties) medewerkers moeten voldoen.
2. C: als de personeelsbehoefte gelijk is aan de personeelsbeschikbaarheid.
3. In een personeelsplan leg je vast hoeveel medewerkers je nodig hebt om de afgesproken werkzaamheden te verrichten, wanneer je ze nodig hebt en over welke capaciteiten die medewerkers moeten beschikken.
4. Fte is de afkorting van fulltime-equivalent of fulltime-eenheid.
5. Je kunt de personeelsbehoefte als volgt vaststellen:
 - analyse historische gegevens
 - analyse huidige personeel
 - analyse toekomstige ontwikkelingen.
6. Een kengetal is een getal dat inzicht geeft in een bepaald deel van het bedrijfsproces.
7. $28.000 / (3 + (6 \times 40\%)) = (28.000 / 5,4) / 6 = \text{€ } 864,20$.
8. Je kunt de volgende maatregelen nemen:
 - minder oproepkrachten inzetten
 - medewerkers met flexibele contracten minder inzetten
 - aantal arbeidsplaatsen verminderen door natuurlijk verloop en/of gedwongen ontslag.





9. Je kunt de volgende maatregelen nemen:
- meer oproepkrachten inzetten
 - medewerkers met flexibele contracten meer inzetten
 - nieuwe medewerkers aantrekken met tijdelijke contracten
 - nieuwe medewerkers aantrekken met vaste contracten.
10. Een flexibele arbeidsovereenkomst, bijvoorbeeld een nulurencontract, is het geschiktst bij een onvoorspelbare, onregelmatige behoefte aan extra personeel.
11. Een vast contract bied je aan als er voor lange tijd structureel werk voorhanden is. In het algemeen kun je stellen dat nu bijna geen vaste contracten worden aangeboden. Een uitzondering kan zijn als de werknemer specialistisch werk uit gaat voeren waarbij het voor de werkgever van belang is de werknemer voor een langere termijn aan zich te binden. Een tijdelijk contract bied je aan als er tijdelijk extra werk voorhanden is.
12. Van kwantitatieve personeelsbehoefte is sprake als er meer medewerkers binnen een bedrijf nodig zijn.
Van kwalitatieve personeelsbehoefte is sprake als er meer medewerkers met bepaalde kennis, ervaring en/of bekwaamheid binnen een bedrijf nodig zijn.
13. Een personeelsplan op korte termijn is van belang voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Het gaat hierbij om werkplanning.
Een personeelsplan op lange termijn is geen werkplanning. Het gaat hierbij om een plan voor het bedrijf op de langere termijn. Daarbij spelen onzekere factoren zoals omzetverwachtingen een grote rol. Ook aspecten zoals opleiding, werving van nieuw personeel en promotiemogelijkheden worden in een personeelsplan op lange termijn opgenomen.
14. De voordelen voor een bedrijf zijn:
- bevordert (eventueel) doorstroom
 - nieuwe medewerkers brengen nieuwe ideeën en energie
 - nieuwe medewerkers zijn (mogelijk) goedkoper.
- De nadelen voor een bedrijf zijn:
- werving en selectie kost tijd en geld
 - verlies van ervaring en netwerk
 - inwerken kost tijd en geld.
- De voordelen voor de medewerkers zijn:
- nieuwe medewerker kan werksfeer positief beïnvloeden
 - vertrek medewerker geeft kans op doorstroom.
- De nadelen voor de medewerkers zijn:
- werkdruk kan (tijdelijk) toenemen tijdens selectie- en inwerkperiode
 - inwerken van een nieuwe collega kost tijd en geld
 - missen (mogelijk) ervaring van en samenwerking met oud-collega.





15. Instroom:

er komen nieuwe medewerkers het bedrijf binnen. Bijvoorbeeld vanwege nieuwe werkzaamheden of omdat er personeel weggaat.

Uitstroom:

medewerkers verlaten het bedrijf. Bijvoorbeeld omdat zij een baan ergens anders hebben gekregen of omdat zij met pensioen gaan.

Doorstroom:

medewerkers krijgen een andere functie binnen hetzelfde bedrijf. Bijvoorbeeld omdat zij promotie maken.





2 Werving

Uit de praktijk

1. voordelen:

- Het geeft een eigen medewerker de mogelijkheid om door te stromen naar een andere functie en misschien zelfs promotie te maken. Dit kan motiverend werken waardoor de betrokkenheid van deze medewerker bij het bedrijf toeneemt.
- Het is een goedkope, snelle manier van werven.
- De nieuwe medewerker is al bekend met het bedrijf.
- Het bedrijf weet 'wat voor vlees het in de kuip heeft'.
- De andere medewerkers zien dat doorstromen naar een hogere functie mogelijk is, ook dit werkt motiverend.

nadelen:

- Het bedrijf krijgt geen beeld van mogelijk geschikte kandidaten van 'buiten'.
- De medewerker die wordt overgeplaatst, laat zelf ook een vacature achter. Die moet ook worden vervuld.
- Andere medewerkers kunnen jaloers worden. Dit kan de onderlinge werkverhoudingen schaden. Je kunt dit enigszins voorkomen door niet zelf een medewerker 'aan te wijzen', maar alle medewerkers in de gelegenheid te stellen op de vacature te solliciteren.

2. Een goede personeelsadvertentie bevat alle informatie die nodig is om te solliciteren:

- wie wij zijn
- wie wij zoeken
- wat wij van je verwachten
- wat wij je te bieden hebben
- wanneer je moet solliciteren.

3. De volgende eisen zijn relevant om in de personeelsadvertentie op te nemen:

- minimaal mbo-niveau
- goede computervaardigheden
- bekend met de software waarop de webwinkel draait
- commerciële, administratieve en marketingtechnische ervaring
- op korte termijn beschikbaar.

4. Ter beoordeling van de docent. De personeelsadvertentie moet minimaal deze elementen bevatten:

- lay-out: huisstijl is gebruikt, geen taalfouten in de tekst, overzichtelijke opbouw
- in de personeelsadvertentie staat:
- korte schets van het bedrijf (naam, vestigingsplaats, soort bedrijf, bedrijfscultuur, doelgroep)
- functienaam + functieomschrijving
- functieprofiel (functie-eisen + gevraagde competenties)
- salarisindicatie, cao, andere immateriële zaken (bijvoorbeeld afwisselend werk, verantwoordelijk werk etc.)
- bij wie is informatie in te winnen en wanneer, hoe kan gesolliciteerd worden, uit welke onderdelen bestaat de sollicitatie (brief, cv)?





