

Personeel, dat werkt!

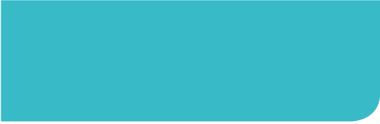


Personeel, dat werkt!

*Tools voor een praktisch
HRM-beleid*

Peter Jacobs

 **concept**
uitgeefgroep



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk, 2014
Tweede druk, 2015
Derde druk, 2020

Vormgeving binnenwerk: Manipal Technologies Limited
Vormgeving omslag: Andrea van der Kraan
Redactie: Eva Kuijlenburg, Hester Palland, Anja Stoop

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV, 2020

‘Concept uitgeefgroep’ is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur, redactie en Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen ervan.

NUR: 807
ISBN: 9789055163229

Inhoud

Voorwoord	13
Hoofdstuk 1 Inleiding	15
Uit de praktijk	15
De toolbox	18
1.1 Personeel en Organisatie	18
1.2 Personeel	19
1.3 De organisatie	19
1.3.1 Organisatieschema	20
1.3.2 Organisatietypen	22
1.3.3 Organisatiecultuur	25
1.4 Humanresourcesmanagement	27
1.4.1 De betekenis van HRM	27
1.4.2 HRM in de lijnorganisatie	28
1.4.3 Het HRM-model	28
1.5 Dure taal	30
1.5.1 De stafafdeling P&O	31
Zo kan het ook ...	32
Vragen & opdrachten	34
Hoofdstuk 2 Een goed plan!	37
Uit de praktijk	37
De toolbox	39
2.1 Cijfers en letters	41
2.2 Los-vast	42
2.3 Toekomstplannen	43
2.3.1 Strategie: welke mensen zijn nodig?	43
2.3.2 Wat is nodig om plannen te realiseren?	44
2.3.3 Vraag en aanbod: aandachtspunten voor het P&O-beleid	47
2.4 Het jaar van ...	48
2.4.1 Tactisch personeelsplan	48
2.4.2 Wat hebben we nodig?	49
2.4.3 Wat hebben we in huis?	49
2.4.4 Het personeelsjaarplan	50

2.5	Roosters maken	51
2.5.1	De vraag naar medewerkers	51
2.5.2	Het aanbod van medewerkers	52
2.5.3	De planning	52
2.5.4	Zelfroosteren	53
	Zo kan het ook ...	54
	Vragen & opdrachten	56

Hoofdstuk 3	Wie wordt het schaap met de vijf poten?	59
	Uit de praktijk	59
	De toolbox	63
3.1	Spelregels bij werving en selectie	63
3.2	Het voorwerk	64
3.3	Werving: de kunst van het verleiden	68
3.3.1	Aantal wervingskanalen	69
3.3.2	Kom erbij!	72
3.3.3	Employer branding	74
3.4	Metten is weten	75
3.4.1	Selecteren op harde criteria	76
3.4.2	Sollicitatiegesprek	76
3.4.3	Bokken van schapen scheiden, andere manieren	81
3.5	Loven en bieden	83
3.6	Hoe is het gegaan?	83
	Zo kan het ook ...	84
	Vragen & opdrachten	87

Hoofdstuk 4	Als het maar op papier staat	89
	Uit de praktijk	89
	De toolbox	92
4.1	Boterbriefje	93
4.1.1	Wanneer is er sprake van een arbeidsovereenkomst?	93
4.1.2	De papieren arbeidsovereenkomst	94
4.1.3	De cao en het bedrijfsreglement	96
4.2	Hoelang gaat het duren?	96
4.2.1	Contract voor onbepaalde tijd	97
4.2.2	Contract voor bepaalde tijd	97
4.2.3	Verlengen van een tijdelijk contract	99
4.2.4	Van tijdelijk naar vast	100
4.3	Wie krijgt er een kerstpakket?	102
4.3.1	Flexibel en bij de werkgever in dienst	103
4.3.2	Flexibel en niet bij de werkgever in dienst	105

4.4	Leuker kunnen we het niet maken	109
4.4.1	Eisen voor werknemers in eigen dienst	110
4.4.2	Eisen bij uitzendkrachten en zzp'ers	110
	Zo kan het ook ...	111
	Vragen & opdrachten	113

Hoofdstuk 5 Klaar voor de start? 115

Uit de praktijk 115

De toolbox 117

5.1 Wat levert het op? 118

5.1.1 Opnemen in de organisatiecultuur 118

5.1.2 Testen op de geschiktheid voor de functie 120

5.1.3 Voldoen aan de Arbowet 120

5.1.4 Een goede administratie 122

5.2 Structuur in de start 124

5.2.1 Het basisprogramma 124

5.2.2 De organisatiecultuur 126

5.2.3 Aantal nieuwe medewerkers 127

5.2.4 Soort functies 128

5.2.5 Taken van leidinggevende, mentor en afdeling P&O 128

5.2.6 Onboarding en employee journey 129

5.3 Een tijdje op proef? 130

5.3.1 Ontslag tijdens proeftijd 130

5.3.2 Proeftijd overeenkomen 131

5.3.3 Duur van de proeftijd 132

Zo kan het ook ... 133

Vragen & opdrachten 136

Hoofdstuk 6 Met frisse (tegen)zin! 139

Uit de praktijk 139

De toolbox 141

6.1 Wat mensen drijft 142

6.2 Op naar de top 143

6.3 Wat wil je later worden? 145

6.4 Boomers, X, Y, Z en hun duurzame inzet 147

6.4.1 Generaties 148

6.4.2 Huis van werkvermogen 149

6.5	Motivatie de baas	150
6.5.1	Op zoek naar behoeften en wensen	151
6.5.2	Zelfvertrouwen geven	152
6.5.3	Uitdagende taken	153
6.5.4	Voldoende prikkels	155
6.5.5	Resultaten bespreken	156
6.5.6	Goed voorbeeld doet goed volgen	157
6.6	Gaan voor de doelen	157
6.6.1	Een intelligent doel	158
6.6.2	Rondom doelen	159
	Zo kan het ook ...	160
	Vragen & opdrachten	163

Hoofdstuk 7	Iedereen wil scoren!	165
	Uit de praktijk	165
	De toolbox	169
7.1	Wie doet wat?	170
7.1.1	De doelen van een functiebeschrijving	170
7.1.2	Opbouw van een functiebeschrijving	172
7.2	Richtingaanwijzers	175
7.2.1	Strategische doelen	175
7.2.2	Het jaarplan van de afdeling	176
7.2.3	De resultaatafspraken van de medewerker	177
7.2.4	Resultaatafspraken en de functiebeschrijving	177
7.2.5	De balanced scorecard	178
7.2.6	Samenhangende doelen	179
7.3	Praten over gesprekken	181
7.3.1	Het functioneringsgesprek	182
7.3.2	Het beoordelingsgesprek	184
7.3.3	Een beoordeling opstellen	186
7.4	Effe chillen	189
	Zo kan het ook ...	190
	Vragen & opdrachten	192

Hoofdstuk 8	Raak nooit uitgeleerd	195
	Uit de praktijk	195
	De toolbox	198
8.1	Echt iets van HRM	198
8.2	Stilstand is achteruitgang	199
8.2.1	Ontwikkeling als noodzaak voor de werkgever	200
8.2.2	Noodzaak om te ontwikkelen voor de medewerker	201
8.2.3	Employability voor werkgevers en medewerkers	202

