

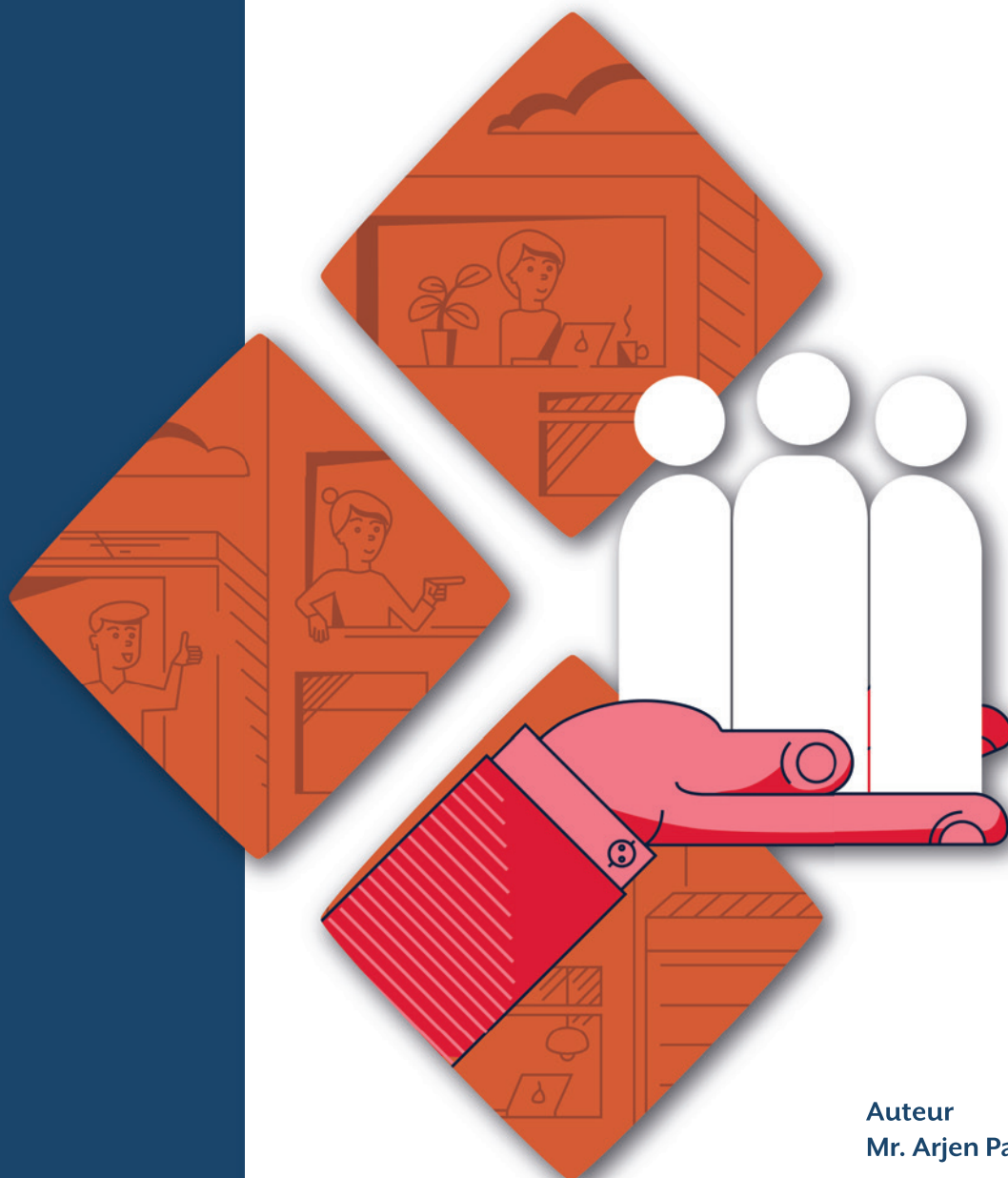


JURIDISCH

InBusiness

HRM01

Wat is HRM?



Auteur
Mr. Arjen Pater

Eindredactie
Henk Tijssen



THEORIE

Introductie

Introductie

Hrm heeft alles te maken met de relatie tussen jou en je werkgever. De afkorting staat voor Human resources management. Het betekent zo goed mogelijk gebruikmaken van de capaciteiten van een medewerker, zodat de werkgever en de medewerker beiden tevreden zijn. Daarom is een goed hrm-beleid erg belangrijk voor een organisatie. Hoe beter medewerkers functioneren, hoe succesvoller een organisatie (meestal) is. Deze module maakt duidelijk wat hrm precies is. En hoe belangrijk goed hrm is voor een organisatie.



Figuur 1 Een HRM-manager in gesprek met een sollicitant

© Shutterstock / Konstantin Chagin

Leerdoelen

Kennis:

- Ik kan benoemen wat hrm is.
- Ik kan het doel van hrm omschrijven.
- Ik weet wat een organogram is.
- Ik kan verschillende organogramstructuren benoemen.

Begrip:

- Ik begrijp hoe een organogram werkt.
- Ik begrijp waarom de organisatie waar ik stage loop of werk voor een bepaald organogram gekozen heeft.
- Ik kan met voorbeelden toelichten wat hrm betekent.
- Ik begrijp de verschillen tussen de verschillende organisatiestructuren: lijnorganisatie, lijnstaforganisatie, projectorganisatie en matrix- of divisieorganisatie.