Verwerkingsopdrachten

1. Het biedt een eigen medewerker de mogelijkheid om door te stromen naar een andere functie en misschien zelfs promotie te maken. Dit kan motiverend werken waardoor de betrokkenheid van deze medewerker bij het bedrijf toeneemt. Het is een goedkope, snelle manier van werven. De nieuwe medewerker is al bekend met het bedrijf. Het bedrijf weet 'wat voor vlees het in de kuip heeft'. De andere medewerkers zien dat doorstromen naar een hogere functie mogelijk is, ook dit werkt motiverend.
2.
 - a. De huisstijl ontbreekt. Afwisselend wordt 'u' en 'je' gebruikt.
 - b. Er zijn weinig concrete bedrijfsgegevens, zoals:
 - Hoe groot is het bedrijf?
 - Welke doelgroep heeft het bedrijf?
 - c.
 - Salarisindicatie ontbreekt.
 - Cao ontbreekt.
 - Waarom is beheersing van de Franse taal een pre?
 - Reageren binnen twee weken: vanaf welke datum gerekend?
3. Antwoord verschilt per deelnemer.
4. Nee, de werkgever handelt hier in strijd met de gelijkebehandelingswetgeving. De werkgever is verplicht om de medewerkers in gelijke gevallen gelijk te behandelen. Dat betekent dus ook dat elke medewerker gelijke opleidings- en promotiemogelijkheden moet hebben. Sabine en Mo krijgen geen gelijke opleidings- en promotiemogelijkheden. Onderscheid op basis van leeftijd mag niet.

Controle vragen

1. voordelen:
 - Het biedt een eigen medewerker de mogelijkheid om door te stromen naar een andere functie en misschien zelfs promotie te maken. Dit kan motiverend werken waardoor de betrokkenheid van deze medewerker bij het bedrijf toeneemt.
 - Het is een goedkope, snelle manier van werven.
 - De nieuwe medewerker is al bekend met het bedrijf.
 - Het bedrijf weet 'wat voor vlees het in de kuip heeft'.
 - De andere medewerkers zien dat doorstromen naar een hogere functie mogelijk is, ook dit werkt motiverend.
- nadelen:
 - Het bedrijf krijgt geen beeld van mogelijk geschikte kandidaten van 'buiten'.
 - De medewerker die wordt overgeplaatst, laat zelf ook een vacature achter. Die moet ook worden vervuld.
 - Andere medewerkers kunnen jaloers worden. Dit kan de onderlinge werkverhoudingen schaden. Je kunt dit enigszins voorkomen door niet zelf een medewerker 'aan te wijzen', maar alle medewerkers in de gelegenheid te stellen op de vacature te solliciteren.





2.
 1. wie wij zijn
 2. wie wij zoeken
 3. wat wij van je verwachten
 4. wat wij je te bieden hebben
 5. wanneer je moet solliciteren.

3. A curriculum vitae

4.
 - De sollicitant voldoet niet aan de gestelde eisen en krijgt een afwijzing.
 - De sollicitant voldoet wel aan de gestelde eisen, maar wordt niet uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Zijn gegevens worden bewaard totdat er definitief iemand is aangesteld. Dit heeft het volgende voordeel: wanneer uit de eerste selectieronde geen geschikte kandidaat naar voren komt, hoef je niet helemaal opnieuw te beginnen met werven. Je hebt namelijk nog een paar kandidaten 'in reserve'.
 - De persoon voldoet aan de gestelde eisen en wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.

5. Een voorkeursbeleid is onder bepaalde strikte voorwaarden toegestaan voor de volgende drie groepen:
 - vrouwen
 - etnische minderheden
 - mensen met een handicap of chronische ziekte.





3 Selectie

Uit de praktijk

1. Hij kan vragen stellen over de opleiding en werkervaring van de sollicitanten. Op basis van de informatie die een sollicitant geeft, kan Dennis met behulp van de STARRT-methode meer te weten komen over het commerciële inzicht van de kandidaten.
2. Dennis wil weten of de kandidaten:
 - kunnen werken met de software waarvan de website gebruikmaakt
 - competent zijn op het gebied van marketing
 - een goede administratie van de webshop kunnen opzetten en bijhouden.
3. Als je samen met een collega de selectiegesprekken voert, kun je elkaar aanvullen tijdens het gesprek en je kunt naderhand met elkaar overleggen over de gevoerde gesprekken.

Verwerkingsopdrachten

1. Als leidinggevende zou ik voor een gestructureerd gesprek kiezen, omdat:
 - volgorde en onderwerpen vooraf bij mij bekend zijn
 - deze vorm mij als interviewer meer ondersteuning biedt
 - ik weinig ervaring heb als interviewer.Als leidinggevende zou ik voor een ongestructureerd gesprek kiezen, omdat:
 - de kandidaat dan vrijuit kan praten
 - deze vorm veel informatie oplevert
 - ik al veel ervaring heb als interviewer, deze vorm kan ik dus goed aan.
2. De NVP wil dat selectieprocedures volgens de geldende regels verlopen. Hierdoor verbetert de kwaliteit van een procedure.
3. De minder geschikte kandidaat krijgt een brief waarin staat dat hij afgewezen is en wat de reden daarvan is. De selectiecommissie en (indien aanwezig) de personeelsfunctionaris bespreken de situatie met betrekking tot de twee kandidaten die in principe geschikt zijn. Er zijn verschillende opties:
 - Er wordt een nieuwe selectieprocedure gestart; de twee kandidaten worden afgewezen.
 - De selectiecriteria worden besproken en eventueel aangepast. De twee kandidaten worden na de aanpassing opnieuw (op papier) beoordeeld en er wordt een keuze gemaakt.
 - Er worden aanvullende argumenten gezocht bij de twee kandidaten en op basis van die argumenten wordt een keuze gemaakt.
4. Ter beoordeling van de docent. Beoordelvragen:
 - Is de informatie relevant voor de selectieprocedure?
 - Kan de informatie in maximaal vijf minuten worden verteld?
 - Wat is het effect op het sollicitatiegesprek als de informatie niet zou worden gegeven?