8.3	Ontwikkeling organiseren	204
8.3.1	Organisatieontwikkeling	205
8.3.2	Het persoonlijk ontwikkelplan (POP)	206
8.3.3	Het bedrijfsopleidingsplan	207
8.4	Hoe kennis te koop is?	208
8.4.1	Doel	209
8.4.2	Doelgroep	209
8.4.3	Effectief opleiden	210
8.4.4	Efficiënt opleiden	212
8.5	Wat hebben we geleerd?	213
	Zo kan het ook ...	215
	Vragen & opdrachten	218

Hoofdstuk 9	Loon naar werk	221
	Uit de praktijk	221
	Detoolbox	224
9.1	Geld alleen?	225
9.2	Geregeld loon	226
9.2.1	Wetgeving	226
9.2.2	De cao	229
9.2.3	Het bedrijfsreglement en de arbeidsovereenkomst	230
9.3	Beloning en complimenten	231
9.4	Wat verdienen je?	232
9.4.1	Systeem van functiewaardering	233
9.4.2	Inschaling en periodieke verhogingen	235
9.4.3	Beloningen afhankelijk van het resultaat	237
9.4.4	Inconveniënten	239
9.5	Leuke dingen voor de mens	239
9.5.1	Pensioenregeling	240
9.5.2	Verlof en vrije tijd	241
9.5.3	Reizen	242
9.5.4	Bonussen, cadeaus, feesten en gratificaties	243
9.6	Cafetariamodel	243
9.7	Strookt het strookje?	244
9.7.1	Loonheffingen	244
9.7.2	Bruto-netto	246
	Zo kan het ook ...	247
	Vragen & opdrachten	250

Hoofdstuk 10	Uitzieken, zomergriep en maandag-ochtendblues	253
	Uit de praktijk	253
	De toolbox	257
10.1	Waar zit de pijn?	259
10.1.1	Het verzuimpercentage	259
10.1.2	Verzuim in klassen	261
10.1.3	De meldingsfrequentie	261
10.2	Voorkomen is beter dan genezen	262
10.2.1	De Arbowet	262
10.2.2	De risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)	263
10.2.3	Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO)	265
10.2.4	Instructie en voorlichting	266
10.2.5	Preventiemedewerker	266
10.2.6	Burn-out	266
10.2.7	Bedrijfshulpverlening (BHV)	267
10.3	Drempels over	267
10.4	Een heilzaam gesprek	268
10.5	Effe wachten?	269
10.6	Verzuim op de agenda	270
10.7	Snel weer aan de slag	270
10.7.1	Wet verbetering poortwachter	270
10.7.2	Acties en rollen binnen de Wvp	271
10.7.3	Eerste en tweede spoor re-integratie	272
10.8	Stappen vooruit	273
10.9	Ziekengeld	273
10.10	Als terugkeer niet mogelijk is	274
10.11	De deskundige hulp	275
10.11.1	De bedrijfsarts	275
10.11.2	De verzuimconsulent	276
10.11.3	De arbeidsdeskundige	276
10.11.4	Het bedrijfsmaatschappelijk werk	276
10.11.5	Overige disciplines	277
10.11.6	Het Sociaal Medisch Overleg	277
	Zo kan het ook ...	278
	Vragen & opdrachten	280

Hoofdstuk 11 Blijve mobiliteit?	283
Uit de praktijk	283
De toolbox	285
11.1 Wat wens je?	286
11.2 Vertrek blijft niet zonder gevolgen	286
11.2.1 Negatieve gevolgen van verloop	287
11.2.2 Positieve gevolgen van verloop	288
11.2.3 Positieve en negatieve gevolgen van gebrek aan verloop	288
11.3 Is er een optimaal percentage?	289
11.3.1 Verloop nader bekeken	289
11.3.2 Boeien en binden	290
11.4 Voorspellen van vertrek	291
11.5 De deur verder open	291
11.6 De deur een beetje dicht	294
Zo kan het ook ...	299
Vragen & opdrachten	301
Hoofdstuk 12 Zo gaat het niet meer!	303
Uit de praktijk	303
De toolbox	306
12.1 Routeplanning met meerdere wegen	306
12.2 Ik vertrek!	308
12.3 Vergunning voor vertrek!	308
12.3.1 Ontslagaanvraag om bedrijfseconomische redenen	309
12.3.2 Ontslagaanvraag bij langdurige arbeidsongeschiktheid	309
12.3.3 Opzegverboden	310
12.3.4 Het collectief ontslag en een sociaal plan	310
12.3.5 Afspiegelingsbeginsel	311
12.4 Voor het hekje	312
12.5 Zak met geld	314
12.5.1 Recht op een transitievergoeding	314
12.5.2 De hoogte van de transitievergoeding.	315
12.6 Nu wegwezen!	316
12.6.1 Redenen voor ontslag op staande voet	316
12.6.2 Is directe actie noodzakelijk?	317
12.6.3 Wordt de werknemer niet al te zeer benadeeld?	317
12.6.4 De procedure bij ontslag op staande voet	318

12.7 Dossier met de 5 mapjes	318
12.7.1 De start	319
12.7.2 Mapje 'scholing'	320
12.7.3 Mapje 'herplaatsingsonderzoek'	320
12.7.4 Mapje 'disfunctioneren'	320
12.7.5 Mapje 'het ontwikkeltraject'	321
12.7.6 Mapje 'de werknemer'	321
12.8 Afloop van de procedure	322
12.9 Contract voor einde contract	323
12.10 Ongeloof, woede en verdriet	325
12.10.1 Emotionele fasen bij ontslag	326
12.10.2 Slechtnieuwsgesprek	327
Zo kan het ook ...	330
Vragen & opdrachten	332
Antwoorden	335
Bronnen	356
Trefwoorden	358

Voorwoord

Vanaf 1995 ben ik werkzaam in het HR-vakgebied. Deze 25 jaar zijn op het gebied van werk en organiseren turbulent geweest. De technologische ontwikkelingen hebben dit vakgebied niet onberoerd gelaten. In 1995 was een e-mailadres voorbehouden aan een enkele nerd, internet was voor snobs en mobiele telefoons voor malafide handelaren of oudere yuppies. Binnen het HR-vakgebied werd onderscheid gemaakt tussen 'hard' en 'zacht'. De harde HR zou zich richten op winstgevendheid de organisatie, zachte HR op het welzijn van de medewerker. Een tegenstelling die binnen de afdeling Personeelszaken tot stevige discussies leidde: 'Aan welke kant staan wij, werkgever of werknemer?'

Na 25 jaar van snelle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen kunnen de oude concepten overboord. Ruim anderhalf miljoen zelfstandigen, kennis is altijd en voor iedereen voorhanden en het 'speldje voor 40 jaar trouwe dienst' wordt nauwelijks nog uitgereikt.

Voor organisaties, leidinggevend en HR-medewerkers ligt er een enorme uitdaging: hoe zorgen we ervoor dat we medewerkers inspireren en motiveren, uitdagen, bevlogen verbonden blijven. Het is niet de vraag hoe 'het mensje past in het harkje, de plaats in de organisatie' maar hoe 'het harkje' passend op de mens gemaakt kan worden'.

