



De wereld is Kras

Onderzoeksrapport

HR taken naar de lijn

Het effect op de lijnmanagers van Kras

Suzan Slokkers

2222357

Kras B.V.

20 januari 2017

Kees Flink

Fontys Hogeschool Human Resources management

Afstudeerfase



Titelblad

Onderzoeksrapport

HR taken naar de lijn

Het effect op de lijnmanagers van Kras

Naam: Suzan Slokkers

Studentnummer: 2222357

Opleiding: Human Resources Management, Fontys Hogeschool
Eindhoven

Studiejaar: Afstudeerfase

Datum: 20 januari 2017

Code: HRM4OAO-KF-162-E4H

Afstudeerbegeleider: Kees Flink

Praktijkbegeleider: Lianne Haverkamp

Praktijkorganisatie: Kras B.V.

Samenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is het vraagstuk van de organisatie Kras. De afgelopen jaren is een aantal HR taken naar de lijn verplaatst. Kras wil inzicht krijgen in hoe de lijnmanagers deze taken ervaren en wat er eventueel verbeterd kan worden.

In het onderzoek zijn de ervaringen van de lijnmanagers ten opzichte van de HR taken onderzocht: de ervaring ten opzichte van de afdeling HR en wat ze verwachten van de afdeling. Daarnaast is ook de ervaring van de afdeling HR onderzocht ten opzichte van de verplaatsing van de HR taken. De onderzoeksvraag is: "Welk effect heeft de verandering van de HR taken naar de lijn op de lijnmanagers van Kras?". Zo kan Kras inventariseren hoe het op dit moment gaat.

Als eerste is de literatuur onderzocht en beschreven in het theoretisch kader. Vanuit deze theorieën is uiteindelijk een conceptueel model samengesteld. Op basis van dit model zijn interviews gehouden met lijnmanagers en één HR adviseur. In het hoofdstuk 'Resultaten' komen de bevindingen van de interviews naar voren. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag beantwoord in het hoofdstuk 'Conclusie'.

In het laatste hoofdstuk 'Discussie' komen de zwakke en kritische punten van het onderzoek naar voren. Ook worden hier de resultaten met de literatuur vergeleken.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport “HR taken naar de lijn, het effect op de lijnmanagers van Kras”. Dit onderzoek naar de effecten van de verplaatsing van HR taken naar de lijn is uitgevoerd in opdracht van stagebedrijf Kras en Fontys Hogescholen HRM Eindhoven. In het kader van mijn afstuderen ben ik vanaf september 2016 tot en met januari 2017 bezig geweest met het onderzoek.

In samenwerking met mijn stagebegeleiders Lianne Haverkamp en Pascal de Lange is het onderzoeksonderwerp bedacht. Het was een lastig, uitdagend en interessant proces om uiteindelijk de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Ik wil mijn stagebedrijf Kras bedanken voor de kans om dit onderzoek uit te voeren. Speciale dank voor mijn stagebegeleiders Lianne Haverkamp en Pascal de Lange voor alle hulp in de afgelopen maanden en mijn stagedocent Kees Flink voor de begeleiding.

Daarnaast wil ik mijn respondenten bedanken voor de medewerking en openheid tijdens mijn onderzoek. Zonder hen had ik het onderzoek niet kunnen voltooien. Dank aan mijn familie voor het nakijken van en feedback op dit rapport.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Suzan Slokkers

Waalre, 12 januari 2017

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 De organisatie	7
1.3 HR afdeling	7
1.4 Doelstelling.....	9
1.5 Hoofd- en deelvragen.....	9
1.6 Afbakening	9
1.7 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Human Resources Management	11
2.2 HRM bij organisaties in de praktijk.....	12
2.3 Veranderingen HRM.....	13
2.4 Lijnmanagement.....	15
2.5 Conclusie	18
3. Conceptueel model	20
4. Methodische verantwoording.....	21
4.1 Type onderzoek.....	21
4.2 Procedure en respondenten	21
4.3 Meetinstrumenten.....	23
4.4 Analyses.....	23
5. Resultaten	25
5.1 Ervaring taken lijnmanagers	25
5.2 HR taken	27
5.3 HR afdeling	32
5.4 Toekomst	34
6. Conclusie	35
6.1 Hoofdvraag.....	35
6.2 Deelvragen.....	36
6.3 Conceptueel model	38
7. Discussie.....	39
7.1 Beperkingen	39
7.2 Theorie	40
7.3 Innovatieve waarde	41
Literatuurlijst.....	42
Bijlage 1: Afdelingen Kras	44
Bijlage 2: Vragenlijst interviews lijnmanagement	45

Bijlage 3: Lijst HR taken lijnmanager	46
Bijlage 4: Vragenlijst interview HR adviseur.....	47
Bijlage 5: Codeboom	48
Bijlage 6: Lijnmanager 1	52
Bijlage 7: Lijnmanager 2.....	65
Bijlage 8: Lijnmanager 3.....	75
Bijlage 9: Lijnmanager 4.....	81
Bijlage 10: Lijnmanager 5.....	88
Bijlage 11: Lijnmanager 6.....	97
Bijlage 12: Lijnmanager 7.....	104
Bijlage 13: Lijnmanager 8.....	112
Bijlage 14: Lijnmanager 9.....	118
Bijlage 15: Lijnmanager 10.....	127
Bijlage 16: HR adviseur	135

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Human Resources (HR) is een vrij nieuw vakgebied dat al de nodige verandering heeft doorgemaakt. Eind 19^{de} eeuw begon de industrialisatie en hierdoor ook de grootschalige georganiseerde arbeid. Rond de jaren 80 van de vorige eeuw werd de term Human Resources Management als eerst gebruikt. Een van de grote veranderingen die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden is de verschuiving van HR als staffunctie naar lijnfunctie. Een HR adviseur geeft niet alleen vanaf de zijlijn advies aan het management, maar maakt steeds vaker ook deel uit van het management team. HR moet dus niet alleen beschikken over operationele kennis, maar ook over strategische en bedrijfskundige kennis. Omdat HR steeds meer bezig is op strategisch niveau, worden er steeds vaker en meer HR-taken neergelegd bij de managers (Schoemakers & Koopmans, 2015). Dit begon in de jaren tachtig van de vorige eeuw, door de opkomst van 'integraal management'. Bij integraal management is de lijnmanager zowel verantwoordelijk voor de primaire processen (proces van input naar output, die bijdragen aan het product/dienst naar de klant) als voor de ondersteunende processen (HRM, IT, financiën) (Cate ten, 2008).

De lijnmanager krijgt bij organisaties steeds vaker de verantwoordelijkheid voor HR taken binnen verschillende domeinen, zoals werving en selectie, opleiding, beoordeling, verzuim, beloning en ontwikkeling. Hierdoor zie je dat de HR functie verandert, de HR adviseur is er steeds meer om de lijnmanager te adviseren en minder voor de medewerkers. *“Het idee om transactionele of administratieve HR-taken toe te wijzen aan de lijn is niet nieuw. Wel nieuw – of in ieder geval meer recent – is het delegeren van de HR-taken die meerwaarde toevoegen voor zowel medewerkers als managers, zoals recruitment, performance en learning. In tegenstelling tot wat veel organisaties nog denken: alleen schuiven met administratieve taken volstaat niet. Een verschuiving van kerntaken is noodzakelijk voor succes”* (Sengers, 2016). Volgens dit artikel in HRzone is het dus noodzakelijk om niet alleen administratieve HR taken maar ook taken zoals recruitment, performance en learning te verschuiven naar de lijn (Sengers, 2016).

Binnen Kras, de organisatie waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd, is men al een aantal jaren bezig met het verplaatsen van HR taken naar de lijn. Dit begon eerst met de selectie van nieuw personeel en is de laatste jaren verder uitgebreid. Dit is terug te vinden in verschillende aspecten. Zo zijn de lijnmanagers op dit moment verantwoordelijk voor de beoordeling, verzuim, opleiding, ontwikkeling, aanname van medewerkers en dienen zij steeds meer als vraagbaken. De HR adviseurs ondersteunen hierbij. Dit betekent dat HR steeds minder met de medewerkers bezig is en steeds meer werkzaam is voor de lijnmanagers.

De lijnmanagers maken voor veel van deze taken gebruik van het personeelssysteem 'Mijn Talent'. Zo kunnen lijnmanagers de medewerkers ziekmelden via dit systeem, declaraties goedkeuren, verlof goedkeuren en de gegevens van de medewerkers inzien. Daarnaast kan er per afdeling gekeken worden naar belangrijke cijfers zoals o.a., instroom en uitstroom, verzuimpercentages en het aantal ziekmeldingen. De doelstelling van Kras is om dit personeelssysteem steeds verder uit te breiden, zodat uiteindelijk het gehele dossier van de medewerkers in dit systeem staat.

Bij het verplaatsen van de HR taken naar de lijn is echter nooit gekeken naar de invloed hiervan op de lijnmanagers. Het management en HR van Kras wil weten hoe het op dit moment gaat. Hebben ze de juiste keuze gemaakt om deze taken naar de lijn te verplaatsen? Wat vinden de lijnmanagers eigenlijk van deze verandering? Hebben de lijnmanagers de juiste kennis om de werkzaamheden uit te voeren? Omdat de veranderingen zonder samenspraak met de lijnmanagers zijn verlopen, hoe kijken de lijnmanagers tegen deze overgang aan? Op dit moment is er geen probleem, echter wel een vraagstuk. Bij Kras zijn ze begonnen aan dit proces; nu is de vraag of het goed is gedaan en of er eventueel verbeterpunten zijn.

1.2 De organisatie

Het hoofdkantoor van Kras is gevestigd in Ammerzoden, bestaat sinds 1922 en is begonnen als lijndienst met paard en wagen. In de jaren zestig begon Kras met het organiseren van meerdaagse groepsreizen. In 1999 werd Kras onderdeel van TUI Nederland (TUI). TUI is de marktleider in de Nederlandse reisbranche. Naast Kras heeft TUI haar eigen vliegtuigmaatschappij TUIfly. Het hoofdkantoor van TUI staat in Rijswijk, andere kantoren van TUI staan in Enschede en op Schiphol.

Nu, 95 jaar later is Kras een allround reisorganisatie, die jaarlijks de vakantie voor meer dan 300.000 passagiers verzorgt. Op het hoofdkantoor van Kras werken ruim 240 medewerkers, daarnaast heeft Kras ook nog veel reisleiders in dienst. De afgelopen jaren zoeken TUI en Kras steeds meer de samenwerking op.

Het productaanbod is zeer divers, variërend van verzorgde excursie- en rondreizen, autoreizen, cruises, strandvakanties en single reizen tot sportieve vakanties naar meer dan 120 landen in de wereld. Onder Kras valt ook nog het merk "Goed Idee Reizen"; deze organisatie richt zich op mensen die vanuit een Christelijke visie willen reizen (Kras, 2016).

Kras heeft op het hoofdkantoor in Ammerzoden verschillende afdelingen. De afdelingen vallen onder zes groepen. Deze groepen zijn: Customer Experience, Product, Commercie, Finance & IT, HR Legal & Customer Services en Staf. Onder deze groepen bevinden zich de verschillende afdelingen. Iedere groep (behalve Commercie) heeft een manager, vervolgens hebben bijna alle afdelingen nog een lijnmanager. In **bijlage 1** zijn alle afdelingen uitgesplitst in een organigram. Binnen Kras is men op dit moment bezig om afdelingen te herorganiseren. Het organigram dient er alleen voor om de afdelingen in kaart te brengen. Het organigram is niet de officiële organigram van Kras. Voorheen had Kras ook een kantoor in Alkmaar, dit is in het voorjaar van 2016 gesloten. Dit is onder andere de reden dat de afdelingen nog niet helemaal gestructureerd zijn.

Omdat Kras onderdeel is van TUI, zijn er ook een aantal afdelingen waar zowel medewerkers van Kras als TUI werken. Productmanagement Cruises is zo'n afdeling. Elf medewerkers van deze afdeling werken onder een Kras contract in Ammerzoden. De lijnmanager van deze afdeling is ook werkzaam onder Kras in Ammerzoden en drie medewerkers werken onder een TUI contract in Enschede. Dit zal de komende jaren steeds vaker voorkomen.

1.3 HR afdeling

De HR afdeling van Kras bestaat uit twee HR adviseurs, één HR stagiair(e) en één HR manager. De twee HR adviseurs verdelen de taken gelijkwaardig. Over het algemeen is er

geen specifieke taakverdeling. De HR stagiair(e) is vooral bezig met operationele en administratieve werkzaamheden. De HR manager is verantwoordelijk voor het gehele HR beleid. Binnen het moederbedrijf van Kras, TUI, zijn ze de HR afdeling geheel aan het reorganiseren. Zo wordt er een HR Shared service center ingericht en wordt de afdeling verdeeld in verschillende aandachtsgebieden zoals: recruitment en development. De HR afdeling van Kras wordt hier niet in meegenomen.

Kras werkt echter wel steeds meer samen met TUI en veel beleid wordt vanuit TUI doorgevoerd naar Kras. Kras heeft echter nog wel een eigen personeelsgids en zijn er veel procedures verschillend van TUI. Zo bestond er een apart beleid voor de beoordelings- en functioneringsgesprekken bij TUI en Kras. Sinds december is er een pilot gestart bij zowel TUI als Kras voor een nieuw beoordelingsbeleid. Dit betekent dat dit beleid vanaf 2017 gelijk is aan elkaar.

1.3.1. Verplaatsing HR taken

In de afgelopen jaren zijn veel taken, die eerst bij de afdeling HR lagen, verplaatst naar de lijnmanagers. Het personeelssysteem 'Mijn Talent' ondersteunt hen hierbij. Zo ligt de uitvoering van de beoordelings- en functioneringsgesprekken en de verantwoordelijkheid over het ziekteverzuim, dit laatste sinds januari 2016, geheel bij het lijnmanagement. De werving wordt nog wel voor een groot deel gedaan door HR. Via het wervingsprogramma Connexys kunnen de CV en motivatiebrief van de sollicitant doorgestuurd worden naar de lijnmanager. De lijnmanager bepaalt welke sollicitant uitgenodigd en aangenomen wordt.

De HR afdeling ondersteunt de lijnmanagers bij hun HR taken en monitort of alles volgens het HR beleid gebeurt. Het lijnmanagement is ook verantwoordelijk voor de indiensttreding en inwerkperiode van een nieuwe medewerker. HR zorgt voor het arbeidsvoorwaarden gesprek, het indiensttreding pakketje (formulieren die ingevuld moeten worden) en het contract. Daarna is de lijnmanager verantwoordelijk. De lijnmanager zorgt voor de aanvraag van de verschillende systemen, die nodig zijn voor de medewerker om goed te kunnen beginnen. Sinds 2015 ligt deze taak bij het lijnmanagement. De inwerkperiode is geheel door de lijnmanager in te delen, HR is hier niet meer bij betrokken.

De lijnmanagers hebben geen vast opleidingsbudget, het is aan de lijnmanagers om via HR een budget aan te vragen. Met behulp van het programma 'Capp11' (verder benaamd: GoodHabit) kunnen de medewerkers zichzelf inschrijven voor een cursus of opleiding. In sommige gevallen kan dit nog in samenspraak met HR. In overleg met het MT beslist de lijnmanager of medewerkers door- of uitstromen, HR kan hier advies bij geven. De lijnmanagers zijn over het algemeen het aanspreekpunt van de medewerkers.

1.3.2. Mijn Talent

'Mijn Talent' is een personeelssysteem waar Kras en TUI sinds 2009 gebruik van maken. Alle medewerkers krijgen bij indiensttreding een account voor 'Mijn Talent'. De medewerkers kunnen het systeem gebruiken om o.a. hun loonstrook te bekijken, verlof/vakantie aan te vragen, declaraties in te dienen en informatie over verzuim en salaris te bekijken.

HR heeft met dit systeem de beschikking over de gegevens van alle medewerkers. Ze gebruiken het systeem dan ook om informatie over medewerkers op te zoeken. Zoals salaris, adresgegevens, verzuimverleden en verjaardagen.

Lijnmanagers hebben toegang tot de gegevens van hun directe medewerkers. Zo is het mogelijk om verlof, vakantie en declaraties goed te keuren, en ziekteverzuim te registreren. Zo krijgen de lijnmanagers een melding als een medewerker zich meer dan drie keer in hetzelfde jaar ziek meldt. Daarnaast kunnen de lijnmanagers ook het ziekteverzuimpercentage van de afdeling inzien en het instroom en uitstroom percentage. De lijnmanagers kunnen tevens bijhouden wanneer contracten aflopen. Verlengingen worden aangevraagd bij HR, het is vervolgens aan HR om nieuwe contracten te maken.

1.4 Doelstelling

De verandering van HR taken naar de lijn is de afgelopen jaren een feit bij Kras. Nu is vooral de vraag hoe het lijnmanagement van Kras hier tegenover staat. Hoe de lijnmanager de HR taken ervaart, maar ook wat ze van de HR afdeling vinden en wat ze hiervan verwachten. In dit onderzoek worden de ervaringen van de verandering van HR taken naar de lijn onderzocht. **Het praktijkdoel** is te weten komen wat de lijnmanagers van deze verandering vinden en hoe het gaat. Kijkend naar het effect op het lijnmanagement en de ervaring van de HR afdeling zelf. Zodat Kras met de resultaten van dit onderzoek beter in kan spelen op de behoefte van de lijnmanagers en in beeld heeft wat er goed gaat en wat er eventueel verbeterd kan worden.

Het kennisdoel is inzicht krijgen in hoe de lijnmanagers de verplaatsing van HR taken ervaren. Wat zij vinden van de toename van deze taken en hoe ze het personeelssysteem 'Mijn Talent' ervaren. Inzicht krijgen in de verwachtingen van de lijnmanagers naar HR en van HR ten aanzien van deze overdracht van taken.

1.5 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag is dan ook: "Welk effect heeft de verandering van de HR taken naar de lijn op de lijnmanagers van Kras?"

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag dienen eerst onderstaande deelvragen beantwoord te worden.

- Hoe ervaren de lijnmanagers de HR taken?
- Hoe ervaren lijnmanagers de begeleiding door HR?
- Wat verwachten de lijnmanagers van HR?
- Hoe ervaart HR deze overdracht?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is het van belang om erachter te komen hoe de lijnmanagers de HR taken ervaren. Hieronder vallen de HR taken, waarbij het personeelssysteem 'Mijn Talent' gebruikt moet worden en de taken zonder dit systeem. Daarna wordt gekeken naar hoe de lijnmanagers de begeleiding van HR ervaren. Vervolgens wordt onderzoek gedaan naar de verwachtingen van de lijnmanagers tegenover HR. Komen deze overeen met de begeleiding die ze op dit moment krijgen? Wijkt het af en zo ja waarop? Als laatste wordt HR meegenomen in dit onderzoek. Er wordt gekeken hoe HR tegenover deze verandering staat en hoe zij dit ervaren. De antwoorden op deze vier (deel)vragen geven uiteindelijk antwoord op de hoofdvraag.

1.6 Afbakening

Dit onderzoek is gehouden op het hoofdkantoor van Kras. In het onderzoek zijn lijnmanagers van verschillende afdelingen meegenomen. Omdat sommige afdelingen te klein zijn en geen lijnmanager hebben, zijn alleen de grote afdelingen meegenomen. Dit zijn: Contact Center,

Operations, Product management, Finance, IT, Klantenservice en Groups & Incentives. Daarnaast is ook nog de afdeling Studio (onderdeel van Marketing) meegenomen. Dit is een kleinere afdeling, maar de lijnmanager van deze afdeling is al een aantal jaren manager, dus hij heeft alle veranderingen meegemaakt. Alleen de lijnmanagers die toegang hebben tot het personeelssysteem 'Mijn Talent' zijn meegenomen. Door de grote afdelingen en één kleine afdeling mee te nemen in het onderzoek, is het onderzoek relevant voor het gehele hoofdkantoor van Kras.

1.7 Leeswijzer

In dit onderzoeksrapport komen de volgende hoofdstukken aan bod:

- In hoofdstuk twee staat de tot nu toe bekende literatuur. Er zijn positieve en negatieve aspecten weergegeven en vergeleken.
- In hoofdstuk drie staat het conceptueel model weergegeven.
- Hoofdstuk vier bevat de methodische verantwoording. De onderzoekspopulatie wordt hierin beschreven en de respondenten groep komt naar voren.
- In hoofdstuk vijf komen de resultaten van de gehouden interviews naar voren.
- Hoofdstuk zes bevat de conclusie; in dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofd- en deelvragen.
- In hoofdstuk zeven wordt de uitslag van het onderzoek ter discussie gesteld.
- Vervolgens bevatten de bijlages; de afdelingen bij Kras, de vragenlijsten en HR taken, de codeboom en de transcripten.

2. Theoretisch kader

2.1 Human Resources Management

Binnen de literatuur wordt veel gesproken over de definitie van Human Resources Management. Hieronder komen een aantal veel gebruikte definities naar voren.

Personeelszaken: werkzaamheden op het gebied van werving, selectie, promotie, administratie enz. van het personeel (van Dale, 2016). Dit is volgens het woordenboek de definitie van personeelszaken. Tegenwoordig wordt er niet meer zozeer van personeelszaken gesproken maar van Human Resources Management (*verder benaamd: HR of HRM*). HRM richt zich op het managen van de afstemmingsproblematiek tussen de belangen van mensen (personeel) en die van de organisatie. Er wordt gesproken over managen in de zin van sturen of afstemmen (Noomen, 2015). Volgens Frits Kluijtmans is HRM: “alle activiteiten die in een organisatie ondernomen worden om de arbeidsrelaties zo te reguleren dat ze productief zijn, voor beide partijen in evenwicht zijn en voldoen aan maatschappelijke normen en verwachten.” Hier valt o.a. beloning, groeimogelijkheden en scholing onder (Kluijtmans, Leerboek Human Resources Management, 2010). Prof. Dr. Paul Boselie heeft het over het begrip HRM: “Het begrip bestaat uit drie factoren: human, resource en management. ‘Human’ gaat over de factor arbeid en de mens die arbeid verricht. ‘Resource’ gaat over het belang van de medewerker. De medewerker is een bron van succes en daardoor een mogelijke waardevolle factor voor de organisatie. Als laatste ‘Management’ gaat ervan uit dat de medewerker aangestuurd kan worden om doelstellingen te realiseren. Human Resource Management gaat om de zoektocht naar de juiste vorm van aansturing van medewerkers om doelstellingen te behalen” (Boselie, 2011).

HRM kan ingedeeld worden in drie niveaus binnen de organisatie: strategisch HRM, tactisch HRM en operationeel HRM (Kluijtmans, Leerboek Human Resources Management, 2010). **Strategisch HRM** houdt zich vooral bezig met het de HR doelen in samenwerking met de strategische koers van de organisatie. Hierbij spelen o.a. de factoren: arbeidsmarkt, financiële markt en afzetmarkt een grote rol. De strategie moet worden afgestemd met de HRM doelen, de structuur en de cultuur van de organisatie. Dit gaat over de lange termijn. (Cate ten, 2008). **Tactisch HRM** gaat verder waar strategisch HRM is gestopt. Op dit niveau wordt er gekeken naar de concretisering van de strategische koers en hoe deze gerealiseerd kan worden. Er wordt dan ook gekeken naar de effectiviteit, duur en kosten van de HR maatregelen. Dit gaat over de middellange termijn (Cate ten, 2008). **Operationeel HRM** gaat over de uitvoering en dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers en de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Hierbij hoort het selecteren, beoordelen, belonen en ontwikkelen van de medewerkers. Dit gaat over de korte termijn (Cate ten, 2008).

Volgens Dave Ulrich een Amerikaanse professor heeft HRM vier verschillende rollen. Zijn theorie is dat deze rollen alle vier belangrijk zijn en dat deze alle vier uitgevoerd moeten worden. De rollen zijn: (Ulrich, 1997).

- **Strategic partner**, de doelstellingen van de organisatie en HRM samenbrengen. (Lange termijn, gericht op processen)
- **Change agent**, beheren van verandering en transformatie. (Lange termijn, gericht op mensen)
- **Administratieve expert**, het structureren van HR/organisatie processen “shared services” (Korte termijn, gericht op processen)

- **Employee champion**, luisteren en reageren op medewerkers, HRM instrumenten beschikbaar stellen. (Korte termijn, gericht op mensen)

2.2 HRM bij organisaties in de praktijk

In de vorige paragraaf is er gesproken over de theorie van Human Resources Management, hoe HRM zou moeten zijn. In deze paragraaf zal na voren komen hoe HRM er in de praktijk bij organisaties vaak uit ziet.

In Nederland komt het nog vaak voor dat HRM zich richt op de operationele en administratieve taken (administratieve expert). De andere drie rollen van Ulrich die hierboven zijn beschreven, komen nog te weinig voor. Deze administratieve taken zullen in de toekomst meer en meer overgenomen worden door e-HRM en HR shared service centers (verder uitgelicht in paragraaf 2.3.3.) (NVP, 2010). Het blijkt dat de HR-functie de laatste jaren nog maar weinig is veranderd. Uit een casestudie van 'Tijdschrift voor HRM' uit 2013 onder achttien bedrijven, blijkt dat de meeste bedrijven een beleid hebben opgesteld ten behoeve van HRM. **Bij dertien van de achttien organisaties** wordt het HRM beleid echter niet of niet zoals bedoeld uitgevoerd. Dit kan komen door onbekendheid van het beleid of de slechte bedrijfssituatie. Bij de implementatie van een nieuw instrument wordt er vaak te weinig aandacht aan besteed. Men gaat ervan uit dat het wel gebruikt gaat worden. Dit komt vooral omdat men vindt dat het een goed instrument is (Biemans, Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling, 2013). Uit dezelfde studie blijkt dat geaccepteerd wordt, dat de lijnmanager de uitvoering van het HR beleid op zich nemen. Hier zal in paragraaf 2.4 dieper op ingegaan worden.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat de rol van HR niet bij alle organisaties even duidelijk is. Men weet niet wat HR doet en wanneer ze ondersteuning kunnen krijgen. Er wordt een afstand ervaren tot de HR afdeling, soms is deze er ook fysiek. Dit kan zorgen tot een negatieve mening over het functioneren van de afdeling. De zichtbaarheid is vaak alleen op administratief en operationeel niveau te zien. De werkzaamheden op dit gebied worden dan ook als goed ervaren. Bij dertien van de achttien organisaties heeft de lijn meer behoefte aan operationele ondersteuning vanuit HR. Bij de organisaties is er behoefte aan meer dan alleen op administratief en operationeel niveau. Zo moet er meer gekeken worden naar de ontwikkelingen en verwachtingen in de toekomst en welke medewerkers er nu maar ook in de toekomst nodig zijn (strategisch personeelsplanning) (Biemans, Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling, 2013).

Professor dr. Joep F. Bolweg zegt: "Veel normatieve en theoretische modellen gaan uit van ongetoetste realiteiten en perfecte medewerkers". Door de snelle veranderingen en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt heeft veel HRM-beleid maar een korte houdbaarheid (Bolweg, 2012).

In het boek "Human Resources Champions" van Dave Ulrich uit 1997 heeft Ulrich het al over de mythes die HRM weerhouden om professionals te worden. Zo heeft hij het over oude mythes zoals: **iedereen kan HR uitvoeren, HR focust zich op kosten en deze moeten worden gecontroleerd, HR is het werk van HR, en HR bestaat alleen uit aardige mensen.** Deze mythes zijn niet meer van deze tijd, er zijn dan ook nieuwe realiteiten. *Zo bestaat HR uit theorieën en praktijk; een HR professional moet dit allebei kunnen. HR gaat niet over reduceren van kosten maar over meerwaarde creëren voor de organisatie. HR is niet alleen voor HR, dit moet samen met de lijnmanager worden uitgevoerd. HR is niet alleen*

maar aardig, maar moet soms ook confronterend en uitdagend zijn. Dit zijn een aantal nieuwe realiteiten volgens Ulrich binnen HR (Ulrich, 1997).

Uit het Raet HR benchmark 2016 onderzoek onder HR managers blijkt dat **35%** prioriteit legt bij een strategische personeelsplanning, **33%** bij duurzame inzetbaarheid en **31%** bij opleiding en ontwikkeling. Hier wordt dan ook de meeste tijd aan besteed. Ze zijn binnen de organisaties dan wel veel bezig met strategische personeelsplanning, toch vinden veel HR managers hun organisatie op dit gebied onbekwaam. Ook duurzame inzetbaarheid kan in veel organisaties beter. Opleiding en ontwikkeling zien de meeste HR managers positiever, 42% geeft hier een 8,0 of hoger voor. Uit het onderzoek blijkt dat leiderschapsontwikkeling het minste scoort (Raet, 2016).

Er zijn veel HR managers die weten dat strategisch HR steeds belangrijker wordt. In de praktijk lukt dit echter nog niet altijd. Uit onderzoek blijkt dat de HR afdeling nog te vaak bezig is met de administratieve en operationele werkzaamheden.

2.3 Veranderingen HRM

In de vorige paragraaf is HR in praktijk binnen organisaties naar voren gekomen. In deze paragraaf wordt er gekeken naar de relevante veranderingen binnen HRM en dan vooral de veranderingen binnen de positie van HR. Integraal management, strategisch personeelsmanagement en e-HRM en HR shared services centers komen hierbij naar voren.

2.3.1. Integraal management

Rond de jaren tachtig werd integraal management voor het eerst in Nederland geïntroduceerd. Integraal management betekent dat het lijnmanagement zowel verantwoordelijk is voor de primaire (*proces van input naar output die bijdragen aan de realisatie van het product/ dienst naar de klant. (lijnorganisatie)*) als voor de ondersteunende (*de afdelingen die de lijnorganisatie ondersteund. Zoals HRM, IT, Facilitaire zaken enz. (staforganisatie)*) processen. Het is echter wel van belang dat het lijnmanagement zich houdt aan de koers van de organisatie. Er zijn dan ook vaak voorwaarden opgesteld, die getoetst worden door het bestuur van de organisatie. De stafafdelingen adviseren en ondersteunen het lijnmanagement bij deze processen (Cate ten, 2008).

Bovenstaand is vooral een theoretische omschrijving van integraal management. In de praktijk komt dit zelden voor. Er zijn weinig organisaties die de lijnmanagers geheel verantwoordelijk maken voor de primaire en ondersteunende processen. Vaak ligt er maar een gedeelte hiervan bij de lijn en de rest nog bij de stafafdelingen (Cate ten, 2008).

Door integraal management is er een verandering ontstaan binnen het HR werkveld. In welke mate dit is veranderd, ligt aan de interpretatie die de organisatie aan integraal management geeft. Het kan dus zo zijn dat de HRM werkzaamheden geheel de verantwoordelijkheid zijn van de lijn. De lijnmanager is dan o.a. verantwoordelijk voor het personeelsbeheer, de personeelsplanning en de personeelsontwikkeling. Tussen HRM en de lijnmanager bestaat een samenwerkingsrelatie, de HR adviseurs geven ondersteuning. Volgens de literatuur zijn er vier vormen van HR-ondersteuning: (Cate ten, 2008)

1. Ontwikkeling, op het gebied van HRM-beleid. Ondersteuning op het tactisch en strategisch niveau in samenwerking met het top- en middenmanagement.

2. Advisering, adviseren en ondersteunen van managers en medewerkers bij HRM taken.

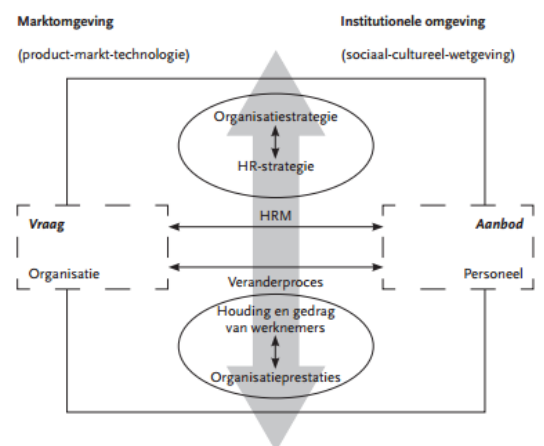
3. Beheer, uitvoering van specifieke werkzaamheden en administratieve en secretariële ondersteuning.