5. Ter beoordeling van de docent. Beoordelvragen:
 - Is STARRT gebruikt?
 - Leveren de vragen de juiste informatie op?
 - Leiden de vragen tot een goede besluitvorming?
6. In veel gevallen is het zo dat je bij een hogere functie meer verantwoordelijkheid draagt, bijvoorbeeld voor het halen van omzet- en brutowinstnormen.
7. interview volgens STARRT-methode

interviewer: “Welke taken had u op het vlak van tuinwerkzaamheden bij die afdeling?” (te toetsen competentie)

kandidaat: Mijn taken bestonden uit het opruimen en onderhouden van de kassen, soms begeleidde ik leerlingen bij het uitvoeren van leerwerkzaamheden.

interviewer: “Wat voor leerlingen heeft u begeleid” (situatie)

kandidaat: Ik begeleidde vmbo-leerlingen bovenbouw, meestal jongens maar ook meisjes.

interviewer: “Welke taken had u bij die afdeling?” (taak)

kandidaat: Ik deed voor hoe ze moesten schoffelen, plantjes poten, zaaigoed uitzetten in zaaibakjes, struikgewas snoeien, een tuinplan maken.

interviewer: “Op welke manier begeleidde u de leerlingen?” (actie)

kandidaat: Ik deed dat op een duidelijke manier en dulde geen gewets.

interviewer: (resultaat)

kandidaat:

interviewer: (reflectie)

kandidaat:

interviewer: “Hoe denkt u uw ervaringen in het onderwijs te kunnen gebruiken voor de functie waar u nu op solliciteert?” (transfer)

kandidaat: In het onderwijs heb ik geleerd hoe ik mensen kan betrekken bij de natuur, gewoon door simpele opdrachten te geven en door te praten en te luisteren.

Controlevragen

1. Harde functie-eisen staan vooraf vast (bijvoorbeeld opleiding, diploma's, ervaring). Zachte functie-eisen staan vooraf niet vast (bijvoorbeeld persoonskenmerken, houding).
2. Deze opbouw kan er als volgt uitzien:
 - opening (± 5 minuten)
 - informatieverstrekking (± 10 minuten)
 - interview (20 tot 30 minuten)
 - afronding (± 10 minuten).
3. Stel de kandidaat geen vragen over zijn geloofsovertuiging, medische achtergrond, politieke of seksuele voorkeur en dergelijke.





4. Door de 'scores' van de verschillende kandidaten vast te leggen, kun je ze makkelijker met elkaar vergelijken. Als je met meer selecteurs samenwerkt, kun je zo op gestructureerde wijze de beoordelingen vergelijken. Het is belangrijk om het beoordelingsformulier direct na afloop van het gesprek in te vullen. Hierdoor verklein je de kans dat de informatie gekleurd wordt door andere informatie.
5. STARRT is een interviewmethode. Door deze methode te gebruiken, krijg je informatie over het gedrag van de sollicitant in bepaalde situaties. Daardoor kun je beter beoordelen of de sollicitant bij de functie past. STARRT staat voor Situatie, Actie, Taak, Resultaat, Reflectie, Transfer.





4 Arbeidsovereenkomst

Uit de praktijk

1. Een proeftijd is een van tevoren vastgestelde periode waarin de werkgever kan kijken of de nieuwe werknemer geschikt is voor de functie en waarin de werknemer kan kijken of hij het werk wel leuk vindt en/of wel aankan.
2. Pim hoeft zich geen zorgen te maken. Tijdens de proeftijd van een nieuwe medewerker mag hij de arbeidsovereenkomst beëindigen, zelfs met onmiddellijke ingang. Pims gedachte dat hij de zieke werknemer niet mag ontslaan, berust op het ontslagverbod. Dit verbod geldt niet tijdens de proefperiode.

Verwerkingsopdrachten

1. a. Nee, dit is aanneming van werk. Er is geen gezagsverhouding.
c. Ja, hier is sprake van een arbeidsovereenkomst, want de werknemer komt in dienst van de werkgever gedurende zekere tijd arbeid voor die werkgever verrichten, in ruil voor loon.
d. Nee, hier is sprake van een opdracht.
e. Ja, hier is sprake van een arbeidsovereenkomst, want de werknemer komt in dienst van de werkgever gedurende zekere tijd arbeid voor die werkgever verrichten, in ruil voor loon.
2. Nee, in de arbeidsovereenkomst is bepaald dat de arbeid persoonlijk moet worden verricht.
3. B. Een maand, want de arbeidsovereenkomst is korter dan twee jaar.
4. Nee, na een maand loopt de proeftijd af. Steve kan volgende week de arbeidsovereenkomst niet meer beëindigen, zoals dat in de proeftijd kon.
5. De wettelijke regels zijn:
 - De lengte van de proeftijd is, afhankelijk van de arbeidsovereenkomst, maximaal een maand of twee maanden. Bij een arbeidsovereenkomst voor zes maanden of minder geldt er helemaal geen proeftijd.
 - Als er een proeftijd is, moet die schriftelijk worden vastgelegd.
6. Jos kan een concurrentiebeding opnemen en eventueel een boetebeding daaraan koppelen.
7. Omdat er in de horeca sprake is van drukke en minder drukke perioden, wil hij zijn personeel zo flexibel mogelijk kunnen inzetten.
8. A. Drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd gaan automatisch over in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.





9. Bij stilzwijgend verlengen gaat een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd over in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.
10. A is het juiste antwoord. Betaling van het minimumloon is een voorbeeld van dwingend recht; minder dan dit loon is niet toegestaan.

Controlevragen

1. Een arbeidsovereenkomst is een overeenkomst tussen twee partijen waarbij de ene partij (de werknemer) zich verbindt, in dienst van de andere partij en in ruil voor loon, gedurende zekere tijd arbeid voor de andere partij (de werkgever) te verrichten.
2. Een arbeidsovereenkomst geldt alleen als er sprake is van een gezagsverhouding, persoonlijke arbeid, betaling van loon en beschikbaarheid voor zekere tijd.
3. De kopie moet ten minste vijf volle kalenderjaren na het einde van de dienstbetrekking bij de loonadministratie bewaard blijven.
4. Een proeftijd is een periode aan het begin van een dienstverband, waarin de werkgever kan bekijken of de werknemer aan de verwachtingen voldoet en de werknemer kan kijken of het werk wel bevalt.
5. Een beding is een speciale voorwaarde die in een (arbeids)overeenkomst wordt vastgelegd en die het belang van een van de partijen moet beschermen.
6. Een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd eindigt na verloop van de periode waarvoor de overeenkomst is gesloten, terwijl een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd doorloopt totdat zij door (een van) de partijen beëindigd wordt.
7. Bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd moet meteen de duur van het dienstverband worden afgesproken en schriftelijk worden vastgelegd. Als deze afspraak niet is vastgelegd, is er volgens de wet sprake van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.
8. Als een cao algemeen verbindend is verklaard, moeten alle werkgevers en werknemers in de betreffende bedrijfstak zich eraan houden.





