

VRAGEN PERSONEELSDIRECTEUR

5. Welke taken oefenen de bedienden uit?
6. Zijn de personeelsleden aangesloten bij een vakbond?
7. Wat is de invloed van inflatie op de koopkracht?
8. De arbeidsproductiviteit: een belangrijk gegeven?
9. Wat je nog moet weten in verband met aanwerving en ontslag.
10. Zijn er voorbeelden van opleidingen die het personeel kan volgen?

5. Welke taken oefenen de bedienden uit?

De bedienden kunnen opgesplitst worden in twee groepen. Enerzijds zijn er zeven administratieve bedienden, die instaan voor alle administratieve taken, zoals de boekhouding, het telefonische contact met klanten, het opmaken en opvolgen van facturen, de personeelsadministratie, ... Anderzijds zijn er onder de bedienden ook zeven ingenieurs. Zij werken op de afdeling R&D (research & development) en staan in voor het ontwikkelen van vernieuwde, verbeterde toestellen.

De werkbelasting van de bedienden wordt zwaarder wanneer er meer arbeiders in dienst worden genomen. De bedienden hebben zo bijvoorbeeld meer werk met de personeelsadministratie. **Daarom moet de personeelsdirecteur er zorg voor dragen dat er voor elke twaalf arbeiders ten minste één bediende is.**

Bijvoorbeeld:

Aantal arbeiders	Minimale aantal bedienden
160	$\frac{160}{12} = 13,33$ 14
172	$\frac{172}{12} = 14,33$ 15
100	$\frac{100}{12} = 8,33$ 9

6. Zijn de personeelsleden aangesloten bij een vakbond?

Nagenoeg alle werknemers van het bedrijf zijn lid van een vakbondsorganisatie. Hiermee moet de personeelsdirecteur zeker rekening houden. Indien het personeel immers ontevreden zou worden, kunnen stakingen uitbreken waaraan zeer veel personeelsleden mogelijk deelnemen. Als een staking uitbreekt, ligt de productie voor onbepaalde tijd stil en zal het vooropgestelde productievolume niet behaald worden. De onderneming kan, met andere woorden, minder produceren dan oorspronkelijk was gepland. Een staking kan bijvoorbeeld uitbreken bij massale ontslagen of bij een toestand van te lage lonen (in verhouding tot de inflatie en de arbeidsproductiviteit en in vergelijking met andere ondernemingen).

7. De invloed van inflatie op de koopkracht

Stel dat in het bedrijf een arbeider € 15,00 per uur verdient en een drankje in de cafetaria € 1,00 kost. De koopkracht (per uur) van deze arbeider kan dan uitgedrukt worden als 15 drankjes. Indien de prijs van de drankjes stijgt naar € 1,10 (+ 10 %) en de directie beslist om de lonen niet te verhogen dan zal deze arbeider met zijn uurloon slechts 13,64 drankjes kunnen kopen. Zijn koopkracht daalt. Indien de directie wil dat de medewerker zijn koopkracht volledig behoudt, zal zij een loonsverhoging van 10 % moeten toekennen. Het loon stijgt dan van € 15,00 naar € 16,50 en de arbeider kan opnieuw 15 drankjes kopen.

8. De arbeidsproductiviteit: een belangrijk gegeven?

1. Productiviteit in de praktijk

De productiviteit van de arbeiders is voor elke onderneming belangrijk. Om dit te illustreren volgt er een voorbeeld uit de auto-industrie. In deze industrietak kampen zeer veel ondernemingen met problemen. Daewoo is, tot op heden, een uitzondering. Eén van de factoren die bijdragen tot het succes van Daewoo is de hoge arbeidsproductiviteit. De volgende cijfergegevens illustreren dit:

Producent	Aantal wagens per jaar	Aantal arbeiders	Productiviteit
Daewoo Korea	300 000	2 500	120
Ford Genk	270 000	12 000	22,5
Volvo Gent	144 000	3 600	40
Opel Belgium	300 000	7 500	40
Renault Vilvoorde	130 000	3 100	42

Daewoo kan, in vergelijking met de andere producenten, per jaar meer auto's maken met minder mensen. De reden ligt bij een verregaande automatisering: 95 % van alle werk is er geautomatiseerd. Daewoo Motors is daardoor niet de grootste werkgever, maar er zijn weinig sociale problemen. Dankzij de hoge arbeidsproductiviteit kan Daewoo immers lonen betalen die hoger liggen dan de gemiddelde lonen in Korea.