4. Controlling, signaleren van knelpunten en ontwikkelingen bij het uitvoeren van HR beleid (Cate ten, 2008).

In theorie is de verantwoordelijkheid van de lijnmanager en HRM bij integraal management duidelijk. In de praktijk zorgt dit echter nog wel eens voor discussie. Bij organisaties is dit vaak nog niet geheel duidelijk. In principe is het lijnmanagement verantwoordelijk voor het HR management. In de praktijk wordt deze verantwoordelijkheid vaak persoonlijk ingevuld (Cate ten, 2008).

2.3.2. Strategisch personeelsmanagement

Strategisch personeelsmanagement gaat over ontwikkelingen en veranderingen binnen en buiten de organisatie. Het gaat om de organisatie in het geheel samen met zijn strategie en doelstellingen. Instroom-, doorstroom- en uitstroombesluit nemen een centrale positie in (Schoemakers & Koopmans, 2015). Het is aan HR om het beleid aan te passen aan de ontwikkeling buiten de organisatie. Maar ook om de organisatiestrategie te vertalen naar het HR beleid en de HR instrumenten.



In figuur 1 is het SHP-model weergegeven. In dit model zijn de volgende factoren meegenomen: *Figuur1: Het Strategic Human Performance Model (SHP-Model)*

marktomgeving, wetgeving, organisatiestrategie, vraag en aanbod van arbeid en de presentaties van de medewerkers en organisatie (Steijn, Groeneveld, & Parre van der, 2010). Omdat veel operationele werkzaamheden verplaatst naar de lijnmanagers, is het aan HRM om zich op te stellen als strategisch adviseur/business partner. Het is echter wel de vraag of alle HR functionarissen hier klaar voor zijn. HR is in veel organisaties nog vooral gefocust op de operationele werkzaamheden en een stuk minder op strategisch niveau. Het vraagt specifieke competenties en er moet binnen de organisatie ook ruimte voor zijn (Steijn, Groeneveld, & Parre van der, 2010).

2.3.3. E-HRM & HR shared service center

Zoals hierboven aangegeven is de positie en rol van HRM aan het verschuiven. Een belangrijk rol hierin is e-HRM en HR shared service center. E-HRM maakt het bijvoorbeeld mogelijk om steeds meer taken naar de lijn te verschuiven. Zo kan de manager zelf de personeelsgegevens beheren. E-HRM is een digitaal systeem waar bijvoorbeeld personeels-, verzuim- en verlofgegevens te vinden zijn. Per organisatie verschilt de grootte van dit systeem. Personeelsgegevens kunnen zo op de computer worden opgezocht, medewerkers kunnen verlof aanvragen en lijnmanagers kunnen dit digitaal goedkeuren, allemaal zonder dat HR er tussenkomt (Biemans, Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?, 2007). Uit onderzoek blijkt dat steeds meer organisaties e-HRM aanbieden. In 2014 was dit nog 46% en dit is in 2015 gestegen naar 56%. De meest gedigitaliseerde HR processen via e-HRM zijn: salarisstroken, declaraties en ziekteverzuim. De reden voor e-HRM bij organisaties is vooral om de informatievoorziening te verbeteren, meer gemak voor

de medewerkers en lijnmanagers en een betere service en kwaliteit van de HR afdeling (Raet , 2016).

E-HRM maakt het voor organisaties mogelijk om HR shared service center (ssc) op centraal niveau in te richten. De administratieve kant wordt weggenomen bij de HR manager, en die kan zich dan gaan richten op andere activiteiten. Tevens krijgen de managers en medewerkers door e-HRM zelf het beheer over de personeelsgegevens. Bij deze veranderingen wordt er ook veel gekeken naar de besparingen op HR. Prof. Petra Biemans zegt hierover: “Ssc’s in combinatie met e-HRM worden soms gepresenteerd als hét middel dat ervoor kan zorgen dat de kwaliteit van HR verbetert, waarbij tegelijkertijd de kosten verminderen”. Door de opkomst van e-HRM kan het ssc op afstand bij de informatie die nodig is. Operationele resultaten kunnen op korte termijn worden bereikt door het invoeren van ssc’s (Biemans, Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?, 2007). Bij het ssc-model gaat het om één centrale afdeling waar alle transactionele HR werkzaamheden (o.a. *Salarisadministratie, Secundaire voorwaarden, Pensioenen, (Ziekte)verlof, Medewerkers administratie* (Paauwe & Farndale, 2007)) worden ondergebracht. Hierdoor is er meer ruimte voor strategisch HRM op lokaal niveau. Door ondersteunende HR processen onder te brengen op één locatie kunnen deze processen beter worden beheerst en kunnen de kosten worden verminderd. Dit betekent wel dat de HR functie opnieuw ingericht moet worden (Paauwe & Farndale, 2007).

Peter Reilly en Tony Williams spreken in het boek “How to Get Best Value from HR: The Shared Services Option” over drie verschillende rollen voor HR die binnen de ssc structuur zijn te onderscheiden:

- Niveau één is de frontoffice- en callcentermedewerker, zij zijn het aanspreekpunt van de medewerkers/ managers.
- Niveau twee is de HR-adviseur, zij hebben kennis over bepaalde HR gerelateerde onderwerpen.
- Niveau drie is de HR-expert, zij helpen mee bij het beleid van de organisatie.

Niveau twee en drie kunnen zelf direct in contact komen met de medewerkers/managers of de informatie kan door het eerste niveau doorgespeeld worden (Reilly & Williams, 2003).

Uit onderzoek blijkt dat de drie belangrijke doelstellingen van het invoeren van een ssc zijn:

- Het reduceren van kosten
- Verbeteren van de kwaliteit
- Standaardiseren van HR-processen.

Om deze doelstellingen te behalen zijn o.a. de volgende factoren van belang: **duidelijke visie, focus op de dienstverlening, medewerking van het management, training en ontwikkeling en een duidelijke strategie** (Paauwe & Farndale, 2007).

Bovenstaand zijn theorieën van meer dan tien jaar terug, dit laat zien dat organisaties al een aantal jaar bezig zijn met e-HRM en ssc. Er is echter binnen de literatuur weinig te vinden over hoe het er nu voor staat. Er zijn wel steeds meer organisaties die gebruik maken van een ssc, grote organisaties zijn o.a.: KPN, PostNL, Essent, Unilever en Ahold.

2.4 Lijnmanagement

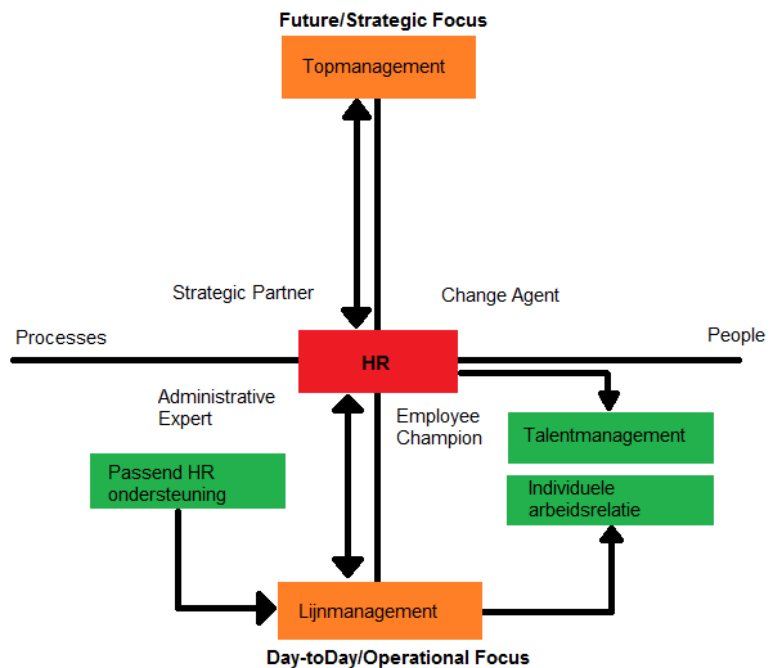
Zoals bovenstaand al is beschreven, is een lijnmanager verantwoordelijk voor de primaire processen. Binnen een lijn-staforganisatie ondersteunen de stafafdelingen de lijn bij de

ondersteunende processen. Deze structuur komt vaak voor bij midden tot grote organisaties. Net zoals bij integraal management gaan er steeds meer ondersteunende processen naar de lijnmanagers. Bij integraal management gaan alle ondersteunende processen naar de lijn. Dit is in veel organisaties niet de realiteit. Wel is de verschuiving van verschillende HR(kern) taken naar de lijn een realistische verandering. In deze paragraaf wordt er gekeken naar de HR taken die naar de lijn gaan en wat er voor nodig is om deze taken effectief naar de lijn te verplaatsen. Daarnaast komt de huidige stand naar voren, over hoe het op dit moment gaat en dan vooral wat er nog verbeterd kan worden.

2.4.1. HR taken

Het is vooral van belang dat de lijnmanagers de klassieke operationele taken van HRM gaan overnemen, dit zijn de ondersteunende processen. Dit zijn o.a. de personeelsplanning, de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers en werven en selecteren van nieuwe medewerkers. Bij lijnmanagers ligt vooral de verantwoordelijkheid van de selectie van nieuwe medewerkers, (het werven wordt nog vaak door de afdeling HR gedaan), het introductieproces van nieuwe medewerkers (inwerk procedure), het beoordelen van de medewerkers door middel van een beoordelingssysteem, de ontwikkeling van de medewerkers door middel van

o.a. opleiding en trainingen en de verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim. Dit zijn volgens de literatuur de voornaamste taken die naar de lijn verplaatst worden (Schoemakers & Koopmans, 2015).



Figuur 2: Rol van Lijnmanager in het model van Ulrich

Binnen het model van Ulrich (paragraaf 2.1) zal de lijnmanager de rol van Employee Champion en Administrative Expert op zich nemen. De focus ligt bij de dag tot dag operationele werkzaamheden. De lijnmanager zal vooral de individuele arbeidsrelatie met de medewerkers onderhouden. HR ondersteunt hierbij met o.a. talentmanagement. Ook ondersteunt HR de lijnmanager bij de rol van Administratief Expert. In figuur 2 is de positie van de lijnmanager in het Ulrich model weergegeven (Kluijtmans, Leerboek HRM , 2010). Het topmanagement staat bovenaan en houdt zich bezig met de strategische focus van de organisatie.

2.4.2. Effectiviteit

Volgens de literatuur dragen onderstaande factoren bij aan de effectiviteit van de verplaatsing van de HR taken naar de lijn (Bos-Nehles, 2010).

De Wens (desire) van de lijnmanager: uit onderzoek blijkt dat sommige managers enthousiast zijn over de verantwoordelijkheid voor HR taken, terwijl er ook nog veel

managers zijn die hier niet veel voor voelen. Hierdoor geven managers lage prioriteit aan de HR taken.

De Tijd (capacity) van de lijnmanager: managers hebben tijd nodig om deze (nieuwe) HR taken te kunnen uitvoeren. Vaak zijn deze taken er extra bij gekomen en moeten ze hun huidige taken in dezelfde beschikbare tijd uitvoeren. Dit kan leiden tot te weinig tijd voor de managers om de HR taken uit te voeren.

Competenties (competences) van de lijnmanager: voor een goede implementatie van HR taken is het van belang dat de managers over kennis en vaardigheden beschikken van het HRM vak. Deze vaardigheden en kennis kunnen worden opgedaan door trainingen. Uit onderzoek blijkt dat er weinig bedrijven zijn waar dergelijke trainingen worden gegeven.

Ondersteuning (support) vanuit HR: het is van belang dat HR de managers helpt bij de HR taken. Het is belangrijk dat deze ondersteuning duidelijk en proactief vanuit HR wordt gegeven. Dit is niet bij elke organisatie vanzelfsprekend.

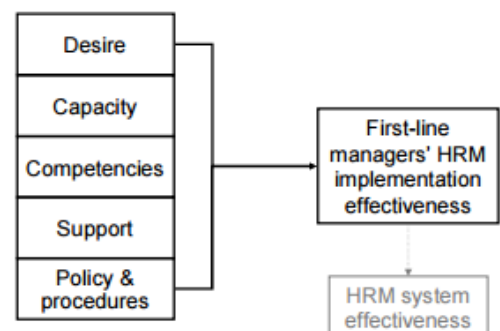
Beleid en Procedures (policy and procedures)

van HRM: het is van belang dat er duidelijk beleid en procedures zijn voor de HR taken binnen de organisatie. Dit kunnen de managers gebruiken om de HR taken uit te voeren.

In figuur 3 zijn de factoren opgenomen die bijdragen aan de effectiviteit van de HR taken naar de lijn.

Andere onderzoeken zijn het eens met het bovenstaand model, sommige modellen zijn echter net iets anders verwoord zoals: Het AMO-model, A (ability) het gebrek aan competenties, M (motivation) gebrek aan motivatie en O (opportunity) het gebrek aan tijd, ondersteuning vanuit HR en Beleid en procedures (Riemsdijk van, Looise, & Bos-Nehles, 2011). Dit model bekijkt het dus vooral vanuit de negatieve kant. Bovenstaande theorie wordt door meerdere mensen ondersteund. Zo is deze theorie ook terug te vinden in "Leerboek HRM" van Frits Kluijtmans (2010).

Uit onderzoek blijkt echter niet dat deze factoren een belemmering zijn om het HR beleid uit te voeren. Uit onderzoek blijkt dat lijnmanagers zelf geen tot weinig belemmeringen ervaren. Alleen de HR competenties kunnen een positief effect hebben op hoe lijnmanagers de HR taken uitvoeren. Lijnmanagers die gemotiveerd zijn en degenen die tijd, ondersteuning en een duidelijk beleid krijgen, presteren niet gelijk beter. Deze factoren hebben niet direct invloed op de HR prestatie. Wel presteren lijnmanagers met veel kennis en duidelijke richtlijnen beter dan lijnmanagers met veel kennis en **geen** duidelijke richtlijnen. Aan de andere kant lijkt een hoge motivatie de prestatie juist te verlagen. Dit lijkt te komen doordat medewerkers het niet op prijs stellen dat de lijnmanagers het te veel vanuit een gestandaardiseerde kant bekijkt, want medewerkers willen maatwerk (Riemsdijk van, Looise, & Bos-Nehles, 2011).



Figuur 3: Lijnmanagers en HR (Bos-Nehles, 2010)

2.4.3. Huidige stand

In de voorgaande paragrafen is er gesproken over de HR taken die naar de lijn gaan en hoe dit zo de effectief mogelijk kan gebeuren. In deze paragraaf wordt er gekeken naar hoe het op dit moment gaat.

Uit de casestudie van Tijdschrift voor HRM uit 2013 onder achttien organisaties blijkt dat bij twaalf organisaties de lijn niet of nauwelijks geschoold is in de uitvoering van HR taken. En in zeven organisaties zijn de lijnmanagers hier niet op geselecteerd. Lijnmanagers hebben daarnaast een groot gebrek aan tijd. Dit komt met name door de toenemende druk van administratief werk, hierdoor hebben de lijnmanagers minder tijd voor de medewerkers (Biemans, Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling, 2013). Uit onderzoek van Randstad blijkt dat ruim 40% van de lijnmanagers HR taken uitvoert zonder de kennis van relevante wet- en regelgeving. In het zelfde onderzoek geeft 50% van de respondenten aan geen behoefte te hebben aan meer informatie. Van de respondenten die wel informatie willen over actuele HR-regels, haalt 60% dit via de afdeling HR (Randstad Nederland, 2010).

Uit onderzoek van Berenschot samen met HR Strategie blijkt dat HR naar de lijn niet meteen leidt tot minder bezetting binnen HR. Hoe meer HR taken naar de lijn, hoe meer ondersteuning er nodig is door HR (Berenschot en HR Strategie, 2015).

Sommige lijnmanagers voeren de nieuwe HR taken goed uit, anderen doen dit minder goed. Het is van belang dat er bij die mindere groep geïnvesteerd wordt in hun competenties om de leiderschapsrol te versterken. Voor HR is het belangrijk om als aandachtspunt te behouden. Het is echter nog wel de vraag of alle zittende lijnmanagers in staat zijn én bereid zijn om deze taken goed uit te voeren (Steijn, Groeneveld, & Parre van der, 2010).

De meeste onderzoekers zijn het er dus over eens dat er veel onervaren lijnmanagers zijn met vooral weinig kennis over HR en de taken die hierbij horen. Daarnaast hebben de lijnmanagers veel taken erbij gekregen, waardoor ze minder tijd hebben voor bijvoorbeeld de medewerkers. De verandering leidt dan ook niet meteen tot minder HR bezetting, doordat de lijnmanagers HR nodig hebben voor ondersteuning. Er moet dus goed gekeken worden of de zittende lijnmanagers de juiste competenties bezitten om deze taken goed uit te kunnen voeren.

2.5 Conclusie

De verplaatsing van de HR taken naar de lijn is, uit onderzoek, in veel organisaties een feit. Het is echter nog de vraag of de lijnmanager hier op zit te wachten en of hij/zij hier de juiste competenties voor bezit. Ook staat de rol van HRM ter discussie. Zo zou HR zich op moeten stellen als strategisch/business partner. In veel organisaties is dit echter nog niet de realiteit. Zo blijkt uit onderzoek dat veel HR afdelingen nog te veel bezig zijn met de operationele werkzaamheden. Terwijl dit eigenlijk de werkzaamheden zouden moeten zijn van de lijnmanagers. Medewerkers en lijnmanagers weten hierdoor niet altijd wat ze van de HR afdeling kunnen verwachten. Er heerst dus onduidelijkheid over de rol van HRM.

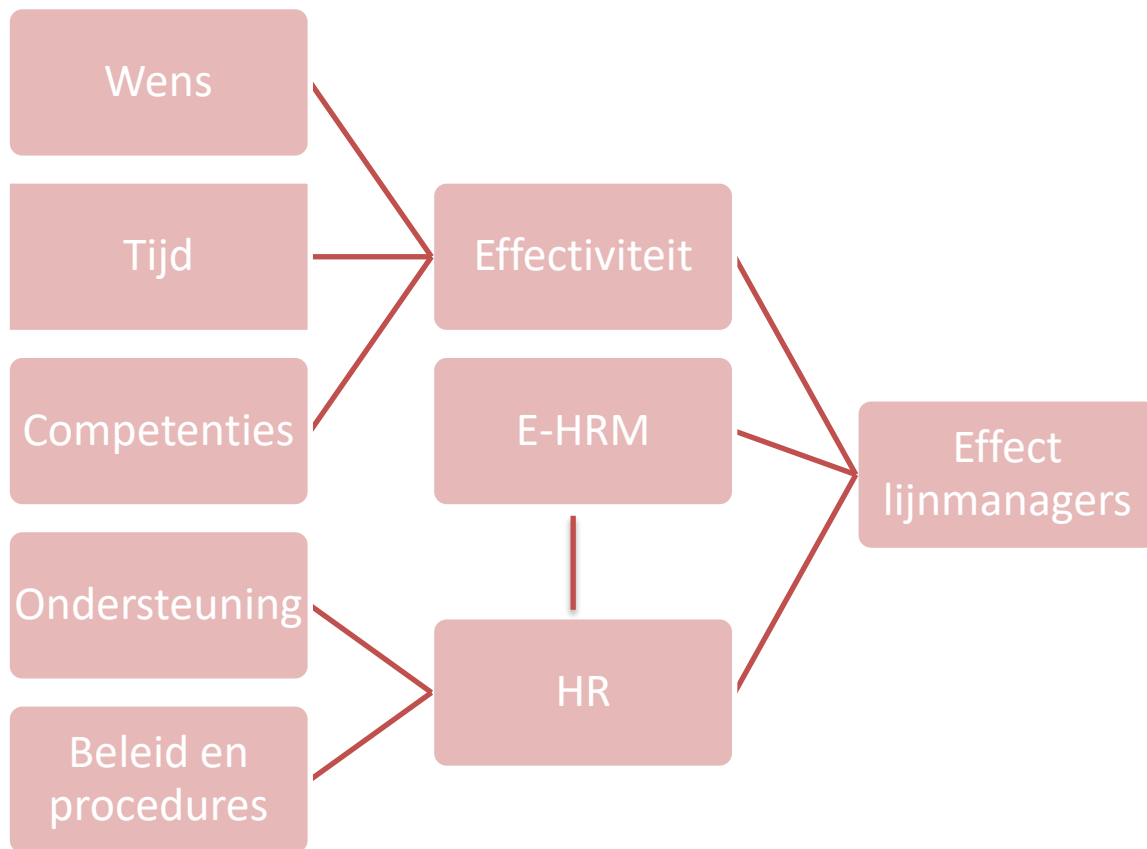
Binnen de theorie wordt er vaak gekeken naar het ideaal beeld van HRM. Er worden verschillende HR instrumenten bedacht, die worden ingevoerd zonder er genoeg aandacht aan te besteden. HR verwacht dat deze wel gebruikt gaan worden. Er wordt vaak gesproken van de medewerker, die in theorie "perfect" is. Deze "perfecte" medewerker komt in de praktijk niet of weinig voor. Veel instrumenten worden gebaseerd op deze medewerker. De vraag is dan ook of deze instrumenten in de huidige arbeidsmarkt effectief genoeg zijn.

Naast de verplaatsing van HR taken naar de lijn is een grote trend het inrichten van een HR ssc. Het HR ssc neemt de administratieve taken van de HR adviseur over, wordt centraal opgezet en zorgt voor gestandaardiseerde HR processen en het reduceren van kosten. Hierdoor zal de HR adviseur zich geheel kunnen richten op het strategisch niveau. Er zijn echter nog geen concrete onderzoeken naar de voordelen en nadelen van de HR ssc en of dit bij zou dragen aan een effectieve verplaatsing van HR taken naar de lijn. Door e-HRM kan het HR ssc ingericht worden, maar e-HRM kan ook helpen bij de verplaatsing van HR taken naar de lijn. Door de personeelssystemen kunnen lijnmanagers HR taken uitvoeren zonder dat HR er bij betrokken hoeft te worden. Dit gaat bijvoorbeeld over ziekteverzuim, verlof aanvragen en declaraties, maar ook de gegevens van de medewerkers kunnen ingezien worden.

De HR taken die naar de lijn verplaatsen, zijn vooral de operationele taken, de instroom, doorstroom en uitstroom van de medewerkers. Volgens de literatuur zijn er vijf factoren die bijdragen aan een effectieve verplaatsing van HR taken. Aan de ene kant de **wens**, de **tijd** en de **competenties** van de lijnmanager en aan de andere kant de **ondersteuning** en het **beleid en procedures** van de HR afdeling. De onderzoekers zijn het hier grotendeels over eens. Het is echter niet geheel zeker dat deze factoren direct effect hebben op de uitvoering van de HR taken door de lijnmanagers en de tevredenheid van de medewerkers.

De literatuur is het erover eens dat op dit moment de meeste lijnmanagers te weinig tijd en competenties hebben om de HR taken voldoende uit te voeren. Ook zijn er nog genoeg lijnmanagers die geen behoefte hebben aan het uitvoeren van HR taken. Het meeste onderzoek naar deze verplaatsing is gedaan door HRM. De literatuur is dus voornamelijk vanuit het perspectief van een HRM professional geschreven. Hierdoor is nog geen goed beeld over het perspectief van de lijnmanager. Er is nog weinig geschreven over hoe de lijnmanager naar de verandering kijkt. Hier is nog veel onduidelijkheid over.

3. Conceptueel model



Uit de literatuur blijkt dat de wens, tijd en competenties bijdragen aan de effectiviteit van de uitvoering van HR taken door de lijnmanagers. Daarnaast draagt de ondersteuning en beleid & procedures vanuit HR hier ook aan bij. Ook zou e-HRM bijdragen aan de uitvoering van de HR taken. Dit heeft zo ook weer effect op de lijnmanagers. HR en e-HRM zijn met elkaar verbonden omdat e-HRM ook door HR gebruikt wordt.

4. Methodische verantwoording

4.1 Type onderzoek

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met de lijnmanagers van Kras. Dit betekent dat alleen de lijnmanagers die direct contact hebben met medewerkers, zijn uitgenodigd voor een interview. Deze lijnmanagers zijn in het geval van Kras het meeste bezig met de HR taken en kunnen hier het beste inzicht in geven. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat er vrij weinig literatuur bekend is over wat het lijnmanagement vindt van deze verandering en wat de effecten zijn op het lijnmanagement. Er is veel geschreven vanuit het perspectief van HRM en heel weinig vanuit het management. Op deze manier kan er de meeste relevante informatie vergaard worden en kan er dieper op het onderwerp ingegaan worden. Door middel van het houden van een kwalitatief onderzoek kan er het beste antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag en de deelvragen. Dit vooral omdat een kwalitatief onderzoek meer diepgang biedt.

4.2 Procedure en respondenten

Midden november 2016 is er begonnen met de dataverzameling. De lijnmanagers van de grootste afdelingen zijn uitgenodigd voor een interview. Dit is door middel van het sturen van een email verlopen. De interviews zijn gehouden op het hoofdkantoor van Kras in daarvoor beschikbare spreekkamers. De HR adviseur is rechtstreeks gevraagd om mee te werken aan een interview.

4.2.1. Onderzoekspopulatie

Alle lijnmanagers van grote afdelingen worden meegenomen in dit onderzoek. Een voorwaarde hierbij was dat de lijnmanagers toegang moesten hebben tot medewerkersgegevens in het personeelssysteem 'Mijn Talent'. Naast de lijnmanagers wordt er ook één HR adviseur geïnterviewd, zodat er ook antwoord gegeven kan worden op de laatste deelvraag. Het is de bedoeling dat het onderzoek relevant is voor het gehele hoofdkantoor van Kras.

De volgende afdelingen worden meegenomen:

- Contact Center
- Operations
- Klantenservice
- Product
- Productmanagement Tours
- Productmanagement Sun & Beach
- Productmanagement Bus
- Productmanagement Cruises
- Groups & Incentives
- Finance
- IT
- HR afdeling

Bovenstaande afdelingen zijn afdelingen met lijnmanagers die tien of meer medewerkers onder zich hebben staan, behalve de HR afdeling. De overige afdelingen worden niet meegenomen, omdat deze lijnmanagers te weinig medewerkers hebben waar ze leiding aan geven en zo hierom minder met HR taken te maken hebben. De afdeling Marketing wordt er geheel buiten gehouden, omdat er op deze afdeling op dit moment geen duidelijke

lijnmanager en structuur is. Als deze afdeling meegenomen zou worden, geeft dit geen representatief beeld van de huidige organisatie.

4.2.2. Respondentengroep

De respondentengroep is een afwijkend van de originele onderzoekspopulatie. Er is één extra lijnmanager bijgekomen. Deze lijnmanager van Studio wijkt af van de inhoudelijke afbakening. De lijnmanager geeft geen leiding aan tien of meer medewerkers en is onderdeel van de afdeling Marketing die buiten dit onderzoek gehouden zou worden. De lijnmanager is echter wel meegenomen in dit onderzoek, omdat hij/zij al lang werkzaam is als lijnmanager en de gehele overgang van taken meegemaakt heeft. Hierdoor is de mening van deze lijnmanager zeer relevant voor het onderzoek. Daarnaast is de lijnmanager van de afdeling Product management Tours afgevalen. Dit in verband met drukte van de lijnmanager, op zowel deze afdeling als een sollicitatieprocedure waar hij/zij in zat.

Tijdens het onderzoek zijn de lijnmanagers van de volgende afdelingen meegenomen.

- *Product management Bus*
 - Geeft leiding aan 11 medewerkers en 1 stagiair(e).
- *Product management Sun & Beach*
 - Geeft leiding aan 14 medewerkers.
- *Product management Cruises*
 - Geeft leiding aan 11 medewerkers.
- *IT*
 - Geeft leiding aan 16 medewerkers.
- *Contact Center*
 - Geeft leiding aan 47 medewerkers en 1 stagiair(e).
- *Operations*
 - Geeft leiding aan 17 medewerkers en 1 stagiair(e).
- *Finance*
 - Geeft leiding aan 12 medewerkers.
- *Studio (onderdeel van Marketing)*
 - Geeft leiding aan 4 medewerkers.
- *Klantenservice*
 - Geeft leiding aan 8 medewerkers en 2 vakantiekrachten.
- *Groups & Incentives*
 - Geeft leiding aan 13 medewerkers

Naast deze lijnmanagers is de afdeling HR ook opgenomen in het onderzoek. Bovenstaande lijnmanagers zullen hierna anoniem worden benoemd. Er zal vanaf nu gesproken worden van lijnmanager 1 tot en met 10. Het is immers niet in het belang van het onderzoek om te weten wie wat gezegd heeft. Daarom is ervoor gekozen om het naar de geïnterviewde toe zo anoniem mogelijk te houden.

De interviews zijn als volgt gehouden:

- Lijnmanager 1: dinsdag 22 november 2016
- Lijnmanager 2: dinsdag 22 november 2016
- Lijnmanager 3: dinsdag 22 november 2016
- Lijnmanager 4: donderdag 24 november 2016

- Lijnmanager 5: donderdag 24 november 2016
- Lijnmanager 6: dinsdag 29 november 2016
- Lijnmanager 7: donderdag 1 december 2016
- Lijnmanager 8: donderdag 1 december 2016
- Lijnmanager 9: dinsdag 6 december 2016
- Lijnmanager 10: woensdag 7 december 2016
- HR adviseur: woensdag 14 december 2016

Al bovenstaande interviews zijn op het hoofdkantoor van Kras gehouden in een spreekkamer bestemd voor sollicitatiegesprekken en werkbeprekingen. De interviews zijn opgenomen en uitgewerkt in een transcript.

De lijnmanagers zijn via de mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In deze mail stond in het kort de aanleiding van het interview vermeld. Vervolgens zijn de lijnmanagers via de Outlook agenda ingepland voor een gesprek. De interviews begonnen met uitleg over en het doel van het onderzoek. Tevens is er uitgelegd dat de lijnmanagers niet met naam en toenaam genoemd zouden worden en dat het tot op zekere hoogte anoniem zal worden verwerkt. Vervolgens is er begonnen met het stellen van vragen.

4.3 Meetinstrumenten

Tijdens de interviews met de lijnmanagers is er gebruik gemaakt van de vragenlijst die te vinden is in **bijlage 2**. Deze vragenlijst is voorafgaand aan de interviews, in samenwerking met de stagedocent en de stagebegeleider van Kras doorgelopen en aangepast. Zoals in bijlage 2 te zien is, is er onderscheid gemaakt tussen twee onderwerpen: de ervaring met de HR taken en de ervaring met de afdeling HR. De aspecten die in het conceptueel model zijn aangegeven, zijn meegenomen in de vragenlijst. Het conceptueel model is gebaseerd op de literatuur die voorkomt uit het theoretisch kader. Zo is het interview verdeeld in twee delen: *ervaring van de lijnmanagers ten opzichte van de HR taken* en *ervaring van de lijnmanagers ten opzichte van de afdeling HR*. Bij het eerste deel komen de *Wens*, *Tijd* en *Competenties* (kennis en kunde) van de lijnmanager naar voren. Dit zou volgens de literatuur zorgen voor *Effectiviteit*. Ook e-HRM, door middel van het programma 'Mijn Talent' komt naar voren. In het tweede deel van het interview komen de *Ondersteuning* en *Beleid & Procedures* van de afdeling HR aan bod. Zo is het gehele conceptueel model meegenomen in de vragenlijst en interviews.