1 Wat is hrm?

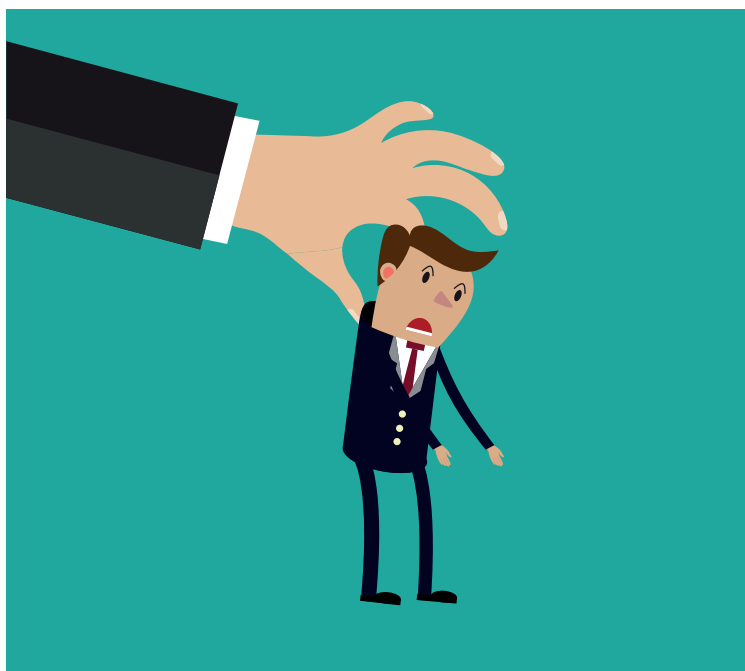
Hrm betekent *human resources management*, oftewel *personeelsbeleid* (*human* = menselijk; *resources* = bronnen). Hrm omvat het binnenhalen en begeleiden van (nieuw) personeel. Ook begeleidt de hrm-afdeling personeel bij ontslag. Daarnaast zijn de scholing en ontwikkeling van personeelsleden een belangrijk thema binnen hrm.

Hrm probeert de menselijke bron (*arbeid*) op een zo goed en efficiënt mogelijke manier te benutten. Dat moet ten goede komen aan zowel de werkgever als de werknemer en de organisatie. Kortom, iedereen moet er profijt van hebben. Veel organisaties stellen hrm op één lijn met personeelsbeleid of strategisch (langetermijn-)personeelsmanagement. Andere organisaties zien hrm als een specifieke invulling van het personeelsbeleid.

2 Het doel van hrm

Over hrm kun je nog veel meer zeggen. Het gaat erom dat medewerkers betere prestaties leveren voor de organisatie. Dit kan door goede werving en selectie van personeel, goede omschrijvingen van de diverse functies en personeelsplanning, zoals het managen van verloop van personeel vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en het opleiden van medewerkers. Het is belangrijk dat een organisatie over de lange termijn nadenkt. Niet alle organisaties hebben geen langetermijnvisie als het gaat om het medewerkersbeleid. Over het algemeen geldt: hoe beter een langetermijnvisie hoe beter medewerkers functioneren. Uiteindelijk is het doel dat de organisatie kan voortbestaan en dat er altijd goede en gekwalificeerde medewerkers zullen zijn. Dat is de taak van hrm.

Hrm betekent humanresourcesmanagement, oftewel personeelsbeleid. Hrm omvat zowel het werven van nieuw personeel als het begeleiden van personeel bij ontslag. Ook de ontwikkeling van personeel is een belangrijk onderdeel van hrm.

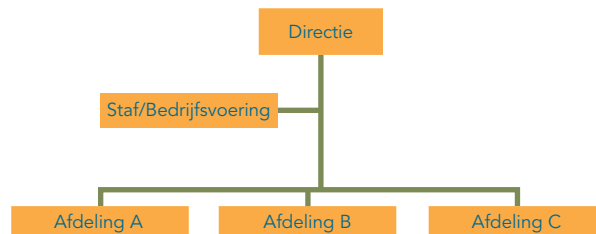


Figuur 2 De juiste persoon op de juiste plaats?

© Shutterstock / Modvector

3 Functies in een organisatie

Een *hr-medewerker* moet kennis hebben van de diverse functies in een organisatie: de directie, het managementteam, het afdelingshoofd, de leidinggevende en de overige medewerkers. Alle genoemde personen hebben een zogenoemde *lijnfunctie*. De medewerkers die de directie of het managementteam ondersteunen, noemen we *stafffunctionarissen*. Zij hebben een *stafffunctie*. De diverse functies kun je onderbrengen in een *organogram*, zoals je hieronder kunt zien.



Figuur 3 Voorbeeld van een organogram

© Tiekstramedia

Een **lijnfunctie** is een functie die in de organisatie 'op de lijn' te vinden is. De lijn geeft de verantwoordelijkheid aan die iedereen draagt. Zo heeft een medewerker minder verantwoordelijkheid dan een manager of directeur.

Een **stafffunctie** is een functie ter ondersteuning van het management of de directie. Meestal gaat het om medewerkers met specialistische kennis

Een **organogram** is een grafische weergave van de structuur in een organisatie. Je kunt eraan zien hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld.

3.1 Directie

De meeste bedrijven hebben een *directie*. Die kan bestaan uit één of meerdere directeuren. In grote bedrijven is de directie vaak twee- of driekoppig of bestaat zelfs uit nog meer directeuren. Vaak zie je dat hoe groter de onderneming is, hoe meer directeuren er zijn. Gespreide verantwoordelijkheid is dan prettig.

Veel ondernemingen zijn familiebedrijven. De directie bestaat dan bijvoorbeeld uit twee broers of een broer en zus.

