



Sarphati[®]

LOGISTIEK

PERSONEELSMANAGEMENT

Specialist transport en logistiek en logistiek supervisor

Leerwerkboek | 1e druk

ESS-examen: Personeelsmanagement (PM) | proeven van bekwaamheid | ESTEL: proeven van bekwaamheid

COLOFON

Boom beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteur(s): Hjalmar Brefeld, Rubus Opleidingspartners

Inhoudelijke redactie: Saskia Sjollema

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



Titel: Personeelsmanagement

ISBN: 978 90 372 62841

Omslagfoto: Jurjen Poeles

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

1e druk/ 1e oplage

© Boom beroepsonderwijs 2022

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.

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

Inleiding	5
Inloggen Logistiek.nl	6
Kerntaken en werkprocessen	7
Hoofdstuk 1 De organisatie	9
1.1 De organisatie	10
1.2 Organisatiestructuren	15
1.3 Managementniveaus	24
1.4 Organisatiecultuur	30
1.5 Samenvatting	35
1.6 Begrippen	38
Hoofdstuk 2 Personeelsbehoefte bepalen	41
2.1 Personeelsbeleid	42
2.2 Personeelsbehoefte	47
2.3 Werkplanning	52
2.4 Prestatie-indicatoren	58
2.5 Samenvatting	65
2.6 Begrippen	69
Hoofdstuk 3 Werving en selectie	71
3.1 AVG en NVP	72
3.2 Werving en selectie	78
3.3 Voorbereiding	80
3.4 Werving	83
3.5 Selectie	90
3.6 Afronding	96
3.7 Samenvatting	103
3.8 Begrippen	106
Hoofdstuk 4 Aanstellen van medewerkers	109
4.1 Aanstellen van werknemers	110
4.2 Cao	115
4.3 Arbeidsovereenkomsten	121
4.4 Arbeidsvoorwaarden	127
4.5 Introductie	132
4.6 Samenvatting	135
4.7 Begrippen	137

Hoofdstuk 5	Leidinggeven	141
5.1	Leidinggeven	142
5.2	Beslissingen nemen	146
5.3	Controleren, organiseren en coördineren	151
5.4	Delegeren en taakopdrachten geven	154
5.5	Instructie geven	161
5.6	Leiderschapsstijlen	165
5.7	Leiderschapstheorieën	169
5.8	Kwaliteitscyclus	179
5.9	Groepsgericht en individueel gericht leidinggeven	182
5.10	Management by-technieken	186
5.11	Samenvatting	191
5.12	Begrippen	194
Hoofdstuk 6	Communiceren binnen de organisatie	197
6.1	Communicatie	198
6.2	Communicatievormen	202
6.3	Gesprekstechnieken	209
6.4	Overleggen	214
6.5	Slechtnieuwsgesprek	221
6.6	Conflicthantering	223
6.7	Samenvatting	230
6.8	Begrippen	234
Hoofdstuk 7	Creëren van een veilige werkomgeving	237
7.1	Wetgeving arbeidsrecht	238
7.2	Rechten van medewerkers	246
7.3	Arbeidstijdenwet en -besluit	250
7.4	Verzuim	255
7.5	Verzuimbeleid	260
7.6	Samenvatting	268
7.7	Begrippen	270
Hoofdstuk 8	Beoordelen en begeleiden van medewerkers	275
8.1	Hrm-cyclus	276
8.2	Begeleiden en coachen	280
8.3	Planningsgesprek en functioneringsgesprek	283
8.4	Beoordelingsgesprek	289
8.5	Loopbaanontwikkeling	296
8.6	Samenvatting	301
8.7	Begrippen	303
	Index	304

INLEIDING

De hoofdstukken in dit boek gaan over verschillende onderwerpen die te maken hebben met personeelsmanagement binnen logistieke organisaties. Je bent geïnteresseerd in logistiek en je wil graag een leidinggevende functie bij een logistiek bedrijf? Dan is personeelsmanagement een essentieel onderdeel van je takenpakket. Je wil immers de beste mensen je bedrijf binnenhalen en je wil die werknemers zo goed mogelijk begeleiden. Hoe je dat allemaal kunt doen, lees je in dit boek.

In het eerste hoofdstuk lees je meer over organisaties. Elke organisatie heeft een bepaalde structuur met verschillende managementniveaus. Je gaat ook aan de slag met de organisatiecultuur.

De drie hoofdstukken die je daarna gaat doornemen, gaan over de manier waarop je de inzet van je werknemers kunt organiseren. Je verdiept je bijvoorbeeld in het bepalen van het aantal medewerkers dat je nodig hebt. Ook lees je hoe je nieuwe medewerkers kunt werven en aannemen en wat er allemaal komt kijken bij het aanstellen van nieuwe medewerkers.

De laatste vier hoofdstukken van het boek gaan over leidinggeven en over de vaardigheden die je daarvoor nodig hebt. Je leest meer over de verschillende soorten leiders die er zijn en je probeert uit te vinden wat voor leider je zelf bent. Verder leer je hoe je goed kunt communiceren met je werknemers en collega's en hoe je een veilige omgeving kunt creëren voor je medewerkers. In het laatste hoofdstuk lees je hoe je medewerkers op een goede manier kunt begeleiden.

Personeelsmanagement wordt gezien als een heel belangrijk onderdeel van het takenpakket van een manager. Toch komt het voor dat er in de praktijk minder aandacht voor is. Dat komt dan omdat de focus vooral ligt op het werk dat moet worden uitgevoerd. Dat is onterecht. Een bedrijf dat het personeelsmanagement goed op orde heeft, zorgt goed voor de werknemers en levert kwaliteit.

INLOGGEN LOGISTIEK.NL

Via dit leermiddel heb je **onbeperkt** toegang tot de nieuwsartikelen van Logistiek.nl, het platform voor logistieke 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 circa 200 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!



KERNTAKEN EN WERKPROCESSEN

In dit boek komen de volgende kerntaken en werkprocessen aan de orde:

B1-K4: Ondersteunt bij de uitvoering van het personeelsbeleid

Werkprocessen bij kerntaak B1-K4:

B1-K4-W1: Adviseert over de personeelsbehoefte, hoofdstuk 1 en 2

B1-K4-W2: Assisteert bij de werving en selectie van medewerkers, hoofdstuk 3 en 4

B1-K4-W3: Begeleidt medewerkers, hoofdstuk 5, 6, 7 en 8

In dit boek komen ook onderwerpen aan de orde die kerntaak- en werkprocesoverstijgend zijn.



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. Bij deze functies horen diverse taken die verschillende medewerkers uitvoeren. 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, kun je zien in de organisatiestructuur. Deze wordt vaak schematisch weergegeven in een organogram.

Opdracht 1 Organogram



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

Bron: 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.