

Personeelsfunctie in tijden van groei

“Op welke wijze kan Tubus System BV invulling geven aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteunt bij het realiseren van groei?”



Naam:	Femke van Vliet
Studentnummer:	S1095927
Datum:	19 augustus 2019
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Klas:	HRM4A
Module:	Afstuderen
Code Module:	HRHt14-18
Begeleidend docent:	Ed van der Meulen
Stagebegeleider:	Arjen van de Hoef
Plaats:	Zuid-Holland, Benthuisen

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Inleiding	5
1. Situatieschets	6
1.1 Beschrijving organisatie	6
1.2 Interne analyse	6
1.3 Externe analyse	9
1.3.1 Vergrijzing	9
1.3.2 Belang van talentmanagement & development	9
1.3.3 Volwassenwording van de HR-functie	9
1.3.4 Trends vanuit de sector	10
1.3.5 Beknopte samenvatting	10
1.4 Aanleiding vraagstuk binnen de organisatie	10
1.5 Deelconclusie	13
2. Probleemformulering	14
2.1 Doelstelling	14
2.2 Hoofd vraag	14
2.3 Deelvragen	14
2.4 Afbakening	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Welke stappen moeten ondernomen worden om een personeelsfunctie op te zetten?	16
3.2 Welke personeelsinstrumenten kan een organisatie inzetten?	17
3.3 Wat is de rol van HR binnen een organisatie?	18
3.4 Hoe komt een organisatie tot integraal personeelsmanagement?	19
4. Methode	23
4.1 Beschrijving type onderzoek	23
4.2 Beschrijving meetinstrumenten per (praktijk) deelvraag	23
4.3 Beschrijving waarop data wordt geanalyseerd	24
4.4 Procedure	24
4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	24
5. Resultaten	26
5.1 Resultaten fieldresearchvraag 1	26
5.1.1 Verbanden tussen de respondenten	27
5.2.1 Opvallende resultaten	28
5.2 Resultaten fieldresearchvraag 2	28
5.2.1 Verbanden tussen de respondenten	29
5.2.2 Opvallende resultaten	29

6. Conclusies	30
6.1 Introductie.....	30
6.2 Resultaten	30
6.3 Relatie theorie en resultaten	31
6.4 Relatie situatieschets en resultaten.....	31
6.5 Probleemstelling	31
7. Discussie.....	33
7.1 Resultaten evalueren	33
7.2 Sterktes van het onderzoek.....	33
7.3 Beperkingen van het onderzoek	33
7.4 Implicatie onderzoek	34
7.5 Reflectie conceptueel model en methode	34
7.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek	34
8. Adviezen	36
9. Implementatie	39
9.1 Implementatieplan	39
9.2 Kosten-baten- risico-analyse	40
9.3 Communicatieplan.....	41
10. Literatuurlijst	42
11. Bijlage(n)	44
Bijlage 1: Gespreksverslag Tubus System BV	44
Bijlage 2: Gespreksverslag Techniek Nederland	47
Bijlage 3: Interviewvragen extern Aanwezig:	51
Bijlage 4: Interviewvragen intern Aanwezig:	52
Bijlage 5: Uitleg rollen van Ulrich.....	53
Bijlage 6: Koppeling onderwerpen analyseschema met deelvragen	54
Bijlage 7: Uitnodiging interview extern.....	55
Bijlage 8: Uitnodiging interview intern.....	56
Bijlage 9: Uitwerking interview respondent 1.....	57
Bijlage 10: Uitwerking interview respondent 2	59
Bijlage 11: Uitwerking interview respondent 3	62
Bijlage 12: Analyseschema fieldresearchvraag 1	65
Bijlage 13: Uitwerking interview respondent 1	70
Bijlage 14: Uitwerking interview respondent 2	71
Bijlage 15: Analyseschema fieldresearchvraag 2	73
Bijlage 16: Uitwerking Personele Implicatie Matrix	75
Bijlage 17: Uitwerking kosten-batenanalyse	76

Voorwoord

Ik zou liegen als ik zeg dat ik vier jaar geleden precies wist waar ik aan begon of hoe mijn eerste schooldag op Hogeschool Leiden eruit heeft gezien. Ik wist allemaal heel goed wat ik niet wilde qua opleiding, maar minder goed wat ik nu echt leuk vond. Ja, iets met het helpen van mensen maar dat kan op zoveel manieren. Vol goede moed begon ik na mijn mbo-diploma Directiesecretaresse aan de opleiding Human Resource Management en vier jaar later ligt voor u mijn laatste beroepsproduct; de afstudeerscriptie. De afstudeerscriptie heeft betrekking op de vraag hoe Tubus System BV invulling kan geven aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteunt bij groei.

De afgelopen vier jaar heb ik mij mogen ontwikkelen tot een HR-professional die een duidelijke visie heeft over de toekomst. Alle facetten van HR spreken mij aan, maar toch heeft mijn voorkeur het beste uit de medewerker te halen. Medewerkers zijn in mijn optiek de drijvende kracht achter een organisatie en daar moet aandacht aan besteed worden. Er moet naar hen geluisterd worden om te laten merken dat een organisatie hun medewerkers waardeert. Op deze manier zorgt een organisatie ervoor dat medewerkers in hun kracht gezet kunnen worden. Hierdoor heeft een organisatie tevreden en gemotiveerde medewerkers aan het werk en dit heeft invloed op de sfeer. Mijn uiteindelijke doel is om HR-adviseur te worden.

Vanuit Hogeschool Leiden ben ik begeleid door Ed van der Meulen en met hem heb ik altijd fijn contact gehad over mijn scriptie. Onze afspraken hebben ervoor gezorgd dat ik gewezen werd op de gebreken in mijn scriptie en dat ik tot nieuwe inzichten kon komen. Daarnaast ook een dikke pluim voor hoe u bent omgegaan toen het slecht ging met mijn vader. Doordat we via de e-mail contact konden houden heb ik zo af en toe aan mijn scriptie kunnen werken in het ziekenhuis. Nogmaals dank hiervoor!

Vanuit Tubus System BV ben ik begeleid door Arjën van de Hoef en via deze weg wil ik hem bedanken voor alle gesprekken, brainstormsessies en adviezen. Door deze gesprekken heb ik een compleet beeld kunnen vormen van Tubus System BV in de huidige situatie en wat de visie is voor de toekomst.

Als laatst gaat mijn grootste dank uit naar mijn ouders, zusje en vriend. Ondanks dat we tijdens mijn afstudeerperiode door een diep dal zijn gegaan door de ziekte van mijn vader, hebben we het toch geflikt met z'n allen. Dank voor de motiverende woorden, feedback, wijze raad, vertrouwen en het relativeringsvermogen. Dit heeft er voor gezorgd dat er ondanks alles een compleet beroepsproduct voor u ligt.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Femke van Vliet
Hazerswoude-dorp, 19 augustus 2019

Managementsamenvatting

In de huidige situatie van Tubus System BV is het zo dat groei vóór de structurering van de organisatie is gegaan. De wens vanuit de opdrachtgever is om structuur aan te brengen binnen de organisatie, zodat dit hen in de toekomst niet in de weg gaat staan en groei tegenhoudt. Aan de hand hiervan kan geconcludeerd worden dat Tubus System BV zich bevindt in de managementfase van groei. Deze fase wordt getypeerd door het aanbrengen van structuur binnen een organisatie. De opdrachtgever is van mening dat het aanbrengen van structuur kan door invulling te geven aan een personeelsfunctie binnen de organisatie. De hoofdvraag van het onderzoek was als volgt: **“Op welke wijze kan Tubus System BV invulling geven aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteunt bij het realiseren van groei?”**

Allereerst heeft er deskresearch plaatsgevonden om meer informatie te vergaren over het onderwerp. Daaruit kwam naar voren dat een personeelsfunctie niet van de een op de andere dag opgezet kan worden en dat hier verschillende stappen voor ondernomen moeten worden. Daarnaast is er een groot scala aan personeelsinstrumenten beschikbaar die Tubus System BV kan inzetten per HR-thema en er kwam naar voren dat HR in elke organisatie een andere rol inneemt. Als een organisatie ervoor wil zorgen dat HR geheel tot zijn recht komt is het van belang dat de organisatiecontext, sociaal beleid en de personeelsinstrumenten met elkaar in lijn zijn. Dit is terug te vinden in hoofdstuk 3. Na het deskresearch heeft er fieldresearch plaatsgevonden. Dit is gedaan door middel van kwalitatief onderzoek waarbij er vijf interviews zijn afgenomen. Het deskresearch heeft de basis gevormd voor de interviewvragen. Er zijn drie externe interviews afgenomen om na te gaan hoe andere organisaties invulling hebben gegeven aan de personeelsfunctie. Daarnaast zijn er twee interviews afgenomen binnen Tubus System BV om na te gaan hoe volgens het management vorm moet worden gegeven aan de personeelsfunctie.

Op basis van het desk- en fieldresearch zijn een aantal conclusies getrokken:

- Het opzetten van een personeelsfunctie is niet van de een op de andere dag te realiseren en vergt veel tijd van een organisatie;
- Bij de externe organisaties is er begonnen met de personeelsfunctie, omdat er gemerkt werd dat de medewerkers hier behoeften aan hadden. Er is onderzoek gedaan naar de behoefte van HR-thema's en hier zijn de organisaties mee begonnen;
- De wens vanuit Tubus System BV is om iemand aan te nemen die de personeelsfunctie op zich gaat nemen. Deze medewerker gaat taken uitvoeren op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom;
- Daarnaast is de wens dat de personeelsfunctie zich richt op de voorbereiding en uitvoering van de HR-taken. Alleen voor goedkeuring wordt de algemeen directeur benaderd.

Naar aanleiding van deze conclusies zijn er een drietal oplossingsrichtingen getoond voor Tubus System BV. Dit zijn onderstaande oplossingen:

- Outsourcing van HR-taken aan een HRM-bureau;
- Een interim personeelsfunctie;
- Intern een personeelsfunctie opzetten.

De laatste aanbeveling sluit het meest aan bij de wensen en behoeften van Tubus System BV. Op basis van deze aanbeveling is er een implementatieplan opgesteld, deze is terug te vinden in hoofdstuk 9. Dit implementatieplan kan Tubus System BV helpen om ervoor te zorgen dat er structuur wordt aangebracht en dat de personeelsfunctie uiteindelijk kan ondersteunen bij verdere groei. Daarnaast zorgt het volgen van de aanbeveling ervoor dat er aandacht besteed wordt aan de medewerkers. Hierdoor blijven zij tevreden en gemotiveerd aan het werk.

Inleiding

Een personeelsfunctie is alleen weggelegd voor grotere organisaties en niet voor mkb-bedrijven!

“Zeker niet” vindt Maria Hut (2017). “In kleinere bedrijven wordt het hebben van kennis van HR ook steeds belangrijker. De tijd dat de ondernemer het HR-werk er even bij deed is inmiddels verleden tijd. Kleinere organisaties zijn vaak kwetsbaarder. Hebben zij een werknemer die niet goed functioneert of een zieke werknemer, dan kan dat de onderneming in gevaar brengen. Het kost de werkgever veel tijd en geld als er geen personeelsfunctie aanwezig is binnen de organisatie” (Hut, 2017).

Als een mkb-bedrijf een personeelsfunctie heeft, staan zij als organisatie sterker. De personeelsfunctie kan er namelijk voor zorgen dat de juiste kandidaten worden geselecteerd, dat het personeelsdossier op orde is en dat er in gesprek wordt gegaan met de medewerker en dat er uitdaging voor hen is binnen de organisatie. Kortom, er zitten voor mkb-bedrijven voordelen aan het hebben van een personeelsfunctie en voor veel mkb-bedrijven is het ook noodzaak.

Tubus System BV heeft zich sinds 2009 gevestigd in Nederland en heeft een behoorlijke groei doorgemaakt. Binnen tien jaar is het aantal medewerkers uitgegroeid tot 40 en deze snelle groei is vóór de structurering van de organisatie gegaan. Tubus System BV wil structuur aanbrengen en volgens de opdrachtgever is hiervoor een personeelsfunctie nodig. Dit onderzoek moet opleveren dat voor de organisatie inzichtelijk wordt hoe zij invulling moeten geven aan de personeelsfunctie. In het onderzoek wordt de volgende hoofdvraag beantwoord: **“Op welke wijze kan Tubus System BV invulling geven aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteunt bij het realiseren van groei?”**

Het opzetten van een personeelsfunctie is geen taak die in één dag uitgevoerd kan worden. Hier moet grondig onderzoek naar gedaan worden. In het onderzoek wordt beschreven welke stappen een organisatie moet ondernemen om tot een personeelsfunctie te komen.

Het onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken. Allereerst wordt in hoofdstuk 1 de huidige situatie van Tubus System BV beschreven. In hoofdstuk 2 wordt de probleemformulering weergegeven, waarin de doelstelling, probleemstelling, deelvragen en afbakening aan bod komen. Het theoretisch kader komt in hoofdstuk 3 aan bod en hierbij wordt beschreven welke theorie van toepassing is op het vraagstuk. In hoofdstuk 4 wordt de gehanteerde onderzoeksmethode beschreven die gebruikt is voor desk- en fieldresearch. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de resultaten van het fieldresearch gepresenteerd. Uit deze resultaten worden conclusies getrokken en deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7, de discussie, wordt er met een kritische blik gekeken naar het verloop van het onderzoek. Daarna volgen in hoofdstuk 8 de adviezen voor Tubus System BV en is in hoofdstuk 9 de implementatie van het belangrijkste advies verwerkt.

1. Situatieschets

In de situatieschets wordt eerst een beschrijving van Tubus System BV gegeven. Vervolgens worden de interne en externe factoren die de organisatie beïnvloeden besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de aanleiding van het vraagstuk en daarna volgt een deelconclusie.

1.1 Beschrijving organisatie

Het begon allemaal met de vraag of traditionele pijpvervinging echt nodig was, was het niet mogelijk om dit anders in te richten? Het doel van Tubus System was om efficiënter en met minder overlast voor bewoners te werken. Bij Tubus System worden standleidingen van gebouwen zonder hak- en breekwerk gerenoveerd. Door middel van een spuittechniek wordt er een nieuwe leiding in een bestaande leiding gespoten. Eerst worden de standleidingen en aftakkingen gereinigd om aangekoekt vuil en corrosie te verwijderen. Vervolgens worden er een aantal lagen glassflake versterkt polyester aan de binnenkant van de oude leiding gespoten. Op deze manier wordt er dus een nieuwe leiding in een bestaande leiding gemaakt. De verwachte levensduur van een nieuwe leiding bedraagt ongeveer vijftig jaar. Tijdens de werkzaamheden moeten de leidingen droog en schoon zijn. Hierdoor kunnen bewoners 2 á 3 dagen geen gebruik maken van hun riolering, maar Tubus System biedt verschillende alternatieven aan zodat bewoners kunnen douchen en naar het toilet kunnen gaan (Tubus System BV, no date).

Dit alles is in 1998 begonnen in Göteborg, Zweden, waar tevens ook het hoofdkantoor van Tubus System gevestigd is. In Zweden zijn inmiddels meer dan 40.000 appartementen voorzien van een Tubus System-afvoerleiding. Op dit moment is Tubus System landelijk actief in Zweden, Duitsland, Nederland en Italië. In totaal werken er ongeveer 200 medewerkers bij Tubus System (Tubus System, no date).

Tubus System BV is een dochteronderneming van Tubus System International AB uit Zweden. In 2009 heeft het bedrijf zich gevestigd in Nederland en inmiddels zijn er al ruim 300 gebouwen voorzien van een Tubus System-afvoerleiding. Omdat het een innovatieve techniek is, zijn er weinig tot geen bedrijven in Nederland die deze techniek gebruiken en daarom is Tubus System BV marktleider op dit gebied. Op dit moment werken er ongeveer 40 medewerkers bij Tubus System BV en hun wens is om in de toekomst te blijven groeien (Tubus System, no date).

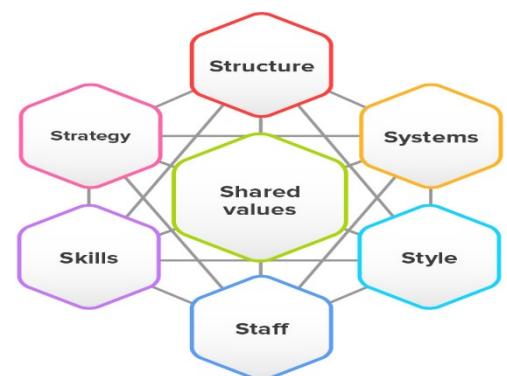
Tubus System BV is lid van de branchevereniging Techniek Nederland en hanteert de cao Metaal en Techniek. De cao Metaal en Techniek bestaat uit vijf deelcao's namelijk: Metaalbewerking, Technisch Installatiebedrijf, Carrosseriebedrijf, Isolatiebedrijf en Goud- en Zilvernijverheid. Tubus System BV valt onder de cao Technisch Installatiebedrijf. In het onderzoek zal meerder keren naar de branchevereniging en de cao verwezen worden.

1.2 Interne analyse

Voor het beschrijven van de interne analyse wordt gebruik gemaakt van het 7S-model. In dit model worden zeven factoren benoemd die in evenwicht moeten zijn voor het hebben van een optimale bedrijfsvoering. Op basis van het vraagstuk zijn de factoren die relevant zijn opgenomen in het rapport. De factoren style en skills worden buiten beschouwing gelaten. In figuur 1 is de samenhang van het 7S-model te zien.

1.2.1 Strategy

Op de website van Tubus System BV is geen strategie vindbaar. Uit de gesprekken met de algemeen directeur is gebleken dat er wel enigszins een strategie is. Vanuit het hoofdkantoor in Zweden is meegegeven dat er per jaar een groei van 10% tot 15% gerealiseerd moet worden, maar verdere invulling hiervan wordt per land bepaald. Op dit moment is de algemeen directeur bezig met het schrijven van een 5 jaren plan waarin de strategie voor de aankomende 5 jaar bepaald wordt. Hierbij is het van belang om te analyseren in welke regio's Tubus System BV op dit moment actief is, om zo te kunnen bepalen in welke regio's nog groeipotentie is (A. van de Hoef, bijlage 1, 2019).



Figuur 1: 7S-model van McKinsey. Overgenomen van De Vlieger (2013).

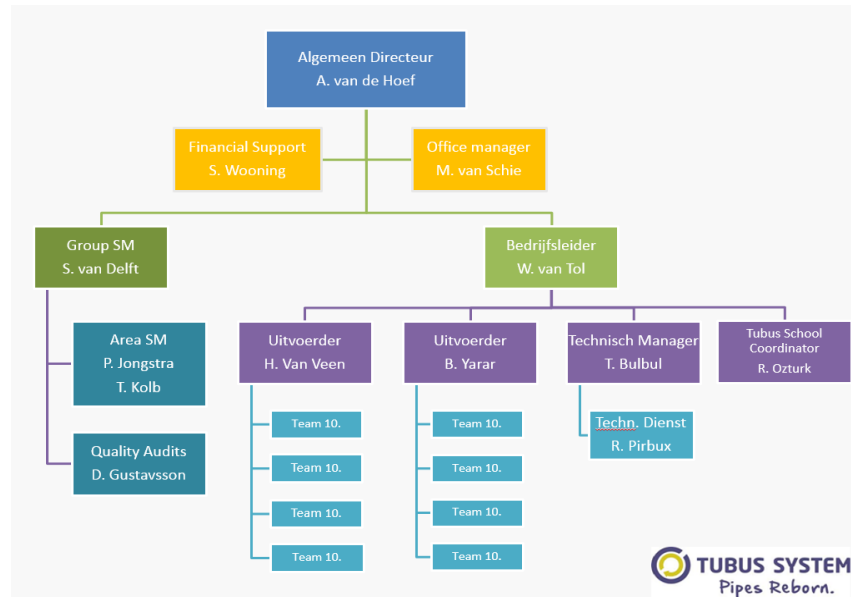
De bezetting is cruciaal voor de strategie van de organisatie. Er moet voldoende personeel zijn, zodat er voldoende productie gedraaid kan worden. De mens is een heel belangrijke factor binnen Tubus

System BV. Zodra er niet voldoende monteurs zijn, kan de dienst niet worden geleverd en kan de uiteindelijke groei die zij voor ogen hebben niet worden gerealiseerd. Er is vanuit Zweden besloten om op dit moment niet verder uit te breiden naar andere landen, omdat er eerst groei moet plaatsvinden in de huidige landen (Zweden, Duitsland, Nederland en Italië) waar Tubus System actief is.

1.2.2 Structure

De structuur binnen Tubus System BV is als volgt: de algemeen directeur stuurt de officemanager, de bedrijfsleider, de Group Sales Manager en Financial Support aan. In figuur 2 is het organogram van Tubus System BV opgenomen.

De bedrijfsleider en de Group Sales Manager sturen beiden een groep medewerkers aan. De bedrijfsleider geeft leiding aan de uitvoerders, de technisch manager, de Tubus School Coördinator en de werkvoorbereider. De Group Sales Manager stuurt de Area Sales Managers, camera inspecteur en de verkoop medewerker binnendienst aan. De functie van werkvoorbereider en verkoop medewerker binnendienst zijn niet opgenomen in het organogram, omdat deze medewerkers recent gestart zijn bij de organisatie.



Figuur 2: Organogram Tubus System BV. Overgenomen van Tubus System BV (no date).

De uitvoerders worden aangestuurd door de bedrijfsleider, maar zij geven zelf leiding aan de teams op locatie. Zij plannen de teams in en sturen waar nodig deze plannen bij. Daarnaast springen zij ook bij als dit nodig is.

1.2.3 Staff

HR-afdeling

De organisatie is gestart met één medewerker in dienst, maar in negen jaar tijd is het personeelsbestand uitgegroeid tot ongeveer 40 medewerkers. Omdat de organisatie relatief weinig medewerkers heeft, is er geen HR-afdeling binnen Tubus System BV. De HR-taken worden op dit moment uitgevoerd door de algemeen directeur en de officemanager ondersteunt hierbij. Volgens Arjen van de Hoef (2019) is de officemanager een combinatie van een secretaresse, facilitaire dienstverlening en vraagbaak voor HR-vraagstukken. De wens is om in de toekomst de HR-taken verder te gaan professionaliseren. De verwachting is dan ook, als Tubus System BV blijft groeien, dat er een HR-adviseur aangenomen wordt. Deze zal de beleidsmatige taken samen met de algemeen directeur oppakken. Denk hierbij aan het personeelsbeleid, beloningsbeleid en werving en selectie. De advisering over deze onderwerpen zal bij de aan te trekken personeelsfunctie belegd worden, maar de algemeen directeur blijft eindverantwoordelijk. Er is voor de officemanager ruimte om door te groeien in de rol van HR-adviseur. Mocht de officemanager doorgroeien naar de rol van HR-adviseur, dan hoeft Tubus System BV geen personeelsfunctie te werven (A. van de Hoef, bijlage 1, 2019).

Monteurs

Als er een monteur wordt aangenomen begint deze als Trainee ongeacht leeftijd en werkervaring. De nieuwe medewerker wordt intern opgeleid door Tubus School en daarnaast wordt hij gekoppeld aan een ervaren monteur. Na een aantal maanden neemt de Tubus School Coördinator een examen af om te kijken of de Trainee klaar is om te promoveren tot 2^e monteur. Vervolgens kan de 2^e monteur na een aantal maanden doorgroeien naar 1^e monteur en hiervoor wordt er door de Tubus School Coördinator een examen afgenomen.

Tubus System BV heeft gemerkt dat het werven van nieuwe monteurs een uitdaging is. Er heerst krapte op de arbeidsmarkt en hierdoor stromen er niet voldoende monteurs binnen. Van belang is om na te gaan welke rol HR hierin kan vervullen.

Binnen de functiegroep monteurs is er een duidelijke scheiding zichtbaar tussen medewerkers met een migratieachtergrond en medewerkers met een Nederlandse achtergrond. Door de taalbarrière is het lastig communiceren, begrijpen medewerkers elkaar verkeerd en gaan zij uiteindelijk hun eigen gang. Omdat zij elkaar verkeerd begrijpen, neemt het vertrouwen in elkaar af en dit zorgt af en toe voor stoeve samenwerkingen (Persoonlijke communicatie, 16 maart 2019).

Omgang met elkaar

De cultuur binnen Tubus System BV kan als volgt worden omschreven: hiërarchisch en informeel. De organisatie is mijns inziens hiërarchisch ingesteld, omdat er relatief veel managementlagen zitten tussen de medewerkers en de directie. Dit komt tot uiting in de structuur van de organisatie. Zie hiervoor figuur 2. Toch ervaren medewerkers niet dat er veel managementlagen zijn, omdat de sfeer binnen Tubus System BV informeel is. De organisatie bestaat uit ongeveer 40 medewerkers en iedereen weet wie wie is, kan bij elkaar het kantoor in lopen en wordt aangesproken met jij of je. Echter is houding en gedrag binnen de organisatie gebaseerd op oud zeer door gebeurtenissen uit het verleden. Zo werden er volgens de medewerkers dingen beloofd en vervolgens niet nagekomen (Persoonlijke communicatie, 16 maart 2019). Omdat dit niet bespreekbaar is gemaakt binnen de organisatie, zijn sommige medewerkers hierin blijven hangen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij de verplichte borrels die georganiseerd worden. Hierbij sluiten de medewerkers niet aan, omdat zij het gevoel hebben dat als zij iets aangeven hier niets mee gedaan wordt (Persoonlijke communicatie, 16 maart 2019).

Als dit zo blijft, kan dit resulteren in weerstand van de medewerkers. De invulling van de personeelsfunctie binnen Tubus System BV kan een positieve invloed hebben op de huidige weerstand van de medewerkers. Deze functie focust zich namelijk meer op de menselijke kant dan op de kant van de productie. Door middel van gesprekken kan ervoor gezorgd worden dat de medewerkers zich gehoord en begrepen voelen. De verwachting is dan ook dat de weerstand af zal nemen en de medewerkers bereid zijn mee te bewegen met veranderingen. Daarnaast zorgt dit er ook voor dat medewerkers gemotiveerd aan het werk blijven.

Uit persoonlijke gesprekken is ook gebleken dat er onvoldoende verantwoordelijkheidsgevoel heerst bij de medewerkers (Persoonlijke communicatie, 16 maart 2019). Omdat Tubus System BV een klein bedrijf was, werden beslissingen altijd genomen door de algemeen directeur. Inmiddels is de organisatie uitgegroeid tot 40 medewerkers en krijgen medewerkers de verantwoordelijkheid om zelf beslissingen te nemen. Toch wordt er bij het nemen van een beslissing of verantwoordelijkheid naar een ander gekeken, omdat de medewerker deze verantwoordelijkheid niet wil nemen.

1.2.4 Shared Values

Er wordt van de medewerkers van Tubus System BV verwacht dat zij volgens de Tubus manier werken. Dit houdt in: kwalitatief, respectvol en klantvriendelijk. Bij kwaliteit draait het om hoe betrokken voelt de monteur zich bij het af te leveren product. Kwaliteit is namelijk een belangrijk onderwerp binnen de organisatie, want dit heeft betrekking op het product dat Tubus System BV levert. Als de betrokkenheid laag is, kan dit ervoor zorgen dat er een kwalitatief minder goed product wordt afgeleverd. Dit kan weer invloed hebben op de relatie met de klant en het imago van Tubus System BV.

Bij respect draait het om een respectvolle omgang met de klant, bewoners en collega's onderling. Hier komt ook klantvriendelijkheid bij kijken. Het kan namelijk zo zijn dat medewerkers te maken krijgen met ontevreden klanten of bewoners. Van belang is dat de medewerkers van Tubus System BV altijd klantvriendelijk blijven en proberen te zoeken naar een oplossing (A. van de Hoef, bijlage 1, 2019).

Er zijn geen vastgestelde kernwaarden binnen de organisatie maar omdat er van de medewerkers verwacht wordt dat zij werken volgens de Tubus manier kan er geconcludeerd worden dat de kernwaarden respect, kwaliteit en klantvriendelijkheid gelden als heersende kernwaarden binnen Tubus System BV.

1.2.5 Systems

Op het gebied van systemen heeft Tubus System BV weinig geregeld. Alle personeelsinformatie is digitaal terug te vinden in de mapjes op de computer. Daarnaast worden de papieren dossiers bewaard in de hangmappen. Om ziek- en betermeldingen te verwerken, wordt er gebruik gemaakt van de arbodienst Richting. Dit is een HR-instrument die zij inzetten om alles bij te houden ook op het gebied van langdurige afwezigheid. Daarnaast is Tubus System BV op dit moment bezig om Skillsmanager te implementeren. Dit is een online HR-instrument dat wordt ingezet om de ontwikkeling

en voortgang van de medewerker te monitoren.

1.3 Externe analyse

Om de externe omgeving van Tubus System BV te analyseren wordt er gebruik gemaakt van het DESTEP-model. De organisatie heeft zelf geen invloed op de externe omgeving, maar kan wel effectief gebruik maken van de kansen die door deze methode aan het licht komen. Daarnaast komen de bedreigingen ook aan het licht door deze methode en op deze manier kunnen deze opgelost of voorkomen worden (Kleijn & Rorink, 2016).

1.3.1 Vergrijzing

De installatiebranche vergrijst in snel tempo, veel oudere werknemers bereiken hun pensioengerechtigde leeftijd, en verlaten hierdoor hun huidige werkgever en deze medewerkers moeten uiteindelijk vervangen worden. Tussen 2008 en 2018 is de gemiddelde leeftijd van werknemers in de installatiesector gestegen van 37 naar 41 jaar. Dit probleem zal in de toekomst steeds groter worden, omdat er minder jongeren toetreden tot de installatiesector (UNETO VNI, 2018). Belemmeringen door het personeelstekort is bij bedrijven toegenomen. Ongeveer 20% van de organisaties ondervindt belemmeringen bij het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten door een tekort aan personeel (Van der Spek & Sylva, 2018).

Er kan beaamd worden dat Tubus System BV ook problemen ervaart met de instroom van monteurs. Er staan verschillende vacatures open waar geen geschikt personeel voor gevonden kan worden. De verwachting is dat dit in de toekomst nog moeilijker gaat worden, omdat er minder jongeren toetreden tot deze sector. Van belang is dat er vanuit de personeelsfunctie gekeken gaat worden welke maatregelen hiervoor genomen kunnen worden. Denk hierbij aan het opstellen van beleid op het gebied van instroom en het behoud van personeel. Als Tubus System BV besluit hier geen actie op te ondernemen, kan dat resulteren in stagnatie van groei omdat er onvoldoende personeel beschikbaar is.

1.3.2 Belang van talentmanagement & development

Parallel aan de eerste trend, de krapte op de arbeidsmarkt, loopt de trend die gericht is op het behouden van talent in een organisatie. Doordat er krapte op de arbeidsmarkt heerst, heeft een medewerker meer keuzemogelijkheden. De vraag die speelt bij organisaties is hoe zij hun huidige talenten kunnen behouden en hoe zij een aantrekkelijke werkgever blijven. Het is namelijk een feit dat er altijd strijd zal zijn over het behouden en krijgen van toptalent (Damen, no date).

Maar hoe zorg je er als organisatie nu voor dat je aantrekkelijk blijft als werkgever? Uit onderzoek blijkt dat geld niet de belangrijkste trigger is voor een medewerker om bij een organisatie te blijven. Als een medewerker gewend is aan een bepaald salaris gaan zij hier niet sneller of harder van werken. De volgende motivatoren zijn het belangrijkste om medewerkers te motiveren: interessant en uitdagend werk, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling en ruimte voor eigen initiatief en autonomie (Damen, no date).