5 Arbeidsregelgeving

Uit de praktijk

1. Dit is geen goede reactie. Mensen associëren hetgeen ze zien bij een bedrijf met de dienstverlening van het bedrijf. Rokende medewerkers voor de voordeur en sigaretten op de grond dragen niet bij aan de professionele uitstraling van je bedrijf.
2. Eva kan regels vaststellen over waar gerookt mag worden (bijvoorbeeld het fietsenhok) en over het weggooien van sigaretten (in de daarvoor bestemde asbak). Het is hierbij belangrijk dat de regels worden uitgelegd aan de medewerkers en dat zij de middelen hebben om zich aan de regels te houden (de asbak).
3. Eva zou bijvoorbeeld regels kunnen opstellen over:
 - op de juiste plek parkeren van auto's en fietsen
 - dragen van representatieve kleding
 - al dan niet tonen van tatoeages en piercings.

Verwerkingsopdrachten

1. Huisregels zijn belangrijk, omdat deze duidelijkheid geven aan de medewerkers in een bedrijf over wat wel en wat niet mag en op welke manier er met elkaar wordt omgegaan.
2. Je kunt als leidinggevende de bekendheid en naleving van de huisregels bevorderen door:
 - de huisregels uit te delen aan (nieuwe) medewerkers
 - de huisregels geregeld te bespreken op vergaderingen
 - medewerkers aan te sporen zich aan de huisregels te houden
 - het niet naleven van de huisregels te sanctioneren.
3. B Inspectie SZW
4. Ter beoordeling van de docent. Let op:
 - De huisregels mogen niet in strijd zijn met Arbowet of cao.
 - Houd rekening met de geldende wet- en regelgeving.
5. De or heeft instemmingsrecht op zaken die te maken hebben met arbeidsomstandigheden (zoals RI&E). De vraag is dus of de or instemt met de door de directie voorgestelde aangepaste regeling RI&E. In de meeste gevallen stemt de or niet in met het soepeler omgaan met dit soort regels; het is niet in het belang van de medewerkers, hun gezondheid kan er door worden geschaad.
6. Nee, de manager mag dat niet aan Tom vragen. Een werknemer mag namelijk volgens de Arbeidstijdenwet maximaal 60 uur per week werken. De manager vraagt aan Tom om gedurende een week $7 \times 9 = 63$ uur te werken. Dat is dus meer dan 60 uur. Als Tom meer dan 60 uur per week zou werken, dan handelt hij in strijd met de wet.





Controlevragen

1. Je mag niet van de cao afwijken.
2. Zonder instemming van de werknemers kan een werkgever geen arbeidsvoorwaarden of arbeidstijden veranderen. Dergelijke zaken moeten worden voorgelegd aan de ondernemingsraad.
3. De Arboret heeft als doel om ervoor te zorgen dat de mensen die in een bedrijf werken onder goede omstandigheden kunnen werken.
4. C 1. Arboret 2. arboretbesluit 3. arboretregeling
5. De werkgever heeft de volgende verplichtingen:
 - ontwikkelen en uitvoeren van arbeidsomstandighedenbeleid (arboretbeleid)
 - zoveel mogelijk gevaren voor de gezondheid van werknemers bij de bron aanpakken, bijvoorbeeld een computer die heel veel warmte afgeeft, vervangen door een die minder warmte afgeeft
 - inrichting van de arbeidsplaatsen, werkmethoden, gebruikte arbeidsmiddelen en arbeidsinhoud zoveel mogelijk aanpassen aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemers
 - zoveel mogelijk voorkomen en beperken van eentonige en tempogebonden werkzaamheden
 - opstellen en uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een Plan van Aanpak
 - geven van voorlichting en onderwijs aan de werknemers
 - melden en registreren van arbeidsongevallen en beroepsziekten
 - voorkomen van gevaar voor derden door werkzaamheden die door de werknemers worden verricht
 - werknemers in de gelegenheid stellen om periodiek een arbeidsgezondheidskundig onderzoek te ondergaan.
6. De werknemer heeft de volgende verplichtingen:
 - op een juiste manier gebruikmaken van apparatuur/machines
 - meewerken aan voor werknemers georganiseerde voorlichting en onderwijs
 - melden van gevaren voor veiligheid en gezondheid aan de werkgever.
7. C 60 uur
8. In de Arbeidstijdenwet zijn regels vastgelegd over de werktijden van werknemers. In het Arbeidstijdenbesluit zijn aanvullingen en uitzonderingen op de Arbeidstijdenwet opgenomen.





6 Inwerken

Uit de praktijk

1. Joke voelt zich waarschijnlijk niet erg prettig. Er is geen aandacht voor haar en het is onduidelijk of ze op zoek moet naar Jacco, op hem moet wachten of dat iemand anders haar wegwijs maakt.
2. Joke had vooraf uitleg moeten krijgen over de introductie en het inwerktraject, zodat zij wist waar ze aan toe was. Jacco had niet met pauze moeten gaan op het moment dat een nieuwe medewerker zich meldt. Het pauzerooster had dus beter geregeld moeten zijn of er zou iemand anders moeten zijn die Joke welkom kon heten.
3. Het is belangrijk dat Joke alle benodigde basisinformatie snel krijgt om goed aan de slag te kunnen gaan. Laat haar eerst zien hoe de afdeling is ingedeeld, waar de toiletten zijn en waar de personeelsruimte is. Tijdens deze rondleiding stel je haar meteen aan een paar mensen voor.
Regels en richtlijnen die gelden in het logistiek centrum kun je Joke op papier geven en met haar doornemen. Belangrijk is ook dat je Joke uitlegt en laat zien waar ze informatie kan vinden (bijvoorbeeld in een proceduremap, op een planbord of op informatieborden) en bij wie ze terecht kan als ze de komende tijd vragen heeft.

Verwerkingsopdrachten

1. A uitleg telefoon/belsysteem
B uitleg van het bedrijf aan de hand van de telefoonlijst
C meeluisteren als jij klanten telefonisch te woord staat
D meekijken als jij klanten aan de receptiebalie te woord staat
E meeluisteren en meekijken als jij klanten doorverbindt
2. B Je vraagt de medewerker om in eigen woorden de instructie samen te vatten.
3. De volgende aspecten komen daarbij aan bod:
 - Zijn de uit te voeren werkzaamheden duidelijk genoeg?
 - Verloopt het uitvoeren van de werkzaamheden naar wens?
 - Hoe bevalt het bedrijf tot nu toe?
 - Hoe bevalt het werken tot nu toe?
 - Is er behoefte aan extra informatie?
Zo ja, over welke onderdelen van het bedrijf/de taken?
4. Als een nieuwe medewerker al over veel ervaring beschikt, is het goed om sneller over te gaan tot het daadwerkelijk onder begeleiding zelfstandig uitvoeren van werkzaamheden.
Op de nog onbekende onderdelen van de functie moet Deborah worden ingewerkt, de bekende onderdelen kan ze uitvoeren. Belangrijk is dat Anna controleert of Deborah de bekende taken goed uitvoert.





