

Thema	Personalmanagement: Übungsserie I
Dokumentart	<i>Lösungen</i>
Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"	Teil: D2 Personalmanagement

Personalmanagement: Übungsserie I

Aufgabe 1

Arbeit und Wissen bilden zusammen das Humankapital. Wie die anderen Produktionsfaktoren muss auch Arbeit beschafft werden: Ohne Arbeit keine Leistung.

1.1

Bestimmen Sie die drei funktionsübergreifenden Aufgaben bzw. Querschnittsfunktionen des Personalmanagements und erläutern Sie die einzelnen Funktionen kurz.

- *Personalmarketing: Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber auf dem internen und externen Arbeitsmarkt.*
- *Personalcontrolling: Kontrolle der Kosten, Effizienz und Effektivität mit dem Ziel einer optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressource.*
- *Organisation: Regelung der Personalmanagementaufgaben zwischen den Aufgabenträgern, Führungskräften und externen Dienstleistern.*

1.2

Nennen Sie fünf Merkmale des modernen Personalmanagements.

- *Horizontalmanagement*
- *Dezentrale Personalfunktion im Linienmanagement*
- *Abstimmung der verfügbaren menschlichen Ressourcen*
- *Mitarbeitende werden als Subjekte der Unternehmungsstrategie, als interne Kunden, betrachtet*
- *Das Personalmanagement ist vollständig integriertes Element des gesamten operativen Planungssystems*

1.3

Nennen Sie zwei wesentliche Merkmale der Ressource Arbeit, welche sie von den übrigen Produktionsfaktoren unterscheidet.

- *Arbeit ist nicht ohne ihren Lieferanten – den Mitarbeitenden – zu beziehen*
- *kann nicht gelagert werden*

Aufgabe 2

Mit der Personalplanung wird sichergestellt, dass die benötigte Zahl an Mitarbeitenden mit den erforderlichen Qualifikationen, zum richtigen Zeitpunkt, möglichst kostengünstig zur Verfügung steht. Wir unterscheiden zwischen qualitativer und quantitativer Planung.

2.1

Erläutern Sie den grundlegenden Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Planung.

In der qualitativen Planung geht es darum, die Entwicklungen der internen Anforderungsprofile und die Entwicklung der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Mitarbeitendenqualifikationen in Übereinstimmung zu bringen.

In der quantitativen Planung geht es darum, die zu erwartenden Abgänge und die zu erwartende Personalbedarfsveränderung, also den zukünftigen Nettopersonalbedarf, auszugleichen.

2.2

Ordnen Sie die folgenden Planungsgrundlagen der qualitativen oder quantitativen Planung zu:

qualitativ	quantitativ	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Vereinbarungen betreffend Arbeitszeiten und Ferien
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einordnung der Mitarbeitenden in ein HR-Portfolio mit den beiden Komponenten „Performance“ und „Potential“
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Wandel gesellschaftlicher Werte (z.B. Trend zu Teilzeitarbeit)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vergleich der strategischen Bedeutung mit der Personalqualität der Geschäftsbereiche
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Veränderung gesetzlicher Vorschriften (z.B. Pensionierungsalter)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Arbeitsplatzbeschreibung
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Massnahmen zur Erhöhung der Motivation

2.3

Nennen Sie mögliche Probleme, die bei der qualitativen Personalbedarfsermittlung auftauchen können.

- *Festlegung der Anforderungen an eine Stelle birgt Gefahr einer zu starken Detaillierung.*
- *Problem der Ermittlung der Ist-Qualifikationen von Mitarbeitenden.*
- *Erstellung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen ist kostspielig.*
- *Gefahr der fehlenden Neutralität beim Verfassen des Anforderungsprofils; man orientiert sich an den Fähigkeiten des aktuellen Stelleninhabers.*

Aufgabe 3

Eine Personalgewinnung läuft in Phasen ab: Zuerst muss man zum Schluss kommen, dass eine zu besetzende Vakanz vorliegt. Dann muss man festlegen, welche Aufgaben durch die Stelle wahrgenommen werden sollen. Schliesslich muss die Vakanz kommuniziert werden. Erst dann können Bewerbungsunterlagen und Bewerbende begutachtet werden.

