

Woord vooraf

De omgevingsfactoren waar organisaties mee te maken hebben, zijn steeds turbulenter van aard. De socioloog Hamaker¹ wijst erop dat veranderingen zich steeds sneller en gelijktijdig voltrekken, moeilijker zijn te voorspellen, van invloed zijn op elkaar (elkaar geheel of gedeeltelijk versterken of ontkrachten) en in toenemende mate complexer worden. Hij noemt in dit verband het begrip 'raplexity'; een samenvoeging van 'rapidity' (snelheid) en 'complexity' (ingewikkeldheid), wat aangeeft dat veranderingen zo snel gaan en dermate ingewikkeld zijn, dat het onmogelijk wordt deze in hun onderlinge samenhang bij te houden, te duiden en te verklaren. Om het hoofd te kunnen bieden aan die turbulente omgeving is een adequaat personeelsbeleid voor organisaties van groot belang. Het aanpassingsvermogen van een organisatie wordt immers in hoge mate bepaald door de flexibiliteit en veranderingsbereidheid van haar medewerkers.

Het is eveneens Hamaker die signaleert dat de 'raplexity' van de omgeving de ontwikkeling van het personeelsbeleid niet onberoerd heeft gelaten. Het moderne personeelsbeleid, het Human Resource Management (HRM), gaat uit van de integratie van emotie, denken en doen terwijl het klassieke personeelsbeleid wordt gekenmerkt door de scheiding tussen hart, hoofd en handen. Maar (terecht) vraagt Hamaker zich bezorgd af in hoeverre HRM in de praktijk wordt verwezenlijkt en of het niet blijft steken in goede bedoelingen en theoretische kennis. HRM is volgens hem vaak niet meer dan personeelsbeheer of zelfs niets anders als personeelsbeheersing.

Onder personeelsbeheer wordt verstaan: alle activiteiten die zijn gericht op de continue afstemming tussen de behoefte aan en beschikbaarheid van een passende personeelscapaciteit, gegeven het streven naar de juiste medewerker op de juiste plaats op het juiste tijdstip gedurende de juiste periode.² Sommigen zien hier de kern van de taken van de afdeling P&O in, namelijk het zorgdragen voor de benodigde en gewenste instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Onder administratie wordt verstaan het beheren van alle relevante stukken, in dit geval van alle stukken die betrekking hebben op en verband houden met het personeel van een organisatie.

¹ Hamaker, G., De kunst van zinvol werken, Scriptum, 1998

² Zie ook Dekker, N.H.M. en Schlundt Bodien, G.L., Personeelsbeleid heden en morgen, Kluwer 2002

Het belang van een goede personeelsadministratie voor een effectief personeelsbeheer is duidelijk. Want hoe kun je zorgen voor een goede afstemming van de behoefte en de beschikbaarheid van personeel als je geen of onvoldoende inzicht hebt in hoe het personeelsbestand is samengesteld, wat belangrijke ontwikkelingen zijn voor de organisatie en wat die verlangt in personele zin?

Voor P&O-functionarissen in opleiding kan daarom niet genoeg worden benadrukt, dat de personeelsadministratie van belang is voor de mate waarin zij later succesvol kunnen opereren in de organisatie waar zij werkzaam zijn. De personeelsadministratie is de basis van alle werkzaamheden en hierbij geldt dat zonder een adequate uitvoering 'beleid' meestal niet verder reikt dan het papier waarop de fraaie voornemens zijn vastgelegd. P&O-functionarissen uit de praktijk kunnen hiervan getuigen.

De personeelsadministratie is dus een basisvoorwaarde voor een goed uitvoerbaar en geloofwaardig personeelsbeleid. Een goede personeelsadministratie is in feite het fundament waarop het personeelsbeleid wordt gebouwd.

Maar het werk van een personeelsadministratie wordt niettemin vaak onderschat. Door de veelheid van taken, de vereiste nauwkeurigheid van werken en het benodigde communicatief vermogen, is het goed functioneren van de personeelsadministratie niet zo eenvoudig als buitenstaanders, waaronder P&O-functionarissen (!), vaak veronderstellen. Met dit boek willen wij proberen een zo representatief mogelijk beeld te geven van wat het werk van een personeelsadministratie inhoudt en wat het belang van de taken van de personeelsadministratie is voor de functie-uitoefening van de P&O-functionaris. Om een degelijk beeld te kunnen krijgen van de personeelsadministratie is het noodzakelijk om in te gaan op de contextuele factoren, zoals de organisatie en haar leiding, de kern van de personele taken en een aantal relevante externe instanties.

In het eerste hoofdstuk zullen wij ingaan op wat een organisatie inhoudt en bespreken we varianten van organisaties en hun doeleinden. In het tweede hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan de leiding van de organisatie, aan het personeelsmanagement en de stafafdeling P&O.

De betekenis van de administratieve processen in organisaties en die van de personeelsadministratie daarbinnen komt aan bod in het derde hoofdstuk. In de daarop volgende twee hoofdstukken staan achtereenvolgens de personeelsadministratie en het personeelsinformatiesysteem centraal.