Tijdens de interviews is ook een lijst met de huidige HR taken gebruikt, hier begon elk interview mee. Deze lijst met HR taken is te vinden in **bijlage 3**. Zo konden de lijnmanagers aangegeven welke taken wel en niet door hen worden uitgevoerd. Tevens was deze lijst een goede geheugensteun om hen te herinneren aan de taken die ze uitvoeren. Hierdoor ging elk interview over dezelfde HR taken en kregen de geïnterviewde dezelfde informatie.

In **bijlage 4** is de vragenlijst voor het interview met de HR adviseur te vinden. Bij dit interview is er ook eerste informatie gegeven en vervolgens is het interview begonnen. Alle interviews vonden plaats op het hoofdkantoor van Kras in spreekkamers, deze worden over het algemeen voor werkbeprekingen en sollicitatiegesprekken gebruikt.

4.4 Analyses

De interviews van de lijnmanagers zijn gehouden met behulp van de HR takenlijst en de vragenlijst, door de HR takenlijst zijn bij alle interviews dezelfde HR taken besproken.

Daarnaast is ook bij alle interviews dezelfde vragenlijst gebruikt. Dit betekent dat er een **half gestructureerd interview** heeft plaats gevonden. Dit heeft voor structuur en validiteit gezorgd. Bij sommige interviews is wel meer ingegaan op een bepaald onderwerp dan bij andere interviews. Dit lag vooral aan de behoefte van de lijnmanager. Tijdens het interview met de HR adviseur is ook gebruik gemaakt van een vragenlijst en de HR takenlijst.

Het eerste interview met lijnmanager 1 is ingericht als een proefinterview. Voorafgaand aan het interview is de geïnterviewde geïnformeerd over het proefinterview. Achteraf is er gevraagd om feedback te geven. Naar aanleiding van dit interview is de standaard inleiding aangepast en de HR takenlijst is overzichtelijker gemaakt. Verder zijn de vragen en de structuur gelijk gebleven. In de vragenlijst staat ook de introductietekst vermeld, dit is de standaard tekst die elke geïnterviewde voorafgaand van het interview heeft meegekregen. Zo is iedereen gestart met dezelfde informatie.

Er zijn ongeveer 17 lijnmanagers bij Kras, hiervan zijn er 11 geïnterviewd. De HR afdeling bestaat uit twee HR adviseurs, hiervan is één geïnterviewd:

Functie	Aantal binnen Kras	Geïnterviewd
Lijnmanager	17	10
HR adviseur	2	1

Alle interviews zijn opgenomen en hier zijn transcripten van gemaakt, deze transcripten zijn in **bijlage 6 tot en met bijlage 16** te vinden. De transcripten zijn vervolgens open, axiaal en selectief gecodeerd, hierbij is de gefundeerde benadering gebruikt (Glaser & Strauss, 1967). Tijdens het coderen is er gebruik gemaakt van de peer assessment . Eén transcript is nagelezen door een HRM afstudeerstudent en open gecodeerd. Achteraf is commentaar gegeven, de bevindingen besproken en meegenomen in het onderzoek.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de interviews die vervolgens getranscribeerd zijn en deze zijn terug te vinden vanaf bijlage 6. Aan de hand van de transcripten is een codeboom in elkaar gezet (bijlage 5). De paragrafen in dit hoofdstuk komen overheen met de codeboom.

5.1 Ervaring taken lijnmanagers

5.1.1. Algemeen

Er wordt zowel positief als negatief gesproken over de algemene ervaring van de HR taken door de lijnmanagers. Verschillende lijnmanagers geven aan dat de taken noodzakelijk zijn, dat zij hiervoor niet weglopen en het erbij hoort. Lijnmanager 2 geeft aan verbaasd te zijn als de taken ergens anders zouden liggen.

Lijnmanager 4 geeft aan: *“het hoort erbij (..) als ik even kijk naar hoeveel uur per week het me kost valt het allemaal nog wel mee (..) en je blijft goed aangesloten bij je mensen”*. Lijnmanager 4 vindt het fijn om zo aangesloten te blijven bij zijn/haar medewerkers. Meerdere lijnmanagers geven aan een aanspreekpunt te zijn voor hun medewerkers. Verschillende lijnmanagers ervaren dit als positief. Zij zien dit als taak die bij een lijnmanager hoort. Andere vinden dit nog lastig en zouden meer informatie willen om vragen van medewerkers te kunnen beantwoorden: *“Ik denk wel gewoon goed om leidinggevende op de hoogte te stellen van wat er speelt (..) wat meer inzicht daarin (..) ons de handvatten geven om de vragen van onze medewerkers te kunnen beantwoorden”* (Lijnmanager 8).

Een andere lijnmanager geeft aan: *“Zeg maar wel noodzakelijk in het leidinggeven maar kost af en toe ook wel veel tijd”* (Lijnmanager 9). Door lijnmanager 9 wordt het dus gezien als noodzakelijk maar ook als iets wat veel tijd kan kosten. Op de tijd zal in paragraaf 5.1.2. verder ingegaan worden.

Niet alle lijnmanagers vinden dit positief. Zij geven aan de HR taken niet als prioriteit te zien en dit als eerste af te schuiven: *“HR is een nevenactiviteit (..) je moet het er even bij doen”* (Lijnmanager 5).

Het overgangsproces wordt niet door iedereen ervaren als een proces, verschillende lijnmanagers geven aan dat het geheel geleidelijk is verlopen. Zoals één lijnmanager aangeeft: *“Ik heb het niet zozeer als een overgangsproces gezien (..) ik heb het niet als heel schokkend ervaren, dat er dingen op me af kwamen en erbij kwamen, nee”* (Lijnmanager 10). Lijnmanager 5 ervaart dit anders: *“Op het begin wel heel vervelend dat die taken ineens in ons mandje werden gelegd. Oh ja dit moet je er even bij doen (..) ik kan bijna op mijn CV zetten dat ik ook een HR specialist ben”*.

Lijnmanager 4 is sinds kort lijnmanager en zegt dit hierover: *“Dan ben je in één keer op papier leidinggevende (..) er heeft niet echt meer een gesprek plaats gevonden vanuit HR (..) ik denk wel dat dat hoort, als er binnen je bedrijf iemand doorstroomd naar leidinggevende, dat er een briefing is”*. Lijnmanager 3 geeft dit ook aan, HR taken worden niet concreet gecommuniceerd, er zijn geen richtlijnen en er is geen duidelijk takenpakket: *“Ik denk dat we soms wel wat duidelijker mogen zijn in het communiceren naar nieuwe leidinggevende van je bent nu leidinggevende (..) en daar behoren ook de HR taken bij”*.

Verschillende lijnmanagers geven aan zelf het initiatief te nemen om vragen te stellen aan de afdeling HR. Als ze het niet weten, dan vragen ze het aan de afdeling HR: *“Het ligt wel aan*

mij, ik ben iemand die dat graag wil weten, ik kan het dan ook gewoon aan HR vragen” (Lijnmanager 8).

Verschillende lijnmanagers geven aan niet verantwoordelijk te zijn voor het financiële aspect. Zij geven aan geen idee te hebben van het fte, opleidings- en salarisbudget. Zij geven aan hier niet in betrokken te zijn: *“Ja nu kom ik erachter, maar ik ben daar niet in betrokken bij het bepalen of vaststellen van het budget” (Lijnmanager 1).* Lijnmanager 7 geeft aan te moeten smeken bij zijn/haar leidinggevende om meer salaris te mogen geven. En wie het hardst roept krijgt het.

Lijnmanager 1 geeft aan werkzaam te zijn tussen alle medewerkers. Hierdoor is er geen privacy om de HR taken uit te voeren.

De HR adviseur geeft aan positief te zijn over de verplaatsing van HR taken naar de lijn. Volgens de respondent levert het tijd op en bepaalde taken zouden niet bij de afdeling HR moeten liggen: *“..zoals systemen aanvragen dat HR dat deed dat sloeg ook nergens op”.* De HR adviseur geeft aan dat de afdeling HR bij verschillende taken nog wel een rol zal blijven spelen, het zal niet geheel losgelaten worden.

5.1.2. Tijd

Er zijn verschillende meningen over de tijd die de lijnmanagers kwijt zijn aan de HR taken. Verschillende lijnmanagers geven aan dat het per periode verschilt. Tijdens beoordelings- en functioneringsperiodes, inwerkperiodes en sollicitatieprocedures wordt er meer druk ervaren. Verschillende lijnmanagers ervaren ook meer druk als er meer werkdruk is op de afdeling. Dit omdat veel lijnmanagers ook nog meewerken op de afdeling: *“Als je kijkt naar onze functies, wij werken meer mee dan dat we managen (..), ik denk dat we daar wel een omslag in moeten maken, en daar ook meer tijd en ruimte voor moeten krijgen” (Lijnmanager 1).* Verschillende respondenten geven aan dat de HR taken vaak ten koste gaan van de uitvoerende taken, dan worden de taken opgeschoven. *“Er zitten wel HR dingen bij waarvan ik denk dat kan morgen ook wel” (Lijnmanager 7).* Lijnmanager 1 geeft aan een aantal HR taken uit te besteden naar zijn/haar medewerkers zoals sollicitatiegesprekken met stagiaires, dit in verband met tijd. Lijnmanager 9 geeft aan geen tijd te hebben voor andere taken tijdens de beoordelingsperiode: *“Als je 15 beoordelings- en functioneringsgesprekken moet doen. Ik kom nergens meer aan toe”.* Lijnmanager 10 zegt dat bijvoorbeeld tijdens sollicitatieprocedures er geen tijd meer is om mee te werken op de afdeling. Dit betekent dat andere medewerkers langer moeten werken, doordat hij/zij niet mee kan werken.

Andere lijnmanagers geven aan de taken belangrijk te vinden en deze niet te willen laten liggen: *“Het is gewoon heel belangrijk voor je medewerker dat je er goed mee om gaat. (..) je moet voelen dat je leidinggevende er serieus mee omgaat, als je een vrije dag aanvraagt of een declaratie dat moet je geen week laten liggen en gewoon serieus naar kijken, en dat kost niet heel veel tijd” (Lijnmanager 4).*

Buiten de drukke periodes vinden verschillende lijnmanagers de taken meevallen. *“buiten de periode is het goed in te plannen en hoort het er gewoon bij” (Lijnmanager 10).*

De HR adviseur zegt het volgende over de tijd: *“Ja, de werkdruk ligt hier best hoog. Ja, ik denk dat we best wel veel verwachten van onze leidinggevende. (..) ik denk dat dit in de cultuur van het bedrijf zit (..) iedereen moet van alles tegelijk doen. (..) ik denk niet dat dit veranderd kan worden”.*

5.1.3. Kennis

Lijnmanagers hebben verschillende meningen over de kennis en kunde die ze zelf in huis hebben om de HR taken uit te voeren. De respondenten geven zichzelf cijfers uitlopend van een 6 tot een 9. Lijnmanager 5 geeft zichzelf een **6**: *“Ik kan het net draaiende houden, maar ja dat extra stukje ben ik niet mee bezig en daar moet je tijd voor vrij maken”*. Hij/zij geeft aan doorgegroeid te zijn in de organisatie en daar nooit echt training of cursus voor gehad te hebben, het is een kwestie van leren door het te doen. Hierdoor zijn er dingen waar achteraf pas achter gekomen wordt. Meer lijnmanagers geven aan doorgegroeid te zijn naar de functie.

Lijnmanagers 1, 4, 7, 8, 9 en 10 geven zichzelf een **7**; zij geven aan over het algemeen de benodigde kennis te hebben. Ze moeten het over het algemeen wel navragen bij de afdeling HR. De lijnmanagers hebben de workshops over het algemeen positief ervaren, er wordt echter wel een terugkoppeling gemist. Lijnmanager 1 geeft aan: *“Je wordt niet echt getraind om manager te zijn op HR gebied, nee”*.

Lijnmanager 2 geeft zichzelf een **8**; hij/zij ziet zich meer als een ‘people manager’ dan de meeste lijnmanagers binnen Kras: *“Ik weet gewoon dat ik een goede manager ben net op dat soort gebieden, ik heb blijkbaar iets dat mensen heel snel kan laten vertrouwen”*.

Lijnmanager 6 geeft zichzelf een **8,5**; hij/zij heeft het idee dat de kennis er is, dit heeft een deel te maken met de workshops die de afgelopen jaren gegeven zijn: *“De afgelopen jaren hebben we drie workshops gehad en ik heb goed opgelet dus ja, ik heb er een heel goed beeld van”*.

Lijnmanager 3 geeft zichzelf een **9**; hij/zij heeft het idee over het algemeen de kennis in huis te hebben: *“Nou ja hoog over weet ik dat wel. Soms zijn er details waarvan ik denk, maar ja”*.

Een aantal lijnmanagers geven aan pas informatie te willen over bepaalde HR onderwerpen als het zich voordoet. *“Zolang ik dat niet heb, hoef ik daar ook niet echt in te duiken”* (Lijnmanager 6). Lijnmanager 6 geeft aan dat de HR afdeling een **10** krijgt: *“De tien zit natuurlijk bij HR daar kan ik me niet aan meten (..) dat vind ik en zou moeten. Ja ze weten daar gewoon het meeste van”*. Lijnmanager 8 zou meer inzicht willen en mist de achtergrond informatie.

De HR adviseur geeft de lijnmanagers gemiddeld een **7**; hij/zij geeft aan dat dit per persoon erg scheelt. Volgens de respondent zijn een aantal lijnmanagers meer manager van de afdeling dan van de mensen (proces manager); deze lijnmanagers krijgen een onvoldoende. Andere lijnmanagers zijn wel met werknemers bezig om te ontwikkelen en samen voor de resultaten te gaan van de afdeling, deze lijnmanagers krijgen een **9**. De HR adviseur zegt het volgende over de proces managers: *“Omdat ze vaak doorgegroeid zijn vanuit de functie. Dus ze zijn er neergezet omdat ze het goed deden in hun eigen functie, maar dat wil niet zeggen dat je een goede leidinggevende bent. Dan kan je ze nog zo trainen maar als dat er niet in zit dan zit dat er niet in”*.

5.2 HR taken

5.2.1. Mijn Talent

Het personeelssysteem ‘Mijn Talent’ wordt door een aantal lijnmanagers alleen gebruikt voor de basis werkzaamheden zoals, declaraties, ziekmeldingen en verzuimaanvragen. De rest

wordt door de respondenten gezien als niet nuttig of geen extra ondersteuning. *“Het is niet zo dat ik het ervaar dat het een ondersteuning is in de uitvoer van je taken. Het is niet dat het je taken opeens heel veel makkelijker maakt”* (Lijnmanager 3). Lijnmanager 5 geeft aan snel weer verder te gaan tot de orde van de dag.

Een aantal lijnmanagers zien ‘Mijn Talent’ als duidelijk en makkelijk in gebruik. Andere lijnmanagers geven aan dat ‘Mijn Talent’ niet logisch is ingedeeld en de gegevens niet altijd kloppen. *“Ik vind het alleen onlogisch hoe het ingedeeld is”* (Lijnmanager 1).

Een aantal lijnmanagers geven aan veel mailtjes te ontvangen bij de aanvraag en acceptatie van declaraties en verzuim en dit niet als positief te zien. *“Ik word wel eens gek van al die meldingen in ‘Mijn Talent’”* (Lijnmanager 1).

Lijnmanager 7 geeft aan te werken met een Mac en dat niet alles in ‘Mijn Talent’ hierop werkt. Hierdoor zijn er een aantal taken die hij/zij niet uit kan voeren in het systeem.

5.2.2. Sollicitatiegesprek

Sommige lijnmanagers voeren samen met een HR adviseur de sollicitatiegesprekken en andere lijnmanagers voeren het gesprek zonder HR. Lijnmanagers die samen met een HR adviseur de sollicitatiegesprekken voeren, vinden het over het algemeen prettig om iemand van HR erbij te hebben voor de extra ondersteuning. *“dan heb ik wel het liefst HR erbij. Ook omdat er vaak vragen naar voren komen die ik niet direct kan antwoorden en HRM vaak wel”* (Lijnmanager 9). Een aantal lijnmanagers die samen met de HR afdeling de gesprekken voert, geeft aan zelf het meest aan het woord te zijn tijdens de gesprekken. Ze geven aan dat HR zich afzijdig opstelt en weinig vragen stelt. *“Ja HR zit erbij, maar er komt geen vraag vandaan. Ik denk waarom, je zit erbij vraag dan wat, maar dat is persoonlijk”* (Lijnmanager 2). Andere lijnmanagers voeren de sollicitatiegesprekken zonder de afdeling HR. Zij geven aan de voorkeur te hebben voor een medewerker of samen met hun leidinggevende.

Een aantal lijnmanagers geven aan dat er geen uniformiteit zit in de sollicitatiegesprekken. *“In het verleden hadden we best wel een strakke richtlijn over hoe wij vonden dat een sollicitatiegesprek moest worden gevoerd bij Kras, maar die richtlijn is eigenlijk niet meer zo duidelijk (..) voorheen vertelde echt iedereen de exact dezelfde introductie. Ik vind wel dat je een uniform introductieverhaal over Kras moet hebben wat iedereen verteld bij een sollicitatiegesprek”* (Lijnmanager 3).

5.2.3. Systemen aanvragen

De aanvraag van systemen wordt door de meeste respondenten gezien als irritant of onduidelijk. De lijnmanagers geven aan de systemen op verschillende plaatsen te moeten aanvragen en dit gaat vaak via via. Dit kost volgens de lijnmanagers veel tijd. Het beleid dat de afdeling HR hiervoor heeft, wordt door de lijnmanagers gezien als onhandig. *“Voor mij is het niet altijd duidelijk waar ik nu terecht moet en of bij wie ik terecht moet bij welk onderwerp”* (Lijnmanager 4). *“Nee, het is niet lastig, het is niet moeilijk maar het kost veel tijd en die tijd heb ik niet”* (Lijnmanager 5).

Lijnmanager 5 ziet de aanvraag van systemen als een taak voor de afdeling HR. Hij/zij geeft aan de aanvraag van de systemen de laatste keer te hebben uitbesteed aan een medewerker.

Lijnmanagers 10 en 2 geven aan het personeelsnummer nodig te hebben voor het aanvragen van de systemen. Dit personeelsnummer wordt door de afdeling HR aangemaakt. Ze geven aan dat de afdeling HR niet zelf met dit nummer komt, er moet naar gevraagd worden. *“dan denk ik dat kan HR wel even geven” (Lijnmanager 2).*

5.2.4. Introductie nieuwe medewerker

Verschillende lijnmanagers geven aan een eigen introductieprogramma te hebben voor een nieuwe medewerker. Een aantal lijnmanagers koppelen de nieuwe medewerker aan een aantal medewerkers op de afdeling. Sommige lijnmanagers laten de nieuwe medewerker rustig beginnen en geven er langzaam steeds meer taken bij. Voor lijnmanager 4 is het introductieprogramma ook vanuit eigen belang: *“..want als je van tevoren een programma maakt dan weet zo’n nieuwe collega ook waar hij of zij aan toe is en anders moet je iemand echt heel de week aan de hand nemen en daar heb ik ook geen tijd voor. Ik vind het fijn om dan bij iedereen een deeltje neer te leggen”.* Lijnmanager 8 geeft aan dat dit geen taak is voor de afdeling HR.

Lijnmanager 3 geeft aan dat het introductieprogramma niet bij elke nieuwe medewerker hetzelfde is. Een nieuwe medewerker die alleen begint, wordt al snel aan een medewerker gekoppeld. Als er meerdere beginnen dan is er een vaststaand klassikaal programma.

Andere lijnmanagers hebben geen introductieprogramma en gooien de medewerker meteen in het diepe: *“ik zeg altijd, we gooien je meteen in het zwembad en dan zien we wel wanneer je boven komt zwemmen.” (Lijnmanager 9).*

De meeste respondenten geven aan een introductierondje te houden met de nieuwe medewerkers door het kantoor van Kras. Een aantal doet dit meteen de eerste werkdag, anderen doen dit na één week. Lijnmanager 1 zegt het volgende over het voorstelrondje: *“Er wordt wel even gedag gezegd. Even voorstellen maar na 5 minuten staat iedereen weer buiten.”.*

Lijnmanager 3 geeft aan richtlijnen te willen voor de introductie met Kras: *“..door HR een bepaald kader kan worden neergezet van je moet in elk geval zorgen dat iemand een halve dag heeft meegelopen bij andere afdelingen, dat iemand een rondleiding heeft gehad en allerlei leidinggevende een handje heeft geschud (..) dat soort dingen ontbreekt er nog wel eens aan volgens mij”.* Hij/zij geeft aan dat de afdeling HR hier een bewakende rol in moet spelen. *“Ik denk dat dit wel iets is wat elke leidinggevende maar een beetje op zijn/haar manier doet, en dat daar geen soort van richtlijn in is” (Lijnmanager 8).* Lijnmanager 8 geeft ook aan behoefte te hebben aan een richtlijn: *“Dat je natuurlijk als Kras zijnde, tenminste lijkt mij, van dit wil ik naar onze werknemers uitstralen de eerste weken. Je wil natuurlijk wel een top indruk maken. (..), vanuit HR wel iets kan aangeven”.* Een aantal respondenten hebben het idee dat het steeds drukker wordt op het kantoor: *“Ik kom zoveel nieuwe mensen tegen. Ik dacht eerst altijd dat dat kwam omdat het een stagiair was, maar dat denk ik al lang niet meer omdat het er zoveel zijn” (Lijnmanager 7).*

Lijnmanager 4 geeft aan zijn/haar nieuwe medewerkers mee te laten lopen op twee verschillende afdelingen: *“sowieso de afdeling Contact Center is verplicht vanuit het bedrijf om mee te laten luisteren”.* Andere lijnmanagers geven dit niet aan. Lijnmanager 1 geeft aan zijn/haar nieuwe medewerkers niet mee te laten kijken op andere afdelingen. Hij/zij geeft wel aan hier behoefte aan te hebben. Lijnmanager 5 geeft aan: *“Centraal is er natuurlijk wel een introductierondje langs alle afdelingen (..) dat wordt wel geregeld. (..) wij regelden dat in*

Alkmaar onderling omdat mensen dan naar Ammerzoden moesten, maar dat is natuurlijk niet meer (..) Ik bedenk nu dat mijn nieuwe medewerkers nu nog nooit op een andere afdeling hebben meegekeken. Dat zou eigenlijk door HR geïnitieerd moeten worden”.

5.2.5. Beoordelings- en functioneringsgesprekken

Verschillende lijnmanagers zien de beoordelings- en functioneringsgesprekken als een belangrijke taak. Aan de andere kant geven een aantal lijnmanagers aan dat het veel tijd kost. *“Ik vind het vervelend, kost veel tijd, vind het wel belangrijk. Vind de kruisjeslijst niet altijd heel fijn” (Lijnmanager 9).* Een aantal lijnmanagers geeft aan de beoordelingen af te stemmen met de leidinggevende.

Lijnmanager 7 geeft aan de standaard beoordelingsformulieren nietszeggend te vinden.

Lijnmanager 6 geeft aan in het verleden ondersteuning te hebben gehad van de afdeling HR: *“In het verleden heb ik ondersteuning gehad bij functionerings- en beoordelingsgesprekken en dat is een beetje op uitzonderingsbasis. Dat werkte goed, nu doe ik het gewoon zelf en kunnen ze ook andere afdelingen daarbij helpen”.* Lijnmanager 8 geeft aan dit in het verleden ook samen met de afdeling HR te hebben gedaan.

“Beoordeling gaat in het systeem. Dat is puur voor de bonus of die uitgekeerd wordt of niet (..) ik heb niet het idee dat HRM die allemaal leest” (Lijnmanager 1). Lijnmanager 2 geeft aan dat hij/zij vindt dat er te veel goede beoordelingen worden gegeven. *“Een meewerkend voorman zal veel minder snel iemand slecht beoordelen, terwijl een manager daar minder moeite mee heeft.(..) het kan niet zo zijn dat je 20 zeer goed hebt en 0 matig en die heb je op afdelingen (..) Het kan niet zo zijn dan iedereen goed presteert”.*

Lijnmanager 5 geeft aan twee verschillende soorten beoordelingssystemen te hebben, doordat een aantal medewerkers van de afdeling werkzaam zijn bij TUI. Hij/zij geeft aan dit te ervaren als lastig. *“Die krijg ik niet via HR, dan denk ik oké, dan doe ik het op deze manier”.*

Verschillende lijnmanagers geven aan informatie te hebben ontvangen over de nieuwe beoordelingen. Een aantal lijnmanagers geeft aan de verandering als positief te ervaren. Andere lijnmanagers vinden dat hier nog wel een stap gezet moet worden. *“Als je kijkt naar onze functies dan werken we meer mee dan dat we managen en dan ga je echt managen Ik denk dat we daar wel een omslag in moeten maken en daar ook tijd en ruimte voor moeten krijgen” (Lijnmanager 1).* Volgens lijnmanager 2 is het belangrijk om de doelen te blijven verstellen: *“Hierin moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden. Daar moet HR een rol in spelen, uniformiteit krijgen over de afdelingen heen”.*

Lijnmanager 9 geeft aan kritisch te moeten zijn: *“denk ik ook dat je selectief moet zijn in hoeverre je met medewerkers plannen gaat maken (..) ik zou niet in iedereen dezelfde tijd willen stoppen. (..) je met allemaal doelstellingen komt en straks halen je medewerkers deze doelstellingen, en dan? Moet wel aansluiten op de mogelijkheden”.*

5.2.6. Ziekteverzuim beleid

Verschillende lijnmanagers hebben geen probleem met de verantwoordelijkheid voor het ziekteverzuimbeleid. Zij geven aan het logisch te vinden dat dit bij hen ligt. Ze zijn blij dat ze het zo zelf in de hand hebben.

Lijnmanager 9 geeft aan altijd het verzuimgesprek met dezelfde mensen te houden: *“Het zijn altijd dezelfde die het hebben, en dan kom je steeds op hetzelfde gesprek uit, het antwoord is ook altijd hetzelfde, de kinderen en de ditjes en datjes”*. Lijnmanager 2 ervaart het verzuimgesprek als te vrijblijvend. Andere lijnmanagers ervaren dit als te instrumenteel en zouden graag HR bij het gesprek willen. Lijnmanager 10 zegt: *“Ik moet eerlijk zeggen dat we dat informeel doen en geen verslaglegging doen. Tenminste tot nu toe nog niet”*. Lijnmanager 4 geeft aan niet bekend te zijn met het verzuimbeleid: *“als niemand dat mij zou vertellen dan zou ik dat niet weten en dan zouden mensen bij mij gewoon vijf keer ziek kunnen zijn zonder een gesprek met mij te hebben”*.

Verschillende lijnmanagers hebben een workshop gehad bij de verplaatsing van het ziekteverzuimbeleid naar de lijnmanagers door de Arboarts. Verschillende lijnmanagers hebben deze workshop als positief ervaren en hebben het idee dat ze hierdoor het ziekteverzuim beleid goed kunnen uitvoeren. Andere lijnmanagers hebben het idee dat ze niet genoeg kennis hebben over wat er wel en niet mag. *“Het lijkt me wel lastig nog steeds, je hebt een keer een workshop gehad. Ik ben in die zin niet goed op de hoogte of helemaal niet van de verzuimregeling en wetgeving daar omtrent”* (Lijnmanager 8). Ze geven aan dat er onduidelijkheid is over het beleid en geven aan dit na te moeten vragen bij de afdeling HR: *“Heel veel bij de managers neer wordt gelegd wat specifiek en belangrijk is. (..) omdat je daar zo weinig mee te maken hebt (..) kom je toch weer bij HRM terecht”* (Lijnmanager 1). Lijnmanager 2 geeft aan dat hij/zij zich niet altijd aan deze regels houdt.

Lijnmanager 1 geeft aan dat bij langdurig ziekteverzuim de afdeling HR het overneemt. Hij/zij heeft echter ervaren dat er tijdens dit traject geen terugkoppeling wordt gegeven en de lijnmanager de controle kwijt is.

De HR adviseur geeft aan het ziekteverzuimbeleid nog niet geheel los te laten: *“als het echt langdurig wordt, ingewikkelder wordt. Dat we dan wel een rol gaan spelen. Griep en dergelijke dat gaat wel”*.

5.2.7. Fte budget

Verschillende lijnmanagers geven aan bekend te zijn met het fte budget van de afdeling. Er heerst onder deze lijnmanagers nog wel veel onduidelijkheid. Er wordt aangegeven dat ze het budget niet geheel duidelijk vinden. *“dat is niet iets wat ik meteen inzichtelijk heb of had, nee”* (Lijnmanager 8). *“Maar dat hoor ik eerder van mijn leidinggevende dan van HR”* (Lijnmanager 2). Anderen zijn hier niet mee bekend en laten het over aan hun leidinggevende: *“Nee dat weet ik niet, dat laat ik altijd aan mijn leidinggevende over”* (Lijnmanager 9). Lijnmanager 1 geeft aan nooit te zijn betrokken bij het bepalen van het budget: *“Nu kom ik erachter, maar ik ben daar niet in betrokken bij het bepalen of vaststelling van het budget”*.

Door de HR adviseur wordt aangegeven dat de lijnmanagers meer salaris vrijheid zouden moeten krijgen. Er zou een vast budget moeten komen, wel aan banden, dat de lijnmanager zelf kan uitdelen: *“Niet alleen fte budget maar ook budget voor salaris hebben dat je ook gewoon bij een beoordeling kan zeggen ik heb dit te verdelen. (..) ze zitten nu heel erg aan regeltjes verbonden (..) dat ze gewoon zelf een idee hebben wat mogelijk is. Want dat weten ze nu niet”*.

5.2.8. Opleiding

Er zijn verschillende meningen over het opleiden van medewerkers bij Kras. Zo is er veel gesproken over de ervaring van het programma GoodHabit. Verschillende lijnmanagers staan hier positief tegenover maar geven echter wel aan dat de medewerkers het te druk hebben voor dit programma. Andere lijnmanagers vinden het programma te algemeen en niet relevant genoeg. *“GoodHabit’ uhm... dan lachen ze mij uit!” (Lijnmanager 2).* Lijnmanager 1 geeft aan: *“We hebben nu ‘GoodHabit’ waar we eigenlijk heel veel verantwoordelijkheid bij iedereen neerleggen, waardoor ik wel vind dat we sinds we dit hebben er niet meer gekeken wordt naar interne opleidingen”.*

Een aantal lijnmanagers geeft aan geen idee te hebben wat ze hun medewerkers, qua trainingen/ cursussen, kunnen bieden. Het budget is voor deze lijnmanagers onduidelijk, ze geven aan hier meer vrijheid in te willen. Anderen geven aan dat ze weten dat er mogelijkheden zijn: *“Ik weet wel dat daar een mogelijkheid toe is om cursussen aan te bieden, of bijscholing te doen” (Lijnmanager 7).*

Lijnmanager 2 ervaart de ondersteuning van HR hierbij als onvoldoende: *“Dan kom ik bij HR en die zegt ga maar budget halen bij je leidinggevende, ja daar kom ik net vandaan.. dus ja (..) ik heb het gevoel dat ik dit zelf moet doen”.*

“..we hebben vaak een aantal trainingen die vaker worden gegeven(..) zet mijn leidinggevende dan in gang ook met TUI, of dat daar ingepland kan worden” (Lijnmanager 10).