Voor de organisatie is het een uitdaging om de volgende taken in te regelen. Zo moet de ontwikkeling van talent in de organisatie aansluiten bij de behoeften van de individuele medewerker, maar moet deze ook in lijn zijn met de koers en strategie van de organisatie. In de toekomst zal talentmanagement & development de primaire focus worden van HR. Goed management van talent in een organisatie is namelijk van cruciaal belang bij het realiseren van de strategische doelen van de organisatie (Damen, no date).

Bovenstaande ontwikkelingen kunnen worden samengevat onder de noemer boeien en binden, want daar moet talentmanagement & development in resulteren. De personeelsfunctie binnen Tubus System BV is niet ontwikkeld en als de organisatie deze vraagstukken wil oppakken, moet deze functie ingericht worden. Van belang is dat de personeelsinstrumenten, het sociaal beleid en de organisatiecontext met elkaar in samenhang zijn. Hierdoor is alles op elkaar afgestemd en met elkaar in lijn.

1.3.3 Volwassenwording van de HR-functie

In de toekomst wordt de HR-functie een integraal onderdeel van het management. Degene die de HR-functie vervult heeft een activerende rol bij het nemen van beslissingen en bij het tonen van initiatief. Hierbij worden de vraagstukken naar een hoger level getild en behoedt diegene waar nodig het management voor valkuilen. HR wordt eigenlijk de 'business partner' van het management en moet in

het hart van de onderneming geplaatst worden. Een uitdaging hierbij is om te zorgen dat er effectieve maatregelen worden genomen op het gebied van de menselijke factoren, zodat deze bijdragen aan de waardecreatie van de organisatie (Damen, 2018). Het is nog steeds zo dat de mens centraal staat bij het vervullen van de HR-functie, maar het is meer dan alleen dat geworden. Het succes van HR hangt af van de kwaliteit van de HR-professional (Damen, 2018)

Tubus System BV heeft op dit moment geen officiële HR-functie. De HR-taken worden uitgevoerd door de algemeen directeur en de officemanager ondersteunt waar nodig. De taken worden incidenteel opgepakt en er is geen gestructureerd beleid voor opgezet. In het verleden pakte de directeur van Tubus System BV de HR-taken op, omdat het nog haalbaar was om persoonlijke aandacht te geven met een medewerkersbestand van 15 medewerkers. Inmiddels is Tubus System BV gegroeid naar ruim 40 medewerkers in dienst en is deze persoonlijke aandacht niet meer haalbaar. Vanuit daar is de wens ontstaan om een personeelsfunctie in te gaan richten. Deze moet ervoor gaan zorgen dat er geen vraagstukken meer blijven liggen.

1.3.4 Trends vanuit de sector

Uit het gesprek met Leo Rolf van Techniek Nederland zijn een aantal opvallende trends naar voren gekomen. Volgens Leo Rolf (2019) vinden medewerkers geld nog steeds een van de belangrijkste factoren, maar daarnaast is het hebben van vrije tijd ook steeds belangrijker geworden.

Jongeren hechten veel waarden aan scholing en opleiding. Zij vinden het belangrijk dat zij zichzelf kunnen ontwikkelen, omdat zij weten dat zij niet hun leven lang bij één werkgever blijven werken. Bij ouderen is het generatiepact in trek. Dit houdt in dat medewerkers van 62 jaar en ouder minder uren kunnen gaan werken en er ruimte is voor meer vrije tijd. Het werk in de installatiesector is relatief zwaar werk en deze maatregelen kunnen ervoor zorgen dat medewerkers gezond en gemotiveerd aan het werk blijven (L. Rolf, bijlage 2, 2019).

Binnen Tubus System BV krijgt de personeelsfunctie de verantwoordelijkheid over instroom, doorstroom en uitstroom binnen de organisatie. Op basis van de trend op het gebied van vrije tijd kan Tubus System BV besluiten om vacatures voor parttime uren beschikbaar te stellen. Wat betreft scholing en opleiding moet er bij de medewerkers uitgevraagd worden waar behoeften aan is. Op deze manier wordt geprobeerd tegemoet te komen naar de wensen en behoeften van medewerkers zodat zij bij Tubus System BV willen komen werken.

1.3.5 Beknopte samenvatting

In de externe analyse zijn verschillende factoren beschreven die van invloed zijn op Tubus System BV en het inrichten en opzetten van de personeelsfunctie. Tubus System BV is in ontwikkeling en wil groeien. Dit resulteert in het toenemen van het aantal medewerkers en dit vergt een andere aanpak op het gebied van personeelsmanagement. Waar in het begin van Tubus System BV ruimte was voor persoonlijke aandacht, is dat met een personeelsbestand van ruim 40 medewerkers niet meer haalbaar.

De kern van het probleem zit in de inrichting van de HR-functie. Op dit moment heeft Tubus System BV geen officiële personeelsfunctie, maar is de wens ontstaan om deze te creëren. Dit komt doordat HR er nu een beetje 'bij gedaan' wordt, maar door het toenemende aantal medewerkers en de beoogde verdere groei is er behoefte aan het inrichten en ontwikkelen van een professionele invulling van de personeelsfunctie. Op deze manier zorgt Tubus System BV ervoor dat er voldoende aandacht is voor de medewerkers en dat vraagstukken worden opgepakt. Van belang bij het inrichten van deze rol is, is dat de rol van strategisch partner van het management moet worden toegevoegd. Doordat alles op elkaar is afgestemd op het gebied van personeel, zorgt dit ervoor dat Tubus System BV de groei kan realiseren die zij voor ogen hebben. Daarnaast zorgt dit indirect ook voor goed werkgeverschap, omdat de focus meer ligt op de personele kant van de organisatie.

1.4 Aanleiding vraagstuk binnen de organisatie

Tubus System is sinds 2009 gevestigd in Nederland en inmiddels werken er ruim 40 medewerkers bij de organisatie. Het is voor de organisatie belangrijk om in kaart te brengen hoe de personeelsfunctie kan ondersteunen in de huidige fase, maar ook in de toekomst zodat zij kunnen blijven groeien. Tubus System BV heeft een bepaalde groei voor ogen. Zo willen zij elk jaar met 10% tot 15% groeien. Doordat er relatief weinig bedrijven in Nederland relinen met de spuittechniek die Tubus System BV toepast, zijn zij een uniek concept binnen Nederland. Hierdoor hebben zij voldoende groeipotentieel,

maar dit vergt ook een bepaalde aanpak van de organisatie om deze groei te realiseren.

In welke groeifase bevindt de organisatie zich op dit moment?

Om vast te kunnen stellen in welke fase van groei Tubus System BV zich bevindt, wordt er gebruik gemaakt van het groeimodel van Greiner. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen zes groeifasen en elke groei naar de volgende fase gaat gepaard met weerstand. Deze wordt ook wel groeipijn genoemd (In 't Veld, 2013). Vervolgens wordt er ook beschreven in welke mate HR aanwezig is bij de desbetreffende groeifase.

1. Pioniersfase – groei door creativiteit

Het bedrijf is jong en relatief klein. De werknemers zijn zeer loyaal naar de organisatie toe en er kan gesproken worden van een informele organisatie. Er is sprake van frequente communicatie tussen de medewerkers en het is informeel. De structuur van de organisatie is plat en de nadruk ligt op het creëren van een markt voor het product (In 't Veld, 2013).

Groeipijn: door de snelle groei is er geen overzicht meer en er is behoefte aan een heldere/betere structuur.

Aanwezigheid HR: er worden geen HRM-instrumenten ingezet, omdat de organisatie vindt dat het niet nodig is en daarnaast is er geen tijd voor.

2. Managementfase – groei door leiding

In deze fase ontstaat er een hiërarchie. De organisatie krijgt nu echt een organisatiestructuur, maar de centrale coördinatie blijft in handen van de directeur. Er worden procedures en regels opgesteld (In 't Veld, 2013).

Groeipijn: er zal een autonomiecrisis uitbreken, omdat de medewerkers zich gevangen voelen in de gecentraliseerde hiërarchie. Zij hebben namelijk meer kennis van de producten, machines en markt. Zij willen de autonomie krijgen om zelf beslissingen te nemen.

Aanwezigheid HR: in deze fase worden de meest gebruikelijke HRM-instrumenten overwogen en doelgericht ingezet.

3. Decentralisatie fase – groei door delegatie

In deze fase vindt de delegatie van taken naar het middenmanagement plaats. Het middenmanagement is nu verantwoordelijk voor het behalen van operationele maar ook tactische doelstellingen. De algemeen directeur focust zich op het strategische niveau en grijpt zelden in (In 't Veld, 2013).

Groeipijn: het middenmanagement krijgt te veel verantwoordelijkheid en kunnen hierdoor te veel hun eigen gang gaan. Hierdoor kan de onderneming uit elkaar vallen.

Aanwezigheid HR: in deze fase worden de meest gebruikelijke HRM-instrumenten overwogen en doelgericht ingezet.

4. Standaardisatie fase – groei door coördinatie

In deze fase worden formele systemen geïntroduceerd die ervoor moeten zorgen dat de coördinatie gerealiseerd wordt. De verantwoordelijkheid voor het opzetten van deze systemen ligt bij het management (algemeen directeur). De nadruk ligt op de coördinatie tussen de verschillende eenheden (In 't Veld, 2013).

Groeipijn: de uitrol van het systeem breekt de organisatie op. Er ontstaat een breuk tussen het lijnmanagement en het personeel. Het personeel klaagt over het gebrek aan medewerkers en de onwetendheid van de lijnmanager.

Aanwezigheid HR: de HRM-instrumenten worden gebruikt volgens eigen procedures en regels. In deze fase wordt hier een beleid voor gemaakt.

5. Samenwerkingsfase – groei door samenwerken

In deze fase stuurt het management aan op meer flexibiliteit en gedrag. Er wordt gestuurd op de samenwerking tussen de lijn- en stafafdeling. Er is veel onderling contact door middel van overleggroepen en bijeenkomsten. De eerdere uitrol van systemen wordt vereenvoudigd (In 't Veld, 2013).

Groeipijn: de vele overleggen kunnen een valkuil zijn. Het toezicht en de controle kunnen hierdoor wegvallen.

Aanwezigheid HR: verschillende HRM-instrumenten moeten de samenwerking tussen lijn- en stafafdelingen faciliteren.

6. Groei door ondernemen

In de laatste fase is de organisatie gericht op de externe omgeving en het aangaan van externe verbanden. Denk hierbij aan fusies, allianties of netwerken aangaan (In 't Veld, 2013).

Groei pijn: de organisatie wordt overgenomen door andere bedrijven en hierdoor blijft er niets van de 'oude' organisatie over.

Aanwezigheid HR: hierbij worden verschillende HRM-instrumenten ingezet zodat de fusie, alliantie of netwerken op een juiste manier kan worden afgehandeld. Door het inzetten van de instrumenten houdt de organisatie de medewerkers tevreden.

Toen Tubus System BV begon in Nederland zaten zij in de pioniersfase. Het was een kleine organisatie waarbij de communicatie informeel verliep, omdat er weinig medewerkers werkzaam waren. Daarnaast was de organisatie druk bezig met het creëren van een markt voor hun product, omdat niemand in Nederland Tubus System BV kende. In de huidige situatie is de organisatie nog steeds bezig met het uitbreiden van de markt, maar is de wens naar het hebben van structuur ontstaan.

De huidige situatie is als volgt: de groei is vóór het opstellen van de structuur gegaan. Het opstellen van de structuur is er bij 'ingeschoten' (Persoonlijke communicatie, 26 maart 2019). Op dit moment zijn er een aantal regels en procedures, maar deze worden vaak mondeling afgesproken en staan nergens genoteerd. Omdat er geen beleid is opgesteld zorgt dit ervoor dat elk onderwerp individueel wordt behandeld en anders wordt aangepakt. Volgens het model van Greiner (2013) bevindt Tubus System BV zich op dit moment in de managementfase. In deze fase ontstaat hiërarchie, structuur en regels en procedures. Tubus System BV heeft uitgesproken hier mee bezig te zijn en behoefte aan te hebben. Daarom kan er geconcludeerd worden dat de organisatie zich in de managementfase bevindt en hier zal in het onderzoek meerdere malen naar verwezen worden.

Mensen zijn onmisbaar in een organisatie en zijn nodig om een bedrijf zo goed mogelijk te laten functioneren. Door middel van sturing, begeleiding en faciliteiten zorgt HR ervoor dat de medewerkers hun werk zo goed mogelijk uitvoeren. As je als organisatie wil groeien, is het van belang dat alle zaken omtrent instroom, doorstroom en uitstroom goed geregeld zijn (Kluijtmans, 2014). Op dit moment heeft Tubus System BV geen beleid op het gebied van HRM. Onderstaande is afgesproken over de instroom, doorstroom en uitstroom binnen de organisatie:

1. Instroom

Bij de functiegroep monteurs heerst krapte op de arbeidsmarkt en daarom heeft Tubus System BV besloten om monteurs te werven via verschillende uitzendbureaus. Als er een geschikte kandidaat is gevonden, wordt deze uitgenodigd voor het eerste gesprek met de officemanager. Na het eerste gesprek beoordeelt de officemanager of de sollicitant op tweede gesprek mag komen met de bedrijfsleider. Als er een positief resultaat uit het tweede gesprek komt, mag de sollicitant twee dagen meelopen met de productie (monteurs). Op basis hiervan wordt besloten of de sollicitant wordt aangenomen.

Als er een medewerker geworven wordt voor een kantoorfunctie, vindt het eerste gesprek plaats met de algemeen directeur. Na een positieve uitkomst vindt er een tweede gesprek plaats met een medewerker waarmee de sollicitant vaak gaat samenwerken.

2. Doorstroom

Binnen Tubus System BV is op dit moment geen gesprekkencyclus en hierdoor is het onduidelijk waar de behoeften van de medewerkers liggen. Hier is de organisatie wel mee bezig, namelijk door invoering van Skillsmanager. Dit is een personeelsinstrument die ervoor zorgt dat er structureel en concreet aandacht wordt besteed aan het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers. Eind september 2019 zal Skillsmanager binnen Tubus System BV geïmplementeerd worden.

3. Uitstroom

De officemanager houdt een overzicht bij waarop de einddata van de contracten staan vermeld. Als de einddatum in zicht komt, wordt de leidinggevende ingelicht en wordt er besloten of er een nieuw contract wordt aangeboden. Op basis hiervan wordt er een nieuw contract opgesteld of wordt er in gesprek gegaan met de medewerker over het niet verlengen van het contract. Mocht het zo zijn dat de organisatie afscheid neemt van een medewerker, voert de algemeen directeur het exitgesprek.

Concluderend kan er gezegd worden dat Tubus System BV zich op dit moment bevindt in de managementfase van groei. Deze fase kenmerkt zich doordat er meer structuur binnen de organisatie wordt aangebracht. In de huidige situatie is de groei vóór het aanbrengen van structuur gegaan en hier is de organisatie zich bewust van. Daarom hebben zij besloten om zich te focussen op het aanbrengen van structuur, zodat dit in orde is voordat verdere groei van Tubus System BV gerealiseerd gaat worden. Door hier nu aandacht aan te besteden, is de verwachting dat de organisatie in de toekomst niet verder tegen problemen aanloopt. Zo wordt chaos en scheve gezichten binnen de organisatie voorkomen en wordt er één lijn getrokken bij HR-onderwerpen. Daarnaast zorgt dit er ook voor dat er een correcte samenhang is tussen de HR-onderwerpen en de toepassing hiervan. In dit rapport gaat gekeken worden op welke wijze er invulling gegeven kan worden aan de personeelsfunctie binnen Tubus System BV, zodat deze kan ondersteunen bij het realiseren van groei.

1.5 Deelconclusie

Sinds 2009 is Tubus System gevestigd in Nederland en het aantal medewerkers is in bijna tien jaar tijd gegroeid tot ruim 40 medewerkers. Door deze explosieve groei, is er in mindere mate stilgestaan bij het aanbrengen van structuur binnen de organisatie. Opvallend is bijvoorbeeld dat de organisatie geen concrete strategie heeft over waar zij willen staan over een X-aantal jaar. Hoe weet de organisatie dan hoeveel mensen zij moeten werven? En wat voor omzet er gedraaid moet worden? Er kunnen geen personeelsinstrumenten worden ingezet om dit te bereiken, omdat onduidelijk is wat er bereikt moet worden en op welke manier. Daarnaast is in de interne analyse benoemd dat er oud zeer heerst bij de medewerkers. Zij hebben namelijk het gevoel dat er niet naar hen geluisterd wordt. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij de verplichte borrels. Zo komen medewerkers niet opdagen, omdat zij het gevoel hebben dat er niet naar hen geluisterd wordt en hierdoor voelen zij zich niet gehoord. Doordat zij dit gevoel hebben treden zij in de weerstand en zijn zij niet bereid om mee te veranderen. Door inrichting van een professionele personeelsfunctie kan met dit soort onderwerpen op een professionele wijze worden omgegaan. De verwachting is dan ook dat de medewerkers dan wel bereid zijn mee te bewegen met de groei van Tubus System BV en de veranderingen in de toekomst.

Uit de externe analyse is gebleken dat de inrichting van de personeelsfunctie de kern van het vraagstuk is. Er spelen verschillende HR-thema's binnen de branche zoals vergrijzing, talentmanagement en development en arbeidsvoorwaarden waar Tubus System BV tot op heden nog niets mee heeft gedaan. Door de groei van het aantal medewerkers en de beoogde verdere groei is er vanuit Tubus System BV behoefte aan het inrichten en ontwikkelen van een professionele invulling van de personeelsfunctie. Hierdoor worden de HR-thema's waar op dit moment nog niets mee is gedaan opgepakt. Van belang is dat zij in het achterhoofd houden dat de personeelsfunctie niet op zichzelf staat, maar dat hier meer bij komt kijken zoals het sociaal beleid, HR-instrumenten en organisatiecontext. Als al deze onderwerpen met elkaar in harmonie zijn zorgt dit ervoor dat onderwerpen op dezelfde wijze behandeld worden. Dit resulteert uiteindelijk in tevreden en gemotiveerde medewerkers binnen Tubus System BV.

De personeelsfunctie binnen Tubus System BV gaat vanuit niets worden opgezet. De algemeen directeur en de officemanager voeren nu de HR-taken uit, maar er is nog geen officiële personeelsfunctie. Van belang is dat de organisatie eerst gaat kijken waar behoefte aan is op het gebied van personeel en om daar vervolgens mee te beginnen, zodat het aansluit bij de wensen van de organisatie. Door inrichting van deze functie wordt voorkomen dat taken blijven liggen.

Uit de situatieschets is gebleken dat de organisatie zich op dit moment bevindt in de managementfase van groei. Deze fase wordt gekenmerkt door het aanbrengen van structuur, hiërarchie en regels en procedures. Het aanbrengen van structuur zorgt ervoor dat er overzicht is binnen de organisatie op allerlei vlakken. Daarnaast zorgt het hebben van regels en procedures ervoor dat onderwerpen op dezelfde manier worden opgepakt. Op deze manier wordt chaos en scheve gezichten binnen de organisatie voorkomen, omdat alle onderwerpen op dezelfde manier worden opgepakt. Daarnaast is uit de situatieschets gebleken dat de pioniersfase ook gedeeltelijk terugkomt in de managementfase. Bij Tubus System BV verloopt de communicatie informeel en daarnaast wordt er nog steeds een markt aangeboord voor hun product. Zij hebben de pioniersfase van groei dan ook nog niet helemaal losgelaten, maar de behoefte naar het aanbrengen van structuur steekt boven alles uit.

2. Probleemformulering

In de probleemformulering wordt op basis van het vooronderzoek, de situatieschets en verdiepende gesprekken dieper ingegaan op het probleem dat er binnen Tubus System BV speelt. In de doelstelling wordt helder gemaakt waar het onderzoek naar moet leiden. Om dit te kunnen realiseren is er een hoofdvraag opgesteld die door middel van deelvragen beantwoord gaat worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een afbakening.

2.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om aan het eind van de afstudeerperiode een beroepsproduct op te leveren. Met dit beroepsproduct wordt voor Tubus System BV inzichtelijk hoe er invulling gegeven moet worden aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteuning biedt bij het realiseren van verdere groei voor de organisatie.

2.2 Hoofdvraag

Uit de situatieschets is gebleken dat Tubus System BV zich in de managementfase van groei bevindt. Bij deze fase is het van belang dat er structuur wordt aangebracht binnen de organisatie. Uit persoonlijke gesprekken is gebleken dat de groei onbewust vóór de structurering van de organisatie is gegaan. Tubus System BV is nog steeds aan het groeien en de verwachting en wens is om dit in de toekomst te blijven doen. Om dit te kunnen realiseren moet er eerst structuur worden aangebracht. Door de verwachte groei (10 tot 15% per jaar) worden er meer mensen aangenomen en dit resulteert in meer personele taken voor de organisatie. In de toekomst is het dan ook niet realistisch om de personele taken te laten uitvoeren door de algemeen directeur en officemanager, omdat zij meer of andere taken krijgen als de organisatiegroei doorzet. De opdrachtgever is daarom van mening dat er een personeelsfunctie moet worden ingericht. Deze gaat ervoor zorgen dat de groei ondersteund kan worden en dat medewerkers één aanspreekpunt hebben waar zij terecht kunnen met hun personele vragen. Naast dat het inrichten van de personeelsfunctie bijdraagt aan het realiseren van groei, zorgt het indirect ook voor goed werkgeverschap.

De menselijke factor is binnen Tubus System BV erg belangrijk. Bedrijven hebben medewerkers nodig om het bedrijf te laten functioneren en de medewerkers binnen Tubus System BV zorgen ervoor dat er productie gedraaid wordt. De personeelsfunctie organiseert, adviseert en ondersteunt bij HR-thema's en dit resulteert uiteindelijk in gemotiveerde en gezonde medewerkers. Als Tubus System BV besluit dit vraagstuk met betrekking tot de personeelsfunctie niet op te pakken, kan dit wellicht resulteren in stagnatie van de groei en het vertrekken van medewerkers. Om erachter te komen hoe Tubus System BV dit vraagstuk vorm kan geven is in overleg met de opdrachtgever onderstaande hoofdvraag opgesteld:

Op welke wijze kan Tubus System BV invulling geven aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteunt bij het realiseren van groei?

2.3 Deelvragen

Deskresearch vragen

1. Welke stappen moeten ondernomen worden om een personeelsfunctie op te zetten?

De personeelsfunctie wordt niet van de een op de andere dag opgezet, maar is een geleidelijk proces dat een organisatie ondergaat. Al deze stappen zorgen ervoor dat er uiteindelijk een personeelsfunctie binnen de organisatie komt. In deze deelvraag wordt besproken welke stappen dit zijn.

2. Welke personeelsinstrumenten kan een organisatie inzetten?

Bij de laatste stap voor het invoeren van de personeelsfunctie gaat het over het vormgeven en invoeren van de personeelsinstrumenten. In deze deelvraag wordt aan de hand van het boek van Noomen (2015) de beschikbare personeelsinstrumenten besproken. Daarnaast wordt er een koppeling gemaakt met de instrumenten die Tubus System BV in zou moeten zetten.

3. Wat is de rol van Human Resources binnen een organisatie?

Op dit moment worden de personeelstaken uitgevoerd door de algemeen directeur en de officemanager. Zij nemen een bepaalde rol van HR in, maar welke rol is dat? Bij deze deelvraag wordt inzichtelijk welke rollen HR allemaal kan vervullen, welke rol HR in de huidige situatie heeft en welke rol het best bij Tubus System BV past om te blijven groeien.

4. Hoe komt een organisatie tot integraal personeelsmanagement?

Integraal personeelsmanagement houdt in dat de personeelsinstrumenten in lijn zijn met het sociaal beleid en de organisatiecontext. Bij deze deelvraag wordt beschreven hoe een organisatie dit kan realiseren.

Fieldresearch vragen

1. Hoe hebben vergelijkbare organisaties hun personeelsfunctie ingericht?

Door middel van een telefonisch interview met een buitenlandse vestiging van Tubus System wordt achterhaald hoe zij de personeelsfunctie hebben ingericht. Om niet alleen te focussen op deze organisatie is er besloten om interviews af te nemen bij organisaties die werkzaam zijn in dezelfde branche als Tubus System BV. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat er meer relevante informatie wordt verzameld en de focus niet ligt op één organisatie. De organisaties hebben aangegeven anoniem te willen blijven, daarom worden de resultaten anoniem verwerkt.

2. Hoe moet de personeelsfunctie binnen Tubus System BV worden vormgegeven, zodat deze aansluit bij de wensen en behoeften van het management?

Bij het vooronderzoek is bij de opdrachtgever het vraagstuk uitgevraagd, maar niet hoe zij de invulling hiervan voor zich zien. De organisatie heeft hier nog geen beeld bij en dit is dan ook de vraag vanuit de opdrachtgever. De wens vanuit Tubus System BV is om een personeelsfunctie te hebben en deze fieldvraag zorgt voor een verdieping hiervan. Hiermee wordt achterhaald hoe zij dit voor zich zien en hoe zij dit in gedachten hebben. Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van een interview met de algemeen directeur en de officemanager.

2.4 Afbakening

Tijdens dit onderzoek is er besloten om de vestiging Nederland van Tubus System mee te nemen in het onderzoek en op deze vestiging te focussen. Zij willen namelijk een personeelfunctie opzetten en van belang is om te onderzoeken wat de behoeften zijn van Tubus System BV. De behoeften van de overige vestigingen in Zweden, Duitsland en Italië hebben hierbij geen toegevoegde waarde.

In het onderzoek worden de medewerkers die te maken hebben met de personele taken binnen Tubus System BV meegenomen. In dit geval zijn dat de algemeen directeur en de officemanager. Zij voeren op dit moment de personele taken uit en hebben een visie over hoe dit in de toekomst vormgegeven moet worden. Er is voor gekozen om de monteurs buiten beschouwing te laten, omdat het voor hen lastig oordelen is over hoe een personeelsfunctie eruit moet zien. Naast de monteurs wordt het overige kantoorpersoneel ook niet meegenomen in het onderzoek, omdat zij in mindere mate betrokken zijn bij de personele taken. Dit heeft dan ook geen toegevoegde waarde voor het onderzoek.

2.5 Deelconclusie

Op dit moment bevindt de organisatie zich in de managementfase van groei. Dit houdt in dat de organisatie nog steeds groeit, maar dat er steeds meer behoefte komt aan structuur. Uit gesprekken is namelijk gebleken dat de groei van Tubus System BV onbewust vóór de structurering van de organisatie is gegaan. De organisatie blijft maar groeien en dit resulteert in meer personele taken voor de organisatie. In de toekomst is het dan ook niet realistisch dat de algemeen directeur en de officemanager de HR-taken blijven uitvoeren. Daarom is er in overleg met de opdrachtgever besloten om onderzoek te doen naar hoe de organisatie invulling kan geven aan een personeelsfunctie. Volgens de opdrachtgever gaat het invullen van de personeelsfunctie zorgen voor het reguleren van groei, structuur en goed werkgeverschap.

Er zijn verschillende desk- en fieldresearch vragen opgesteld die ervoor gaan zorgen dat de hoofdvraag beantwoord gaat worden. Bij de fieldresearchvragen is een afbakening gecreëerd, omdat het niet realistisch is om alle medewerkers van Tubus System BV mee te nemen in het onderzoek. Er is gekozen om medewerkers die veel te maken hebben met de personele taken mee te nemen in het onderzoek. Dit zijn de algemeen directeur en de officemanager. Daarnaast wordt er ook informatie opgevraagd bij een vestiging van Tubus System en andere externe organisatie in dezelfde branche, omdat zij beschikken over een personeelsfunctie. Op deze manier kunnen zij als voorbeeld dienen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de deskresearchvragen die zijn opgesteld in de probleemformulering beantwoord. Als eerst wordt er antwoord gegeven op de vraag welke stappen er ondernomen moeten worden om een personeelsfunctie op te zetten. Vervolgens wordt er besproken welke personeelsinstrumenten een organisatie kan inzetten. Daarna wordt uitgelegd welke rollen van HR er zijn en welke van toepassing zijn op Tubus System BV. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een uitleg over hoe integraal personeelsmanagement tot stand komt.

3.1 Welke stappen moeten ondernomen worden om een personeelsfunctie op te zetten?

Een personeelsfunctie ontstaat niet van de een op de andere dag binnen een organisatie. Daarnaast is het niet realistisch om een personeelsfunctie binnen een organisatie te creëren waar vijf medewerkers werkzaam zijn. Met dit aantal medewerkers is het voor de directie namelijk nog behapbaar om de HR-taken zelf uit te voeren. Hoe groter de organisatie wordt, hoe aannemelijker het is dat er een personeelsfunctie binnen de organisatie ontstaat.

In figuur 3 zijn de stappen opgenomen die leiden tot het opzetten van een personeelsfunctie binnen een organisatie. Hierbij wordt uitgegaan van een ideaal proces: alle betrokkenen kunnen en willen, er is geld en tijd en mensen kunnen verstandig nadenken en ordelijk werken (Kouwenhoven, no date). In de volgende alinea worden de stappen kort toegelicht.

Stap 0 – Voorbereiding

Bij deze stap wordt er nagegaan of de wil en het vermogen aanwezig is om te gaan veranderen, er kennis aanwezig is op het gebied van de externe omgeving en of er menskracht, tijd en geld beschikbaar is. Ook wordt bij deze stap het plan van aanpak besproken (Kouwenhoven, no date).

Stap 1- Organisatieprofiel

Bij deze stap wordt er gekeken welke belangrijke interne en externe ontwikkelingen er plaatsvinden die een verband hebben met het personeelsmanagement (Kouwenhoven, no date).

Stap 2 – Dominante thema's

Uit de interne en externe analyse worden de dominante thema's afgeleid waaraan de personeelsfunctie een bijdrage moet gaan leveren. Deze thema's zijn een koppeling tussen de inrichting van de personeelsfunctie en de strategie van de organisatie (Kouwenhoven, no date).

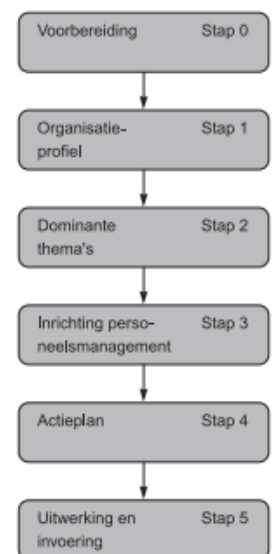
Stap 3 – Inrichting personeelsmanagement/ personeelsfunctie

Nadat de dominante thema's zijn geanalyseerd, worden deze volgens onderstaande stappen uitgewerkt.

- **3a – Werkterrein van personeelsmanagement**
Bij deze stap worden de thema's doorvertaald naar concrete activiteiten. Er wordt gekeken hoe bepaalde thema's aangepakt kunnen worden door middel van het inzetten van personeelsinstrumenten.
- **3b – Organisatie van personeelsmanagement**
Bij deze stap wordt gekeken wie waarvoor verantwoordelijk is. Het gaat om de relatie tussen HRM, het lijnmanagement en de medewerkers.
- **3c – Technologie en personeelsmanagement**
Bij deze stap wordt gekeken welke hulpmiddelen de personeelsfunctie kan gebruiken op het gebied van informatie en communicatie.
- **3d – Competenties van personeelsmanagement**
Bij deze stap wordt gekeken of de benodigde vaardigheden, kennis en gedrag aanwezig zijn om het personeelsbeleid binnen de organisatie uit te voeren. Hierbij wordt nogmaals gekeken naar de verdeling tussen HRM, lijnmanagement en medewerkers.

