# 4 Human Resource Management

## Onderwijsinhoud

### Casus/Context

Geen bedrijf kan bestaan zonder medewerkers. Zij zijn cruciaal voor een organisatie om haar doelen te verwezenlijken. Het inzetten van medewerkers kan op allerlei manieren plaatsvinden. In het algemeen geldt hoe groter en/of complexer de organisatie, hoe complexer de doelen, methoden en middelen, hoe moeilijker het is om de medewerkers adequaat in te zetten.  
  
De binnenvaart kent haar eigen specifieke uitdagingen en omgeving. 90% van de ondernemingen zijn gezinsbedrijven. Het werkgebied is een schip waarop men leeft en werkt en dat vaak ook buiten de Nederlandse wateren vaart. Er zijn specifieke ARBO eisen. Er is een Binnenvaart CAO maar deze is (nog) niet algemeen bindend verklaard. De vergrijzing neemt rap toe en er is een structureel tekort aan personeel.

Om als organisatie succesvol te zijn, is het noodzakelijk binnen de organisatie een omgeving te creëren die erop gericht is de flexibiliteit en de mobiliteit van de medewerkers te vergroten. Dit staat of valt met de inzet en motivatie van medewerkers en het gebruik dat gemaakt wordt van hun talenten en creativiteit.

Steeds meer bedrijven krijgen aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen ([MVO](http://nl.wikipedia.org/wiki/Mvo)). Wat betekent dit voor het personeelsbeleid? In het kort gaat het bij MVO om de manier waarop een bedrijf omgaat met de [3 P’s](http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat&username=gast@duurzaam-ondernemen.nl&password=9999&groups=DUO): People, Planet en Profit. Om duurzaam ondernemen daadwerkelijk invulling te geven, kan dit vanuit verschillende invalshoeken. Dit geldt dus ook voor het personeelsbeleid (People).

Van een manager in de binnenvaart wordt verwacht dat hij competent is als peoplemanager, dat hij een groep professionals aan kan sturen in het verlengde van de doelstelling van de organisatie, dit met behulp van personeelsinstrumenten en op zodanige wijze dat de medewerkers effectief en efficiënt ingezet kunnen worden. Als medewerkers met plezier aan het werk zijn en zich zoveel mogelijk kunnen ontwikkelen heeft dit een positieve bijdrage op het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

Doelstelling

Algemene doelstelling: na het volgen van deze module ben je in staat om de beginselen van human resource management toe te passen.

Specifiek gaat het erom daarbij om, dat je:

* inzicht krijgt in human resource management en dit te plaatsen in het licht van de binnenvaartorganisatie en cultuur
* inzicht hebt in diverse personeelsinstrumenten
* diverse gesprekstechnieken toe kan passen
* de eerste beginselen van het arbeidsrecht toe kan passen
* de personeelstekorten in de binnenvaart inventariseert en mogelijke oplossingen geeft
* de specifiek gerelateerde HRM-problematiek in de binnenvaartsector weergeeft en mogelijke oplossingen geeft

### De opdracht

Maak een personeelsplan waarin de specifieke elementen die de binnenvaartorganisatie kenmerken verwerkt zijn” [[1]](#footnote-1)

Vertrekpunt is om een theoretisch kader te hebben van wat HRM behelst. Dit moet dan ook volgens de geldende standaarden worden opgesteld. Hoe stel je een personeelsplan op? Wat moet er in staan?

Voorbeelden:

* + Duurzaamheid (in termen van “opvoeden”) met kennis over duurzaamheid, maar ook: sociaal verantwoord personeelsbeleid
  + Werving en selectie
  + Personeelsplanning + bezetting
  + Ziekteverzuim
  + Competentiemanagement
  + Toepassen van de eerste beginselen van het arbeidsrecht. Kennis van privaatrechtelijk aspecten en met name boek 7 BW.
  + Medezeggenschap
  + Oefenen van gesprekstechnieken (in het dagelijks aansturen van werkzaamheden en medewerkers is het belangrijk om helder en duidelijk te communiceren. Het kunnen toepassen van diverse (HRM) gesprekstechnieken is noodzakelijk. Vaardighedentraining op het gebied van (HRM) gesprekstechnieken is daarom een belangrijk onderdeel van deze module).