Verschillende lijnmanagers geven aan dat de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid hebben om naar trainingsmogelijkheden te vragen. Anderen vinden het belangrijk om de medewerkers te stimuleren en zo de goede te kunnen behouden. Lijnmanager 4 geeft aan in de toekomst hier meer aandacht aan te willen besteden: *“We zitten nu een beetje aan het einde van een overgangsfase waar mijn prioriteiten ergens anders lagen (..) dat is wel iets wat naar de toekomst toe meer aandacht verdient nog”.*

5.3 HR afdeling

5.3.1. Ondersteuning

Door de respondenten wordt er positief gesproken over de ondersteuning van de afdeling HR. Zo geven verschillende lijnmanagers aan dat de deur altijd open staat en ze altijd binnen kunnen lopen. Dit wordt door deze lijnmanagers als positief ervaren: *“Op het moment dat je ze nodig hebt en als je vragen hebt, dan kan dat ook altijd wel. Je kan er altijd binnen lopen dus wat dat betreft zijn ze heel toegankelijk” (Lijnmanager 5).* De respondenten gebruiken de afdeling HR voor verschillende doeleinden. Verschillende lijnmanagers geven aan de afdeling nodig te hebben voor ondersteuning en back-up. Andere lijnmanagers hebben de afdeling alleen nodig als er iets mis is. Lijnmanager 2 heeft de afdeling nodig als hulplijn en lijnmanager 3 ziet ze als sparringpartner. Er wordt door een aantal lijnmanagers ook negatief gesproken over de ondersteuning van de afdeling. Zo geven lijnmanager 2 en 6 aan dat de afdeling niet altijd aanwezig is: *“ik het gevoel heb, ja bij HR is er nooit iemand” (Lijnmanager 2).*

Verschillende lijnmanagers hebben workshops gekregen bij de verandering van een HR taak. Een aantal geeft aan hier nooit een terugkoppeling over gehad te hebben. Verschillende lijnmanagers geven aan meer pro-activiteit te willen van de afdeling HR.

Lijnmanager 5 vertelt daarnaast ook dat de afdeling HR meer mee zou mogen denken: *“Maar iets meer proactief”*. Het volgende wordt ook gezegd over de ondersteuning van de afdeling HR: *“Misschien moeten ze ook aan verwachttingsmanagement doen. Wat verwachten we van HR en wat kunnen we verwachten?”* (Lijnmanager 2).

Lijnmanager 4 zegt het volgende over het opzetten van een vacature: *Je wordt daarin wel beetje te weinig geholpen of te vrij gelaten (..) het is niet mijn specialisme ik heb er geen verstand van”*.

Volgens lijnmanager 2 is het van belang om als afdeling HR relevant te blijven, mensen te blijven helpen en niet te veel af te schuiven: *“Je hebt twee soorten HR in mijn ogen, je hebt het administratieve stuk en het visie stuk en HR moet beide bedienen. Visie waar gaan we naartoe, daar moet HR ook een rol in spelen”*.

Lijnmanager 6 geeft aan dat de afdeling HR een 10 krijgt. Het is volgens de respondent de taak van de afdeling HR om de kennis in huis te hebben: *“En daarom heeft HR dus een 10 gekregen en die gaat dan uitleggen hoe dat allemaal werkt, ja. Kijk en er zijn toch taken die HR blijft doen”*.

Volgens de HR adviseur worden de lijnmanagers ondersteund door de afdeling. Met vragen kunnen ze langskomen. Er wordt wel verwacht dat ze het eerst zelf uitzoeken. Als een lijnmanager niet langs komt, verwachten we dat het allemaal goed gaat: *“Wij kunnen niet zo zien dat daar een vraagstelling ligt, denk ik dan”*.

5.3.2. Beleid

Er wordt zowel positief als negatief gesproken over het beleid van de afdeling HR. Zo geeft lijnmanager 6 aan dat er de afgelopen jaar veel beleid is uitgewerkt en er al veel op papier staat. Lijnmanager 10 geeft aan dat er nog veel grijs gebied is en er het niet bij elke afdeling hetzelfde wordt gehanteerd: *“dat is verder niet gecommuniceerd binnen het bedrijf of uitleg gegeven door HR. Dan is de taak van de leidinggevende om dat verder te communiceren, als je dat wil. Dan denk ik dat dat wel even toegelicht had kunnen worden”*.

Andere lijnmanagers geven aan dat er te weinig beleid is vanuit de afdeling HR en hierdoor veel onduidelijkheid wordt ervaren. Lijnmanager 1 zegt het volgende over het thuiswerkbeleid: *“Individuele gesprekken die je maakt, daar krijg je scheven gezichten van. Als je dit helder hebt dan is er ook geen discussie. Maar op een of andere manier komt daar geen beleid voor”*.

Lijnmanager 5 geeft aan dat het belangrijk is om het beleid van TUI en Kras samen te voegen. Hij/zij ervaart dat dit op het moment niet zo is: *“Terwijl ik denk op HR niveau moet je al die specifieke dingetjes naast elkaar leggen en daar één lijn voor trekken, zodat het duidelijk is voor beide labels”*.

Lijnmanager 8 ervaart dat er weinig informatie vanaf de afdeling HR naar de lijnmanagers wordt gecommuniceerd. Hij/zij geeft aan behoefte te hebben aan handvatten voor het beantwoorden van lastige vragen. Verschillende lijnmanagers geven aan nooit een concreet takenpakket te hebben ontvangen: *“Dat hier zo binnen het bedrijf best wel veel leidinggevend zijn, die misschien niet helemaal weten wat er verwacht wordt van HR taken. Wat nou echt het takenpakket inhoudt, wat bij een leidinggevende hoort”* (Lijnmanager 3).

5.4 Toekomst

Er is veel gesproken over de verwachte toekomst door de respondenten. Verschillende hebben geen idee wat er in de toekomst zal gebeuren. Andere respondenten hebben aangegeven geen HR taken erbij te willen en verwachten dit ook niet: *“Heel veel kan er volgens mij niet bijkomen. Ja dat we zelf ons salaris gaan uitbetalen aan de mensen”* (Lijnmanager 4). Andere lijnmanagers geven aan wel verandering te verwachten, maar dan dezelfde taken alleen in een andere vorm. Ze geven aan meer structuur te verwachten wat zou leiden tot meer duidelijkheid: *“Wat meer gestructureerd, wat meer in methodieken, processen en systemen terwijl het nu wat lossier gaat”* (Lijnmanager 6).

Lijnmanager 8 zegt het volgende over de toekomst: *“Ik vind niet dat dat helemaal bij de leidinggevende moet liggen. Juist omdat het HR taken zijn en dat het ook verantwoordelijkheid van HR in feite dat de leidinggevende het op de juiste manier doet. (..) een beetje verspreiden verantwoordelijkheid”*.

Lijnmanager 1 geeft aan meer dat hij/zij verwacht dat het afstandelijker gaat worden. De respondent zegt het volgende over de nieuwe beoordelingssystematiek: *“Ik denk echt dat het meer afstandelijk gaat worden. De begeleiding vind ik wel heel belangrijk want ik ben bang als je dat niet doet,.. Als het bij mij niet echt leeft dan gaat het naar beneden toe ook niet leven en dan gebeurt er niks mee”*.

De HR adviseur verwacht dat er in de toekomst meer taken zullen verplaatsen naar de lijn. Er zou bijvoorbeeld meer met opleiden en ontwikkelen gedaan kunnen worden. De respondent geeft aan dat er op dit moment geen opleidingsbudget bekend is. Dit zou inzichtelijker moeten worden voor de lijnmanager. Er zou meer vrijheid moeten komen. Volgens de respondent is het ook aan de afdeling HR om bepaalde dingen los te laten. De HR adviseur zegt dat veranderingen altijd wel langs de afdeling HR zouden moeten gaan.

Volgens de HR adviseur is de lijnmanager op dit moment niet helemaal verantwoordelijk. Er wordt gesproken over een verantwoordelijkheid die lijnmanagers uit moeten dragen, wat op dit moment niet geheel gebeurt: *“Nee het MT beslist, die gooien het af op MT denk ik (..) Ik denk dat het ligt aan de verantwoordelijkheid die er niet helemaal is. Ze hebben het ook niet, dus staan ze er ook niet voor en zijn er soms ook echt niet mee eens”*.

6. Conclusie

6.1 Hoofdvraag

De hoofdvraag is: *“Welk effect heeft de verandering van de HR taken naar de lijn op de lijnmanagers van Kras?”* Het gaat er vooral om wat het effect is geweest van de verplaatsing van de HR taken naar de lijn op de lijnmanagers van Kras. Dit onderzoek is uitgevoerd om dit vraagstuk van Kras te kunnen beantwoorden. Bij Kras zijn ze begonnen aan de verplaatsing van de HR taken, nu is de vraag wat het effect is geweest op de lijnmanagers. Met behulp van het hoofdstuk Resultaten (hoofdstuk 5) wat geschreven is naar aanleiding van de interviews die met verschillende lijnmanagers en één HR adviseur zijn gehouden, kan er antwoord gegeven worden op bovenstaande vraag.

Lijnmanagers van Kras hebben verschillende ervaringen met de HR taken en de afdeling HR. De meeste lijnmanagers zijn in het begin erg **positief** over de verplaatsing van de HR taken naar de lijn. Ze geven aan de taken **belangrijk** te vinden en dit te zien als hun taak als lijnmanager. Er zijn wel een aantal negatieve-/verbeterpunten die aangegeven worden. Veel lijnmanagers zijn **doorgegroeid** naar de functie en hebben hier nooit een training of cursus voor gehad. Er wordt verwacht dat ze in een keer sollicitatiegesprekken en beoordelingsgesprekken kunnen gaan voeren. Er worden hier geen specifieke trainingen in gegeven. Doordat de lijnmanagers operationele en HR taken uitvoeren, wordt er veel van ze verwacht. Er wordt dan ook aangegeven dat de HR taken **veel tijd kosten** en het erg **druk** is. Dit geldt vooral voor de lijnmanagers die veel meewerken op de afdeling. Vanuit de HR afdeling is er **weinig beleid** bekend, waardoor de lijnmanagers altijd nog navraag moeten doen bij de afdeling HR, er is nog een **grijs gebied**. Er wordt op dit gebied veel verwacht van de afdeling HR. Veel lijnmanagers missen achtergrondinformatie en inzicht om vragen van de medewerkers goed te kunnen beantwoorden. Ze geven aan niet voldoende kennis in huis te hebben over de verschillende HR onderwerpen. Toch geven alle lijnmanagers zichzelf een voldoende. De afdeling HR is het hier niet geheel mee eens. Er heerst onduidelijkheid over wat de lijnmanagers en de HR afdeling van elkaar **verwachten**. De afdeling HR geeft aan initiatief te verwachten van de lijnmanagers, de lijnmanagers geven aan de andere kant aan meer initiatief te verwachten van de afdeling HR. **Initiatief** nemen is dus een belangrijk punt bij zowel de lijnmanagers als de HR afdeling. ‘Mijn Talent’ wordt ervaren als **duidelijk** maar het programma maakt de HR taken **niet perse makkelijker**. Alleen de basis wordt gebruikt door de lijnmanagers, de rest wordt gezien als **niet nuttig**. Bovenstaande aspecten komen overeen met het AMO-model (Riemsdijk van, Looise, & Bos-Nehles, 2011). De wens, tijd, kennis, ondersteuning en beleid spelen een grote rol bij de lijnmanagers.

Ondanks dat lijnmanagers verantwoordelijk zijn voor de medewerkers, hebben ze het idee dat ze niet overal even **verantwoordelijk** voor zijn. Zo hebben ze geen idee wat ze hun medewerkers kunnen aanbieden qua **opleiding en promotie**. Ook zijn ze nooit betrokken bij het fte budget. De afdeling HR geeft aan dat de lijnmanagers te weinig verantwoordelijkheid nemen over deze zaken en dit te veel afschuiven op het MT. De afdeling geeft dat dit een taak is die in de toekomst meer naar de lijn zou moeten. De lijnmanagers zijn **positief** over de afdeling HR, ze verwachten echter wel veel van de afdeling.

Ondanks dat de lijnmanagers positief zijn over de taken die ze erbij hebben gekregen, geven ze aan er niet meer taken bij te willen. Ze hebben het idee dat er **niet meer taken** bij kunnen.

6.2 Deelvragen

“Hoe ervaren de lijnmanagers de HR taken?”

Over het algemeen zijn de lijnmanagers **positief** over de HR taken die uitgevoerd moeten worden. Ze staan hiervoor **open** en zien het als **noodzaak**. De meeste lijnmanagers hebben overgangsproces niet als proces ervaren, het is meer **geleidelijk** verlopen. Ondanks dat veel lijnmanagers positief aankijken tegen de HR taken, komen er ook negatieve-/verbeterpunten naar voren. Zo kost de uitvoering van de taken veel **tijd**. Dit gaat dan vooral over de beoordelings- en functioneringsperiodes, tijdens sollicitatieprocedures en tijdens inwerkperiodes. Buiten deze periodes ervaren de lijnmanagers **minder druk**. Tijdens drukke periodes op de afdeling worden de HR taken vaker uitgesteld. Dit komt doordat veel lijnmanagers meewerken op de afdeling. Dit komt overeen met de casestudie van Petra Biemans, Tijdschrift voor HRM (Biemans, Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling, 2013).

Alle lijnmanagers geven zichzelf een voldoende voor de **kennis en kunde** die ze hebben over de HR taken. Het gemiddelde cijfer dat er gegeven wordt is een **7,4**. Niet iedereen is het hier mee eens, zo vindt één lijnmanager dat de meeste lijnmanagers **meer meewerken** dan ze de medewerkers managen. Veel lijnmanagers ervaren dat ze te weinig achtergrondinformatie en inzicht hebben om HR vragen te beantwoorden en de HR taken uit te voeren.

‘Mijn Talent’ wordt ervaren als een duidelijk programma maar over het algemeen niet iets wat de uitvoering van de taken **makkelijker** maakt. Het wordt over het algemeen gebruikt voor de basis, de rest ervaren de lijnmanagers als **niet nuttig** en gaan weer snel verder met andere werkzaamheden. De vele mails vanuit het systeem door de aanvraag en melding van verzuim en declaraties worden als **irritant** ervaren.

De HR taak, systemen aanvragen, ervaren de lijnmanagers als **onduidelijk** en **tijdrovend**. Het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken vinden de lijnmanagers belangrijk maar wel iets dat veel **tijd** kost. De verantwoordelijkheid voor het ziekteverzuimbeleid wordt over het algemeen als positief ervaren. Niet iedereen is het hier echter mee eens en hebben het idee dat ze **niet genoeg kennis** hebben over de relevante wetgeving om hier verantwoordelijk voor te kunnen zijn.

“Hoe ervaren lijnmanagers de begeleiding door HR?”

De lijnmanagers ervaren de begeleiding van de afdeling HR als **positief**. Ze kunnen altijd binnenlopen bij de afdeling en kunnen altijd vragen stellen. Sommige lijnmanagers hebben de afdeling nodig voor ondersteuning, andere meer als sparringpartner of back-up. Ondanks dat de lijnmanagers de begeleiding als positief ervaren, zijn er ook een aantal negatieve-/verbeterpunten. Zo hebben een aantal lijnmanagers het idee dat de afdeling **vaak afwezig** is. De meeste lijnmanagers hebben workshops gehad bij de verandering van de HR taken, hier is echter nooit een **terugkoppeling** over gegeven. Ook zouden de lijnmanagers meer **pro-activiteit** en meer hulp vanuit HR wensen. Bij bepaalde zaken ervaren de lijnmanagers dat ze te vrijgelaten worden. Aan de andere kant geven de lijnmanagers wel aan dat ze zelf initiatief moeten nemen. Bij de meeste lijnmanagers komt naar voren dat er **weinig beleid** is vanuit de afdeling HR, hierdoor ontstaat er veel onduidelijkheid. Er is een **grijs gebied** waarvan de lijnmanagers niet weten hoe ze hier mee om moeten gaan. Te weinig informatie over beleid en procedures wordt naar de lijnmanagers **gecommuniceerd**. De lijnmanagers die veel meewerken op de afdeling zijn over het algemeen negatiever over de HR taken.

Er heerst ook veel **onduidelijkheid** over de opleidingsmogelijkheden en het fte budget, ze zouden hier meer **inzicht en vrijheid** in willen. Er wordt aangegeven dat ze hier meer begeleiding in krijgen van hun leidinggevende dan van de afdeling HR.

“Wat verwachten de lijnmanagers van HR?”

De lijnmanagers verwachten dat de afdeling HR de lijnmanagers ondersteunen. Als zij het niet weten is dan er altijd nog de HR afdeling om vragen te beantwoorden en inzicht te geven. Naast de ondersteunende kant verwachten de lijnmanagers ook meer op het gebied van beleid en richtlijnen. Zo zou de afdeling HR:

- Richtlijnen moeten opstellen voor een sollicitatiegesprek, zodat er meer uniformiteit komt.
- Een betere handleiding moeten opstellen voor het aanvragen van systemen.
- Richtlijnen moeten opstellen voor de introductie van nieuwe medewerkers bij Kras.
- Het beleid van Kras en TUI moeten samenvoegen tot één duidelijk beleid.
- Zich meer bezig moeten houden met de beoordelingen, zodat er niet te veel goede beoordelingen worden gegeven.
- Een concreet takenpakket van HR taken moeten maken voor de lijnmanagers.
- De lijnmanagers moeten betrekken bij de bepaling van het fte budget.
- Meer duidelijkheid moeten geven over de opleidingsmogelijkheden voor medewerkers aan de lijnmanagers.
- Moeten zorgen dat ze relevant blijven voor de lijnmanagers door mensen te blijven helpen en niet te veel taken af te schuiven.

Het is aan de afdeling HR om verwachtingen te managen, zodat lijnmanagers weten waar ze aan toe zijn. Verschillende lijnmanagers verwachten veel van de afdeling en dan vooral op het gebied van ondersteuning en beleid (strategisch niveau). Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Berenschot en HR Strategie (Berenschot en HR Strategie, 2015).

“Hoe ervaart HR deze overdracht?”

De afdeling HR is blij met de overdracht van de HR taken. Dit betekent namelijk dat de afdeling meer tijd heeft voor andere werkzaamheden. Sommige taken die bij de afdeling HR lagen hoorden hier niet helemaal thuis. Toch ervaart de afdeling dat ze niet alles los willen laten. De lijnmanagers kunnen altijd langskomen met vragen, maar er wordt wel verwacht dat ze het eerst zelf uitzoeken. Komen ze niet langs dan wordt er verwacht dat alles goed gaat.

De afdeling HR ervaart dat de kennis van de lijnmanagers erg verschilt. Zo zijn er lijnmanagers die echt bezig zijn met het managen van de afdeling en niet de medewerkers (proces manager); deze krijgen een **onvoldoende**. Het gebrek aan kennis komt overeen met wat de theorie omschrijft (Berenschot en HR Strategie, 2015). Andere lijnmanagers zijn wel meer bezig met de werknemers, deze lijnmanagers krijgen een **voldoende**. Er wordt ervaren dat lijnmanagers het of in zich hebben om een goede manager te worden of niet. Als ze dit niet in zich hebben, dan kan je ze zo veel trainen als je wil maar het zal nooit verbeteren.

Doordat de lijnmanagers naast de HR taken ook meewerken op de afdelingen is de **werkdruk** voor de lijnmanagers hoog, er wordt veel van ze verwacht. Dit kan echter niet veranderd worden, dit zit in de cultuur van Kras.

Er wordt verwacht dat er in de toekomst nog **meer taken naar de lijn** zullen verplaatsen en dan vooral op het gebied van opleiden. De lijnmanagers moeten meer inzicht krijgen over wat ze hun werknemers aan kunnen bieden. Op het gebied van salaris vindt de afdeling HR dat de lijnmanagers **meer vrijheid** moeten krijgen, zodat ze zelf hierover de verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen, op dit moment gebeurt dit nog te weinig.

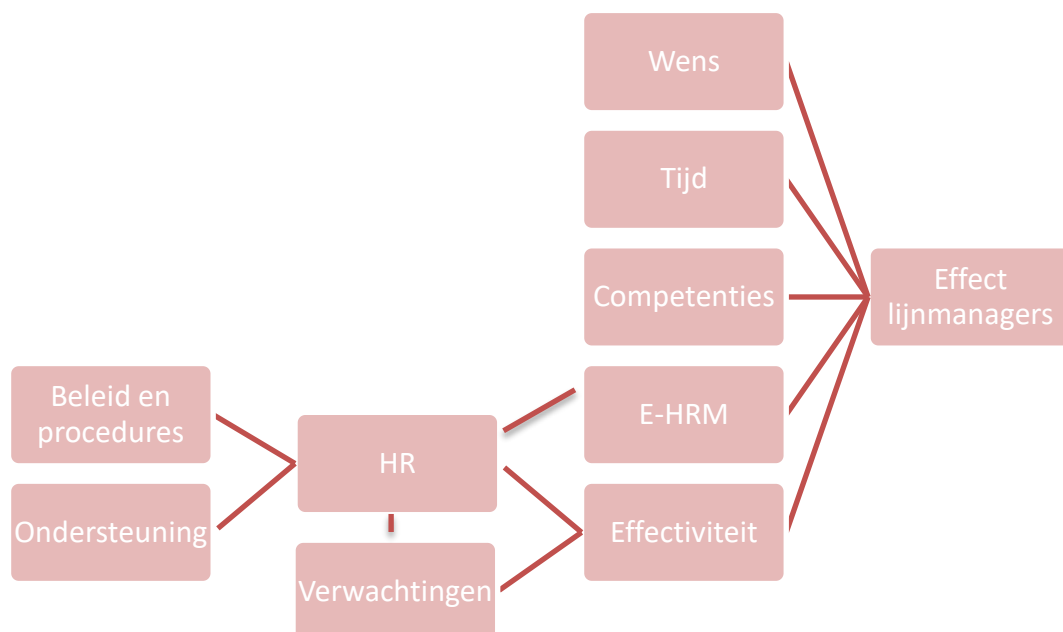
6.3 Conceptueel model

In hoofdstuk 3 is het conceptueel model weergegeven. Het model is met bovenstaande conclusie vergeleken.

De wens, tijd en competenties (kennis en kunde) van de lijnmanagers blijven belangrijk. Het is echter niet geheel duidelijk of dit tot meer effectiviteit leidt. Ondanks dat de meeste lijnmanagers aangeven dat ze de wens en competenties (kennis en kunde) bezitten, geeft de afdeling HR toch aan dat er verschillende lijnmanagers alleen bezig zijn met proces management. Aan de andere kant is er wel uitgekomen dat veel lijnmanagers onvoldoende tijd hebben om de HR taken uit te voeren.

E-HRM heeft minder positief effect op de ondersteuning van de lijnmanagers dan verwacht. Het is handig om te hebben, maar er wordt aangegeven dat het niet meer ondersteuning biedt. Aan de andere kant zouden een aantal taken niet uitgevoerd kunnen worden zonder e-HRM.

De ondersteuning en beleid & procedures van de afdeling HR hebben een belangrijk effect op de lijnmanagers, dit kan wel zorgen voor meer effectiviteit van de uitvoering van de HR taken. Dit blijft dan ook staan. Daarnaast zijn de verwachtingen van zowel de lijnmanagers als de afdeling HR belangrijk en kunnen leiden tot meer effectiviteit van de uitvoering van de taken. Onderstaand is het vernieuwde model weergegeven:



7. Discussie

In dit hoofdstuk komen de beperkingen van het onderzoek naar voren. Vervolgens zal ook naar de theorie gekeken en de innovatieve waarde besproken worden.

7.1 Beperkingen

7.1.1. Zwakke plekken

Tijdens het onderzoek is enkel één onderzoeksmethode gebruikt namelijk kwalitatief onderzoek. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat er niet genoeg informatie verzameld is. Een triangulatie had kunnen zorgen voor een hogere validiteit van de resultaten. De respondenten zijn tien lijnmanagers van verschillende afdelingen bij Kras. De respondenten zijn gekozen aan de hand van de grootte van de afdeling. Het kan zijn dat de lijnmanagers die niet zijn geïnterviewd een andere ervaring gehad zouden hebben. Verder is maar één van de twee HR adviseurs geïnterviewd. Dit interview vond plaats na de interviews met de lijnmanagers. Dit kan ervoor gezorgd hebben dat het interview is gestuurd. Doordat er al informatie bekend was, is hier vooral op doorgevraagd.

De vraag is of de uitkomst van het onderzoek uiteindelijk antwoord heeft gegeven t.a.v. het “effect” van de verandering van HR taken naar de lijn op de lijnmanagers van Kras? De definitie van effect is: uitwerking, een kosmisch effect (van Dale, 2016). Omdat er geen meeting vooraf is geweest, is het niet mogelijk om hier geheel antwoord op te kunnen geven. Vooraf en tijdens het onderzoek is samen met de stagedocent en een HRM docent gespard over de hoofdvraag en dan vooral het woord “effect”. De uitkomst was echter dat het zo het meest in de buurt kwam en zo de praktijkorganisatie zo breed mogelijke informatie kan geven.

7.1.2. Kritische punten en verbeter punten

Tijdens sommige interviews is er meer doorgevraagd op bepaalde onderwerpen dan bij andere interviews. Dit betekent dat niet alle interviews evenveel diepgang hebben; dit kan ervoor hebben gezorgd dat de resultaten niet geheel betrouwbaar zijn. Als dit onderzoek opnieuw uitgevoerd wordt, zal er tijdens alle interviews evenveel doorgevraagd moeten worden.

Door de uitvoering van een half gestructureerd onderzoek zijn de respondenten gestuurd door de vragenlijst. De vragenlijst is opgesteld met behulp van het theoretisch kader, de respondenten zijn dus gestuurd naar de theorie. Hierdoor kan het zijn dat er onderwerpen naar boven zijn gekomen die de respondent niet als belangrijk ervaart, maar toch meegenomen zijn in de resultaten. Aan de andere kant heeft dit er wel voor gezorgd dat er onderwerpen naar voren zijn gekomen die zonder de vragenlijst niet benoemd zouden worden; dit heeft gezorgd voor validiteit. Een tip voor de toekomst zal zijn om in het vervolg een topiclijst te gebruiken in plaats van een vragenlijst. Zo zullen de interviews minder gestructureerd verlopen en dit zal zorgen voor meer betrouwbaarheid.

Het meten van de ervaring van de respondenten is lastig. Ervaringen kunnen veranderen en beïnvloed worden. Zo zijn de interviews gehouden in de beoordelingsperiode. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat de respondenten meer druk ervoeren en zo negatiever zijn geweest over de tijd die ze besteden aan de HR taken. Om erachter te komen of dit invloed heeft gehad, zou het onderzoek in vervolg in een rustige periode gehouden moeten worden. Er zijn een aantal lijnmanagers die meewerken op hun afdeling. Een aantal respondenten waren net klaar met het reorganiseren van zijn/haar afdeling. Zo was er één afdeling die net

was samengevoegd met TUI. Dit zijn ontwikkelingen binnen Kras die effect hebben gehad op de lijnmanager. In het vervolg zouden deze lijnmanagers uitgesloten moeten worden van het onderzoek of hier zou rekening mee gehouden moeten worden, ook in de theorie.

Er is gebruik gemaakt van een pilot interview. Voorafgaand aan het interview is de respondent geïnformeerd over de pilot. Vervolgens is feedback gevraagd aan de respondent, naar aanleiding van dit interview is de HR takenlijst aangepast. Het interview is echter wel meegenomen in de resultaten. Alle interviews zijn geheel uitgewerkt in transcripten (bijlage 6 t/m 16). Hierdoor is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de gehele organisatie Kras. Dit betekent dat de generaliseerbaarheid van het onderzoek groot is. Het onderzoek kan in andere organisaties waar de HR taken naar de lijn zijn verplaatst, uitgevoerd worden. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een peer assessment. Een HRM afstudeerstudent heeft één transcript doorgelezen en open gecodeerd. Dit heeft bijgedragen aan een hogere betrouwbaarheid en validiteit. Dit omdat het ervoor kan hebben gezorgd dat, door deze extra toets, systematische fouten eruit zijn gehaald. Ook de betrouwbaarheid is verhoogd, omdat dit ervoor heeft gezorgd dat de verzameling van resultaten is verbeterd. Er is echter maar één transcript getoetst. De vraag is of dit genoeg is om de betrouwbaarheid te verhogen. Bij een vervolgonderzoek zullen er meer transcripten nagelezen moeten worden door een 'peer'.

7.2 Theorie

In deze paragraaf worden de resultaten naast de theorie gelegd, vervolgens worden zowel de overeenkomsten als de verschillen besproken.

Petra Biemans (2013) heeft onderzoek gedaan naar de verandering van de HR-functie. Hieruit blijkt dat de rol van HR niet overal even duidelijk is, men weet niet wat voor ondersteuning ze van HR kunnen krijgen. Ook is er meer behoefte aan HR op strategisch niveau (Biemans, Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling, 2013). Dit komt overeen met de resultaten van het onderzoek. Lijnmanagers bij Kras geven aan niet geheel duidelijk te hebben wat ze kunnen verwachten van HR. Er is ook meer behoefte aan HR op strategisch niveau zoals beleid. De resultaten van het onderzoek ondersteunen de theorie. Er wordt echter niet gesproken over de verwachtingen van de afdeling HR en waar dit perceptieverschil toe zou kunnen leiden. De theorie is dus niet geheel compleet en zou nog aangevuld moeten worden.

Anna Bos-Nehles (2010) heeft het over de vijf punten die bijdragen aan de effectiviteit van de verplaatsing van de HR taken naar de lijn. Ten eerste de **wens**: uit het onderzoek blijkt dat dit effect heeft op de lijnmanagers van Kras. De lijnmanagers waarbij de wens laag was, gaven minder prioriteit aan de HR taken. Ten tweede de **tijd**: dit is een belangrijk aspect bij Kras. Veel lijnmanagers gaven aan de HR taken er extra bij te krijgen en hun huidige taken in dezelfde mate uit te moeten voeren. Ten derde **competenties**: uit het onderzoek van Bos-Nehles (2010), blijkt dat er weinig bedrijven zijn die trainingen geven op het gebied van HR, dit is bij Kras ook het geval. Ten vierde **ondersteuning**: Bos-Nehles (2010) geeft aan dat het van belang is dat de ondersteuning duidelijk en proactief vanuit HRM wordt gegeven en dat dit bij veel organisaties niet gebeurt; Kras is er hier één van. Ten vijfde **beleid en procedures**: Kras heeft volgens de lijnmanagers niet overal een duidelijk beleid voor en ze geven aan behoefte te hebben aan een duidelijker beleid. Het onderzoek van Bos-Nehles (2010) geeft aan dat het van belang is dat er duidelijk beleid en procedures bestaan (Bos-Nehles, 2010).

De literatuur komt overeen met het onderzoek bij Kras. Het is echter niet duidelijk of dit ook echt tot een hogere effectiviteit van de HR taken zal leiden. Het is wel duidelijk dat het effect heeft op de lijnmanagers. Dit sluit aan bij het onderzoek van Maarten van Riemsdijk, Jan Kees Looise en Anna Bos-Nehles (Riemsdijk van, Looise, & Bos-Nehles, 2011).

Vanuit de literatuur komt naar voren dat de lijnmanagers niet zijn geselecteerd op het uitvoeren van HR taken en ze hier nauwelijks in geschoold zijn. Daarnaast is er een groot gebrek aan tijd (Biemans, Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling, 2013). Dit sluit aan bij de resultaten uit het onderzoek bij Kras.

Uit onderzoek van Reat (2016) blijkt dat e-HRM vooral wordt ingezet om de informatievoorziening te verbeteren, meer gemak en een betere service vanuit de afdeling HR te geven. Uit de resultaten blijkt dat dit zorgt voor een betere informatievoorziening. De lijnmanagers geven echter aan dat dit niet heeft geleid tot meer gemak bij het uitvoeren van de HR taken. E-HRM wordt ervaren als handig voor de basis, maar verder niet als nuttig. Dit aspect is dus niet met elk e-HRM systeem te behalen.

7.3 Innovatieve waarde

Zoals bovenstaand al is weergegeven, zijn er verschillende theorieën die ondersteund worden door het praktijkonderzoek..