2. Relatie tussen productiviteit en loon

De jaarlijkse loonkost van een arbeider bedraagt bijvoorbeeld € 35 000,00. Deze arbeider produceert 28 zonnepanelen per jaar. Men kan nu de loonkost per geproduceerde zonnepaneel berekenen: $\frac{€ 35 000,00}{28 \text{ eenheden}} = € 1 250$ per eenheid.

Wat gebeurt er met de arbeidskost per geproduceerde zonnepaneel indien de productiviteit stijgt en het loon onveranderd blijft of stijgt?

- > De productiviteit stijgt naar 30 (+ 7 %) en de loonkost blijft gelijk. De arbeidskost per geproduceerde zonnepaneel is dan € 1 166,67.

$$\left(\frac{€ 35\,000,00}{30 \text{ eenheden}} \right)$$

- > De productiviteit stijgt naar 30 (+ 7 %) en de loonkost stijgt naar € 36 400,00 (+ 4 %). De arbeidskost per geproduceerde zonnepaneel is dan € 1 213,33.

$$\left(\frac{€ 36\,400,00}{30 \text{ eenheden}} \right)$$

- > De productiviteit stijgt naar 30 (+ 7 %) en de loonkost stijgt naar € 40 250,00 (+ 15 %). De arbeidskost per geproduceerde zonnepaneel is dan € 1 341,67.

$$\left(\frac{€ 40\,250,00}{30 \text{ eenheden}} \right)$$

Indien de productiviteit stijgt, is een stijging van het loon verantwoord zolang de loonkost per product niet verhoogt.

Wat gebeurt er indien de productiviteit per arbeider daalt en de loonkost onveranderd blijft of stijgt?

- > De productiviteit daalt van 28 naar 26 (- 7 %) en de loonkost blijft onveranderd. De arbeidskost per geproduceerde zonnepaneel is dan € 1 346,15.

$$\left(\frac{€ 35\,000,00}{26 \text{ eenheden}} \right)$$

- > De productiviteit daalt van 28 naar 26 (- 7 %) en de loonkost stijgt naar € 36 400,00 (+ 4 %). De arbeidskost per geproduceerde zonnepaneel is dan € 1 400,00.

$$\left(\frac{€ 36\,400,00}{26 \text{ eenheden}} \right)$$

De loonkost per geproduceerde eenheid stijgt sterk indien de lonen verhoogd worden wanneer de productiviteit daalt.

9. Wat moet je nog weten i.v.m. aanwerving en ontslag?

Het aanwerven van verkopers kan geen problemen opleveren. Verkopers zijn immers (volgens het computerprogramma) onbepaald beschikbaar op de arbeidsmarkt. Als je bedienden of arbeiders wil aanwerven, kunnen er wel problemen ontstaan. Het aantal arbeiders en bedienden dat werk zoekt (en dus beschikbaar is op de arbeidsmarkt) is immers niet onbepaald. Indien meerdere ondernemingen arbeiders willen aanwerven (vb. 90 in totaal) en er zijn er onvoldoende beschikbaar (vb. 60 in totaal), dan zullen deze arbeiders in eerste instantie worden toegekend aan de onderneming die het beste personeelsbeleid voert.

Stel dat er een onderneming is die beduidend lagere lonen uitbetaalt dan de andere twee, dan zal deze onderneming waarschijnlijk geen of zeer weinig arbeiders kunnen aanwerven. De arbeiders zullen immers verkiezen om te gaan werken bij de andere ondernemingen.

