



Sarphati[®]
LOGISTIEK

PERSONEELSMANAGEMENT

Specialist transport en logistiek en logistiek supervisor

leerwerkboek | vakkennis | 2e druk

Boom

COLOFON

Boom Beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteur(s): Hjalmar Brefeld, Rubus Opleidingspartners
Inhoudelijke redactie: Saskia Sjollema
Eindredactie: Willem de Koning

Sarphati | Logistiek is in samenwerking met VMN Media tot stand gekomen.



Titel: Personeelsmanagement

ISBN: 978 90 372 6864 5

Bronvermelding: Erik Karst, Jurjen Poeles, Shutterstock.com: Girts Ragelis

2e druk / 1e oplage

© 2025 Boom Beroepsonderwijs | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom Beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

INHOUD

Inloggen Logistiek.nl	5
Inleiding	6
1 De organisatie	7
1.1 De organisatie	8
1.2 Organisatiestructuren	12
1.3 Managementniveaus	20
1.4 Organisatiecultuur	26
1.5 Personeelsbeleid en AI	29
1.6 Samenvatting	33
1.7 Begrippen	36
2 Personeelsbehoefte bepalen	39
2.1 Personeelsbeleid	40
2.2 Personeelsbehoefte	45
2.3 Werkplanning	48
2.4 Prestatie-indicatoren	57
2.5 Samenvatting	63
2.6 Begrippen	65
3 Werving en selectie	67
3.1 AVG en NVP	68
3.2 Werving en selectie	72
3.3 Voorbereiding	74
3.4 Werving	76
3.5 Selectie	81
3.6 Afronding	86
3.7 Samenvatting	93
3.8 Begrippen	96
4 Aanstellen van medewerkers	99
4.1 Aanstellen van werknemers	100
4.2 Cao	106
4.3 Arbeidsovereenkomsten	110
4.4 Arbeidsvoorwaarden	115
4.5 Introductie	119
4.6 Samenvatting	122
4.7 Begrippen	124
5 Leidinggeven	127
5.1 Leidinggeven	128
5.2 Beslissingen nemen	131
5.3 Controleren, organiseren en coördineren	135
5.4 Delegeren en taakopdrachten geven	138
5.5 Instructie geven	143

5.6	Leiderschapstijlen	146
5.7	Leiderschapstheorieën	150
5.8	Kwaliteitscyclus	159
5.9	Groepsgericht en individueel gericht leidinggeven	161
5.10	Management by-technieken	164
5.11	Samenvatting	169
5.12	Begrippen	172
6	Communiceren binnen de organisatie	175
6.1	Communicatie	176
6.2	Communicatievormen	179
6.3	Gesprekstechnieken	184
6.4	Overleggen	187
6.5	Slechtnieuwsgesprek	193
6.6	Conflicthantering	196
6.7	Samenvatting	202
6.8	Begrippen	204
7	Creëren van een veilige werkomgeving	207
7.1	Wetgeving arbeidsrecht	208
7.2	Rechten van medewerkers	214
7.3	Arbeidstijdenwet en -besluit	217
7.4	Ziekte en verzuim	224
7.5	Verzuimbeleid	228
7.6	Samenvatting	234
7.7	Begrippen	236
8	Beoordelen en begeleiden van medewerkers	241
8.1	Hrm-cyclus	242
8.2	Begeleiden en coachen	245
8.3	Planningsgesprek en functioneringsgesprek	247
8.4	Beoordelingsgesprek	252
8.5	Loopbaanontwikkeling	257
8.6	Samenvatting	262
8.7	Begrippen	264
	Index	265

INLOGGEN LOGISTIEK.NL

Via dit leermiddel heb je onbeperkt toegang tot de nieuwsartikelen van Logistiek.nl, het platform voor logistiek professionals. In de opdrachten van dit leermiddel staan verwijzingen naar de website. Op deze manier ben je steeds met actuele onderwerpen aan de slag. Maar je kunt via Logistiek.nl ook terecht voor vacatures, nieuwsbrieven en het digitale magazine. Een abonnement kost ca. tweehonderd euro per jaar maar is voor gebruikers van Sarphati | Logistiek gratis.

Ga naar je digitale leeromgeving van Sarphati | Logistiek en volg de stappen om je kosteloos te registreren. Alvast veel leerplezier!



INLEIDING

Digitale leeromgeving



Soms wordt er verwezen naar bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Je herkent de verwijzing aan het icoontje in de vorm van een wereldbol. In de digitale leeromgeving vind je ook alle opdrachten:

- Opdrachten bij de theorie: gewone opdrachten (horen bij één paragraaf) en plusopdrachten (toepassingopdrachten bij meerdere paragrafen).
- Reflectieopdrachten
- Actieopdrachten
- Test je kennis-vragen.

Bovendien vind je in de digitale leeromgeving de beroepstaken van Opdrachtgestuurd Onderwijs (OgO). Daarmee kun je je optimaal voorbereiden op de beroepspraktijk. Alles is te vinden via [Boomdigitaal.nl](https://www.boomdigitaal.nl).

