

Personeel, dat werkt!

Tools voor een praktisch HRM-beleid



concept
uitgeefgroep

WIKIJKEXEMPLAAR



concept
uitgeefgroep

Personeel, dat werkt!

*Tools voor een praktisch
HRM-beleid*

Peter Jacobs



Concept
uitgeefgroep

Colofon

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

Omslagontwerp, uitvoering en opmaak: AZ grafisch serviceburo, Den Haag

Redactie: Ingrid Monnichmann, Voorburg

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2014

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 toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprecht.

NUR: 801

ISBN: 9789491743139

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	20
1.3.1 Organisatieschema	20
1.3.2 Organisatietypen	22
1.4 Human resources management	25
1.4.1 De betekenis van HRM	25
1.4.2 HRM in de lijnorganisatie	26
1.4.3 Het HRM-model	26
1.5 Dure taal	29
1.5.1 De stafafdeling P&O	30
Zo kan het ook ...	31
Vragen & opdrachten	33
Hoofdstuk 2 Een goed plan!	35
Uit de praktijk	35
De toolbox	37
2.1 Cijfers en letters	40
2.2 Los-vast	40
2.3 Toekomstplannen	41
2.3.1 Strategie: welke mensen zijn nodig?	42
2.3.2 Wat is nodig om plannen te realiseren?	43
2.3.3 Vraag en aanbod: aandachtspunten voor het P&O-beleid	45
2.4 Het jaar van ...	46
2.4.1 Tactisch personeelsplan	47
2.4.2 Wat hebben we nodig?	47
2.4.3 Wat hebben we in huis?	48
2.4.4 Het personeelsjaarplan	48

2.5	Roosters maken	50
2.5.1	De vraag naar medewerkers	50
2.5.2	Het aanbod van medewerkers	50
2.5.3	De planning	51
2.5.4	Zelfroosteren	52
	Zo kan het ook ...	52
	Vragen & opdrachten	54

Hoofdstuk 3 Wie wordt het schaap met de vijf poten? 57

Uit de praktijk 57

De toolbox 61

3.1 Spelregels bij werving en selectie 61

3.2 Het voorwerk 62

3.3 Werving: de kunst van het verleiden 66

3.3.1 Aantal wervingskanalen 67

3.3.2 Kom erbij! 71

3.4 Meten is weten 73

3.4.1 Selecteren op harde criteria 73

3.4.2 Sollicitatiegesprek 74

3.4.3 Bokken van schapen scheiden, andere manieren 79

3.5 Loven en bieden 82

3.6 Hoe is het gegaan? 82

Zo kan het ook ... 83

Vragen & opdrachten 85

Hoofdstuk 4 Als het maar op papier staat 87

Uit de praktijk 87

De toolbox 91

4.1 Boterbriefje 92

4.1.1 Wanneer is er sprake van een arbeidsovereenkomst? 92

4.1.2 De papieren arbeidsovereenkomst 93

4.1.3 De cao en het personeelsreglement 94

4.2 Hoe lang gaat het duren? 95

4.2.1 Contract voor onbepaalde tijd 95

4.2.2 Contract voor bepaalde tijd 96

4.2.3 Verlengen van een tijdelijk contract 98

4.2.4 Van tijdelijk naar vast 99

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 104

4.4	Leuker kunnen we het niet maken	108
4.4.1	Eisen voor werknemers in eigen dienst	109
4.4.2	Eisen bij uitzendkrachten en zzp'ers	110
	Zo kan het ook ...	110
	Vragen & opdrachten	113