Praktijkvoorbeeld

Voorbeelden zijn de broers Van Doorne van DAF (Van Doorne's Auto Fabrieken), de broers Baan van Baan Company en de broers Hoekman van de Condor Group, een grote tapijtfabriek in Genemuiden en Hasselt. Supermarktketen Jumbo is ook een voorbeeld van een familiebedrijf, in dit geval van de familie Van Eerde. En wat te denken van de familie Brenninkmeijer, de eigenaar van C&A? Of de familie Slippens van de Sligro Groep?

Soms zijn familiebedrijven beursgenoteerd. Dit betekent dat de aandelen (stukjes bezit) van deze bedrijven via de aandelenbeurs gekocht en verkocht kunnen worden. Vaker echter is dat niet het geval.

Hoe de directie communiceert met het personeel, zegt iets over de *bedrijfssfeer*. De leiderschapsstijl van de directie is hierbij erg belangrijk:

- participatief: meedenkend met het personeel;
- autoritair: van bovenaf opgelegd (de directeur bepaalt wat er moet gebeuren);
- consultatief: ondersteunend (de directeur ondersteunt het personeel zo goed mogelijk in het uitoefenen van de werkzaamheden door uitleg, scholing enzovoort).

In productiebedrijven wordt meer gebruikgemaakt van een autoritaire leiderschapsstijl, terwijl de directie van een advocatenkantoor juist meer participatief is.

3.2 Managementteam

De tweede laag in het organogram van vooral grotere bedrijven bestaat uit het *managementteam* (MT). De managers geven leiding aan de verschillende afdelingen. Veel bedrijven zijn opgesplitst in zelfstandige eenheden. Een bedrijf in elektronica heeft dan bijvoorbeeld een afdeling Zonne-energie, een afdeling Accu's en een afdeling Sfeerverlichting. Alle drie de afdelingen worden geleid door een manager. De drie managers samen vormen met de directeur het managementteam.

3.3 Afdelingshoofden

Om op het voorbeeld van het elektronicabedrijf verder te gaan: de afdelingen Zonne-energie, Accu's en Sfeerverlichting hebben alle drie een aantal werknemers in dienst. Laten we eens kijken naar de afdeling Zonne-energie. De manager Zonne-energie heeft tien medewerkers onder zich. Vijf medewerkers maken de onderdelen voor de zonnepanelen en een van hen is het *afdelingshoofd*. Dit afdelingshoofd is verantwoordelijk voor een goede productie van de zonnepanelen. Hij legt hierover verantwoording af aan de manager Zonne-energie. Vijf andere medewerkers monteren de zonnepanelen, zij hebben ook een afdelingshoofd dat verantwoording aflegt aan de manager Zonne-energie. De manager Zonne-energie werkt dus samen met twee afdelingshoofden: het afdelingshoofd Productie zonnepanelen en het afdelingshoofd Montage zonnepanelen.

3.4 Leidinggevenden

Een *leidinggevende* is iemand die leiding geeft aan een groep. Soms wordt deze term gebruikt voor het afdelingshoofd en soms voor de manager of de directeur. De medewerkers zijn verantwoording schuldig aan de leidinggevende. Op zijn beurt moet de leidinggevende vaak weer verantwoording afleggen aan zijn meerderen.

3.5 Medewerkers

De meeste ondernemingen hebben *medewerkers* in dienst. Medewerkers moeten de opdrachten of orders zo goed mogelijk uitvoeren. Je werkt om een levensritme te krijgen, zelfrespect op te bouwen en sociale contacten op te doen. Daarnaast wil je jouw talenten ontplooien en kun je als doel hebben om maatschappelijk aanzien te krijgen. Uiteraard werk je voor een salaris, zodat je in je eigen levensonderhoud kunt voorzien.

Jij zult waarschijnlijk als medewerker aan de slag gaan bij een bedrijf. Dat is over het algemeen de onderste tree van de maatschappelijke ladder. Door goed je best te doen, kun je opklimmen tot bijvoorbeeld afdelingshoofd, manager of zelfs directeur.

3.6 Ondernemingsraad

Voor elke onderneming met meer dan vijftig medewerkers is een *ondernemingsraad* (OR) verplicht. De medewerkers van het bedrijf kiezen de leden van de ondernemingsraad.

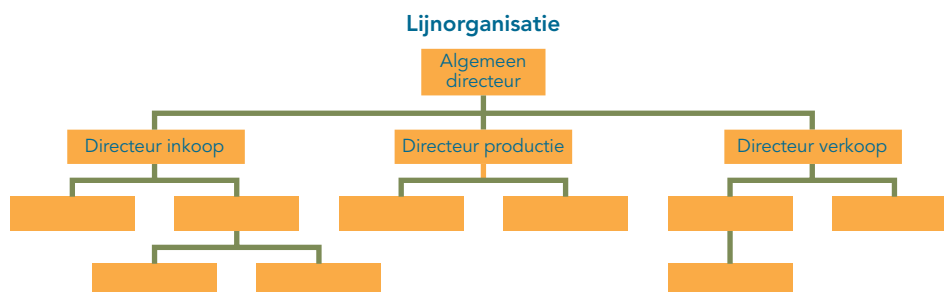
- De OR heeft inspraak en recht op informatie over financiële feiten.
- Ook heeft de OR het recht van initiatief. Ze mag dus zelf voorstellen doen aan de directie over betere arbeidsvoorwaarden. Het recht van advies van de OR betekent dat ze de directie kan adviseren over bijvoorbeeld de aankoop van een ander bedrijf.
- Het laatste recht van de OR is het instemmingsrecht. Dit recht heeft betrekking op het sociale beleid van het bedrijf: winstdeling, veiligheid, pensionering. De directie moet dus rekening houden met de OR en haar visie op bepaalde zaken. In de Wet op de ondernemingsraden (WOR) kun je vinden bij welke besluiten de OR adviesrecht of instemmingsrecht heeft.