De werkprocessen van het personeelsbeheer of operationeel personeelsmanagement, namelijk de instroom van nieuw personeel, de doorstroom van medewerkers en de uitstroom, zullen in hoofdstuk 6 worden belicht. In het laatste hoofdstuk zullen enkele externe instanties waarmee de medewerker van een personeelsadministratie regelmatig contact heeft behandeld worden.

Met dit boek beogen we studenten een valide beeld te bieden van wat de personeelsadministratie omvat en inhoudt en hoe dit te plaatsen valt in het geheel van een organisatie. Omdat de wet- en regelgeving sterk aan verandering onderhevig is, wordt met regelmaat verwezen naar informatiebronnen zoals de bibliotheek en internet. Het raadplegen van dergelijke bronnen, het kritisch beschouwen van informatie in het kader van een concrete vraag en het komen tot een afdoende antwoord en/of oplossing, zijn vaardigheden waar de student bovendien later in zijn functie-uitoefening goed gebruik van kan maken. Dit geldt zeker ook indien zijn functie deel uitmaakt van een afdeling P&O.

De uitgever en de auteur wensen de student veel succes en plezier toe met het bestuderen van dit boek.

Uitgever en auteur voorjaar 2004

Inhoud

1	Organisatie	1
1.1	Leerdoelen	1
1.2	Wat is een organisatie?	1
1.2.1	De organisatiestructuur	2
1.2.2	Formele en informele organisatie	3
1.2.3	Rechtsvormen	4
1.3	De lijnorganisatie	5
1.3.1	De lijn-staforganisatie	7
1.4	Arbeidsverdeling in een organisatie	9
1.4.1	Verticale arbeidsverdeling	9
1.4.2	Horizontale arbeidsverdeling	10
1.5	Doeleinden van organisaties	12
1.6	Samenvatting	13
1.7	Begrippenlijst	15
1.8	Vragen en opdrachten	16
2	Leiding en personeelsmanagement	18
2.1	Leerdoelen	18
2.2	Management en leiderschap	18
2.2.1	Stijl van leidinggeven	22
2.2.2	Strategie en leiderschap	24
2.3	Personeelsmanagement	27
2.3.1	Beleidsmatig personeelsmanagement	27
2.3.2	Uitvoerend personeelsmanagement	29
2.4	P&O	31
2.4.1	Verschijningsvormen	32
2.4.2	Organisatie van P&O	33
2.4.3	Opstelling	34
2.5	Samenvatting	35
2.6	Begrippenlijst	37
2.7	Vragen en opdrachten	38
3	Administratieve processen in organisaties	41
3.1	Leerdoelen	41
3.2	Organisatie en administratieve organisatie	41
3.2.1	Inrichting van de administratieve organisatie	43
3.2.2	Budgettering	44
3.2.3	Business Intelligence	45

3.3	De P&O-functie in het kader van de administratieve organisatie	48
3.3.1	Personeelsplanning	49
3.3.3	Human Resource Controlling en Human Resource Accounting	50
3.4	Samenvatting	51
3.5	Begrippenlijst	53
3.6	Vragen en opdrachten	54
4	Personeelsadministratie	56
4.1	Inleiding	56
4.2	Taakveld	56
4.2.1	Administratieve verwerking	59
4.2.2	Registratie en rapportages	63
4.2.3	Archivering en beheer	66
4.2.4	Vraagbaak	70
4.3	Relaties binnen de organisatie	71
4.4	Verzuim en verlof	73
4.4.1	Langdurig ziekteverzuim	73
4.4.2	Verzuimanalyse en -begeleiding	78
4.4.3	Vakantierechten	82
4.4.4	ADV	84
4.4.5	Aanpassing arbeidsduur	85
4.4.6	Wettelijke verlofregelingen	85
4.5	Samenvatting	87
4.6	Begrippenlijst	89
4.7	Vragen en opdrachten	90
5	Het personeelsinformatiesysteem	92
5.1	Leerdoelen	92
5.1.1	Soorten personeelsinformatiesystemen	92
5.2	Gegevens invoeren en up-to-date houden (data-entry)	93
5.3	Rapportages	96
5.4	Nieuwe ontwikkelingen	99
5.5	Samenvatting	103
5.6	Begrippenlijst	104
5.7	Vragen en opdrachten	105
6	In-, door- en uitstroom	108
6.1	Leerdoelen	108
6.2	In-, door- en uitstroom	108
6.3	Vacaturevoorziening	110
6.3.1	Het vaststellen van de functie en de taken	113
6.3.2	De interne en de externe arbeidsmarkt	115
6.4	Het selecteren van kandidaten	117
6.4.1	De voorselectie	122
6.4.2	De selectiegesprekken	123
6.4.3	Externe onderzoeken	128

6.5	De aanstelling	129
6.5.1	Voor onbepaalde of een bepaalde tijd	129
6.5.2	De inhoud van de arbeidsovereenkomst	130
6.5.3	De collectieve arbeidsovereenkomst	140
6.6	Loopbaanontwikkeling	141
6.6.1	Functionerings- en beoordelingsgesprekken	143
6.7	Einde van het dienstverband	147
6.7.1	Collectief ontslag	148
6.8	Samenvatting	149
6.9	Begrippenlijst	151
6.10	Vragen en opdrachten	152
7	Externe instanties	155
7.1	Leerdoelen	155
7.2	Uitzendorganisaties	155
7.3	Arbo-dienst	158
7.4	Bedrijfstakinstanties	159
7.5	UWV	160
7.6	CWI	162
7.7	Belastingdienst	163
7.8	Samenvatting	163
7.9	Begrippenlijst	165
7.10	Vragen en opdrachten	165
	Bijlage Index arbeidsvoorwaarden	168
	Literatuur	174
	Index	176