Het onderzoek was enkel een vraagstuk geen specifiek probleem, het kon dus alle kanten op. Hierdoor zijn er verschillende aspecten naar voren gekomen ter verbetering, waaronder ook inzichten die nieuw zijn voor Kras. Zo is er naar voren gekomen dat de lijnmanagers veel verwachten van de afdeling HR maar ook dat het niet geheel duidelijk is waar ze ondersteuning in kunnen krijgen. De lijnmanagers hebben behoefte aan meer pro-activiteit van de HR afdeling. HR aan de andere kant verwacht dat de lijnmanager zelf aangeeft als er een vraagstuk is en als er niets wordt aangegeven dan verwachten ze dat alles goed gaat. Dit spreekt elkaar dus tegen. Dit perceptieverschil is alleen vanuit de lijnmanager binnen de theorie beschreven op het gebied van verwachtingen. Dit zou echter nog breder getrokken kunnen worden en vanuit beide kanten bekeken kunnen worden.

De lijnmanagers geven zichzelf allemaal een voldoende als het gaat over de kennis van de HR taken. Er wordt er wel aangegeven dat er behoefte is aan meer inzicht, achtergrondinformatie en specifieke richtlijnen van wat op HR gebied uitgevoerd moet worden. Dit spreekt elkaar dus tegen. HR geeft aan het niet eens te zijn met de voldoende die sommige lijnmanagers zichzelf geven.

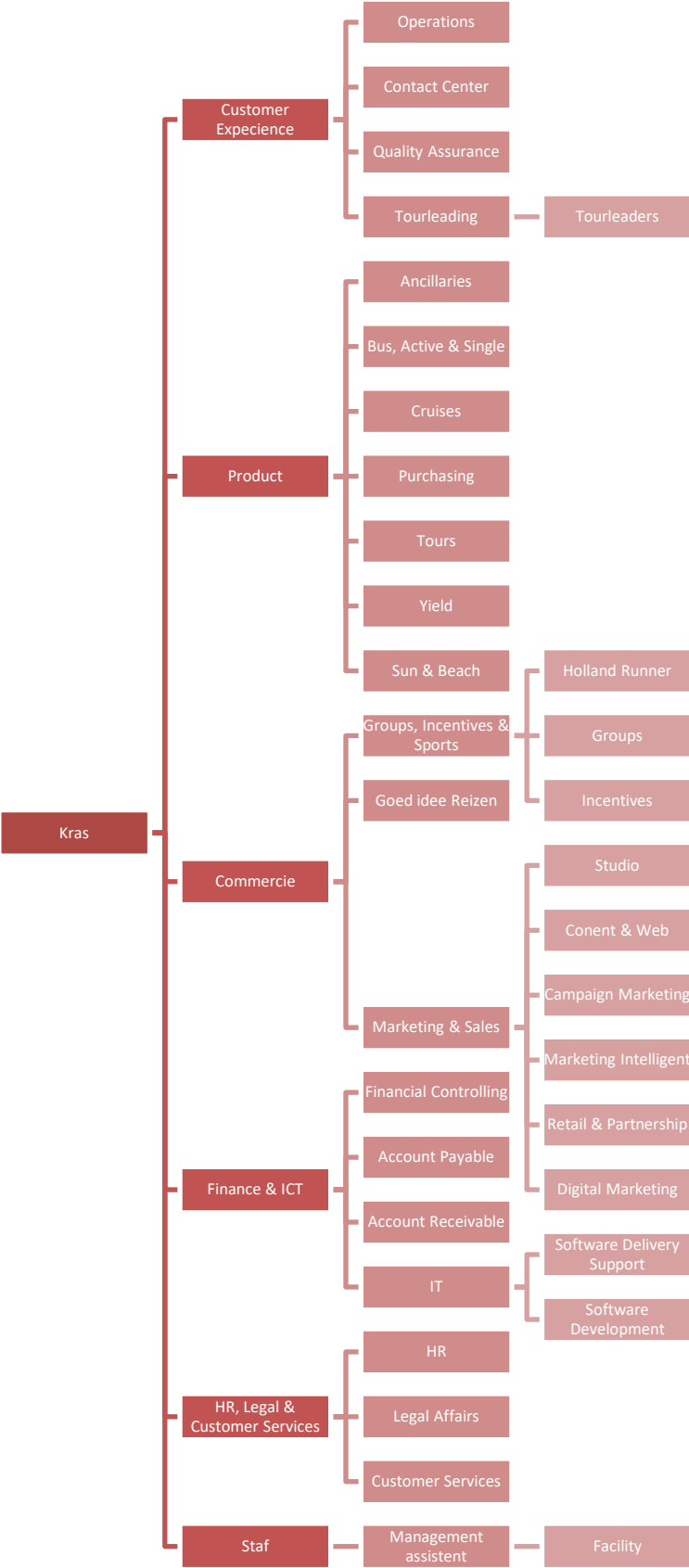
Dit onderzoek heeft een innoverende waarde voor de praktijkorganisatie. Veel resultaten worden ondersteund door de theorie of zijn enkel voor Kras relevant. Het punt verwachtingen managen zal echter ook voor de brede HR beroepspraktijk innoverende waarde kunnen hebben. Verwachtingen managen en perceptieverschillen zouden invloed kunnen hebben op de effectiviteit van de uitvoering van HR taken. Dit zou een belangrijk punt zijn om te onderzoeken en zou kunnen leiden tot innoverende maatregelen in de brede HR beroepspraktijk.

Literatuurlijst

- Berenschot en HR Strategie. (2015). *Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement 2015-2016*. Amsterdam: Berenschot Group.
- Biemans, P. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?* Haarlem: Hogeschool INHOLLAND.
- Biemans, P. (2013). *Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling*. Haarlem: Hogeschool Inholland.
- Bolweg, J. (2012). *HRM en advisering: effectiever HRM door problematisering*. Amsterdam: Berenschot.
- Boselie, P. (2011). *Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'*. Utrecht: University Utrecht.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The Line Makes The Difference: Line Managers As Effective HR Partners*. Enschede: University of Twente.
- Cate ten, M.-J. (2008). *HR-advisering*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Glaser, & Strauss. (1967). *Grounded Theory*.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resources Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kras. (2016, 10 oktober). Opgehaald van werkenbijkras: <http://www.werkenbijkras.nl>
- Noomen, J. (2015). *Intergraal personeelsmanagement*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers. Opgehaald van Een praktijkgerichte leerroute naar samenhangend HRM.
- NVP. (2010, februari). De stem van Ulrich; een onderzoek naar de rol positionering van de HR functie. NVP.
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2007). HR Shared Service Centers in Nederland, Ervaringen, verwachtingen en lessen voor de toekomst. *Tijdschrift voor HRM*, 8-15.
- Raet . (2016). *E-HRM door de ogen van medewerkers, managers*. Amersfoort: HR Benchmark 2016 onderzoeksrapport.
- Raet. (2016). *Samenvatting Raet HR Benchmark 2016*. Raet.
- Randstad Nederland. (2010, 12 maart). *HR in de lijn, onderzoek over de rol en kennis van HR onder leidinggeevenden in Nederland*. Opgehaald van Randstad: <https://www.randstad.nl/binaries/content/assets/randstadnl/over-randstad/marktonderzoeken/randstad-werkpocket-onderzoek-hr-in-lijn.pdf>
- Reilly, P., & Williams, T. (2003). *How to Get Best Value from HR: The Shared Services Option*. Burlington, USA: Gower Publishing Company.

- Riemsdijk van, M., Looise, J. K., & Bos-Nehles, A. (2011). *Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM*. Tijdschrift voor HRM .
- Schoemakers, I., & Koopmans, F. (2015). *Operationeel personeelsmanagement, Een praktische handleiding* . Amsterdam: Noordhoff Uitgevers.
- Sengers, L. (2016, 26 september). Hoe maak je van lijnmanagers hr-professionals? *HRzone*, p. 1.
- Steijn, B., Groeneveld, S., & Parre van der, P. (2010). *Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor strategisch HRM in de publieke sector*. Tijdschrift voor HRM .
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard business School Press.
- van Dale. (2016, oktober). *Woordenboek*. Opgehaald van van Dale: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=personeelszaken&lang=nn>

Bijlage 1: Afdelingen Kras



Bijlage 2: Vragenlijst interviews lijnmanagement

Het onderzoek zal anoniem worden verwerkt. In het onderzoek zullen geen namen worden benoemd. Het is echter wel mogelijk om als medewerker van Kras tijdens het lezen van het onderzoek erachter te komen wie wat gezegd heeft. Het is van belang dat je zo eerlijk mogelijk bent, hier kan uiteindelijk het meesten uit gehaald worden. Het interview zal opgenomen worden, deze opname is alleen voor eigen gebruik.

Info onderzoek:

Het onderzoek wordt gehouden na aanleiding van de toename van de verplaatsing van HR taken naar de leidinggevende dat de laatste jaren bij Kras heeft plaatsgevonden. Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in hoe de leidinggevende de toename van HR taken ervaren en erachter komen of er eventueel nog aspecten zijn die verbeterd kunnen worden. Het interview kan opgesplitst worden in twee onderwerpen, de ervaringen die je zelf hebt met de HR taken en hoe je de afdeling HR ervaart.

Ervaringen HR taken:

Welke HR taken ben jij verantwoordelijk voor?

Hoe ervaar je deze verantwoordelijkheid?

Hoe ervaar je de uitvoering van HR taken in samenwerking met “Mijn Talent”?

Hoe zit je met de tijd voor de uitvoeren van deze taken?

Hoe ervaar jij je huidige kennis & kunde over dit onderwerp? Schaal 1 tot 10?

Ervaringen afdeling HR:

Hoe ervaar je de ondersteuning van de afdeling HR?

De laatste jaren zijn er steeds meer HR taken bijgekomen. Hoe heb jij dit overgangsproces ervaren?

Heb je een beeld over hoe het proces/beleid in de toekomst zal verlopen?

Zijn er faciliteiten, informatie of ondersteuning dat je mist/beter van de afdeling HR?

Extra:

Heb je zelf nog iets dat je graag kwijt zou willen over dit onderwerp?

Bijlage 3: Lijst HR taken lijnmanager

Interview:	
Selectie & aanname proces	
Vacature aanvraag (via HR)	
Vacature opzetten (samenwerking met HR)	
Via connexys, tweede selectie op CV en Brief	
Sollicitatiegesprek (Samen met HR) verantwoordelijk voor aanname	
Introductie	
Aanvragen systemen	
Contact vanaf eerste werkdag (daarvoor HR)	
Introductieprogramma	
Kennismaking Kras	
Hoe?	
Personeelsplanning	
Instream, doorstroom en uitstroom	
Budgetten	
Planning	
Personeel	
Functioneringsgesprekken	
Beoordelingsgesprekken	
Ontwikkelen: Opleiding/Cursus medewerker	
Eventueel uitstroom (ontslag)	
Bij onvoldoende functioneren gesprek met medewerker	
Mijn Talent	
Verlof medewerker accepteren/ weigeren	
Declaraties accepteren/ weigeren	
Ziekteverzuimbeleid (geheel in eigen beheer)	
Ziekmelden	
Betermelden	
Bij 3 x verzuim verzuimgesprek	
Volledig verantwoordelijk contact met medewerker tijdens ziekte	

Bijlage 4: Vragenlijst interview HR adviseur

Ervaring HR taken naar de lijn:

Hoe ervaar jij dit overgangsproces?

Zijn er beleid en procedures voor de HR taken?

Hoe ervaar je de kennis en kunde van de leidinggevende over de HR taken?

In hoeverre worden de leidinggevende door HR hierbij geholpen?

Wat denk je dat de leidinggevende van deze taken vinden?

Verwacht je dat er in de toekomst nog meer taken naar de leidinggevende verplaatsen? Zo ja, welke?

Welke taken zou jij zelf graag naar de lijn zien gaan?

Wil je nog iets kwijt over dit onderwerp?

Bijlage 5: Codeboom

Ervaring taken

- Algemeen
 - Noodzakelijk
 - Begrijpelijk
 - Overgangsproces
 - Geleidelijk
 - Ineens
 - Aanspreekpunt
 - Communicatie
 - Verwachtingen
 - Richtlijnen
 - Nevenactiviteit
 - Prioriteit
 - Relevantie
 - Financiën
 - Smeken
 - Vrijheid
- Tijd
 - Drukke per periode
 - Meewerken op afdeling
 - Uitstellen
 - Uitbesteden
 - Tijd & ruimte
 - Drukke
 - Valt mee
- Kennis
 - Kwestie van doen
 - HR specialist
 - Wil niet alles weten
 - Achteraf
 - TUI/Kras
 - People manager
 - Meewerkend voorman
 - Workshops
 - Terugkoppeling
 - Training
 - Doorgegroeid
 - Manager op HR gebied
 - Navragen
 - Achtergrond informatie
- Mijn Talent
 - Makkelijk
 - Geen extra ondersteuning
 - Basis
 - Nutteloos
 - Declaraties en verzuim aanvragen
 - Mail
 - Mac
 - Logisch
 - Klopt niet altijd
- Sollicitatiegesprek
 - Introductie Kras
 - Uniformiteit

- Imago
 - Samen met HR
 - Afzijdig
 - Zelf meeste aan het woord
 - Zakelijke deel
 - Zonder HR
 - HR en leidinggevende
- Systemen aanvragen
 - Personeelsnummer HR
 - Zelf vragen
 - Irritaties
 - Onduidelijkheid
 - Beleid
 - Handleiding
 - Tijdrovend
 - Uitbested
- Introductie
 - Introductie afdeling
 - Eigen belang
 - Niet altijd hetzelfde
 - Koppelen
 - Geen HR taak
 - Rustig beginnen
 - Meteen aan de slag
 - Introductie Kras
 - Verschillen
 - Richtlijnen
 - Imago
 - Centraal
 - Taak HR
 - Alkmaar
 - Rondje kantoor
 - Meekijken afdelingen
- Beoordelings- en functioneringsgesprekken
 - Tijdrovend
 - Belangrijk
 - Beoordeling
 - Nietszeggend
 - Goede beoordelingen
 - Verschillen TUI
 - Bonus
 - Afstemming HR
 - Nieuwe beoordeling
 - Doelstellingen
 - Onduidelijkheid
 - Fijn
- Ziekteverzuim beleid
 - Duidelijkheid
 - Verzuimgesprek
 - Instrumenteel
 - Vrijblijvend
 - Langdurig ziekte
 - Controle
 - Terugkoppeling

- Fte Budget
 - Duidelijkheid
 - Niet bij betrokken
- Opleiding
 - GoodHabitz
 - Druk
 - Verantwoordelijkheid
 - Algemeen
 - Relevantie
 - Budget
 - Duidelijkheid
 - Vrijheid
 - Trainingen
 - Stimuleren
 - Goede behouden
 - Vast
 - Verantwoordelijkheid

Ervaring afdeling HR

- Positief
- Binnen lopen
- Takenpakket
- Communicatie
- Pro-activiteit
- Verwachtingen managen
 - Deadlines
- Beleid
 - Thuiswerken
 - Grijs gebied
 - Kras & TUI
 - Verschillen
- Samenwerking
 - Sparringpartner
 - Hulplijn
 - Prettig
 - Afwezigheid
 - Back-up
- Relevantie
 - Mensen blijven helpen
 - Niet afschuiven

Toekomst

- Geen taken erbij
 - Veranderingen
- Structuur
 - Duidelijkheid
- Verantwoordelijkheid
 - Spreiding
- Afstandelijk
 - Begeleiding

HR adviseur

- Ervaring
 - Geleidelijk
 - Tijd
 - Loslaten

- Ziekteverzuim
 - Proces manager
 - Onvoldoende
 - People manager
 - Voldoende
 - Initiatief
 - Hoge werkdruk
 - Meewerken
- Wens
 - Financieel budget
 - Vrijheid
 - Taken
 - Opleiding
 - Veranderlijkheid lijnmanager
 - Afschuiven MT

Bijlage 6: Lijnmanager 1

Dit is mijn eerste interview graag hoor ik van je als je feedback en verbeterpunten hebt.

Oké.

(inleiding)

Ik heb eerste een lijstje gemaakt van de HR taken die over het algemeen gedaan worden door de leidinggevende hier. En dit lijstje wil ik even langs gaan, welke er wel en welke er niet gedaan worden. Ten eerste selectie en aannname, via connexys tweede selectie op Cv en brief.

Ja, dat doe ik, in principe dat is het interne systeem, waarin je de kandidaten voorstelt.

Ja, die worden dan inderdaad voorgesteld door HR en dan uh, nou ja sollicitatiegesprekken?

Ja, die voer ik ook, voeren wij ook.

Ja

Ja, meestal eerste gesprek met HR, tweede gesprek, vaak, ja meestal uh, is dat dan toch met iemand anders.

Ja

Op dat je twee hele andere mensen daar neerzet van hebben jullie het zelfde beeld als dat wij hebben. Het ligt er ook een beetje aan de functie.

Ja

Die je invult

En het is vaak uhm door jou gedaan of iemand anders?

Ja het eerste gesprek altijd wel.

uhum

Het tweede gesprek heb ik nog wel eens, uh ja het ligt er een beetje aan, als je een medewerker zoekt dan zet ik daar een productmanager neer die daar mee moet gaan werken. Vind het wel belangrijk dat die klik er is maar zoek je een iets hogere functie dan is dat al weer lastiger.

Ja, dan is het natuurlijk...

Ja, dan voer je zelf het tweede gesprek maar dan met iemand anders uit de organisatie. Nooit met dezelfde setting, het eerste als het tweede gesprek... Eigen niet.

Dus altijd anders?

Ja,

Oké, uh verder nog dingen qua selectie, aannname, dingetjes waarvan je zegt die doe ik ook?

Nou ja de voorbereiding je denkt even mee aan de uitzetting van de advertentie. Over de, uh meestal zijn dat wel standaard formats maar meestal bij deze afdeling zijn er toch weer hele specifieke taken die daar dan bij moeten. Dus dan denk je dan even mee bij de, het opstellen van de advertentie. Maar niet zozeer waar die gepubliceerd wordt, heb je minder invloed op.

Ja, dat is natuurlijk een systeem en dat,

Ja, van wat doen we er mee, uh ja normaliter zetten we heb alleen op de site. Voordat we de vakbladen in gaan, dat gebeurt eigenlijk niet. We hebben wel een cultuur van intern opvullen vind ik.

Ja, oké. Dan over de introductie

uhum

Uuh nou ja contact vanaf eerste werkdag?

Zodra iemand start bedoel je?

Ja, zodra iemand begint, eerste werkdag.

Ja, meestal probeer ik dan wel zelf uh, of iemand waarmee het gesprek gevoerd is, een van de twee erbij te zijn. Zodat we wel een bekend gezicht hebben als ze binnen komen. Ik denk dat dat wel zo prettig is.

En een introductieprogramma, is die er?

Nou, dat vind ik wel een beetje een dingetje, nee niet echt, nee

Zijn er wel standaard dingen die jullie altijd doen?

Nou ja wat vind je standaard? Standaard is het rondje door het pand. Het voorstel rondje, maar wat ik wel soms mis is. Het wordt wel eens gedaan bij stagiaires die pakken we allemaal samen om een rondje langs de afdelingen te gaan. Ik vind, ook daar ligt het weer aan de functie, maar voor sommige is het wel belangrijk, de afdelingen waar je veel contact mee gaat hebben, ga daar gewoon een uur naartoe. Kijken wie zit daar, wat doen ze nu precies, ik denk dat veel makkelijker is.

En dat is iets, dat doen jullie niet?

Nee, er wordt wel even gedag gezegd, even voorstellen, maar na vijf minuten staat iedereen weer buiten. Daar wordt geen tijd voor vrij gemaakt. Ik denk dat het heel goed is om bijvoorbeeld iemand, uh we zijn bezig met een medewerker productmanagement, die zal best veel contact hebben met bijvoorbeeld een afdeling operations. Plan daar standaard een uur in om te kijken, ligt eraan, is het een extern iemand dan sowieso. Ga meer eens een uur daarbij zitten wat ze nou precies voor werkzaamheden doen. Daar leer je meer van, dan dat je na drie maanden ergens achter komt, van dat doen ze helemaal niet of wie zit daar? Dat communiceert altijd makkelijk, helemaal als je nieuw bent in het bedrijf.

Ja, en verder qua introductie programma?

Hebben we niet.

Of de eerste dag?

Het is gewoon systemen leren en aan de slag, in het diepen.

Meteen aan de slag?

Ja, eigenlijk is dat wel, ja we laten wel mensen van de afdeling zeg maar die het beste de systemen kennen dat uitleggen. Dat zijn verschillende mensen. Het is ook wel prettig dat je niet continu door één persoon wordt ingewerkt, denk ik, dan verleg je de druk op de afdeling ook. Maar we hebben wel tot doel van, direct aan de slag.

Oké, dan natuurlijk de aanvraag van systemen.

Jaha, dat moet ik ook allemaal doen ja.

Ja,

Ja, weet je, je doet het niet zo vaak dus dan is het altijd weer zoeken en hoe werkt het nou, en dan denk ik wel eens: het is wel handig als HRM dit doet. Die, ik doe dit niet zo frequent, dan moet ik toch weer bellen van: waar kan ik het ook alweer vinden. En het ene moet daar en het andere daar. Uuh: heb je ook het telefoonnummer aangevraagd? Oh ja dat moet ook nog. Ik denk van..

En hier is geen documentje van?

Ja, dat is er wel, maar voordat ik die weer gevonden heb dan, dat zijn dingen van die doe ik eigenlijk zo weinig want hoe vaak heb je een nieuwe medewerker of stagiaire? Ik zit altijd zo van ja, weer te emmeren van.

Hoe het allemaal zit?

Ja, wat moest ik allemaal aanvragen, maar ja..

Uuh kijken, dan de kennismaking met Kras, je zei al, een rondje maar verder?

Ik denk dat het weer aan de functie ligt hoever je iemand introduceert. Ik denk dat we daar wel iets kritischer naar mogen kijken.

Oké,

Als ik voor mezelf spreek, ik kom allemaal mensen tegen, we hebben best veel nieuwe medewerkers, ik heb voor de helft geen idee, die komen of niet langs of die komen op de bonnefooi een keer naar beneden. Als ik er dan niet zit dan...

Het idee dat dat is omdat jullie beneden zitten? Minder is?

Ja, dat gevoel heb ik wel, ik zeg niet dat dat zo is, maar dat gevoel heb ik wel. Uuh, ik denk, kondig even aan. Ja de helft zie ik niet, en dat hoeft ook niet. Iemand die op contact center zit die hoeft niet per se bij ons langs te komen maar andere afdelingen denk ik van.

Wel even?

Ja, of maak even een afspraakje, dat is nog veel beter. Plan gewoon even een half uurtje in. Uuh, als onze afdeling interessant is dan vertellen we daar wat over.

Een goeie, uh, personeelsplanning, een vacature opzetten in samenwerking met HR. Wat je net al vertelde. Dus sinds kort ook die vacature aanvraag die ook echt gedaan moet worden.

Uuh ja dat is al eerder volgens mij tenminste die heb ik al eerder ingevuld richting MT bedoel je? Om goedkeuring te krijgen?

Ja, sinds kort is het iets strenger geworden.

Ja, ik vind het ook een standaard formulier dat ik denk van ja.. wil hem best invullen, maar ja.

Wordt in ieder geval gedaan..

Ja,

Eigenlijk alles qua instroom doorstroom en uitstroom, dan kan je denken aan de instroom die we al gehad hebben, maar ook de doorstroom van je eigen medewerkers, uitstroom.

uuh, beoordelen functioneren bedoel je?

Uuh ja,

Ja, dat vind ik wel heel belangrijk, dus ja dat doen we ook.

En ook eventuele uitstroom

Uuh ja die heb je ook wel. We hebben daar niet zo heel veel begeleiding in. Uh nou ja, het exitgesprek is volgens mij door HRM.

Ja, dat klopt, nan de budgetten..

Voor?

Alles qua, dit

Qua HRM?

Ja

Nee, daar weet ik niks van. Daar ben ik nu, want ik wil dus nu iemand erbij hebben maar dan blijkt dat ik geen budget heb voor iemand. Maar vertel mij maar wanneer dat budget, ja dat wordt in het MT beslist. Er heeft nooit iemand om mijn mening of input gevraagd. Dus daar heb ik nu nog last van.

Haha

Haha,

Dat is ook goed.

Haha nee, maar ik moet daar dus nu achter komen, ja wat is mijn budget dan. En dan is het budget blijkbaar het aantal fte en niet het salaris wat iemand verdient. Ik mag niet zoveel salaris uitgeven, nee zoveel fte. Als er een hele dure weggaat dat ik dan twee goedkopen mag aannemen nee.., goedkopen voor een dure, ik vind het een beetje, uh... Heb ik een beetje moeite mee.

Dus qua budgetten dat uh, daar weet je niks van af?

Ja nu kom ik erachter, maar ik ben daar niet in betrokken bij het bepalen of vaststellen van het budget.

Oké, goed om te weten. Functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, qua ontwikkelen opleiding en cursus voor de medewerker?

We leggen daar wel een beetje de verantwoordelijkheid bij de medewerker neer. Het komt ook elke keer weer in de gesprekken aan de orde. We hebben nu 'GoodHabit' waar we eigenlijk heel veel verantwoordelijkheid bij iedereen neerleggen, waardoor ik wel vind dat we sinds we dit hebben er niet meer gekeken wordt naar interne opleidingen. Als ik naar mezelf kijk, ik heb nog nooit een cursus of iets.. het is heel erg bij de medewerker. Ik denk wel dat je daardoor een beetje op moet passen dat je weinig gaat doen, iedereen is druk druk druk.

Hoe komt dat dan?

Hoe komt dat? Ja, .. ik denk dat dat een stukje budget is waar bezuinigd wordt nu. Maar ik denk dat als je echt kijkt naar iemand met potentie, ontwikkel mogelijkheden dat je vanuit hoger af moet gaan kijken, welke kant willen we met die persoon op. En waar ligt er behoefte, en niet vanuit de medewerker omdat die het ook niet zelf ziet.

Oké, dus minder verantwoordelijkheid naar de medewerker toe?

Als je echt iets met iemand wil, voor hebt, potentieel en je denkt die zou ik in termijn door kunnen laten groeien. Dat je wel iets meer kan begeleiden daarin. Nu roept iemand eens een keer ik wil onderhandelen, maar ja hoe vaak doen ze zit nou, dan denk ik ja.. vind ik niet zo relevant. Nee,.. nu roepen we allemaal, dat kan je op 'GoodHabit' doen.

Oké,

Heb je wel eens gedaan op 'GoodHabit' die cursussen?

Nee,

Oké, nou ja ze zijn heel algemeen, je leert er wel wat van he, je kan ook iets van psychologie doen als je dat wil, dat vind ik interessant. Maar het is dus helemaal niet meer toegespitst op de branche, het is heel breed.

Oké,

Excel en dat soort dingen wel. Maar onderhandelen ja, het is meer echt algemeen dan echt specifiek. Voor heel veel dingen volstaat dat hoor, het kan ook heel makkelijk zijn. Maar ik denk als je echt iets met iemand voor hebt dan moet je daar wel iets anders naar kijken.

En uh, wordt dit nu in functionering- beoordelingsgesprekken besproken?

Ik vraag het wel aan mensen, maar ik weet ook niet precies wat ik kan bieden aan die mensen. Ik vind wel dat je dat met HRM zo'n traject moet gaan bepalen. Eigenlijk de koppeling tussen de beoordelings- of functioneringsgesprek, naar HRM. Eigenlijk de beoordeling gaat in het systeem. Dat is puur voor de bonus of die

uitgekeerd wordt of niet. Verder eigenlijk over de opmerkingen is geen overdracht of bespreken met HRM ofzo. Ik heb ook niet het idee dat HRM die allemaal leest.

En dit zou je wel fijn vinden? Zou je wel willen?

Misschien wel, misschien is dit wel eens goed. Kijk ik roep dan wel eens iets als mij iets opvalt maar, ja.. we zijn daar niet bewust mee bezig om daar iets mee te doen.

Uuh, hier hadden we het ook al over gehad.. uh ook gesprekken met medewerkers mocht het niet zo goed gaan.

Ja hoort er bij he, heb ik gelukkig nog niet gehad. We hebben goede medewerkers.

Dat is altijd goed... Dan een stukje Mijn Talent. Het personeelsprogramma. Verlof medewerkers, accepteren weigeren.

Ja geen probleem.

Declaraties?

Ja vind ik ook niet erg, want daar heb ik ook de meeste inzicht in of dat klopt of niet.

Oké, mooi, ziekteverzuim eigenlijk geheel in eigen beheer van jullie.

Ja, dat vind ik wel een ding.

Oké.

Ik weet echt wel, gister was iemand ziek, ja ik vind het echt niet erg om dat in het systeem vast te leggen. Als iemand ziek is en beter is, maar het vangnet er omheen, de bedrijfsarts heeft ook wel een keer iets vertel, iedereen dat iedereen gaan bellen. Ja, dat vind ik een expertise verzuimbegeleiding. Dat leg je wel bij de managers neer maar..

Dan gaat het vooral over, contact houden? Met de medewerkers.

Ja, contact houden, maar ook het signaleren van is er echt iets aan de hand of is er meer aan de hand. Ik vind dat nog wel. als iemand griep heeft of verkouden is, ja dat kan ik nog wel inschatten en ik denk dat ik ook wel merk als er wat meer is. Maar ik denk dat dat toch wel, heel veel bij de managers neer wordt gelegd iets wat specifiek en belangrijks is.

Dus eigenlijk het ziek en betermelden dat,

Ja nee prima.

Dat lukt geen probleem, maar dan echt de volledige verantwoordelijkheid met contact en ziekte?

Ja, eigenlijk omdat je daar zo weinig mee te maken hebt. Ik heb het nu niet aan de orde maar als het straks wel zo is, dan kom ik toch weer bij HRM terecht: jongens hoe ga ik dit aanpakken en hoe moet ik hiermee omgaan? Ik denk is dat dan niet beter om dat gewoon bij HRM te laten liggen?

Is daar een document/beleid van?

Ja, daar roep ik weer eens wat, we hebben toen een keer met de bedrijfsarts, er kwam een nieuwe bedrijfsarts en die heeft een procedure opgesteld waar we op moeten letten. Blijkbaar wat wij doen mag niet eens, wij mogen niet een in het systeem zetten dat iemand griep heeft, je mag niet vragen wat iemand heeft. Eigenlijk mag je alleen zeggen, iemand is ziek punt! Ja, daar heb ik dan weer heel veel moeite mee, het is heel lastig om daar mee om te gaan en omdat het zo lastig is, denk ik moet je dat dan bij de managers leggen. Of moet je dat dan toch als iemand echt ziek is dan dragen we het wel over. Op het begin normale griepjes dat kan de manager ook wel. Maar als het dan werk gerelateerd is, stel iemand waarmee ik een conflict heb meldt zich ziek, is die dan echt ziek of? Dan heb je wel iets meer expertise nodig om daarmee om te gaan en dan mag je niet van de manager verwachten dat die dat zomaar kan.

Dus mocht het inderdaad echt langdurig zijn of lastiger dan?

Ja, mocht er iets meer achter zitten da.. Is die wel echt ziek of speelt die wat anders. Ik denk dat dan HR moet zeggen we nemen het over. Ik heb daar veel te weinig mee te maken. Dan kan je mij wel een cursus geven maar met alles als je het dan nooit toepast dan...

Ja, dat wordt dan lastig. Uh dan nog bij drie keer verzuim verzuimgesprek?

Ja, die heb ik nog niet hoeven voeren.

Dat is fijn!

Ja, maar ook dat zou. Ja, ik weet wel dat het zo is, maar dat zou je met HR moeten. Want ik denk dat er dan namelijk iets anders aan de hand is.

Ja, het is niet per se nodig natuurlijk.

Nee, ook dan, de ene die heeft, is verkouden en die is ziek en de andere die komt gewoon. Ja, tuurlijk ja, dan lijkt me wel prettig om dan, ook al is het iemand is die zich snel makkelijk ziek meldt dan is het fijn als er iemand van HR bij zit. Ik denk dat het dan iets gewichtiger overkomt.

Ja. Mooi, dat waren dan een beetje de taken die er zijn. We hebben er net al een beetje over gehad uh..., maar hoe ervaar jij deze verantwoordelijkheid van deze taken, in het algemeen of specifiek?