Deze geweldige omkering heeft de afgelopen 25 jaar plaatsgevonden en het was uitdagend daarbij te mogen zijn!

Personeel, dat werkt! hoopt toekomstige leidinggevend en HR-medewerkers handvatten te geven. Handvatten die de performance van de organisatie én het welzijn van haar werknemers verbeteren. Geen hard of zacht maar praktisch werkend HRM.

In deze druk zijn een aantal HR-aspecten verder uitgelicht die binnen het werkveld aandacht hebben gekregen, zoals duurzame inzetbaarheid en generatiemanagement. Daarnaast zijn de nieuwste wettelijke regelingen verwerkt. Natuurlijk betreft dit een momentopname. Wetten en regels veranderen, dus het kan zijn dat er zaken ten tijde van het lezen anders zullen zijn.



Deze derde druk is tot stand gekomen met de deskundige bijdrage van Jerry Smit.

Veel plezier met het lezen en bestuderen van dit boek en vooral veel succes met het gebruiken ervan in je (toekomstige) werk.

Peter Jacobs
Kruisland, oktober 2020

Inleiding

Uit de praktijk

Ondertussen bij vier organisaties

Francis van Oorthuizen heeft het roer overgenomen van haar vader, Martin van Oorthuizen. Martin was oprichter en directeur van het administratiekantoor Van Oorthuizen BV. Op zijn 66e verjaardag is de overdracht van het bedrijf naar zijn dochter een feit. Martin bemoeit zich niet meer met het bedrijf.



Wiels dept. is een grote modezaak met een online winkel. Jorn van der Stek is P&O-manager; Jeanne Boelen is storemanager. Zij heeft de leiding over de hele winkel. Alle zes afdelingen hebben een afdelingsmanager. De afdelingsmanager heeft de dagelijkse leiding over de eerste verkopers, de verkopers en assistent-verkopers. De assistent-verkopers zijn voornamelijk studenten die het werk als bijbaan hebben.

Het Hippocrates Ziekenhuis is een streekziekenhuis. Er zijn zeven verpleegafdelingen, een aantal operatiekamers (OK's) en een polikliniek. Daarnaast zijn er ondersteunende diensten, zoals het laboratorium, de technische dienst, de financiële en personeelsafdeling en het facilitair bedrijf.

Slagter Machinebouw is specialist in het ontwerpen, bouwen en verkopen van geavanceerde machines voor de verpakkingindustrie. De machines worden in Nederland gemaakt en vervolgens wereldwijd geëxporteerd. Bij Slagter werken wereldwijd ongeveer 1.500 mensen. In Nederland staat het hoofdkantoor, waar de driekoppige directie huist. De productieafdeling en het magazijn bevinden zich naast het hoofdkantoor.

Francis van Van Oorthuizen BV ziet het als een enorme uitdaging om het levenswerk van haar vader voort te zetten. Een belangrijke spil binnen het bedrijf is Marc Veldkamp, de operationeel manager. Marc heeft vertrouwen in Francis. Hij is blij dat het bedrijf onder een echte Van Oorthuizen wordt voortgezet. Marc en Francis komen tot de conclusie dat het bedrijf een andere, moderne invulling moet geven aan het begrip 'werkgever'. Het personeelsbeleid moet daarbij het speerpunt worden.

Rianne de Bruijn is nu nog directiesecretaresse. Rianne heeft al weleens aangegeven wat meer met personeelszaken te willen doen.

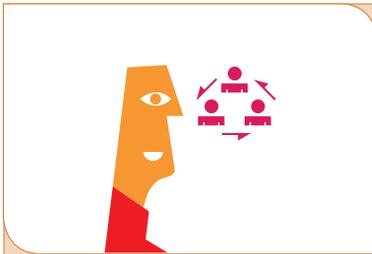


'Binnen onze organisatie verandert er niets!' Bij sommige organisaties gaan de veranderingen sneller dan bij andere. Maar kijk eens tien jaar terug: hoe zag de wereld er toen uit? 'Ik zie personeel als een voorwaarde, goed personeel zorgt voor een goed product. Alleen tevreden medewerkers kunnen zorgen voor tevreden klanten. Daarom investeer ik in de tevredenheid van mijn personeel.'

Wat is er aan de hand?

Van Oorthuizen, Hippocrates, Wiels dept. en Slagter Machinebouw hebben allemaal personeel in dienst, ze zijn werkgever. Toch gaan de vier bedrijven elk op hun eigen manier met het personeel om.

Hoe dan ook: al deze organisaties hebben het personeel nodig om in de toekomst bestaansrecht te houden. Het personeel moet alle veranderingen in de techniek, de markt, de klantgroepen en de wetgeving oppakken en vertalen naar de eigen organisatie. Goed personeel is een voorwaarde om de organisatie draaiende te houden en zo mogelijk te laten groeien.



Medewerkers en werkgevers hebben elkaar nodig. Werkgevers willen producten maken en diensten verrichten. Ook willen ze de organisatie laten groeien en mee laten gaan met de eisen die de markt of de omgeving stelt. Medewerkers hebben de organisatie nodig om loon te verdienen, collega's te ontmoeten, ambities waar te maken, leuke producten

te maken of diensten te verrichten en om een zinvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Werkgever zijn, en dus medewerkers in dienst hebben, is niet altijd eenvoudig. Vrijwel iedere organisatie kent zo haar problemen met medewerkers. Soms is het moeilijk de juiste mensen te vinden of is er sprake van een hoog ziekteverzuim, grote uitstroom van oudere werknemers, niet goed functionerende medewerkers, medewerkers die niet willen leren en ontwikkelen en meegaan in hun vak, gedemotiveerde medewerkers, enzovoort. Dit zijn allerlei problemen die iedere werkgever kan tegenkomen.

Dan zijn er spelregels waaraan werkgevers en medewerkers zich moeten houden. Er zijn **tallose wetten** in Nederland die gaan over het werken binnen een organisatie. De Arbowet, de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag en de Arbeidstijdenwet zijn daarvan voorbeelden. Daarnaast hebben veel organisaties te maken met een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). In de cao staan aanvullende regels die gelden voor de werkgever en de medewerker.

Alle regels en wetten, ambities en kansen, maar ook bedreigingen en problemen waarmee werkgevers en werknemers te maken hebben, komen bij elkaar in het personeelsmanagement van een organisatie. Dit boek gaat dan ook over de bijdrage van het personeelsmanagement aan een organisatie.

Ieder hoofdstuk in dit boek start met een praktijkvoorbeeld uit vier verschillende bedrijven: Van Oorthuizen, het Hippocrates Ziekenhuis, Wiels dept. en Slagter Machinebouw. Deze vier bedrijven hebben elk hun eigen kenmerken, gewoontes en eigenaardigheden.

Aan de hand van een gebeurtenis bij een van de bedrijven krijgt een aspect van het personeelsbeleid de aandacht. Het onderwerp wordt ingeleid door een gebeurtenis bij een van de vier bedrijven. Na deze beschrijving volgen een verduidelijking en een uitwerking in de toolbox. Een toolbox is een gereedschapskist. De toolbox is zo opgesteld dat deze bruikbare modellen, tips, aanbevelingen maar ook theoretische duidelijkheid geeft. Daarna nemen we weer een kijkje in het bedrijf, maar dan nadat de toolbox binnen het bedrijf is verwerkt. Aan het eind van ieder hoofdstuk staan acht theorievragen en twee oefeningen. Bij deze oefeningen wordt de toolbox weer ingezet in een praktijksituatie.