Stap 4 – Actieplan

De voorgaande stappen die uitgesplitst zijn bij stap 3, resulteren in een actieplan. Bij stap 4 wordt er dieper ingegaan op het actieplan en wordt deze officieel vastgelegd. Daarnaast wordt er ook getracht draagvlak te creëren binnen de organisatie (Kouwenhoven, no date).



Figuur 3: Stappenplan invoering personeelsfunctie. Overgenomen van Kouwenhoven (no date).

Stap 5 – Uitwerking en uitvoering

Bij de laatste stap worden diverse personeelsinstrumenten vormgegeven en deze worden daadwerkelijk ingevoerd. Daarnaast wordt er veel gecommuniceerd met het personeel over de dominante thema's en hoe de organisatie dit gaat aanpakken (Kouwenhoven, no date).

Bij veel midden- en klein bedrijven schiet het personeelswerk er vaak bij in. Dit is volgens Ten Duis (no date) niet opvallend, omdat bij dit soort organisaties vaak te weinig tijd en kennis beschikbaar is om een personeelsfunctie op te zetten. Echter kan dit op den duur voor nadelige gevolgen zorgen binnen een organisatie. Tubus System BV is een midden- en klein bedrijf en moet nagaan of het realistisch is om een personeelsfunctie op te zetten. Hierbij moet afgewogen worden of er voldoende werk beschikbaar is om deze functie te creëren. Daarnaast kan er overwogen worden om de HR-taken extern te beleggen of een interimpersoneelsfunctie te creëren.

3.2 Welke personeelsinstrumenten kan een organisatie inzetten?

Een organisatie kan niet functioneren zonder personeel. Om ervoor te zorgen dat een organisatie personeel binnenhaalt en dat deze ook blijven, kan een organisatie verschillende personeelsinstrumenten inzetten. Bij stap 5 van het stappenplan worden diverse personeelsinstrumenten vormgegeven en uiteindelijk ingevoerd. In deze deelvraag wordt beschreven welke personeelsinstrumenten er beschikbaar zijn.

Beknopt samengevat hebben de taken van een personeelsfunctie betrekking op de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel en hiervoor worden verschillende personeelsinstrumenten ingezet (Kluijtmans, 2014). Noomen (2015) hanteert de volgende personeelsinstrumenten: instroom, loonbepaling, functiewaardering, personeelsontwikkeling, personeelsbeoordeling, loopbaanontwikkeling en uitstroom. Hieronder worden deze personeelsinstrumenten toegelicht.

Instroom – alle activiteiten die betrekking hebben op het bemensen van de organisatie.

Loonbepaling – alle activiteiten die betrekking hebben op de betaling van een medewerker binnen de organisatie. Loonbepaling heeft een zichtbare relatie met functiewaardering, personeelsontwikkeling en personeelsbeoordeling. Door deze personeelsinstrumenten kan het loon namelijk toenemen.

Functiewaardering – met functiewaardering wordt bedoeld op een systematische wijze bepalen van de zwaarte van de functie, indelen in groepen en hieraan een loonschaal koppelen. Op deze manier is van elke functie bekend in welke loonschaal deze behoort. De functiewaardering houdt sterk verband met de functievorming die in het begin van het proces plaatsvindt. De functievorming is namelijk de basis van de functiewaardering.

Personeelsbeoordeling – door middel van personeelsbeoordeling probeert de organisatie de medewerkers te motiveren. Door het meten van de prestatie kan hier een bepaald loon aan gekoppeld worden. Personeelsbeoordeling kan men als input gebruiken voor de loonbepaling, selectiecriteria, opleidingseisen en het introductieprogramma.

Personeelsontwikkeling – alle activiteiten die betrekking hebben op het geschikt houden en maken van de medewerkers. Bij dit personeelsinstrument is een duidelijke relatie zichtbaar met de overige personeelsinstrumenten. Denk hierbij aan de personeelsbeoordeling en de functiewaardering.

Loopbaanontwikkeling – alle activiteiten die betrekking hebben op het krijgen van de juiste persoon op de juiste plek binnen de organisatie. Dit is een afstemmingsproces tussen wat de medewerker wil en wat de organisatie wil. Loopbaanontwikkeling heeft een zichtbare relatie met de doorstroom in een organisatie en de personeelsbehoefte binnen een organisatie.

Uitstroom – alle activiteiten die betrekking hebben op mensen die de organisatie verlaten.

Dit zijn personeelsinstrumenten die vanuit Noomen (2015) worden aangedragen om als organisatie mee aan de slag te gaan, maar dit zijn te veel instrumenten om in een keer te realiseren binnen Tubus System BV. Uit korte gesprekken met de algemeen directeur is gebleken dat de organisatie zich de komende tijd wil focussen op de volgende onderwerpen: instroom, personeelsbeoordeling, personeelsbeloning en loopbaanontwikkeling. Op dit moment blijven deze onderwerpen liggen, omdat er geen tijd en kennis beschikbaar is om dit op te pakken (Persoonlijke communicatie, 16 maart 2019). Omdat Tubus System BV wil blijven groeien is het van belang dat deze onderwerpen worden opgepakt. Dit zijn namelijk componenten die kunnen zorgen voor goed werkgeverschap en gemotiveerde en tevreden medewerkers.

3.3 Wat is de rol van HR binnen een organisatie?

Dave Ulrich heeft onderzoek gedaan naar de rol van Human Resources binnen een organisatie en over welke competenties HR moet beschikken om succesvol te kunnen zijn (Bouwman, 2019). Het model is opgebouwd uit twee assen. De verticale as onderscheidt de focus van HR: korte termijn (operationeel) versus lange termijn (strategisch). De horizontale as onderscheidt de activiteiten van HR. Aan de ene kant het managen van mensen en aan de andere kant het managen van processen (Sanders & Van der Ven, 2004). HR kan verschillende rollen vervullen binnen een organisatie en in figuur 4 zijn deze weergegeven. In onderstaande alinea's worden de rollen kort toegelicht.



Figuur 4: De vier HR-rollen van Ulrich. Overgenomen van Hoveman (2015)

HR als Strategische Partner

Hierbij richt HR zich op het afstemmen van de HR-processen op de strategische doelstellingen van de organisatie en dit is vooral toekomstgericht. HR is hierbij de strategische partner van het management en zorgt dat de bedrijfsdoelstellingen worden vertaald naar een concrete HR-strategie. Organisaties zien een toegevoegde waarde bij deze rol voor de HR-strategie en specifiek op het gebied van de arbeidsmarkt, vitaliteit en systemen (Visma Raet, 2019).

HR als Administratieve Expert

Bij deze rol richt HR zich op het efficiënt en professioneel inrichten van de dagelijkse HR-processen. Deze medewerker draagt zorg voor het verloop van de administratieve processen en zorgt dat het personeelssysteem relevante informatie bevat. Deze taken kunnen het beste vergeleken worden met de traditionele rol van HR (Bouman, 2019).

HR als Change Agent

Deze rol zorgt ervoor dat de invoering van veranderprocessen mogelijk wordt binnen de organisatie. Dit gebeurt door middel van het managen van de menselijke kant van het veranderproces. Bij deze rol houdt HR zich onder andere bezig met het lerend vermogen van de organisatie en competentie management (Bouwman, 2019). Uit onderzoek is gebleken dat organisaties een toegevoegde waarde zien op het gebied van workforce management. Dit houdt in dat de Change Agent ervoor moet zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek binnen de organisatie werkzaam zijn (Visma Raet, 2019).

HR als Employee Champion

Deze rol legt de focus op de medewerkers en minder op de proceskant. Van belang is dat HR de behoeften van de medewerkers aanvoelt en hierop inspeelt, zodat de betrokkenheid van de medewerkers wordt vergroot (Bouwman, 2019). Een onderwerp dat bij de rol van HR als Employee Champion komt kijken is duurzame inzetbaarheid. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zo lang en zo gezond mogelijk aan het werk blijven binnen de organisatie (Visma Raet, 2019).

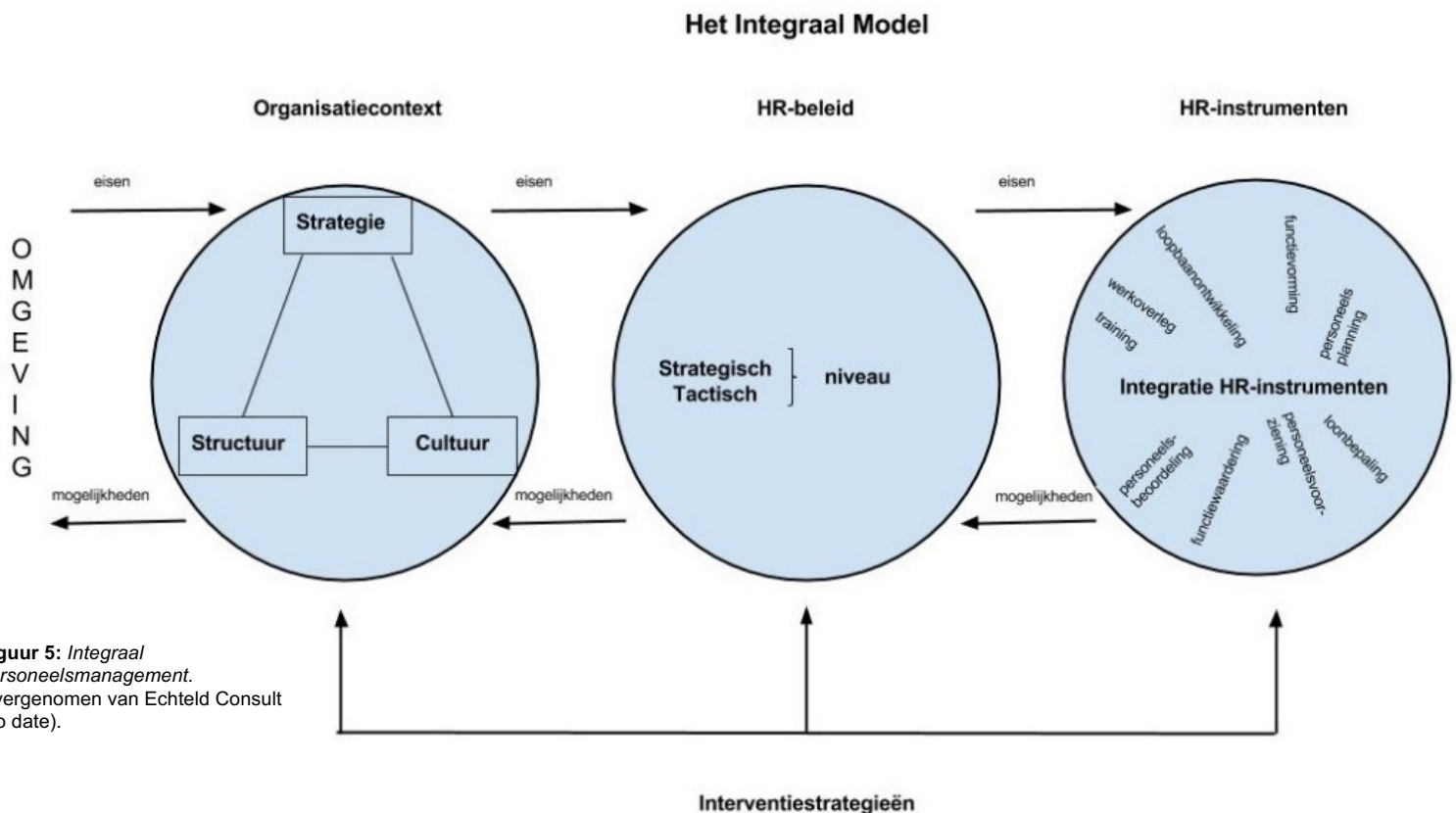
Op dit moment is de rol van HR binnen Tubus System BV een combinatie van Strategische Partner en Administratieve Expert. De algemeen directeur vervult de rol van Strategische Partner, omdat hij de strategische beslissingen neemt en de beleidsmatige onderwerpen oppakt. De officemanager vervult de rol van Administratieve Expert. Hierbij wordt er door de officemanager voor gezorgd dat de administratieve processen gestructureerd verlopen en dat alle personele informatie klopt. De behoefte naar een bepaalde HR-rol is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie verkeert. Het uiteindelijke streven van een organisatie moet zijn om alle vier de rollen binnen een organisatie te hebben, omdat deze rollen elkaar aanvullen en ondersteunen. Dit hoeft niet te betekenen dat één medewerker al deze rollen vervult, dit kan ook gedaan worden door meerdere medewerkers (Bouwman, 2019).

3.4 Hoe komt een organisatie tot integraal personeelsmanagement?

Het opzetten van de personeelsfunctie is voor een organisatie een grote uitdaging. Hoe zorg je er als organisatie voor dat de personeelsinstrumenten in samenhang zijn met de strategische doelstellingen? Als dit allemaal met elkaar in lijn is, wordt er gesproken van integraal personeelsmanagement. Het hebben van integraal personeelsmanagement is waar een organisatie uiteindelijk naar streeft.

Volgens Noomen (2015) is de taak van een HR-functionaris om ervoor te zorgen dat integraal personeelsmanagement wordt gerealiseerd. De functie van HR-functionaris omschrijft hij als volgt: "Het operationeel en beleidsmatig ondersteunen en adviseren bij het scheppen, in stand houden en afbouwen van productieve en zinvolle arbeidsrelaties binnen de context van doelen, belangen en mogelijkheden van de individu, organisatie en maatschappij" (Noomen, 2015). In het boek van Noomen (2015) wordt gesproken over de functie van HR-functionaris, maar in het onderzoek wordt de definitie personeelsfunctie gehanteerd. Beide functies hebben dezelfde definitie maar er is gekozen voor personeelsfunctie, omdat dit beter aansluit bij de centrale vraag van het onderzoek en de wensen van de opdrachtgever. Daarnaast is de definitie personeelsfunctie een term die vaak gehanteerd wordt in het bedrijfsleven.

De taak van de HR-functionaris is om bovengenoemde elementen als een samenhangend geheel te benaderen. Als de HR-functionaris dit doet, wordt er gesproken van integraal personeelsmanagement. Integraal personeelsmanagement kan gedefinieerd worden als: "actief proberen de afstemmingsvraag tussen organisatie en de mens op te lossen door gebruik te maken van de samenhang tussen de organisatiecontext, het sociaal beleid en de toepassing van de HRM-instrumenten" (Noomen, 2015). In figuur 5 worden de samenhangende elementen op een eenvoudige manier weergegeven.



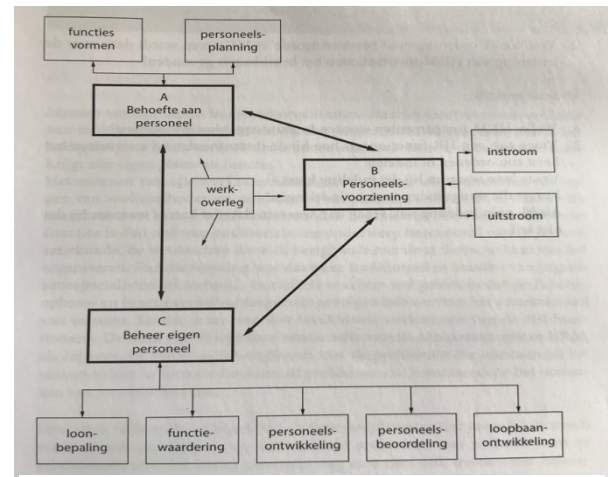
Figuur 5: Integraal personeelsmanagement.
Overgenomen van Echteld Consult (no date).

Om ervoor te zorgen dat deze integrale aanpak gaat werken, wordt de integratie op basis van drie niveaus vormgegeven namelijk op basis van: integratie op instrumenten, sociaal beleid en organisatiecontext. In de volgende alinea worden deze drie niveaus die leiden tot integraal personeelsmanagement beknopt uitgewerkt.

De instrumentale integratie

Bij dit niveau houdt men zich bezig met het uitvoerende gedeelte van HRM. Dan gaat het vooral om de toepassing van de personeelsinstrumenten. Er is een lange lijst van personeelsinstrumenten die een organisatie kan inzetten, maar om overzicht te creëren is er gekozen voor indeling naar procesvolgorde (rangschikking op basis van een logische opeenvolging van activiteiten). Dit proces van uitvoerende HRM is ingedeeld in drie hoofdstappen (Noomen, 2015). Zie figuur 6 voor deze samenhang.

1. Het bepalen van de behoefte aan personeel. Hierbij moet er structuur aangebracht worden in de taakvelden en wordt dit gegroepeerd tot een organisatiestructuur;
2. Na het bepalen van de functies en het aanbrengen van een organisatiestructuur, volgt het bemensen van deze functies;
3. Daarna volgt de laatste stap, namelijk het beheren van het eigen personeel. Hierbij wordt gekeken wat er bijdraagt aan het goed functioneren van het personeel.



Figuur 6: Hoofdindeling HRM-instrumenten. Overgenomen van Noomen (2015).

De integratie op basis van het sociaal beleid

Nadat de samenhang tussen de personeelsinstrumenten is vormgegeven, is het zaak om het sociaal beleid op te zetten op weg naar een integrale aanpak. Het sociaal beleid gaat ervoor zorgen dat de personeelsinstrumenten in dezelfde richting werken, zodat deze dezelfde doelen nastreven en in dezelfde stijl worden gehanteerd. In het sociaal beleid staat beschreven welke doelen er moeten worden nagestreefd en hoe de personeelsinstrumenten moeten worden ingezet om deze doelen te bereiken. Deze doelen zijn afgeleid van de organisatiedoelen. Doordat dit alles is vastgelegd zorgt dit ervoor dat het bespreekbaar en onderhandelbaar is binnen de organisatie, maar ook dat het gecontroleerd en geëvalueerd kan worden (Noomen, 2015).

Het hebben van een sociaal beleid is belangrijk voor een organisatie, maar ook voor de HR-functionaris. Op deze manier kan de HR-functionaris sturing geven aan het organisatiebeleid en het reilen en zeilen van de organisatie. Daarnaast weet degene ook welke personeelsinstrumenten hij moet inzetten, waarom en op welke manier. Het sociaal beleid wordt in veel organisaties gezien als het HR-beleid, echter omvat het sociaal beleid meer onderwerpen. Namelijk het arbobeleid, inspraak in werkoverleg en de relatie met OR en vakbonden (Noomen, 2015).

De integratie op basis van de organisatiecontext

In deze fase wordt er bepaald wat de relatie is tussen de omgeving en de organisatie. De organisatiecontext omvat de strategische opstelling, de cultuur en structuur van een organisatie. Het is van belang dat deze factoren met elkaar in samenhang zijn, echter komt dit niet vanzelf tot stand. Hier moet de organisatie bewust aan werken en de nodige hulpmiddelen voor inzetten (Noomen, 2015).

Samenvattend ontstaat het model van integraal personeelsmanagement op de volgende manier:

- Alles begint bij de situatie, dit wordt in de praktijk ook wel 'omgeving' genoemd;
- Deze omgeving beziet men en wordt de zogenoemde 'strategische opstelling' genoemd;
- Op basis van de opvattingen over de omgeving, wordt de gewenste organisatiestructuur- en cultuur bepaald. Dit moet resulteren in het ontstaan van een samenhang tussen de strategische opstelling, structuur en cultuur. Dit alles bij elkaar wordt ook de organisatiecontext genoemd;
- Vervolgens wordt de organisatiecontext vertaald in doelen voor het sociaal beleid;
- Daarna worden de doelen van het sociaal beleid vertaald naar samenhangende personeelsinstrumenten.

Op deze manier komen de drie niveaus van integratie weer bij elkaar tot een samenhangend geheel. Mocht het zo zijn dat er op een niveau iets verandert, heeft dit invloed op de andere niveaus (Noomen, 2015).

Naast het model van integraal personeelsmanagement wordt er in de praktijk vaak gesproken over de traditionele HR-cyclus. De HR-cyclus gaat over de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers en deze onderwerpen zijn aan elkaar gekoppeld. Bij integraal personeelsmanagement gaat de koppeling nog een stapje verder. Hierbij vindt er een koppeling plaats met het sociaal beleid en de organisatiecontext (Jacobs, 2017). Bij Noomen (2015) gaat het om de integrale aanpak van HR

waarbij alle facetten met elkaar samenhangen. Bij de traditionele HR-cyclus worden de facetten vaak maar gedeeltelijk opgepakt waardoor er geen samenhang ontstaat (Aubel, 2018). In het onderzoek wordt het begrip integraal personeelsmanagement van Noomen (2015) gebruikt, omdat hierbij alle facetten van HR met elkaar in verbinding zijn en dit is het streven van Tubus System BV.

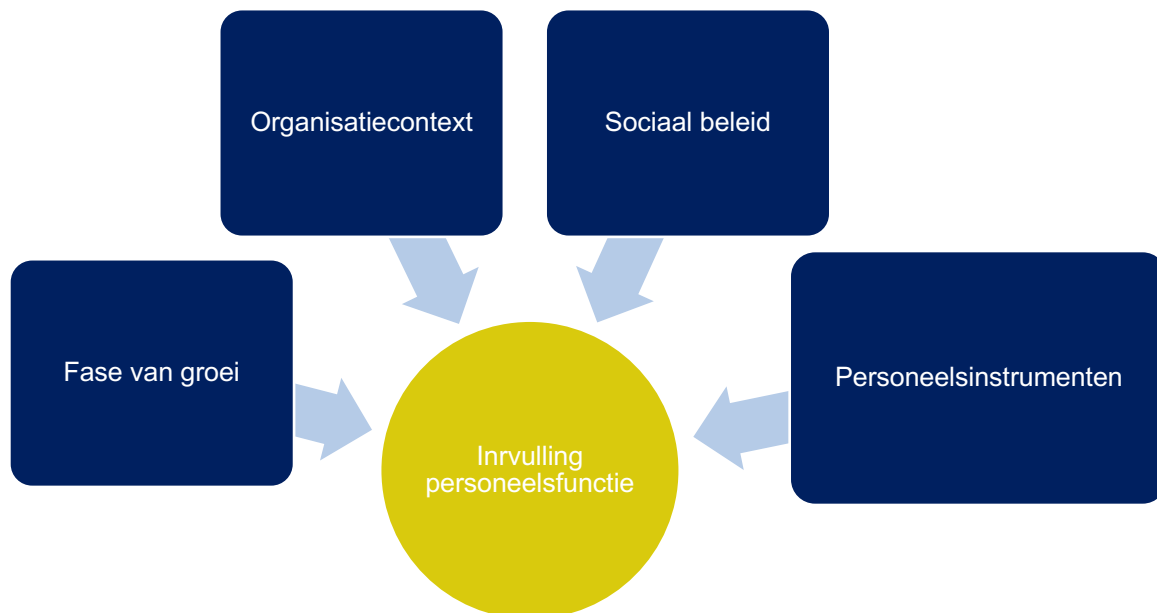
Als het model van integraal personeelsmanagement op de huidige situatie van Tubus System BV wordt toegepast, kan er geconcludeerd worden dat zij nog een flink aantal stappen te zetten hebben. Zoals eerder beschreven zijn er in de huidige situatie geen strategische doelstellingen en beleid. Van belang is dat Tubus System BV gaat beginnen met het zetten van de eerste stap, namelijk het analyseren van de omgeving. Daaruit gaat blijken wat er speelt in de markt en waar behoefte aan is binnen de organisatie. Vervolgens kunnen de overige stappen van personeelsmanagement in gang worden gezet, zodat uiteindelijk alle facetten met elkaar in samenhang zijn.

3.5 Conceptueel model

In een conceptueel model wordt de verwachte oorzaak-gevolgrelatie in kaart gebracht. Binnen Tubus System BV is het zo dat de groei vóór het aanbrengen van structuur is gegaan. Omdat de organisatie blijft groeien, is de behoefte naar het hebben van structuur toegenomen.

In hun optiek is voor aanbrengen van structuur, procedures en regels een personeelsfunctie nodig. Er zijn verschillende factoren van invloed op het vraagstuk van Tubus System BV. Zo is de fase van groei beslissend voor het wel of niet creëren van een personeelsfunctie. Daarnaast speelt de organisatiecontext een grote rol omdat op basis hiervan de strategische doelstellingen, structuur en cultuur van de organisatie worden bepaald. Deze doelstellingen worden vervolgens omgezet in het sociaal beleid en hier komen verschillende personeelsinstrumenten uit voort die moeten zorgen voor de realisatie van de doelstellingen.

Om ervoor te zorgen dat de personeelsfunctie binnen Tubus System BV het beste tot zijn recht komt en zo efficiënt en effectief mogelijk werkt, moeten bovenstaande factoren elkaar aanvullen. Op deze manier zorgt de organisatie ervoor dat er een samenhangend beleid wordt gehanteerd binnen de organisatie. Dit resulteert in structuur en tevreden en gemotiveerde medewerkers. In figuur 7 is de samenhang van deze onderwerpen weergegeven in een conceptueel model.



Figuur 7: Conceptueel model over de invulling van de personeelsfunctie binnen Tubus System BV.

3.6 Deelconclusie

Het opzetten van een personeelsfunctie wordt niet van de een op de andere dag gerealiseerd. Als organisatie is het van belang om na te gaan of het opzetten van deze functie realistisch en haalbaar is. Hoe groter een organisatie wordt, hoe aannemelijker het is dat deze een personeelsfunctie of personeelsafdeling heeft. Er is een stappenplan opgesteld door Kouwenhoven (no date) die leidt tot het opzetten van een personeelsfunctie. Hierbij wordt er een organisatieprofiel opgesteld en hieruit worden de dominante thema's afgeleid. Vervolgens wordt besproken en uitgewerkt hoe deze opgepakt gaan worden door middel van een actieplan. Aan de dominante thema's worden personeelsinstrumenten gekoppeld. Noomen (2015) hanteert hierbij de volgende personeelsinstrumenten: instroom, loonbepaling, functiewaardering, personeelsontwikkeling, personeelsbeoordeling, loopbaanontwikkeling en uitstroom. Het is niet realistisch en haalbaar om al deze personeelsinstrumenten te realiseren binnen Tubus System BV. Daarnaast moeten de personeelsinstrumenten ook aansluiten bij de organisatie. Uit gesprekken is gebleken dat Tubus System BV de focus wil leggen op: instroom, personeelsbeoordeling, personeelsbeloning en loopbaanontwikkeling.

Dave Ulrich (Bouwman, 2019) heeft onderzoek gedaan naar welke rol de personeelsfunctie kan vervullen. Hierbij maakt hij onderscheid tussen Strategisch Partner, Administratieve Expert, Change Agent en Employee Champion. Bij elke organisatie is de rol van HR anders ingericht, omdat dit afhankelijk is van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Bij Tubus System BV zijn op dit moment de rollen van Strategisch Partner en Administratieve Expert aanwezig.

Het uiteindelijke streven van een organisatie is het hebben van integraal personeelsmanagement. Dit houdt in dat er samenhang is tussen de organisatiecontext, sociaal beleid en de personeelsinstrumenten. Het verschil met de traditionele HR-cyclus en integraal personeelsmanagement is dat bij de traditionele HR-cyclus de facetten vaak maar gedeeltelijk worden opgepakt en hierbij geen samenhang is met de overige onderwerpen. Tubus System BV heeft nog een flink aantal stappen te zetten als zij integraal personeelsmanagement willen realiseren. Hierbij moet Tubus System BV beginnen met het zetten van de eerste stap van het stappenplan om vervolgens de rest van de stappen af te lopen.

4. Methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek binnen Tubus System BV uitgevoerd gaat worden. Hierbij wordt er per deelvraag beargumenteerd waarom er voor een bepaalde methode is gekozen. Vervolgens wordt beschreven op welke wijze de data geanalyseerd gaat worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een uitleg over hoe de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd kan worden.

4.1 Beschrijving type onderzoek

Vooronderzoek

Voordat er begonnen is met het schrijven van het daadwerkelijke rapport, heeft er een vooronderzoek plaatsgevonden. Dit is gedaan door middel van het afnemen van enkele interviews. Er is een interview afgenomen bij Arjen van de Hoef, de algemeen directeur van Tubus System BV en een extern interview met Leo Rolf van de branchevereniging Techniek Nederland. Ook zijn er enkele persoonlijke gesprekken in de wandelgangen geweest waarbij informatie vergaard is. Omdat er binnen Tubus System BV geen beleidsdocumenten zijn, is er besloten om de situatieschets te schrijven op basis van deze interviews. Om de situatieschets aan te vullen en compleet te maken is er literatuur geraadpleegd.

Deskresearch

Nadat het vraagstuk binnen Tubus System BV inzichtelijk is geworden, heeft een verdieping plaatsgevonden. Deze verdieping heeft plaatsgevonden door het opstellen van deelvragen en deze zorgen voor een theoretisch achtergrond van het vraagstuk. Hiervoor zijn verschillende wetenschappelijke bronnen geraadpleegd. Dit wordt ook wel deskresearch genoemd. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in het hoofdstuk theoretisch kader.

Fieldresearch

Nadat de theoretische achtergrond van het vraagstuk is beschreven, is er informatie bij de doelgroep verzameld. De interne doelgroep binnen het onderzoek is de algemeen directeur en de officemanager, omdat zij de huidige personele taken op zich nemen en uitvoeren. Zij hebben een visie over hoe de personeelsfunctie in de toekomst moet worden ingevuld, zodat deze ervoor kan zorgen dat groei wordt gerealiseerd.

Daarnaast is er ook informatie vergaard bij een externe doelgroep. Dit zijn organisaties die werkzaam zijn in dezelfde branche als Tubus System BV. Deze organisaties hebben een HR-afdeling/personeelsfunctie of zijn bezig met de inrichting/invulling hiervan. Er is gekozen om een externe doelgroep te benaderen, zodat Tubus System BV hiervan kan leren en wellicht onderwerpen kan toepassen.

Het verzamelen van informatie bij de doelgroep wordt ook wel fieldresearch genoemd. Deze informatie is verzameld door middel van het afnemen van interviews en is daarom een kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat het onderzoek gericht is op interactie met de respondenten en het verkennen van het onderwerp. Daarom zijn de interviewvragen niet gebaseerd op basis van theorieën, maar op het verkrijgen van informatie van de doelgroep.

4.2 Beschrijving meetinstrumenten per (praktijk) deelvraag

In de probleemformulering zijn twee fieldresearch vragen opgesteld en deze zijn beantwoord door middel van interviews. Er is voor het afnemen van interviews gekozen, omdat op deze manier veel informatie vergaard kan worden over de mening en opvattingen van de geïnterviewde. De beleving van de geïnterviewde stond gedurende het gehele interview centraal. Op deze manier is er getracht achter de opinie, attitude, gevoelens, feiten of gedachten van de respondent te komen. Voor het vraagstuk is het van groot belang dat de respondenten hun mening en visie geven over hoe zij de personeelsfunctie voor zich zien of hoe hun organisatie dit heeft ingericht. Op deze manier kan de theorie makkelijk vergeleken worden met wat de wens en behoefte is vanuit Tubus System BV, maar ook met de werkwijze van andere organisaties.

Er is bewust gekozen om geen enquête uit te zetten, omdat er geen relevante groep te duiden was voor het vraagstuk. Daarnaast is er bij een enquête geen ruimte voor verdieping en persoonlijke interactie en dit is van groot belang bij het vraagstuk.