1 Organisatie

onderwerpen

- 1.1 Leerdoelen
- 1.2 Wat is een organisatie?
- 1.3 De lijnorganisatie
- 1.4 Arbeidsverdeling in een organisatie
- 1.5 Doeleinden van organisaties
- 1.6 Samenvatting
- 1.7 Begrippenlijst
- 1.8 Vragen en opdrachten

1.1 Leerdoelen

Wanneer je dit hoofdstuk hebt doorgewerkt, kun je/weet je:

- wat het begrip ‘organisatie’ inhoudt;
- wat de organisatiestructuur is;
- het verschil tussen de informele en de formele organisatie duiden;
- een aantal rechtsvormen van organisaties herkennen;
- wat de meest gangbare organisatiestructuur is;
- het verschil tussen verticale en (varianten van) horizontale arbeidsverdeling;
- wat het belang is van de doeleinden die een organisatie nastreeft;
- wat bedoeld wordt met de cultuur van een organisatie.

1.2 Wat is een organisatie?

organisatie

Een organisatie in het algemeen is een verband waarbinnen verschillende onderdelen een systematisch geheel vormen. Een betekenis van ‘organiseren’ is ‘iets voor elkaar krijgen’ en dat is een kenmerk van alle organisaties. Deze streven bepaalde doelen na. Een arbeidsorganisatie kan worden gedefinieerd als een gestructureerd samenwerkingsverband waarin medewerkers van die organisatie bepaalde activiteiten ontplooiën, waarvoor zij bij wijze van tegenprestatie worden gehonoreerd en gewaardeerd. Die activiteiten moeten bijdragen aan het bereiken van de doeleinden van de organisatie.

arbeidsorganisatie

Een arbeidsorganisatie is een hiërarchisch samenwerkingsverband, dat wil zeggen het is een bevelshuishouding die in afdalende rangorden is verdeeld. In elke arbeidsorganisatie vind je een bestuurslaag die tot taak heeft de organisatie te leiden. Wanneer een organisatie klein is, beperkt de leiding zich vaak tot een bepaald persoon. Bij grotere organisaties wordt de leiding gedelegeerd. Delegatie houdt in dat vanwege de omvang van de taken, bevoegdheden en verant-

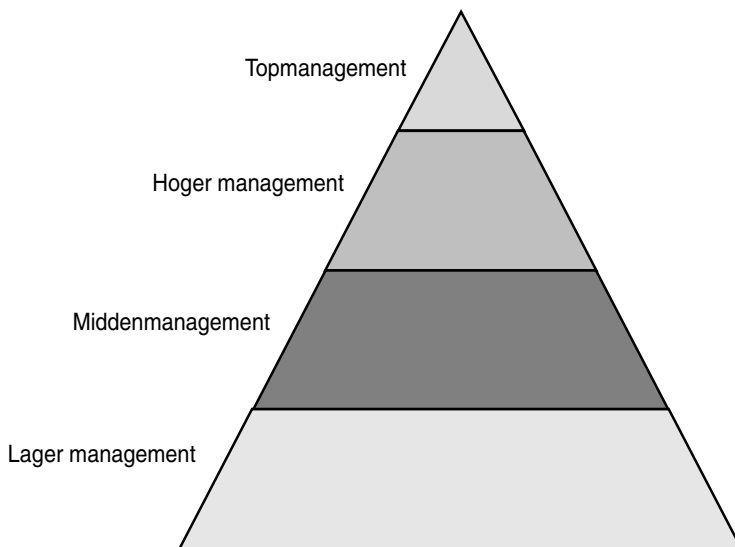
woordelijkheden, deze gedeeltelijk zijn overgedragen aan een andere functionaris of meer andere functionarissen. Bij de taken ofwel de activiteiten die moeten worden verricht, horen de ruimte voor het nemen van besluiten (bevoegdheden). Ook is de betrokken functionaris aanspreekbaar op zijn beslissingen en een goed verloop van de activiteiten (verantwoordelijkheid). Deze delegatie in een organisatie blijkt uit haar structuur.

1.2.1 De organisatiestructuur

De manier waarop een organisatie is samengesteld, komt tot uiting in de organisatiestructuur. Daarin zie je de onderdelen en functie-niveaus. De onderdelen van een organisatie houden verband met de verschillende soorten van activiteiten. Deze worden per soort gegroepeerd. Dit kan gebeuren op grond van vakgebieden, producten en/of diensten of de verschillende markten waarop de organisatie zich heeft toegelegd. Ook kan sprake zijn van een indeling op basis van de regio (of landen) waar de organisatie activiteiten ontplooit.