Extra: Als personeelsdirecteur kan je ervoor zorgen dat het bedrijf sociaalvriendelijk oogt bij toekomstige/huidige personeelsleden door gebruik te maken van bepaalde tewerkstellingsmaatregelen. Een overzicht van de mogelijkheden kan je bekomen bij de begeleider.

10. Zijn er voorbeelden van opleidingen die het personeel kan volgen?

Voor opleidingen kan worden gekozen uit onderstaande lijst. Telkens is het onderwerp en de prijs van de opleidingen meegedeeld, alsook de categorie werknemers waarvoor de opleidingen bestemd zijn. Je beslist zelf welke opleidingen door hoeveel personen worden gevolgd. Dit betekent dat je dus zelf vastlegt welk budget voor opleiding en motivatie wordt uitgetrokken.

Bovendien kan onderstaande tabel aangevuld worden met opleidingen die je zelf naar voren schuift. In overleg met de begeleider kan de onderneming ook activiteiten e.d. die de personeelsleden motiveren, aan deze lijst toevoegen.

Verkopers

Opleiding	Code	Prijs/persoon	Duur
Topverkoper in één dag	V1	€ 1 083,00	1 dag
Expert in salesmanagement (voor gevorderden!)	V2	€ 980,00	2 dagen
Verkoopstraining voor gevorderden	V3	€ 538,00	10 sessies
Indeling en inhoud van uw website afstemmen op uw doelgroep	V4	€ 670,00	1 dag
Word verkoper/verkoopster (voor junior verkopers)	V5	€ 310,00	32 avonden
Verkopen kan je leren (voor junior verkopers)	V6	€ 560,00	4 avonden
Communicatievaardigheden voor junior verkopers	V7	€ 1 050,00	2 dagen
Klachtenbehandeling	V8	€ 490,00	1 dag
Beter communiceren	V9	€ 530,00	1 dag
Verkooptechnieken	V10	€ 1 250,00	2 dagen
...			

Bedienden

Opleiding	Code	Prijs/persoon	Duur
Maaltijdcheques van € 6,00	B1	€ 960,00	Elk jaar opnieuw
Bedrijfswagen met tankkaart	B2	€ 5 400,00	Elk jaar opnieuw
GSM	B3	€ 600,00	Elk jaar opnieuw
Administratief bedienden			
Agressief of assertief?	B4	€ 1 150,00	2 dagen
Assertief denken en doen voor de zelfbewuste medewerker	B5	€ 1 170,00	2 dagen
Timemanagement	B6	€ 1 170,00	2 dagen
Persoonlijke stressbeheersing	B7	€ 980,00	2 dagen
Basisinformatica voor bureauticatoepassingen	B8	€ 300,00	30 voormiddagen
MS Office 2007, de nieuwigheden onthuld	B9	€ 330,00	1 dag
Professioneel onthaal	B10	€ 115,00	6 avonden
Telefoneren met plezier (want u bent het visitekaartje)	B11	€ 490,00	1 dag
Financieel management van A tot Z	B12	€ 3 090,00	10 dagen
Financieel beleid	B13	€ 2 060,00	5 dagen
Intensieve basiscursus algemeen boekhouden	B14	€ 900,00	5 dagen
Werving en selectie	B15	€ 1 150,00	2 dagen
Motiveren en binden (want u hebt competente medewerkers)	B16	€ 980,00	2 dagen
Ingenieurs			
De ingenieur als leidinggevende	B17	€ 1 170,00	2 dagen
Productontwerp en procesinnovatie	B18	€ 545,00	4 avonden
Continu verbeteren van het productieproces	B19	€ 690,00	6 avonden
Energiezorg en efficiënt energiebeheer	B20	€ 210,00	2 avonden
Hoe krijg je op de werkvloer spontane inzet voor kwaliteit, veiligheid en milieu?	B21	€ 350,00	½ dag
Milieucoördinator	B22	€ 3 780,00	1,5 jaar
Coach uw medewerkers naar arbeidsveilig gedrag	B23	€ 980,00	2 dagen
Voorraad- en magazijnbeheer, voorraadreductietechnieken, distributiemanagement	B24	€ 1 770,00	10 avonden
Kostprijsberekening in de productie	B25	€ 620,00	2 namiddagen
Logistiek management	B26	€ 185,00	10 avonden
...			