De **ondernemingsraad** (OR) is verplicht vanaf vijftig medewerkers. De OR heeft recht op informatie, recht van initiatief, recht van advies en instemmingsrecht

4 Organisatievormen

4.1 Lijnorganisatie

De lijnorganisatie is de meest eenvoudige manier om een bedrijf te organiseren. Je baas geeft leiding aan jou en jij geeft weer leiding aan de personen onder jou. In een schema ziet dat er als volgt uit:



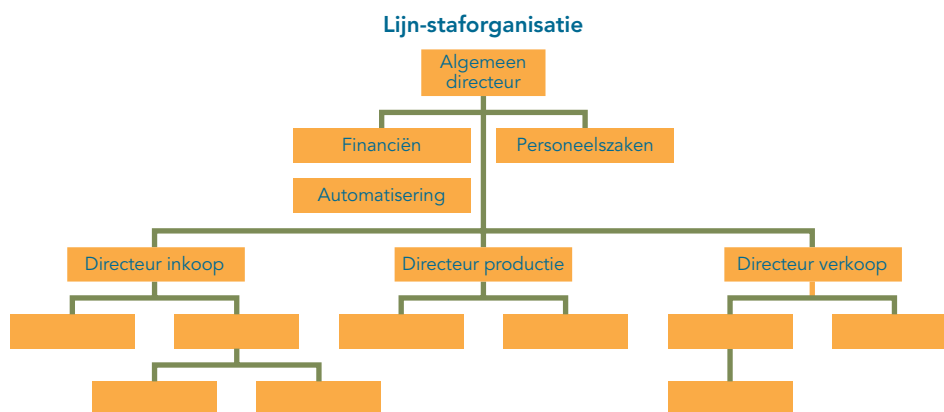
Figuur 4 Schema van een lijnorganisatie

© Tiekstramedia

Een **lijnorganisatie** kenmerkt zich door rechtlijnige hiërarchische verhoudingen. Iedere medewerker heeft slechts één directe leidinggevende boven zich.

4.2 Lijn-staforganisatie

De lijn-staforganisatie is iets complexer. Dit is de meest gebruikte manier om het werk te organiseren. In een lijnorganisatie moet iedere persoon die boven anderen in de lijn staat namelijk ook alles regelen op het gebied van bijvoorbeeld personeelszaken. Veel mensen hebben daarvoor niet de benodigde kennis en vaardigheden. Of ze zijn te druk met hun eigen werk. Daarom zijn mensen aangesteld die dat algemene werk voor hun rekening nemen. Denk aan personeelszaken, maar ook aan marketing, ICT en financiële zaken. In schema ziet een lijn-staforganisatie er zo uit:



Figuur 5 Schema van een lijn-staforganisatie

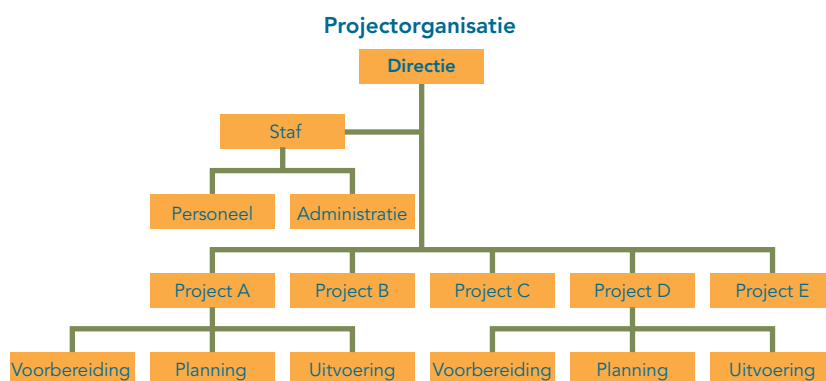
© Tiekstramedia

Een **lijn-staforganisatie** is een lijnorganisatie waarin op hoger niveau een aantal leidinggevende en algemene taken aan aparte functionarissen is toebedeeld.

4.3 Projectorganisatie

In een projectorganisatie is het werk georganiseerd op basis van projecten. De teams worden samengesteld aan de hand van een specifiek project. Bijvoorbeeld voor de lancering van een nieuw product of een grote reclamecampagne.

Een **projectorganisatie** is een organisatievorm waarin het werk wordt georganiseerd op basis van projecten.



Figuur 6 Schema van een projectorganisatie

© Tiekstramedia

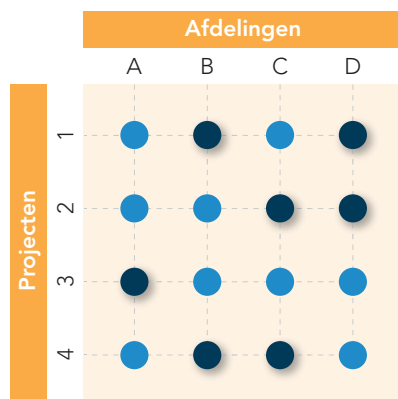
Aan het hoofd van een projectteam staat een *projectleider*. In het projectplan leg je afspraken vast over:

- de verdeling van de taken en rollen: wie doet wat en in welke rol?
- de overlegstructuur: hoe, met wie en hoe vaak ga je vergaderen of overleggen? Hoe leg je de afspraken vast?
- de interne communicatie: hoe informeer je over wat er gaande is? Is er iemand die alles in de gaten houdt en alle informatie op tijd verzamelt?
- de doelen en prioriteiten: wat wil je bereiken met de projectgroep en wat doe je eerst?
- de activiteiten: wat moet er allemaal gebeuren om het doel te bereiken?
- de planning: wanneer moeten de activiteiten plaatsvinden?
- de begroting: wat gaat de projectgroep uitgeven en wat zijn de verwachte opbrengsten?