Een wat grotere organisatie kent al snel vier leidinggevende functie-niveaus (managementniveaus) die samen de uitvoerende medewerkers aansturen. Dit ziet eruit als een piramide (zie figuur 1.1).

Figuur 1.1
De management-niveaus in een organisatie



Het topmanagement is de hoogste leiding van de organisatie, de directie of bij een grotere organisatie met meer werkmaatschappijen (zelfstandige onderdelen) de centrale directie of Raad van Bestuur. Tot het hoger management behoren de functionarissen die rechtstreeks aan de hoogste leiding rapporteren. Dit zijn hogere leidinggevend en gespecialiseerde functionarissen. Over het algemeen

hebben zij zitting in het managementteam van de organisatie. Dit is een vaste vergadering waarin de hoogste leiding overleg pleegt, besluiten bespreekt, advies vraagt en draagvlak creëert. Het middenmanagement geeft leiding aan de dagelijkse werkzaamheden (afdelingsniveau) en het lager management bestaat uit meewerkende voorlieden die op de werkplek de eerst aanspreekbaren zijn en die enige coördinatie van taken voor hun rekening nemen.

organogram De organisatiestructuur wordt vastgelegd in het organisatieschema, ook wel organogram genoemd. In een organisatieschema valt snel te zien hoe de organisatie in elkaar steekt, hoe de gezagsrelaties zijn en op welke wijze er is gedelegeerd.

Wat we hiervoor verteld hebben over de structuur, houdt niet automatisch in dat de organisatiestructuur zoals deze is vastgelegd ook werkelijk in de dagelijkse praktijk in alle opzichten op die manier functioneert. Er bestaat namelijk een onderscheid tussen de formele en de informele organisatie.

1.2.2 Formele en informele organisatie

formele organisatie Uit de organisatiestructuur blijkt de manier waarop de organisatie formeel is ingericht. Formeel betekent letterlijk: 'naar de vorm, (slechts) de vorm betreffend' en informeel: 'zonder de officiële vorm in acht te nemen'. Met de formele organisatie bedoelen wij dus de officiële organisatie, taakverdelingen, overlegvormen, regels, procedures en richtlijnen. Van iedereen in de organisatie wordt verwacht en aangenomen dat hij zich houdt aan alle officiële zaken.

informele organisatie In de dagelijkse praktijk kun je niet alles wat er gebeurt op zo'n officiële manier benaderen. Naast de formele organisatie is er daarom sprake van een informele, niet vastgelegde structuur, gebruiken, communicatie en gedragsregels. De informele organisatie kan een gunstig effect hebben omdat medewerkers hier eigen initiatief en actieve betrokkenheid kunnen tonen. Wanneer de informele organisatie de overhand krijgt ten opzichte van de formele, ontstaat een keuze voor de leiding: of zij past de formele organisatie aan omdat deze klaarblijkelijk niet voldoet of zij versterkt de formele organisatie en maakt daarmee de informele organisatie weer ondergeschikt.

territoriumdrift Wanneer een leidinggevende functionaris en/of een groep medewerkers de eigen afdeling boven de formele organisatie stelt, is sprake van 'territoriumdrift'. Dit kan leiden tot conflicten met andere functionarissen en hun afdelingen. Het algehele belang kan dan in het geding komen. Wanneer de formele organisatie wordt tegengewerkt, zal het topkader moeten ingrijpen.

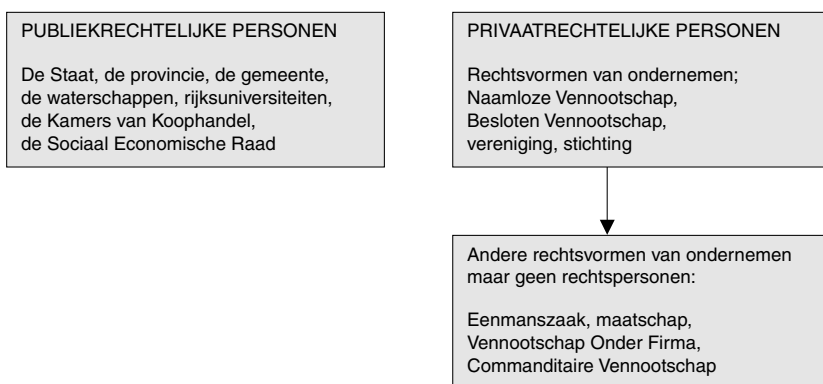
1.2.3 Rechtsvormen

Organisaties kennen een bepaalde rechtsvorm. Volgens het recht zijn burgers van ons land natuurlijke personen, hun persoon-zijn is gebaseerd op een natuurlijk gegeven (het mens zijn). Iedere staatsburger van Nederland is dus vanzelf een natuurlijk persoon. Rechtspersonen zijn instanties die de bevoegdheid hebben deel te nemen aan het rechtsverkeer, maar geen natuurlijk karakter hebben. De rechtsbevoegdheid moet apart worden toegekend.