Specifiek op de binnenvaart beroepsgerelateerde opdrachten. Bijvoorbeeld:

* + Hoeveel personeelsleden zijn er gemiddeld aan boord van een schip?
  + Particulier (ca. 85/90%) vs. rederij (meer personeel; aansturen en managen is van een andere orde) )
  + Wat is kenmerkend voor de situatie aan boord tov een regulier bedrijf aan de wal? (Er wordt ook aan boord geleefd en geslapen)
  + Arbo-regels, binnenvaart-CAO, bemanningsvoorschriften
  + Personeelstrends in de binnenvaart:
  + Vergrijzing. Hoe ziet de demografie er uit? Wat zijn de demografische vooruitzichten de komende periode?
  + Zijn er andere oorzaken te benoemen die een tekort verklaren? (bijvoorbeeld opvolgingsproblematiek, overcapaciteit, volcontinuevaart, aantrekkelijkheid van het onderwijs, imago van de branche etc., salarissen / beloningen).
  + In welke functies zijn de tekorten te verwachten?
  + Hoe zijn de tekorten op te vangen? Nederlands of buitenlands personeel? (Polen, Tsjechen, Filippijnen, etc en de wettelijke regelingen/sociale gevolgen, UWV / CCR etc). Of wellicht door meer met minder te doen. Dit kan bijvoorbeeld uit wetgeving, minimaal aantal bemanningsleden of door (ICT) technische vooruitgang.
  + Personeelspools? Hoe te organiseren? Wat zijn de knelpunten (individualisme).
  + De binnenvaart CAO is (nog) niet bindend verklaart. Dit komt o.a. omdat de nodige 55% werkgeversgrens niet behaald is. Anderzijds wordt er wel vanuit de geest van de CAO gehandeld. Enerzijds om uniformiteit te hebben. Anderzijds omdat het tekort aan personeel (deels) gecompenseerd kan worden door de goede elementen te gebruiken van de CAO
  + Welke rol speelt het onderwijs? Is het aantrekkelijk? Is levenlang leren een optie voor continuïteit van personeel (binden en boeien) in de binnenvaart? Hoe kan dat gerealiseerd worden?

## Werkwijze en ondersteuning

### Lesprogramma

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Lesweek** | **Onderdeel / onderwerp / thema \*** | **Literatuur / huiswerkopdrachten** | **Deadlines** |
| 1 | Personeelsplan  In bijeenkomst 1 behandelen we  Stap 1: Organiseer je project  Aan de orde komt o.a.: aanleiding, opdracht, opdrachtgever, eventuele doelgroepen en de relatie met het aanwezige personeelsbeleid. Verder beschrijf je de gehanteerde werkwijze en de opbouw van het personeelsplan  Stap 2: Inventariseer de huidige situatie  De organisatie waar het personeelsplan over gaat. Je beschrijft de kernactiviteiten, het algemeen beleid, algemene doelen, de organisatiecultuur, de organisatiestructuur en de kernwaarden van het bedrijf.  Stap 3: De huidige situatie  Hoe is de situatie nu? Personeelsbeleid, management, personeel, organisatie personeelsfunctie, personeelsprocessen, beschikbare hulpmiddelen en informatievoorziening. | Inleiding:  Stap 1: Organiseer je project  Stap 2: Inventariseer de huidige situatie  Stap 3: Analyseer de huidige situatie |  |
| 2 | Personeelsplan  Analyse huidige situatie  Je analyseert de huidige situatie d.m.v. een SWOT analyse.   * Intern analyseer je de sterke en zwakke kanten op het gebied van personeel. * Extern analyseer je de kansen en bedreigingen m.b.t. regelgeving, demografische ontwikkelingen en aanbod van arbeid. Technologisch kijk je naar kansen die bijvoorbeeld menskracht (deels) kunnen gaan vervangen   Je hebt inzicht en overzicht gekregen. Uit de confrontatiemix komt naar voren waar prioriteiten liggen en hoe je de sterktes kunt gaan benutten. | Stap 4: Bepaal het personeelsbeleid  Stap 5: Definieer projecten en maatregelen |  |
| 3 | Personeelsplan | Stap 6: Schrijf het personeelsplan |  |
| 4 | Stap 7: Voer het personeelsplan uit |  |  |