Er zijn verschillende interviewmethoden die gebruikt kunnen worden voor het vergaren van informatie. Bij dit onderzoek is de methode van een semigestructureerd interview toegepast. Hierbij is er een algemeen interviewschema opgesteld op basis van het theoretisch kader waarbij er ruimte was om

van deze structuur af te wijken. Dit heeft geresulteerd in het vergaren van meer gedetailleerde informatie. Concluderend kan er gezegd worden dat dit een beschrijvend onderzoek is, omdat de focus ligt op het vergaren van informatie bij de respondenten.

Fieldresearchvraag 1

Voor beantwoording van deze deelvraag zijn medewerkers van verschillende organisaties geïnterviewd. Deze organisaties zijn werkzaam in dezelfde branche als Tubus System BV. Er is voor deze drie organisaties gekozen, omdat deze de meeste toegevoegde waarde leveren voor het onderzoek. Tubus System BV kan veel van deze organisaties leren en wellicht ook toepassen. Deze organisaties hebben een HR-afdeling/personeelsfunctie of zijn bezig met het opzetten hiervan. In bijlage 3 zijn de interviewvragen opgenomen.

Fieldresearchvraag 2

Voor beantwoording van deze deelvraag zijn de algemeen directeur en de officemanager van Tubus System BV geïnterviewd. Er is gekozen voor deze twee respondenten, omdat zij op dit moment de personele taken binnen Tubus System BV uitvoeren. De algemeen directeur voert de tactische- en strategische taken uit en de officemanager neemt de operationele taken op zich. Zij hebben een visie en verwachtingen over de personeelsfunctie binnen Tubus System BV en dit is tijdens het interview uitgevraagd. In bijlage 4 zijn de interviewvragen opgenomen.

4.3 Beschrijving waarop data wordt geanalyseerd

Nadat de interviews waren afgenomen, zijn deze in zijn geheel uitgeschreven. Vervolgens is er aan de hand van de uitgevraagde onderwerpen een analyseschema opgesteld. De koppeling tussen de interviewvragen en de onderwerpen zijn terug te vinden in bijlage 5. Door het maken van een analyseschema is inzichtelijk geworden wat de respondenten per onderwerp hebben aangegeven. Hierdoor waren de overeenkomsten en verschillen makkelijk vast te stellen.

4.4 Procedure

Het onderzoek binnen Tubus System BV is in een tijdsbestek van ongeveer 6 maanden uitgevoerd. In overleg met de opdrachtgever is bepaald welke respondenten intern en extern benaderd konden worden voor een interview. De opdrachtgever had externe contactpersonen waar contact mee opgenomen is voor het afnemen van een interview. Bij één van de externe interviews heeft het interview telefonisch plaatsgevonden, omdat het niet haalbaar was om deze locatie in het buitenland te bezoeken. De respondenten zijn via de e-mail uitgenodigd voor het interview. Hierin is de datum, tijd, locatie en het doel verwerkt. De uitnodiging voor het interview is opgenomen in bijlage 7.

Met de interne respondenten is gedurende het gehele onderzoek gecommuniceerd, omdat deze vanaf het begin betrokken zijn geweest bij het onderzoek. De interne respondenten zijn via de e-mail uitgenodigd voor het interview. Hierin is de datum, tijd, locatie en het doel verwerkt. De uitnodiging is opgenomen in bijlage 8.

Nadat de informatie was verzameld, is deze uitgeschreven en opgestuurd naar de desbetreffende respondent. Hierdoor kregen de respondenten de mogelijkheid om na te gaan of de geïnterpreteerde resultaten kloppen. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk is. Vervolgens is de belangrijkste informatie en quotes verwerkt in het analyseschema. Het analyseschema is opgesteld aan de hand van onderwerpen die zijn voortgekomen uit het theoretisch kader. Hierbij zijn kleurcodes gebruikt om antwoorden te categoriseren en zo met elkaar te vergelijken. De analyseschema's zijn terug te vinden in bijlage 12 en 15.

4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te kunnen waarborgen, zijn er verschillende manieren gebruikt om informatie te verzamelen. De theorie die verwerkt is in het hoofdstuk theoretisch kader is gebruikt als input voor de vragen van het semigestructureerde interview. Om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen is gebruik gemaakt van verschillende theorieën om het onderwerp vanuit meerdere perspectieven te bekijken.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, is bij het afnemen van de interviews dezelfde volgorde van onderwerpen gehanteerd. Daarnaast is voor aanvang van het interview vermeld dat de informatie anoniem verwerkt wordt. Hierdoor werden de respondenten uitgenodigd om zo eerlijk mogelijk antwoord te geven en sociaal wenselijke antwoorden te mijden. Daarnaast is het uitgewerkte

interview opgestuurd naar de respondenten om na te gaan of de geïnterpreteerde resultaten kloppen. Dit alles draagt naast de betrouwbaarheid ook bij aan de validiteit van het onderzoek. Mocht het onderzoek in de toekomst herhaald worden, is de kans aanwezig dat er andere antwoorden worden gegeven. Dit is te wijten aan het feit dat de organisatie zich dan in een andere fase van groei bevindt en andere behoeften heeft op het gebied van de personeelsfunctie.

De opdrachtgever Tubus System BV is nauw betrokken geweest gedurende het onderzoek. De vraag die beantwoord wordt door middel van dit onderzoek is ontstaan vanuit de behoefte van de organisatie. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten erg bruikbaar en nuttig voor de organisatie.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die verzameld zijn door het afnemen van interviews gepresenteerd. Als eerst worden de resultaten van deelvraag 1 vermeld. Daarna volgen de resultaten van deelvraag 2. Vervolgens worden de opvallende resultaten beschreven, gevolgd door de verbanden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een deelconclusie. In het hoofdstuk resultaten wordt nog geen koppeling gemaakt met het theoretisch kader of de situatieschets. Dit gebeurt pas in het volgende hoofdstuk de conclusie. In de bijlagen 9 t/m 11 zijn de uitgewerkte interviews van deelvraag 1 verwerkt en in bijlage 12 is het analyseschema te vinden. In bijlage 13 en 14 zijn de uitgewerkte interviews van deelvraag 2 terug te vinden en in bijlage 15 is het analyseschema opgenomen.

5.1 Resultaten fieldresearchvraag 1

“Hoe hebben vergelijkbare organisaties hun personeelsfunctie ingericht?”

Wijziging in de rol van HR

Respondent 2 en 3 gaven aan dat zij recent zijn begonnen met het opzetten van de personeelsfunctie. Bij de organisatie van respondent 2 zijn op dit moment twee medewerkers werkzaam die de HR-taken op zich nemen, terwijl respondent 3 de HR-taken oppakt met één van de directeurs. Bij respondent 1 is de personeelsfunctie volledig ingericht. Omdat de organisatie blijft groeien hebben zij recent besloten om iemand aan te nemen voor de HR-afdeling.

Bij de organisatie van respondent 2 en 3 is er begonnen met het opzetten van de personeelsfunctie, omdat zij merkten dat hier behoefte aan was. Hierover zei respondent 2 het volgende: “Wij zijn gestart met de P&O afdeling omdat wij hebben gemerkt, dat er veel collega’s vertrokken.” Bij de organisatie van respondent 3 komt de focus voornamelijk te liggen op het binden en behouden van personeel. Echter verwacht respondent 3 niet dat er daadwerkelijk een HR-afdeling komt, maar dat deze taken opgepakt worden door de leidinggevenden.

HR-beleid

De bedrijven van respondent 2 en 3 zitten in de beginfase van het ontwikkelen van een personeelsfunctie. Daarom hebben zij nog niet de kans gehad om beleid te schrijven. Beide respondenten waren van mening dat er eerst gekeken moet worden naar waar er behoefte aan is binnen de organisatie en op basis daarvan kan er beleid geschreven gaan worden. Wel gaf respondent 3 hierover het volgende aan: “Ik zou het prettig vinden als er beleid geschreven gaat worden op het gebied van ziekteverzuim en verloof. Ik besef dat dit lastige onderwerpen zijn om op te pakken, maar ik wil beide in percentage zien dalen.”

Bij de organisatie van respondent 1 is er beleid geschreven voor bepaalde onderwerpen. Er is bewust gekozen om niet voor elk onderwerp beleid te schrijven en hier gaf respondent 1 de volgende reden voor: “In mijn optiek is een discussie over een onderwerp beter dan het maken van een beleid. Als overal een beleid voor is, ben je als organisatie minder flexibel. Hierdoor kan je dan niet inspelen op de veranderingen in jouw omgeving. Als wij blijven groeien is het natuurlijk aannemelijker dat er meer beleid geschreven moet worden, maar dat is ook logisch.”

HR-thema’s

Bij de organisatie van respondent 1 is de personeelsfunctie volledig ingericht en is er een duidelijk onderscheid in taken zichtbaar. Haar collega houdt zich bezig met recruitment en respondent 1 vertelde dat zij zich bezighoudt met verschillende facetten van HR zoals: salaris en arbeidsvoorwaarden, trainingen, beoordelen en functioneren en de wetgeving. Hierbij is haar taak om de managers te adviseren en te ondersteunen op het gebied van personeel. Als aanvulling hierop zei respondent het volgende: “Als er een nieuwe medewerker start zorg ik dat er in overleg met de leidinggevende een introductieprogramma is opgesteld. Er is wel een verschil tussen een nieuwe medewerker op kantoor of in de productie. Bij de productie is het namelijk zo dat de medewerker intern wordt opgeleid door een digitale cursus, training en meelopen met een ervaren medewerker.”

Respondent 2 gaf aan dat zij op dit moment bezig zijn met de structurering van de P&O afdeling. Hierbij hebben zij een begin gemaakt met de verdeling van taken in blokken: werving en selectie, behoud en advies. Op het gebied van instroom gaf respondent 2 aan dat zij het volgende hebben ingezet: “Als iemand in dienst komt, wordt er in samenspraak met de leidinggevende een introductieprogramma opgesteld. Ook wordt de nieuwe medewerker aangekondigd in de nieuwsbrief en op intranet.” Op het gebied van beoordeling en beloning van personeel gebruikt de organisatie het instrument Skillsmanager. Respondent 2 zei hierover het volgende: “Aan het begin van het jaar maakt

de medewerker zijn eigen doelstellingen en hierover worden nog twee gesprekken gevoerd in de loop van het jaar. Voor elke doelstelling die de medewerker behaalt, krijgt hij 2,5% van zijn maandsalaris."

Respondent 3 gaf aan dat de organisatie op dit moment bezig is met de structurering en prioritering van HR. De eerste behoefte bij de organisatie was onboarding en hier is de organisatie mee begonnen. Als er een nieuwe medewerker bij de organisatie in dienst komt krijgt deze een koelbox, beker, arboboekje, uitleg over het pensioen en het huisreglement. Daarnaast biedt de organisatie een introductieprogramma aan en hierover vertelde respondent 3 het volgende: "Medewerkers in de productie worden intern opgeleid. Zij worden voor drie maanden gekoppeld aan een ervaren monteur. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat je beter leert on the job." Op het gebied van beoordeling en beloning gaf respondent 3 aan dat de medewerker aan het begin van het jaar doelstellingen opstelt in overleg met de leidinggevende en op basis hiervan worden gesprekken gevoerd. Daarnaast worden er binnen de organisaties gesprekken gevoerd op basis van de gestelde KPI's (kritische prestatie-indicatoren). Respondent zei: "Als de medewerker een KPI behaald heeft staat hier een beloning tegenover. Dit kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van vrije tijd. Ik heb gemerkt dat medewerkers dit steeds belangrijker zijn gaan vinden. Naast dat zij een beloning krijgen voor het behalen van KPI's, krijgt de medewerker een voucher ter waarde van €500 als hij een opleiding heeft gehaald."

Behoeften en uitdagingen

Respondent 2 en 3 gaven aan dat zij de komende jaren bezig zullen zijn met het opzetten van een professionele personeelsfunctie. Respondent 3 gaf aan dat het belangrijk is dat over een aantal jaar HR geïmplementeerd is op alle locaties. Hierover zei respondent 3: "Mijn wens is dat er uiteindelijk een strategische personeelsplanning wordt opgesteld waarbij de focus ligt op het behoud van personeel." Bij de organisatie van respondent 2 ligt de focus op het gezien worden als gelijkwaardige gesprekspartner door de directie en de medewerkers.

Tips

Volgens respondent 2 moet een organisatie vanuit de visie gaan redeneren en hiermee de aansluiting zoeken met P&O. Daarna moet volgens respondent 2 en 3 gekeken worden naar waar behoefte aan is binnen de organisatie om daar vervolgens mee te gaan beginnen. Om het te laten slagen gaf respondent 3 de volgende aanvulling: "Pak degene met de grootste mond eruit. Hij kan er namelijk voor zorgen dat iedereen meegaat met jouw idee of dat hij in zijn eentje komt te staan en uiteindelijk toch meegaat met jouw idee. Dit is echt belangrijk om draagvlak te creëren binnen de organisatie." Daarnaast is het hebben van een plan van aanpak volgens alle respondenten cruciaal, zodat er draagvlak wordt gecreëerd bij de directie. Zodra er draagvlak is gecreëerd bij de directie gaan de medewerkers ook sneller mee met het plan.

5.1.1 Verbanden tussen de respondenten

Bij respondent 2 en 3 is er een duidelijk verband zichtbaar. Beiden zitten zij in de beginfase van het opstarten van de personeelsfunctie. Er is gekeken naar waar behoefte aan is en hier is mee begonnen, zodat onnodig werk voorkomen wordt. Daarnaast hebben zij nog geen concreet en volledig HR-beleid, maar dit is te wijten aan het feit dat zij net begonnen zijn met het opzetten van de personeelsfunctie. Op dit moment is het bij beide bedrijven nog onduidelijk welke HR-onderwerpen verder opgepakt gaan worden en op welke termijn dit gaat gebeuren.

Alle drie de respondenten gaven aan dat er binnen de organisatie een introductieprogramma is voor nieuwe medewerkers. Hierbij is er een duidelijk onderscheid tussen een nieuwe medewerker op kantoor of een nieuwe medewerker in de productie. Daarnaast leiden alle drie de organisaties hun productiepersoneel intern op door hun eigen praktijkschool.

Uit de antwoorden die respondent 2 en 3 hebben gegeven op het gebied van beloning kan opgemaakt worden dat zij de medewerkers prikkelen door middel van een geldbedrag. Als er een doelstelling of opleiding is behaald, staat hier een beloning tegenover. Echter is dit niet altijd in de vorm van geld zoals respondent 3 aangaf, omdat medewerkers vrije tijd ook steeds belangrijker zijn gaan vinden.

Daarnaast hebben alle respondenten aangegeven dat er gesprekken plaatsvinden over het functioneren van de medewerkers. Wel is er een verschil zichtbaar in de frequentie van de gesprekken.

5.2.1 Opvallende resultaten

Opvallend is dat alle drie de respondenten aangaven dat de personeelsfunctie opgepakt wordt door twee medewerkers, ongeacht het totaal aantal medewerkers binnen de organisatie. Zie hieronder tabel 1 met het aantal medewerkers per bedrijf. Een verklaring voor het laat beginnen met het oppakken van de HR-taken kan te maken hebben met een snelle groei of het later beseffen van de noodzaak en toegevoegde waarde van HR.

Respondent	Aantal medewerkers
Respondent 1	120 medewerkers
Respondent 2	180 medewerkers
Respondent 3	500 medewerkers

Tabel 1: Per respondent het aantal medewerkers in de organisatie.

Daarnaast gaf respondent 3 aan dat er meer besef komt bij de directie over de toegevoegde waarde van HR, maar hij heeft niet de verwachting dat er daadwerkelijk een HR-afdeling komt met 2 á 3 medewerkers. In zijn optiek past dit niet bij de organisatie. Dit is in strijd met wat de respondent eerder in het interview heeft aangegeven. De wens is namelijk om HR op te gaan zetten en de onderwerpen op te gaan pakken, maar hier wordt geen afdeling voor ingericht. Dit is opvallend, omdat op deze manier de HR-taken bij de leidinggevenden komen te liggen en in een organisatie van 500 medewerkers kan dit gaan zorgen voor een hoge werkdruk.

Daarnaast hebben alle drie de organisaties geen volledig HR-beleid. Het is opvallend dat de organisatie van respondent 1 geen volledig HR-beleid heeft, omdat de HR-afdeling wel volledig is ingericht. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat op dit moment nog geen behoefte is aan verdere structurering van het beleid, zodat er nog ruimte is voor eigen invulling. Op deze manier kan de organisatie ook beter inspelen op haar omgeving en medewerkers.

Een laatste opvallende overeenkomst is dat alle respondenten aangaven dat er gekeken wordt naar de behoefte van de organisatie. Hier beginnen zij vervolgens allemaal mee. Wel is zichtbaar dat elke organisatie andere behoeften heeft. Zo heeft de organisatie van respondent 2 behoefte aan een geprofessionaliseerde P&O afdeling, terwijl de focus bij de organisatie van respondent 3 ligt op het binden en behouden van personeel. Het is logisch dat elke organisatie andere behoeften heeft, omdat deze te maken hebben met interne organisatieontwikkelingen en marktontwikkelingen.

5.2 Resultaten fieldresearchvraag 2

“Hoe moet de personeelsfunctie binnen Tubus System BV worden vormgegeven, zodat deze aansluit bij de wensen en behoeften van het management?”

Personeelfunctie binnen Tubus System BV

Beide respondenten hebben hier een andere visie over. Zo heeft respondent 2 een goed beeld over de invulling van de personeelsfunctie en wat deze zou moeten gaan doen, terwijl respondent 1 het lastig vindt om hier een voorstelling van te maken. Het liefst behoudt respondent 1 het huidige takenpakket.

Activiteiten

Respondent 1 en respondent 2 zijn het beiden eens over dat de personeelsfunctie de instroom, doorstroom en uitstroom moet gaan oppakken. Respondent 2 vulde hierbij het volgende aan: “Met sommige onderwerpen zijn wij al bezig zoals: recruitment, de functies en rollen, loongebouw en voorwaarden, ziekteverzuim en vitaliteit, cultuur/werksfeer en exitgesprekken. Ik vind dat we met veel onderwerpen al een begin hebben gemaakt, maar hier is zeker nog ruimte voor verbetering.”

Echter hebben de respondenten een andere visie over waar de prioriteiten van Tubus System BV moeten liggen. Respondent 2 gaf aan dat de prioriteit ligt op het gebied van de evaluatiecyclus, introductieprogramma en opleidingen. Deze thema's moeten volgens de respondent in orde zijn, omdat dit zorgt voor aantrekkelijk werkgeverschap. Hierdoor zijn medewerkers bereid om bij de organisatie te komen en te blijven werken. Respondent 1 was van mening dat er gestart moet worden met de tevredenheid van de medewerkers. Hierbij gaf de respondent aan: “Het personeel moet tevreden zijn over de organisatie en moeten het gevoel hebben dat zij gehoord worden. Als Tubus System BV echt wil dat er mensen blijven, moet hier de focus op gelegd worden.”

Eigen rol

Over in hoeverre de eigen rol van de respondenten gaat veranderen, zijn de meningen verdeeld. Respondent 1 gaf aan dat de eigen rol nauwelijks zal gaan veranderen met de komst van een personeelsfunctie, terwijl respondent 2 van mening is dat de eigen rol wel degelijk gaat veranderen. Zo moeten de HR gerelateerde taken die respondent 2 uitvoert terecht komen bij de personeelsfunctie. Respondent 2 gaf aan dat doordat de personeelsfunctie taken op het gebied van de voorbereiding en uitvoering op zich gaat nemen, gaan er ook verschuiving plaatsvinden in de verantwoordelijkheden. Hier sloot respondent 1 zich ook gedeeltelijk bij aan: "Met de komst van een personeelsfunctie krijg ik hoogstwaarschijnlijk ook wel meer taken. Als er een personeelsfunctie komt, dan is er natuurlijk overleg over wie welke taken gaat uitvoeren."

Rol van Ulrich

Beide respondenten zijn van mening dat op dit moment de rol van Strategisch Partner en Administratieve Expert aanwezig zijn binnen Tubus System BV. Wel vinden de respondenten dat er in de toekomst een combinatie moet zijn van rollen. Respondent 1 vertelde hier het volgende over: "In de toekomst moeten alle rollen van Ulrich aanwezig zijn. Ik denk alleen de rol van Change Agent in mindere mate, omdat veranderingen voornamelijk vanuit Zweden worden doorgevoerd. Ik of de personeelsfunctie moet deze overige drie rollen op zich gaan nemen." Respondent 2 zei hierover dat er in de toekomst een combinatie moet komen van de rollen, maar had een andere invulling voor ogen. Zo gaf respondent 2 aan: "De rol van Administratieve Expert en Employee Champion moeten de basis van de organisatie vormen. Vanuit deze rollen gaan wij werken en het streven is om de rol van Change Agent te ontwikkelen. Er zal dus een combinatie komen van deze drie rollen. Deze rollen moeten ingevuld worden door één of meerdere personen. De rol van Strategisch Expert zal ik op mij blijven nemen wellicht met ondersteuning van een HR-manager." De uitwerking van de rollen van Ulrich is opgenomen in bijlage 5.

5.2.1 Verbanden tussen de respondenten

Beide respondenten hebben aangegeven dat de personeelsfunctie onderwerpen moet oppakken op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom. De respondenten vervullen op dit moment binnen Tubus System BV de rol van HR. Met de komst van de personeelsfunctie is hun verwachting dat er verschuivingen gaan plaatsvinden op het gebied van taken en verantwoordelijkheden.

Aan de hand van het model van Ulrich gaven de respondenten allebei aan dat op dit moment de rollen van Strategisch Partner en Administratieve Expert aanwezig zijn binnen Tubus System BV. Hierbij vulden de respondenten aan dat er in de toekomst een combinatie van de vier rollen van Ulrich moet komen. Dit kan uitgevoerd worden door één of meerdere medewerkers.

5.2.2 Opvallende resultaten

Opvallend is het grote verschil in mening over de invulling van de personeelsfunctie binnen Tubus System BV. Zo heeft respondent 1 aangegeven niet goed te weten hoe deze functie ingevuld moet worden en heeft de respondent ook niet de indruk dat de eigen rol gaat veranderen. Respondent 2 heeft echter een goed beeld over hoe de personeelsfunctie ingevuld moet worden binnen de organisatie en denkt dat de eigen rol wel degelijk gaat veranderen. Een mogelijke verklaring voor dit grote verschil kan komen door de werkervaring met HR. Zo heeft respondent 1 geen werkervaring met HR, terwijl respondent 2 vaker HR-taken heeft uitgevoerd en met HR heeft samengewerkt bij vorige werkgevers. Wat ook een rol kan spelen bij respondent 1 is de bedreiging van het huidige operationele takenpakket door de inrichting van een professionele personeelsfunctie. Hier gaan namelijk veranderingen in plaatsvinden.

Daarnaast is er een duidelijk verschil zichtbaar bij de vraag over welke HR-thema's de personeelsfunctie moet gaan oppakken. Respondent 1 was van mening dat er prioriteit gegeven moet worden aan de tevredenheid van het personeel. Dit zorgt er namelijk voor dat medewerkers zich gehoord voelen en uiteindelijk bereid zijn om mee te bewegen met de veranderingen. Respondent 2 gaf aan dat er begonnen moet worden met de evaluatiecyclus, het introductieprogramma en de opleidingen. Dit verschil over de HR-thema's kan te wijten zijn aan de functie van de respondenten. Zo houdt respondent 2 zich bezig met de strategische taken en heeft hierbij in mindere mate contact met de monteurs, terwijl respondent 1 de operationele taken uitvoert en hierbij dagelijks contact heeft met de monteurs.

6. Conclusies

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van de fieldresearchvragen verwerkt. In het hoofdstuk conclusies wordt er betekenis gegeven aan de resultaten. Zo wordt er een relatie geschetst tussen de theorie en de resultaten, maar er wordt ook een relatie geschetst tussen de situatieschets en de resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek.

6.1 Introductie

De hoofdvraag van dit onderzoek is: "Op welke wijze kan Tubus System BV invulling geven aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteunt bij het realiseren van groei?" Door de verwachte groei, 10% tot 15% per jaar, heeft Tubus System BV uitgesproken behoefte te hebben aan structuur. Door deze verwachte groei gaan er meer mensen worden aangenomen en dit resulteert in meer personele taken. Als de organisatiegroei doorzet is het voor de algemeen directeur en officemanager niet meer realistisch om deze taken zelf te blijven uitvoeren. Daarom zijn zij van mening dat er een personeelsfunctie ingericht moet worden die gaat zorgen voor structuur. Het doel van het onderzoek is dan ook om door middel van dit onderzoek een advies uit te brengen over de invulling van de personeelsfunctie, zodat deze ondersteuning biedt bij verdere groei.

6.2 Resultaten

Hoe hebben vergelijkbare organisaties hun personeelsfunctie ingericht?

Alle drie de respondenten die geïnterviewd zijn, gaven aan bezig te zijn met de personeelsfunctie. Bij één organisatie was de functie al volledig ingericht en was er een duidelijke scheiding in taken zichtbaar. Bij de overige twee organisaties was dit niet het geval, omdat zij nog in de beginfase van de personeelsfunctie zitten. Beiden gaven het hoge verloop als reden voor het oppakken van de personeelsfunctie.

Alle drie de organisaties zijn begonnen met onderzoeken waar de behoeften lagen op het gebied van HR en hebben besloten om hier mee te starten. Bij de ene organisatie was de eerste behoefte het krijgen van structuur op het gebied van HR. Op basis daarvan hebben zij besloten de taken in te delen in blokken. Daarnaast hebben zij de volgende HR-thema's opgepakt: instroom, introductieprogramma en beoordeling en beloning. Bij een andere organisatie was de eerste behoefte onboarding. Vervolgens zijn zij aan de slag gegaan met een introductieprogramma en beoordeling en beloning. Alle respondenten gaven aan dat de productiemedewerkers intern worden opgeleid, omdat het specifieke technieken zijn en die leert de medewerker niet op school. Daarnaast zijn zij ervan overtuigd dat de medewerker beter leert 'on the job'.

De laatste tip die de respondenten gaven is dat er gekeken moet worden naar de behoeften van de organisatie. Op deze manier wordt voorkomen dat de HR-thema's niet aansluiten bij de behoeften van de organisatie en de medewerkers. Ook is het hebben van een plan van aanpak cruciaal. Dit zorgt er volgens de respondenten namelijk voor dat er draagvlak wordt gecreëerd bij de directie, omdat voor hen door het plan van aanpak helder is wat er precies gaat gebeuren. Zodra er draagvlak is gecreëerd bij de directie hebben de respondenten gemerkt dat de overige medewerkers ook makkelijker meewegen met het idee.

Hoe moet de personeelsfunctie binnen Tubus System BV worden vormgegeven, zodat deze aansluit bij de wensen en behoeften van het management?

Beide respondenten hadden een andere visie over hoe de personeelsfunctie vormgegeven moet worden binnen Tubus System BV. De ene respondent gaf aan dat de eigen functie nauwelijks zal gaan veranderen met de komst van een personeelsfunctie en dat de huidige taakverdeling zo blijft. Daarnaast lag volgens deze respondent de prioriteit van de HR-thema's op het gebied van de tevredenheid van de medewerkers. Hier moet op gefocust gaan worden, zodat medewerkers bij Tubus System BV komen werken maar ook blijven werken.

De andere respondent gaf aan dat de eigen functie wel degelijk gaat veranderen met de komst van een personeelsfunctie. Zo gaan de taken en de verantwoordelijkheden verschuiven. Deze respondent was van mening dat de prioriteit van de HR-thema's op het gebied van de evaluatiecyclus, introductieprogramma en opleidingen liggen. Dit zorgt volgens de respondent voor aantrekkelijk werkgeverschap en hierdoor zijn medewerkers bereid bij Tubus System BV te komen en te blijven werken.

6.3 Relatie theorie en resultaten

Er zijn bepaalde stappen die een organisatie moet ondernemen om een personeelsfunctie op te zetten. Dit gebeurt namelijk niet van de een op de andere dag. Hierbij voeren de externe organisaties allemaal stap 0 t/m stap 2 van het stappenplan van Kouwenhoven (no date) uit. Bij de interne respondenten is dit niet naar voren gekomen tijdens het interview. Zij hebben zelf aangegeven waar de prioriteiten liggen zonder dat hier een werkwijze aan vooraf is gegaan.

Alle respondenten zien in dat met het opzetten van een personeelsfunctie het binden en boeien van medewerkers gerealiseerd kan worden. De respondenten hebben dan ook aangegeven dat zij begonnen zijn met de personeelsfunctie, omdat er binnen de organisatie veel verloop was. Kortom er is besef van de toegevoegde waarde van HR bij de externe en interne respondenten die geïnterviewd zijn.

In de theorie over integraal personeelsmanagement is beschreven dat er eerst wordt gekeken naar de omgeving om op basis daarvan sociaal beleid te maken waaraan de HR-instrumenten worden gekoppeld. Uit de interviews is gebleken dat organisaties vaak de stap van het sociaal beleid overslaan. Het sociaal beleid maken zij pas nadat zij HR-instrumenten hebben ingezet.

6.4 Relatie situatieschets en resultaten

In de situatieschets is vermeld dat de HR-taken op dit moment worden uitgevoerd door de algemeen directeur en de officemanager. De wens is om de beleidsmatige taken in de toekomst te beleggen bij de personeelsfunctie. Beide interne respondenten bevestigden in het interview dat de personeelsfunctie deze taken, naast de taken op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom, op zich moet gaan nemen.

In de situatieschets is beschreven dat er oud zeer heerst binnen de organisatie en omdat dit niet bespreekbaar is gemaakt, voelen de medewerkers zich niet begrepen en gehoord. Een van de interne respondenten gaf aan dat de tevredenheid van de medewerkers een van de eerste prioriteiten moet zijn van Tubus System BV. Mede door de inrichting van een professionele personeelsfunctie kan er ook met dit soort onderwerpen op een professionele wijze worden omgegaan. Als hier mee aan de slag wordt gegaan zal dit resulteren in: minder weerstand, gemotiveerdere medewerkers en het behouden van medewerkers. In het interview wordt beaamd wat er beschreven is in de situatieschets over de omgang met elkaar.

Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben medewerkers meer keuzemogelijkheden. Hierdoor vragen organisaties zich af hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de huidige medewerkers behouden kunnen worden, maar ook dat er nieuwe medewerkers instromen. Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers het hebben van interessant en uitdagend werk, persoonlijke ontwikkeling en vrijheid belangrijker vinden dan geld. De respondenten bevestigen dat deze ontwikkelingen gaande zijn en dat de focus moet liggen op de HR-instrumenten die zorgen voor het binden en boeien van medewerkers.

In de situatieschets is benoemd dat Tubus System BV zich in de managementfase van groei bevindt. Uit de externe interviews is gebleken dat twee van de drie organisaties zich net als Tubus System BV in de managementfase van groei bevinden. Deze organisaties zijn bezig met het ontwikkelen van structuur en het inzetten van de meest voorkomende HR-instrumenten. Hierbij worden beslissingen vaak nog genomen door het management en zijn deze nog niet gedelegeerd naar het middenmanagement. De andere organisatie bevindt zich inmiddels in de standaardisatie fase. Bij deze organisatie is de structuur en verdeling al opgezet. Zij zijn op dit moment voornamelijk bezig met het toepassen van de HR-instrumenten volgens eigen procedures en regels. Daarnaast schrijven zij beleid voor verschillende onderwerpen.