De organisatie kan kiezen uit verschillende rechtspersonen en rechtsvormen. Hier spelen verschillende redenen een rol. Zo is er bijvoorbeeld de vraag of eventuele schulden van de organisatie kunnen worden verhaald op de eigenaar of degenen die de leiding voeren. Bij bepaalde rechtsvormen ligt de aansprakelijkheid inderdaad bij de eigenaar en/of de leiding en bij andere is dit risico gedekt. Maar de keuze van de rechtsvorm houdt natuurlijk ook verband met de grootte van de organisatie, het werkkapitaal en de toekomstplannen. Iemand die een kledingzaak begint in zijn woonplaats en het daar bij wil laten, kijkt anders naar de te kiezen rechtsvorm dan een groep consultants die gezamenlijk een adviespraktijk starten en van plan zijn hun bureau te laten groeien tot een nationaal opererende organisatie.

Er zijn twee soorten rechtspersonen: de publiekrechtelijke rechtspersonen en de privaatrechtelijke rechtspersonen. Onder de laatste categorie geven wij andere rechtsvormen voor organisaties weer die echter geen rechtspersonen zijn in de zin van het wetboek (zie figuur 1.2).

Figuur 1.2
Soorten rechtspersonen



publiekrechtelijke
personen

Uit het overzicht van figuur 1.2 blijkt dat overheidsorganisaties moeten worden gerekend tot de publiekrechtelijke personen. Dat is ook goed te plaatsen want zulke organisaties hebben een publieke functie: zij zijn in het leven geroepen om de burgers ten dienste te zijn.

Particuliere organisaties zijn óf privaatrechtelijke personen óf een andere rechtsvorm van ondernemen.

privaatrechtelijke
organisaties

De privaatrechtelijke organisaties zijn vaak groter (maar niet altijd) qua omvang en werkkapitaal.

- De Naamloze Vennootschap (NV) heeft zijn kapitaal verdeeld in overdraagbare aandelen. De aandeelhouder is niet aansprakelijk en hoeft ook niet bij te dragen in mogelijke verliezen.
- De Besloten Vennootschap (BV) kent ook aandelen maar die zijn niet overdraagbaar. De aandeelhouder van een BV is ook niet aansprakelijk.
- Een vereniging is een samenwerking die is opgericht door tenminste twee personen, die volgens bepaalde regels werken en een bepaald doel zonder winstoogmerk nastreven.
- Een stichting beoogt met een bepaald vermogen een in haar statuten omschreven doel na te streven, zoals scholen, pensioenfondsen, ziekenhuizen.

Er zijn ook mogelijkheden om te kiezen voor een andere rechtsvorm. Zo zijn eenmanszaken vaak winkeliers, mensen die freelance werkzaam zijn, artiesten en dergelijke. Er zijn vormen van samenwerking tussen niet rechtspersonen (dus natuurlijke personen), bijvoorbeeld accountants die een maatschap vormen, of huisschilders die samen een firma oprichten (VOF). Bij een commanditaire vennootschap (CV) is er een zogeheten stille vennoot, dat wil zeggen dat deze zich beperkt tot het inbrengen van kapitaal. De stille vennoot kan overigens wel een rechtspersoon zijn.

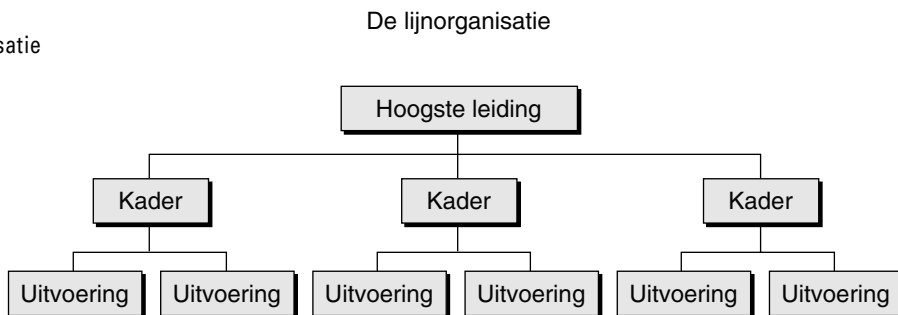
1.3 De lijnorganisatie

primaire processen

Alle functionarissen die bevoegd zijn tot het nemen van beslissingen die te maken hebben met de primaire processen, maken deel uit van de 'bevelslijn' en zijn daarom lijnfunctionarissen. De primaire processen zijn de reeksen activiteiten die direct zijn verbonden met de doelen van de organisatie. Het zijn de activiteiten die het bestaan van de organisatie rechtvaardigen.

- De hoogste leiding (het topmanagement): de directeur (en eventueel tevens de eigenaar).
- Het kader (hoger, midden en lager management): is uitvoerend naar boven en leidinggevend naar beneden.
- Uitvoering: de uitvoerende medewerkers zonder leidinggevende taak.

Figuur 1.3
De lijnorganisatie



De lijnorganisatie brengt een aantal voordelen met zich mee. Door de simpele, verticale structuur is er sprake van duidelijkheid en eenvoud. Alle opdrachten, instructies, voorschriften, procedures en spelregels komen vanuit de leidinggevende waaronder de medewerker valt. Dit geldt eveneens voor de voortgangscontrolle en het toezicht op het werk. Voor het topkader is een bijkomend voordeel dat betrekkelijk simpel overzicht wordt gehouden over alles wat in de organisatie speelt; er kan zeer snel worden bijgesteld of ingespeeld op nieuwe kansen. Het handhaven van een pure lijnorganisatie is eigenlijk alleen haalbaar wanneer de omvang van de organisatie (klein en overzichtelijk) dit toelaat.