**Gesprekstechnieken:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Lesweek** | **Onderwerp** | **Literatuur / huiswerkopdrachten** | **Deadlines** |
| 5 | Gesprekstechnieken HRM  Bijeenkomst 1  Onderwerpen: basisgesprekstechnieken en selectiegesprekken  Opdracht: zelf gesprek oefenen | Hoofdstuk 1 en 2 |  |
| 6 | Gesprekstechnieken HRM  Bijeenkomst 2  Onderwerpen: beoordelingsgesprekken en ziekteverzuimgesprekken  Opdracht: zelf gesprek oefenen | Hoofdstuk 8, 9 en 13 | Voor de les uitwerking inleveren bij docent (info docent) |
| 7 | Gesprekstechnieken HRM  Bijeenkomst 3  Onderwerp: slechtnieuwsgesprekken  Opdracht: zelf gesprek oefenen | Hoofdstuk 6 | Voor de les uitwerking inleveren bij docent (info docent) |
| 8 | Eindgesprekken |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Lesweek** | **Onderwerp** | **Literatuur / huiswerkopdrachten** | **Deadlines** |
| 9 | Geen bijeenkomst |  |  |
| 10 | Eindpresentatie personeelsplan |  |  |

### Begeleiding en werkvorm

* Werk en hoorcolleges. Tijdens colleges wordt ook gewerkt aan opdrachten.
* Workshops gesprekstechnieken en rollenspel

### Literatuur

**Verplichte literatuur:**

* Loek van den Broek, *P&O in uitvoering, Gesprekstechnieken voor de personeelsmanager* Kluwer ISBN 9789014095929
* Zo maak je een personeelsplan; Marco Gerritsma en Roel Grit, ISBN 978-90—01-77557-5, Noordhoff Uitgevers (Bij dit boek zijn via de Noordhoff website veel documenten beschikbaar. Onder meer: Voorbeelden van: een organigram, functiebeschrijving, planningsformulier, urenregistratie, SWOT model en confrontatiemix, inwerkprogramma, checklist indienst nieuwe medewerker, model opleidingsplan, inhoudsopgave personeelshandboek, stappenplan personeelsplanning, procedure aannemen personeel, model personeelsplan.)
* Praktijkboek binnenvaart; STC / R. van Reem, ISBN 978 90 12 13225 1, Sdu Uitgevers,

**Aanbevolen literatuur:**

Mr. M. van Treep *Arbeidsrecht, 9e druk,* Nelissen Uitgeverij, ISBN 9789024418138

**Rapporten, websites en bronnen:**

* CCR: marktobservatie Europese Binnenvaart (meest recente versie)
* Europese Binnenvaart Marktobservatie (meest recente versie)
* Gezinsbedrijven
* [www.arbo-binnenvaart.nl](http://www.arbo-binnenvaart.nl)
* Binnenvaart CAO

## Beoordeling

### Beoordelingsprocedure

Er worden deelopdrachten uitgevoerd zoals deze omschreven staan in het lesprogramma. Deze moeten allen voldoende uitgewerkt zijn voordat de eindpresentatie gedaan kan worden.

Er wordt in groepen samengewerkt. Groepsgrootte afhankelijk van het aantal studenten.

Er geldt een aanwezigheidsplicht per college.