Het hoort er wel bij, soms komt het even niet uit, dan zit je hier niet op te wachten. Anderzijds ja natuurlijk wil ik meepraten over vacatures, wil ik daar in bepalen hoe je team wordt samengesteld. Dus ja is het logisch dat je er bij betrokken bent. Ziekmelden, vaststelling in het systeem wie wel niet, vrije dagen, ja ook. Geen probleem!

Dus over het algemeen?

Ja over het algemeen, ik word wel eens gek van al die meldingen in mijn talent. Kan je de vrije dagen goedkeuren? Het zijn er zoveel.

Ja.

Heb wel eens tegen HR gezegd, krijg ik een mailtje, keur ik het goed krijg ik weer een mailtje, ik word gek! Hoef al die mailtjes niet te krijgen, heb nu apart een mapje waar alle mailtjes van mijn talent automatisch inkomen. Daar moet ik nu alleen af en toe in kijken.

Oké, dat is al een verbetering.

Ja, dat komt omdat er zoveel zijn. Ja.. die declaraties, ik kan denk ik als enige inschatten of een declaratie gedaan mag worden, ja of nee. Als HR dat moet doen, die hebben geen idee wat er is afgesproken natuurlijk. Maar als iemand op reis is geweest en er staan twintig van die mailtjes waar ik iets mee moet doen, dan uh maar goed, het hoort erbij..

Maar over het algemeen de taken die je hebt die vind je goed?

Ja, waar ik het meeste moeite mee heb is de verantwoordelijkheid bij als mensen echt ziek zijn dat ze, dan vind ik dat er wel veel van een manager wordt gevraagd.

Dan in welk opzichten?

Dat je... ja dat ik dan wel contact moet houden als iemand, ik ben ook niet altijd hier. Ik bel echt niet iedere dag als iemand ziek is en dat komt denk ik ook wel omdat ik bij mijn mensen eigenlijk geen enkel er tussen heb zitten waarvan ik denk van dat valt wel mee, die kan eigenlijk al wel aan het werk.

Uhu

Omdat ze ook niet zo heel vaak ziek zijn, ik vind het wel een beetje het gevoel dat je geeft aan de medewerker. Als je iedere dag belt dat ze denken van, mijn baas denkt dat ik hier uhu heel de dag wat anders aan het doen ben ofzo.

Dat is natuurlijk ook zo.

Dat vind ik een beetje de gedachten erachter. Dat laat niet echt vertrouwen zien ten opzichte van de medewerker.

En heb je..?

Ik heb bij mijn planning ook niet zo, het is ook niet zo vanuit mijn werkzaamheden die worden door de andere overgenomen. Het is niet zo dat heel de planning in de soep loopt. Dat ik een andere planning moet maken, om te weten van ben jij er morgen weer, dat is bij mij niet zo. Het is echt zo, als ik mensen ga bellen dan is het vanuit belangstelling, maar dat hoeft niet elke dag vind ik. Ik draai het dan liever om dat de medewerker mij.. ik vind wel dat ze mij moeten bellen, niet appen enz. dat vind ik, daar ben ik niet mee eens. Ze weten ook dat als ik er niet ben ze gewoon HR moeten bellen.

Ja,

Ik vergeet ze nog wel eens beter te melden, dat is nog wel een dingetje. Ik zeg dan nog wel eens: als je er weer bent help me even herinneren dat je beter gemeld moet worden of als ik er niet ben je even via HR.

En heb je de verantwoordelijk, waar je het over hebt, als iemand ziek is, daar al vaak gebruik van moeten maken?

Nee, ik heb nog wel eens dat mensen mij toch appen. Ik zit sochtends vanaf kwart voor 7 in de auto dus, je mag me altijd tussen kwart voor 7 en half 9 bel maar, ik ben bereikbaar. Ansicht zal dat wel moeten gaan, wel een paar langdurig ziekte gevallen gehad maar ja dat vind ik dat wel wat lastiger. Als iemand echt langdurig ziek is dan gaat het wel over naar HR, maar dan ben je de controle weer kwijt. Dan mis je wel een beetje wat er allemaal afgesproken is tussen de bedrijfsarts en de medewerker. Misschien is dat niet te bedoeling dat ik dat weet maar dat kan ik dan nergens terug vinden.

Dus een beetje de terugkoppeling van HR naar jou?

Ja, als er een integratie traject is afgesproken van, dan moet ik er wel zelf om vragen van.. of ik moet het zelf van de medewerker horen.

Dan zou je dat in grote lijnen, het kan natuurlijk niet heel detailleert..

Ik weet niet of je dat met een, maar misschien zou dat wel goed zijn om dat eens met de bedrijfsarts.. Ik weet niet wat die wel en niet mag zetten, maar dat je ook een beetje weet hoe je met zo iemand omgaat als die weer terug komt op je afdeling. Uh ja, nu communiceer je één op één met die medewerker, ja ik weet niet wat die met de bedrijfsarts afspreekt. Als die bedrijfsarts zegt je moet echt maar maximaal twee uur per dag. En de medewerker zegt ja ik mag wel vier uur. Ja,.. ik weet het niet.

Nee,

Maar ja ik weet niet wat het beleid daarin is..

Ja, er mag inderdaad niet te veel gezegd worden.

Ja, dan moet ik iemand niet meteen overladen met werk. Terwijl die zegt ik ben er helemaal klaar voor ja,.. Dat hebben we dan een keer aan de hand gehad. Ik laat me dan meer leiden door de medewerker in dat geval en ik heb nooit iets van een verslag gezien ofzo iets afgesproken.

Dat is lastig. Hoe ervaar je de HR taken in samenwerking met mijn talent? Wat vind je van mijn talent?

Het is zoals het is..

Oké, kan je dit uitleggen?

Inmiddels na drie jaar heb ik de weg wel gevonden. Op het begin had ik er wel moeite mee. Ik vind het gewoon niet logisch waar ik dingen kon vinden.

En in welke opzichten?

Nou ja, talent, mijn talent. De ene is van jezelf de andere is van je afdeling.. dus uhu, maar goed,.. ja al die meldingen die die dan weer geeft. En de declaraties indienen, nu door ervaring weet ik hoe het werkt. Ik vond het niet heel, ik ben niet echt een digibeet maar dit vond ik niet heel handig systeem. Maar goed nu staat alles er wel in. Ook voor de beoordelingen en functioneren, ik vind het wel heel fijn dat ik van de laatste paar jaren nu alles terug kan zien. Dus alles wat ik nodig heb kan ik wel vinden. Dat, inmiddels wel..

Oké, zijn er dingen die je zou willen veranderen? Dingen die eruit mogen?

In mijn talent zelf?

Ja,

Ja.. dat zal best, uh geen idee eigenlijk. Ja,.. nou weet ik zo niet. Het staat wel heel veel in dat ik niet gebruik, dus ik weet niet of dat eruit mag, kan maar.. denk waar moet ik ermee.. het is ook niet altijd even consequent. Ik probeer toch altijd wel attent te zijn tegenover collega's met kinderen maar niet alle kinderen staan erin. Ik weet niet wanneer het er wel en niet in staat?

Zou inderdaad gewoon moeten,

Staat er niet altijd in bij mijn collega's. Een heeft drie kinderen staat er maar één. Dat is echt van oké.. haha

Haha,..... en de informatie die jij kan zien? Vind jij dit relevant?

Zoals?

Je hebt waarschijnlijk je medewerkers die je kan zien, adres, salaris, alle documenten, declaraties, verlof?

Declaraties kan ik volgens mij niet terug zien. Heb ik ook nooit behoefte aan gehad. Van mezelf kan ik het wel terug zien.

Zijn er dingen waarvan je vind dat je ze niet mag zien? Of wil je extra dingen?

Nee, heb niet het idee dat ik dingen niet mag zien of dat die afgeschermd zijn van mijn medewerkers.

Qua informatie die je krijgt van mijn talent is het goed?

Ja, vind het alleen onlogisch hoe het ingedeeld is. Onder de medewerker kan ik dan niet al die beoordelingen vinden, dat moet ik dan ergens anders zoeken.

Ja, verder prima

Het werkt, haha

Prima! Uhu, ja hoe zit het met de tijd van de uitvoering van de HR taken die je moet doen.

Ja, die moet je erbij doen he! Je hebt er niet echt tijd voor. De ene week is het bijna niks, dan is het alleen vakantiedagen goedkeuren. De andere week, in een periode van beoordelingsgesprekken, die er nu weer aankomen. Ja, dan ja functioneringsgesprekken in het verleden zat HR altijd bij de gesprekken die maakte de verslagen. Dat heb ik nu alleen gedaan, ik heb wel gemerkt, ik heb nu net de verslagen afgemaakt van de gesprekken die ik in juni heb gevoerd. Dus dat vind ik helemaal niet goed, vind ik zelf ook niks!. Maar ja door de drukte, direct uitwerken, daar heb ik gewoon de tijd niet voor. Dan is het net in mei, juni dat het hartstikke druk is. Juni allemaal, net voor de vakanties, ja blijft allemaal liggen. Dus in die nieuwe structuur dat komt straks, even kijken, ik heb mezelf voorgenomen dat we het even anders doen. Beoordelingsgesprek is makkelijker want die heb je al helemaal op papier staan als je het gesprek aangaat. Dan moet je hoog huid nog één of twee dingen aanpassen na aanleiding van het gesprek en een handtekening eronder maar ja zo'n functioneringsgesprek is natuurlijk open dat kan alle kanten op. En als je dan zelf het gesprek voert en ook nog alles moet vastleggen en uitwerken voor dertien man dan is dat wel.. dan denk ik van secretaresse is ook wel handig.

Haha, nee, dan kost het wel veel tijd.

En ik vind het niet netjes naar de medewerker toe. Je voert een gesprek, en ik heb het andersom ook, mijn gesprekken heb ik ook nog nooit iets van gezien, dit vind ik ook niet netjes. Kijk je voert een gesprek maakt

afspraken dat moet gewoon bevestigd worden. Dat willen wij als bedrijf zijnde dan moeten we dat ook consequent doen. Dus heb, ik heb ze allemaal uitgenodigd voor het beoordelingsgesprek en hiervoor krijgen ze nog eerst het functioneringsgesprek ter ondertekening. Ja, is niet netjes, maar ja zo is het nu eenmaal. Dan heb je wel iets met ja, dan denk ik dat zijn best wel dingen maar ja dat dat hoort erbij.

Wat je nu aangeeft die functioneringsgesprekken dat gewoon heel lang duurt voordat je daar iets over hebt? Verder nog dingen waardoor je denkt hierdoor?

Ja, nu het nieuwe.. beoordelen enz. ik denk dat het goed is dat we het gaan doen. Maar je moet er wel even meer in je dagelijkse werkzaamheden in doen, en dat vind ik wel lastig. Ik vind wel lastig dat je gewoon op een afdeling zit met je medewerkers en ja dit doe je gewoon in je vrije tijd want dit vind ik niet heel fijn om in mijn talent te zitten of beoordelingsgesprekken uit te werken achter je computer terwijl je gewoon op een afdeling zit met de rest.

Ja.. denk je dat je hierdoor de HR taken minder kan uitvoeren? Omdat er minder tijd is?

Je legt ze eerder aan de kant. Weet je, ik doe ze wel als ik ergens rustig aan de kant zit. En ja niet.. ik moet ze thuis doen s 'avonds, maar daar heb ik ook niet altijd zin in.

Nee,..

Je schuift ze wel als eerste door ja

Denk je ook dat je er lakser mee om gaat?

Dat doe je zelf ja, je denk ik doe het wel na de vakantie en dan na de vakantie dan, weet je zelf wel. Dan staat het weer onder aan het lijstje. Niemand vraagt erom, dat ik ook nog iets. Als de medewerkers er nu om vragen waar blijft mijn verslag? Maar als niemand het doet dan kan het nog wel een week wachten, haha

En, qua andere HR taken die je doet? Omdat je minder tijd hebt die je minder doet?

Sollicitatiegesprekken met stagiaires dat uh, ja doe ik niet meer. Maar dat vind ik juist ook leuk weer om voor de product managers zich te ontwikkelen. Die vinden dat ook leuk om te doen. Dus die doen qua stagiaires aanname beleid, die spreek ik eigenlijk helemaal niet. Nou ja heel soms. Maar eigenlijk uh, zit ik daar niet op te wachten.

En dit iets wat je wel zou willen?

Nee, dit is goed zo. Als we twee keer een slechte krijgen dan..

Je vertrouwd je medewerkers?

Ja, ja, ja ook een beetje naar hun toe dat ik eigenlijk, eigenlijk wil ik ook voor de functioneringsgesprekken van de medewerkers dat de productmanagers daar, dat gaan doen. Even met HR over hebben maar ja..

En is dat iets dat je wil doen voor de tijd? Of meer omdat je..

Nou ik denk dat zij ze beter kunnen beoordelen. Kijk de productmanagers daar zit ik één keer in de twee weken mee, daar heb ik continu contact mee, maar de laag daaronder.. de meeste werken parttime, uh heb ik gewoon wat minder zicht op welke taken zij doen, weet ik eigenlijk, nou ik weet wel wat ze doen maar niet in detail. Ik denk juist dat de productmanager dat beter kan beoordelen dan dat ik dat kan. Dan wil ik er wel bij zitten bij de gesprekken, dat zeker. Maar dan kunnen zij het ook uitwerken dat scheelt mij weer tijd.

Haha, ja

Haha ja toch? Win win!

Haha ja, uh hoe ervaren jij je huidige kennis en kunde over gewoon de onderwerpen met betrekking tot HR? Bijv. ziekteverzuim waar je het net over had?

Ja, ja,

Ja, mag het in een schaal van 1 tot 10 zetten..

Mijn eigen vaardingen een zeventje

Een zeven? Kan je dit uitleggen?

Ja, bij sommige dingen ja, ik denk dat je zulke dingen daar groei je in. Elke keer dan krijg je er wat bij. En een vind het heel leuk om allemaal sollicitatiegesprekken te voeren die gaat daar echt allemaal voorbereiden.. en ik heb zoiets van ja.. dan betrap ik mezelf er wel eens op,.. misschien had ik er zelf wat meer aan kunnen doen..?! Dat soort dingen daar wordt niet echt in getraind, beoordelingsgesprekken kan je oefenen op GoodHabitz, maar dat kan mijn medewerker ook dus... Je hebt daar niet echt.. uh

Een specifiek?

Je wordt niet echt getraind om manager te zijn op HR gebied, nee..

Je geeft jezelf nog wel een zeven, dit is ruim voldoende.?

Omdat ik uh, wel denk dat ik mij uh, niet de taken afschuif. En dat ik het ook wel wil doen, en het nut ervan inzie, dus ik loop er echt niet voor weg.

Nee, dat is wel belangrijk..

Ik weet ook wel dat het heel belangrijk is dat mensen zich prettig voelen en uh. Woon werk wil ik ook wel over meendenken. Hebben we ook nog niet echt beleid in.. Hoe gaan we daar als Kras mee om, dat is ook nog wel lastig. Ik heb heel veel mensen die parttime werken met kinderen, daar probeer ik wel een beetje soepel mee om te gaan. Maar.. ik denk dat daar misschien nog wel.. het is lastig, maar misschien nog wel iets.. En net zoals net met die competenties enz. vorige week hebben we dan een uitleg gehad een klein beetje training, maar ik denk dat dat wel, als je echt wil dat dat goed neergezet wordt. Dan is het wel verstandig om daar nog een dag aan te spenderen met zo'n alle. Welke targets kan je stellen, doelen stellen en hoe ga je daarmee om. En door het jaar hoe ga je daarmee om, want het is toch vaak tijdens beoordelingsgesprekken zetten we wat doelstellingen neer en tijdens functioneringsgesprekken kijken we ernaar. Maar dat is het, hoe gaan we daarmee... Maar ja dat betekend ook meer taken die erbij komen. Meer het managen van de doelstellingen waar de mensen op afgerekend worden straks. Sowieso ook daarin je kan moeilijk zeggen in jan of dec. stellen we een doelstellingen en het jaar erop ga ik maar zeggen dat je het niet gehaald hebt dat het allemaal niks was. Ja, dan moet je toch wel, tussendoor al bijsturen en signaleren dus dan moet je daar wel.

En je hebt niet het idee dat je daar iets voor gekregen hebt?

Nee, voor mijn gevoel niet. Die doelstellingen die doen we nooit, die hebben we nooit gehad, dus ja.

Het is allemaal nieuw?

Ja, ze zitten er misschien allemaal al wel in de werkzaamheden, als je kijkt naar doelstellingen puur naar resultaat gerichtheid uh, de omzet packs tuurlijk ben je heel de tijd bezig om dat te halen maar ik denk ook naar persoonlijke doelstellingen, daar zijn we niet echt mee bezig om dat te halen of begeleiden. We hebben hier trouwens één keer met high potentialis, uh daar hebben we, dat waren twee medewerkers die potentie hadden om productmanager te worden en dan heb ik één half jaar iemand van een andere product afdeling begeleid en andersom is iemand van mijn afdeling door een andere leidinggevende. Ja, op zich was dat wel,.. ja dat was ook een pilot en dat was ook wel een beetje zelf de weg zien te vinden. Maar dat vond ik eigenlijk wel goed dat je dan toch wel mensen die jij niet zo kent begeleid om productmanager te worden. Dat ze een beetje konden sparren met mij van.. ben ik goed bezig, wat komt er allemaal bij kijken cetera Dat heeft HR toen wel netjes uitgewerkt en begeleid. Dat was wel.. ja

Dat was toen helemaal.. uh

Ja, ja, Ik weet niet hoe de medewerkers dit ervaren hebben toen. Je merkt wel op het begin ben je heel erg intensief en dan in loop van tijd wordt het wel minder. Is ook wel goed want dan wordt de behoefte waarschijnlijk ook minder.

Zoiets zou jij ook wel willen met die competenties?

Ja, dit ging dan om high potentials maar ik denk dat je zo iets dan wel moet gaan doen. Maar ik denk dat je zo wel meer van mij gevraagd wordt. Ik denk dat je dan wel de managers daarin meer moet trainen hoe je die mensen begeleid. Want dat zou ik echt niet weten. Ik doe het allemaal op gevoel, maar ja.. ik weet natuurlijk niet of dat altijd de juiste is.

We hebben het er wel al een beetje over gehad, de ervaring qua afdeling HR maar hoe ervaar jij de ondersteuning van HR?

Die vind ik wel positief ja. Ja, ik loop ook makkelijk binnen, ja als ik een keer iets heb dan zijn ze altijd bereid mij te helpen. Ze zijn heel toegankelijk, dat wel.

De laatste jaren zijn er steeds meer HR taken bijgekomen, hoe heb jij dit overgangsproces ervaren?

Ja, uhu het is zo.. ja haha ja vooral dat ziekte verzuim, ja dat is dan zo.

Heb je het idee dat het van tevoren veel aandacht aan besteed is?

Als ik kijk naar alle taken? Hoeveel taken zijn het daadwerkelijk? Voor mij is het echt dat ziekteverzuim. Daar is toe een workshop voor geweest en dat is het.

Is dit toen al van tevoren aangekondigd?

Uh weet ik echt niet.. volgens mij niet zo hoor, maar dat hoeft van mij ook niet zo. Als je aankondigt dat het over een half jaar is, ja.. het moet toch dus ja.

Oké, dus in principe.?

Ja, ik heb daar niet zoveel moeite mee, als het veranderd dan veranderd het ook maar meteen.

Oké, mooi. Heb je een beeld over hoe het proces en beleid in de toekomst zal verlopen?

Met betrekking tot?

HR taken, eventueel meer erbij, nu net een nieuw beoordelingssysteem.

Voor mij? Ja ik ben bang dat het allemaal meer afstandelijker gaat worden straks. Ben ik bang.. Maar dan zou je wel standaard een training of zo moeten hebben.

Heb je iets van beleid, of idee hoe het beoordelingssysteem qua beleid in elkaar zit?

Nee, daarom ben ik ook heel benieuwd hoe het straks gaat. Uh gaat het straks, dit is het.. en mensen die in deze functiegroepen vallen moet je straks targets mee gaan vaststellen en daar ook op beoordelen. Nee, daar hebben wij geen, en of hoe we dat precies gaan doen, hoe mag ik ze beoordelen, wat is de ruimte. Want als iemand zijn doelstellingen haalt, wat krijgt die dan? Dat soort dingen ik denk dat we daar wel even, dat kwam ook wel naar voren in die sessie, dat we daar toch eens naar gaan kijken ook vanuit MT. Wat is de bandbreedte, en vrijheid.

En qua andere HR taken die je eventueel nog jou kant op zou krijgen? Heb je daar een idee van?

Nee, ik zou niet weten, wat voor meer taken. Nee ja.. uh

Zoals ik het nu begrijp heb je geen idee hoe het er over twee jaar bij zou lopen?

Nee, ik heb wel een vermoeden. Ik denk echt dat het meer afstandelijk gaat worden. Die begeleiding vind ik wel heel belangrijk want ik ben bang als je dat niet doet. Als het bij mij niet echt leeft dan gaat het naar beneden toe niet echt leven en dan gebeurt er niks mee. Dan heb je allemaal doelstellingen staan, en die worden een keer afgevinkt maar,.. belangrijk is dat de doelstelling continu deel uit maakt van je werkzaamheden. Dat het altijd een doel is om te bereiken en niet alleen op die twee meet momenten per jaar.

Nee,

Als je kijkt naar onze functies wij werken meer mee dan dat we managen. En dan ga je echt managen, ik denk dat we daar wel een omslag in moeten maken. En daar ook meer tijd en ruimte voor moeten krijgen.

Denk je dat het makkelijk gaat worden om die omslag te maken?

Uhu,. Ja,

Realistisch denk je?

Voor mijzelf? Ja, ik zou dat wel kunnen. Maar dan moet er niet zo star vastgehouden worden aan mijn afdelingsbudget nu. Nee, maar dan zullen er wel dingetjes meer los moeten laten. Maar dan moeten we dat ook heel bewust.... Ja, dan moet ik daar meer mee bezig zijn ja. Maar ik denk wel dat dit van bovenaf continu, uh niet continu. Maar belangrijk is dat het echt gaat leven. Anders verwaterd het en dan wordt het niks anders dan het huidige beoordelingssysteem.

Nee,

Staat er alleen iets anders in, staan er alleen meer targets in dan die er nu in staan, maar dan wordt de beleven daar niet anders van. Als je begrijpt wat ik bedoel.?

Ja, dus dat het dan inderdaad echt vanuit MT, HR bovenaf?

Ja, maar er mag ook iets beloond worden vind ik. Als iemand een target haalt mag dit ook beloond worden. En niet maar een beloning van 1% salarisverhoging. Dat vind ik,.. dan moet we daar ook iets vooraf voor neerzetten. Ik vind het heel mooi dat we het uitrollen maar ik denk ook dat we naar het hele plaatje moeten kijken van wat staat er tegenover. Als wij er als werkgever niks tegenoverstellen dan denken medewerkers ook we zijn continue bezig geweest, we halen ze en dan krijgen we de normale beloning.. ja.

En heb je het idee dat het vanuit bovenaf al wel bekend is?

Nee, ik denk het niet echt. Ik denk dat het idee is om zo min mogelijk te belonen. Ja, haha dat is ook beleid, dat kan. Maar dan moet je niet van die targets gaan stellen want dat vind ik niet met elkaar matchen. Dus als je denkt dat je echt, als je dit introduceert moet je er ook iets tegenover stellen. En dan moet je daar ook budget voor vrijmaken om dat te doen. En willen doen en als je bang bent dat dat scheef, scheef groeit weer, dan moet je dat niet gaan doen.

Jij hebt op dit moment dus het idee dat er geen budget voor vrijgemaakt is?

Nee, zoals het nu gaat zal het volgend jaar waarschijnlijk ook gaan. Het liefst zo min mogelijk, niks uh, gewoon 1% allemaal of het moet wel uitzonderlijk goed zijn. Ja, wanneer is het uitzonderlijk goed.. ja dat ligt dan aan die traject die mensen halen. Wat mag je daar dan tegenover zetten en ik denk dat dat gewoon transparant moet zijn ook naar de mensen toe. Dan heb je gewoon een target waar je naartoe werkt. Zo werkt dat nu eenmaal mensen willen er toch iets tegenover zien, ja.

Ja, dat is een goeie. Nu zijn er faculteiten, informatie, ondersteuning dingen die je nodig hebt, dat je beter of mist van de afdeling HR?

Nou, er is wel iets, het is net per se HR maar bedrijfsbeleid ten opzichte van uh. Er zijn best veel mensen waar werk privé ander druk staat. Hoe gaan we om met flexibeler werken. Daar wordt maar geen uitspraak over gedaan. Natuurlijk worden er individueel afspraken gemaakt in het bedrijf maar daar is geen één echt beleid, van dit mag wel en dit mag niet. In deze functie wel of niet. Thuiswerken is toegestaan,.. in die functie mits je fulltime werkt. Dus is er niet. Individu afspraken die je maakt daar krijg je scheven gezichten van. Als je dit helder hebt dan is er ook geen discussie. Maar op een of andere manier komt daar geen beleid voor.

Hoe doe je het op dit moment?

Uhu niks kan, ik ben wel redelijk flexibel als er een dag geruild moet worden. Doe ik helemaal niet moeilijk over. Als iemand een half uur eerder wil beginnen of een half uur eerder weg, vind ik niet meer dan normaal. Doe ik zelf ook.. Als iemand standaard om 8 uur wil beginnen en half 5 naar huis, dat kan niet. Thuiswerken doen we nu sowieso.. dat mag eigenlijk.. incidenteel als iemand wat heeft, maar het is niet dat ik iemand heb die één dag in de wek thuis werkt.

Verder niks dingen die je mist?

Pfoe, nee, nee nee nee ik denk dat het belangrijkste is dat alles wat je neerlegt bij het management aan taken dat het goed begeleid wordt en niet één keer neerleggen en dat is het. Ik denk dat dat wel heel belangrijk is. Want bij mij is het allemaal niet top of mind.

Nu heb je het idee dat het..?

Je gaat gewoon met de flow mee geen gekke dingen. Niks bijzonders maar wat er aan zit te komen, dan denk ik wel even, dit moeten we goed gaan doen met zo'n allen.

Oké, mooi. Heb je nog dingen die je kwijt zou willen over dit onderwerp?

Nee, ik denk het niet. Volgens mij heb ik wel alles, nee ik heb verder geen, HR zaken waar ik tegenaan loop. Of dingen die anders moeten, anders dan ik al genoemd heb dan.

Oké, heb je nog tips voor mij? Als zijnde mijn eerste interview, dingen die ik toe moet voegen, moet schrappen?

Nee, nee, je hebt voor iedereen dezelfde vragen?

Ja,

Nee, ik denk dat je van de meeste wel hetzelfde zal horen. We hebben het er onderling eigenlijk nooit zo over. En de ene zal het wel leuker vinden dan de ander maar ik ben wel benieuwd hoe de andere er tegenaan kijkt. Ook voor het nieuwe beoordelingsbeleid, ben ik wel benieuwd hoe de rest hier naar kijkt. Of zij dit ook graag goed willen begeleiden, ook vanuit HR, en duidelijke afspraken maken. Daar ben ik wel benieuwd naar.

Ik ook,

Het is ook zeker goed!

Heel erg bedankt voor dit interview!

Ja tuurlijk, kan je er wat mee?

Jazeker!

Bijlage 7: Lijnmanager 2

(Inleiding)

Misschien even fijn om te weten als achtergrond, ik ben pas een jaar werkzaam bij Kras en in deze functie. Het kan dus zijn dat er bepaalde taken zijn die bij mij liggen en ook niet beter weet dan dat die bij mijn functie horen.

Dat is inderdaad wel fijn om te weten, maar ook goed om dit mee te kunnen nemen. Dan wil ik eerst beginnen met een lijst met HR taken. Graag hoor ik van je per taak of je dit doet en of er nog eventueel andere taken zijn die je ook uitvoert. Selectie en aanname via connexys, bekend?

Daar had ik vandaag nog een mailtje over gehad.

De tweede selectie op CV en brief?

Ja,

Sollicitatiegesprekken, eventueel in samenwerking met HR en verantwoordelijk voor aanname?

Ik goed het,.. uhm altijd in mijn ogen moeten er 2 gesprekken plaats vinden met 4 mensen. Vaak doe ik het eerste gesprek met een medewerker, vervolgens het tweede gesprek HR met een andere medewerker. Zo zijn er vier mensen die deze persoon beoordelen. Hier wordt ontwikkeld binnen progress, maar ik kan geen progress. Ik kan dus niet iemand beoordelen op zijn technische skills, vandaar de medewerker. Net zo min als iemand van HR dit kan. Mijn taak is, past zo'n persoon binnen de groep of vind ik het plat gezegd een eikel. Ja dan moet je ook zeggen dit doen we niet. HR kan ook zien, of er karakter eigenschappen zijn waar van we denken dit past niet goed bij Kras. Op die manier kunnen die dat ook. Ik sta op een standpunt na die twee gesprekken moeten 4 personen ja zeggen.

Oké.

Als een van de vier nee zegt, ik heb geleerd bij twijfel niet doen. Uit schade en schande word je wel eens ooit wijs.

Dus eigenlijk die verantwoordelijkheid die bij jou ligt..?

Ja, uiteindelijk is het mijn call. Ik zeg ja of nee, ik overleg met HR bijv. ook over salaris. Om aan te geven van die is vergelijkbaar met die in mijn team. Dus ik vind ook dat ze een vergelijkbaar salaris moeten hebben. Dat stem je ook af met HR, HR doet dan het bod.. maar weet over het algemeen wel dat is onderling afgestemd. En als ze dan zeggen van, hij accepteert het niet, dan kan ik ook zeggen van niet meer.. dan is het ook klaar. Dit is gewoon het bedrag dat je moet bieden en als die het niet accepteert dan houd het op. Maar dat is dan in overleg met HR. Het is eigenlijk wel, ik zie die 4 stemmen als adviserend en ik maak dan de beslissing. Maar als 1 van de 4 zou zeggen niet doen, met goede argumenten, dan heb ik wel zo iets van ja...

Dan doen we het ook niet?

Dan doen we het ook niet, want ja 4 mensen zien toch meer dan 1.

Ja dat klopt, dus de verantwoordelijkheid ligt bij jou, maar je wil wel graag de mening van andere.

Ja, ik respecteer iedereen zijn mening, ja, als het geen goed argument is dan zou ik wel zeggen ja sorry maar dat is geen reden om iemand af te wijzen. Maar andersom ook, dan moeten we ook gewoon zeggen van dat doen we niet. Ik heb wel ooit een keer gehad dat ik bij een gesprek niet erachter kon komen wat iemand in het gat op zijn CV had gedaan. Daarna heb ik voor het tweede gesprek gevraagd aan HR of ze hier op konden doorvragen. Uiteindelijk is HR het wel gelukt om dit eruit te krijgen. Hiermee wil ik zeggen dat iedereen zijn eigen sterke kanten heeft tijdens een gesprek. En die moet je gebruiken. Daar zie ik dan ook een hele belangrijke rol voor HR, dat ze ook inhoudelijk, ik heb hier het gevoel dat ze vaak afzijdig erbij zitten. Dit vind ik onprettig,

Je zou meer input willen van HR?

Ja, het mag wat meer, ik heb nu het gevoel, ik heb bij een aantal gesprekken bij gezeten, ook bij mijn eigen sollicitatiegesprek. Ja HR zit erbij, maar er komt geen vraag vandaan. Ik denk waarom, je zit erbij vraag dan wat maar dat is persoonlijk.

Oké duidelijk, nu verder met de introductie van nieuwe medewerkers. Contact vanaf de eerste werkdag, daarvoor is het HR. Heb je een introductieprogramma?

Als HR het heeft dan hoor ik het graag, haha. Ik heb zelf een sjabloon gemaakt, document gemaakt, inwerkplan nieuwe medewerker, bestaande uit drie fase, van tevoren te regelen, op dag van binnenkomst regelen en zeg maar de eerste maanden werkzaamheden activiteiten.