6.5 Probleemstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek: **“Op welke wijze kan Tubus System BV invulling geven aan de personeelsfunctie, zodat deze ondersteunt bij het realiseren van groei?”**

Van belang is dat Tubus System BV nagaat of het opzetten van een personeelsfunctie binnen de organisatie haalbaar en realistisch is. Hoe groter een organisatie is, hoe aannemelijker het is dat er een personeelsfunctie is. Aangezien Tubus System BV de afgelopen jaren is blijven groeien en de verwachting is dat deze groei gaat doorzetten, is het aannemelijk dat er een personeelsfunctie komt.

De respondenten van het onderzoek hadden beiden een andere visie over de prioriteiten/HR-thema's die de personeelsfunctie moet gaan oppakken. Om ervoor te zorgen dat de invulling van de personeelsfunctie succesvol verloopt, moet Tubus System BV het stappenplan voor invoering van de personeelsfunctie toe gaan passen. Hierdoor komt de organisatie achter de dominante HR-thema's en de behoeften en wensen van de medewerkers. Op deze manier zorgt Tubus System BV ervoor dat medewerkers zich gehoord en begrepen voelen. Dit resulteert uiteindelijk in goed werkgeverschap en gemotiveerde en tevreden medewerkers.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er een reflectie gegeven op het onderzoek. Hierbij wordt er met een kritische blik gekeken naar de opvallende resultaten, sterktes en beperkingen, implicatie en conceptueel model en methode van het onderzoek. Vervolgens wordt er gekeken welke aanbevelingen er zijn voor een vervolgonderzoek.

7.1 Resultaten evalueren

Tijdens het onderzoek is bij externe organisaties uitgevraagd hoe zij de personeelsfunctie hebben ingericht. Hier is voor gekozen omdat deze organisaties groter zijn dan Tubus System BV en op basis hiervan was de verwachting dat zij de personeelsfunctie hadden ingericht en als voorbeeldfunctie konden dienen. Echter bleek dat deze organisaties, net als Tubus System BV, bezig waren met het opzetten van de personeelsfunctie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat ook bij deze organisaties de groei vóór de structurering van de organisatie is gegaan. Een andere verklaring kan zijn dat er tot kortgeleden geen behoefte was aan een personeelsfunctie.

Een ander opvallend resultaat heeft betrekking op het beredeneren vanuit de visie van een organisatie. Eén van de externe respondenten gaf aan dat er bij hun organisatie beredeneerd wordt vanuit de visie en op basis daarvan vindt er aansluiting met HR plaats. Dit is bij andere respondenten niet naar voren gekomen bij de interviews en daarnaast is dit niet terug te vinden in de theorie. Uit de situatieschets (paragraaf 1.2.3) is gebleken dat Tubus System BV geen officieel vastgestelde kernwaarden heeft, maar dat medewerkers moeten werken volgens de Tubus manier. De vraag is of medewerkers hiervan op de hoogte zijn en of zij dit daadwerkelijk doen.

Als laatste is het opvallend dat er in de situatieschets benoemd wordt dat er onvrede is bij het personeel (paragraaf 1.2.3), maar dat maar één van de twee interne respondenten dit heeft benoemd. Hierbij werd aangegeven dat het van belang is hier aandacht aan te besteden, anders blijft het personeel hier in hangen. De andere respondent draagt wel HR-instrumenten aan die bij kunnen dragen aan de tevredenheid van de medewerkers, maar benoemt niet concreet dat de onvrede bij het personeel een aandachtsgebied is.

7.2 Sterktes van het onderzoek

Een sterkte van dit onderzoek is de constante afstemming met de opdrachtgever. Tijdens het schrijven van het onderzoek is er tussendoor bij de opdrachtgever nagegaan of het onderzoek nog in lijn lag met de verwachting. Doordat dit steeds gecheckt werd zijn er geen verrassingen ontstaan bij de uitkomsten en uitvoering van het onderzoek. Daarnaast heeft de opdrachtgever regelmatig het onderzoek doorgelezen, waardoor deze op de hoogte was van de status van het onderzoek. Ook heeft de opdrachtgever de overige medewerkers binnen Tubus System BV meermaals geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de status hiervan.

Een ander sterk punt van dit onderzoek is het transcriberen van de interviews. Omdat er in totaal vijf interviews zijn afgenomen, was het haalbaar en realistisch om deze te transcriberen. Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn de interviews opgenomen door middel van spraakopnames en konden deze ten alle tijden worden teruggeluisterd. Daarnaast worden de resultaten door het transcriberen betrouwbaarder en kunnen deze beter geïnterpreteerd worden.

7.3 Beperkingen van het onderzoek

Een beperking van dit onderzoek is dat alleen de medewerkers geïnterviewd zijn die op dit moment de HR-taken uitvoeren binnen Tubus System BV. Er is niet gesproken met de medewerkers die veel te maken gaan krijgen met de personeelsfunctie. Dit is een bewuste keuze geweest, omdat de verwachting was dat deze medewerkers in mindere mate een beeld kunnen schetsen over wat de invulling van een personeelsfunctie zou moeten worden. Echter krijgt deze doelgroep veel te maken met de personeelsfunctie en ondervinden zij hier ook de meeste invloed van. Daarom moet hier in het vervolgonderzoek aandacht aan besteed worden.

Een andere beperking van het onderzoek is dat er geen Nederlandse organisatie is geïnterviewd waarbij de personeelsfunctie volledig is ingericht. De verwachting was om te kunnen leren van organisaties die deze functie al volledig hebben ingericht. Echter zijn er alleen interviews afgenomen met een buitenlandse organisatie en organisaties waarbij de personeelsfunctie nog niet is ingericht. Dit had voorkomen kunnen worden door vooraf duidelijke navraag te doen naar de personeelsfunctie binnen de organisaties. Op basis hiervan kon besloten worden of het interview waardevol zou zijn voor het onderzoek.

7.4 Implicatie onderzoek

Dit onderzoek maakt inzichtelijk hoe er invulling gegeven moet worden aan de personeelsfunctie binnen Tubus System BV, zodat deze kan ondersteunen bij verdere groei. Aan het onderzoek kunnen gevolgen verbonden zijn omdat er wellicht wijzigingen in taken plaats gaan vinden door de komst van deze functie. Waar in de huidige situatie een gebrek aan structuur is, moet de personeelsfunctie ervoor gaan zorgen dat er in de toekomst structuur wordt aangebracht. Om ervoor te zorgen dat de personeelsfunctie binnen Tubus System BV wordt geïmplementeerd, moet de organisatie het stappenplan van Kouwenhoven (no date) volgen.

Het onderzoek is over het geheel genomen operationeel van aard. Tijdens het onderzoek was het een beperking dat er vanuit de opdrachtgever al richting was gegeven aan het onderzoek. Hierdoor lagen de uitkomsten van het onderzoek erg voor de hand en kon er geen verrassend of out of the box advies gepresenteerd worden. Aan de andere kant heeft dit er wel voor gezorgd dat Tubus System BV een bruikbaar advies heeft wat aansluit bij de wensen en behoeften en waar zij mee aan de slag kunnen.

7.5 Reflectie conceptueel model en methode

Wanneer er wordt gereflecteerd op de gebruikte methode voor het onderzoek, kan er geconcludeerd worden dat de methode aansluit bij het vraagstuk van Tubus System BV. Als eerst heeft er deskresearch plaatsgevonden en op basis daarvan zijn de interviewvragen opgesteld. Echter is uit de resultaten gebleken dat de interne respondenten de informatie uit paragraaf 3.1 en 3.4 niet benoemen. De respondenten gaven aan wat er bereikt moet worden met de personeelsfunctie en hebben niet benoemd welke stappen hiervoor ondernomen moeten worden of de eventuele samenhang met andere HR-thema's. Ondanks dat de respondenten deze informatie niet benoemd hebben, is deze informatie zeer bruikbaar voor het advies en het implementatieplan.

Daarnaast is gebleken dat de methode, het semigestructureerd interview, uitermate geschikt was om diepte aan te brengen bij het onderwerp. De respondenten hebben aangegeven hoe zij dachten over de invulling van de personeelsfunctie en hierbij was er voldoende ruimte om door te vragen. Ook is er gebruik gemaakt van member checking, om na te gaan of de resultaten goed geïnterpreteerd en verwerkt zijn. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Aan de hand van het theoretisch kader is het conceptueel model opgesteld. De benoemde factoren in het model zijn volgens de theorie van invloed op de personeelsfunctie. Deze factoren komen duidelijk terug in alle interviews. Het is per organisatie afhankelijk of er gekozen wordt voor het inrichten van een personeelsfunctie. Dit ligt aan de fase waarin de organisatie zich bevindt (fase van groei). Als er besloten is om deze functie te creëren moet er eerst onderzoek gedaan worden naar waar de organisatie behoefte aan heeft (organisatiecontext) om vervolgens hier HR-instrumenten (personeelsinstrumenten) voor in te zetten. Pas later gaan deze organisaties beleid schrijven (sociaal beleid). Er kan dus geconcludeerd worden dat ondanks dat er verschil in volgorde is bij de toepassing, alle facetten uit het conceptueel model terugkomen in de interviews.

7.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek

- *Kwantitatief onderzoek*
Voor dit onderzoek zijn twee interne respondenten geïnterviewd over de invulling van de personeelsfunctie, omdat deze representatief waren voor de hele organisatie. Deze respondenten voeren namelijk in de huidige situatie de HR-taken uit. Om een completer beeld te krijgen van dit vraagstuk, kan er kwantitatief onderzoek uitgevoerd worden. Hierbij wordt het overige personeel, dat in dit onderzoek buiten beschouwing is gelaten, betrokken. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld het uitzetten van een enquête. Op deze manier wordt een grotere groep bereikt en kan gemakkelijker in kaart worden gebracht hoe zij de invulling van de personeelsfunctie voor zich zien. Hier komt uit naar voren wat de medewerker echt belangrijk vindt en waar behoefte aan is. Als dit helder is kan de personeelsfunctie de HR-instrumenten gericht gaan inzetten waardoor de medewerkers er daadwerkelijk iets aan hebben. Daarnaast is het invullen van een enquête voor de medewerkers gemakkelijker, omdat zij dit op eigen tempo in kunnen vullen en er rustig over na kunnen denken.
- *Voorbeeld voor andere Tubus System vestigingen*
Bij dit onderzoek is gefocust op Tubus System BV (Nederland) maar Tubus System heeft ook vestigingen in Zweden, Duitsland en Italië. Vanuit Zweden is meegegeven dat de vestigingen per

jaar ongeveer met 10% tot 15% moeten groeien. Nederland is niet de enige vestiging die aan het groeien is en daarom is de verwachting dat de overige vestigingen tegen hetzelfde probleem gaan aanlopen. Hierbij kan dit onderzoek dienen als voorbeeld. Uiteraard heeft elk land andere prioriteiten, maar het stappenplan wat gebruikt wordt is ook hanteerbaar voor de overige vestigingen. Op deze manier wordt geprobeerd te voorkomen dat de functies binnen Tubus System er allemaal anders uit gaan zien.

8. Adviezen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven die gebaseerd zijn op de uitkomsten van het onderzoek. Per aanbeveling wordt beschreven wat de aanbeveling inhoudt, wat het gaat opleveren en wat de voor- en nadelen zijn.

In de huidige situatie is het zo dat groei vóór het aanbrengen van structuur is gegaan. Als er afspraken worden gemaakt is dit vaak mondeling. Daarom heeft Tubus System BV geen beleid en worden onderwerpen vaak individueel behandeld. Tubus System BV wil met 10% tot 15% groeien per jaar. Als een organisatie wil groeien moet volgens Kluijtmans (2015) instroom, doorstroom en uitstroom op orde zijn. De opdrachtgever is van mening dat de personeelsfunctie kan zorgen voor structuur en kan ondersteunen bij verdere groei. Er kan op verschillende manieren invulling worden gegeven aan de personeelsfunctie. Hieronder worden deze drie manieren besproken.

1. Outsourcing van HR-taken aan een HRM-bureau

Tubus System BV kan ervoor kiezen om de HR-taken te outsourcen aan een HRM-bureau. Dit houdt in dat dit bureau enkele of alle administratieve HR-taken overneemt. Hierbij kan gedacht worden aan: instroom, verlof, ziekte, verzuim, contractverlenging, vergoedingen en uitdienstmeldingen. Tubus System BV levert hiervoor de relevante mutaties aan bij het bureau en het HRM-bureau voert vervolgens de HR-taken uit. Een reden om voor outsourcing te kiezen is door de veranderende marktomstandigheden die vragen om flexibiliteit. Uit onderzoek van het IDC (2013) is gebleken dat 63% van de organisaties al een deel van de HR-taken uitbestedt en 37% overweegt om dit te doen. De administratieve taken worden belegd bij het HRM-bureau en de strategische- en tactische taken blijven belegd bij Tubus System BV. Er is gebleken dat bij veel midden-klein bedrijven het personeelswerk erbij inschiet, omdat er geen kennis en tijd beschikbaar is (Ten Duis, no date). Door het uitbesteden van deze taken hoeft er niemand geworven te worden om de personeelsfunctie te vervullen.

Wat levert dit op?

Doordat de taken worden uitbestedt, kan Tubus System BV zich focussen op hun kerntaak; leidingrenovatie van de standleiding. Het outsourcen van (een deel van) de HR-taken zorgt ervoor dat er gebruik gemaakt kan worden van veel actuele en relevante professionele kennis en ervaring, zonder dat deze intern moet worden opgebouwd.

Wat zijn de voor- en nadelen?

Een voordeel is dat er meer kwaliteit geleverd kan worden op het gebied van personeel, omdat het bureau uitgebreide kennis en kunde in huis heeft die zij kunnen toepassen. Hierdoor is er altijd kennis beschikbaar over de actuele wet- en regelgeving en daarnaast zorgt het ook voor het vergroten van de continuïteit van HR. Doordat de administratieve HR-taken uitbestedt zijn aan het HRM-bureau heeft Tubus System meer tijd om de HR-thema's op strategisch- en tactisch gebied op te pakken (Visma Raet, no date).

Een nadeel van het outsourcen van de HR-taken is dat het contact zakelijker gaat worden (Van den Hout, 2008). Binnen Tubus System BV heerst een informele sfeer en om om te schakelen naar een zakelijke sfeer zal voor hen een grote stap zijn. Medewerkers kunnen niet meer zomaar binnen lopen met hun vraag en verwachten dat deze gelijk beantwoord wordt. Als Tubus System BV besluit om te kiezen voor volledige outsourcing van alle HR-taken op elk niveau dan heeft de organisatie geen zeggenschap over hoe en wie, maar alleen over wat er moet gebeuren (Van den Hout, 2008). Daarnaast hebben de contracten voor het outsourcen van de HR-taken vaak een lange looptijd. De overeenkomsten lopen tussen de drie en vijf jaar, terwijl in de tussentijd de organisatiestructuur kan veranderen (Van den Hout, 2008). Van belang is dat Tubus System BV nagaat of het outsourcen van de taken past bij wat zij voor ogen hebben voor de lange termijn.

2. Een interimpersoneelsfunctie

Een andere optie waar Tubus System BV voor kan kiezen is invulling van de personeelsfunctie door middel van interim. Dit houdt in dat er tijdelijk iemand wordt aangetrokken die bepaalde HR-taken gaat uitvoeren. Dit kan op projectmatige basis, maar ook voor de dagelijkse HR-taken. Een organisatie heeft verschillende redenen voor het kiezen van een interim functie. Zo kan het zijn voor het overbruggen van afwezigheid van een medewerker, vergroten van de arbeidsproductiviteit, vergroten van ervaring/kennis binnen de organisatie of als er ondersteuning nodig is bij tijdelijke projecten (Nationale Beroepengids, no date). Bij de interimpersoneelsfunctie is de medewerker een X-aantal dagen aanwezig op het kantoor in Benthuizen. Het aantal dagen is afhankelijk van de hoeveelheid

werk die Tubus System BV heeft voor de interimpersoneelsfunctie.

Wat levert het op?

Dit is vergelijkbaar met de outsourcing van HR-taken aan een HRM-bureau. Doordat de taken worden uitbesteed kan Tubus System BV zich focussen op hun kerntaak en het realiseren van verdere groei. Ook bij een interim functie kan Tubus System BV gebruik maken van de actuele en relevante professionele kennis en ervaring van deze persoon, zonder dat deze intern moet worden opgebouwd.

Wat zijn de voor- en nadelen?

Voordeel van een interimpersoneelsfunctie is dat deze medewerker veel ervaring met zich meebrengt. Een interimmer heeft vaak bij organisaties in verschillende branches gewerkt en hierdoor heeft diegene meer ervaring dan een vaste medewerker. Dit zorgt voor nieuwe inzichten en nieuwe ideeën waar Tubus System BV van kan profiteren.

De interimpersoneelsfunctie kent de organisatie niet en dit zorgt ervoor dat diegene een objectieve blik heeft en geen vooroordelen. Op deze manier kan diegene gemakkelijker impopulaire beslissingen maken, omdat er geen hoge verbondenheid met de organisatie is (Vacatures, no date).

Naast dat het een voordeel is dat de interimpersoneelsfunctie de organisatie niet kent en hierdoor objectief kan oordelen, kan dit ook nadelige effecten hebben. Als de interimpersoneelsfunctie specifieke details van de organisatie/medewerkers niet weet, kan dit zorgen voor frustratie en irritatie en kan het werk niet optimaal worden uitgevoerd (Vacatures, no date).

In sommige gevallen kan het zo zijn dat de belangen van de interimmer botsen met de die van de organisatie. Een interimmer is vaak georiënteerd op de korte termijn en baseert zijn beslissen hierop, terwijl organisaties lange termijn belangrijker vinden. Dit kan zorgen voor een belangenconflict (Greenberg Nielsen, 2018). Dit hoeft niet altijd zo te zijn, maar voor Tubus System BV is het van belang dat als zij besluiten een interimpersoneelsfunctie te werven dit besproken moet worden.

3. Intern een personeelsfunctie opzetten

De laatste optie die Tubus System BV in overweging kan nemen is het opzetten van een interne personeelsfunctie. Hierbij moet er iemand geworven worden die de inrichting, de ontwikkelingen en de uitvoering van een professionele personeelsfunctie op zich gaat nemen. Het opzetten van deze functie gaat in samenspraak met de algemeen directeur en officemanager, omdat zij op dit moment de HR-taken uitvoeren. Uit de interviews is gebleken dat de focus van de personeelsfunctie ligt op de volgende HR-thema's: tevredenheid, evaluatiecyclus, introductieprogramma en opleidingen.

Wat levert het op?

Doordat er structuur aangebracht gaat worden op het gebied van personeel, kan de organisatie zich focussen op hun kerntaak; het renoveren van standleidingen. Hierdoor komt er ruimte voor verdere groei. Daarnaast zorgt het intern beleggen van de personeelsfunctie ervoor dat deze persoon weet wat er speelt binnen de organisatie en hierop kan anticiperen.

Wat zijn de voor- en nadelen?

Het voordeel van het intern beleggen van de personeelsfunctie is dat deze intensief contact heeft met iedereen binnen de organisatie en specifieke details van de organisatie weet. De verwachting is dan ook dat deze persoon een vertrouwensband creëert met de medewerkers en hierdoor gaan de medewerkers sneller met hun vragen naar de personeelsfunctie.

Binnen Tubus System BV is er op dit moment geen structuur op het gebied van HR. De kerntaak van de personeelsfunctie gaat dan ook zijn om de organisatie te helpen organiseren, adviseren en ondersteunen bij verschillende HR-thema's. Omdat het opzetten van structuur veel tijd in beslag gaat nemen en veel kennis en ervaring vergt, moet Tubus System BV afwegen of het aannemen van een interne personeelsfunctie op dit moment de juiste keuze is. Het resultaat van het aannemen van een interne personeelsfunctie kan namelijk zijn dat deze persoon in het beginstadium er nog niet voor kan zorgen dat er ondersteuning plaatsvindt bij groei.

Rol van HR

In de huidige situatie van Tubus System BV is er geen HR-afdeling, maar vervullen de algemeen directeur en de officemanager de rol van HR. Van belang is dat zij de verandering door de komst van

de personeelsfunctie gaan begeleiden. Denk hierbij aan het informeren van de medewerkers over de komst van deze functie, wat de functie inhoudt en met welke vragen de medewerkers terecht kunnen bij de personeelsfunctie. Ondanks dat er in het begin wellicht nog onduidelijkheden zijn over de functie is het van belang dat de algemeen directeur de medewerkers informeert zodra er informatie helder en concreet is. Op deze manier wordt voorkomen dat zij in de weerstand treden of dat zij niet weten waar zij terecht kunnen met hun vragen.

Tubus System BV maakt veel veranderingen door en in de toekomst zal dit toenemen door de verdere groei. Bij het faciliteren van veranderingen speelt HR een cruciale rol, omdat zij ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers zich betrokken voelen met de veranderingen en uiteindelijk willen meebewegen. Om (andere) veranderingen in de toekomst een succes te maken is het van belang dat zij een personeelsfunctie gaan inrichten en ontwikkelen, zodat Tubus System BV de beoogde verdere groei kan behalen.

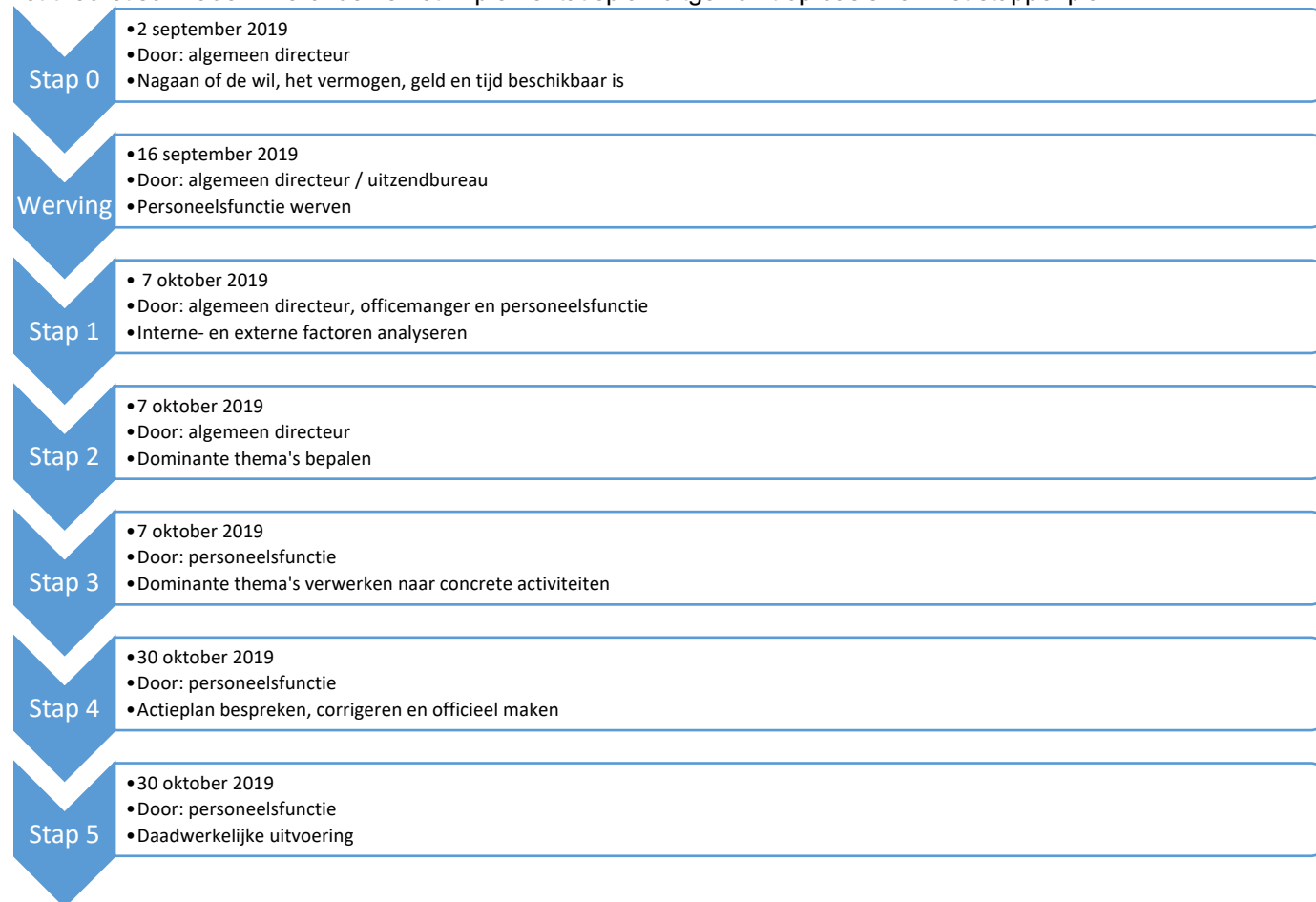
9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt op basis van het advies een implementatieplan (wie, wat en wanneer) geschreven. Vervolgens worden de kosten-baten-risico-analyse behandeld en wordt het communicatieplan besproken.

9.1 Implementatieplan

In overleg met de opdrachtgever is besloten om aanbeveling drie uit te werken, omdat deze het meeste overeenkomt met de wensen en behoeften van Tubus System BV. Zij willen namelijk iemand aannemen die echt bij Tubus System BV wil werken, iemand die een band kan opbouwen met het personeel en voor langere tijd werkzaam wil zijn bij de organisatie. Daarnaast draagt volgens de opdrachtgever een interne personeelsfunctie bij aan structuur, groei en worden grotendeels de HR-taken bij de algemeen directeur weggenomen.

Het advies bij het opzetten van de personeelsfunctie is om te werken volgens het stappenplan van Kouwenhoven (no date). Een standaardversie van het stappenplan is terug te vinden in hoofdstuk 3, het theoretisch kader. Hieronder is het implementatieplan uitgewerkt op basis van het stappenplan.



Tabel 2: stappenplan Tubus System BV op basis van Kouwenhoven (no date).

Stap 0 – algemeen directeur/ uitzendbureau – vanaf 2 september 2019

Bij deze stap gaat de algemeen directeur van Tubus System BV na of de wil en het vermogen aanwezig is om een personeelsfunctie in te voeren. Daarnaast moet hij goedkeuring vanuit het hoofdkantoor in Zweden krijgen om de functie daadwerkelijk in te gaan richten.

Werving personeelsfunctie – algemeen directeur – 16 september 2019

Voordat er geworven kan worden, moet de algemeen directeur een functieprofiel schrijven voor de personeelsfunctie. Op basis hiervan kan er een vacaturetekst geschreven worden met daarin de bijbehorende ervaring, kennis en competenties. Hierop worden de ingekomen sollicitaties beoordeeld en geselecteerd. Van belang bij deze functie is: een afgeronde hbo-opleiding in de richting van personeel, 1 -3 jaar werkervaring in soortgelijke functie, sociaal, probleemoplossend en secuur. Voor het werven van de personeelsfunctie is het advies om samen te werken met een uitzendbureau. Een personeelsfunctie is een gewilde functie en de verwachting is dat er veel reacties zullen komen op de

vacature. Het is niet efficiënt om deze allemaal door de algemeen directeur te laten lezen en selecteren. Het uitzendbureau moet een eerste selectie maken om deze vervolgens te laten beoordelen door de algemeen directeur en eventueel de officemanager.

Stap 1 – algemeen directeur, officemanager en personeelsfunctie – vanaf 7 oktober 2019

Hier worden de interne en externe ontwikkelingen geanalyseerd die verband hebben met de personeelsfunctie. Het onderzoeken van deze ontwikkelingen vergt veel tijd en daarom kunnen deze taken verdeeld worden tussen de algemeen directeur, officemanager en de personeelsfunctie. Doordat de personeelsfunctie betrokken wordt bij deze stap leert deze Tubus System BV en de omgeving van de organisatie goed kennen. Van belang is dat bij de interne analyse de medewerkers van Tubus System BV betrokken worden, zodat de HR-thema's ook aansluiten bij hun wensen en behoeften.

Stap 2 – algemeen directeur – Vanaf 7 oktober 2019

Uit de interne en externe analyse komen dominante thema's naar voren waar de personeelsfunctie invulling aan gaat geven. Omdat de directeur de leidinggevende van de personeelsfunctie wordt, bepaalt hij met welke thema's de personeelsfunctie moet beginnen.

Stap 3 – personeelsfunctie – Vanaf 7 oktober 2019

Bij deze stap worden de dominante thema's vertaald naar concrete activiteiten en wordt er gekeken welke personeelsinstrumenten hierbij kunnen ondersteunen. Een handig instrument om de personeelsinstrumenten te bepalen is een Personele Implicatie Matrix (PIM). Hierbij wordt per dominant thema beschreven welke personeelsinstrumenten worden toegepast, waarom dit instrument wordt toegepast en of er samenhang is met andere dominante thema's. Op deze manier wordt per thema inzichtelijk welke personeelsinstrumenten ingezet kunnen worden en wordt dubbel werk getracht te voorkomen. Daarnaast wordt er bij deze stap ook gekeken naar de relatie tussen de personeelsfunctie, algemeen directeur en medewerkers om na te gaan wie waar voor verantwoordelijk is. Een uitwerking van de PIM is terug te vinden in bijlage 16.

Stap 4 – personeelsfunctie – Vanaf 30 oktober 2019

Alle stappen die ondernomen zijn bij stap 3 resulteren in een actieplan. Bij stap 4 wordt het actieplan besproken, gecorrigeerd en officieel gemaakt. Dit gebeurt in overleg met de algemeen directeur en officemanager, omdat zij op dit moment de HR-taken uitvoeren. Voor hen zal het een grote omschakeling zijn om deze taken niet meer uit te voeren en dit moet goed besproken worden.

Stap 5 – personeelsfunctie – Vanaf 30 oktober 2019

Bij de laatste stap vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats. Voor Tubus System BV is het belangrijk dat het initiatief (bij bijna alle stappen) van de personeelsfunctie komt, omdat de organisatie van mening is dat medewerkers het beste leren door het te doen. Daarnaast is de wens vanuit de algemeen directeur dat de personeelsfunctie de HR-taken voorbereidt en uitvoert en dat alles ter goedkeuring bij hem terecht komt.

9.2 Kosten-baten- risico-analyse

Er zijn kosten, baten en risico's verbonden voor Tubus System BV bij het intern inrichten van een personeelsfunctie. Bij deze berekeningen is gewerkt met gemiddelden. In bijlage 17 is een uitwerking van de kosten en baten terug te vinden.

Kosten	Jaar 1	Jaar 2
Loonkosten personeelsfunctie	€30.108	€30.108
Cursussen	€1000	€1000
Aanpassing kantoor	€1124,18	Eenmalig in jaar 1
Wervingskosten	€4494	Eenmalig in jaar 1
Totaal	€36.726,18	€31.108

Tabel 3: financiële kosten voor het inrichten van de personeelsfunctie.

Daarnaast worden er een tweetal niet-financiële kosten verwacht. De eerste is de weerstand die kan optreden bij de officemanager vanwege het verlies van de positie in HR en de HR-taken. Er gaan verandering aankomen door de komst van de personeelsfunctie en hierdoor gaat er ook een verschuiving plaatsvinden op het gebied van de HR-taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast wordt

er ook weerstand verwacht bij het overige personeel, omdat er verandering komt door de personeelsfunctie.

Baten	Jaar 1	Jaar 2
Groei	10% - 15%	10% - 15%
Tevreden medewerkers	€13.482	€13.482
Totaal	€13.482	

Tabel 4: baten voor het inrichten van de personeelsfunctie.