Controlevragen

1. Een goed inwerkprogramma bestaat uit: verwelkomen, introduceren en inwerken.
2. A begeleidingsgesprek
C evaluatiegesprek
3. Met instrueren bedoelen we het bijbrengen van kennis en de bijbehorende vaardigheden om een taak op de juiste wijze te kunnen uitvoeren.
4. Informeren is vertellen wat er moet gebeuren.
Instrueren is vertellen wat er moet gebeuren, maar ook op welke manier het moet gebeuren. Na de instructie moet de medewerker weten hoe hij de taak op een doelmatige manier kan uitvoeren zonder steeds tot de ontdekking te komen dat hij deze taak anders had moeten aanpakken.





7 Human Resource Management

Uit de praktijk

1. Het is geen goede reactie. Opleiden kost inderdaad geld. Maar door medewerkers een opleiding te laten volgen, vergroot je hun kennis, vaardigheden en motivatie. Hierdoor voeren ze hun werkzaamheden beter uit. Bovendien voelen ze zich meer gewaardeerd. Dit verhoogt hun motivatie. Uiteindelijk haalt het bedrijf hierdoor betere resultaten.
2. De kennis en vaardigheden van de medewerkers kunnen worden vergroot waardoor zij hun werk beter kunnen doen. Dat leidt tot betere resultaten. Ook kunnen begeleiding en opleiding een positief effect hebben op de motivatie van medewerkers, dit komt hun prestaties weer ten goede.

Verwerkingsopdrachten

1. Dit traject is belangrijk om de volgende redenen:
 - Goede medewerkers blijven binnen het bedrijf werken.
 - Talenten van medewerkers worden benut.
 - Kwaliteiten van medewerkers worden ontwikkeld, daardoor nemen motivatie en betrokkenheid van medewerkers toe.
 - Ervaren leidinggevenden krijgen de kans om hun ervaringen te delen.
 - Door nieuwe leidinggevenden te scholen, kan het vertrek van zittende leidinggevenden beter worden opgevangen.
2. Sommige medewerkers hebben meer kennis van technologische zaken dan andere medewerkers. Bijvoorbeeld door hun opleiding of werkervaring in vorige functies. Om de collectieve opleidingsbehoefte op het vlak van technologie goed te kunnen invullen, is het belangrijk de verschillende startniveaus van medewerkers vast te stellen. Hierdoor ontstaat maatwerk. Dit kan leiden tot het benoemen van individuele opleidingsbehoeften.
3. Tijdens het functioneringsgesprek wordt gesproken over hoe de medewerker functioneert. In dat gesprek kan aan de orde komen dat de leidinggevende vindt dat de medewerker op bepaalde onderdelen van de functie beter moet worden. Ook kan de medewerker zelf benoemen dat hij zich wil ontwikkelen om bestaande taken beter te kunnen uitvoeren of nieuwe taken te leren uitvoeren. Dit kan leiden tot het benoemen van een individuele opleidingsbehoefte.
4. Ter beoordeling van de docent. Beoordelingstips:
 - De opleiding/training is gericht op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden in de groensector.
 - De opleiding/training leidt tot verbetering van de kwaliteit van het werk.
 - De opleiding/training leidt tot verhoging van de veiligheid van het werk.
5. Op basis van de Wet bescherming persoonsgegevens (WBP) is het niet toegestaan om medische en psychologische gegevens in een personeelsdossier op te nemen. Je kunt de vraag van de directeur dus alleen maar beantwoorden waar het gaat om de relatie tussen de hoogte van ziekteverzuim en geslacht en leeftijd.





Controlevragen

1. C Medewerkers zijn de succesfactor van het bedrijf.
2. Loopbaanbegeleiding is het begeleiden van medewerkers in hun loopbaan. Er wordt vastgesteld welke loopbaanontwikkeling de medewerkers binnen het bedrijf kunnen of willen doormaken. Het belangrijkste doel van loopbaanbegeleiding is de afstemming van behoeften en mogelijkheden van de individuele medewerker op de behoeften en mogelijkheden van het bedrijf, zodat uiteindelijk iedere medewerker op de juiste plek terechtkomt.
3. Als mensen de juiste opleiding volgen:
 - ontwikkelen zij competenties die nodig zijn om hun functie nu en in de toekomst goed te kunnen uitvoeren
 - kunnen zij zichzelf ontwikkelen waardoor ook het bedrijf wordt ontwikkeld
 - zijn ze vaak bereid om meer in het bedrijf te investeren en langer te blijven
 - neemt het totale leervermogen van het bedrijf toe waardoor allerlei problemen beter kunnen worden opgelost.
4. In het opleidingsbeleid wordt vastgelegd:
 - waarom de medewerkers moeten worden opgeleid
 - welke opleiding de medewerkers nodig hebben
 - wat het opleidingsbudget is
 - wanneer de medewerkers in aanmerking komen voor een opleiding.
5. Een opleidingsplan bestaat uit:
 - de vastgestelde opleidingsbehoefte
 - de vastgestelde opleidingsnoodzaak
 - een planning voor het volgen van opleidingen
 - afspraken over hoeveel tijd en geld de werknemer en de werkgever in de opleiding investeren en wat het gevolg is als een van beiden zich niet aan die afspraken houdt
 - opleidingen en opleiders waarvan gebruik wordt gemaakt.
6. Een opleidingsplan is de concrete uitwerking van het opleidingsbeleid. Voor de organisatie wordt het duidelijk op welke manier gewerkt wordt aan het vernieuwen, verbeteren en onderhouden van competenties die nodig zijn om het bedrijf goed te laten functioneren.
7. Door eerst te bepalen aan welke kennis en vaardigheden de organisatie nu en in de toekomst behoefte heeft. Daarna wordt vastgesteld welke kennis en vaardigheden aanwezig zijn. Het verschil daartussen is de opleidingsbehoefte.
8. De volgende factoren spelen daarbij een rol:
 - Hoe nuttig en plezierig vond de medewerker de opleiding?
 - Sloot de opleiding aan bij de aanwezige kennis en ervaring en persoonlijkheid van de medewerker?
 - Voelde de medewerker zich 'veilig' tijdens de opleiding?
 - Is de transfer naar de praktijk goed geregeld?