Oké,

Dat gaat dan van account regelen, laptop regelen, toegang tot systeem regelen, telefoon regelen. Ja ik ben zo ver aan het gaan om dat allemaal erin te zetten. Er is pas 1 november iemand bij mij begonnen, ik ben naar HR toe gegaan van hebben jullie voor mij het personeelsnummer dan kan ik beginnen met de activiteiten? Oh ja dat is al lang bekend. Dan denk ik op het moment dat het bekend is van dit is het personeelsnummer, doe ermee wat je wilt.

Dus je zou graag de het personeelsnummer krijgen van HR?

Ja, dan denk ik dat kan HR wel even geven. Het is niet zo dat ik 1 week voordat de persoon begon bij HR langs liep. Ik moet een aantal zaken in gang zetten voor het account en een van die zaken is dat je het personeelsnummer in moet vullen, dan is het wel handig als je dat weet.

Ja, duidelijk. Dus je doet van tevoren systeem aanvragen. Wat doen je tijdens de eerste werkdag?

Ophalen, welkom heten, even voorstelronde met de afdeling, zeggen waar die gaat zitten, uhm en dan.. ja.. ik heb het formulier met daarin inlogcodes en dat soort, en dat zeg ik ga maar aan de slag. In dat in werkplan zit ook een aantal stappen in van de persoon in kwestie moet afspraken maken met andere afdelingen. Dit eigenlijk, een van de dingen die ik wel altijd regel, is dat iedere nieuwe werknemer een buddy heeft.

Die buddy is de eerste maanden met de medewerker bezig?

Die neemt de medewerker op sleeptouw. Ja, andere werkzaamheden gaan gewoon door, je kan niet heel de dag met zo iemand bezig zijn. Ja een keer welkom, een rondje over de afdelingen door het gebouw, hier zit die hier zit die. Hier zit HR,.. ja zoiets doe je effe. Ik zeg ook altijd een welkomstkaart op het bureau. Dus ja..

En dan na die eerste werkdag, gaat die met de buddy aan de slag?

Dan gaat die,.. ik heb nu dat is de eerste keer. Maar ik heb nu in een document al een paar opdrachten beschreven, dat is het idee eigenlijk dat die persoon dit gaat uitvoeren. Kijk voor de werkzaamheden, zijn het dingen die de medewerker er zelf achter moet komen. Er moeten afspraken gemaakt worden met andere medewerkers om even te praten en op die manier laat je hem langzaam dingen doen. Steeds meer gooi je er dan in.

Dus je begint eigenlijk met vaste opdrachten?

Ja, die worden vast gesteld op het moment van. Het ligt eraan wat de persoon in kwestie komt doen. Op een gegeven moment laat ik zo'n iemand los, meestal na 1 of 2 dagen ga ik even praten, koffie drinken, hoe gaat het, waar loop je tegen aan? Ik heb niet zo iets van structureel er bovenop te zitten, ik denk laat die even met rust.

Maar wel blijven monitoren?

Ja, ik praat ook altijd als een proeftijd voorbij is dat ik met de buddy praat, hoe gaat het? Als die het signaal heeft van het gaat goed of juist niet, dan koppel ik dat wel terug. Maar ja ik kan niet alles in de gaten houden. Je moet iemand vertrouwen en de ruimte geven om iemand te ontwikkelen. Je kan niet verwachten dat als iemand binnen komt dat je meteen alles kent. Gewoon even rust geven.

Duidelijk. Personeelsplanning, vacature aanvragen via HR. Als je iemand aan wil nemen, of vacature open zetten. Bekend mee?

Ik zag dat we er nu weer een nieuw sjabloon erbij hebben. Er zit nu ook een formulier bij, maar dat heb ik nog nooit gehad.

Vacature opzetten, of meehelpen opzetten? Zodat het op de site gezet kan worden?

Meestal of de huidige vacature wordt even bekeken of ik heb nu samen met HR een vacature maken. HR maakt een opzet en ik kijk ernaar, van dit hoort er niet bij. En dan komen we gezamenlijk tot 1 vacature.

Alles qua instroom, doorstroom, uitstroom van je medewerkers.

Ja, wat bedoel je daarmee?

Nieuwe medewerkers die binnen komen, je huidige medewerkers doorlaten stromen of door laten leren, en is het nodig de uitstroom van medewerkers.

Ik denk dat ik mede op mijn advies zijn er 2 nieuwe functies bij gekomen. Er zou eigenlijk maar 1 nieuwe medewerker bij komen. ik heb gezegd ik wil dit opsplitsen naar 2 functies. Dat is uiteindelijk, ja ik heb het voorstel gemaakt en dat hebben ze uiteindelijk geaccepteerd. Ik ben degene die zegt het contract word verlengt of niet, ik ben diegene die zegt ik heb mensen die hadden een tijdelijk contract die hebben een vast contract gekregen. Ik heb mensen die hadden een tijdelijk contract en die hebben een nieuw tijdelijk contract gekregen. Ik had ook iemand die had een tijdelijk contract en dat wordt nu niet verlengd. Dat zijn de minder leuke dingen. Komt met de functie.

Dan budgetten op deze gebieden? Alles wat ermee te maken heeft.

Dat gaat te veel lang mij heen.

Oké, kan je dit uit leggen?

Ik weet wel dat er een budget is voor vacatures, ik kan altijd nog budget voor iemand erbij. Ik heb ook externe, ik weet ook dat ik budget heb voor externe, maar als je mij nu zegt je hebt een budget van €2.000.000 zou ik het geloven en je zegt je hebt €500.000 dan zou ik het ook geloven. Ik weet wat ik mag hebben, dat ik nog een vacature heb staan. Wat ik aan externe mag hebben heb ik gister met mijn leidinggevende besproken, maar dat hoor ik eerder van mijn leidinggevende dan van HR.

Oké, duidelijk. En dan functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken?

Ja,.. ik mis in de nieuwe opzet het planningsgesprek. Je maakt resultaat afspraken, die moet je eerst met elkaar maken en naar de hand kan je die pas beoordelen. Ik had eigenlijk alle mensen verplicht gesteld een POP te hebben. Maar die komt nu in het nieuwe systeem.

Qua ontwikkelen, opleiding, cursus medewerker, die je kan aanbieden?

Uhm..

Heb je hier zicht op?

GoodHabitx uhm dan lachen ze mij uit.. dan gaan we Windows XP doen.. dan hebben ze zo iets dat GoodHabitx, ik probeer nu bepaalde mensen op training te krijgen. We hebben zelf een aantal medewerkers een training laten volgen, gewoon een training geregeld. Ik heb aan mijn leidinggevende gevraagd of ik iemand mocht inhuren om training te geven. En dat was oké, dat is eigenlijk buiten HR om gegaan. Ik krijg nu een training die ik via mijn leidinggevende laat goedkeuren, dan eg mijn leidinggevende zorg maar dat HR dit gaat regelen. En dan kom ik bij HR en die zegt ga maar budget halen bij je leidinggevende, ja daar kom ik net vandaan.. dus ja.. uhm volgens mij zit ik in een aparte groep dat dat niet, HR mij niet kan bedienen, of wil bedienen maar ik heb het gevoel dat ik dit zelf moet doen.

Dit gaat dan via je leidinggevende?

Nou, ik heb nu die training, ik heb wat bureau zitten zoeken en ik zeg tegen me medewerkers van kijk hier eens en laat weten wat je wil doen. Ik die fase zitten we nu. Dan zou het meer zijn van we gaan daar die training doen van HR ga dat maar regelen... kijken of ik ze zo ver krijg.

Je had het net over uitstroom, eventueel bij onvoldoende functioneren gesprek met medewerker. Dit doe jij ook? Dat je in gesprek blijft met de medewerker, mocht die onvoldoende functioneren, dat jij dat ook doet.

Ik heb met alle medewerkers, ook de externe iedere maand een gesprek, o.a. ook over functioneren. Het voortgangsgesprek gebruik je al om signalen te geven, dus mensen die een selectie beoordeling krijgen hebben in het beoordelingsgesprek al te horen gekregen van dit gaat niet goed.. Mijn insteek is bij een negatief beoordelingsgesprek van oké dat was niet goed, dit moet anders, en welke afspraken maken we om het beter te doen? Ik leg dan wel het initiatief bij de persoon in kwestie. Kijk hij moet zijn prestatie verbeteren niet ik.. als hij dat niet wil dan ja, dan gaan we volgend jaar nog een vervelender gesprek houden.

Dit is iets waar je het beoordelingsgesprek mee afwacht?

Het beoordelingsgesprekken mag geen verassing zijn. Je kan niet tegen iemand zeggen. Het gaat goed het gaat goed en dan ineens je bent ontslagen. Als je tegen iemand zegt het gaat niet goed het gaat niet goed en die persoon doet er niks aan, dan kan die niet verbaast zijn als die wort ontslagen.

Dus mocht je ene medewerker tijdens het beoordelen een slechte beoordeling geven, dan is dit wel vaker besproken?

Hij ze zullen het altijd ontkennen, ik loop al iets langer mee.. mensen zullen altijd vinden dat het niet terecht is, maar ze mogen nooit verast zijn door de opmerkingen die er komen. Die zijn altijd al eerder geplaatst. Ik zet het soms in het voorgangsbericht erbij, als je het niet goed doen dan ga je naar een slechte beoordeling. Dan staat het echt vast. Om discussie te voorkomen, ik maak geen verslagen van de maandelijkse gesprekken. Als ik dat zou doen dan ben ik echt met doseer vorming bezig, dan wil je iemand echt naar de uitgang begeleiden. Zo ver ben ik nog niet, maar ik weet wel. Uhm ik een training gedaan, en daarin werd je geleerd als leidinggevende, in dit soort gevallen, zorg dat dingen vastliggen in het personeelsdossier. Uiteindelijk staat daar de waarheid. En niet wat jij gezegd hebt.

Je bent er wil mee bezig?

Ja,

Duidelijk, een stukje over mijn talent. Het personeelssysteem. Er zijn een aantal dingen die je daar kan doen, verlof medewerkers accepteren, weigeren. Declaraties, accepteren weigeren. Maar ook het gehele ziekteverzuim beleid, is in principe in jou beheer.

Ja, ik heb uhm.. het aanmelden van ziekte doe ik via mijn talent, beter melden. Af en toe heb ik het gevoel van, ik snap de vragen maar soms zijn ze een beetje.. hij is ziek, ja overig ziekte ik snap dat het zo gevraagd moet worden maar het staat een beetje gek. Ik weet van er is toen een sessie geweest met de nieuwe bedrijfsarts. Uhm, bepaalde dingen wel en niet kunnen, ik heb wel een gevoel, dat is van mijn vorige werk gewend was. Dat daar nog best wat verbeteringen in kunnen.

In welk opzichte dan?

Ik had bij mijn vorige werkgever, maandelijks of om de zoveel maanden wij als managers een gesprek met de Arboarts. Over de afdeling, wij konden dan mensen inbrengen als zijnde een bespreek geval, maar je kon ook algemene zaken bespreken. Ik mis hier een beetje ja.. dat kreeg ik ook het gevoel tijdens die sessie, ja.. dat er weinig mensen nadenken over,.. er is iemand ziek, ik is dan wel een formulier voor een verzuimgesprek. Ik heb het dan een keer gevoerd maar dat is dan voor mij te.. ja hoe ik moet ik het zeggen te instrumenteel.

Ja geeft aan dat je dat gesprek wel eens gevoerd hebt, in principe bij drie keer verzuim verzuimgesprek.

Ja, ik nam iemand over die werd ziek, gewoon griep, ja dan is het die moet een verzuimgesprek, uhm ja nou, ja dan doen we het. Toen heb dit dat formulier gebruikt, maar het blijft een beetje vrijblijvend heb ik het idee. Je mist ene terug koppeling van bijv. ene bedrijfsarts, gebeurd er nog iets mee of is het zo goed.. je kunt, ik kan wel iemand vragen die zich ziekmeld van is er iets aan de hand? Uhm.. ja ik heb er iemand gehad daarvan was het ook werk gerelateerd maar een andere ja, dan is er een hele historie en ja hier al 20 jaar werkt en gewoon een historie heeft van 4, 5 keer ziekte per jaar. Ja wie ben ik dan om na zoveel jaar er nog iets te denken aan te kunnen doen. Iemand die minder dan een jaar werkt en 3 x ziek is ja daar prik ik doorheen. Dan weet ik dat het werk gerelateerd is, bleek uiteindelijk niet alleen werk gerelateerd te zijn maar ja.. de persoon in kwestie zat in de knoop met zichzelf.

Dat is lastig..

Ja,

Ook volledig verantwoordelijk voor contact met medewerker tijdens ziekte.

Ja, ik heb de neiging, Ja ze zeggen wel je moet dezelfde dag nog bellen. Maar je belt na 1 of 2 dagen bel je gewoon op. Van hoe is het?

Duidelijk.. Dit waren de taken die bij jou liggen als leidinggevende. Nu we ze bekeken hebben wil ik kijken hoe jij deze taken ervaart, deze verantwoordelijkheid. Dat mag ik in het algemeen of specifiek. Wat vind je hier van?

Alles wat nu benoemd is vind ik horen bij ene leidinggevende. Als het ergens anders heeft gelegen zou ik dat heel verbazingwekkend vinden. Dat je helpt bij het regelen van een opleiding, dat kan best bij HR liggen. Maar of iemand een opleiding moet doen ligt bij mij als leidinggevende. Ik heb altijd het idee als ij mij kan overtuigen dat een training kantklossen jou kan helpen bij je functioneren dan mag jij van mij de training kantklossen doen. Het gaat erom dat een medewerker beter gaat functioneren. En welke trainging je dan gaat doen, ja.. ik adviseer mensen wel eens van ga een kijken naar die training of die.. Ze zijn er nu mee bezig, daarin schieten ze tekort, ik heb geen idee wat mijn opleidingsbudget is en zolang ik dat niet weet, ga ik iedereen op training sturen. En gewoon roepen het mag. Als je dadelijk met een POP komt, dan mag je niet zeggen niemand mag een opleiding,

dan moet je die pop niet doen. Je mag vragen stellen bij een opleiding die iemand doet, maar in sommige gevallen kan iets toevoegen aan iemand functioneren.

Je vind het als ik het zo hoor, goed dat je er verantwoordelijk voor bent?

Ja, ik werk dagelijks met ze. Ik zie dingen, met alle respect voor HR maar hoe moeten zij kunnen oordelen over iemand die je nooit ziet of die iets nodig heeft.

Ja, duidelijk! Verder bijv. qua ziekteverzuim, wat vind je van deze verantwoordelijkheid, dat ziekte helemaal bij jou ligt?

Uhm... ik denk dat dat goed is. Dat het bij mij ligt, want ik kan denk ik beoordelen of iemand... ja als iemand door werkdruk weg valt, ik kan wel echt snappen of dat dit klopt of hier is iets anders aan de hand.

Ja. En de contacten die jij moet houden met de medewerkers is ook goed?

Ja, ik snap dat ze.. ik begrijp dat je eigenlijk niet alles mag vragen maar soms moet je de trucen kennen door je mond te houden. Dan gaan ze zelf wel praten. Uhm.. kijk daar ben ik ja. Misschien niet zo nauw wat ik officieel niet mag vragen en toch vraag, ik denk ja. Bij diegene bij je het niet mag vragen en commentaar krijgt dan is het eigenlijk bij detentie al iets aan de hand. Als jij gewoon griep hebt en dan denk je er is niks mis je hebt griep, je bent een paar dagen gammel en vervolgens ga je weer gewoon aan het werk. Kijk als jij met tegenzin naar je werk gaat, ja dan.. of je zou ruzie met mij hebben en je zit bij mij op de afdelingen. Dan heb je wel een issue en dan snap ik dat je dat niet gaat zeggen. Maar ja als mensen suikerziekte hebben dan ja, vind ik wel fijn als mensen dat tegen me zeggen, maar ik kan vervolgens niks mee. Maar ik vind het wel fijn als ze mij in vertrouwen nemen. Dat vind ik ene belangrijke, dat heeft met ziekte verzuim te maken maar ook met relatie naar mensen toe. Ik vind het belangrijk als leidinggevende dat mensen je vertrouwen. Dat ze mij kunnen zeggen als er iets is. Ik weet namelijk op het moment dat er privé iets speelt dat dat gevolgen heeft voor de werkrelatie. Maar als ik niet weet dat er iets aan de hand is, kan ik niks..

Nee,

Maar als iemand in scheiding ligt of dat net de relatie uit is ofzo. Ja dan snap ik dat iemand wat gevoeliger is, en wat minder nauwkeurig wat fouten maakt. En er even met het hoofd niet bij is. Dan kan je verklaren dat dingen niet goed gaan.

Dan vind je het fijn dat de medewerkers dat tegen jou zeggen, en niet bijv. bij HR?

Ja, dan zou ik het weer via HR moeten weten en dan ja.. ik heb het meegemaakt met ene medewerker die heeft mij op een gegeven moment vertelt dat die een vervelende ziekte heeft. Onder voorhoud dat ik het niemand zou zeggen. HR weet er dus ook niks van. Ik vind niet dat, tijdens de sessie met de Arboarts heb ik het op tafel gelegd van wat moet ik hiermee. Ik heb geen namen gezegd. De arts zei nee, je moet pas als je dingen gaat zien. Dan moet je die medewerker dringend adviseren om met mij te gaan praten. Mara tot die tijd heb je er goed aan gehad om niks te zeggen. Maar dat is wel wat je moet hebben als leidinggevende, je moet proberen een vertrouwens band met medewerkers op te stellen en te krijgen. Die mag je dan ook niet beschadigen. Dat vind ik echt wel onder deel van mijn functie, betrouwbaar zijn. Ziek zijn is heel vervelend voor mensen, dan praat ik niet over griep.

Duidelijk. Hoe ervaar je de HR taken in samenwerking met Mijn Talent? Dingen die je kan zien en doen via mijn talent?

Ja,. Er moet een tool zijn om een aantal dingen te ondersteunen en hij voldoet. Zijn een paar dingen die ik echt irritant vind als iemand meerdere dagen verlof aanvraagt krijg ik eerst 68 mails van die heeft een aanvraag en vervolgens krijg je nog een 68 mails van je geaccepteerd.. dat kan toch niet!

Onhandig ja.

Wat die niet doet volgens mij op het moment dat iemand ziek is, jou ook aangeeft van heb je een gesprek gehad? Misschien zijn mijn mensen ook te kort ziek om dat te hebben..

Als iemand ziek is zou je dan een bericht willen, van neem contact op of bij langdurig ziekte?

Dat je ook effe ook een reminder krijgt van heb je al weer contact gehad, na een paar dagen. Zeker ook met mensen die ook langdurig ziek zijn, heb ik nooit gehad, maar er is niks mis mee om dit ook het systeem te laten dwingen en het vastleggen. Wat ik zelf heb van ik ga vandaag die persoon bellen heb ik in mijn to do lijstje staan. En dan komt er van alles tussendoor en aan het einde van de dag ben je het vergeten en dan denk je ja,.. morgen en morgen is hetzelfde. En pas 3 dagen later, maar als je een reminder uit het systeem krijgt dan voelt

het meer als een verplichting. Dat dwingt je dan meer om dat te doen, ik zou het uit mezelf wel doen. Maar ja ik kijk iets anders tegen het management aan als sommige anderen.

Dus inderdaad iets wat aangeeft, bel het persoon, houd contact?

Ik heb het gevoel dat ik als ik kijk naar collega's ik wat ruimer score op een schaal van People management. Ik heb ooit een training gedaan en daar werd het ook onderzocht, ik scorende extreem in verhouding met andere. Voor mij het is niet zozeer belangrijk maar meer voor andere, is het misschien wel handig. Iemand is ziek, ik heb het gevoel dat de betrokkenheid met het bedrijf dusdanig hier is. De meeste mensen melden zich niet lichtzinnig ziek. Ze zijn echt wel ziek, maar dan moet je echt wel iets gaan kijken van wat is er aan de hand? Bij andere wordt gezien oh die is ziek, het werk komt niet af wie gaat dit werk doen? Dat komt wel zeg ik dan.. dat is effe hoe je tegen aankijkt.

En verder de dingen die je met mijn Talent kan? Je medewerkers zien?

Ik kan mijn medewerkers zien, contact gegevens, salaris, uhm ik kan beoordelingen zien. Ik upload zelf beoordelen en voortgangsformulieren.

Vind je deze informatie genoeg?

Uhm..

Of juist te veel?

Ja, er zitten een aantal knoppen op van .. wat zit eronder. Maar ik gebruik ze nooit. Ik zou eens moeten bekijken wat zit eronder en wat heb ik eraan. Er zullen best wat meer dingen in zitten maar die gebruik ik niet.

Dus alleen verlof aanvragen, declaraties, ziekteverzuim, gegevens medewerkers, beoordelingen invoeren?

Ja, dat e-doseer om de beoordelingen in te zetten. Maar ik zou daar niet gauw andere verslagen in zetten. Dan ben ik met een ander traject bezig, dus nee. Wat mij betreft prima. Uhm ja, ieder systeem heeft zijn goede en slechte dingen denk ik dan. Ja op mijn vorige werk hadden ze weer een ander systeem en daar had je ook genoeg in.

Oké, duidelijke. Hoe zit je met de tijd voor de uitvoering van deze taken?

Uhm... ja.. manager zijn is geen 40-uurige taak. Ik maak meer uren als 40 uur. Voor mij is belangrijk ik wil mijn werk op een bepaald manier invullen en de tijd die het kost, is het 60 uur in de week dan is het 60 uur is het 80 uur dan is het 80 uur. Dat is mijn eigen keuze die ik maak.

Zijn er taken die je nu moet uitvoeren, waardoor je veel meer uren moeten maken waarvan je denk dat vind ik eigenlijk niet belangrijk, kost te veel tijd?

Nee, ik heb op dit moment meer dat ik dingen zou willen doen waar ik niks mee doe.

Zoals?

Ik wil dat mensen tijd schrijven en zo kijken of ze hun tijd wel efficiënt gebruiken.

Hoe moet ik dat zien?

Ik verlicht mensen tijd te schrijven, in een systeem kan je aangeven, er zitten opdrachten aan. Dan kan je zeggen ik heb zoveel tijd aan deze opdracht gewerkt. Ik wil dat mensen tijd schrijven. Ik zou graag met die cijfers iets willen gaan doen. A kunnen zien zijn de mensen met de goede dingen bezig en B is we maken inschattingen over hoelang een bepaalde klus duurt, ik zou heel graag na meten of het allemaal klopt. Klopt deze schatting wel. Op die manier kan ik veel beter de werklust bepalen. Zo kan ik kijken hoeveel klussen ik kan doen in een aantal weken. Mocht mijn schatting niet kloppen dan kan klopt mijn voorspelling niet. Verwachtingen management is ook een belangrijk proces. Daar zeg ik, daar kan ik nog dingen in veranderen. Ik heb te maken met een afdeling die 5 jaar stil gestaan heeft, ik zou eigenlijk alles stil willen zetten en 1 jaar willen besteden om die achterstand weg te werken maar de winkel moet open blijven. Dus ik ben aan het schipperen tussen de winkel ophouden en allerlei verbeteringen en dat kost gewoon heel veel tijd en inzet. Ontwikkeling van mensen, ik zou graag zien dat een aantal medewerkers andere rollen krijgen in de organisatie.

Heb je een idee dat je daar op dit moment te weinig tijd voor hebt?

Ik zou af en toe bepaalde gebieden, het is lastig want de microfoon staat aan. Mijn afdeling is een apart vakgebied,.. ik maar dit moet je maar niet meenemen, maar het MT bemoeit zich te vaak met details. Ik heb

bepaalde verbeteringen aangeschaft en je wil niet weten hoeveel tijd en moeite mij dit heeft gehad om dit aan te mogen schaffen. Ik ben heel veel tijd kwijt aan dingen waar ik liever geen tijd aan zou besteden. En daardoor moet ik keuzes maken over wat is nu belangrijk.. Er is een organisatie ontstaan die.. ja mijn afdeling bestaat uit 2 sectoren. Bij de ene ben ik redelijk vrij in wie ik mag aannemen bij de andere moet ik met HR praten want daar heb ik niks te zeggen, daar worden de mensen bij mij neergezet. Daar wordt ik wel een beetje, daar heb ik wel een beetje. Ik heb laatst nog tegen HR gezegd van.. ik wil niet het afval putje worden. En ik neigt het wel naar.

In die gebieden, ook al ben jij verantwoordelijk, heb je niet echt het idee dat je echt verantwoordelijk bent?

Ik word wel gesteund door mijn leidinggevende zonder hem zou ik dan,.. maar de verhoudingen liggen hier af en toe verkeerd. Maar dat is histories zo gegroeid en ja ik ben de indringer die zijn eigen territorium aan het markeren is en ja dat gaat niet altijd even soepel. En ja dat is een hele lastige. En dat kost van weer heel veel kracht en energie, waarbij je sommige dingen zegt van ja, ik wil veel tijd in mensen stoppen. Dus een aantal dingen zoals andere stappen die blijven helaas liggen. Ik maak die 80 uur niet meer, dat was bij mijn vorige baan, en ja dan krijg je stank voor dank.

Dus je moet wel echt kijken wat je gaat doen met je tijd?

Wat ik probeer ik probeer altijd mensen op bepaalde posities, alle key posities zijn daar externe bezig, of waren door externe bezet. En het kost mij heel veel moeite om dat te veranderen. Ik hoop komend jaar daar een stap in kunnen zetten, en dan moet ik dat gat wel invullen en daarin probeer ik de interne te stimuleren, te coachen om dat gat in te vullen. Die zijn ook wat huiverig daarin, ik zit in een spagaat.

Lastig ja,.

Ja ik vind het leuk, maar wel lastig ja. Ja mensen een spiegel voorhouden dat ze volgens jou meer kunnen dan ze doen. Maar altijd de weg van de minste weerstand zoeken is lastig,.. maar andersom mensen die altijd denken om dat ik om 4 uur s'ochtends opsta om iets te doen, doe ik het uitstekend, maar de rest van de dag alleen maar foute maakt, ja die mindset is totaal verkeerd, maar die heerst wel in dit bedrijf. Wat ik nu heb klink wel gek maar eigenlijk zou je door selecteren in de organisatie. Van goeie mensen de kans te geven om ze te ontplooiën en nieuwe dingen te doen en de onderkant te laten uitstromen. Ik heb het idee dat in deze organisatie het vlootsschouw model niet bekend is. De goede mensen moet je houden en de slechte afscheid van nemen.

Je hebt het idee dat dat binnen de organisatie niet gebeurt?

Nou, ik was eigenlijk vergeten de vraag te stellen tijdens het de workshop nieuwe beoordelingssysteem. Of we dat hier niet een keer konden gaan toepassen, dat vlootsschouw model. Doe maar eens per afdeling invullen, van je eigen team.

Doe jij dat zelf voor jou team?

Ja in mijn hoofd.

Dit neem je mee in de gesprekken?

Ja,.. je mensen waarin je ziet daar zit groeipotentieel in en daar ga je in investeren. Kijk mensen die gewoon op hun plek zitten die geef je ook wel aandacht maar die ga je niet pushen van je moet die training doen end ie training. Daar maak je die mensen die blij mee, spreek je waardering uit. Die hoeven niet, die willen bezig zijn met hun werk en hoeven niet door te stromen, die zitten op hun plek. Net als resultaat afspraken, dit heb ik dit jaar al gedaan.

Zoals ik het nu hoor, zijn er dingen vanuit HR of vanuit het MT hier komen waarvan jij zoiets hebt dit doe ik al?

Tussen ons, dat formulier wat ik nu gebruik voor beoordeling is waardeloos. Ik kan ergens wat invullen, maar ik kan het niet star. Beoordelen is zo subjectief als je maar zijn kan. Iedere manager zegt dat die het objectief doet maar uiteindelijk is het subjectief. Maar als ik jou mag dan zou ik je eerder een goed geven dan als ik een hekel aan je heb. Je hebt ook het negatieve gevolg van als ik je mag dan kan ik je niet te veel vooroordelen want ze denken dat ik je te graag mag. Dat is een ander risico maar er wordt geen, je kan tegen iemand zeggen dit moet je doen,.. eind van het jaar zeg je je hebt het niet gehaald. Communicatie is daar belangrijk in. Er worden hier ook geen feedback vragen gesteld, of laat mensen eens een beoordeling maken door iemand waarmee ze samenwerken. Ik vraag mensen in de maandelijkse gesprekken ook wel eens hoe ze andere medewerkers ervaren. Bijv. als iemand zijn contract afloopt. Dan ga je met de buddy nog wel eens om de tafel zitten. Dan moet je ook zeggen als daar een reden voor is we stoppen ermee. Daar kan heel veel nog gewonnen worden op het gebied van ontwikkeling van de medewerkers en training. En ik denk dat HR daar wel een rol kan spelen. HR is

nu een beetje ver van mijn bed show. Mensen komen alleen naar HR als er iets is of als ze iets moeten hebben, verder zou je ze niet zien.

Hoe ervaar jij je eigen kennis en kunde over deze onderwerpen, op een schaal van 1 tot 10?

Ik ben altijd heel kritisch op mezelf, ik leg de lat altijd heel hoog. Maar ik weet gewoon dat ik een goede manager ben net op dat soort gebieden, ik heb blijkbaar iets dat ik mensen heel snel kan laten vertrouwen. Wat het is dat weet ik niet, maar ik heb wel iets dat ik.. ik zou zeggen een 8. Ik vind dat je als manager je moet voor en achter je mensen staan. Ik zeg altijd als een medewerker nee zegt dan is het nee, ook al wil je dat het ja is. Dan zou ik daar achter blijven staan. Onder vier ogen zou ik die wel uitleggen waarom het ja zou moeten zijn. Maar je mag een medewerker nooit afvallen en dat is de fout die vaak gemaakt wordt. Als er iets niet goed gaat met een medewerker is het ook mijn fout, het is te makkelijk om de schuld alleen bij die medewerker te leggen, ik heb die daar neer gezet. Dan neem ik die verantwoordelijkheid ook, en dat is ook vertrouwen geven aan mensen. En dan krijg je ook weinig ziekteverzuim enz.

Ja, duidelijk. Dan nu de ervaring met de afdeling HR. Hoe ervaar je de ondersteuning van de afdeling zelf? Voor de taken die we net genoeg hebben.

Laten we ze dan over een kamp scheren ik heb een hele goede relatie met de afdeling HR. Ik heb ook het gevoel dat ik ze kan gebruiken als hulplijn. Ik heb ze ook wel eens een gewetensvraag kunnen stellen. Van als ik nu nee zeg is dat dan goed voor mijn carrière? Dat was ook inderdaad niet goed. Ze waren toen wel eerlijk om te zeggen dat ze er niet mee eens waren, maar het kwam van hoger hand we moeten dit maar even slikken. Wat dat betreft vind ik dat wel prettig, je hebt met sommige dingen wat ik net zeg, opleidingen. Dan heb je een gevoel dat het te makkelijk afgeschoven wordt. Ik denk dat daar, een grijsgebied is wie is nu waar verantwoordelijk voor. Dat ik denk opleiding moet HR regelen end at zij denken regel dat zelf maar.

Deze werkzaamheden, je bent nu een jaar werkzaam bij Kras, deze werkzaamheden, had je deze al vanaf het begin?

Ja, ik vind het ook verbazing wekkend dat het eerst ergens anders lag. Ja de ziekmelding oke... dat is administratief afhandeling, dat ze bellen naar HR en dat ik te horen krijg van die en die heeft zich ziek gemeld, prima. Maar vervolgens moet je het contact van je medewerker ins tand houden. En dan moet niet een taak van HR zijn.

Dus je vind eigenlijk alles wat hebt, vind je vanzelf sprekend en ook goed dat je het moet doen?