De toolbox

1.1 Personeel en Organisatie

Personeel en Organisatie, vaak afgekort als **P&O**, is het vakgebied dat gaat over de inzet van mensen, de werkwijze en de procedures binnen een organisatie. Het gaat over personeel binnen een organisatie.

Organisaties zijn nooit hetzelfde. Wel kunnen ze op elkaar lijken, omdat ze dezelfde producten of diensten leveren. Toch verschillen ze van elkaar, omdat er andere mensen werken. Het personeelsbeleid van een organisatie geeft aan hoe een organisatie omgaat met haar personeel, nu en in de toekomst.

Humanresourcesmanagement of HRM is een veelgebruikte term binnen het vakgebied P&O en het personeelsbeleid, vooral in organisaties die deel uitmaken of eigendom zijn van buitenlandse bedrijven. Humanresourcesmanagement heeft geen goede Nederlandse vertaling.

Letterlijk betekent het **'management van de menselijke hulpbron'**. Deze letterlijke vertaling zegt niet zoveel. HRM is beter te omschrijven als: de medewerkers zodanig inzetten dat deze inzet bijdraagt aan een optimaal bedrijfsresultaat en past binnen de wetten en regels, nu en in de toekomst.

Essentieel is het samenspel tussen het personeel in de organisatie. Dit samenspel vindt voornamelijk plaats op de werkvloer, tussen de medewer-

ker en zijn leidinggevende. De leidinggevende is een belangrijke speler binnen HRM of P&O.

Tot nu toe zijn er al een aantal termen gepasseerd: P&O, HRM en personeelsbeleid. Veel van die termen houden verband met elkaar of betekenen soms hetzelfde. De medewerkers die zich binnen de organisatie bezighouden met personeel en organisatie hebben vaak verschillende functienamen. Dit kan verwarrend werken. In de toolbox komen vier elementen aan de orde: personeel, de organisatie, humanresourcesmanagement en de veelgebruikte termen voor P&O.

1.2 Personeel

Met personeel worden die mensen bedoeld die werk verrichten binnen een organisatie. Binnen het vakgebied van P&O spreken we van 'het personeel', 'een personeelslid', 'de werknemer' of 'de medewerker'. Deze benamingen worden door elkaar gebruikt. Het begrip 'werknemer' wordt vooral gebruikt in juridische zaken. De 'werknemer' neemt het werk van een 'werkgever'. De term 'personeel' komt oorspronkelijk uit het Frans en betekent 'persoonlijk'.

De term 'medewerker' geeft duidelijk aan waar het om gaat. Dit is een man of vrouw die eraan meewerkt om producten te maken of diensten te verrichten.



'Ik voel me als leidinggevende verantwoordelijk voor alles wat er in mijn afdeling omgaat: de voorraad, de grondstoffen, productieaantallen en kwaliteit. Maar de belangrijkste spelers zijn mijn mensen, dus daarvoor ben ik zeker verantwoordelijk!'

Het woord 'medewerker' geeft aan dat het gaat om meewerken.

In dit boek wordt vooral de term 'medewerker' gebruikt. Alleen bij de hoofdstukken die juridisch van aard zijn, wordt de juridische term 'werknemer' gebruikt.

1.3 De organisatie

Veel mensen in Nederland hebben betaald of onbetaald werk. Binnen personeel en organisatie gaat het in principe alleen over betaald werk. Het gaat om mensen die hun vrije tijd inleveren om voor een werkgever bepaalde taken uit te voeren en die in ruil daarvoor loon ontvangen.

Alle taken die deze mensen uitvoeren – de werkzaamheden – zorgen ervoor dat er producten gemaakt of diensten geleverd worden. De taken zijn op een of andere manier op elkaar afgestemd. Niet iedereen mag zomaar doen waar hij op dat moment zin in heeft. De werkzaamheden zijn georganiseerd, zodat iedereen een stuk kan bijdragen aan het eindproduct of de dienst.

Een organisatie heeft twee betekenissen. Het is de manier waarop taken op elkaar zijn afgestemd, hoe de taken zijn georganiseerd. De betekenis van 'organisatie' in Personeel en Organisatie is anders. Hierbij gaat het om het bedrijf, het kantoor, de productiehal, het ziekenhuis of de fabriek.



1.3.1 Organisatieschema

Binnen een organisatie zijn de werkzaamheden op een bepaalde manier georganiseerd.

Om alle taken af te kunnen stemmen, wordt een organisatie ingericht: er worden afdelingen samengesteld, met een leidinggevende. Dit heet de lijnorganisatie.

Sommige afdelingen of medewerkers hebben een speciale taak. Deze taken hebben niet zo veel te maken met het product of de dienst, maar ze zijn wel nodig. We spreken dan van stafdiensten. Binnen bijna iedere organisatie is er wel een financiële afdeling, een afdeling Personeel en Organisatie en een facilitaire afdeling.

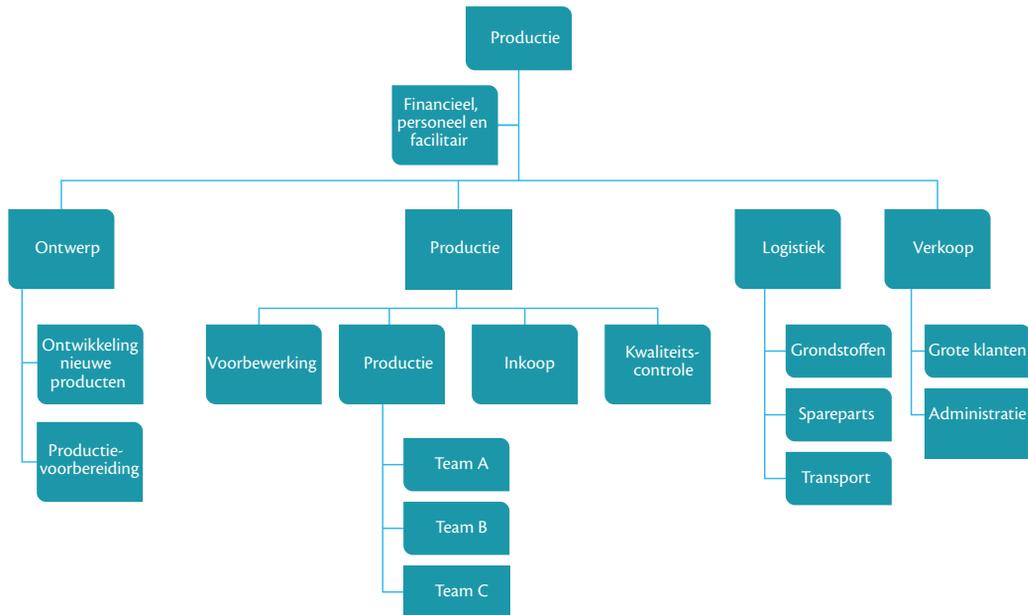
Het organigram brengt niet alles in beeld. Het geeft alleen een beeld van de manier waarop de formele lijnen binnen de organisatie lopen, met een duidelijke plaats voor de lijn en de staf. De lijnorganisatie gaat van boven naar beneden, van directeur tot medewerker. In het organigram is te zien wie leidinggevende is; dit heet **hiërarchie**. De stafdienst staat naast de lijn. Zij leveren diensten aan de lijn.