Hoofdstuk 5 Klaar voor de start? 115

Uit de praktijk 115

De toolbox 117

5.1 Wat levert het op? 119

5.1.1 Opnemen in de organisatiecultuur 119

5.1.2 Testen op de geschiktheid voor de functie 120

5.1.3 Voldoen aan de Arbowet 121

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 127

5.2.3 Aantal nieuwe medewerkers 128

5.2.4 Soort functies 128

5.2.5 Taken van leidinggevende, mentor en afdeling P&O 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 131

Zo kan het ook ... 133

Vragen & opdrachten 136

Hoofdstuk 6 Met frisse (tegen)zin! 139

Uit de praktijk 139

De toolbox 142

6.1 Wat mensen drijft 142

6.2 Op naar de top 144

6.3 Van jong tot oud 145

6.3.1 Loopbaanfasen 146

6.3.2 Levensfase en motivatie 146

6.4 Wat wil je later worden? 149

6.5	Motivatie, de baas	152
6.5.1	Op zoek naar behoeften en wensen	153
6.5.2	Zelfvertrouwen geven	154
6.5.3	Uitdagende taken	155
6.5.4	Voldoende prikkels	157
6.5.5	Resultaten bespreken	158
6.5.6	Goed voorbeeld doet goed volgen	159
6.6	Gaan voor de doelen	159
6.6.1	Een intelligent doel	160
6.6.2	Rondom doelen	161
	Zo kan het ook ...	162
	Vragen & opdrachten	165

Hoofdstuk 7 Iedereen wil scoren! 167

Uit de praktijk 167

De toolbox 171

7.1 Wie doet wat? 172

7.1.1 De doelen van een functiebeschrijving 173

7.1.2 Opbouw van een functiebeschrijving 174

7.2 Richtingaanwijzers 177

7.2.1 Strategische doelen 178

7.2.2 Het jaarplan van de afdeling 179

7.2.3 De resultaatafspraken van de medewerker 180

7.2.4 Resultaatafspraken en de functiebeschrijving 180

7.2.5 De balanced scorecard 181

7.2.6 Samenhangende doelen 182

7.3 Praten over gesprekken 184

7.3.1 Het functioneringsgesprek 185

7.3.2 Het beoordelingsgesprek 187

7.3.3 Een beoordeling opstellen 189

Zo kan het ook ... 193

Vragen & opdrachten 195

Hoofdstuk 8 Raak nooit uitgeleerd 197

Uit de praktijk 197

De toolbox 200

8.1 Echt iets van HRM 200

8.2 Stilstand is achteruitgang 202

8.2.1 Ontwikkeling als noodzaak voor de werkgever 202

8.2.2 Noodzaak om te ontwikkelen voor de medewerker 203

8.2.3 Employability voor werkgevers en medewerkers 205

8.3	Ontwikkeling organiseren	207
8.3.1	Organisatieontwikkeling	208
8.3.2	Het persoonlijk ontwikkelplan (POP)	209
8.3.3	Het bedrijfsopleidingsplan	211
8.4	Hoe kennis te koop is?	212
8.4.1	Doel	212
8.4.2	Doelgroep	213
8.4.3	Effectief opleiden	213
8.4.4	Efficiënt opleiden	215
8.5	Wat hebben we geleerd?	217
	Zo kan het ook ...	218
	Vragen & opdrachten	221

Hoofdstuk 9 Loon naar werk

	Uit de praktijk	223
	De toolbox	227
9.1	Geld alleen?	228
9.2	Geregeld loon	229
9.2.1	Wetgeving	229
9.2.2	De cao	232
9.2.3	Het huishoudelijk reglement en de arbeidsovereenkomst	233
9.3	Beloning en complimenten	234
9.4	Wat verdient je?	235
9.4.1	Systeem van functiewaardering	236
9.4.2	Inschaling en periodieke verhogingen	238
9.4.3	Beloningen afhankelijk van het resultaat	241
9.4.4	Inconvenianten	242
9.5	Leuke dingen voor de mens	243
9.5.1	Pensioenregeling	243
9.5.2	Verlof en vrije tijd	245
9.5.3	Reizen	246
9.5.4	Bonussen, cadeaus, feesten en gratificaties	247
9.6	Cafetariamodel	247
	Zo kan het ook ...	248
	Vragen & opdrachten	251

Hoofdstuk 10 Uitzieken, zomergriep en maandag-ochtendblues

	Uit de praktijk	253
	De toolbox	258

10.1	Waar zit de pijn?	260
10.1.1	Het verzuimpercentage	260
10.1.2	Verzuim in klassen	261
10.1.3	De meldingsfrequentie	262
10.2	Voorkomen is beter dan genezen	262
10.2.1	De Arbowet	263
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	Bedrijfs hulpverlening (BHV)	267
10.3	Drempels over	267
10.4	Een heilzaam gesprek	268
10.5	Effe wachten?	269
10.6	Verzuim op de agenda	269
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	272
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 287