Daarnaast worden er ook niet-financiële baten verwacht. Door de komst van de personeelsfunctie komt er meer aandacht voor de medewerkers van Tubus System BV. Op deze manier voelen de medewerkers zich gehoord, omdat er tijd en energie in hen wordt gestoken en dit resulteert uiteindelijk in goed werkgeverschap. Echter is het lastig om deze baten concreet te maken en uit te drukken in geld.

Er zijn geen grote risico's verbonden aan het intern inrichten van een personeelsfunctie. Omdat deze functie nog opgezet moet worden en er op dit moment geen structuur is binnen Tubus System BV, kan tijd een valkuil zijn. Van belang is daarom dat Tubus System BV zich houdt aan het implementatieplan en wellicht zelf nog een aanvullend plan van aanpak maakt. Daarnaast zullen de kosten in het eerste jaar erg hoog zijn, maar dit komt omdat hier een aantal eenmalige kosten bij zitten. Na een aantal jaar betaalt het hebben van een personeelsfunctie zich vanzelf terug, omdat het verloop afneemt en de groei toeneemt. Echter zijn vanuit Tubus System BV geen cijfers beschikbaar over het verloop en omzet, dus kan er geen exacte berekening gemaakt worden.

9.3 Communicatieplan

Doelgroep	Binnen Tubus System BV is er één doelgroep die veel te maken gaat krijgen met de personeelsfunctie; de medewerkers van Tubus System BV. De taak aan de algemeen directeur is om hen hierover te informeren.
Boodschap	De <u>belangrijkste</u> boodschap is als volgt: "De doelgroep moet geïnformeerd worden over de invoering van een personeelsfunctie, wat de functie inhoudt, welke voordelen dit heeft voor de medewerkers en de tijdsplanning".
Instrumenten	Binnen Tubus System BV hebben zij verplichte bijeenkomsten waarbij het personeel aanwezig moet zijn. Tijdens deze bijeenkomst wordt besproken hoe het gaat met Tubus System BV, worden projecten nabesproken, nieuwe medewerkers welkom geheten en worden nieuwtjes gedeeld. De taak van de algemeen directeur is om tijdens deze bijeenkomst het personeel te informeren over de komst van een personeelsfunctie.
Wanneer	Begin september vraagt de algemeen directeur goedkeuring aan het hoofdkantoor in Zweden voor het opzetten van een personeelsfunctie. Zodra deze goedkeuring heeft gekregen, kan er een verplichte bijeenkomst ingepland worden. De verwachting is dat dit eind september kan plaatsvinden.

Tabel 5: communicatieplan voor Tubus System BV.

10. Literatuurlijst

- Aubel, J. (2018, 9 februari). Waarom de klassieke HR-cyclus verdwijnt [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.dialog.nl/why-the-classic-hr-cycle-disappears/> op 4 juni 2019.
- Bouwman, L. (2019, 8 februari). De rolbenadering van Ulrich: maak uw HR-afdeling toekomstbestendig [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/achtergrond/de-rolbenadering-van-ulrich-maak-uw-hr-afdeling-toekomstbestendig> op 2 april 2019.
- Damen, B. (no date). *Trends in HRM: voorbij de crisis*. Utrecht: Berenschot
- De Ondernemer. (2019, 5 februari). Wervingskosten per medewerker kunnen lager [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/175317/wervingskosten-per-medewerker-4-494-euro-kunnen-lager> op 5 augustus 2019.
- De Vlieger, R. (2013, 29 maart). 7S model McKinsey [figuur]. Opgevraagd van <https://www.calltheone.com/nl/consultancy/7s-model> op 26 maart 2019.
- Echteld Consult. (no date). Integraal personeelsmanagement [figuur]. Opgevraagd van <https://www.echteld.eu/nl/integraal-personeelsmanagement/> op 11 juli 2019.
- Encyclo. (no date). Lerende organisatie [definitie]. Opgevraagd van <https://www.encyclo.nl/begrip/lerende%20organisatie> op 26 maart 2019.
- Glassdoor. (2019, 20 juli). Salarissen voor een HR-medewerker [informatief artikel]. Opgevraagd van https://www.glassdoor.nl/Salarissen/hr-medewerker-salarissen-SRCH_KO0,13.htm op 5 augustus 2019.
- Greenberg Nielsen. (2018, 4 juni). Wat is interim en wat zijn de voor- en nadelen? [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.greenbergnielsen.nl/2018/04/06/wat-is-interim-en-wat-zijn-de-voor-en-nadelen/> op 15 augustus 2019.
- Hovemann, M. (2015, 1 februari). Het model van Ulrich: de vier rollen van HR [figuur]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/het-model-van-ulrich-de-vier-rollen-van-hr> op 3 april 2019.
- HR Base. (2011, 16 maart). Wat vormt de HR basis bij start van HR afdeling? [tabel] Opgevraagd van <https://www.hrbase.nl/forum/topics/wat-vormt-de-hr-basis-bij-start> op 15 augustus 2019.
- HR Praktijk. (2018, 2 januari). Werkgevers besteden circa 1.000 euro per werknemer aan opleiding [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/werkgevers-besteden-circa-1-000-euro-werknemer-aan-opleiding> op 5 augustus 2019.
- HR Proffie. (no date). Dé prijs voor het beste HR-beleid [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.hrproffie.nl/> op 3 april 2019.
- HR Praktijk (2018, 14 december). YoungCapital wint HR Proffie 2018 voor beste HR-beleid [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/youngcapital-wint-hr-proffie-2018-voor-beste-hr-beleid> op 3 april 2019.
- Hut, M. (2017, 10 mei). Waarom je als mkb'er prima een HR-specialist aan boord kunt hebben [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.hrm-friesland.nl/hr-specialist-aan-boord/> op 6 augustus 2019.
- In 't Veld, C. (2013, 1 december). De levenscyclus van een onderneming [rapport]. Opgevraagd van <https://www.focusopverbeteren.nl/wp-content/uploads/pdf/Levenscyclus-van-een-onderneming.pdf> op 26 maart 2019.

Jacobs, P. (2017). *Personeel dat werkt! Tools voor een praktisch HRM-beleid*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.

Kleijn, R. & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV

Kouwenhoven, K. (no date). Inleiding en visie op personeelsmanagement [inkijkexemplaar]. Opgevraagd van <https://www.jongbloed.nl/code/inkijkexemplaar/9789013024050/de-praktijk-van-strategisch-personeelsmanagement-kees-kouwenhoven.pdf> op 9 april 2019.

Kouwenhoven, K. (no date). Het stappenplan [figuur]. Opgevraagd van <https://www.jongbloed.nl/code/inkijkexemplaar/9789013024050/de-praktijk-van-strategisch-personeelsmanagement-kees-kouwenhoven.pdf> op 9 april 2019.

Nationale Beroepengids. (no date). Interim manager worden: competenties, opleidingen, vacatures en salaris [informatief artikel]. Opgevraagd van https://www.nationaleberoepengids.nl/Interim_manager op 15 augustus 2019.

Noomen, J.L. (2015). *Integraal personeelsmanagement. Een praktijkgerichte leerroute naar samenhangend HRM*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Noomen, J.L. (2015). *Integraal personeelsmanagement. Een praktijkgerichte leerroute naar samenhangend HRM [figuur]*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Sanders, K. & Van der Ven, F. (2004). De rollen van HRM volgens Ulrich bezien vanuit verschillende actoren binnen één organisatie. Opgevraagd van [file://wbfxdf/XenApp\\$/Users/stagiaire.EPSNT1/Redirects/Downloads/TvHRM_\(\)%20\(1\).pdf](file://wbfxdf/XenApp$/Users/stagiaire.EPSNT1/Redirects/Downloads/TvHRM_()%20(1).pdf) op 11 juli 2019.

Ten Duis. (no date). Het begin van een optimaal functionerende afdeling P&O [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.tenduis.nl/hr-advies-organisatie-advies/operationeel-personeelsmanagement/> op 12 april 2019.

Tubus System BV. (no date) Over ons [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://tubussystem.nl/> op 19 februari 2019.

Tubus System BV. (no date). Organogram [intern document].

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Review Press.

UNETO VNI. (2018). *Economische vooruitzichten. Installatiebranche 2019 en verder*. Zoetermeer: UNETO VNI.

Vacatures. (no date). Interim-manager [functieomschrijving]. Opgevraagd van <https://www.vacatures.nl/functie/interim-manager/> op 15 augustus 2019.

Van den Hout, P. (2008, 9 juli). Outsourcing: de voor- en nadelen [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/outsourcing-de-voor-en-nadelen> op 15 augustus 2019.

Van der Spek, H. & Sylva, H. (2018). *De functie van HR. HR trends 2018 – 2019*. Den Haag: Performa Uitgeverij BV

Visma Raet. (2019). *HR benchmark onderzoek 2019*. Amsterdam: Visma Raet.

Visma Raet. (no date). Kwaliteit en continuïteit in uw HR-dienstverlening en focus voor strategische HR-thema's [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.raet.nl/hr-trends-en-themas/hr-outsourcing> op 15 augustus 2019.

11. Bijlage(n)

Bijlage 1: Gespreksverslag Tubus System BV

Aanwezig: Arjen van de Hoef en Femke van Vliet
Datum en tijd: 8 maart 2019 – 10:00 uur
Locatie: Verbreepark 8, Benthuisen
Doel: Verdiepende vragen situatieschets

1. Opleiding

1.1 Hoe werven jullie nieuwe medewerkers?

Tubus System BV zet zelf de vacatures uit. De vacatures voor de productie, dus de monteurs worden 2 tot 3 wervingsbureaus ingezet om voor deze functie te werven. Eerst komen de monteurs op gesprek, op basis van dit gesprek wordt er besloten of zij mee mogen draaien in de productie. De 1^e monteur geeft een oordeel of de kandidaat geschikt is voor de functie en of hij past binnen Tubus System BV. Als er groen licht is, krijgt de kandidaat een contract voor 7 maanden.

De werving voor de functies op kantoor, worden gedaan door Indeed. Zo zijn Mirre en Yvonne ook aangekomen. Voor de Verkopers (sales) gebruiken wij een speciaal bureau.

1.2 Hoe zijn opleidingen geregeld vanuit Tubus System BV?

De procedure is als volgt. De monteur komt in dienst en krijgt na 1,5 maand een interne theoretische Tubus School. Dit is drie dagen een interne cursus van de Tubus School Coördinator. Hierbij wordt theoretische informatie gegeven en daarnaast wordt er ook een praktijk deel afgenomen.

Dan gaan zij meedraaien en beginnen zij als 3^e lid van een team. Na 3-4 maanden beheerst een nieuwe monteur enigszins het proces. Vervolgens kunnen zij de facetten eigen gaan maken zoals: het opzetten van de apparatuur, reinigen en spuiten en de oplevering van de leiding. Na 6-9 maanden is het de bedoeling dat de Trainee door middel van behulp van de 1^e monteur zelfstandig ene pijp kan maken. De trainee wordt altijd opgeleid door een 1^e monteur, dus on the job. Na 6-9 maanden volgt er een examen die afgenomen wordt door de Tubus School Coördinator. Als de Trainee deze haalt, krijgt hij een certificaat en wordt hij 2^e monteur. Dit proces gaat vervolgens verder. Daarna kan de 2^e man een opleiding volgen op 1^e man te worden. Dit gebeurt door middel van het meewerken aan meerdere projecten en ook moet de 1^e man alle facetten beheersen van de Tubus Spuittechniek.

Wat is het verschil tussen een 1^e en een 2^e man?

De 1^e man moet zelfstandig een pijp kunnen afleveren en mag deze ook keuren of deze voldoet aan het Tubus System. 2^e man mag niet zelf beoordelen of de pijp voldoet aan de eisen, maar mag wel meehelpen.

Voor de monteurs worden vanuit OTIB geen opleidingen aangeboden, omdat Tubus System BV dit voornamelijk intern organiseert. Wel is het goed om te kijken of er opleidingen zijn die hierbij aan kunnen sluiten.

2. Beloning

2.1 Zijn er beloningen voor de monteurs?

Er is binnen Tubus System BV geen sprake van een werkkostenregeling. Wel doen zij aan winstedeling. Elk jaar wordt er een netto gratificatie aan iedereen binnen de organisatie uitgekeerd. Wel is het zo dat dit elk jaar gebeurt, dus misschien moet er gekeken worden of er pakket van beloningen samengesteld kan worden. Het wordt namelijk nu als 'normaal' beschouwd, maar is dit voor de medewerkers wel echt een trigger om meer hun best te doen? Wordt dit vanuit de medewerkers gewaardeerd?

2.2 Wat vind jij dat er onder beloning valt?

Er zijn primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden. In mijn optiek vallen de secundaire arbeidsvoorwaarden onder beloning. Hierbij ben ik benieuwd welke pakketten er mogelijk zijn? Welke zijn hierbij interessant voor Tubus System BV? In mijn optiek valt onder beloning: gratificatie, opleidingsbudget zowel zakelijk als persoonlijke en sportschool abonnement. Ik denk meer in die richting.

Daarnaast de keuze om de ATV dagen te verkopen en zo 5% meer loon te krijgen is ook een beloning. De cao-verhogingen worden ook over dit loon berekend, dus voor de meeste werknemers kan dit heel voordelig zijn. Het is belangrijk dat zij hier een keuze in kunnen maken.

3. Strategie

3.1. Wat is de strategie/doel voor 2019?

Op dit moment ben ik bezig met het maken van een 5 jaren plan. Dit is het plan waar de groei op gebaseerd moet zijn. Hoe gaan wij hier invulling aan geven? Waar willen wij over 5 jaar staan? Wel is er vanuit Zweden meegegeven dat er per jaar 10% tot 15% gegroeid kan worden.

Vroeger was de situatie binnen Tubus System BV dat er omwille van groei en ambitie, niet gestructureerd gegroeid is. Wij groeien doordat wij monteurs werven en zij zorgen voor de productie van ons dienst/product. Als mensen onvoldoende opgeleid zijn, dan snijd je jezelf in de vingers. Dan wordt er namelijk geen goede kwaliteit afgeleverd en dit is iets wat je als bedrijf niet wil. Je wil je imago als bedrijf hooghouden. Het is van belang dat de opleidingen op de kaart worden gezet, zodat de kwaliteit van ons product omhooggaat. Daarnaast moeten teams allemaal een 1^e man hebben. Dit was vroeg namelijk niet zo.

Een basisvoorwaarden om te groeien is het binden en boeien van medewerkers, mensen ontwikkelen, mensen binnenhalen en in welke regio verkopen wij onze dienst? Dit moet de basis zijn om te groeien. Het is belangrijk om te weten waar wij onze dienst verkopen, zodat je kan kijken in welke regio je nog uit kan breiden. Belangrijk is om verantwoord om te gaan met de issues die er spelen en hiervan leren. Tubus System BV is een lerende organisatie, mensen groeien met ons mee en brengen ons ook naar het volgende niveau.

Ik geloof sterk dat als mensen op de juiste plek zitten, zij er dan voor zorgen dat de dingen goed lopen en goed gedaan worden. Als zij niet op juiste plek zitten of op hun tenen lopen, dan heb je een probleem. Leren hoe je hier als bedrijf zijnde mee om moet gaan. Hoe ga je om met de zorgen die er binnen de organisatie spelen? Het enige wat ik kan doen is medewerkers hiermee confronteren en hopen dat ik de goede doe. Ik kan niet leren zonder fouten te maken.

4. Cultuur

4.1 Hoe zou je de cultuur binnen Tubus System omschrijven?

Op dit moment zou ik het beschrijven op basis van de volgende woorden: open, plat en informeel. Wel is er gedrag dat gebaseerd is op oud zeer. Er zit oud leed bij het gedrag van mensen en sommige blijven hierin hangen, omdat dit in het verleden niet behandeld is.

Cultuur is hier ook dat er onvoldoende verantwoordelijkheidsgevoel is bij de medewerkers zelf. Je ziet dat dit bedrijf begonnen is met niks en is zo gaan uitbreiden. Alle beslissingen werden door de directeur gemaakt. Je ziet dus in de huidige situatie dat mensen naar een ander kijken bij het nemen van een beslissing of verantwoordelijkheid. Zij willen deze verantwoordelijkheid niet nemen.

Houding en gedrag is in mijn optiek onderdeel van cultuur. Mensen worden onvoldoende gewezen worden op hun houding en gedrag. Ik ben van mening dat als iemand iets fout doet, je degene hier op mag aanspreken door een collega of de bedrijfsleider. Als medewerkers zich niet volgens de Tubus manier gedragen dan heb je als collega de verantwoordelijkheid om jouw collega hierop aan te spreken. Dit gebeurt te weinig en dit hangt vast aan het feit dat mensen hun verantwoordelijkheden niet kennen.

4.2 Wat is de Tubus manier?

Dat is in ieder geval respect, kwaliteit en klantvriendelijkheid.

Respect naar bewoners en de onderlinge collega's. Er was eerst een duidelijk scheiding bij de monteurs tussen de Turkse- en autochtone gemeenschap. De kwaliteit heeft betrekking op hoe betrokken voel je je als monteur met het product dat je aflevert? Als er dingen gebeuren kan dit effect hebben op kwaliteit. Klantvriendelijkheid komt veel terug binnen Tubus System BV. Monteurs hebben veel met bewoners te maken. Klant voelt zich koning en het is belangrijk hier rekening mee te houden. Zij zitten tenslotte een aantal dagen zonder riolering en dit kan erg vervelend zijn.

Ik vind het allerbelangrijkste dat de medewerkers van Tubus System BV plezier in hun werk hebben. Plezier in je werk is het belangrijks wat je kan hebben. Het is een onderdeel van cultuur en houding en gedrag en zou een van de belangrijkste pijlers moeten zijn om bij onze organisatie te blijven werken. Kernwaarden binnen Tubus System BV zijn kort samengevat: kwaliteit, klantvriendelijkheid en respect. Deze zijn niet ergens officieel vastgelegd, maar er kan wel gezegd worden dat dit de heersende kernwaarden zijn.

5. HR

5.1 Hoe wil je in de toekomst invulling gaan geven aan HR? Wat is het ideaalbeeld?

De officemanager is aangenomen om mij te helpen bij personeelsvraagstukken. In mijn optiek is een officemanager een combinatie van een secretaresse, facilitair ondersteunend en als ondersteuning bij HR-vraagstukken.

Voor personeelsbeleid, werving en selectie, beloningsbeleid en dat soort zaken heb je een HR-adviseur voor nodig. De beleidsmatige stukken pak ik niet voornamelijk zelf op. De officemanager zou hierin kunnen doorgroeien als zij dit wil, maar dit is erg persoonsgebonden. Door de groei die Tubus System BV nu doormaakt is er ruimte voor een officemanager en HR-adviseur.

Bijlage 2: Gespreksverslag Techniek Nederland

Aanwezig: Leo Rolf, Mirre van Schie en Femke van Vliet
Datum en tijd: 4 maart 2019/ 14:00 – 16:00
Locatie: Bredewater 20, Zoetermeer
Doel: Beoordelen en belonen binnen de sector bespreken

1. Er staan salarisschalen in de cao. In hoeverre worden deze gehanteerd binnen de sector?

Er wordt weinig aan deze salarisschalen gehouden. Er moet gehouden worden aan het minimumloon, maar uit gesprekken blijkt dat bedrijven vaak fors meer betalen. Daarnaast zijn er verschillen in functie qua salaris. Vaak wordt er 15% - 20% boven de salarissen die vermeld staan in de cao betaald. Functies die schaars zijn zoals een werkvoorbereider of bouwkundig monteur worden vaak 40% boven de cao betaald. De tabel is eigenlijk de structuur, maar hier mag in positieve zin vanaf geweken worden. De salaristabel is o.b.v. 38 uur en 2 uur ADV.

De cao-verhogingen moeten altijd worden toegepast bij de medewerker. In de tweede helft van 2019 komt er weer een cao-verhoging aan, maar deze is nog niet bekend gemaakt omdat de cao per 31 mei 2019 afloopt. Naar verwachting zal de verhoging rond de 3% zijn. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het percentage relatief hoog.

In artikel 85 staat beschreven dat er ook voor gekozen kan worden om een medewerker geen jaarlijkse verhoging te geven. Deze verhoging wordt gegeven op basis van het functioneren van de medewerker. Let op! Dit staat los van de wettelijke cao-verhogingen. Deze worden namelijk altijd toegepast. Als een medewerker geen verhoging krijgt o.b.v. beoordeling moet dit aantoonbaar gemaakt worden. Dit kan door middel van het opbouwen van een dossier met informatie dat de medewerker meerdere keren niet goed heeft gepresteerd.

1.1 Hoe worden deze salarisschalen onderhouden?

De salarisschalen gaan mee met de verhogingen van de cao. Voor elke cao-verhoging is het salaris al berekend (zie cao-boekje). Wordt de medewerker meer betaald dan vermeld staat in de salaristabel, dan wordt over het daadwerkelijk betaald salaris de cao-verhoging berekend. Niet over het bedrag dat in de salaristabel staat.

2. Waarom is het onderzoek (salarismonitor) gedaan?

Er hebben 31.000 medewerkers meegedaan aan het onderzoek de salarismonitor. Hierbij hebben alle soorten bedrijven deelgenomen. Kleine bedrijven <25 medewerkers, middel bedrijven tussen de 25-250 medewerkers en grote bedrijven die meer dan 250 medewerkers hebben.

Bedrijven vonden dat de salarisschalen in de cao nergens op slaan en in hun optiek betaalde zij ruim boven deze schalen. Zij wilde dit zwart op wit hebben en vandaar dat Techniek Nederland dit onderzoek heeft opgezet. Voor bedrijven is dit onderzoek een handig middel om te bewijzen dat zij daadwerkelijk meer betalen dan gemiddeld. Dit zorgt voor blije medewerkers, omdat zij weten dat zij in verhouding tot andere organisaties relatief goed betaald krijgen. Daarnaast is dit een positief gegeven voor de werving van medewerkers, want als bedrijf zijnde weet je hoe je nieuwe medewerker moet inschalen.

3. Zijn er voorbeelden van organisaties die lid zijn van TN die een salarishuis hebben opgezet?

Bedrijven hanteren de cao en kijken wat zij de medewerkers minimaal aan salaris moeten betalen. Vervolgens kijkt de organisatie naar wat zij daadwerkelijk betalen. Hierbij is het belangrijk dat de functieprofielen up to date zijn en dat er gekeken wordt of de functie past in de functiefamilie en functieschaal. Daarna wordt er gekeken naar wat de markt betaald (benchmarking). Op basis hiervan gaat een organisatie hun beleid maken.

Volgens Leo Rolf is het van belang dat het verschil in functies in kaart wordt gebracht. Zo zijn er binnen Tubus System BV vier soorten monteurs (trainee, 2^e monteur, 1^e monteur en bouwkundig monteur). Maak duidelijk wat het verschil is in werkzaamheden en kijk ook naar

de verschillen in salaris. Zorg dat dit wordt gelijkgetrokken. Dit voorkomt scheve gezichten binnen de organisatie.

Bij het opstellen van een functieprofiel moet het niet te uitgebreid zijn. Belangrijk is dat er helder is wat de hoofdtaken zijn en welke vaardigheden de medewerkers moet hebben. Als je hier als organisatie niet uit komt, kun je een EHPO inschakelen. Dit zijn HR-medewerkers uit de installatiebranche die hier ervaring mee hebben.

4. Wat is OTIB precies?

OTIB is het opleidingsfonds vanuit Techniek Nederland. Je kan hier als bedrijf zijnde lid van worden. Het is eigenlijk een soort van 'keurmerk'. Bij OTIB kan je: advies vragen, bijeenkomsten bijwonen en handvaten voor bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken van de website downloaden. Er wordt een bedrag op basis van de loonsom van de hoeveelheid medewerkers afgedragen aan Techniek Nederland.

Wellicht is bijscholing bij de monteurs van belang. Iemand van de buitendienst van OTIB kan meelopen met de monteurs om te kijken wat er nodig is. Hoe is dat op dit moment geregeld voor de medewerkers? Houd hierbij rekening met de toekomst. Is ons product/dienst wel toekomstbestendig? Misschien moet Tubus System BV wel meerdere activiteiten gaan ondernemen om te blijven bestaan? Dit zijn vragen waar je als organisatie over na moet denken.

5. Welke arbeidsvoorwaarden zijn vast volgens de cao? En welke variabel?

Alles wat in de cao staat is vast en hier moet de organisatie zich aan houden. Buiten de cao om mag de organisatie zelf de variabele arbeidsvoorwaarden bepalen. Dit mogen bedrijven zelf regelen en invulling aan geven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een eindejaarsuitkering o.b.v. de prestaties van het bedrijf. De werkkostenregeling is ook variabel. Hierbij wordt 1,2% van de loonsom van alle medewerkers uitgekeerd. Hierbij mogen zij zelf bepalen waaraan zij dit besteden.

6.1 Hoe zit dit met overwerk?

Als er overwerk is moet dit bekend zijn bij de werkgever. Overwerk is altijd een vaste arbeidsvoorwaarden. Alle uren boven jouw contracturen is overwerk. Tot 30 minuten overwerk, wordt niet meegerekend als overwerk. Meer dan 30 minuten overwerken wordt wel gerekend als overwerk. Als de overuren binnen 13 weken opgenomen worden (tijd voor tijd) dan hoeft de werkgever deze niet uit te betalen. Zie artikel 17 in de cao technisch installatiebedrijf.

6. Dagvergoeding in de kost. Wat wordt er gehanteerd?

Op dit moment heeft Tubus System BV geregeld dat als medewerkers in de kost zitten, dat zij 30 euro per dag per persoon krijgen. Het huisje of hotel wordt vergoed door de werkgever en hier hoeven de medewerkers niets voor te betalen. Dit is een standaardregeling. Echter wordt de dagvergoeding bij de meeste bedrijven anders gehanteerd.

De medewerkers moeten de bonnetjes indienen (declaratie) bij de salarisadministratie, zodat er nagegaan kan worden wat zij gekocht hebben. Op basis van de daadwerkelijke gemaakte kosten krijgen de medewerkers dit teruggestort op hun rekening. Dit ligt omgerekend rond de 30/40 euro per dag. Op deze manier voorkom je als organisatie dat medewerkers misbruik van de situatie maken. Als de medewerker standaard elke dag 30 euro krijgt en goedkoop gaat eten, kan diegene het overige geld in zijn zak steken en houdt hij dus meer salaris over. Daarnaast kan het gevaarlijk zijn als de organisatie controle van de fiscus krijgt. Het kan zo zijn dat zij het niet eens zijn met de dagvergoeding die nu binnen Tubus System BV wordt gehanteerd.

7. Mogen medewerkers ADV laten uitbetalen?

Ja, medewerkers mogen alle dagen verkopen. Dan werkt de medewerker 40 uur in plaats van 38 uur. ADV-uren mag de medewerker compleet verkopen. Als zij alle 13 dagen verkopen, levert dit de medewerker 5% loonsverhoging op. Zie artikel 30 2a in de cao technisch

installatiebedrijf.

Het overwerk binnen Tubus System BV is structureel. De medewerkers maken elke week structureel overuren. Volgens Leo Rolf kan dit op de lange termijn medewerkers tegen gaan staan. Medewerkers hebben geen zin meer om over te werken en lopen de kantjes ervan af. Ook kan dit ervoor zorgen dat zij ziek worden en uitvallen. Binnen de installatiebranche is op dit moment het ziekteverzuim 4,2%. Een oplossing voor het verlagen van het ziekteverzuim zou kunnen zijn het aanbieden van hulpmiddelen bij het werk, zodat zij deze op een duurzame manier kunnen uitvoeren en langer aan het werk kunnen blijven.

8. Welke secundaire arbeidsvoorwaarden zorgen voor binden en boeien?

De meeste medewerkers zijn volgens Leo Rolf gek op geld. Daarnaast wordt er gezien dat medewerkers vrije tijd ook steeds belangrijker zijn gaan vinden. Het werken van parttime uren is een trend aan het worden. Vroeger was de situatie namelijk dat de man werkte en de vrouw het huishouden deed. Tegenwoordig werken vaak de man en de vrouw en de wens is om beiden parttime te werken. De mogelijkheid voor mannen om parttime te werken zorgt ervoor dat zij gemotiveerder zijn. Het is van belang dat organisaties hier anders over gaan denken en de medewerkers dit aan kunnen bieden.

Jongeren hechten waarden aan opleiding en scholing. Dit vinden zij erg belangrijk, omdat zij weten dat zij niet hun hele leven bij één werkgever zullen werken. Daarom willen zij zich blijven ontwikkelen. Van belang is dat dit besproken wordt tijdens de gesprekkencyclus over hoe de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen.

Ouderen maken soms gebruik van het generatiepact. Dit houdt in dat de medewerker minder gaat werken. Het werk in de installatiesector is relatief zwaar werk en om medewerker gezond en gemotiveerd aan het werk te houden kan gedacht worden aan een opleiding duurzame inzetbaarheid. Dit zorgt ervoor dat verzuim en uitval voorkomen kan worden. Vanuit Techniek Nederland kunnen zij deze opleiding faciliteren. Belangrijk is dat Tubus System BV de medewerkers hier wel op voorsorteert door middel van een loopbaanscan.

Personeelsbeleid is binnen Tubus System BV niet sterk ontwikkeld. Het personeel is schaars en hierdoor wordt de functie van HR nog belangrijker. Dit zorgt ervoor dat mensen zich verbonden voelen met de organisatie.

Daarnaast kan een winstdeling ook zorgen voor het binden en boeien van medewerkers. Hierbij delen de medewerkers mee in de winst van de onderneming. Doordat zij bedankt worden voor hun inzet en hier een X-bedrag voor krijgen, zorgt dit ervoor dat zij worden 'gezien' door de organisatie. De organisatie maakt kenbaar dat het werk wat zij doen belangrijk is voor de organisatie. Op deze manier voelen de medewerkers zich verbonden met de organisatie en zullen deze minder snel verlaten.

9. Welke secundaire arbeidsvoorwaarden worden gehanteerd in de installatiesector?

Alles wat beschreven staat in de cao zijn primaire arbeidsvoorwaarden, maar veel voorkomende vergoedingen zijn o.a.: bedrijfsauto's, onkostenvergoeding, storingsvergoeding, fitnessplan of werkkostenregeling. De secundaire arbeidsvoorwaarden mogen bedrijven zelf bepalen.

Conclusie

Naar aanleiding van het gesprek met Leo Rolf kan er het volgende geconcludeerd worden. Allereerst moet Tubus System BV ervoor zorgen dat zij de functieprofielen compleet zijn. Dit hoeft niet heel uitgebreid. Van belang is dat erin verwerkt is wat de hoofdtaken zijn van de functie en welke vaardigheden hiervoor nodig zijn. Vervolgens kan er bepaald worden in welke functiefamilie en functieschaal de functie wordt ingedeeld. Op basis hiervan kan gekeken worden hoe Tubus System BV betaald ten opzichte van de markt (door de salarismonitor van Techniek Nederland).

Zodra er helder is waar Tubus System BV staat qua salaris, kan er gekeken worden naar de beoordeling en beloning. De vraag hierbij is hoe de organisatie hier invulling aan wil geven. Deze moeten in ieder geval plaatsvinden op basis van de functieprofielen die er zijn.