Deze organisatievorm is een lijn-staforganisatie. Deze vorm past niet bij iedere organisatie. Er zijn verschillen die vaak voorkomen. Zo zijn er bij kleine organisaties geen stafafdelingen of aparte afdelingen. Er zijn organisaties die

volledig uit teams zijn opgebouwd. Het aantal afdelingen en de niveaus – de organisatielagen – verschillen ook.

Voor speciale projecten worden medewerkers uit verschillende afdelingen samengebracht. Dit heet een projectorganisatie. De projectorganisatie is tijdelijk. De organisatie verdwijnt nadat het project is afgerond.

Voorbeeld van een lijn-staforganisatie



Een **matrixorganisatie** is een aanvulling op de lijn-staforganisatie. De matrixorganisatie bestaat, net zoals de projectorganisatie, uit medewerkers van verschillende afdelingen. De medewerkers zijn gegroepeerd rondom een groep klanten, een soort product of een bepaalde dienst. De matrixorganisatie is permanent, dit in tegenstelling tot de projectorganisatie.

De lijn- of lijn-staforganisatie gaat uit van hiërarchie, aansturing van boven. Beslissingen worden door leidinggevenden, management, genomen en de medewerkers voeren uit. Organisaties die uitgaan van **zelfsturing** of **zelforganisaties** bestaan uit teams. De teams bestaan uit medewerkers die alle taken verdelen en uitvoeren.

‘Verantwoording laag in de organisatie leggen’ houdt in dat medewerkers veel bevoegdheden hebben.

Planning, voorraadbeheer, productie, kwaliteitsbewaking, werkroosters, werkoverleg voorzitten enzovoort zijn voorbeelden van taken die het team zelf uitvoert zonder dat er een leidinggevende is. Er zijn organisaties die kiezen voor een tussenvorm: relatief veel bevoegdheid bij het team, maar sommige taken worden door een teamleidinggevende uitgevoerd.

1.3.2 Organisatietypen

Iedere organisatie heeft haar eigen kenmerken. Organisaties verschillen bijvoorbeeld van elkaar qua grootte en qua werkzaamheden die worden verricht.

Er zijn verschillende manieren om organisaties in te delen. De eerste manier is het doel van de organisatie. Er zijn organisaties die winst willen maken. Dit zijn de **profitorganisaties**. Profit betekent hier winst. Multi-

*Profitorganisatie: de organisatie wil winst maken.
Non-profit- of not-for-profitorganisatie: de organisatie wil geen winst maken.*

nationals, advocatenkantoren en het midden- en kleinbedrijf – zoals de bakker op de hoek – zijn voorbeelden van profitorganisaties.

Er zijn ook organisaties die geen winstoogmerk hebben. Overheden, stichtingen en verenigingen hebben geen winstoogmerk. Dit zijn **non-profit- of not-for-profitorganisaties**.

Naast het doel van de organisatie verschillen organisaties ook van elkaar in grootte en type werk. De Amerikaanse wetenschapper Mintzberg heeft organisaties ingedeeld in een aantal types. De meest voorkomende zijn: machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de eenvoudige structuur en de divisiestructuur. Al deze organisaties hebben hun eigen kenmerken. In de tabel staan de typering, hun eigenschappen, de kenmerken van de stafafdelingen en een voorbeeld.

Organisatie-type	Eigenschappen	Stafafdelingen	Voorbeeld
Machine-bureaucratie	<ul style="list-style-type: none"> • Het gaat om een grotere organisatie • Het werk is gestandaardiseerd • Er zijn afdelingen waarbinnen hetzelfde werk plaatsvindt • De functies binnen de afdeling lijken op elkaar • Er zijn veel standaard-procedures en -regels • Er is veel management 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote stafafdelingen met ondersteunende diensten, zoals productontwerp, kwaliteitscontrole, P&O, financiën 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote machinefabriek • Olieraffinaderij
Professionele bureaucratie	<ul style="list-style-type: none"> • Het gaat om een grotere organisatie • Het werk is specialistisch en vraagt een hogere opleiding • De medewerkers hebben relatief veel vrijheid in het werk, dus minder standaardisatie • Er is minder management 	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn kleine stafafdelingen • De staf is alleen ondersteunend • De ontwikkeling van producten en diensten gebeurt bij de afdelingen zelf 	<ul style="list-style-type: none"> • Advocatenkantoor • School
Eenvoudige structuur	<ul style="list-style-type: none"> • Er is/zijn maar één of een paar leidinggevende(n) • Er zijn veel uitvoerende medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Eén of een paar medewerkers die vooral administratief ondersteunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klein installatiebedrijf • Klein administratiekantoor

Organisatie-type	Eigenschappen	Stafafdelingen	Voorbeeld
Adhocratie	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt vooral projectmatig gewerkt • De leidinggevendenden werken mee in de uitvoering • De opdracht bepaalt hoe de organisatie eruit ziet 	<ul style="list-style-type: none"> • Eén of een paar medewerkers die vooral administratief ondersteunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamebureau • ICT-bedrijf
Divisiestructuur	<ul style="list-style-type: none"> • Een verzameling van machinebureaucratieën • Het topmanagement maakt afspraken met de afzonderlijke bedrijven, divisies 	<ul style="list-style-type: none"> • Staf zit in de divisies • Kleine staf voor de complete organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinational

Mintzberg heeft van de verschillende organisatietypes een grof organigram gemaakt. Het is niet het precieze organigram, maar het geeft een globale indruk. De vorm bestaat meestal uit een groot middenvlak en vaak uit twee zijvlakken. Het middenstuk geeft de opbouw van de lijnorganisatie weer in topmanagement, middenmanagement en uitvoerenden. Hoe breder het middenstuk, hoe meer medewerkers tot die groep (hoog, midden, laag) behoren. De vlakken naast de organisatie zijn de stafdiensten. De grootte van het ovaal geeft aan of er grote of kleine stafdiensten zijn. Mintzberg maakt een verschil tussen stafdiensten die bezig zijn met de ontwikkeling van producten en diensten en stafdiensten die vooral ondersteunend werk verrichten, zoals P&O, financiën en facilitaire dienstverlening.

De vijf typeringen en hun schema zijn:

<p>Machinebureaucratie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Grote stafdiensten • Veel middenmanagement • Veel standaardisatie in het werk
<p>Professionele bureaucratie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleinere stafdiensten • Minder middenmanagement • Veel kennis bij de uitvoerenden
<p>Divisiestructuur</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzameling van bureaucratieën • Klein topmanagement • Kleine ondersteunende staf
<p>Adhocratie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Lijn en staf zijn ineengesmolten • Leidinggevenden in projecten en binnen afdelingen • Uitvoering wordt soms volledig uitbesteed
<p>Eenvoudige structuur</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig of geen middenmanagement • Geen of kleine stafdiensten

1.3.3. Organisatiecultuur

Dragen medewerkers op kantoor een pak en das of T-shirt en spijkerbroek? Is er een duidelijke scheiding tussen medewerker en management in de kantine, gaat om vijf uur het licht uit of wordt er doorgewerkt, een borstbeeld van de oprichter in de keurig aangeveegde hal of een stapel met dozen en materialen? Om de organisatie te beschrijven zijn de structuur en typering van belang. Daarnaast is de organisatiecultuur belangrijk. De organisatiecultuur zijn de normen en waarden binnen de organisatie: 'Zo zijn onze manieren!'