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

11.3.1 Verloop nader bekeken 289

11.3.2 Boeien en binden 290

11.4	Voorspellen van vertrek	291
11.5	De deur verder open	292
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 De keuze is reuze 306

12.2 Ik vertrek! 308

12.3 Vergunning voor vertrek! 309

12.3.1 Ontslagaanvraag om bedrijfseconomische reden 309

12.3.2 Ontslagaanvraag om persoonlijke reden 310

12.3.3 Opzegverboden 310

12.3.4 Het collectief ontslag en een sociaal plan 311

12.4 Voor het hekje 311

12.4.1 De dringende reden 312

12.4.2 Veranderende omstandigheden 312

12.4.3 De kantonrechtersformule 313

12.5 Nu wegwezen! 314

12.5.1 Redenen voor ontslag op staande voet 314

12.5.2 Is directe actie noodzakelijk? 315

12.5.3 Wordt de werknemer niet al te zeer benadeeld? 315

12.5.4 De procedure bij ontslag op staande voet 316

12.6 Goed beslagen ten ijs komen 316

12.6.1 Tijd die nodig is om het dossier op te bouwen 317

12.6.2 De ontwikkeling naar beter functioneren 318

12.6.3 Schriftelijke verslagen 318

12.7 Contract voor einde contract 319

12.8 Ongeloof, woede en verdriet 321

12.8.1 Emotionele fases bij ontslag 322

12.8.2 Het slechtnieuwsgesprek 323

12.9 Wat brengt de toekomst? 327

Zo kan het ook ... 328

Vragen & opdrachten 330

Antwoorden 332

Literatuur 353

Trefwoorden 355

WIKIJKEXEMPLAAR



concept
uitgeefgroep

Voorwoord

In 1995 werd ik gevraagd een afdeling P&O op te zetten op de school waar ik werkte, de school waar ik tot dan toe leraar wis- en natuurkunde was. Zonder precies te weten welke fantastische uitdagingen dit te bieden had, ben ik overgestapt. Als snel merkte ik dat werken binnen personeel en organisatie een echt vak is, een vak dat je moet leren. Bijna twintig jaar later, vele ervaringen en een paar studies rijker, deed zich de gelukkige gelegenheid voor om een boek te schrijven over HRM. Voor mij de uitgelezen manier om mijn ideeën over HRM voor het voetlicht te kunnen brengen. Zeker ook omdat ik inmiddels al een aantal jaren opleidingen, trainingen en workshops verzorg op het gebied van HRM.

Op LinkedIn startte een student HRM onlangs een discussie met als titel 'wat is de toegevoegde waarde van HRM?'. De meningen buitelden over elkaar heen, maar een concreet antwoord werd niet direct gegeven. Ikzelf heb ook een bijdrage geleverd. In een filmpje op YouTube zette professor Fris Kluijtmans uiteen dat de toegevoegde waarde van HRM nog niet zo eenvoudig is aan te tonen. Bedrijven die meer winst maken, doen meer aan HRM, dat is duidelijk. Maar misschien doen ze dat wel, omdat ze er gewoon meer geld voor hebben. Ze maken immers meer winst! Meer HRM geeft meer winst, kan niet zo maar worden gezegd.

Kritisch naar je eigen vakgebied. Vanuit deze houding heb ik dit boek geschreven: wat zouden we er mee opschieten als we het zo zouden doen? Geen wollige verhalen, maar concrete ideeën, modellen en schema's. Deze zijn steeds bekeken vanuit het alledaagse contact dat een leidinggevende en een medewerker hebben, ondersteund door een HR-afdeling. Blijft de vraag 'wat is de toegevoegde waarde van HRM?'. Ik ben van mening dat HRM van grote toegevoegde waarde kan zijn. De vraag is niet 'wat HRM toevoegt', maar 'wat voor leidinggevende of werkgever wil ik zijn? Hoe wil je dat je medewerkers over je spreken, wil je je medewerkers ontwikkelen, ben je bereid je medewerkers kansen te bieden? Welke toegevoegde waarde kan ik als HRM-professional zijn om personeel en organisatie beter op elkaar aan te laten sluiten? In dit boek geef ik een aantal antwoorden hierop.