Bijlage 3: Interviewvragen extern

Aanwezig:

Datum en tijd:

Locatie:

Doel:

- Introductie Femke
- Informatie geven over het onderzoek bij Tubus System BV + procedure

- 1. **Kunt u meer over uzelf vertellen?**
- 2. **Wat is uw rol binnen de organisatie?**
- 3. **Hoe veel mensen werken er bij de organisatie?**
- 4. **Hoe veel mensen werken er op de HR-afdeling? En welke functies?**
- 5. **Is de rol van HR-afdeling in de afgelopen jaren gewijzigd en zo ja hoe?**
- 6. **Heeft uw organisatie een HR-beleid en wat is deze in grote lijnen?**
- 7. **Welke HR-thema's worden ingezet/opgepakt?**
- 8. **Welke behoefte & uitdagingen ziet u op HR-gebied voor uw afdeling de komende 2-3 jaar?**
- 9. **Hoe zou u starten met HR bij een bedrijf waar dit nog moet worden opgezet?**

- Samenvatting geven
- Procedure vertellen
- Bedanken
- Afsluiten

Bijlage 4: Interviewvragen intern

Aanwezig:

Datum en tijd:

Locatie:

Doel:

- Introductie Femke
- Informatie geven over het onderzoek bij Tubus System BV + procedure
- 1. **Hoe zie jij de personeelsfunctie voor je binnen Tubus? En welke activiteiten zou deze gaan uitvoeren?**
- 2. **Hoe zie je jouw rol hierbij?**
- 3. **Welke rol van Ulrich zou jij vinden passen bij Tubus System BV op dit moment? En welke zou je willen in de toekomst?**
- Samenvatting geven
- Procedure vertellen
- Bedanken
- Afsluiten

Bijlage 5: Uitleg rollen van Ulrich

Ulrich onderscheidt vier rollen van HR in een matrix.

1. Strategic Partner
2. Change Agent
3. Administratieve Expert
4. Employee Champion

1. Strategische Partner

De strategisch partner zorgt samen met het management voor afstemming en integratie van de HR-processen om de strategische doelstellingen te realiseren. De strategische partner heeft de focus op de toekomst. Deze medewerker heeft oog voor strategisch belonen, strategische opleidingsplannen en bezetting van de organisatie. Kort samengevat draagt de strategische partner zorg voor een succesvolle uitvoering van de organisatiestrategie (Bouman, 2019).



Bron: Dave Ulrich (Human resource Champions, 1996)

2. Change Agent

De veranderaar (Change Agent) maakt de invoering van veranderprocessen mogelijk binnen de organisatie. Dit gebeurt door het managen van de menselijke kant van het veranderproces. De Change Agent houdt zich bezig met onderwerpen zoals het lerend vermogen van de organisatie en competentie management. Kort samengevat is de veranderaar de verandkundige binnen een organisatie die zorgt voor de capaciteit tot verandering (Bouman, 2019).

3. Administratieve Expert

De administratieve expert is de beheerder, ontwikkelaar en uitvoerder van verschillende P&O procedures en systemen. Deze medewerker draagt zorg voor goedlopende administratieve processen en zorgt ervoor dat de personeelssystemen de juiste informatie bevatten. Kort samengevat is de administratieve expert een beheerspecialist en zorgt voor een goede HR-infrastructuur (Bouman, 2019).

4. Employee Champion

De employee champion draagt verantwoordelijkheid voor de personeelszorg. Bij deze rol ligt de focus op de medewerkers in plaats van op het proces. Hierbij gaat het om zaken als:

- investeren in medewerkers;
- zorgen voor een goede introductie van nieuwe medewerkers;
- zorg dragen voor een goed functionerings- en beoordelingssysteem.

Kortom, de employee champion wordt ook wel inzetbaarheidsdeskundige genoemd en zorgt ervoor dat er toegewijde en competente medewerkers werkzaam zijn binnen een organisatie. Deze medewerker moet de behoeften van de medewerkers aanvoelen en zorgen dat daarop wordt ingespeeld (Bouman, 2019).

Bijlage 6: Koppeling onderwerpen analyseschema met deelvragen

Fieldresearchvraag 1

Vraag	Koppeling
Kunt u meer over uzelf vertellen?	Niet relevant voor het onderzoek
Wat is uw rol binnen de organisatie?	Niet relevant voor het onderzoek
Hoe veel mensen werken er bij de organisatie?	Aantal medewerkers
Hoe veel mensen werken er op de HR-afdeling? Welke functies?	Aantal medewerkers HR-afdeling
Is de rol van HR-afdeling in de afgelopen jaren gewijzigd? Zo ja, hoe?	Wijzigingen in rol van HR
Heeft uw organisatie een HR-beleid? Wat is deze in grote lijnen?	HR-beleid
Welke HR-thema's worden ingezet/opgepakt?	HR-thema's
Welke behoeften & uitdagingen ziet u op HR-gebied voor uw afdeling de komende 2-3 jaar?	Behoeften en uitdagingen
Hoe zou u starten met HR bij een bedrijf waar dit nog moet worden opgezet?	Tips opzetten HR-afdeling

Fieldresearchvraag 2

Vraag	Koppeling
Hoe zie jij de personeelsfunctie voor je binnen Tubus System BV? Welke activiteiten zou deze gaan uitvoeren?	Personeelsfunctie binnen Tubus System BV en activiteiten
Hoe zie je jouw rol in combinatie met een personeelsfunctie?	Eigen rol
Welke rol van Ulrich is op dit moment van toepassing op Tubus System BV? Wat is de wens voor in de toekomst?	Rol van Ulrich

Bijlage 9: Uitwerking interview respondent 1

Aanwezig: Personeelschef en stagiaire
Datum en tijd: 6 mei 2019 – 10:00 uur
Locatie: Telefonisch
Doel: Achterhalen opzet HR-afdeling binnen bedrijf 1

- Introductie Femke
- Informatie geven over het onderzoek bij Tubus System BV + procedure

1. Kunt u wat meer over uzelf vertellen?

“Ik ben 47 jaar oud en ik heb ook de studie HRM gevolgd aan de universiteit en in 1996 ben ik afgestudeerd. Ik heb dus ongeveer 23 jaar HR-ervaring. Ik vind HR zo leuk omdat elke dag anders is, andere mensen en dus een andere dynamiek. In 2008 ben ik gestart bij deze organisatie en hiervoor werkte ik bij voor een groot Amerikaans bedrijf met 600-800 medewerkers. Hier heb ik alle HR-werkzaamheden gedaan en was ik lid van een HR people team. Bij deze grote organisatie hadden zij al HR-procedures, dus ik heb deze niet hoeven ontwikkelen maar eigenlijk gewoon uit te voeren.”

2. Wat is uw rol binnen de organisatie?

“Op dit moment zijn wij met twee medewerkers die de HR afhandelen. Mijn collega is de recruiter en ik ben de personeelschef. Mijn focus ligt op het adviseren en ondersteunen van de district managers. Omdat ik de enige personeelschef ben binnen de organisatie ga ik geregeld naar HR-netwerken. Op deze manier kan ik mijn kennis uitwisselen met andere mensen die HR-werkzaamheden uitvoeren in Zweden en kan ik weer van hun leren.

“Onze organisatie heeft zeven kantoren verspreid door heel Zweden en elk kantoor heeft een eigen district manager. Mijn taak is om al deze zeven managers te ondersteunen en adviseren. Naast de district managers ondersteun ik ook nog de salesmanagers en de productmanagers. Ik help hun bij al hun problemen en geef advies over hun personeel. Het zijn eigenlijk allemaal verschillende dingen die ik doe”.

3. Hoe veel mensen werken er bij uw organisatie?

“Toen ik begon in 2008 waren er 60 mensen werkzaam. Inmiddels zijn dit er ruim 120 geworden en de verwachting is dat dit in de toekomst nog gaat toenemen door de groei”.

4. Hoe veel mensen werken er op de HR-afdeling?

“In 2008 was ik de enige die op de HR-afdeling werkte, maar inmiddels werken zijn we nu met z'n tweeën. De organisatie groeit dus is er besloten om iemand naast mij aan te nemen voor de recruitmenttaken. Op de HR-afdeling is dus de functie van recruiter en die van personeelschef”.

5. Is de rol van HR-afdeling in de afgelopen jaren gewijzigd? En zo ja hoe?

“Ja, want wij zijn steeds groter geworden en hebben meer personeel gekregen. Hierdoor merkte wij dat er toch wel degelijk behoefte was aan het hebben van een HR-afdeling. Vandaar dat er ook besloten is nog iemand aan te nemen die kan ondersteunen bij personeel”.

6. Heeft uw organisatie een HR-beleid en wat is deze in grote lijnen?

“We hebben niet voor alles een HR-beleid binnen Tubus System Zweden. In mijn optiek is in sommige gevallen een discussie over een specifiek onderwerp beter, anders krijg je een starre organisatie als je overal regels voor hebt. Dan zijn wij niet meer flexibel en kunnen wij niet inspelen op veranderende omstandigheden. Voor een discussie over het onderwerp worden vergaderingen ingepland en dan wordt hier over gesproken. Het is ook onderwerp afhankelijk of er een beleid voor is. Voor sommige hebben wij wel een beleid, namelijk voor een telefoon een auto. Ik denk als wij blijven groeien dat wij wel meer beleid moeten hebben, omdat beleid in mijn optiek beschrijft hoe wij bepaalde dingen afhandelen.”

7. Welke HR-thema's worden ingezet/opgepakt?

Oh, ik houd mij bezig met veel verschillende onderwerpen. Salaris en arbeidsvoorwaarden is een van mijn taken. Mijn taak hierbij is om overeenstemming te bereiken in overleg met de manager en de medewerker. Als er bijvoorbeeld veranderingen zijn in de functie, als diegene extra verantwoordelijkheden krijgt of een nieuwe functie krijgt binnen de organisatie. We gaan dan in

gesprek om te kijken wat er mogelijk is en wat wij de medewerker kunnen bieden. Als het tot een overeenkomst komt, moet ik de veranderingen doorgeven aan de salarisadministratie. Ik voer dit niet zelf in, maar dat doen zij”.

“Daarnaast ondersteun ik ook bij de trainingen. Als er nieuwe mensen starten in de productie worden zij intern opgeleid. Dit is eigenlijk hetzelfde geregeld als bij jullie. Zij krijgen digitaal les, maar er is ook een bijeenkomst met uitleg over hoe het productieproces nu precies werkt. Dit heb ik samen met de trainingscoördinator ontwikkeld, maar de daadwerkelijke trainingen worden door iemand gegeven die kennis en ervaring heeft met de productie. In mijn optiek is training een breed onderwerp en dit is dan ook niet de enige training die wij geven. Wij geven ook veiligheidstraining. Samen met de safety manager kijk ik welke medewerkers de safety training moeten volgen of verlengen en dan maken wij hier een plan voor. Deze training wordt niet intern gegeven, maar hier wordt een extern bureau voor uitgenodigd”.

U geeft aan dat nieuwe medewerkers in de productie intern worden opgeleid, maar hebben jullie hier al iets voor ontwikkeld?

“Mijn collega doet de recruitment taken, maar ik zorg ervoor dat als er een nieuwe medewerker start dat er een introductieprogramma is. Hierbij is er wel een verschil tussen iemand die start in de productie en iemand die start op kantoor. Iemand die nieuw start in de productie krijgt een digitale cursus, een training en een mentor. De meeste nieuwe medewerkers die in de productie komen werken hebben geen kennis van onze werkmethode, omdat dit niet iets is wat je op school leert. Daarom wordt dit on the job getraind, maar ook door middel van een digitale cursus en training. De nieuwe medewerker is de eerste 5 maanden een Trainee en de 1^e, 3^e en 5^e maand is er een evaluatie over hoe het gaat. Mijn taak hierbij is om de manager te wijzen op deze evaluatie en dat zij hier ook verslaglegging van maken. Dit gaat namelijk weer in het dossier van de medewerker. Ik ben zelf niet aanwezig bij deze afspraken”.

En wat voor introductie krijgt een medewerker die op kantoor begint?

“Voor elk nieuw iemand op kantoor is er een individueel introductieprogramma. Dit maak ik samen met de manager van de afdeling. Wij vinden het erg belangrijk dat de medewerker de hele cirkel van de organisatie meekrijgt, zodat deze het proces en de werkzaamheden snapt.”

Zijn er nog meer aanvullingen op uw werkzaamheden?

“Ja, zeker. Zo pak ik ook het onderwerp performance management op. Bij ons hebben medewerkers een keer per jaar een gesprek met zijn/haar leidinggevende over het functioneren. Ik maak voor de manager een concept over welke vragen hij kan stellen tijdens het gesprek en wat er uiteindelijk bereikt moet worden met dit gesprek. Het gaat eigenlijk over welke output wij willen hebben. Er is altijd een vervolgspraak met de medewerker om te kijken of de medewerker iets gedaan heeft met de feedback. Naast dit houd ik mij ook bezig met de wetgeving”.

“Wetgeving verandert continu en is in elke situatie anders. Ik zal een voorbeeld geven: als iemand wordt ontslagen kan dit zijn omdat de organisatie geen werk meer heeft of omdat de medewerker niet langer binnen de organisatie past. Hier is het zo dat er dan een overeenkomst wordt getekend met de medewerker zonder naar de rechtbank te gaan. Alles wordt gedaan in samenwerking met de werknemersorganisatie. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat de twee partijen bij elkaar worden gebracht om de overeenkomst te tekenen.”

8. Welke behoeften & uitdagingen ziet u op het gebied van HR voor uw afdeling in de komende 2-3 jaar?

“De verwachting en de hoop is er om de komende jaren nog meer te gaan groeien. Dit betekent dus ook meer personeel en meer onderwerpen die opgepakt moeten worden. Er gaat uiteindelijk ook meer beleid geschreven moeten worden, als er meer personeel gaat komen”.

9. Hoe zou u starten met HR bij een bedrijf waar dit nog moet worden opgezet?

“Van belang is om te kijken waar de organisatie behoefte aan heeft en daar mee te beginnen. Kijk hierbij ook naar de omgeving rondom de organisatie, want hier kan je veel informatie uit halen. Het is zonde als je energie in dingen gaat steken die de organisatie niet nodig heeft”.

- Samenvatting geven
- Procedure vertellen
- Bedanken
- Afsluiten

Bijlage 10: Uitwerking interview respondent 2

Aanwezig: Multidisciplinair coördinator en stagiaire
Datum en tijd: 13 juni 2019 – 14:00 uur
Locatie: Roelofarendsveen
Doel: Achterhalen hoe de HR-afdeling bij bedrijf 2 is opgezet

- Introductie Femke
- Informatie geven over het onderzoek bij Tubus System BV + procedure

1. Kunt u meer over uzelf vertellen?

“Zelf werk ik al bijna 8 jaar bij deze organisatie. Op dit moment is mijn functie die van multidisciplinair coördinator en daarbij is de taak gekomen op de P&O afdeling op te gaan zetten”.

2. Wat is uw rol binnen de organisatie?

“Mijn rol is die van multidisciplinair coördinator en daar is de taak voor het opzetten van de P&O afdeling bijgekomen. Tot ongeveer 1,5 jaar geleden hadden wij geen P&O afdeling en wij merkten dat hier toch behoefte aan is. Het is fijn als alles op een centraal punt geregeld is en dat medewerkers dat ook weten”.

3. Hoe veel mensen werken er bij de organisatie?

“Er werken 180 mensen binnen Vink installatiegroep. Deze zijn verdeeld over drie disciplines namelijk: elektrotechniek, installatietechniek en service en onderhoud. De groei naar 180 medewerkers is gestaagd gegaan. Toen ik 8 jaar geleden in dienst kwam, waren het ongeveer 160 medewerkers. We groeien dus wel maar dit gaat gestaagd”.

4. Hoe veel mensen werken er op de HR-afdeling? En welke functies?

“We zijn 1,5 jaar geleden gestart met het opzetten en inrichten van de P&O afdeling en dit heb ik altijd samengedaan met een collega, maar zij heeft inmiddels de organisatie verlaten. Twee weken geleden hebben wij een nieuw iemand aangenomen die samen met mij de P&O verder gaat oppakken. We hebben het dan ook de P&O afdeling genoemd en niet de HR-afdeling en hier is bewust voor gekozen, omdat P&O de taal van de monteurs is en je wil de drempel zo laag mogelijk houden”.

“De taakverdeling is eigenlijk als volgt: mijn collega zal vooral de administratieve werkzaamheden op zich nemen en ik doe met het advies gedeelte. Alle taken moeten nog verdeeld worden, maar voor nu is dat hoe het vormgegeven gaat worden”.

5. Is de rol van HR-afdeling in de afgelopen jaren gewijzigd en zo ja hoe?

“Tot 1,5 jaar geleden hadden wij geen P&O afdeling en deed de directeur samen met de managementassistent de P&O taken. Begin 2018 zijn wij gestart met de P&O afdeling. De reden hiervoor is omdat wij veel mensen zagen vertrekken en zijn wij gaan nadenken over waar Vink eigenlijk voor staat en is er een visie bepaald. Wij vinden dat P&O moet aansluiten bij de bedrijfscultuur, want anders komen medewerkers niet naar je toe”.

“De taken moeten wij nog gaan verdelen en hierbij spreken wij ook onze voorkeur uit, zodat je kan doen wat je leuk vindt en kunnen wij het eerlijk verdelen. Daarnaast wordt onze werving en selectie nu extern gedaan en wij moeten erover nadenken of dit zo blijft. Het kan ook zijn dat wij ervoor kiezen om deze taak op kantoor te gaan uitvoeren. Alles is dus nog heel erg in ontwikkeling en moet nog vorm krijgen. Daar zijn wij op dit moment druk mee bezig, maar het belangrijkste van alles is dat er aandacht komt voor het personeel om hen te behouden”.

6. Heeft uw organisatie een HR-beleid en wat is deze in grote lijnen?

“In ons bedrijfsreglement staat een hoofdstuk waarin het P&O beleid algemeen beschreven staat. Voor nu hebben wij beleid geschreven op het gebied van ziekteverzuim en jongeren. We zijn langzaam aan beleid aan het schrijven. We willen namelijk eerst bekijken wat er nodig is en op basis daarvan wordt beleid geschreven. Je kan wel al beleid gaan schrijven en de ideale situatie gaan bedenken, maar als je niet weet wat er speelt heeft het beleid geen nut”.

7. Welke HR-thema's worden ingezet/opgepakt?

"De taken en onderwerpen hebben wij eigenlijk ingedeeld in drie blokken. De eerste is werving en selectie, daarna het blok behoud van personeel en als laatste advisering".

Kunt u wat meer toelichting geven per blok?

"Werving en selectie is eigenlijk de taken die gebeuren voordat een medewerker in dienst komt. Zo zit P&O tegenwoordig ook bij het kennismakingsgesprek, zodat wij de social skills kunnen testen. Vaak komen er techneuten en dan gaat het gesprek vaak over de inhoud van een CV en minder over hoe degene bepaalde situatie zou aanpakken. Vervolgens zorgen wij ervoor dat er een concept arbeidsovereenkomst wordt gemaakt, dat er een introductieprogramma is en dat er een rondje wordt gedaan over de afdeling. Het introductieprogramma wordt in samenwerking met de leidinggevende opgesteld. Op de eerste werkdag komen de medewerkers altijd even langs P&O en worden alle basis dingen uitgelegd. Zoals ziekmeldingen, bedrijfsreglement en waar je koffie ed., kan halen. Wij laten mensen altijd op de eerste dag langskomen bij P&O, zodat wij een band met hun kunnen opbouwen. Ook wordt de medewerker genoemd in de Vinkentaal en Intranet en schrijven zij een stukje over zichzelf".

Wat is de Vinkentaal?

"Dat is een nieuwsbrief die wij een keer per maand rondsturen naar onze medewerkers. Dit doen wij per post, zodat het thuisfront dit ook kan lezen. Wij hebben namelijk gemerkt dat dit per e-mail niet werk".

Wat doen jullie nu aan werving?

"Daar hebben wij op dit moment een extern bureau voor, maar voor de meeste functies is het werven geen probleem. Zo hebben wij geen problemen met het werven van monteurs en jongeren. Jongeren halen wij binnen via scholen, want wij geven namelijk les op vmbo-scholen op het ROC. Op deze manier komen er voldoende jongeren binnen".

"Het tweede blok gaat over het behoud van personeel. Eigenlijk alles wat er gebeurt als de medewerker nog in dienst is. Denk hierbij aan het functioneren en beoordelen, gesprekken voeren en het regelen van opleidingen".

Wat doen jullie op het gebied van opleidingen?

"Wij zijn vrij actief met opleidingen. Wij gebruiken OTIB Skillsmanager en werken met doelstellingen. Medewerker mag hier zelf in meedenken en van belang is dat iedereen binnen de organisatie geactiveerd wordt tot ontwikkeling. Dit is het tweede jaar dat wij met Skillsmanager bezig zijn en tot nu toe zijn wij erg tevreden hierover. De medewerker wordt een spiegel voorgehouden en denkt zelf mee over zijn/haar eigen ontwikkeling. Wij merken alleen dat P&O geen terugkoppeling krijgt van de leidinggevende en dit is iets wat wij willen aanpassen. Hier zijn de afgelopen dagen ook gesprekken over gevoerd met leidinggevende dat wij iets voor hun kunnen betekenen en niet dat wij alle informatie uit hun moeten halen".

"Daarnaast hebben wij een eigen praktijkschool. Wij geven onze jongeren zelf les en hier hebben wij voor gekozen, omdat dit zorgt voor het behouden van jongeren".

Hoe vaak hebben medewerkers een gesprek?

"We wilden eigenlijk 2 gesprekken per jaar doen, maar dat is nog niet gelukt. In februari/maart beginnen wij met een doelstellingen gesprek waarbij de medewerker doelstellingen opstelt voor het komende jaar. In september/oktober is het voorgangsgesprek en hier wordt scherp gemaakt waar je staat op het gebied van je doelstellingen en wat je nog moet doen om deze te behalen. In december vindt het eindgesprek plaats over de doelstellingen. Voor elke doelstelling die de medewerker behaald heeft krijgen zij 2,5% van hun maandsalaris".

"We hebben voor het voeren van de gesprekken opgehaald bij de leidinggevende hoe zij dit zouden vinden. Hieruit bleek dat zij het toch lastig vinden om zo'n gesprek te voeren en daarom hebben zij hier een training voor gekregen vanuit OTIB. Een vaak genoemde opmerking was dan ook dat vooral chef-monteurs nog met die medewerker moet samenwerken en dat het dan lastig is om zo'n gesprek te voeren".

Het laatste blok ging over adviseren gaf u aan. Kunt u dit toelichten?

"Adviseren gaat over het adviseren van de leidinggevende of afdelingshoofd. Hierbij willen wij eten hoe het gaat op de afdeling, hoe is het ziekteverzuim, hoe gaat het met jouw mensen, zijn er problemen met een medewerker of heb je nog medewerkers nodig. De leidinggevende komen nu vooral naar ons toe als zij iets willen, maar in de toekomst willen wij dit gaan sturen. Dus het moet niet meer zo zijn dat onze taken dan bestaan uit het afhandelen van last minute opdrachten. Dit willen wij gaan inregelen en daar zijn deze week ook al een aantal gesprekken voor gevoerd. In de toekomst willen wij meer een adviesorgaan zijn waarbij dingen in samenspraak gaan".

8. Welke behoeften & uitdagingen ziet u op HR-gebied voor uw afdeling de komende 2-3 jaar?

"Ik denk dat werving en selectie nog steeds booming business is en dit zal voor ons altijd een uitdaging blijven. Onze grootste uitdaging voor de komende jaren is het opzetten van een professionele P&O afdeling waarbij gezien worden door de organisatie. Mijn wens is om een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn en dat zij ons inschakelen voor het geven van advies".

Hoe gaan jullie ervoor zorgen dat er draagvlak is binnen de organisatie?

"Vanuit het MT hebben wij gelukkig al draagvlak voor de veranderingen die er nu gaande zijn. Eigenlijk is er voor elke afdeling een afdelingsplan gemaakt aan de hand van onze visie en hierbij is duidelijk gemaakt dat je elkaar hierbij nodig hebt en dat P&O hierbij kan ondersteunen. Het is belangrijk dat wij als afdeling ook een goed plan laten zien, want dit zorgt ervoor dat je mensen mee krijgt. Ook moet je dit plan telkens evalueren om te zien of je nog op de goede weg bent".

9. Hoe zou u starten met HR bij een bedrijf waar dit nog moet worden opgezet?

"Hier zijn wij eigenlijk een goed voorbeeld van, want wij zitten middenin dit proces. Het is belangrijk dat je als organisatie vanuit de visie gaat beredeneren. Waar willen wij voor staan en zoek hiermee de aansluiting met P&O. Belangrijk is dat er gekeken wordt naar waar noodzaak en behoefte aan is en speel hierop in. Je vliegt eigenlijk in waar nodig en andere onderwerpen komen er later wel bij. Kijk daarnaast ook naar taken die je weg kan halen bij de leidinggevende, zodat alles op een centraal punt geregeld is. Dit is voor de medewerkers voor overzichtelijker".

- Samenvatting geven
- Procedure vertellen
- Anoniem verwerken, gespreksverslag opsturen, aanvullingen geven
- Bedanken
- Afsluiten

Bijlage 11: Uitwerking interview respondent 3

Aanwezig: Controller en stagiaire
Datum en tijd: 17 juni 2019 – 11:00 uur
Locatie: Den Haag
Doel: Achterhalen hoe de HR-afdeling bij bedrijf 3 is opgezet

- Introductie Femke
- Informatie geven over het onderzoek bij Tubus System BV + procedure

1. Kunt u meer over uzelf vertellen?

“Ik werk nu ongeveer 8 jaar bij deze organisatie. Ik ben begonnen als accountant en ben naast mijn baan in de avonden verschillende opleidingen gaan volgen. Daarna heb ik bij allerlei organisaties gewerkt als interim en uiteindelijk ben ik hier 8 jaar geleden terecht gekomen”.

2. Wat is uw rol binnen de organisatie?

“Mijn eigenlijke rol is de rol van controller. Hierbij ondersteun en adviseer ik de directie op het gebied van financiën. Ik zie erop toe dat alle activiteiten efficiënt en effectief worden uitgevoerd. Daarnaast heb ik de taak gekregen om de HR binnen de organisatie op te pakken. Ik zit op dit moment in veel veranderingen en heb hier ook erg druk mee naast mijn reguleren werkzaamheden van mijn rol als controller”.

3. Hoe veel mensen werken er bij de organisatie?

“Onze organisatie heeft 11 vestigingen verdeeld over heel Nederland en hier werken bij elkaar ongeveer 500 medewerkers”. Op de vestiging in Den Haag waar jij nu bent werken ruim 40 medewerkers en is de grootste vestiging van de 11”.

4. Hoe veel mensen werken er op de HR-afdeling? En welke functies?

“Er werkte eerst twee dames hier die de HR-taken op zich namen, maar dit bleek niet te werken en daarom is er besloten deze twee dames te laten gaan. Op dit moment is er geen HR-afdeling en de vraag is of dat er daadwerkelijk gaat komen. Daar wordt nu naar gekeken en onderzocht of dit past bij de organisatie. Op dit moment voer ik samen met een van de directeurs de HR-taken uit en pakken wij de onderwerpen op waar wij tegenaan lopen. Daarnaast doet de dame van de salarisadministratie ook een aantal personele taken, maar dit zijn veelal administratieve taken”.

5. Is de rol van HR-afdeling in de afgelopen jaren gewijzigd en zo ja hoe?

“De afgelopen jaren was er geen HR-beleid of HR-afdeling, maar op dit moment zijn wij heel recent begonnen met het oppakken van HR-onderwerpen. We zijn als eerst begonnen met onboarding, omdat dit ervoor moet zorgen dat medewerkers hier met open armen wordt ontvangen en hier een goed gevoel over hebben. Daarnaast is er ook gekeken naar de opleidingen en hebben deze kleine aanpassingen gehad. Op dit moment is nog onduidelijk hoe er invulling gegeven gaat worden aan de personeelsfunctie, maar ik verwacht niet dat er een HR-afdeling komt met 2 à 3 mensen”.

“Bij de directie komt meer besef over het belang van HR en dat dit van toegevoegde waarde kan zijn voor de organisatie. Het liefst hebben wij hier dan ook een iemand die HR op zich neemt die dezelfde visie heeft over HR als dat ik die heb”.

Hoe zou volgens u HR eruit moeten zien binnen de uw organisatie?

“Onze organisatie wil een sociaal bedrijf zijn en mensen lang aan ons binden en behouden. HR kan hieraan bijdragen door mee te helpen op verschillende niveaus: strategisch, tactisch en organisatorisch. Er moet een goed HR-beleid geschreven worden door een HR-medewerker die hier verstand van heeft”.

6. Heeft uw organisatie een HR-beleid en wat is deze in grote lijnen?

“Nee, we hebben nog geen uitgebreid HR-beleid. Op dit moment zijn we verschillende onderwerpen van HR aan het oppakken hiervoor wordt wel een beleid geschreven, maar dit is nog geen compleet beleid”.

“Ik zou het prettig vinden als er beleid gemaakt wordt op het gebied van ziekteverzuim en verloop, maar dit zijn beide lastige onderwerpen om maatregelen op te nemen. Vooral ziekteverzuim is lastig te behandelen en vaak ook onvoorspelbaar. Toch wil ik deze twee onderwerpen in percentage zien afnemen, omdat dit beter is voor de organisatie”.

7. Welke HR-thema's worden ingezet/opgepakt?

“Op dit moment zijn wij met verschillende HR-onderwerpen bezig. Als eerst zijn wij begonnen met de onboarding van personeel. Als medewerkers in dienst komen krijgen zij van ons een koelbox, beker, arboboekje, uitleg over het pensioen en het huisreglement. Daarnaast hebben wij ook een inwerkprogramma gemaakt voor de nieuwe medewerker en worden er gesprekken ingepland met mensen die op kantoor werken om elkaar beter te leren kennen. Medewerkers worden drie maanden intern opgeleid waarbij zij gekoppeld worden aan een ervaren monteur. Er is namelijk gebleken dat medewerkers on the job beter leren dan dat zij alleen maar theorie krijgen. Ook hebben wij ervoor gekozen om twee coaches op de monteurs te zetten. Zij moeten de teams coachen naar succes, zodat het werken bij de organisatie leuk is en blijft”.

Werpt het inzetten van deze coaches hun vruchten af?

“Wij horen van de monteurs positieve verhalen over de coaches, maar omdat dit iets is wat wij recent hebben ingezet en daarom is het lastig om nu al te zeggen of het effectief is geweest”.

“Daarnaast zijn wij ook gaan kijken naar de opleidingen. Vroeger was er een opleidingsboekje, maar er werd geconstateerd dat deze niet vaak gebruikt werd. Daarom is er besloten deze te gaan vernieuwen. Voor de invulling van onze opleidingen hebben wij OTIB ingeschakeld. Hier kunnen medewerkers een opleiding volgen en als zij deze gevolgd hebben krijgen zij een voucher van €500 voor vrije besteding, mits de medewerker actief deelneemt aan zijn/haar eigen ontwikkeling. Het moet niet zo zijn dat zij beloond worden met een voucher als zij geen eigen initiatief en inzet hebben getoond”.

Hebben jullie toevallig ook een gesprekscyclus?

“Ja, die hebben we. De medewerker maakt aan het begin van het jaar doelstellingen. Hoe kan ik van hier waar ik nu sta naar daar komen? Op basis van de gemaakte doelstellingen worden de gesprekken gevoerd. Ook wordt er maandelijks gesproken met medewerkers die hun KPI's niet hebben gehaald. Hier hangt dan ook een beloning aan in de vorm van bijvoorbeeld vrije dagen of uitgebreide arbeidsvoorwaarden. Ik heb namelijk gemerkt dat medewerkers vrije tijd steeds belangrijker zijn gaan vinden. Hier moet je als organisatie op in spelen als je mensen wilt behouden”.