Er zijn veel manieren om verschillen tussen organisatieculturen te beschrijven. De typering van Harrison is veelgebruikt.

Harrison onderscheidt vier verschillende culturen: de rol-, taak-, machts- en persoonscultuur. In de tabel staan de typeringen beschreven.

Cultuurtype	Omschrijving
Taakcultuur	De taak, het doel van de organisatie gaat voor alles. De werknemer en de functie zijn van ondergeschikt belang. Alle werknemers scharen zich achter het merk, de slogan en het bedrijfslogo.
Machtscultuur	Leiding en sturing zijn het belangrijkste. Er is grote afstand tussen het management en de lagere medewerkers.
Persoonscultuur	Interessant werk waar mensen hun motivatie uit halen is van het grootste belang. Weinig samenhang en controle.
Rolcultuur	Regels, afspraken en efficiëntie zijn belangrijk. Streven naar orde en stabiliteit. Medewerkers beperken zich tot dat wat in de functieomschrijving staat.



Machtscultuur is goed! Als je huis in brand staat is een brandweer met een strakke bevelstructuur het allerbeste.

Belangrijk is op te merken dat er geen 'beste' cultuur is. De cultuur moet passen bij de organisatie, de taak en de medewerkers. Zo zal er bij een machinebureaucratie van een taak- of rolcultuur sprake zijn. Bij kleinere organisaties als een adhocratie is er vaak sprake van een persoonscultuur.

De Nederlandse wetenschapper Geert Hofstede heeft een model ontwikkeld om de cultuur van een organisatie in beeld te brengen. Dit is de cultuur-ui. De cultuur van een organisatie kent verschillende schillen, zoals een ui. De buitenste schil, de uiterlijke symbolen, zijn door een buitenstaander direct waar te nemen. De onderliggende schillen zijn alleen waar te nemen voor mensen die deel uitmaken van de organisatie.

Als alle lagen van de ui goed zichtbaar zijn, bijvoorbeeld doordat het logo veel wordt gebruikt, de 'helden' een plaats hebben in de ontvangsthall, het jaarlijkse personeelsfeest een ware happening is waar iedereen bij aanwezig is en er een duidelijke visie op de wereld en de markt wordt gecommuniceerd, dan kan de cultuur de medewerkers en klanten sterk binden. De bedrijfs-cultuur is dan sterk. Is de cultuur zwak, dan zorgt de cultuur voor minder binding of hebben verschillende afdelingen elk een eigen subcultuur.

1.4 Humanresourcesmanagement

Humanresourcesmanagement, kortweg aangegeven met **HRM**, is een manier waarop de organisatie personeel en organisatie bij elkaar brengt. HRM gaat uit van in-, door- en uitstroom van een medewerker. De medewerker is geen kostenpost, maar een bron van opbrengsten.

1.4.1 De betekenis van HRM

Humanresourcesmanagement is het **managen** van de **menselijke hulpbron**. Managen is het besturen van een onderneming door plannen te maken en de werkzaamheden effectief en efficiënt te organiseren en te controleren.

Effectief betekent dit dat de juiste dingen worden gedaan. Overbodig werk en verkeerde producten of diensten worden voorkomen. Efficiënt betekent dat de productie zo goedkoop mogelijk gebeurt binnen een vastgestelde tijd. Er is geen verspilling van grondstoffen, machines worden optimaal benut en de voorraad is optimaal.

De menselijke hulpbron heeft betrekking op de medewerkers die binnen een organisatie werken. Daarbij gaat het om alles wat mensen weten, willen en kunnen, niet alleen in het heden maar ook in de toekomst.

Humanresourcesmanagement houdt in dat medewerkers optimaal worden ingezet, nu en in de toekomst. Medewerkers vormen geen kostenpost, maar zijn juist een bron van opbrengsten. Medewerkers zijn noodzakelijk om als organisatie de doelen te halen. Zonder mensen geen organisatie!



*Citaat van een HR-adviseur:
'Mijn werk bestaat eruit steeds de veranderingen in de wereld buiten onze organisatie te vertalen naar onze eigen organisatie. Ik stel mezelf steeds de vraag: wat gaat dit betekenen voor ons bedrijf en onze medewerkers?'*

1.4.2 HRM in de lijnorganisatie

De wereld verandert voortdurend. Ook de omgeving van de organisatie verandert: de techniek ontwikkelt zich, regels en wetten worden aangepast, de beroepsbevolking vergrijsst (meer ouderen) en ontgroent (minder jongeren). Binnen de organisaties zijn er ook veranderingen: producten en diensten worden aangepast of vernieuwd, klanten vallen weg of er komen juist nieuwe klanten bij, de productie wordt uitbesteed en er zijn overnames en reorganisaties.

Humanresourcesmanagement betekent ook dat medewerkers al deze veranderingen kunnen volgen. Goede medewerkers willen en kunnen veranderen. Lijnmanagers (van directie tot afdelingsmanager) zijn verantwoordelijk om de organisatie optimaal te laten presteren. Medewerkers horen daarbij. Vandaar dat belangrijke HRM-taken ook door de lijnmanagers worden uitgevoerd. HRM zit dan 'in de lijn'.

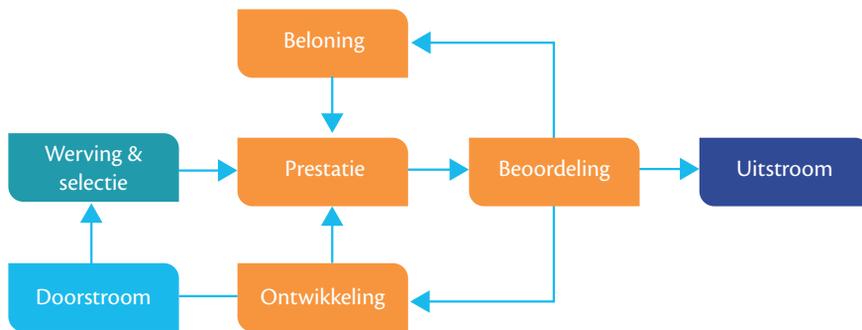


HRM is ook het kunnen volgen van alle veranderingen om ons heen. De afdelingsmanager kan dat het beste, hij kent zijn mensen en weet precies wat belangrijk is.

1.4.3 Het HRM-model

Er zijn veel verschillende modellen voor HRM. Een van de belangrijkste modellen is het **Michigan-model**. Dit model geeft duidelijk aan dat HRM gaat over de instroom, de doorstroom en de uitstroom van medewerkers. De in-, door- en uitstroom van medewerkers zijn aan elkaar gekoppeld.

In het volgende figuur is het Michigan-model voor HRM weergegeven. De blokken worden hierna toegelicht.



Instroom

Medewerkers komen de organisatie binnen. Onder werving en selectie vallen alle activiteiten die een organisatie verricht om nieuwe mensen aan te trekken en te selecteren. Hierbij kan worden gedacht aan advertenciacampagnes, het gebruik van vacaturesites, de inzet van social media zoals LinkedIn en Facebook enzovoort. Het selecteren van nieuwe mensen kan met behulp van testen, een sollicitatiegesprek of een assessment.