3.1

Nennen Sie Instrumente, die bei der Personalsuche eingesetzt werden können.

- *Stelleninserate*
- *Eigene Mitarbeiter als Vermittler*
- *Tag der offenen Tür*
- *Artikel in Zeitungen und Fachzeitschriften*
- *Beziehungspflege zu Unis, Verbänden etc.*
- *Direkte Ansprache von Studierenden*

3.2

Welche Möglichkeiten sehen Sie, um sich auf dem Arbeitsmarkt Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen?

- *Aufbau und Pflege eines Beziehungsnetzes zu Unis, Personalvermittlern etc.*
- *Aufbau eines positiven Firmenimages*
- *Gutes Betriebsklima*
- *Materielle Anreize (attraktiver Lohn, fringe Benefits etc.)*
- *Immaterielle Anreize (Gruppenmitgliedschaft, Führung, Arbeitszeit, Personalentwicklung etc.)*

Aufgabe 4

Die Aufgabe des Personaleinsatzes besteht in der Zuordnung der in der Unternehmung verfügbaren Mitarbeitenden zu den Aufgaben in Bezug auf Quantität, Qualität, Einsatzzeit und Einsatzort.

4.1

Zählen Sie vier Möglichkeiten von Arbeitsteilung mit erweitertem Handlungsspielraum auf.

- *Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement)*
- *Aufgabenbereicherung (Job-Enrichement)*
- *Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation)*
- *Teilautonome Arbeitsgruppen*

4.2

Nennen Sie Beispiele für die Anwendung von Job-Sharing.

- *Doppelbesetzung von Lehrerstellen*
- *Teilung einer Schicht in der Produktion*
- *Mehre Krankenschwestern teilen sich eine Stelle*
- *Mehrere Detailhandelsangestellte teilen sich eine Kasse*
- *Zwei Sekretärinnen teilen sich einen Arbeitsplatz*

4.3

Die Anwendung von Job-Sharing kann trotz allem auch Nachteile mit sich bringen. Erläutern Sie einige.

- *oft unklare Verantwortung nach aussen*
- *Kommunikationsproblem untereinander, d.h. Schwierigkeiten des Informationsaustauschs*
- *unterschiedliche Arbeitsproduktivität und –qualität der Job Sharer*
- *Konfliktpotential kann zunehmen*
- *höhere Kosten bei Administration, Weiterbildung und Sozialleistungen*

Aufgabe 5

Als Lohn bezeichnen wir das monetäre Entgelt für die geleistete Arbeit. Bemessensgrundlage des Lohnes ist damit grundsätzlich die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden.

5.1

Nennen Sie die Bestimmungsfaktoren des Lohnes.

- *Alter und Erfahrung*
- *Dauer und Zeitpunkt der Arbeitsleistung*
- *Dauer und Niveau der Ausbildung der Mitarbeitenden*
- *Entschädigung für Mühsal, Entbehrungen, Belastungen und allfällige Schäden*
- *Anspruchsniveau der Funktion*
- *Qualität und Quantität der erbrachten Leistung*
- *Arbeitsmarkt (Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage)*
- *Soziale Faktoren (Sozialversicherungsbeiträge, Kinderzulagen etc.)*

5.2

Der Gesamtlohn kann unterteilt werden in einen Funktionslohn sowie einen variablen Lohnanteil. Erläutern Sie, was darunter zu verstehen ist.

Der Funktionslohn basiert auf Stellenanforderungen und ist personenunabhängig. Er entspricht dem Minimallohn, den Mitarbeitende erhalten, die gerade die minimalen Voraussetzungen für die Stelle mitbringen.

Der variable Lohn basiert auf den für die Aufgabenerfüllung relevanten individuellen Unterschieden sowie auf situativen Rahmenbedingungen.

5.3

Neben der Einbettung in die Unternehmensstrategie ist die Lohngerechtigkeit der entscheidendste Erfolgsfaktor eines Lohnsystems. Nennen Sie Grundsätze eines gerechten Lohnsystems.