Zijn er nog andere dingen waar jullie je op dit moment mee bezig houden?

“Aan de hand van de KPI's worden dus ook gesprekken gevoerd met de medewerkers. Zo was zichtbaar dat de productie niet altijd efficiënt was en daarom hebben we besloten om een persoon hiervoor vrij te maken die de monteurs hierop wijst en ondersteunt. Diegene moet ervoor gaan zorgen dat er meer een teamgevoel heerst, zodat de productie efficiënter wordt gedaan”.

8. Welke behoeften & uitdagingen ziet u op HR-gebied voor uw afdeling de komende 2-3 jaar?

“We hebben nog veel te doen, maar we doen alles stapje voor stapje. In Den Haag is de pilot locatie en in de toekomst is het streven om ook op de overige locaties alles te implementeren. Daarnaast is mijn wens dat er uiteindelijk een strategische personeelsplanning is opgesteld waarbij er een focus is op het behoud van personeel, omdat hier een relatief hoog verloop is”.

“Mensen moeten het gevoel hebben dat wat wij doen het beste is en dat het niet beter kan. We moeten onze mensen eigenlijk extreem bedienen. Uit eigen ervaring weet ik dat dit werkt, omdat ik honkbalcoach ben en zelf op hoog niveau heb gespeeld. Je moet luisteren naar wat mensen te zeggen hebben en hen het gevoel geven dat het nergens anders beter is. Je moet mensen niet afkraken op hun fouten, maar alles omzetten in iets positiefs. Daar bereik je tenslotte veel meer mee”.

9. Hoe zou u starten met HR bij een bedrijf waar dit nog moet worden opgezet?

“Het belangrijkste is dat je binnen de organisatie draagkracht creëert. Pak degene met de grootste mond eruit, want die kan ervoor zorgen dat mensen meegaan met jouw idee. Of dat diegene alleen komt te staan als andere mensen met jouw idee meegaan. Vervolgens maak je een plan van aanpak en dit is in mijn optiek het belangrijkste. Dit kan ervoor zorgen dat je mensen meekrijgt met jouw idee. Je kan een aantal deelvragen opstellen en hierover gaan brainstormen met collega's, zodat zij betrokken worden bij jouw idee. Daarna maak je een planning over wie, wat en wanneer gaat doen en zorg je ervoor dat er mogelijkheid is om te brainstormen met collega's over mogelijke oplossingen voor het probleem. Als dit allemaal gedaan is, ga je het binnen de organisatie implementeren en monitoren. In mijn optiek is dit de enige weg tot succes”.

- Samenvatting geven
- Procedure vertellen
- Bedanken
- Afsluiten

Bijlage 12: Analyseschema fieldresearchvraag 1

Onderwerp	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Aantal medewerkers	Geeft aan dat het in 2008 ongeveer 60 mensen werkzaam waren, maar nu zijn dit er 120.	Vertelt dat er op dit moment 180 mensen binnen de organisatie werken en dit is gestaagd gegroeid de afgelopen jaren. 8 jaar geleden was dit namelijk 160 medewerkers.	“Wij hebben 11 vestigingen en in totaal werken er 500 medewerkers bij onze organisatie. Op de vestiging Den Haag werken ruim 40 mensen”.
Aantal medewerkers HR-afdeling	Vertelt dat in 2008 zij de enige was die op de HR-afdeling werkte, maar door de groei hebben zij besloten om nog iemand aan te nemen. Op de HR-afdeling werkt op dit moment een recruiter en een personeelschef.	Geeft aan dat zij recent zijn begonnen met het opzetten van de HR-afdeling. Dit is 1,5 jaar geleden begonnen. Op dit moment werken er twee mensen op de P&O afdeling. <i>Belangrijke quote:</i> “Wij hebben besloten om het de P&O afdeling te noemen en niet de HR-afdeling. Hier is voor gekozen omdat dit meer de taal van de monteurs is en zou houd je de drempel laag.”	Vertelt dat er eerst 2 vrouwen op de HR-afdeling werkte, maar er werd geconstateerd dat dit niet goed was voor de organisatie. Hij voert op dit moment de HR-taken uit samen met een van de directeurs. <i>Belangrijke quote:</i> “Op dit moment is er geen HR-afdeling en de vraag is of dit er gaat komen. Dat wordt op dit moment onderzocht.”
Wijzigingen in rol van HR	<i>Belangrijke quote:</i> “Wij merkte dat er vanuit de organisatie behoefte was aan het hebben van een HR-afdeling. Daarom is er ook recent besloten om een tweede collega aan te nemen,”	Vertelt dat de organisatie tot 1,5 jaar geleden nog een HR-afdeling had. De directeur deed samen met de managementassistent de HR-taken. Sinds 2 weken is er een nieuwe collega gestart en zijn zij bezig met het herverdelen van de taken en de inrichting hiervan, want nog niet alles is ingericht. <i>Belangrijke quote:</i> “Wij zijn gestart met een P&O afdeling, omdat wij gemerkt hebben dat er veel collega's vertrokken. Daarnaast gingen wij ons afvragen waar de organisatie eigenlijk voor staat en is er uiteindelijk een visie ontwikkeld.”	Geeft aan dat er de afgelopen jaren geen HR-beleid of HR-afdeling was. Zij zijn recent begonnen met het oppakken van verschillende HR-onderwerpen. Op dit moment is het nog onduidelijk hoe er invulling gegeven gaat worden aan de functie. Geeft hierbij ook aan dat de organisatie een sociaal bedrijf wil zijn en mensen zo mogelijk aan zich willen binden en behouden. HR kan hier aan bijdragen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. <i>Belangrijke quote:</i> “Bij de directie komt meer besef over het

			belang van HR en de toegevoegde waarde hiervan. Wij zoeken iemand die dezelfde visie heeft als ik over HR.” <i>Belangrijke quote:</i> <i>“Ik verwacht niet er een HR-afdeling komt met 2 à 3 mensen.”</i>
HR-beleid	Geeft aan dat zij niet voor alles een HR-beleid hebben. Volgens respondent is het ook per onderwerp afhankelijk of er beleid voor geschreven is. Zij hebben wij voor telefoon en auto wel een beleid. <i>Belangrijke quote:</i> <i>“In mijn optiek is soms een discussie over een bepaald onderwerp beter, anders krijg je een te starre organisatie als je overal regels voor hebt. Op deze manier zijn wij niet meer flexibel en kunnen wij niet inspelen op veranderingen.”</i> <i>Belangrijke quote:</i> <i>“Ik denk dat als wij blijven groeien dat er dan wel meer beleid moet komen, omdat beleid in mijn optiek bepaalt hoe wij met dingen omgaan.”</i>	Respondent geeft aan dat de organisatie een bedrijfsreglement heeft, maar nog geen concreet HR-beleid. Op dit moment zijn zij druk met de inrichting van HR, maar hebben zij op het gebied van ziekteverzuim en jongeren een beleid geschreven. <i>Belangrijke quote:</i> <i>“Wij willen namelijk eerst kijken wat er nodig is en op basis daarvan wordt beleid geschreven.”</i>	Vertelt dat zij op dit moment de HR-onderwerpen aan het oppakken zijn en hier wordt dan beleid voor geschreven. <i>Belangrijke quote:</i> <i>“Ik zou het zelf prettig vinden als er beleid wordt gemaakt op het gebied van ziekteverzuim en verloof, maar ik besef mij ook dat dit beide lastige onderwerpen zijn om maatregelen op te nemen. Toch wil ik deze twee onderwerpen in percentage zien afnemen, omdat dit beter is voor de organisatie.”</i>
HR-thema's	Vertelt dat zij zich bezighoudt met veel verschillende facetten van HR. Een van de taken is salaris en arbeidsvoorwaarden. Haar taak hierbij is het bereiken van overeenstemming tussen de medewerker en leidinggevende. Geeft ook aan dat zij ondersteund bij trainingen. Als medewerkers bij de	De organisatie heeft de HR-taken in drie blokken opgedeeld, namelijk in werving en selectie, behoud en advies. De taken bij werving en selectie zijn eigenlijk de taken die gebeuren voordat een medewerker in dienst komt. Denk aan concept arbeidsovereenkomst introductieprogramma	De respondent geeft aan dat zij met verschillende HR-onderwerpen bezig zijn. Zij hebben ervoor gekozen om als eerste te beginnen met onboarding. Als medewerkers in dienst komen krijgen zij een koelbox, beker, arboboekje, uitleg over pensioen en het huisreglement. Daarnaast is er per medewerker ook een

	organisatie komen werken, worden zij intern opgeleid. Dit ontwikkelt de respondent samen met de trainingscoördinator. <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Als er een nieuwe medewerker begint zorg ik ervoor dat er een introductieprogramma is gemaakt. Hierbij is er wel een verschil tussen de productie en kantoor.”</i> Respondent geeft aan dat iemand in de productie een digitale cursus, training en een mentor krijgt. Ook vindt er de 1^e, 3^e en 5^e maand een evaluatie plaats over het functioneren. <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Mijn taak hierbij is het wijzen van de managers op deze evaluatie en de verslaglegging hiervan.”</i> Daarnaast houdt de respondent zich ook bezig met performance management. Een keer per jaar heeft de medewerker een gesprek over zijn/haar functioneren. De respondent helpt de leidinggevende met de voorbereiding van het gesprek en geeft waar nodig advies. Ook buigt zij zich over de wetgeving, omdat dit een onderwerp is die continue verandert.	en rondje over de afdeling. De organisatie heeft een extern bureau die personeel voor hen werft. <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Het introductieprogramma wordt opgesteld in samenspraak met de leidinggevende. Ook wordt de nieuwe medewerker vermeldt in de Vinkentaal en intranet.”</i> Het tweede blok gaat over het behoud van personeel. Alles wat er gebeurt als de medewerker nog in dienst is. Voor het beoordelen en belonen gebruiken zij OTIB Skillsmanager. Het personeel wordt door hun eigen praktijkschool opgeleid. <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Medewerker mag zijn eigen doelstellingen maken.”</i> Op dit moment heeft de organisatie drie momenten waarop met de medewerker gesproken wordt. Begin van het jaar, halverwege het jaar en aan het eind van het jaar. <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Voor elke doelstelling die de medewerker heeft behaald, krijgt hij 2,5% van zijn maandsalaris.”</i> <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Wij merken dat P&O geen terugkoppeling krijgt van de gesprekken en dat is wel iets wat wij willen in de toekomst.”</i>	inwerkprogramma gemaakt. Vrij recent heeft de organisatie besloten om 2 coaches op de monteurs te zetten die ervoor moeten zorgen dat zij de teams coachen naar succes. Hier heeft de organisatie veel positieve reacties op gekregen. <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Medewerkers in de productie worden intern opgeleid. Hierbij worden zij drie maanden aan een ervaren monteur gekoppeld. Er is namelijk uit onderzoek gebleken dat mensen on the job beter leren.”</i> Verder is de organisatie ook gaan kijken naar de opleidingen. Voor de invulling hiervan hebben zij OTIB ingeschakeld. <u>Belangrijke quote:</u> <i>“Als een medewerker een opleiding volgt en behaald, krijgen zij een voucher van €500 ter vrije besteding. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de medewerker actief heeft moeten deelnemen aan zijn eigen ontwikkeling. Het moet niet zo kunnen zijn dat zij beloond worden als zij geen initiatief hebben getoond.”</i> Op het gebied van beoordeling is het volgende ingeregeld bij de organisatie. Aan het begin van het jaar maakt de medewerker doelstellingen en op
--	--	--	---

		Het laatste blok is het blok over advies. Hier gaat het over het adviseren van de leidinggevende. De wens vanuit P&O is dat zij willen weten hoe het gaat met het team, wat het ziekteverzuim is en op welke manier zij nog kunnen ondersteunen. Op dit moment wordt P&O namelijk gebruikt om last minute dingen in te regelen en hier wil de organisatie vanaf. <i>Belangrijke quote:</i> <i>"In de toekomst willen wij meer een adviesorgaan zijn waarbij dingen in samenspraak gaan."</i>	basis daarvan wordt het gesprek gevoerd. <i>Belangrijke quote:</i> <i>"Er wordt ook gesproken met medewerkers die hun KPI's niet hebben behaald. Aan het behalen van de KPI's hangt een beloning bijvoorbeeld in de vorm van vrije dagen. Ik heb namelijk gemerkt dat medewerkers dit steeds belangrijker zijn gaan vinden."</i>
Behoeften en uitdagingen	Vertelt dat zij denkt dat hun grootste uitdaging groei is. De komende jaren wil de organisatie blijven groeien en hier is meer personeel voor nodig. <i>Belangrijke quote:</i> <i>"Dit zal voor ons een grote uitdaging worden om dit in goede banen te leiden. Er zullen meerdere onderwerpen opgepakt moeten worden en er zal hoogstwaarschijnlijk meer beleid geschreven moeten worden."</i>	Geeft aan te denken dat werving en selectie nog booming business is en dat dit voor de organisatie altijd een uitdaging zal blijven. <i>Belangrijke quote:</i> <i>"Onze grootste uitdaging de komende jaren is het opzetten van een professionele P&O afdeling waarbij wij gezien worden door de organisatie en medewerkers."</i> De wens vanuit de respondent is om als gelijkwaardige gesprekspartner gezien te worden door de organisatie.	Vertelt dat de organisatie nog veel stappen te zetten heeft, maar dat het begin er is. Over een aantal jaar moet het op alle locaties geïmplementeerd zijn. <i>Belangrijke quote:</i> <i>"Mijn wens is dat er uiteindelijk een strategische personeelsplanning wordt opgesteld waarbij er een focus is op het behoud van personeel, omdat het verloop hier relatief hoog is."</i> Respondent geeft aan dat het belangrijk is dat de medewerkers extreem bediend worden. <i>Belangrijke quote:</i> <i>"Mensen moeten het gevoel hebben dat wat wij doen het beste is en dat het niet beter kan."</i>

Tips opzetten HR-afdeling	Kijk naar wat de organisatie nodig heeft en begin hiermee. Daarnaast geeft zij aan dat het zonde is om energie te verspillen aan onderwerpen die niet van toepassing zijn op de organisatie.	<u>Belangrijke quote:</u> <i>"Het is belangrijk dat je als organisatie vanuit de visie gaat beredeneren en zoek hiermee aansluiting bij P&O".</i> Vervolgens geeft de respondent aan dat het belangrijk is dat er gekeken wordt waar de noodzaak en behoefte is en om hier mee te gaan beginnen.	Geeft aan het als volgt te doen: pak degene met de grootste mond eruit, maak een plan van aanpak, stel een aantal deelvragen op en brainstorm hierover met collega's, maak een planning ga vervolgens implementeren en monitoren. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Als je ervoor zorgt dat je degene met de grootste mond eruit pakt, kan dit ervoor zorgen dat mensen mee gaan met jouw idee of dat degene alleen komt te staan. Dan gaat hij uiteindelijk ook mee met jouw idee."</i> <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Een plan van aanpak maken is in mijn optiek het belangrijkste, omdat dit ervoor zorgt dat je mensen met jouw idee kan meekrijgen."</i>
---	--	---	--

Overeenkomsten

Verschillen

Overig

Bijlage 13: Uitwerking interview respondent 1

Aanwezig: Respondent 1 en Femke van Vliet
Datum en tijd: 2 juli 2019 – 13:30 uur
Locatie: Benthuisen
Doel: Achterhalen wat de verwachtingen zijn van de personeelsfunctie binnen Tubus System BV.

- Introductie Femke
- Informatie geven over het onderzoek bij Tubus System BV + procedure

1. Hoe zie jij de personeelsfunctie voor je binnen Tubus? En welke activiteiten zou deze gaan uitvoeren?

“Ik vind het moeilijk om dat te zeggen. Eigenlijk denk ik dat alle HR-taken bij een personeelsfunctie horen, maar ik wil wel mijn eigen taken houden die ik nu doe. Dit zijn onder andere arbo en ziekteverzuim. Ik denk dat eigenlijk alles van in-, door-, en uitstroom bij een personeelsfunctie hoort, zoals beoordeling en beloning, gesprekscyclus en vragen over de cao. Bij mijn vorige werkgever was het zo dat HR veel groter is dan hier. Zij beantwoorden vragen over de cao, stelde contracten op en keurde de verlofaanvragen goed. Ik vind dat de beleidsmatige taken, autoregeling en personeelshandboek bij de personeelsfunctie horen. Ook denk ik dat het goed is dat onze organisatie een vertrouwenspersoon krijgt.”

Met welke activiteit moet de organisatie beginnen?

“Ik denk dat de organisatie moet beginnen met het tevreden houden van personeel. Het personeel moet tevreden zijn over de werkgever en zij moeten zich gehoord voelen. Zij voelen zich op dit moment namelijk niet gehoord. Als de organisatie ervoor wil zorgen dat zij personeel behouden, moeten zij zich hier echt op gaan focussen. Tevredenheid bij personeel is heel belangrijk, omdat zij dan langer bij de organisatie blijven en de sfeer wordt daar ook beter van.”

2. Hoe zie je jouw rol in combinatie met een personeelsfunctie?

“Zoals deze nu is en ik denk dat er voor mij niet veel gaat veranderen. Graag zou ik wel de taak van vertrouwenspersoon binnen de organisatie op mij willen nemen. De beleidsmatige taken liggen in mijn optiek bij de personeelsfunctie. Wellicht dat ik meer taken krijg nadat er verschillende HR-instrumenten worden ingezet. Ik zelf vind het leuk om met mensen te praten en als er bijvoorbeeld een conflict is deze op te lossen, dus meer aan de kant van mediation. Ik zit nu eigenlijk alleen te vertellen op basis wat ik leuk vind, maar dit natuurlijk in overleg nog worden uitgezocht mocht deze functie er komen,”

3. Welke rol van Ulrich is op dit moment van toepassing op Tubus System BV? Wat is de wens voor in de toekomst?

“Nu is de rol van strategisch partner en administratieve expert van toepassing. Ik ben dan nog wel geen expert, maar er zit verbetering in. In de toekomst denk ik dat wij alle rollen van Ulrich nodig hebben, maar in mindere mate die van change agent. Er valt niet veel te veranderen hier en dit pakt vaak Zweden voor ons op, dus zij vervullen eigenlijk deze rol. Ik denk dat ik of de personeelsfunctie en combinatie moet zijn van de rollen: strategische partner, administratieve expert en employee champion.”

- Samenvatting geven
- Procedure vertellen
- Bedanken
- Afsluiten

Bijlage 14: Uitwerking interview respondent 2

Aanwezig: Respondent 2 en Femke van Vliet
Datum en tijd: 4 juli 2019 – 10:30 uur
Locatie: Benthuizen
Doel: Achterhalen waar de behoeften liggen op het gebied van de personeelsfunctie binnen de organisatie zelf.

- Introductie Femke
- Informatie geven over het onderzoek bij Tubus System BV + procedure

1. Hoe zie jij de personeelsfunctie voor je binnen Tubus? En welke activiteiten zou deze gaan uitvoeren?

“Kortgezegd kan HR ingedeeld worden in drie onderwerpen, namelijk in-, door-, en uitstroom. Ik deel hier de onderwerpen in waar wij nu mee bezig zijn of mee bezig zouden moeten zijn. Onder instroom valt: recruitment, functies & rollen, loongebouw en voorwaarden, introductieprogramma en contractering & databeheer. Onder doorstroom valt in mijn optiek: opleidingen, evaluatiecyclus, ziekteverzuim en vitaliteit en werksfeer/cultuur. En als laatste is er dan uitstroom en daar hoort het exitgesprek bij.”

“Met sommige onderwerpen hebben wij al een start gemaakt, maar er zijn ook onderwerpen waar nog mee begonnen moet worden of waar ruimte is voor verbetering. Zo zijn we onder andere al bezig met recruitment, functies & rollen, loongebouw en voorwaarden, ziekteverzuim en vitaliteit, cultuur/werksfeer en de exitgesprekken. Hier zijn wij echt al goed mee op weg, maar zoals ik al zei vind ik dat er ruimte is voor verbetering.”

Op welke onderwerpen moet de personeelsfunctie zich gaan focussen?

“Eigenlijk alle onderwerpen die we net hebben besproken, maar de een heeft meer prioriteit dan de ander. Mijn voorkeur is dan ook dat er iets gedaan wordt zo snel mogelijk met recruitment, het introductieprogramma, opleidingen en de evaluatiecyclus. Ik snap dat dit te veel is om in een keer te realiseren, maar ik vind dat de basis op orde moet zijn. Daarom vind ik dat er eerst begonnen moet worden met de evaluatiecyclus dan het introductieprogramma en vervolgens de opleidingen. Dit zorgt er namelijk voor dat als je gaat recruten dat alle basis op orde is en dat je nieuwe medewerkers kunt gaan aantrekken. De laatste prioriteit is dan ook recruitment. Doordat dan de voorgaande onderwerpen op orde zijn, kun je je als organisatie onderscheiden van de rest en dit kan ervoor zorgen dat mensen bij jou komen werken.”

2. Hoe zie je jouw rol in combinatie met een personeelsfunctie?

“Hangt af van het profiel. Ik heb niet de verwachting mochten wij iemand gaan aannemen, dat deze gelijk volledig zelfstandig kan werken. Het liefst wil ik dat er taken van mijn bureau afgaan die de personeelsfunctie gaat oppakken, zoals arbo of contractgesprekken voeren. Iemand die bij ons de personeelsfunctie gaat oppakken moet de voorbereiding en uitvoering doen en ik doe de goedkeuring.”

“Wij zitten momenteel in veel veranderingen en doordat wij groeien gaan ook de verantwoordelijkheden verschuiven naar andere mensen of nieuwe mensen. Op dit moment is dit nog redelijk hetzelfde, maar ik verwacht dat in de toekomst dit wel gaat gebeuren.”

Denk je dat hier uiteindelijk een HR-afdeling gaat komen?

“We zijn aan het groeien en als dat door blijft gaan en er komen misschien meer vestigingen dan zeker. Dan denk ik wel dat wij 1 à 2 mensen hebben die de HR-taken op zich nemen. Ik geloof namelijk niet in HR-taken beleggen bij vestigingsmanagers, omdat je hierdoor de hele focus verliest.”

3. Welke rol van Ulrich is op dit moment van toepassing op Tubus System BV? Wat is de wens voor de toekomst?

“Op dit moment zijn wij bezig om de rollen van Administratieve Expert en Employee Champion op orde te krijgen. De processen en administratie moeten onder controle zijn en hier is kennis en ervaring voor nodig. Dit zal onze basis zijn en vanuit hier gaan wij werken. Voor nu is het voor ons belangrijk om operationeel de zaken op orde te hebben.”

En hoe zie je de toekomst voor je?

“De rol van Administratieve Expert en Employee Champion op orde hebben en streven naar de combinatie met Change Agent. Hier zitten wij namelijk middenin, want er komen veranderingen aan en ik wil dat personeel hierin mee gaat. Een ervaren adviseur zou hierbij kunnen helpen. Op strategisch gebied is het lastig om te zeggen hoe hier invulling aan gegeven gaat worden. Deze taak zal ik hoogstwaarschijnlijk op mij nemen, maar hierbij zou ondersteuning van een HR-adviseur fijn zijn. De toekomst moet uitwijzen hoe dit verder gaat verlopen.”

- Samenvatting geven
- Procedure vertellen
- Bedanken
- Afsluiten

Bijlage 15: Analyseschema fieldresearchvraag 2

Onderwerp	Respondent 1	Respondent 2
Personeelsfunctie binnen Tubus System BV	Geeft aan dat het lastig is om hier een voorstelling van te maken. Mocht er een personeelsfunctie komen wil de respondent de eigen huidige taken behouden.	Vertelt dat hij een goed beeld heeft over hoe dit eruit moet gaan zien in de toekomst. De personeelsfunctie moet zich bezig gaan houden met alles omtrent instroom, doorstroom en uitstroom.
Activiteiten	Vertelt dat er een breed scala aan taken is wat een personeelsfunctie kan doen. Alles omtrent in-, door-, en uitstroom. <u>Belangrijke quote:</u> “Ik vind dat de personeelsfunctie de beleidsmatige op zich moet nemen. Denk aan een personeelshandboek.” Geeft aan dat de organisatie moet beginnen met het tevreden houden van personeel, omdat het personeel op dit moment ontevreden is. <u>Belangrijke quote:</u> “Het personeel moet tevreden zijn over de werkgever en zij moeten zich gehoord voelen. Als Tubus wil dat er mensen blijven, moeten zij zich hier op gaan focussen.”	Geeft aan dat HR ingedeeld kan worden op drie onderwerpen: instroom, doorstroom en uitstroom. Met sommige onderwerpen is de organisatie al bezig zoals: recruitment, functies & rollen, loongebouw en voorwaarden, ziekteverzuim en vitaliteit, cultuur/werksfeer en exitgesprekken. <u>Belangrijke quote:</u> “Zoals ik eerder al aangaf is er ruimte voor verbetering bij bepaalde onderwerpen. We zijn goed op weg maar het kan beter.” Vertelt dat de prioriteit ligt op het gebied van evaluatiecyclus, introductieprogramma en opleidingen. <u>Belangrijke quote:</u> “Het is van belang dat deze onderwerpen op orde zijn, want deze zorgen er ook voor dat wij een aantrekkelijk werkgever zijn. Als dit op orde is kunnen we gaan werven.”
Eigen rol	Vindt dat de eigen rol door de komst van een personeelsfunctie weinig zal veranderen. Geeft wel aan dat er waarschijnlijk meer taken bij gaan komen, zodra er verschillende HR-instrumenten ingezet gaan worden. <u>Belangrijke quote:</u> “Ik vind het zelf leuk om met mensen te praten. Meer de kant van mediation. Ik zit nu wel zelf dingen aan te geven die ik leuk vind, maar als er een personeelsfunctie komt moet dit in overleg gaan.”	Geeft aan dat de eigen rol wel degelijk gaat veranderen. Heeft de wens dat deze minder HR gerelateerde taken heeft, omdat de respondent hier veel tijd aan kwijt is. <u>Belangrijke quote:</u> “De personeelsfunctie kan veel taken op zich gaan nemen, omdat wij bezig zijn met veranderen. Hierdoor verschuiven ook verantwoordelijkheden. Ik wil dat de personeelsfunctie taken gaat oppakken in de voorbereiding en uitvoering en dat ik alleen de goedkeuring hiervan doe.”

Rol van Ulrich	Geeft aan van mening te zijn dat nu de rollen van Strategische Partner en Administratieve Expert aanwezig zijn binnen Tubus, maar geeft aan dat er in de toekomst andere rollen nodig zijn. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"In de toekomst moeten alle rollen aanwezig zijn binnen Tubus. Echter de rol van Change Agent in mindere mate, omdat hier weinig te veranderen valt en dit doet Zweden ook allemaal voor ons. Ik of de personeelsfunctie moet de combinatie van de drie overige rollen op zich gaan nemen."</i>	Vindt dat op dit moment de rol van Strategisch Partner en Administratieve Expert aanwezig zijn, maar heeft hierbij een visie over hoe de toekomst eruit moet zien. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"De rollen van Administratieve Expert en Employee Champion moeten de basis vormen voor ons bedrijf en vanuit daar gaan wij verder werken. Het streven is om de Change Agent er ook bij te betrekken. De combinatie van deze drie rollen moet iemand of meerdere mensen op zich nemen. De rol van Strategisch Expert zal ik op mij nemen wellicht met ondersteuning van een HR-manager."</i>
------------------------------	---	--

Overeenkomsten
 Verschillen
 Overig

Bijlage 16: Uitwerking Personele Implicatie Matrix

Bij een Personele Implicatie Matrix (PIM) wordt per dominant HR-thema beschreven welke personeelsinstrumenten worden toegepast. Dit kan als handig instrument dienen voor organisaties die een overzicht willen hebben hiervan. In het overzicht staat vermeldt welke HR-instrumenten worden ingezet, bij welke HR-thema's deze terugkomen, waar op gelet moet worden, waar er samenhang is, wanneer deze acties uitgevoerd gaan worden en wie daar verantwoordelijk voor is.

HR-thema ¹	HR-instrument ²	Samenhang ³	Tips ⁴	Tijdpad
Werving & selectie				
Beloning				
Uitstroom				
Functiebeschrijving				

Tabel 5: PIM. Aangepast overgenomen van HR Base (2011).

1= HR-thema wordt bepaald aan de hand van een interne en externe analyse van Tubus System BV

2= Welke HR-instrumenten worden ingezet om het HR-thema uit te voeren

3= Welke samenhang is er met de overige HR-thema's

4= Hoe gaan we de instrumenten toepassen? Waar kunnen wij hulp vandaan halen?

Bijlage 17: Uitwerking kosten-batenanalyse

KOSTEN

Loonkosten personeelsfunctie

Voor het bedrag van loonkosten is een landelijk gemiddelde genomen voor een HR-medewerker in Nederland. Dit bedrag komt uit op €2509,00 bruto per maand (Glassdoor, 2019). Voor Tubus System BV gaat dit het volgende betekenen: $€2509 \times 12 = €30.108$

Cursussen

Volgens HR-praktijk (2018) besteed een werkgever circa €1000 per werknemer aan opleidingen. Voor Tubus System BV gaat dit het volgende betekenen: $€1000 \times 1 = €1000$

Aanpassing kantoor

Voor de nieuwe medewerker moet een nieuwe werkplek gecreëerd worden op locatie Benthuisen. Hiervoor moeten de volgende spullen worden aangeschaft: bureau, bureaustoel en twee computerschermen. Tubus System BV bestelt bureaus en bureaustoelen altijd bij Ikea. Kosten hiervoor zijn €449 (bureau) + €149 (bureaustoel) = €598

De twee computerschermen worden bij Coolblue besteld: $€263,09 \times 2 = €526,18$

Voor Tubus System BV komt dit op het volgende bedrag: $€598 + €526,18 = €1124,18$

Wervingskosten

Tubus System BV doet er verstandig aan om een uitzendbureau de werving van de personeelsfunctie te laten uitvoeren. Zij kunnen namelijk al een eerste selectie maken van de geschikte taken en kost het de algemeen directeur minder tijd en uiteindelijk minder geld. De gemiddelde wervingskosten per medewerkers zijn circa €4494 (De ondernemer, 2019). Voor Tubus System BV zijn dit eenmalige kosten dus de berekening is als volgt: $€4494 \times 1 = €4494$

BATEN

Groei

Vanuit Zweden is meegegeven dat elke vestiging van Tubus System met 10% - 15% per jaar moet groeien. Door de personeelsfunctie komt er structuur en kan de organisatie zich focussen op hun kernactiviteit; leidingrenovatie van de standleiding. Deze groei gaat uiteindelijk resulteren in een stijging van omzet. Echter is de omzet van Tubus System BV onbekend, dus kan deze berekening niet mee worden genomen in het onderzoek.

Tevredenheid medewerkers

De personeelsfunctie binnen Tubus System BV zal de focus gaan leggen op het personeel. Doordat de medewerkers het gevoel krijgen begrepen en gehoord te worden, is de verwachting dat de onvrede af zal nemen. Dit resulteert in een goede sfeer onderling en gemotiveerde en tevreden medewerkers. Dit stralen zij indirect uit naar de bewoners waarbij zij aan het werk zijn. Doordat de tevredenheid is toegenomen, zullen medewerkers minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten. Dit levert op dat er geen kosten verbonden zijn aan het zoeken van vervangend personeel. De kosten van werving zijn gemiddeld €4494 per medewerker en er vertrekken gemiddeld drie medewerkers per jaar bij Tubus System BV. De berekening is dan als volgt: $€4494 \times 3 = €13.482$