Doorstroom

Doorstroom van medewerkers zien we breed. Het gaat dan niet alleen om medewerkers die doorstromen naar een andere functie, maar ook om het inzetbaar zijn en blijven van die medewerkers.

Nadat een medewerker in dienst getreden is, gaat het werk beginnen. Dit noemen we de prestatie. Wat iemand moet doen, wordt vastgelegd in een functieomschrijving en wordt in functioneringsgesprekken besproken.

Na een bepaalde periode (meestal eenmaal per jaar) wordt een beoordeling opgemaakt. Er wordt antwoord gegeven op de vraag 'hoe heeft deze medewerker het gedaan?'. De beoordeling kan op verschillende manieren tot stand komen: invullijsten, collega's en klanten worden bevroegd, de resultaten worden gemeten enzovoort. De beoordeling moet aan de medewerker worden meegedeeld in het beoordelingsgesprek.

Een beoordeling geeft aan wat er goed gaat en wat niet. De beoordeling geeft enerzijds ingang naar verdere ontwikkeling: het functioneren kan nog verder verbeteren. Aan de andere kant kan een goede beoordeling ook een beloning tot gevolg hebben in de vorm van een bonus of vaste salarisverhoging.

Een medewerker kan zich ontwikkelen. Deze ontwikkeling is nodig om een functie, de prestatie, goed te blijven uitvoeren, ook wanneer er veranderingen in de functie zijn. Groeit een medewerker naar een andere functie binnen een organisatie, dan noemen we dit doorstroom.

Uitstroom

Uiteindelijk verlaat een medewerker de organisatie, de uitstroom. Dit is het laatste blok in het HRM-model. Er is een aantal redenen voor uitstroom te noemen: een aantal slechte beoordelingen met ontslag als gevolg of de medewerker neemt zelf ontslag, gaat met pensioen of overlijdt.

In-, door- en uitstroom staan in verbinding met elkaar, ze moeten op elkaar aansluiten.



Het HRM-model geeft aan dat in-, door- en uitstroom samenhangen. Het model kan per medewerker worden bekeken, maar ook voor een hele afdeling of organisatie. Sommige organisaties hebben behoefte aan veel instroom en willen de uitstroom beperken. Andere organisaties willen juist inzetten op de ontwikkeling van mensen, omdat er nieuwe producten en markten zijn.

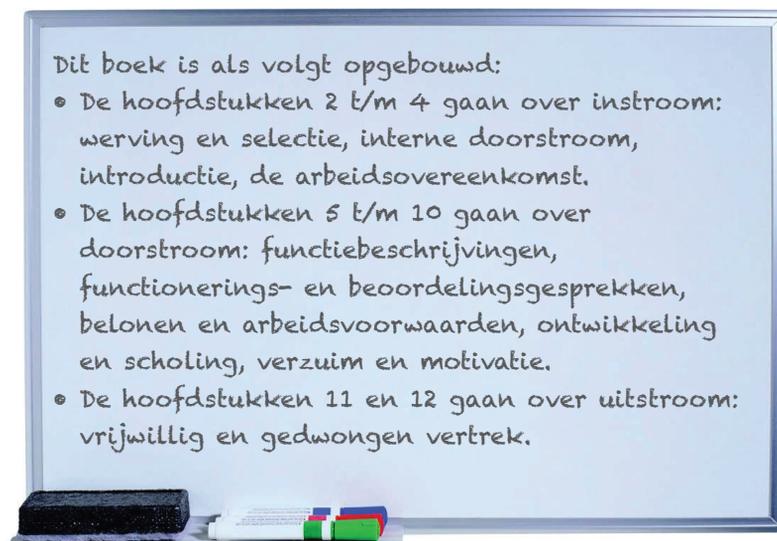
1.5 Dure taal

Tot nu toe is al een aantal termen genoemd die soms hetzelfde betekenen of elkaar overlappen. De belang-

rijkste termen met hun betekenis zetten we op een rijtje:

- **Personeelslid, de medewerker, de werknemer:** de persoon, de mens, die betaald werk verricht.
- **Organisatie:** de plaats en de manier waarop de medewerkers hun werk doen: het bedrijf, het kantoor, de winkel, de school enzovoort.
- **Personeel en Organisatie (P&O):** het vakgebied dat zich bezighoudt met de afstemming van de werkzaamheden die het personeel moet verrichten binnen een organisatie, de wetten en regels die gelden, de situatie waarin de medewerker en de organisatie zich bevinden en de plannen die de medewerker en de organisatie hebben.

- Personeelsbeleid en personeelsmanagement: de manier waarop de organisatie omgaat met het personeel en de ontwikkeling van het personeel.
- Humanresourcesmanagement (HRM): een wijze waarop Personeel en Organisatie zijn vormgegeven door instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers op elkaar af te stemmen. De in-, door- en uitstroom van personeel wordt zo ingericht dat de organisatie de producten en diensten kan (blijven) leveren.



1.5.1 De stafafdeling P&O

Als een organisatie groter wordt en meer medewerkers in dienst neemt, groeit de behoefte om meer taken bij een specialist neer te leggen. Deze specialist houdt zich vooral bezig met het personeelsbeleid en geeft samen met een leidinggevende invulling aan HRM.

Er worden veel **functienamen** gebruikt voor medewerkers met ongeveer hetzelfde werk: P&O-adviseur, HR-officer, medewerker personeelszaken en HRM-businesspartner. Het is aan de organisatie zelf om de functienaam vast te stellen. Het gebruik van de afkorting HR geeft aan dat men gebruikmaakt van HRM. Personeelszaken (of PZ) is een oudere term. Deze term geeft aan dat de aandacht vooral richting operationele zaken van het personeel gaat.

P&O geeft aan dat er meer aandacht is voor het personeel zelf binnen de organisatie.

Als meerdere mensen in de staf werken, ontstaat een afdeling. De naam van de afdeling kan ook weer verschillen: Personeelszaken, P&O of HR. De namen verschillen, maar de werkzaamheden komen vaak weer sterk overeen.

Binnen grotere organisaties zijn de stafafdelingen groter. Binnen de stafafdeling P&O ontstaan specialisten op een bepaald deelgebied: werving en selectie of recruitment, training en ontwikkeling, (salaris)administratie, arbeidsvoorwaarden, juridische zaken en adviseurs. Grote of kleine stafafdelingen zijn altijd dienstbaar aan de lijnorganisatie.



Een leidinggevende

'P&O was bij ons Paniek & Onrust, maar nu we intensiever samenwerken, begrijpen we elkaar beter en wordt het Personeel en Organisatie. We nemen de personeelslijst eens per maand door. Zo kan ik goed inspelen op de problemen die er zijn of wellicht gaan komen.'

Zo kan het ook ...

Hoe had het ook kunnen gaan?

Terug naar Francis van Oorthuizen van administratiekantoor Van Oorthuizen BV, die het roer van haar vader heeft overgenomen en een eigen koers gaat varen.