9. Het opleiden van medewerkers kan leiden tot:
 - toename van de winst, omzet of aantal klanten
 - afname van de kosten voor het verhelpen van fouten of het oplossen van klachten
 - efficiëntere tijdsbesteding.

10. Het opleiden van medewerkers kan leiden tot:
 - verbeterd imago
 - betere samenwerking
 - minder verzuim
 - grotere motivatie.

11. De personeelsadministratie heeft de volgende functies:
 - administreren, zoals het vastleggen van contracten, gespreksverslagen en afspraken
 - registreren, zoals het bijhouden van gewerkte uren, ziekteverzuim en vakantiedagen.

12. De Wet bescherming persoonsgegevens (WBP) beschrijft regels over hoe moet worden omgegaan met persoonsgegevens.





8 Functieprofiel en beoordeling

Uit de praktijk

1. Jacob heeft het gevoel dat hij alleen maar kritiek kreeg, terwijl hij vóór het beoordelingsgesprek nog het idee had dat hij goed functioneerde. Dit heeft waarschijnlijk geen positief effect op zijn motivatie en functioneren.
2. De leidinggevende had ervoor moeten zorgen dat er in het beoordelingsgesprek geen zaken besproken werden die bij Jacob nog niet bekend waren. Ook had hij met Jacob concrete afspraken moeten maken voor de komende tijd, zodat Jacob weet aan welke zaken hij moet werken en op welke manier hij dit het beste kan doen. Het maken van concrete afspraken helpt Jacobs leidinggevende ook bij het voeren van zijn volgende beoordelingsgesprek.

Verwerkingsopdrachten

1. a. Door het voeren van een functioneringsgesprek houd je de vinger aan de pols. Je bespreekt het functioneren van de medewerker in het licht van de voortgang van de beoogde doelen en resultaten.
Door het voeren van een beoordelingsgesprek stel je vast in hoeverre de medewerker de afspraken is nagekomen en de beoogde doelen en resultaten heeft behaald.
b. Dit soort gesprekken scheppen duidelijkheid in een organisatie, de medewerker weet wat van hem wordt verwacht en kan daar aan werken.
Als er geen functionerings- of beoordelingsgesprekken worden gevoerd, ontstaat al snel onduidelijkheid over wederzijdse verwachtingen tussen leidinggevende en medewerker.
2. Een afspraak is SMART als deze:
 - **S**pecifiek is: de afspraak zo concreet geformuleerd is dat iedereen weet wat ermee wordt bedoeld
 - **M**eetbaar is: de afspraak geformuleerd is in meetbare onderdelen
 - **A**ceptabel is: de afspraak door alle partijen geaccepteerd is
 - **R**ealistisch is: de afspraak te behalen is
 - **T**ijdgebonden is: de afspraak binnen een bepaalde periode moet worden behaald.
3. Mogelijke fouten bij het beoordelen van medewerkers zijn:
 - Selectieve waarneming: de beoordelaar ziet alleen die zaken die hem het meest aanspreken.
 - Stereotypering: de beoordelaar geeft een oordeel over een individuele medewerker op grond van de algemene kenmerken van een bepaalde groep.
 - Eerste indruk: de beoordelaar laat zijn eerste indruk zwaarder wegen dan latere informatie.
 - Projectie: de beoordelaar schrijft eigenschappen van zichzelf toe aan de medewerker.
 - Horn-effect: de beoordelaar heeft een aantal negatieve punten van de medewerker waargenomen en vindt ineens alles wat deze doet niet goed.





- Halo-effect: dit is het omgekeerde van het horn-effect, de beoordelaar ziet een paar positieve punten in het functioneren van de medewerker en vindt vervolgens zijn hele functioneren positief.
 - Generalisatie: de beoordelaar geeft de medewerker een beoordeling aan de hand van (te) weinig observaties en zoekt geen of onvoldoende bewijzen voor zijn vermoedens.
 - Beeldvulling : de beoordelaar heeft onvoldoende informatie over de medewerker, maar vormt zich toch een compleet beeld door de ontbrekende informatie erbij te verzinnen.
 - Verwachting: de beoordelaar laat zijn oordeel afhangen van zijn verwachtingen van de medewerker.
4. Luisteren naar wat de medewerker zegt, doorvragen om echt te weten te komen wat de medewerker bedoelt.
Vragen wat de medewerker van jou als leidinggevende nodig heeft.
Afspraken maken over hoe jij en de medewerker hier een vervolg aan geven.
5. Janice kan beoordeeld worden op de volgende resultaten:
- inkomende telefoontjes afhandelen en administratief verwerken waardoor de personeelsfunctionarissen adequaat kunnen inspelen op vragen van medewerkers
 - verwerken van inkomende en uitgaande post waardoor de communicatie met interne en externe belanghebbenden goed verloopt
 - notulen maken van afdelingsvergaderingen waardoor werkafspraken worden vastgelegd en zichtbaar zijn voor medewerkers van de afdeling
 - agenda's beheren van twee personeelsfunctionarissen waardoor die functionarissen effectief en efficiënt kunnen werken
 - personeelsdossiers controleren waardoor deze dossiers actueel blijven.

Controlevragen

1. Een functieprofiel is een omschrijving van het doel en de inhoud van een functie waarin alle bij die functie behorende aspecten aan de orde komen.
2. Taken zijn activiteiten of werkzaamheden die bij een functie moeten worden uitgevoerd.
Bevoegdheden zijn de rechten en ruimte die je hebt om zelf beslissingen te nemen over de taken die je uitvoert.
Verantwoordelijkheden zijn de onderdelen van je functie waarover rekenschap moet worden afgelegd.
3. De structuur van een beoordelingscyclus bestaat uit de volgende vier fasen:
 1. Planningsgesprek
 2. Voortgangsgesprek
 3. Functioneringsgesprek
 4. beoordelingsgesprek.