4.4 Matrixorganisatie of divisieorganisatie

Een *matrixorganisatie* is een organisatievorm die vaak in grote organisaties wordt toegepast en waarbij de medewerkers aan meerdere andere medewerkers rapporteren. Dit noem je ook wel een divisieorganisatie.

In een matrixorganisatie zitten alle medewerkers die hetzelfde soort werk doen vaak op één afdeling. Alle marketeers maken dan bijvoorbeeld deel uit van de marketingafdeling en rapporteren aan het hoofd van die afdeling. Dezelfde marketeers zijn aan verschillende projectteams toegewezen en rapporteren ook aan de projectleiders van die teams. Hieronder zie je een voorbeeld van een matrixorganisatie:



Figuur 7 Voorbeeld van een organogram

© Tiekstramedia

4.5 Formele en informele organisatie

De bovenstaande organisatievormen zijn voorbeelden van de formele organisatie van een bedrijf. Daarnaast krijg je te maken met de informele organisatie. Overal waar mensen samenwerken, ontstaan bepaalde omgangsvormen. Dit wordt beïnvloed door de structuur van een bedrijf. Maar ook de sector, de regio en het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers zijn bepalend voor de informele organisatie. Medewerkers van een advocatenkantoor zullen op een heel andere manier met elkaar omgaan dan bijvoorbeeld productiemedewerkers van een soepfabriek.

Binnen de formele organisatie zijn zaken geregeld als:

- hiërarchie: wie heeft het voor het zeggen?
- structuur: hoe is het werk verdeeld?
- Regels: wat mag wel en wat mag niet?
- rapportagelijnen: wie legt aan wie verantwoordelijkheid af?
- verdeling verantwoordelijkheden: wie kun je aanspreken op bepaalde zaken?

Binnen de informele organisatie spelen zaken een rol als:

- macht: ben je bang voor je baas of zie je hem als gelijke?
- informeel leiderschap: iedereen weet dat die ene manager het echt voor het zeggen heeft, ook al staat hij onder de directeur;
- vriendschappen en relaties: is het gebruikelijk om elkaar ook buiten het werk te zien?
- roddelcircuit: praat je over elkaar of niet? Worden de echte beslissingen genomen bij het kopieerapparaat?
- loyaliteit: voelen medewerkers zich echt verbonden met hun werk?

Organisatievormen

Een bedrijf kan op verschillende manieren georganiseerd zijn:

- *lijnorganisatie*
- *lijn-staforganisatie*
- *projectorganisatie*
- *matrixorganisatie of divisieorganisatie*

Dit zijn vormen van formele organisatie. Daarnaast is sprake van een informele organisatie: de sociale structuur van de werknemers, die het werk en de gedragscodes met elkaar afstemmen.

De **formele organisatie** is het geheel van de officieel vastgestelde procedures en gezagsverhoudingen, zoals vastgesteld in het organisatieschema.

De **informele organisatie** is de sociale structuur van de werknemers, die het werk en de gedragscodes met elkaar afstemmen.

Video



Bekijk de video's over inleiding hrm in de online leeromgeving van InBusiness Commercieel.

Begrippen

Divisieorganisatie (of matrixorganisatie)	Organisatievorm die vaak in grote organisaties wordt toegepast en waarbij de medewerkers aan meerdere andere medewerkers rapporteren.
Formele organisatie	Geheel van de officiële procedures en gezagsverhoudingen, zoals vastgesteld in het organisatieschema.
Hrm	Humanresourcesmanagement, oftewel personeelsbeleid. Hrm omvat zowel het werven van nieuw personeel als het begeleiden van personeel tijdens het dienstverband en bij ontslag. Ook de ontwikkeling van personeel is een belangrijk onderdeel van hrm.
Informele organisatie	Sociale structuur van de werknemers die het werk en de gedragscodes met elkaar afstemmen.
Lijn-staforganisatie	Lijnorganisatie waarin op hoger niveau een aantal leidinggevende en algemene taken aan aparte functionarissen is toebedeeld.
Lijnfunctie	Een functie die in de organisatie 'op de lijn' te vinden is. De lijn geeft de verantwoordelijkheid aan die iedereen draagt. Zo heeft een medewerker minder verantwoordelijkheid dan een manager of directeur.
Lijnorganisatie	Organisatievorm die zich kenmerkt door rechtlijnige hiërarchische verhoudingen. Iedere medewerker heeft slechts één directe leidinggevende boven zich.
Ondernemingsraad (OR)	Verplicht vanaf vijftig medewerkers. De OR heeft recht op informatie, recht van initiatief, recht van advies en instemmingsrecht.
Organogram	Een grafische weergave van de structuur in een organisatie. Je kunt eraan zien hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld.
Projectorganisatie	Organisatievorm waarin het werk wordt georganiseerd op basis van projecten.
Projectplan	Plan waarin de verantwoordelijkheden voor het project worden vastgelegd.
Staffunctie	Een functie ter ondersteuning van het management of de directie. Meestal gaat het om medewerkers met specialistische kennis.

OPDRACHTEN

Verwerkingsvragen

1 Wat is hrm?

1 Hrm

Wat is hrm?