De eindopdracht is het personeelsplan dat moet worden gepresenteerd en verdedigd. Het personeelsplan moet een 6 of hoger zijn en de presentatie moet een 6 of hoger zijn. De gesprekstechnieken moeten met een 6 of hoger worden afgesloten.

Het eindcijfer wordt als volgt bepaald:

|  |  |
| --- | --- |
| **Onderdeel** | **Telt mee voor:** |
|  |  |
| Gesprekstechnieken | 30% |
| Personeelsplan | 70% |

### Herkansingsregeling

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling onderwijsinstelling.

### Fraude & plagiaat

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling onderwijsinstelling.

## Organisatie

### Module-informatie

Modulecode:

Modulenaam: Human Resource Management

Aantal studiepunten: 2 ECTS

Beginvereisten:

Contacturen:

Onderwijsperiode:

Studiebelasting: 56

### Werkafspraken

|  |  |
| --- | --- |
| **Onderdeel** | **Telt mee voor:** |
| Aanwezigheid colleges | 18 uur |
| Deelopdrachten en personeelsplan | 28 uur |
| Eindpresentatie | 10 uur |

### Klachten

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling onderwijsinstelling.

## Verantwoording

|  |  |
| --- | --- |
| **Leerdoelen** | **Competenties** |
| Inzicht verkregen in hoe een project georganiseerd wordt, inclusief het maken van een inventarisatie van de huidige situatie. | 2,3 |
| Het analyseren van de huidige situatie op basis van een inventarisatie. | 3,4 |
| Het vaststellen van het personeelsbeleid op basis van de analyse van de huidige situatie, waarbij meerdere strategieën worden geformuleerd om de personeelsdoelen te realiseren. Het toetsen van de strategieën, het maken van keuzes en deze te motiveren. | 3,4 |
| Het definiëren van projecten en maatregelen en vervolgens het maken van een planning op basis van de gedefinieerde projecten en maatregelen..  Het vertalen van de financiële gevolgen van de strategie naar een begroting. | 6 |
| Het toepassen van basisgesprekstechnieken en het voeren van selectiegesprekken. | 8,9,10 |
| Het voeren van beoordelingsgesprekken en ziekteverzuimgesprekken. | 8,9,10 |
| Het voeren van slechtnieuws gesprekken. | 8,9,10 |

Binnen de diverse binnenvaartondernemingen, koepelorganisaties en instellingen voor hoger onderwijs worden verschillende competentietalen gehanteerd. Niet alle competenties hoeven voor een specifieke taak of rol relevant te zijn. Daarnaast zal van een startende beroepsbeoefenaar(nog) niet verwacht worden alle competenties over de volle breedte te beheersen.

Hieronder worden de relevante competenties benoemd met korte beschrijvingen van wat hieronder verstaan wordt.