4. Een functioneringsgesprek is een gesprek waarin je samen met de medewerker tot oplossingen en verbeteringen komt (mocht dat nodig zijn). Bij een functioneringsgesprek is dus sprake van tweerichtingsverkeer. Een ander kenmerk van een functioneringsgesprek is dat het toekomstgericht is. Je kijkt dus vooruit. Een traditioneel beoordelingsgesprek is een gesprek waar je de prestaties van een medewerker in de afgelopen periode beoordeelt. In het beoordelingsgesprek vertel je de medewerker jouw oordeel over hem en licht je toe hoe je tot dat oordeel kwam.
5. Een traditioneel beoordelingsgesprek bestaat uit de volgende fasen:
 - gesprek openen
 - oordeel geven en toelichten (goed nieuws, slecht nieuws en alles ertussenin)
 - reactie afwachten en opvangen
 - oplossingen voor het komende jaar zoeken
 - gesprek afsluiten.
6. Er wordt steeds projectmatiger gewerkt.
Er wordt steeds meer met zelfsturende teams gewerkt.
In veel organisaties verdwijnen managementlagen.
Van medewerkers wordt een ondernemende houding gevraagd.
7. De leidinggevende deelt zijn regierol met de medewerker.
De medewerker neemt initiatief in het benoemen van zijn doelen, hoe hij deze wil bereiken, wat hij daarbij nodig heeft.
De medewerker toont zelf aan dat hij die doelen heeft behaald.
De leidinggevende wordt steeds meer coach die kritische vragen stelt om de medewerker scherp te houden.
8. Een teambeoordeling richt zich op de volgende twee niveaus:
 1. op het functioneren van de teamleden
 2. op het realiseren van het teamresultaat.





9 Ziekteverzuim

Uit de praktijk

1. Iemand anders moet het werk van Helga overnemen. Door minder bezetting komt er een grotere druk op de aanwezige medewerkers. Dit komt de kwaliteit van het werk en de werksfeer waarschijnlijk niet ten goede. De kans is aanwezig dat klanten merken dat de service minder wordt en daardoor minder zullen kopen. Daarnaast moet het bedrijf Helga loon doorbetalen, terwijl zij niet werkt en wellicht een oproepkracht inzetten om Helga's werk uit te voeren.
2. Hoe langer het duurt voordat Helga weer aan het werk gaat, hoe moeilijker het voor haar wordt die stap te zetten. Daarnaast kost het verzuim van Helga het bedrijf veel geld. Ook leidt ziekteverzuim mogelijk tot een verhoogde werkdruk. Dat kan ten koste gaan van de werksfeer en van de kwaliteit van het werk waardoor andere medewerkers zich ook ziek kunnen melden.
3. De leidinggevende moet de ziekteverzuimprocedure in werking zetten. Per organisatie kunnen van de leidinggevende verschillende taken worden verwacht. In de meeste gevallen bestaan de taken uit de ziekmelding doorgeven aan de afdeling Personeelszaken, een invalkracht regelen, contact opnemen met de medewerker, informatie inwinnen en onderzoeken wat je kunt doen om de zieke medewerker zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen.

Verwerkingsopdrachten

1. Zo verzamel je informatie over het ziekteverzuim van een medewerker. Op grond van deze informatie kun je als leidinggevende makkelijker met een medewerker een ziekteverzuimgesprek voeren.
2. Je kunt afspraken maken voor aangepaste werkzaamheden.
Je kunt afspraken maken voor het nemen van werkplekmaatregelen.
Je kunt afspraken maken over het regelen van woon-werkvervoer.
3. B psychische risicofactor
4. Een teamleider kan daarin een actieve rol spelen door:
 - verzuim bespreekbaar te maken in het team
 - met medewerkers te praten over hun opvattingen over ziek zijn en ziek melden
 - uit te leggen welke problemen er in de organisatie ontstaan als iemand zich ziek meldt
 - zelf het goede voorbeeld te geven.
5. Ter beoordeling van de docent.
In het artikel worden de risicofactoren beschreven en daarbij de door de medewerker te nemen preventieve maatregelen.





Controlevragen

1. Redenen om ziekteverzuim te voorkomen of te beperken, zijn:
 - hoge kosten van ziekteverzuim
 - aantasten van de werksfeer
 - nadelig beïnvloeden van de werkprocessen.
2. psychische overbelasting – lichamelijke overbelasting – psychische overbelasting – preventieve maatregelen
3. Een ziekteverzuimgesprek bestaat uit de volgende acht stappen:
 - stap 1: gesprek voorbereiden
 - stap 2: afspraak maken
 - stap 3: verzuimcijfers bespreken
 - stap 4: gevolgen voor het werk aangeven
 - stap 5: zoeken naar oorzaken
 - stap 6: zoeken naar oplossingen
 - stap 7: afspraken maken
 - stap 8: vervolgspraak maken.
4. B verzuimcultuur.
5. Een re-integratieplan is een door de werkgever in samenspraak met de werknemer opgesteld plan van aanpak om die werknemer te helpen bij zijn terugkeer op het werk na een ziekteperiode.
6. Wet verlenging loondoorbetalingsverplichting bij ziekte:
een bedrijf is verplicht tot maximaal twee jaar na de eerste ziektedag loon door te betalen aan een zieke werknemer.

Ziektewet:

in gevallen waarbij de loondoorbetalingsverplichting voor de werkgever bij ziekte niet van toepassing is, hebben zieke werknemers toch recht op een uitkering.

Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters:

werkgevers zijn verplicht tot doorbetalen van loon, ook bij medewerkers met een tijdelijk arbeidscontract, flexibele medewerkers en medewerkers die op provisiebasis werken. Daarnaast zijn werkgevers verplicht om het ziekteverzuimbeleid ook voor vangnetters te gebruiken.

Wet verbetering poortwachter:

deze wet bevat regels om een snelle terugkeer van een zieke werknemer te bevorderen. De wet legt de verantwoordelijkheid daarvoor bij zowel het bedrijf als bij de betreffende medewerker.

Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen:

deze wet bevat regels dat mensen die dat nog enigszins kunnen, moeten werken. Het gaat dus niet om wat ze niet (meer) kunnen, maar om wat ze (nog) wel kunnen.





10 Slechtnieuws- en probleemgesprek

Uit de praktijk

1. Een slechtnieuwsgesprek heeft de volgende structuur:
 - slecht nieuws vertellen
 - reacties ontvangen en emoties opvangen
 - argumenten uiteenzetten
 - oplossingen benoemen
 - afronden.
2. De medewerker kan op verschillende manieren reageren: geschrokken, verdrietig, teleurgesteld of boos.
3. Lars kan zich tijdens het gesprek het beste op een zelfverzekerde, rustige, professionele, open en begripvolle manier gedragen waarbij zijn eigen emoties niet de overhand moeten krijgen.