Bij het schrijven van dit boek heb prettig mogen samenwerken met uitgever Céline Elkhuisen, redacteur Ingrid Monnichmann en meelezers Hilko van Vilsteren en Rob Storm. Hen wil ik danken voor hun constructieve bijdrage. Mijn vrouw Karin wil ik bedanken voor de correctie van de taalfouten die ik maakte. Mijn kinderen Mijntje en Lieve voor het geduld dat ze moesten opbrengen als hun vader weer eens moest schrijven. En last but not least: alle (ex-)collega's, studenten, bezoekers van workshops, werkgevers en medewerkers voor hun eindeloze stroom voorbeelden, vragen en opmerkingen. Al met al een inspiratie om eens uit op te schrijven waarom HRM wel degelijk een toegevoegde waarde heeft!

Peter Jacobs

Kruisland, maart 2014

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 B.V. Op zijn 66^e 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 onlinewinkel. 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 1500 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 B.V. 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. Mark 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 wel eens aangegeven wat meer met personeelszaken te willen doen.



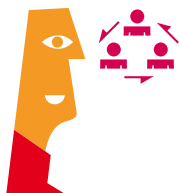
'Binnen onze organisatie verandert er niets!' Bij sommige organisaties gaan de verandering sneller dan bij andere. Maar kijk eens tien jaar terug: hoe zag de wereld er toen uit?

'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 alle 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 doorpakken en vertalen naar de eigen organisatie. 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 zij 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 een werkgever en medewerker zich moeten houden. Er zijn **talloze wetten** in Nederland die gaan over het werken binnen een organisatie. De Arbowet, de Wet op het minimumloon 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.

In Nederland zijn er ongeveer 1750 wetten, een aantal daarvan gaat over werk en inkomen.

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.

Human resources management 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. Human resources management heeft geen goede Nederlandse vertaling.

Letterlijk betekent het **'management van de menselijke hulpbron'**. Deze letterlijke vertaling zegt niet zo veel. HRM is beter te omschrijven als: de medewerkers zo inzetten dat deze inzet bijdraagt aan een goed 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 medewerker en zijn leidinggevende. De leidinggevende is een belangrijke speler binnen HRM of P&O.

Tot nu toe is 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, human resources management en de veelgebruikte termen van 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. Dan gaat het om het bedrijf, het kantoor, de productiehuis, 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.

Organisatie:

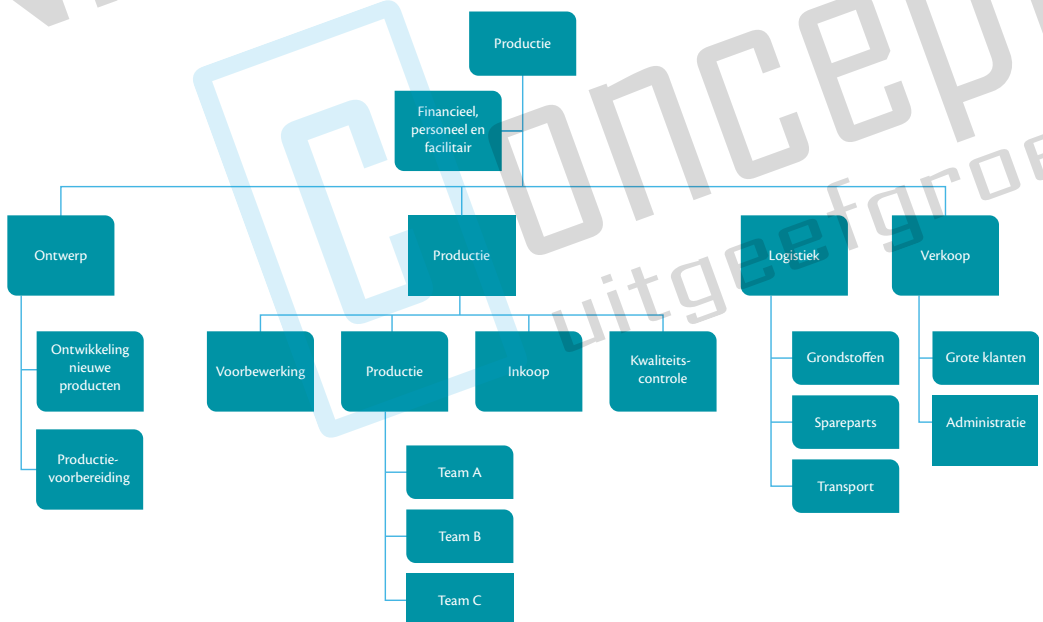
- Zorgen dat iets wordt gemaakt of geleverd, bijvoorbeeld de organisatie van een feestje.
- Een werkomgeving waar personeel actief is, bijvoorbeeld een kantoor.