De lijnorganisatie heeft namelijk ook bepaalde nadelen. Zo wordt aangenomen dat leidinggevendenden alle elementen van de primaire processen beheersen en doorgronden. In de praktijk blijkt dit vaak niet het geval te zijn. Naarmate de omvang van een organisatie en haar primaire processen toeneemt en onoverzichtelijker wordt, wordt de leidinggevende voor een 'mission impossible' gesteld. Hij beschikt dan niet over de volle benodigde deskundigheid. Er ontstaan dan belangrijke afstemmingsproblemen en de greep op een voorspoedige voortgang van de activiteiten neemt af.

Een ander punt betreft de afhankelijkheid in de verticale lijn. Het hoogste niveau in de organisatie wil en moet overal van op de hoogte zijn en dus wordt alle informatie als het ware opgestuwd naar boven. Naarmate de omvang en de complexiteit toenemen, treedt verstopping op. Het hoogste niveau in de organisatie kan de informatie niet zo snel verwerken, beoordelen en tot besluiten komen als deze haar bereikt.

Aan deze nadelen van de lijnorganisatie wordt tegemoet gekomen door functionarissen en afdelingen aan de organisatie toe te voegen die een bepaald specialisme toevoegen waarover de lijnfunctionarissen niet of althans onvoldoende beschikken.

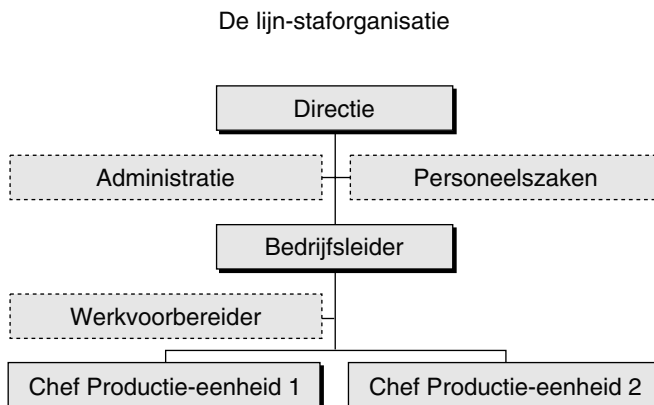
1.3.1 De lijn-staforganisatie

De specialismen kunnen te maken hebben met hoe het beleid van de organisatie totstandkomt of wordt vastgesteld, maar ook op de uitvoering daarvan. Gespecialiseerde kennis op beleidsniveau kan bijvoorbeeld bestaan uit langetermijnplanning, marktonderzoek, technologische vernieuwingen, projectmanagement, bedrijfseconomische toetsingen en doorrekeningen. Dergelijke kennis kan (en wordt ook vaak) van buiten de organisatie ingehuurd. In dat geval wordt de organisatie tijdelijk versterkt met externe adviseurs die niet in dienst treden van de organisatie maar er gedurende een bepaalde periode in verband met hun opdracht aanwezig zijn.

direct en indirect
personeel
secundaire
processen

Organisaties kunnen specialisten ook in dienst nemen. Het zijn dan staffunctionarissen of stafafdelingen, die niet direct betrokken zijn bij de primaire processen van de organisatie. Dit is de lijn-staforganisatie. Lijn-staforganisaties maken een onderscheid tussen direct en indirect personeel. Direct personeel is nodig om de activiteiten te kunnen uitvoeren die strikt noodzakelijk zijn voor het bereiken van de doelen van de organisatie. Tegenover de kosten van direct personeel staan de inkomsten die door hun werkzaamheden worden verworven. Bij indirect personeel ligt dat anders, hun werkzaamheden leveren niet direct inkomsten op. Zij leveren wel de benodigde ondersteuning die de primaire processen zo goed mogelijk laten verlopen. Er wordt daarom wel gesteld dat staffunctionarissen en -afdelingen zorgdragen voor de secundaire processen in organisaties, dat wil zeggen alle ondersteunende, gespecialiseerde activiteiten.

Figuur 1.4
De lijn-staf-
organisatie



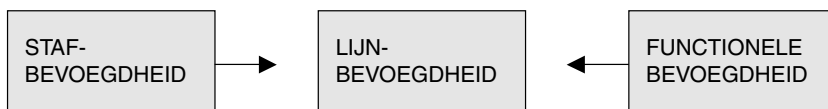
De staffuncties en -afdelingen zijn met een stippellijn weergegeven (zie figuur 1.4) en bevinden zich op een horizontale lijn en niet in de verticale bevelslijn. Het kenmerk van staffunctionarissen en -afdelingen is dat zij geen besluiten nemen over de primaire processen maar adviezen uitbrengen over ondersteunende zaken die liggen op hun

deskundigheidsterrein. Het belangrijkste voordeel is dat de inbreng van staffunctionarissen en -afdelingen de slagvaardigheid van de organisatie vergroot. De juiste kennis en vaardigheden zijn beschikbaar, er worden niet langer onmogelijke eisen aan de lijnfunctionarissen gesteld (zie de lijnorganisatie). Stafafdelingen kunnen ook werk van uitvoerende aard uit handen nemen. De financiële afdeling zorgt voor tijdige en betrouwbare rapportages over hoe de organisatie er voor staat, qua omzet, kosten, voorraad, enzovoort. Dit hoeft de lijn niet meer zelf bij te houden. Hetzelfde geldt voor de personeelsadministratie.