Na overleg met de operationeel manager, Marc Veldkamp, heeft ze het besluit genomen: Van Oorthuizen BV gaat een actief personeelsbeleid voeren. De directiesecretaresse, Rianne de Bruijn, gaat een P&O-opleiding volgen. Zelf volgt Francis een korte cursus om beter inzicht te krijgen in wat P&O allemaal inhoudt. Tijdens die cursus gaan bij Francis de ogen open. Het valt haar op dat veel kleinere werkgevers worstelen met het personeelsbeleid. De meeste bedrijven hebben een cao, laten hun medewerkers opleidingen volgen en geven soms een

bonus. Maar dat is nog geen personeelsbeleid! Vooral de verbinding tussen in-, door- en uitstroom van personeel, het HRM, spreekt Francis aan.

Na afloop van de cursus deelt Francis haar ervaring met Marc en Rianne. Marc is onder de indruk van het enthousiasme van Francis. 'Zou er nu eindelijk wat gaan veranderen?'

Samen met Marc stelt Francis een paar punten op die belangrijk zijn voor het administratiekantoor. Voor het bedrijf zijn de uitdagingen de veranderende vraag van klanten, klanten die meer zelf gaan doen, het uitbreiden van het dienstenpakket en een onderzoek naar de particuliere markt. Van de medewerkers kan worden gezegd dat het bijna allemaal harde werkers zijn die hun taken goed kunnen oppakken. Er zijn ook enkele oudere medewerkers. Zij gaan binnen vijf jaar met pensioen. Drie medewerkers hebben bij Marc weleens gezegd dat ze weinig uitdaging meer zien in het werk. Een van hen is zelfs aan het solliciteren.

Francis heeft redelijk duidelijk voor ogen wat haar te doen staat. Ze presenteert in een personeelsoverleg, samen met Marc, haar plannen. Niet alle plannen zijn even concreet. Maar voor Francis staat vast dat zij en Marc in gesprek moeten gaan met de medewerkers. In die gesprekken worden zaken besproken die goed gaan, maar ook zaken die fout gaan en beter kunnen. Ze gaat gericht investeren in mensen. Rianne blijft haar werk doen, maar ze krijgt ook de vrijheid om op het personeelsvlak richting Marc en Francis gevraagd en ongevraagd advies te geven.

In de personeelsvergadering worden de plannen van Francis met veel scepsis ontvangen: 'nieuwe heren, nieuwe wetten' vermengd met 'eerst zien dan geloven'. Francis snapt dit niet: haar plannen zijn toch goed voor haar mensen? Van deze plannen moet je toch enthousiast worden?

Na twee weken worden de gesprekken gepland. Al na een week meldt Rianne zich bij Francis. Ze heeft positief nieuws. Zonder namen te noemen geeft ze aan dat bij het koffieapparaat al veel positiever over de plannen wordt gesproken. Veel medewerkers vinden dat het eigenlijk veel te laat komt, maar zijn toch blij met dit initiatief.

Francis ziet het als haar plicht naar haar medewerkers om een succes te maken van de invoering van humanresourcesmanagement bij Van Oorthuizen BV.

Wat heb je geleerd?

Iedere werkgever doet iets aan personeelsbeleid. De wet verplicht immers iedere werkgever om een aantal wettelijke regelingen uit te voeren. Wanneer een werkgever het personeel alleen ziet als een kostenpost, dan ontstaat vanzelf de tegenstelling tussen werkgever en werknemer: de ene partij geeft werk en de ander neemt het.

In de film 'Modern Times' van Charlie Chaplin is duidelijk te zien hoe deze tegenstelling eruitziet: werkgevers controleren en werknemers voeren het werk uit dat (nog) niet door een machine gedaan kan worden.



Personeel als verlengstuk van een machine in de film 'Modern Times'. Hoeveel van deze films zouden nu nog waarheid zijn?

Maar er is meer. Een mens wordt gemotiveerd door de taken die hij heeft. Een mens is ontwikkelbaar, kan dingen leren. Een medewerker wordt door een leidinggevende gestimuleerd om leuk werk te hebben en te houden. Een medewerker die past binnen de organisatie en wordt gestimuleerd, groeit ook mee met de organisatie.

Natuurlijk is personeelsbeleid geen wondermiddel dat alle problemen op de werkvloer oplost. Er blijven conflicten, moeilijke situaties met niet-functionerende medewerkers, ziekte en onvoorzien vertrek. Maar een werkgever, een leidinggevende, die de basisprincipes

van goed personeelsbeleid toepast, zal merken dat deze investering zich dubbel en dwars terugbetaalt.

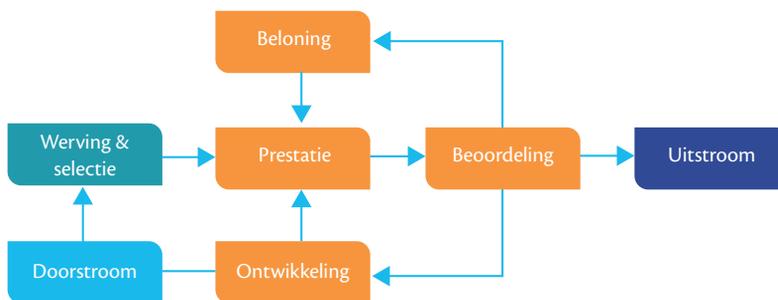
Organisaties die aandacht besteden aan goed personeelsbeleid maken meer winst!

Vragen & opdrachten

Vragen

1. Wat is het verschil tussen het begrip 'medewerker' en het begrip 'werknemer'?
2. Geef de twee betekenissen van het woord 'organisatie'.

3. Beschrijf in een paar zinnen de termen 'P&O', 'HRM' en 'personeelsbeleid'.
4. Geef twee voorbeelden van een profitorganisatie en twee voorbeelden van een not-for-profitorganisatie.
5. Omcirkel in het HRM-model welke blokken te maken hebben met instroom, welke met doorstroom en welke met uitstroom.



6. a. Geef een definitie van een lijnorganisatie.
b. Wat is het kenmerk van een stafafdeling?
7. Wat wordt bedoeld met de uitspraak: 'HRM zit in de lijn'?
8. Geef drie mogelijke functienamen voor een P&O-adviseur.

Opdrachten

De Stichting Openbare Scholen Noordoost Groningen bestaat uit zes openbare scholen. Aan het hoofd staat een bovenschoolse manager. Voor de hele stichting zijn de volgende medewerkers werkzaam: twee administratief-financiële medewerkers, een P&O-adviseur en een stafmedewerker gebouwen. De stafmedewerker gebouwen is verantwoordelijk voor het gebouwenbeheer en de schoonmaak en geeft leiding aan het schoonmaakteam, bestaande uit zeven schoonmakers. Vijf scholen hebben een locatielider met daaronder het team van leraren. De zesde school is groter. Deze heeft een locatiemanager die verantwoordelijk is voor een bovenbouw en onderbouw. Iedere bouw heeft een eigen team leraren en daarboven een

bouwcoördinator. Tussen de locatieleider en de lerarenteams zitten bij de zesde school ook nog twee bouwcoördinatoren.

9. Teken het organigram van de Stichting Openbare Scholen Noordoost Groningen. Geef de staf- en lijnorganisatie aparte kleuren.

‘Iedere medewerker krijgt een gesprek met zijn leidinggevende’, zegt de manager in de kersttoespraak.

10. a. Geef de functienamen van alle leidinggevende functies uit de case.
b. Geef per functienaam aan met welke medewerkers de leidinggevende gesprekken gaat voeren.