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Dit boek behandelt personeelsmanagement binnen logistieke organisaties. Als je een leidinggevende functie in de logistiek ambieert, is personeelsmanagement essentieel. Het helpt je om de juiste medewerkers te werven, begeleiden en motiveren.

Het eerste hoofdstuk gaat over organisatiestructuren, managementniveaus en organisatiecultuur. Daarna leer je hoe je de inzet van werknemers organiseert, hoeveel medewerkers je nodig hebt en hoe je nieuw personeel werft en aanneemt.

De laatste vier hoofdstukken richten zich op leidinggeven en de bijbehorende vaardigheden. Je leert over verschillende leiderschapsstijlen en ontdekt wat voor leider je zelf bent. Daarnaast komen effectieve communicatie, een veilige werkomgeving en de begeleiding van medewerkers aan bod.

Hoewel personeelsmanagement cruciaal is voor een goed functionerend bedrijf, krijgt het in de praktijk soms te weinig aandacht. De nadruk ligt vaak op het operationele werk. Dit is onterecht, want goed personeelsmanagement draagt bij aan tevreden werknemers en betere prestaties.



Hoofdstuk 1

De organisatie

Een organisatie moet staan als een huis. Als het managementproces niet stevig in elkaar zit, dan kan de organisatie omvallen. De strategie en doelen van een organisatie spelen hierbij een belangrijke rol. Of je nu een klein transportbedrijf hebt of manager bent bij een grote logistieke dienstverlener, in elk bedrijf spelen zich managementprocessen af. Alle medewerkers moeten rekening houden met de richtlijnen die het bedrijf heeft. Binnen organisaties bestaan verschillende functies met specifieke taken die door verschillende medewerkers worden uitgevoerd. Niet alle medewerkers hebben dezelfde verantwoordelijkheden. Zo heeft een manager meer verantwoordelijkheden dan een medewerker in het magazijn. Wie welke verantwoordelijkheid heeft en wie waar staat in de organisatie wordt vaak schematisch weergegeven in een organogram.

Leerdoelen

- Je weet wat organisatiebeleid is en waarom het belangrijk is voor een onderneming.
- Je kent verschillende organisatievormen, zoals de lijnorganisatie, lijn-staforganisatie, matrixorganisatie en linking-pin-structuur.
- Je weet formele en informele onderdelen van een organisatie te onderscheiden.
- Je weet wat een visie en een missie is.
- Je kunt een organogram lezen en uitleggen hoe een organisatie is opgebouwd.
- Je begrijpt de rolverdeling binnen strategisch, tactisch en operationeel management.
- Je weet wat organisatiecultuur is en welke cultuurpatronen daarin kunnen ontstaan.
- Je begrijpt het belang van diversiteit binnen een organisatie.



Opdracht 1 Kennismaking

Bekijk het filmpje.

Bedenk tijdens het kijken van het filmpje hoe het organogram van het bedrijf eruit kan zien.

Werk nu in een groepje van drie.

- a. Zoek op de websites van drie verschillende logistieke dienstverleners naar het organogram. Vergelijk de organogrammen met elkaar. Wat zijn de overeenkomsten en wat zijn de verschillen?
- b. Zijn er nog bijzonderheden die jullie opvallen?
- c. Zoek op wat de definitie van een organisatie is.
- d. Welke elementen uit de beschrijving van een organisatie zie je terug in de praktijk?

1.1 De organisatie

De organisatie van een bedrijf hangt nauw samen met de grootte van het bedrijf. Als je voor een klein transportbedrijf werkt, heb je te maken met een heel andere organisatie en met heel andere processen dan bij een grote logistieke dienstverlener. In ieder geval werk je altijd in een organisatie. En elke organisatie heeft een beleid.

Organisatie

In de samenleving zie je overal organisaties. Voorbeelden van organisaties zijn scholen, ziekenhuizen, bedrijven, stichtingen en verenigingen. Eigenlijk is alles waar mensen samenkomen om eenzelfde doel na te streven een organisatie. In een **organisatie** bundelen mensen hun kennis en vaardigheden om gemeenschappelijke doelen te behalen. De activiteiten van een organisatie zijn erop gericht producten of diensten aan te bieden om zo in bestaande behoeften van de maatschappij te voorzien.

Beleid

Beleid is het in onderlinge samenhang vaststellen van doelen. Hierbij stel je ook vast met welke middelen en in welk tijdpad de doelen moeten worden gerealiseerd. Om dat beleid vorm te geven, stel je mensen aan met verschillende taken. En je geeft leiding aan de organisatie. Met leidinggeven bedoelen we het besturen van een organisatie.

Elke ondernemer denkt dagelijks na over hoe hij kan inspelen op trends en ontwikkelingen. Als je manager bent bij een bedrijf, doe je dat ook.

Stel jezelf hierbij de volgende vragen: Hoe ontwikkelt de markt zich? Welke eisen stellen de klanten die ik wil gaan bereiken? Hoe kan ik mijn doelen bereiken?