- *Anforderungsgerechtigkeit*
- *Leistungsgerechtigkeit*
- *Verhaltensgerechtigkeit*
- *Sozialgerechtigkeit*
- *Personalmarktgerechtigkeit*
- *Unternehmensgerechtigkeit*

Aufgabe 6

Ein Mitarbeiter in der Verpackungsindustrie hat einen garantierten Mindestlohn von Fr. 20.-/Std. und einen Akkordzuschlag von 25 %. Die Normalmenge beträgt 30 Stück pro Stunde. Der fleissige Mitarbeiter erreicht zurzeit einen Leistungsgrad von 130 %.

6.1

Arbeitet der Mitarbeiter im Zeit- oder Geldakkord?

Er arbeitet im Geldakkord, weil er aufgrund der Angabe „Normalmenge/Stunde“ pro Stück bezahlt wird.

6.2

Wie viele Stück hat der Mitarbeiter effektiv pro Stunde hergestellt?

$$30 \times 1.3 = 39 \text{ Stück}$$

Der Mitarbeiter hat effektiv 39 Stück pro Stunde hergestellt.

6.3

Wie hoch ist sein Stundenverdienst?

$$20 \times 1.25 \times 1.3 = 32.50 \text{ Fr.}$$

Sein Stundenverdienst beträgt Fr. 32.50.

6.4

Wie viel verdient er bei einem Leistungsgrad von 70 %?

$$20 \times 1.25 \times 0.70 = 17.50 \text{ Fr.}$$

*Bei einem Leistungsgrad von 70 % würde er eigentlich Fr. 17.50 verdienen. Der garantierte Mindestlohn beträgt aber **Fr. 20.-**.*

Aufgabe 7

Die Personalentwicklung beinhaltet alle informations-, bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen, die zur gezielten Entwicklung sämtlicher Mitarbeitenden während der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit ergriffen werden.

7.1

Welche drei Grundelemente umfasst eine moderne Personalentwicklung?

- *Arbeitsplatz- und laufbahnbezogene Entwicklung für einzelne Mitarbeitende*
- *Entwicklung von Teams*
- *Entwicklung von Organisationseinheiten*

7.2

Der Erfolg eines Teams ist davon abhängig, wie die Gruppe ihre eigene Dynamik erkennt, gestaltet und zu nutzen weiss. Definieren Sie die vier Phasen, in welche die Teamentwicklung gegliedert wird.

- *Startphase*
- *Konfrontationsphase*
- *Organisationsphase*
- *Realisierungsphase*

Aufgabe 8

Unter Personalfreisetzung verstehen wir die Reduzierung einer Personalüberdeckung durch sowohl interne qualitative, zeitliche oder örtliche Anpassungen als auch extern durch die Abgabe von Personal an den Arbeitsmarkt.

8.1

Nennen Sie mögliche Ursachen von Personalfreisetzungen.

- *Absatz- und Produktionsrückgang als Folge einer rückläufigen Konjunktur*
- *Technologische Entwicklungen, die zu Marktveränderungen führen*
- *Automatisierung und damit verbundene Reorganisationsmassnahmen*
- *Standortverlegungen, Betriebsstilllegungen*
- *Mangelnde Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden*
- *Fehlverhalten und unzureichende Leistungen von Mitarbeitenden*

8.2

Bestimmen Sie, ob es sich bei den folgenden Massnahmen um reaktive oder proaktive Strategien handelt.

reaktiv	proaktiv	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexible Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rücknahme von Fremdaufträgen (Insourcing)
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ressourcenorientiertes Human-Ressource-Management
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen

8.3

Erläutern Sie, was unter dem Begriff „Outplacement“ zu verstehen ist.

Beim Outplacement handelt es sich um eine Dienstleistung des Unternehmens mit dem Ziel, dem betroffenen Mitarbeitenden eine möglichst konfliktfreie und einvernehmliche Trennung von der Unternehmung zu ermöglichen. Gleichzeitig wird ihm geholfen, möglichst rasch eine neue, seinen Fähigkeiten entsprechende Stelle auf dem Arbeitsmarkt zu finden.