2 Het doel van hrm

2 Doel

Wat is het doel van hrm?

- ☐ Zorgen dat de grondstoffen en andere materialen zo efficiënt mogelijk worden ingezet.
- ☐ Zorgen dat de medewerkers de best mogelijke prestaties leveren en dat ze tevreden zijn met hun werk.
- ☐ Zorgen dat de medewerkers zo effectief mogelijk gemanaged worden.

3 Functies in een organisatie

3 Verschil (1)

Wat is het verschil tussen een lijnfunctie en een staffunctie?

- ☐ Een staffunctie is een managementfunctie. Een lijnfunctie staat in een bepaalde 'lijn' in de organisatie, bijvoorbeeld: directie-OR-medewerker.
- ☐ Een staffunctie is een ondersteunende functie. Een lijnfunctie staat in een bepaalde 'lijn' in de organisatie, bijvoorbeeld: directie-management-medewerker.

4 Waar of niet waar?

Waar of niet waar?

Een organogram is een grafische weergave van de structuur in een organisatie.

5 Directie

Wat is de functie van de directie?

6 Bedrijfsfeer

Leg uit wat je weet over bedrijfsfeer.

.....

7 Familiebedrijf

Wat is een familiebedrijf?

- ☐ Een bedrijf dat gerund wordt door familieleden.
- ☐ Een bedrijf dat met veel families als klanten.

8 Begrip leidinggevende

Wat houdt het begrip leidinggevende in?

.....

9 Verschil (2)

Wat is het verschil tussen het afdelingshoofd en een manager?

.....

.....

10 Taak medewerker

Wat is de taak van een medewerker?

.....

11 Directie

Waarom moet je als directie de medewerkers tevreden houden?

.....

12 Instantie

Bij welke instantie kan een medewerker terecht bij een conflict over zijn arbeidsomstandigheden?

.....

13 Ondernemingsraad (1)

Wat is de ondernemingsraad?

.....

.....

14 Bevoegdheden

Welke bevoegdheden heeft de ondernemingsraad?

- ☐ Recht op informatie, recht van suggestie, recht van advies en instemmingsrecht.
- ☐ Recht op informatie, recht van initiatief, recht van advies en clausulerecht
- ☐ Recht op informatie, recht van initiatief, recht van advies en instemmingsrecht.

15 Waar of niet waar?

Waar of niet waar?

Een lid van de ondernemingsraad kan minder gemakkelijk worden ontslagen dan een gewone werknemer.

16 Ondernemingsraad (2)

Je hebt een onderneming met 35 man personeel.

Moet je een ondernemingsraad hebben?

- ☐ Nee, dat moet pas bij 50 personeelsleden.
- ☐ Nee, dat moet pas bij 100 personeelsleden.
- ☐ Ja, dat moet vanaf 25 personeelsleden.

4 Organisatievormen

17 Schema lijnorganisatie

Teken een schema van een lijnorganisatie.

Maak een foto van de tekening en upload de foto.

18 Verschil

Wat is het verschil tussen een lijnorganisatie en een lijn-staforganisatie?

19 Afspraken

Over welke onderdelen leg je afspraken vast in een projectplan?

Kies de zeven juiste antwoorden.

- ☐ Verdeling van taken en rollen
- ☐ Onderlinge verhoudingen
- ☐ Overlegstructuur
- ☐ Interne communicatie
- ☐ Externe communicatie
- ☐ Doelen en prioriteiten
- ☐ Activiteiten
- ☐ Planning
- ☐ Begroting

20 Planning projectplan

Wat staat er in de planning van een projectplan?

21 Onderdelen projectplan

sommige keuzes
staan er dubbel?

Bij welk onderdeel van het projectplan hoort het?

			•	elke vrijdagmorgen vergaderen we met het team
overlegstructuur	•		•	naamsbekendheid van ons bedrijf met 10% verhogen
doelen en prioriteiten	•		•	de marketingkosten worden geschat op 10.000 euro
activiteiten	•		•	naamsbekendheid van ons bedrijf met 10% verhogen
planning	•		•	elke vrijdagmorgen vergaderen we met het team
begroting	•		•	november script af, december filmen, januari montage
			•	een advertentiecampaagne starten via Google

22 Overlegstructuur

Wat is een overlegstructuur?

23 Verschil

Wat is het verschil tussen een formele en een informele organisatie?

- ☐ De informele organisatie gaat over omgangsvormen, de formele over de overlegstructuur.
- ☐ De informele organisatie gaat over omgangsvormen, de formele over de organisatievorm.
- ☐ De informele organisatie gaat over functieopbouw, de formele over de overlegstructuur.
- ☐ De informele organisatie gaat over functieopbouw, de formele over de organisatievorm.

Toepassingsvragen

1 Stress op het werk is dodelijk: waar is hrm?

Lees de tekst en beantwoord de vraag.

Stress op het werk is dodelijk: waar is hrm?

Druk, druk, druk. Of het nu om leerlingen op de basisschool gaat, om pubers in het voortgezet onderwijs, om studenten of om werknemers: iedereen is druk. Stress is een landelijke epidemie geworden: Eén op de zeven werknemers heeft last van burn-outklachten (Volkskrant, 4 januari 2019), driekwart van de jongeren (scholieren en studenten) heeft stress en burn-out klachten (NRC, 7 april 2018) en één op de 10 Nederlanders slikt slaap- of kalmeringsmiddelen. En de oorzaak? Stress!