Bij een lijn-staforganisatie is het van groot belang dat de specialisten uitgaan van de praktijkomstandigheden. Een van de mogelijke gevaren van een specialist is namelijk dat deze zich alsmaar verder toelegt op zijn vakgebied en de aansluiting met de organisatie onvoldoende in het oog houdt. Zulke specialisten staan al snel bekend in de organisatie als een kamergeleerde waar men in de praktische toepassingen niet veel aan heeft. P&O-functionarissen maken zich hier ook soms schuldig aan. Zij komen onder de indruk van een bepaalde hype (een rage) op hun vakgebied en proberen dan iets in hun organisatie te introduceren zonder goed na te gaan of zo iets wel bruikbaar is.

Stafafdelingen kunnen beschikken over functionele operationele zeggenschap. Dit houdt in dat de lijn bij bepaalde gebeurtenissen of voornemens die stafafdeling verplicht moet raadplegen en dat het advies dat volgt, moet worden opgevat als een dwingende aanwijzing. Een voorbeeld hiervan is wanneer een leidinggevende van mening is dat een medewerker op staande voet moet worden ontslagen. Hiertoe kan niet worden overgegaan zonder een uitspraak van de stafafdeling P&O.

In een lijn-staforganisatie kennen we drie soorten bevoegdheden:



Centraal staat de lijnbevoegdheid, dat wil zeggen het recht om opdrachten te geven (bevelshuishouding) aan ondergeschikte medewerkers, het toezien op en controleren van de werkzaamheden die de medewerkers verrichten. De lijnfunctionaris wordt bijgestaan door een staffunctionaris of -afdeling die beschikt over gespecialiseerde kennis. De stafbevoegdheid is het recht van de staf om gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan de lijn. Wanneer de staf het recht heeft dwingende aanwijzingen te geven die door de lijn moeten worden opgevolgd, is een functionele bevoegdheid aan de orde.

De lijn-staforganisatie is de meest voorkomende organisatievorm, zeker wanneer het grotere organisaties betreft.

1.4 Arbeidsverdeling in een organisatie

De inrichting van de organisatie wordt bepaald door de arbeidsverdeling. Bij arbeidsverdeling gaat het om:

- het splitsen van de werkprocessen in onderdelen zodat bepaalde gespecialiseerde taken kunnen worden toegewezen aan (groepen) functies die in staat zijn om deze taken zo goed mogelijk uit te voeren en
- het verdelen van het beschikbare werk over de beschikbare arbeidskrachten.

Dit vertaalt zich in een bepaalde manier waarop de taken in de organisatie worden verdeeld, de vorming van functies, werkeenheden, afdelingen en deelorganisaties. De wijze waarop invulling is gegeven aan de arbeidsverdeling, komt vast te liggen in de organisatiestructuur. De organisatiestructuur komt tot uitdrukking in het organisatieschema. Dit schema is dus altijd belangrijk om te bekijken wanneer je meer over een organisatie te weten wilt komen.

Er worden twee vormen van arbeidsverdeling onderscheiden, namelijk de verticale arbeidsverdeling en de horizontale arbeidsverdeling.

1.4.1 Verticale arbeidsverdeling

differentiatie naar
niveau

Verticale arbeidsverdeling betekent dat de uit te voeren taken op het niveau in de organisatie worden ondergebracht waar deze zoveel mogelijk passen bij de kwaliteiten die daar voorhanden zijn. Alle taken die gelijkwaardig zijn, maar inhoudelijk wel verschillen, worden op een gelijk niveau gepositioneerd. Men noemt dit ook wel differentiatie naar niveau.

Verticale arbeidsverdeling wordt ook wel beschouwd als het afstoten van taken naar lagere niveaus: het is bedrijfsmatig onwenselijk dat medewerkers taken uitvoeren waar zij voor zijn overgekwalificeerd. Zij zijn daarvoor te duur en kunnen beter voor andere taken worden ingezet. Bovendien wordt ernaar gestreefd dat medewerkers een takenpakket krijgen toebedeeld dat bijdraagt aan een arbeidssituatie die voor hen bevredigend is. Dit komt de prestaties alleen maar ten goede. In termen van personeelsmanagement gaat het hier om de juiste persoon op de juiste plaats op het juiste tijdstip.