1. Klantgericht werken: verdiept zich in de verwachtingen en behoeften van klanten en andere stakeholders, inventariseert de mogelijkheden om hierin te voorzien en communiceert hierover helder met de klant of stakeholder, komt afspraken na, maakt juiste afweging tussen belang van de klant en de eigen organisatie, evalueert de klanttevredenheid en handelt klachten goed af.
2. Onderzoeken: verzamelt voor een bepaald vraagstuk relevante informatie en gebruikt daarbij verschillende bronnen, volgt de actuele ontwikkelingen in de organisatie en sector en pikt relevante signalen van trends, kansen en bedreigingen tijdig op.
3. Analyseren: analyseert en interpreteert beschikbare informatie, legt verbanden tussen zaken en ziet onderlinge samenhang van een complex systeem, trekt o.b.v. de informatie, heldere conclusies en weegt daarbij voor- en nadelen af, houdt hierbij rekening met consequenties voor de omgeving, komt o.b.v. een goede analyse tot realistische oplossingen voor knelpunten.
4. Toepassen expertise: past de eigen vakdeskundigheid toe binnen de context van de binnenvaart, neemt beslissingen en weloverwogen risico’s, toont zelfvertrouwen en initiatief
5. Innoveren: gaat om creatieve, innovatieve wijze met vraagstukken om, ziet mogelijkheden voor verandering en/of verbetering, formuleert en anticipeert op toekomstige mogelijkheden en houdt daarbij rekening met de doelen van de organisatie/sector, adviseert over toekomstbestendige visie en strategie.
6. Plannen en organiseren: stelt concrete doelen en prioriteiten vast, maakt een heldere en realistische activiteitenplanning en organiseert de hiervoor benodigde inzet van mensen en middelen, rekening houdend met bestaande afspraken en mogelijkheden van derden, monitort de voortgang van werkzaamheden en de realisatie van deadlines, lost knelpunten en onvoorziene zaken op.
7. Ondernemen: weet wat er speelt op de markt en bij concurrenten, signaleert (commerciële) kansen en bedreigingen en doet voorstellen voor acties en maatregelen, is gericht op het uitbouwen van de onderneming conform de doelen van de onderneming, begrijpt hoe de eigen organisatie functioneert en anticipeert op (externe) veranderingen die van invloed zijn op de onderneming, is kostenbewust en houdt rekening met financiële consequenties van werkzaamheden.
8. Relaties onderhouden: legt contact met mensen van relevante stakeholders en zorgt voor een goede (werk)relatie, o.a. door (persoonlijke) belangstelling en begrip te tonen voor houding en standpunten van de ander.
9. Overtuigen: neemt duidelijk standpunt in en is in staat zaken helder uit te leggen en te presenteren, onderbouwt en verdedigt voorstellen of standpunten effectief, streeft naar een win-win situatie met belangrijke stakeholders (bijv. leveranciers, relaties, scheepsbemanningen en collega’s), behartigt de belangen van de eigen organisatie, brengt rust in besluitvormingsproces.
10. Samenwerken: werkt goed samen met betrokken partijen, vraagt naar mening van anderen en toont hiervoor begrip, schakelt anderen tijdig in bij knelpunten, ondersteunt anderen waar nodig/mogelijk, vertegenwoordigt in de samenwerking de normen en waarden van de organisatie.
11. Leidinggeven: neemt de leiding en oefent waar nodig gezag uit, zorgt ervoor dat doelen en kaders voor medewerkers helder zijn en motiveert het team, maakt heldere afspraken en verdeelt taken binnen het team, coacht en geeft waar nodig aanwijzingen, monitoort het functionering van medewerkers en bespreekt dit met hen, stimuleert medewerkers zicht te ontwikkelen.
12. Stressbestendig werken: is een harde werker met een flexibele werkmentaliteit (geen 9-tot-5 werkhouding), blijft rustig en kalm onder druk of spanning en handelt effectief, past zich snel aan bij veranderingen.

## Bijlagen

**Opdracht 1 Personeelstekort: een groot probleem in de binnenvaart  
  
Van oudsher wordt in de binnenvaart veel gewerkt met Tsjechisch personeel, dus je zou zeggen dat er weinig illegale tewerkstelling voorkomt sinds het vrij verkeer van deze werknemers op 1 mei 2007. Toch spelen er nog steeds een aantal issues bij het vinden van geschikt personeel voor deze branche, zo blijkt uit een gesprek met de heer Koning van het Centraal Bureau voor de Rijn- en Binnenvaart (CBRB) en de heer Veldman van Kantoor Binnenvaart.**  
  
Geen prioriteitgenietend aanbod  
“In onze branche hebben we onvoldoende prioriteitgenietend aanbod,” aldus de heer Veldman. “Dit aanbod wordt vastgesteld aan de hand van de arbeidsmarkttoets, die uitwijst of er personeel beschikbaar is waarvoor geen tewerkstellingsvergunning nodig is. Werkgevers moeten eerst minimaal vijf weken zelf of via het UWV WERKbedrijf al het mogelijke doen om werknemers te werven uit Nederland of de EER, maar de vraag overtreft vele malen het aanbod.”  
  