Verwerkingsopdrachten

1. B pil vergulden
2. Nee, dit is niet de goede manier. Nina stelt het vertellen van het slechte nieuws uit. Hierdoor wordt het steeds lastiger dat nieuws te vertellen. In feite is het ook niet eerlijk ten opzichte van Charlotte.
3. Wat is de reden dat je bij een ander bedrijf gaat werken?
4. Antwoorden ter beoordeling van de docent. Minimaal aanwezig:

voorbereidingen:

- De checklist slechtnieuwsgesprek is goed gebruikt.
- Relevante onderdelen zijn verwerkt in het antwoord.

slecht nieuws vertellen:

- De boodschap wordt direct en duidelijk verteld.
- Valkuilen bij deze fase worden vermeden.

reacties ontvangen en emoties opvangen:

Uit het antwoord blijkt dat er is nagedacht over reacties en emoties die de medewerker kan uiten.

Ook blijkt uit het antwoord dat er is nagedacht over de manier waarop de leidinggevende de reacties ontvangt en de emoties opvangt.

Valkuilen bij deze fase worden vermeden.

argumenten uiteenzetten:

- Er worden maximaal drie belangrijke argumenten genoemd.
- Valkuilen bij deze fase worden vermeden.





oplossingen benoemen:

- De benoemde oplossing is duidelijk en niet gedetailleerd.
- Valkuilen bij deze fase worden vermeden.

afronden:

Uit het antwoord blijkt dat het gesprek wordt afgerond met een aantal afspraken over wie wordt geïnformeerd, wat de medewerker gaat doen na het gesprek en wanneer een vervolgesprek plaatsvindt.

Valkuilen bij deze fase worden vermeden.

Controle vragen

1. Een slechtnieuwsgesprek is een gesprek waarin je iemand een vervelende boodschap brengt waarvan de inhoud niet meer is terug te draaien.
2. Een slechtnieuwsgesprek heeft de volgende onderdelen:
 - slecht nieuws vertellen
 - reacties ontvangen en emoties opvangen
 - argumenten uiteenzetten
 - oplossingen benoemen
 - afronden.
3. Een probleemgesprek is een gesprek waarin je als leidinggevende een probleem met betrekking tot het functioneren van een medewerker bespreekt met die medewerker.
4. De structuur van het probleemgesprek heeft de volgende onderdelen:
 - probleem bespreken
 - oplossing bespreken
 - reactie ontvangen
 - vervolg.
5. De belangrijkste doelstelling van een exitinterview is uit het vertrek van een medewerker leren wat er eventueel beter kan in jouw bedrijf.





11 Ontslag

Uit de praktijk

1. Joost heeft twee mogelijkheden om zijn medewerkers kenbaar te maken dat voor hen ontslag wordt aangevraagd: mondeling en schriftelijk. Het beste is deze twee te combineren: eerst het slechte nieuws mondeling meedelen en daarna de mededeling officieel bevestigen door een brief. De werknemer moet schriftelijk instemmen met het ontslag.
2. In deze situatie gaat het om ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen.
3. De werkgever moet een dossier opbouwen waaruit blijkt dat de ontslagaanvragen goed onderbouwd worden ingediend op grond van bedrijfseconomische redenen. Uit het dossier moet ook blijken dat de werkgever er alles aan heeft gedaan om mogelijk ontslag te voorkomen. De ontslagaanvragen moeten worden ingediend bij het UWV. Wanneer het UWV de ontslagaanvragen goedkeurt en ontslagvergunningen verleent, kan tot ontslag worden overgegaan.

Verwerkingsopdrachten

1. Ontslag met wederzijds goedvinden heeft vrijwel altijd de voorkeur boven ontslag via de kantonrechter.
De redenen daarvoor zijn:
 - Ontslag met wederzijds goedvinden gaat sneller, gaat in veel gevallen gepaard met minder kosten voor de werkgever en is gemakkelijker te realiseren.
 - Ontslag met wederzijds goedvinden is minder schadelijk voor de naam van het bedrijf.
 - Werkgever en werknemer hebben bij ontslag met wederzijds goedvinden zelf in de hand welke afspraken ze met elkaar maken.
2. Het UWV hanteert de volgende geografische werkgebieden:
 - Friesland, Groningen en Drenthe
 - Overijssel en Gelderland
 - Noord-Brabant en Limburg
 - Zuid-Holland en Zeeland
 - Flevoland en Utrecht
 - Noord-Holland.
3. Ten eerste is bij collectief ontslag overleg met de vakbond(en) en de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging verplicht. Ten tweede leidt het betrekken van vakbond(en) en personeelsvertegenwoordiging of ondernemingsraad tot betere besluitvorming en snellere uitvoer van het collectief ontslag. De belangen van de werknemers worden namelijk serieus meegenomen in het totale proces van collectief ontslag.





Controlevragen

1. De volgende soorten ontslag worden genoemd:
 - ontslag met wederzijds goedvinden
 - ontslag via UWV
 - ontslag via kantonrechter
 - ontslag tijdens proeftijd
 - ontslag op staande voet
 - collectief ontslag.
2. Er zijn twee redenen voor een ontslagaanvraag via het UWV (in de wet) genoemd:
 - ontslag op basis van bedrijfseconomische redenen
 - ontslag op basis van langdurige arbeidsongeschiktheid, dat wil zeggen na twee jaar arbeidsongeschiktheid.
3. Er geldt een wettelijke aanzegtermijn van één maand voor overeenkomsten voor bepaalde tijd. Wordt een overeenkomst niet op tijd opgezegd, dan moet de werkgever een vergoeding aan de werknemer betalen. Doel van deze aanzegtermijn is bescherming van de werknemer. De werknemer kan zo tijdig op zoek gaan naar nieuw werk.
4. Ook in geval van verlenging van een overeenkomst voor bepaalde tijd geldt de wettelijke schriftelijke aanzegtermijn van één maand. De werkgever staat op dat moment ook bewust stil bij het feit of hij de overeenkomst onder dezelfde voorwaarden wil verlengen of dat hij iets in de overeenkomst wil aanpassen. Houdt de werkgever zich niet aan deze wettelijke termijn, dan moet hij een vergoeding aan de werknemer betalen. Geeft de werkgever niet aan onder welke voorwaarden hij de overeenkomst wil verlengen, dan blijven dezelfde voorwaarden gelden. De duur van de verlengde overeenkomst heeft in dat geval wel een maximum: namelijk één jaar.
5. Redenen voor ontslag op staande voet zijn:
 - diefstal
 - dronkenschap
 - bedrog
 - fraude
 - geweld op het werk.
6. Er is sprake van collectief ontslag als het ontslag plaatsvindt om bedrijfseconomische redenen en als er binnen drie maanden minimaal twintig werknemers in één geografisch werkgebied worden ontslagen.
7. Een goed dossier leidt ertoe dat de ontslagaanvraag eerder wordt aangenomen door de kantonrechter.