Koeltransport

Müller Fresh Food Logistics is een full service logistieke dienstverlener van geconditioneerde levensmiddelen. Het bedrijf is begonnen met een trekker met veeoplegger. In de jaren 50 van de vorige eeuw heeft Müller zich meer toegelegd op koelvervoer en diepvriestransport. Aan het begin van deze eeuw besloot de directie dat transport alleen niet voldoende was. Zij wilden de hele logistieke keten verzorgen voor voedingsmiddelenbedrijven. En dat is wat Müller vandaag de dag doet. Het bedrijf kan nog steeds voedingsmiddelen verplaatsen, maar het kan ze ook opslaan en bewerken. Het bedrijf past zich hierbij steeds aan, aan wat de klant wil en houdt de trends en ontwikkelingen goed in de gaten.



Koelvrachtwagen.

Formeel en informeel

De **formele organisatie** van een bedrijf is de officiële structuur in een bedrijf. De directie beschrijft nauwkeurig welke afdelingen er binnen het bedrijf zijn en welke taken die afdelingen moeten uitvoeren. De afdelingen staan in een organogram (over het organogram lees je later meer). Daarin staat ook beschreven welke functies er binnen de afdelingen bestaan en wie welke beslissingen mag nemen. Het is dus van belang om de formele organisatie goed te kennen. Zo weet je snel bij wie je moet zijn als je een vraag hebt of als er een beslissing genomen moet worden.

De **informele organisatie** van een bedrijf bestaat uit alle relaties, communicatie, taken en bevoegdheden die niet formeel zijn vastgelegd. Het is voor de directie van een bedrijf onmogelijk om alle overlegstructuren en bevoegdheden binnen een bedrijf vast te leggen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de logistiek supervisor in de praktijk de dag begint met een kort overleg met alle teamleiders, over de werkzaamheden van die dag. Dat kort overleg hoeft niet in het formele organisatieschema te staan, maar het vindt wel elke dag plaats. Dat is een informeel overleg en valt onder de informele organisatie.

Missie en visie

Elke organisatie heeft een missie en een visie. In de **missie** staat beschreven wat de belangrijkste doelstelling van de organisatie is. De missie maakt duidelijk welke functie de organisatie heeft, waarom de organisatie bestaat en welke waarden de organisatie belangrijk vindt.

De missie bestaat uit vijf onderdelen:

- Werkterrein: wie zijn we en wat doen we?
- Bestaansrecht: waarom en voor wie bestaan we?
- Betekenis voor belanghebbenden (stakeholders): wat willen we betekenen voor bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders en vakbonden?
- Waarden, normen en overtuigingen: waar staan we voor?
- Intentie en ambities: wat willen we bereiken?

De **visie** beschrijft de gewenste situatie op de lange termijn. Het gaat hierbij om het toekomstbeeld van iedereen die bij de organisatie betrokken is.

Een visie bestaat uit drie onderdelen:

- Omgevingsbeeld: hoe ziet onze omgeving er in de toekomst uit?
- Gedroomde positie: wat willen we bereiken in de toekomst?
- Formule: hoe kunnen we de gedroomde positie bereiken?

Missie en visie

TNT post heeft de volgende missie en visie geformuleerd. Let op: de missie en visie zijn waarschijnlijk uitgebreider, maar het volgende is wat er op een bepaald moment naar buiten toe is gepubliceerd.

Missie

Ons wereldwijd team bestaat uit autonome medewerkers die bedrijven, markten en mensen op een duurzame manier met elkaar verbinden.

Visie

Het meest bewonderde expresbedrijf worden tegen 2020.

Kernwaarden:

- We hebben een 'can do' mentaliteit
- We maken onze beloftes waar
- We dragen zorg voor onze medewerkers
- We hebben passie voor onze klanten

Kernkwaliteiten

- De 'oranje' klantbeleving waarborgen
- Lokale en wereldwijde partnerships uitbouwen
- Samenwerken
- Medewerkers betrekken

Missieenvisie.nl.

Taken en functies

De mensen binnen een organisatie geven invulling aan de missie en de visie. Elk persoon binnen een organisatie heeft een functie en een aantal taken. Een **taak** is de technische inhoud van een functie. De technische inhoud is wat je moet doen binnen het bedrijf. De **functie** is meer dan de taken die een persoon uitvoert. Een functie omvat behalve de taak ook de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid.

Een **bevoegdheid** is het recht om in een bepaalde situatie zelfstandig beslissingen te mogen nemen over de uitvoering van de taak. Als je ergens de **verantwoordelijkheid** voor draagt, dan zijn de gevolgen van de taakuitvoering voor jouw rekening. Zelfs als taken door anderen zijn uitgevoerd, kun je toch verantwoordelijk zijn. Daarom is het controleren van werknemers ook een belangrijke taak van een manager. **Controleren** is het toetsen van de werkelijkheid aan de gestelde normen.