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 alleen rond teams zijn gebouwd. 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 opgebouwd rondom één groep klanten, één soort product of één bepaalde dienst. De matrixorganisatie is permanent, dit in tegenstelling tot de projectorganisatie.

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 profit-organisaties. Profit betekent winst. Multinationals, advocatenkantoren, het midden- en kleinbedrijf – zoals de bakker op de hoek – zijn voorbeelden van profit-organisaties. Er zijn ook organisaties die geen winstoogmerk hebben. Overheden, stichtingen en verenigingen hebben geen winstoogmerk. Dit zijn non-profit- of not-for-profit-organisaties.

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

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: de 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	• 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 standaardprocedures en -regels • Er is veel management	• Grote stafafdelingen met ondersteunende diensten, zoals productontwerp, kwaliteitscontrole, P&O, financiën	• Grote machinefabriek • Olieraffinaderij
Professionele bureaucratie	• 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	• Er zijn kleine stafafdelingen • De staf is alleen ondersteunend • De ontwikkeling van producten en diensten gebeurt bij de afdelingen zelf	• Advocatenkantoor • School
Eenvoudige structuur	• Er is/zijn maar één of een paar leidinggevende(n) • Er zijn veel uitvoerende medewerkers	• Eén of een paar medewerkers die vooral administratief ondersteunen	• Klein installatiebedrijf • Klein administratiekantoor

Organisatie-type	Eigenschappen	Stafafdelingen	Voorbeeld
Adhocratie	• Er wordt vooral projectmatig gewerkt • De leidinggeven- den werken ook mee in de uitvoering • De opdracht bepaalt hoe de organisatie eruit ziet	• Eén of een paar medewerkers die vooral administratief ondersteunen	• Reclamebureau • ICT-bedrijf
Divisie-structuur	• Een verzameling van machine-bureaucratieën • Het topmanagement maakt afspraken met de afzonderlijke bedrijven, divisies	• Staf zit in de divisies • Kleine staf voor de complete organisatie	• 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:

Machinebureaucratie 	• grote stafdiensten • veel middenmanagement • veel standaardisatie in het werk
Professionele bureaucratie 	• kleinere stafdiensten • minder middenmanagement • veel kennis bij de uitvoerenden
Divisiestructuur 	• verzameling van bureaucratieën • klein topmanagement • kleine ondersteunende staf
Adhocratie 	• lijn en staf zijn ineengesmolten • leidinggevend in projecten en binnen afdelingen • uitvoering wordt soms volledig uitbesteed
Eenvoudige structuur 	• er is weinig of geen middenmanagement • geen of kleine stafdiensten

1.4 Human resources management

Human resources management, 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

Human resources management is het **managen** van de **menselijke hulp-bron**.

Managen is het besturen van een onderneming door plannen te maken, de werkzaamheden effectief en efficiënt te organiseren en te controleren. Effectief betekent dat de juiste dingen worden gedaan. Overbodig werk en verkeerde producten of diensten worden voorkomen. Efficiënt betekent dat



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?'

de productie zo goedkoop mogelijk gebeurt. 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.

Human resources management 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!

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 vergrijs (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.



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.

Human resources management betekent ook dat medewerkers al deze veranderingen kunnen volgen.

Goede medewerkers willen en kunnen veranderen.