Stress is het nieuwe roken én het nieuwe zitten gecombineerd. Het is heel ongezond en je kunt er zelfs aan doodgaan. Jeffrey Pfeffer heeft berekend dat er in de Verenigde Staten jaarlijks ongeveer 120.000 mensen sterven aan 'work-related issues', met stress als belangrijkste 'issue' (Pfeffer, 2018). De kosten voor werkgevers die hiermee gepaard gaan worden door hem geschat op maar liefst 300 biljoen dollar per jaar. Alles goed doorgerekend, nog beter onderbouwd en gepubliceerd in peer-reviewed tijdschriften. Dus veel redenen om te twijfelen aan zijn cijfers, zijn er niet.

Pfeffer spreekt van een 'toxic workplace' als grote boosdoener van alle stress. De top 10 stressoren bestaat uit:

1. Werkloos zijn of (dreigen te) worden.
2. Geen ziektekostenverzekering hebben.
3. Werken in ploegdiensten/wisselende arbeidstijden.
4. Veel werkuren maken.
5. Baanonzekerheid.
6. Werk-privé-onbalans.
7. Geringe autonomie.
8. Veeleisend werk (bijv. tempo, verantwoordelijkheid).
9. Weinig sociale ondersteuning.
10. Werken in een omgeving waarin 'oneerlijke besluiten' worden genomen.

Nu hoor ik iedereen denken: Tja, dat is Amerika. Bij ons valt het allemaal wel mee. Dat klopt. We scoren veel en veel beter in vergelijking tot de VS. Hoeveel mensen bij ons sterven, dat weten we niet. Maar ook bij ons is het burn-out wat de klok slaat, met hoge kosten voor werkgevers en maatschappij als gevolg. De kosten van werkgerelateerd verzuim, arbeidsongeschiktheid en zorgkosten bedragen bij elkaar bijna 9 miljard euro per jaar (TNO Monitor arbeid, 2019). En ja, wij hebben dan wel een verplichte ziektekostenverzekering, die, in verhouding tot de VS, zeer betaalbaar is, maar bij ons zijn ook genoeg mensen die het eigen risico niet of nauwelijks kunnen ophoesten en daardoor soms minder zorg krijgen dan ze nodig hebben. Want ook in Nederland is het aan de onderkant van de arbeidsmarkt geen pretje. Nog nooit waren er zoveel 'werkende armen'. Die groep groeit gestaag sinds de jaren negentig en bedroeg in 2014 maar liefst 320.000, 5,3% van de werkenden (SCP, 3 oktober 2018). Laten we een paar 'toxic' factoren nader beschouwen in onze Nederlandse context.

Werken in ploegendiensten/wisselende arbeidstijden

In de zorg en ook in fabrieken al jaren heel gewoon. Ook weten we al jaren dat onregelmatige werktijden niet bevorderlijk zijn voor de gezondheid. Onlangs interviewden we een aantal medewerksters in de zorg. En wat blijkt? De oplopende tekorten in de zorg creëren extra druk op de zittende medewerkers: de diensten worden noodgedwongen 'ongezonder' geroosterd, met minder rusttijden tussendoor. De inhuur van zzp'ers, wat noodgedwongen gebeurt, lost dit niet op. Het is niet alleen duurder, maar zzp'ers kiezen vaak ook de 'krenten uit de pap': de betere werktijden én zo min mogelijk administratieve taken. Het gevolg voor de vaste medewerkers laat zich raden.

Baanonzekerheid

Ook een factor met als resultaat veel stress. Baanonzekerheid is niet alleen te wijten aan de economische crises die we achter de rug hebben, maar ook aan de flexibilisering van de arbeidsmarkt. De 'gig economie' bevordert baanonzekerheid, stelt Pfeffer en daar kun je het alleen maar mee eens zijn. Taxichauffeurs bij Uber komen alleen door slim te rijden en veel uren te maken aan een redelijk inkomen (van Bergeijk, 2018). Bij Deliveroo hebben ze alle medewerkers 'omgekat' naar zzp'ers, waar lang niet iedereen blij mee is. En in de magazijnen van Bol.com te Waalwijk, is niemand in dienst van de grootste webwinkel van Nederland. Er zitten twee tot drie tussenlagen tussen de inpakkers en de web gigant, die er allemaal aan verdienen. De inpakkers zelf zijn veelal uitzendkrachten, waarvan de roosters onzeker zijn, per dag nog kunnen worden aangepast, zodat je nooit zeker weet wanneer je werkt en hoeveel je verdient (De Volkskrant, 29 december 2018). Zo veel mogelijk uren maken en niet ziek worden is dan het devies. Of banen combineren. In Nederland combineren ca. 600.000 mensen twee of meer banen. En één derde daarvan doet dat niet uit luxe maar uit noodzaak (SER, 16 maart 2018).

Geringe autonomie

Een onderwerp waar veel onderzoek naar is gedaan. Elke keer komt er weer hetzelfde uit: weinig autonomie leidt tot minder arbeidsvreugde en meer stress. Ook daar stond het afgelopen jaar het nodige over in de pers: buschauffeurs die staken voor een plaspauze. Er is nu in de CAO vastgelegd dat ze elke 2,5 uur kunnen plassen (De Volkskrant, 2 juli 2018). Althans, in minimaal 82,5 procent van alle diensten kunnen ze om de 2,5 uur naar de wc, zo staat in de CAO Streekvervoer. In maximaal 17,5 procent van alle diensten moeten de buschauffeurs een half uur langer hun plas ophouden (Nauta, 2018). En over plassen gesproken: in sommige callcenters, wordt er zo krap geroosterd dat niet meer dan één medewerker tegelijkertijd naar het toilet kan. Daarom is er, net als op de kleuterschool, een systeem met een plasketting ingevoerd. En bij anderen mag je maximaal 10 minuten per dag plassen, anders wordt dat gekort op je loon. En die tijd? Ja, die wordt echt gemeten (AD, 5 september 2018). Maar ook bij een als groen en hip bedrijf als Picnic zit het niet snor met de autonomie. Er wordt dan wel gereden in kekke elektrische wagentjes die CO2 arm je boodschappen bezorgen, maar hoe er met de medewerkers wordt omgegaan, dat is een ander verhaal: een hoog verloop, je krijgt minder betaald dan je collega's bij AH of Jumbo en er is geen toeslag voor onregelmatige uren. De targets worden steeds naar boven bijgesteld en op een scorebord wordt bijgehouden wie het snelst en wie het traagst werkt. Je krijg bovendien een kruisje achter je naam als je ziek meldt of buiten je schuld (treinstoring) te laat komt (Trouw, 15 december 2018). Toch