Tekort aan dekpersoneel  
“Vooral in het dekpersoneel zijn er grote tekorten,” geeft de heer Koning aan. “In Nederland groeien dekmatrozen meestal na een paar jaar door tot brugpersoneel. We hebben dus sneller een tekort aan dekpersoneel. Om deze tekorten te dekken hebben we gekwalificeerd buitenlands matrozen hard nodig, bijvoorbeeld uit Roemenië en Bulgarije. De laatste tijd zien we ook steeds meer Filippijnse werknemers in de binnenvaart.”  
  
Groei in aantal schepen   
Op dit moment zijn er zo’n 350 schepen in aanbouw, de verwachting is dat deze in 2009 klaar zijn. “Dat betekent dat de werkgevers nu al moeten beginnen met werven en het aanvragen van vergunningen,” waarschuwen beide heren. “Het zou schelen als we evenals wat in het verleden voor Tsjechen en Polen gold nu een vrijstelling krijgen van de arbeidsmarkttoets voor Bulgaren en Roemenen, zodat we in het buitenland kunnen werven zonder de tijd kostende onzekerheden van de arbeidsmarkttoets.”

**Bron:** http://www.wetarbeidvreemdelingen.nl (april 2010)

**Opdracht:**

* Hoe ziet de demografische arbeidsmarkt situatie in de binnenvaart er uit
* Welke knelpunten zijn er te verwachten tot 2020

- Na inventarisatie van de knelpunten formuleer je mogelijke alternatieven

* Hoe zijn de technologische ontwikkelingen te plaatsen in oplossingen voor personeelstekort?
* Onderzoek of en hoe levenslang leren in de binnenvaartsector invloed kan hebben op de aantrekkelijkheid voor de binnenvaartsector.

**Opdracht 2 Beoordelen arbeidsovereenkomst**

Voor de opdracht ga je op zoek naar een (Nederlandse) arbeidsovereenkomst, die je vervolgens juridisch beoordeelt. Is bijvoorbeeld in de arbeidsovereenkomst alles opgenomen zoals door de wet vereist? Is de inhoud van de overeenkomst in strijd met de wet? Zijn er nog belangrijke aanvullingen te doen? Je werkt dit uit in een verslag.

Totstandkoming  
Hoe komt een dergelijke overeenkomst tot stand. Geef aan wat de belangrijkste juridische eisen zijn  
  
Uitvoering  
In hoeverre mag er worden afgeweken van wat er in het contract staat (CAO en wetgeving)

Beëindiging  
Op welke manieren kan een dergelijke arbeidsovereenkomst worden beëindigd (onderbouw met voorbeelden)? Wat zijn de juridische eisen die daar aan worden gesteld en geef voorbeelden  
  
Is bijvoorbeeld in de arbeidsovereenkomst alles opgenomen zoals door de wet vereist? Is de inhoud van de overeenkomst in strijd met de wet? Zijn er nog belangrijke aanvullingen te doen? Je werkt dit uit in een verslag.

De criteria waarop het verslag wordt beoordeeld zijn:

* het verslag bestaat uit ongeveer 2 pagina’s A4 regelafstand 1, eventuele bijlagen niet meegeteld
* het verslag bevat een voorblad met naam en studentnummer
* het verslag is logisch opgebouwd (inleiding, middenstuk en conclusie)
* in het verslag wordt (bijvoorbeeld in voetnoten) duidelijk verwezen naar de gehanteerde bronnen (literatuur, wetteksten, internet e.d.)
* juridische beoordeling
* vormgeving en aantrekkelijkheid

1. Het ontwerpen van cursussen” Jos de Kleijn, Pieter Mostert, Rietje van Vliet en Maria van

   Holten, Hogeschool Rotterdam 2006. “ Met deze opdracht willen we vooral het leren van

   professionele kennis centraal stellen. Dat het leren van die kennis aangestuurd wordt met

   professionele opdrachten, vormt de kern van deze cursus. Deze professionele opdrachten

   hebben betrekking op beroepsproblemen.” [↑](#footnote-ref-1)