1.4.2 Horizontale arbeidsverdeling

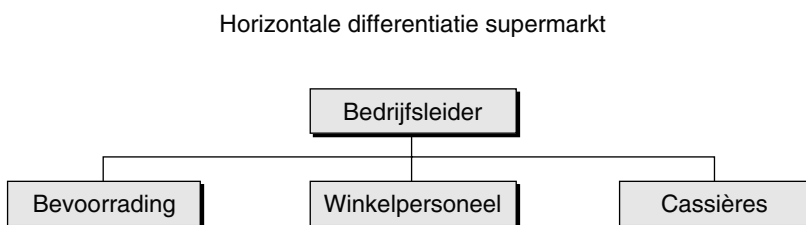
Horizontale arbeidsverdeling wordt ook wel aangeduid als functionalisatie: taken worden gegroepeerd in vakgebieden. Er zijn drie soorten van horizontale arbeidsverdeling.

horizontale
differentiatie

De horizontale differentiatie gaat uit van de fasen van het werkproces en de gelijksoortigheid van de aard van taken. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers die taken verrichten die behoren tot dezelfde fase van het werkproces, bij elkaar worden gebracht. In feite betreft het taakconcentratie. Dit leidt tot bepaalde voordelen, zoals:

- een hoge mate van vaardigheid en routine;
- een goede bezetting door de wederzijdse vervangbaarheid;
- een verdere ontwikkeling van de vakkennis.

Figuur 1.5
Horizontale
differentiatie
supermarkt



De bedrijfsleider is belast met de coördinatie en de taken zijn naar soort verdeeld. De bevoorrading omvat de taken met betrekking tot het verwerken van de aangeleverde producten (lossen van de vrachtwagens en vullen van de vakken in de winkel). De toonbanken in de winkel worden behartigd door het winkelpersoneel, dat de klanten zoveel mogelijk van dienst moet zijn. De caissières zijn belast met het afrekenen van de boodschappen die de klanten hebben gedaan.

interne specialisatie

Een andere vorm van de horizontale arbeidsverdeling bestaat uit de interne specialisatie, ofwel een verdeling naar de doelstelling van de taken. Dit kan ook betrekking hebben op de gehele organisatie wanneer zij deel uitmaakt van een groter geheel, bijvoorbeeld een concern. In dit geval is het product doorslaggevend.

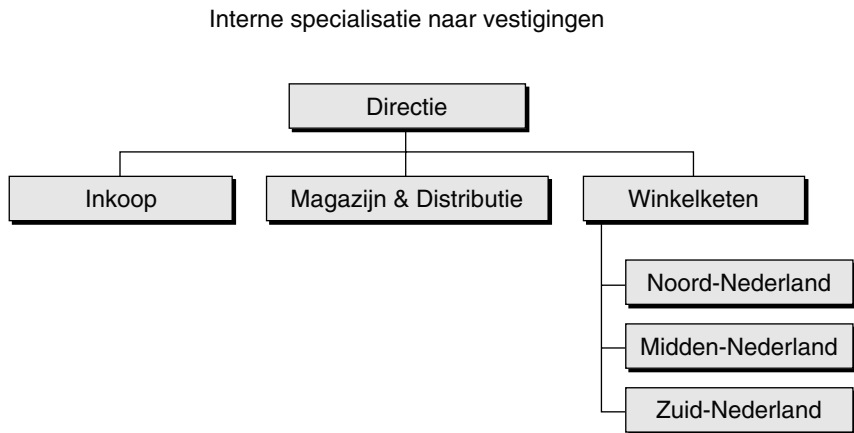
Figuur 1.6
Interne
specialisatie
naar product



In het voorbeeld van figuur 1.6 zie je hoe de organisatie is verdeeld naar de producten. Een voordeel van deze benaderingswijze is dat de kennis per productgroep wordt gebundeld en ieder resultaatverantwoordelijk kan worden gehouden. In het laatste geval spreekt men wel van een business-unitstructuur.

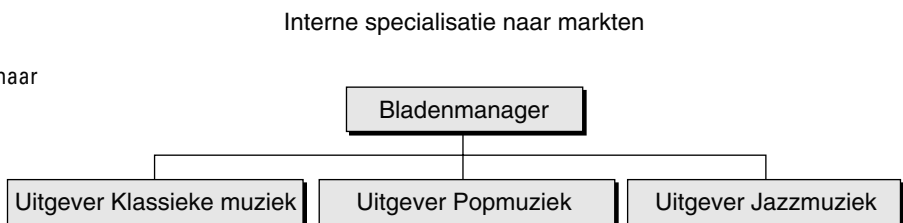
Interne specialisatie kan tevens op basis van de plaatsen waar de organisatie is gevestigd plaatsvinden. Je ziet in figuur 1.7 dat deze platenhandel haar winkelfilialen heeft ondergebracht in een organisatie naar die delen van het land.

Figuur 1.7
Interne
specialisatie
naar vestigingen



Tot slot vindt ook interne specialisatie plaats naar de markten waarop de organisatie zich richt. In figuur 1.8 is een voorbeeld gegeven van een uitgeverij van muziekbladen. Je ziet dat deze uitgeverij zich toelegt op drie markten en daar speciale uitgaven voor heeft ontwikkeld.

Figuur 1.8
Interne
specialisatie naar
markten



multiplicatie

De derde en laatste vorm van horizontale arbeidsverdeling is die van de multiplicatie: de verdeling van de beschikbare gelijksoortige arbeid over de arbeidskrachten. Dit is geen kwalitatieve verdeling maar een kwantitatieve. Zodra er meer medewerkers nodig zijn om hetzelfde werk te verrichten is sprake van multiplicatie.