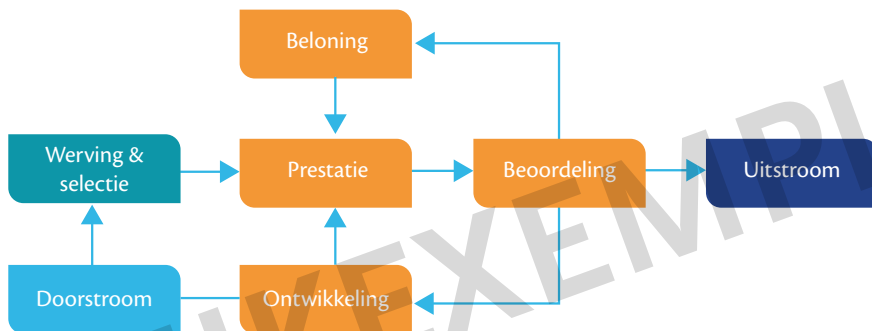
Lijnmanagers (van directie tot afdelingsmanager) zijn verantwoordelijk om de organisatie optimaal te laten presteren. Medewerkers horen daarbij. Vandaar dat belangrijke HRM-taken ook door de lijnmanagers worden uitgevoerd. HRM zit dan 'in de lijn'.

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



Instroom

Medewerkers komen de organisatie binnen. Werving en selectie zijn alle activiteiten die een organisatie verricht om nieuwe mensen aan te trekken en te selecteren. Hierbij kan worden gedacht aan advertentiecampaagnes, 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.



HRM in Nederland

Het belangrijkste uitgangspunt is dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en kunnen leren.

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 bevraagd, 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 van uitstroom te noemen: een aantal slechte beoordelingen, de medewerker neemt zelf ontslag of gaat met pensioen, enzovoort.

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



Integraal HRM of personeelsbeleid

De plannen van een organisatie zijn doorvertaald naar de in-, door- en uitstroom van personeel.

Het HRM-model geeft aan dat in-, door- en uitstroom samenhangen. Het model kan per medewerker worden bekeken. Maar het model kan ook voor een hele afdeling of organisatie worden bekeken. 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 zijn al een aantal termen genoemd die soms hetzelfde betekenen of elkaar overlappen. De belangrijkste 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.
- Human resources management (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.

Dit boek is als volgt opgebouwd:

- De hoofdstukken 2 t/m 4 gaan over instroom: werving en selectie, interne doorstroom, introductie, de arbeidsovereenkomst.
- De hoofdstukken 5 t/m 10 gaan over doorstroom: functiebeschrijvingen, functionerings- en beoordelingsgesprekken, belonen en arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling en scholing, verzuim en motivatie.
- De hoofdstukken 11 en 12 gaan over uitstroom: vrijwillig en gedwongen vertrek.



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



Manager HR

'Wij noemen onze afdeling 'HR', daar staan we ook voor. HRM is voor de leidinggevende, wij zorgen dat de leidinggevende de juiste tools in handen krijgt.'

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 B.V. 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 B.V. 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 wel eens 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 human resources management bij Van Oorthuizen B.V.

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 is, 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

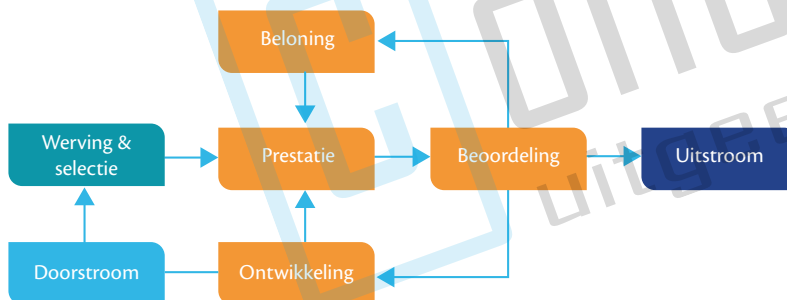
van goed personeelsbeleid toepast, zal merken dat deze investering zich dubbel en dwars terugbetaalt.

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 profit-organisatie en twee voorbeelden van een not-for-profit-organisatie.
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 locatieleider 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.