een heel ander beeld dan hun site doet vermoeden: 'Na het werk en in de pauze gezellig samen hangen in de playroom' en 'Je doet afwisselend werk en blijft lekker in beweging' (www.picnic.nl).

Dat moet toch anders kunnen zou je denken! De tiende factor in het rijtje van Pfeffer heeft de oplossing eigenlijk al in zich. Want veel van bovenstaande voorbeelden zijn te herleiden naar... managementbesluiten! Wie kan de plasketting afschaffen? De arbeidsvoorwaarden van Uber taxichauffeurs, Deliveroo bezorgers en Picnic orderpickers verbeteren? Wie kan hun 'kruisjessysteem' opheffen en er voor zorgen dat de opslag die nu naar de tussenschakels van Bol.com gaat, direct ten goede komt aan de medewerkers die voor Bol.com het geld verdienen? Wie kan beslissen dat chauffeurs en callcenter medewerkers gewoon én betaald kunnen plassen? Juist: het management. Appeltje-eitje zou je zeggen. Gewoon anders regelen: herontwerp van takenpakketten met meer autonomie (dat was in de vorige eeuw overigens een hr-specialisme), en mensen een fatsoenlijk pakket aan arbeidsvoorwaarden bieden. Dat moet in een tijd van economische bloei en krapte op de arbeidsmarkt toch mogelijk zijn? Met in de organisatie minder nadruk op shareholdersvalue en meer op stakeholdersvalue, met bredere KPI's die naast financiële ook op human aspecten en de langere termijn gericht zijn.

En wie zou het op de organisatie-agenda kunnen – en naar mijn mening ook moeten – zetten? De hr-manager! Dus: waar zijn ze? De hr-managers van Uber, Van Bol.com, van Deliveroo en van Picnic? Zitten die wellicht te slapen? Of hebben ze als business partner alleen oog voor de 'Resources en Management'-kant van het vak en niet meer voor de Human in hrm? Zijn ze inmiddels zo Business geworden? Het is stil... Zo simpel is het kennelijk niet...

Bron: <https://tijdschriftvoorhrm.nl/stress-op-het-werk-is-dodelijk>

- a** Wat zijn burn-outklachten?

- b** Noem de top 10 stressfactoren.

- c** Noem drie 'toxic' werkomstandigheden.

.....

- d** Wat versta je onder geringe autonomie van een medewerker?

.....

- e** Wat is een zzp'er?

Je mag dit opzoeken op internet.

.....

.....

- f** Waarom mag je als werknemer bij sommige bedrijven maar zo'n korte plaspauze nemen?

.....

- g** Wie kunnen de werkomstandigheden veranderen, volgens de auteur?

.....

.....

- h** Wat is shareholdersvalue? En waarom moet een manager daarmee rekening houden?

Je mag dit opzoeken op internet.

.....

.....

- i** Noem twee gevolgen van geringe autonomie voor de medewerker.

.....

- j** Leg in je eigen woorden uit waarom de auteur zich aan het eind van het artikel afvraagt waar de hrm-manager is van Uber, Bol.com en Deliveroo.

.....

.....

2 Je stagebedrijf

- a** Teken een organogram van je stagebedrijf.

Waar zet je jezelf als stagiaire neer?

.....

- b** Van welke organisatiestructuur is sprake in je stagebedrijf?

.....

- c** Heeft je stagebedrijf een OR?

.....

- d** Uit hoeveel personen bestaat de OR van je stagebedrijf?

.....

- e** Is je stagebedrijf een familiebedrijf?

Zo ja, welke familie heeft het bedrijf in bezit?

.....

Evaluatie en reflectie

Samenvatting



Meer oefenen? Ga naar de online leeromgeving van InBusiness Commercieel en lees de samenvatting.

Checklist

Gebruik de checklist om na te gaan of je de inhoud van deze module hebt begrepen.

	Ja	Nee
Je kunt benoemen wat hrm is.	☐	☐
Je kunt het doel van hrm omschrijven.	☐	☐
Je weet wat een organogram is.	☐	☐
Je kunt verschillende organogramstructuren benoemen.	☐	☐
Je begrijpt hoe een organogram werkt.	☐	☐
Je begrijpt waarom de organisatie waar je stage loopt of werkt voor een bepaald organogram gekozen heeft.	☐	☐
Je kunt met voorbeelden toelichten wat hrm betekent.	☐	☐
Je begrijpt de verschillen tussen de verschillende organisatiestructuren: lijnorganisatie, lijnstaforganisatie, projectorganisatie en de matrix- of divisieorganisatie.	☐	☐

Test je kennis en inzicht

Maak de zelftoets



Test je kennis en inzicht in de online leeromgeving van InBusiness Commercieel.