Arbeiders

Opleiding	Code	Prijs/persoon	Duur
Basisnormen binnen het kader van de machineveiligheid	A1	€ 570,00	1 dag
De kost van onderhoud	A2	€ 590,00	1 dag
Efficiënt communiceren op de productievloer	A3	€ 590,00	1 dag
Leiden en motiveren op de werkvloer voor ploegbazen en meestergasten	A4	€ 1 150,00	2 dagen
Hoe orde en netheid met succes invoeren?	A5	€ 320,00	2 avonden
Rationeel verbruik van energie en materiaal	A6	€ 210,00	2 avonden
Opleiding tot ploegbaas	A7	€ 430,00	10 avonden
Optimale magazijnorganisatie	A8	€ 1 450,00	3 dagen
...			

Voorbeeld:

Veronderstel dat vier verkopers opleiding V2 zullen volgen, vier verkopers de verkoopstraining voor gevorderden (V3) en dat een nieuwe verkoper zal worden aangeworven die opleiding V5 en V7 volgt. De zeven ingenieurs zullen de opleiding volgen om het productieproces te verbeteren (B19), drie ingenieurs volgen de opleiding B18 (productontwerp en procesinnovatie), ook de opleiding B20 wordt gevolgd door twee ingenieurs, de vier administratief bedienden volgen de opleiding omtrent financieel beleid (B13) en financieel management (B12). Twee bedienden kunnen een cursus volgen omtrent professioneel onthaal (B10). In hetzelfde jaar worden er vier arbeiders opgeleid tot ploegbaas (A7) en tien arbeiders worden in het onderhoud van de productiemachines (A2) onderricht.

Bovendien zijn er de jaarlijks terugkerende kosten: voor alle bedienden maaltijdcheques; de zeven ingenieurs hebben een bedrijfswagen en een GSM.

Daarbij komt dat alle werknemers dit jaar extra beloond worden voor hun prestaties, inzet en motivatie van het voorgaande jaar d.m.v. een premie: voor de vertegenwoordigers en bedienden bedraagt deze € 2 000,00, voor de arbeiders bedraagt deze € 1 000,00.

Het totale opleidingsbudget ziet er dan als volgt uit:

> Verkopers:

4	x	€ 980,00	=	€ 3 920,00
4	x	€ 538,00	=	€ 2 152,00
1	x	€ 310,00	=	€ 310,00
1	x	€ 1 050,00	=	€ 1 050,00
9	x	€ 2 000,00	=	€ 18 000,00
				€ 25 432,00

› Bedienden:


7	x	€ 690,00	=	€ 3 920,00
3	x	€ 545,00	=	€ 2 152,00
2	x	€ 210,00	=	€ 310,00
4	x	€ 2 060,00	=	€ 1 050,00
4	x	€ 3 090,00	=	€ 12 360,00
2	x	€ 115,00	=	€ 230,00
14	x	€ 960,00	=	€ 13 440,00
7	x	€ 5 400,00	=	€ 37 800,00
7	x	€ 600,00	=	€ 4 200,00
14	x	€ 2 000,00	=	€ 28 000,00
				€ 113 225,00

› Arbeiders:

4	x	€ 1 720,00	=	€ 1 720,00
10	x	€ 590,00	=	€ 5 900,00
160	x	€ 1 000,00	=	€ 160 000,00
				€ 167 620,00

Tips Presentatie

- › Bespreking van het strategische aandachtspunt voor jouw departement: op welke manier werd deze al dan niet bereikt?
- › Overzicht van het personeelsbestand over de boekjaren heen.
- › Weergave van de evolutie van de productiviteit van de arbeiders.
- › Vermelding van de meest doeltreffende opleidingen.
- › Verband tussen loonevolutie en inflatie (koopkracht).



Bespreek niet steeds boekjaar
per boekjaar, maar geef een
toelichting over de evolutie.