Ja,.. waar je denk ik als HR uhm.. waar HR voor moet waken is dat in een ivorentoren komt. En zeker met een bepaalde ontwikkelen dat je in de ivoren toren in Rijswijk zit. HR heeft een functie, om ook ons op het gebied van HR te ondersteunen of te helpen of te wijzen op.. zaken. Ik heb ook externe, ZZPers, ik heb de vraag stelt over de nieuwe regelen met ZZPs in loondienst. Uhm uhm uhm ja, doet dat zelf maar uitzoeken. En dan denk ik HR, juridische zaken, je zit dicht tegen juridische zaken aan. Je kunt ook zeggen, ja.. daar hebben we meer mee te maken, met al die reisleiders. We zoeken het voor je uit of we helpen je hierbij, dan heb ik het gevoel van...

Dus als ik het zo goed hoor? Op dat gebied qua ondersteuning zou het wel meer mogen?

Ik denk dat je af en toe ook kunt zeggen, zie eens kansen om te helpen. In plaats van zoek het allemaal maar zelf uit.

En dat wordt te vaak gedaan?

Ik krijg het gevoel dat ze eerder kunnen helpen dan dat ze doen. En dan kan ik best snappen dat het door tijd gebrek is, maar zeg dan dat het door tijd gebrek is. Laat, zeg het dan.. maar nu krijg je het gevoel van ja..

Zoek het zelf maar uit?

Zoek het zelf maar uit.

Ja.. duidelijk. Heb je een beeld over hoe het er in de toekomst uit zal zien? Of je eventueel nog meer dingen erbij zou krijgen?

Uhm.. kijk er komen, wat nog niet ten spraken is gekomen maar wat ik wel weet. Ik heb er nog geen ervaring mee, poortwachter en dat soort leuke dingen. Ik heb geen idee of we daar op inspelen. Maar ik weet wel dat dat heel belangrijk is om te doen. En dat moet echt in samenspraak zijn met HR, leidinggevende en Arbo. Doe je dat verkeerd, als leidinggevende dan kost het je heel veel geld. Als je niet goed oplet in de begeleiding dan kan zo'n dienst zeggen, Kras jullie hebben het niet goed gedaan, deze persoon mogen jullie nog 1 jaar doorbetalen. Dat is veel geld. Daar zeg ik, hier nog geen ervaring mee. Bij mijn vorige baan waren ze daar toch meer mee bezig. Hier

heb ik het gevoel van geen idee, hoe dit zit. Omdat het niet je dagelijkse ding is, heb je daar HR echt heel erg bij nodig. Om te zorgen dat het allemaal goed gaat. En dan ook qua opleidingen zouden ze meer kunnen doen.

Dus je zou in de toekomst daar willen zien dat er meer mee gedaan wordt?

Ja, en dan is het voor mij een beetje lastig. Bij mijn vorige werkgever hadden we dan sessies over beoordelen waarbij iemand van HR zat en de managers en dan werd er over beoordeling gesproken en dan vooral de afwijkingen en er werd ook over promotie gesproken. Maar wat er dan gebeurde, de HR adviseur zat er bij om dingen te challenge daar hebben we leuke discussies mee gehad. Ik gaf bijv. iemand een promotie omdat die bepaalde dingen deed, en mijn collega deed dat niet. Daar zulke gesprekken te organiseren kwam het voor dat die andere zei dan ga ik hem ook een promotie geven of dat ik zei van dan geen promoties. Zo ging je samen met collega's discussiëren en ervaringen delen. En wat er ook voor zorgt is dat beoordelingen veel ruimer en gelijkmatiger.

Qua beoordelingen functioneren ligt er nu niet een lijn binnen de organisatie?

Ik denk dat HR moet kijken of ze een rol kunnen vervullen om zeker bij de zelfde soort afdelingen. In basis doen ze dan hetzelfde, dus waarom geeft de een afdeling iemand een zeer goed die dit heel goed doet terwijl dat bij een andere afdeling als normaal ervaren wordt en niemand een zeer goed krijg.

Beter afgestemd?

Dan zou je veel beter in lijn kunnen komen met zaken. Ik heb het ooit meegemaakt dat mijn beoordeling door de directie werd afgekeurd. Omdat ik te weinig mensen een onvoldoende had gegeven. Maar als iemand alle mensen een goed geeft, dat zegt niks. Een paar mensen een zeer goed geven het gevaar waar je nu naar toe gaat. Je maakt een resultaat afspraak en ik haal 10% meer omzet, ik heb dan 12% gehaald dan krijg ik een zeer goed. Volgend jaar krijg ik weer 10% meer en dan krijg ik weer een zeer goed, en zo maar goed. Die grens moet dan verlengd worden. Er moeten duidelijk afspraken gemaakt worden. Daar moet HR een rol in spelen, uniformiteit krijgen over de afdelingen heen, binnen Kras. Als ik de enige manager ben die mensen een onvoldoende heeft, dan wil er niemand meer op mijn afdeling. Dat is het risico dat je elk jaar hetzelfde krijgt. En mensen vergeten dat je moet pushen. En diegene die hier een rol in kan spelen is HR. Die hebben er geen belang in, maar die kunnen er wel voor zorgen dat mensen gelijk beoordeeld worden. Dat is een lastig...

Duidelijk. Zijn er nog informatie, beleid stukken, of dingen die je mist of beter zou willen van de afdeling HR?

Uhm.. ja ik net zo als nu met de nieuwe beoordeling, je wordt uitgenodigd voor een sessie. Komt een beetje rauw op je dak, waar komt dit vandaan? Het kan zijn dat ik iets gemist heb. Als ik heel eerlijk ben, is de timing waardeloos, ik ben nu, ik ben vandaag begonnen aan de beoordelingsgesprekken. Ik ga nu echt het nieuwe niet toepassen. Maandag is nu de sessie voor de medewerkers, ja.. dit had je in oktober moeten doen, dan had je het nog mee kunnen nemen. Uhm.. er wordt heel makkelijk geroepen, het is salarisschaal B en hoger en dan valt op 3 man na iedereen erin. Ik heb al zo iets ik ga het voor iedereen doen. Plan zoiets beter, heeft het ook een follow up.

Zie je dit in meer gevallen?

Ik ga iets heel vervelends zeggen.

Dat mag.

Gedeelte van deze organisatie, ik zie mezelf als manager. Ik geef leiding aan mensen. Een aantal veert mee, zijn vooral meewerkt voorman die ok beoordelingen moeten doen. Dan dat ze echt manager zijn. Dat vond ik toen met die sessie met de Arboarts, heb ik daarna ook met de arts zitten praten. Toen kwam ook naar voren dat ik meer kijk als manager zijnde, terwijl andere meer kijken als meewerkend voorman, ik mis een handje. Terwijl ik zo iets heb, er is iemand ziek. Waarom is iemand ziek?

Zijn dit dingen waar de afdeling HR bij kan ondersteunen?

Ik denk dat ze goed in de gaten moeten hebben, dat er bij sessies twee soorten mensen zijn. Veel meer vanuit management en veel meer meewerken in het team, teamleaders. Een meewerkend voorman zou veel minder snel iemand een slecht beoordelen, terwijl een manager daar minder moeite mee had. Als collega, wat meewerkend voormannen zijn is het veel moeilijker om een collega negatief te beoordelen. Terwijl je als leidinggevende daar iets boven staat. Ik heb het idee dat het verschil niet altijd gezien wordt. Ik heb het idee dat HR daar iets mee moet.

Ik welk opzichte dan? Qua ondersteuning?

Qua ondersteuning, maar ook tel eens na hoeveel goede beoordelingen en negatieve beoordelingen er zijn. Theorie leert dat er voor elke goede beoordeling een matig moet zijn. Dat hoeft dan niet helemaal, maar het kan niet zo zijn dat je 20 zeer goed hebt en 0 matig. En die heb je op afdelingen durf ik je op een briefje te geven. Of je moet een neutrale meetlat hebben of elk jaar de lat hoger moeten maken. Het kan niet zo zijn dat iedereen goed presteert. HR moet voorkomen dat ik ze ga zien als lijstjes invullen en de rest er niks aan heb.

Je wil betere ondersteuning?

Ja denk eens mee hoe we deze organisatie naar een hoger niveau kunnen tillen? Hoe kunnen we mensen trainen. Ik heb ook wel eens zelf trainingen gegeven, je hoeft niet altijd een bureau in te huren. Met mensen van HR maar ook medewerkers die het leuk vinden om mee te doen. Het was gewoon train de trainer. Dan vraag je ook meer van de mensen zelf. Zo'n training is leuk, maar de heft is niet geïnteresseerd en ze moeten van de baas. Daar heb je niks aan. Je wil in de training mensen iets bij brengen.

Dat is belangrijk ja.

En ik denk dat daar HR best een rol of ideeën kan hebben die neergezet kunnen worden. Waar willen we naartoe?

Als ik het goed begrijp, meer uit strategisch niveau helpen en ondersteunen?

Ja, HR is een stafafdeling, ze moeten in ontwikkeling blijven en relevant blijven voor de organisatie. Een toegevoegde waarde. Als ze niks doen als Kras zijnde, dan kan het ook naar Tui of een extern bureau. En dan zit hier iemand 1 dag in de maand om vragen te beantwoorden. Ik denk niet dat ze dit willen. Maar als ze de toegevoegde waarde voor het bedrijf niet tonen dan gaat dat wel gebeuren. Dat moet je je wel beseffen, als je je zelf overbodig wil maken moet je vooral zo door gaan. Als ik het gevoel heb ja HR er is nooit iemand. Ik heb wel ooit een geintje met ze gehad, ze weten ook dat ze daar zwaar gemist hadden. En dat moet je niet te vaak doen. ER was op vrijdag samen met HR besloten om afscheid te nemen, HR zij we zorgen voor een brief, en het zou op maandag geburen en toen was er niemand op maandag. En toen liep ik een hele dag met iemand die ik de volgende dag zou ontslaan. En ja dan denk ik ook, zorg dat die brief er is. Want dit was een zeer vervelende dag.

Wil je nog iets kwijt? Dit waren de vragen, zijn er nog dingen die je kwijt wil?

Ik ben denk ik redelijk breed geweest. Ik vind dit leuke gesprekken en ik heb bepaalde visie op dingen.

Dat vond ik zeker fijn, en zeker goed om mee te nemen.

Ik heb wel het gevoel dat je van andere te horen krijgt van dit hoort bij HR, dit hoort bij HR, dit hoort bij HR! Je hebt 2 soorten HR in mijn ogen je hebt het administratieve stuk en het visie stuk en HR moet beiden bedienen. Visie waar gaan we naar toe, daar moet HR ook een rol in spelen.

Dat vind je op dit moment te weinig vanuit HR?

Ik denk dat HR, maar het heeft denk ik ook met de bezetting van HR te maken. Misschien moeten ze ook aan verwachtingsmanagement doen. Wat verwachten we van HR en wat kunnen we verwachten.

En dit naar de leidinggevende toe, of medewerkers toe?

Beiden.. bij die sessie bij het beoordelingssysteem, hadden ze mooi kunnen zeggen we hebben dan en dan een sessie voor de medewerkers. Wat er nu precies van mij verwacht wordt is gaan zweven en vul ik het zelf maar in. Wees af en toe concreet! Zo, zo, zo en dat bedoel ik verwachtingsmanagement. En dat wordt wel eens vergeten.

Duidelijk! Hastikke bedankt voor de medewerking.

Graag gedaan, succes!

Bijlage 8: Lijnmanager 3

(inleiding)

Als eerste heb ik een aantal taken want het is misschien nu wel heel erg groot en dingen dat we ze iets specifieker maken, dat we er eerst even langs gaan en kijken van welke doe je wel welke doe je niet.

ja

Zijn er eventueel nog dingen die je wel doet en wat hier niet tussenstaat, dan hoor ik het ook graag. Dan gaan we eerst even daardoor kijken. Omdat het voor jou natuurlijk net even iets anders is, omdat jou supervisors wat dingentjes doen en jij niet, dus dan wil ik graag ook wel even kijken wat wel wat niet. Connexys 2^{de} selectie zo als het zo lees.

Ja doe ik wel eens ja.

Oké, Je sollicitatiegesprekken?

Doe ik ook wel eens.

Uiteindelijk qua aannamen salaris, verantwoordelijkheid qua aannamen?

Ben ik uiteindelijk wel degenen die dat bepaald ja

Dan verder introductie, principe contact vanaf de eerste werkdag daarvoor is het HR.

Nou ja dat doen mijn supervisors wel maar, maar inhoudelijk weet ik wel wat daar gebeurd en wat het inwerkprogramma inhoud.

Oké, introductieprogramma die is er?

ja die is voor zowel operations als contactcenter is dat een vaststaand programma wat we dan nu bijvoorbeeld aan het bijschaven zijn. Het is eigenlijk gewoon vaststaand programma waarna je na twee weken ongeveer een bepaald kennis niveau moet hebben als nieuwe medewerker.

Dit gaat echt over de eerste maanden dan?

Ja

En wordt hier bijvoorbeeld ook de eerste dag in opgenomen?

Nou ja en Nee. De eerste dag is meestal gewoon een rondleidingsdag en het opstarten van het systeem en kennis maken met collega's en dergelijke. Uhm maar die is niet zodanig als eerste dag benoemd en dan moet dat en dat gebeuren.

Uhu niet zo specifiek.

Nee Nee

Oké. En wie neemt de nieuwe medewerkers dan mee op zo'n dag?

Een van de supervisors en dat is eigenlijk he, het ligt er net een beetje aan nu bijvoorbeeld is er gisteren een nieuwe medewerker begonnen die wordt eigenlijk al heel snel bij een medewerker neergezet die dan eigenlijk de rest van het programma op zich neemt en ook soms een rondje doet en eerste dag doen supervisors een rondje en dan zijn er een aantal mensen niet en collega doet dag erna nog een keer rondje met mensen die dan wel aanwezig zijn bijvoorbeeld. Dus dan is het een soort combinatie. Maar zijn er meerdere mensen tegelijk dan is het een vaststaand inwerk programma klassikaal waar altijd een supervisor verantwoordelijk is voor die dagindeling.

Oké. Aanvraag systemen?

Gaat ook volgens mij via mijn supervisors.

Oké, Heb je verder zelf geen?

Nee

Naja dan kennismaking met kras zelf, wordt dat dan in een introductie programma opgenomen?

Ja

Oké, qua personeelsplanning vacature aanvraag, via HR als er een nieuwe?

Ja dat, in principe moet daar ook mijn handtekening onder dus die zie ik wel altijd.

Ja, het opzetten van een vacature?

Uhm is niet heel vaak nodig want meestal he, zijn vacatures over het algemeen bestaand maar als het nodig is doe ik het wel meestal zelf in overleg met HR.

Oké. Op het gebied van personeelsplanning instroom doorstroom uitstroom?

Dat is heel breed natuurlijk. Het is meestal een combinatie van supervisors met HR en met mij.

En dan in dat opzicht de budgetten?

Zijn mijn verantwoordelijkheid ja.

Heb je ook een idee van wat die budgetten zijn?

Ja in aantallen fte's, en niet zozeer in euro's maar wel in fte's.

Oké. En qua functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken?

Doe ik zelf alleen met supervisors dat is alleen met mensen direct onder mij en heel af en toe is er een lastig geval een escalatie. Correctiegesprek maar dat ligt aan de situatie.

Qua ontwikkeling, opleiding, cursus van de medewerkers?

In principe als het gaat om mijn, medewerkers geven dat aan bij hun direct leidinggevend, dus bij supervisors. Beetje afhankelijk van de invulling daarvan komt het wel of niet bij mij terecht, meestal weet ik er wel van. Maar over het algemeen. Deels zit een ontwikkeling natuurlijk in eigen opleiding, in hoe je mensen intern traint. Als je kijkt naar externe opleidingen. Als je bijvoorbeeld naar een GoodHabitz programma kijkt dan is dat bestuurd vanuit direct leidinggevende.

Als er eventueel uitstroom is als er ontslagen moeten vallen, wie is daar dan verantwoordelijk voor?

Als het aflopende contracten zijn dan zijn het gewoon supervisors die dat aangeven bij de medewerker. Maar de beslissing wordt meestal wel met mij overlegt. Al is dat vaak gewoon een formaliteit, want dan is het allang bekend dat het niet werkt en bijvoorbeeld dan is het meer even doornemen van contract loopt af. We gaan er niet mee verder dus dan wordt er een gesprekje ingepland.

Dan een stukje over mijn talent, verlof medewerkers accepteren weigeren?

Alleen voor de mensen direct onder mij, doe ik dat zelf.

Declaraties?

Ja daar geldt hetzelfde voor.

En het ziekte verzuim?

Ook idem, Nee sorry dat zeg ik verkeerd, ziekteverzuim en declaraties dat is deels krijg ik die zelf, ook van medewerkers maar dat ligt meer aan de tekortkomingen in mijn talent. Omdat voor het contactcenter zijn nu vier supervisors, maar medewerkers zijn niet aan een supervisor toegewezen. Dus declaraties komen altijd bij mij terecht van iedereen.

Oké want ik heb inderdaad ook wel gehoord dat volgens mij supervisors niet in mijn talent kunnen qua medewerkers?

Uhm Jawel

Wel?

Ja, dat kunnen ze wel zien. Maar de declaraties die komen niet bij hun terecht, maar bij operations weer wel. Maar dat komt omdat operations de enige supervisor is waar dat dan is toegewezen.

En qua ziekteverzuim?

Eigenlijk geldt daar hetzelfde voor, maar goed dan is het in mijn talent eigenlijk gewoon meer technisch, maar uiteindelijk de verantwoording voor het voeren van het gesprek en de opvolging ligt bij de direct leidinggevende. Kijk net zo goed als bij het contactcentrum ik krijg de meldingen op mijn to do lijst van let op drie keer, derde keer verzuim dit jaar. Die stuur ik gewoon door naar de supervisors van de gesprekken met de boodschap een gesprekje inplannen of even kijken wat de historie is. En zij pakken dat verder op.

Die doen dat dan?

Ja.

Oké en in principe in volledig verantwoordelijk voor al het contact van de medewerker tijdens ziekte. Wie is daar dan verantwoordelijk?

Ook supervisors, dat is een afspraak die als goed is duidelijk wordt gemaakt.

Oké wordt hier een beleid naar de supervisors gegeven?

Ja het verzuim beleid.

Dat waren alle taken. Zijn er eventueel nog dingen waarvan je zegt dat wordt ook gedaan?

Nee volgens mij is dit het wel grotendeels ik zou zo niet weten waar daar nog bij komt, kijk dan heb je altijd nog de vragen die vanuit supervisors bij HRM komen maar daarin heeft HR toch een meer adviserende rol. Ook als het gaat in sommige gevallen om verzuim en dergelijke. Wat lastigere verzuimgesprekken. Dan komt dat wel automatisch bij HRM terecht.

Duidelijk. Dan ga ik verder met de echte ervaringen van deze taken, je doet natuurlijk niet alles helemaal zelf maar de dingen die je dan wel doet hoe ervaar je dit. De verantwoordelijkheid van deze taken?

Ik ervaar dat als een noodzakelijk oordeel van je functie voor is dat een onontkoombaar deel van je leidinggevende functie vind ik. Soms als je kijkt naar de ervaringen sommigen zijn positief sommige zijn negatief, sommige zijn leuk sommige zijn niet leuk. Zo werkt het nu eenmaal.

In principe wat je zegt dit hoort gewoon bij mijn functie?

Ja, het hoort bij je functie als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor aansturing en motivatie maar ook voor het functioneren voor verzuim en dergelijke.

Hoe ervaar je de uitvoering van die HR taak in samenwerking met mijn talent, wat vind je van het programma mijn talent?

Ja ik moet zeggen ik vind het een goed programma het geeft snel inzicht in data, maar het is niet zo dat het je verder helpt. Het is gewoon meer snel een databank waar je snel gegevens in kan vinden van je medewerkers waarin je wat gegeven verzameld hebt staan. Zoals je bedrijfsdocumenten en dergelijke, die er ook voor zorgen dat je die dus snel inzichtelijk hebt. Maar het is niet zo dat ik het ervaar dat het een ondersteuning is in de uitvoer van je taken. Het is niet dat het je taken opeens heel veel gemakkelijker maakt.

De dingen die ik kan zien in mijn talent vind je dat voldoende? Of zou je meer willen van het programma?

Nee ik zou niet weten wat, ja weet je kunt bijvoorbeeld nog wel als je kijkt naar het vastleggen van studiereizen zou gemakkelijk zijn.

En gebruik je het dashboard systeem wel eens om te zien hoeveel verzuim je afdeling gehad heeft? Hoeveel verloop in de instroom uitstroom.

Nee bijna nooit. Ik kijk verzuim meestal gewoon op de maandrapportage die we als MT krijgen. Ik kijk heel weinig op het dashboard. Ja voor verloop uitstroom weet je dat weet je het is niet zo dat heel veel mensen zijn. Het is niet zo dat om 100 mensen gaat. Je weet wat je personeelsbudget is dus je weet waar je iedere keer naar toe werkt als je opzeggingen hebt waar je naartoe gaat werken als je weer die vacature open gaat zetten. Daar heb je dat dashboard niet echt voor nodig.

Zoals ik hoor is het niet echt een toevoeging?

Voor mij niet, kan me voorstellen dat mensen niet binnen Kras, maar met nog grotere afdelingen dat het wel van toegevoegde waarde kan zijn om heel snel dat soort dingen inzichtelijk te maken. En als ik de maandrapporten niet zou krijgen dan zou ik waarschijnlijk wel vaker kijken naar het dashboard.

Duidelijk, hoe zit het met de tijd die je besteed voor het uitvoeren van de taken?

Staat wel in verhouding denk ik tot wat het moet zijn, ik vind het lastig ligt aan de omstandigheden een periode keer in het jaar ben je met functioneringsgesprekken wat meer tijd kwijt als je kijkt naar mijn supervisors hebben veel vacatures open staan dan zijn ze wat meer tijd kwijt. Maar maand verder is dat misschien weer anders. Overall gezien denk ik dat het wel goed is.

Denk je dat het teveel tijd zou kosten?

Nee ja, weet je ik vind dat. Ik zou niet weten waar je dan tijd op zou kunnen korten. Het hoort er gewoon bij. Dan kan je eigenlijk niet zeggen van het kost te veel tijd.

Oké maar als je kijkt naar de werkzaamheden die je eigenlijk voor je functie zou moeten doen?

Ja maar daar hoort dit ook bij. En als je dan gaat zeggen van ik kom in de knoei met de tijd dan klopt de functieomschrijving ook niet. Dan hebben we een te grote verantwoordelijkheid voor het personeelsmanagement.

Nee dat is inderdaad wel een goede.

Maar het kan zo zijn. Misschien dat een van mijn supervisors het wel zou zeggen, maar dan denk ik wel dat het deels gebaseerd is op het moment dat ze het zegt. Dat nu bijvoorbeeld zou zijn omdat er veel verzuim is of veel beoordelingsgesprekken plaatsvinden.

Je hebt ook niet echt idee dat er te veel gevraagd wordt?

Nee

Oké dat is alleen maar positief. Goed om te horen. Hoe ervaar jij je huidige kennis en kunde over deze onderwerpen? Dan mag je het op een schaal van een tot tien zetten.

Nou dan denk ik wel een negen.

Oké ruimvoldoende.

Ja

En als je dan ook kijkt naar het ziekteverzuimbeleid. Wat je wel eens hoort dat het wel lukt maar dat leidinggevende daar de wet bijvoorbeeld niet weten. Of dat dat heel lastig is hoe ligt dat bij jou?

Nou hoog over weet ik dat wel. Soms zijn er details waarvan ik denk van maar ja. Net zoals nieuwe flexwet of de wet werk en zekerheid hebben details die ik niet weet maar hoog over weet ik het wel wat die wet inhoud en hetzelfde geldt ook voor interne ziekteverzuimbeleid. Hoog over weet ik ook welke afspraken er met medewerkers gemaakt moeten worden. Als je bijvoorbeeld gaat kijken naar welke sancties staan er officieel beschreven

wanneer die regels niet worden nageleefd dat zou ik niet weten. Daar zou ik het boekje over personeelsgids voor open moeten slaan. Maar hoog over denk ik dat ik wel goed genoeg op de hoogte ben ja.

Oké duidelijk, dat was meer de ervaringen qua HR taken, nu de ervaring voor de afdeling HR. Hoe ervaar je de ondersteuning ten opzichten van HR?

Ja goed, ik ervaar dat als goed. Ik denk dat mijn persoonlijke ervaring weer anders is dan bij andere. Ik ervaar het meer dat ze voor mij meer functioneren als een soort sparringpartner om dingen te overleggen waar je zelf wel eens over twijfelt. Er zijn altijd zaken waar je wel eens even over wil discussiëren om gewoon je standpunt te kunnen bepalen. Dan komt meer voor dan dat ik daadwerkelijk daar binnen loop of bel of mail met de vraag om een advies waar ik blanco in ben. Dat komt voor mij niet zo vaak voor maar kan me voorstellen dat dat voor anderen als je wat minder lang leidinggevende bent dat dat dan wel vaker voor zou komen. Maar voor mij heeft de HR meer de rol als sparringpartner en ben ik tevreden over wat ik er van terug krijg laat ik het zo zeggen.

Dus je zou er niet meer van willen?

Nee nee.

Oké mooi. Nou er zijn natuurlijk heel veel taken gaan naar jou, dat vind je vanzelfsprekend. Maar hoe heb je het proces dat dit erbij kwam of hebt gekregen hoe heb je dit ervaren?

Nou ja eigenlijk is het wel heel geleidelijk gegaan. Het enige is nu hier zo over praten wat goed is. Dat hier zo binnen het bedrijf best wel veel leidinggevende zijn die misschien niet helemaal weten wat er verwacht wordt van HR taken. Wat nou echt daadwerkelijk wat HR takenpakket inhoud wat bij een leidinggevende hoort. Dat hebben we natuurlijk ook nooit concreet gecommuniceerd van we gaan die HR taken meer bij de leidinggevende leggen dat is eigenlijk meer geleidelijk gegaan. En ik denk dat we soms wel wat duidelijker mogen zijn in het communiceren naar nieuwe leidinggevende van je bent nu leidinggevende en daar is ook een rol voor ons als MT in weggelegd hoor. Van je bent nu leidinggevende en daar behoren ook de HR taken bij, en dan kun je daar kort op ingaan.

Ja zijn hier beleidstukken of processen die je daarbij hebt gekregen?

Nee.

Oké en heb je een beeld hoe dit beleid in de toekomst zal verlopen of je eventueel nog meer taken erbij krijgt of dat het zo blijft?

Nee ik denk dat nu de onderwerpen die je net in de vragenlijst besprak wel de bulk is als het gaat om direct personeelsmanagement. Het voeren van gesprekken werven verzuim dat soort zaken dus. Nee ik denk niet dat daar nog heel veel verandering in gaat komen.

Nu natuurlijk het beoordelingssysteem dat wel dan veranderd wat weer een vernieuwing van is van wat je hebt.

Ja dat klopt maar precies dat is iets wat toch al bij de leidinggevende lag en niet zozeer bij HR alleen HR speelt daar wel een hele belangrijke adviserende rol in.

En denk je dat HR die ook voldoende geeft, of is die adviserende rol?

Vind ik nu wat vroeg om dat te zeggen als het gaat om het nieuwe systeem maar denk dat dat wel zo is ja. Ik denk dat het goed zou zijn als we wat concreter naar leidinggevende zijn wat er exact van ze wordt verwacht. En dat het ook wel goed zou zijn wanneer en dat we daarbij aangeven wat een leidinggevende nog wel van HR mag verwachten in de uitvoering van die taken. Om een voorbeeld te noemen kan ik een HR inschakelen bij een sollicitatie gesprek nu gebeurd dat wel of niet. Er is geen eenduidige richtlijn voor van wat moet of het moet niet. Of wanneer doe je het wel wanneer doe je het niet. En je moet ook wel zorgen dat je daar niet te rigide in wordt maar ze zouden daar wel wat duidelijker in kunnen zijn denk ik.

En in andere opzichten zou je daar wel graag een beleid in willen zien, want je zegt er is dan wel een verzuimbeleid natuurlijk?

Ja als het gaat om beoordelen en functioneren van is er een beleid.

Dus je geeft zelf aan een introductiebeleid te hebben?

Ja daar zouden we misschien nog wel hoog over wat richtlijnen in kunnen zetten. Kijk iedere afdeling heeft zijn taak een eigen functie inhoud maar dat wel door HR een bepaald kader kan worden neergezet van je moet in elk geval zorgen dat iemand een halve dag heeft meegelopen bij andere afdeling dat iemand een rondleiding heeft gedaan en allerlei leidinggevende een handje heeft geschud. Weetje wel dat soort dingen ontbreekt nog wel eens aan volgens mij. En dat moet je niet te veel dicht timmeren maar wel een aantal punten op die afgevinkt kunnen worden zowel rondleiding door het pand als iedere leidinggevende uitleggen waar je brood kunt halen. Ik noem maar even iets maar dat ja, zijn gewoon van die basisdingen. En dat we inderdaad daarin nog een soort introductie die is wel lastig in te plannen maar introductie dag hebben met nieuwe mensen een keer in de zoveel tijd. Zowel leidinggevende als de productmanagers kort een uitleg geven over hun werkzaamheden en hun product.

En hier zie je dat HR hier dan verantwoordelijk zou moeten zijn?

Nou voor de uitvoering misschien nog niet een direct, maar wel voor het neerzetten van de richtlijn van wat in elk geval zou moeten gebeuren. En wellicht een soort bewakende rol. Dat ze checken van we hebben nu al zoveel mensen binnen zouden we niet al nog een extra introductiedag moeten doen of zoiets. Tot vorig jaar toen we nog een kantoor in Alkmaar hadden en aan Alphen aan de Rijn deden we nog wel eens een bus toertje voor nieuwe medewerkers. Maar dat zou je ook met die integratie met TUI, die gaat nu toch wel zo snel dat zou je ook bijvoorbeeld met Rijswijk kunnen doen. Zijn natuurlijk heel veel mensen nooit in Rijswijk geweest of in Enschede terwijl er daar wel veel collega's zitten die met ons product bezig zijn en met ons merk. Ik hoor en voel dat daar wel behoefte aan is om die mensen keer te zien en die werkomgeving te zien.

Dat is inderdaad ook wel een goeie en dat daar inderdaad vanuit HR dat dit zo uitgevoerd wordt.

Maar dat HR dat coördineert is gek als ze dan daadwerkelijk voor die dag verantwoordelijk zijn dat hoeft van mij apart dan ook niet dat kan ook een leidinggevende zijn, maar dat HR daarin wel een ondersteunende rol speelt.

Ja dat is een goed punt. We hebben net eigenlijk al beetje over gehad maar of er nog faciliteiten informatie ondersteuning is dat jij mist of beter zou kunnen vanuit de afdeling HR?

Nee niet echt misschien dat we wel, als je gaat kijken we sturen onze leidinggevende naar een leidinggevende cursus en daar leren ze een functioneringsgesprek voeren of een sollicitatiegesprek voeren. Misschien dat het wel goed is dat HR daar na een bepaalde periode ook opvolging aan geeft. In het verleden hadden we best wel een strakke richtlijn over hoe wij vonden dat een sollicitatie gesprek moest worden gevoerd bij Kras, maar die richtlijn is eigenlijk niet meer zo duidelijk. En ik ga er vanuit dat wel iedereen zijn manier heeft om te bepalen of een sollicitant wel geschikt is voor die functie, maar ik hou daarin wel van een stukje uniformiteit.

Heb je het idee dat het te veel uitloopt, te veel verschil is?

Ja dat denk ik inmiddels wel, voorheen een paar jaar geleden vertelde echt iedereen de exact dezelfde introductie. Ik vind wel dat je een uniform introductieverhaal over Kras moet hebben wat iedereen verteld bij een sollicitatiegesprek, daarin zouden we wel wat mogen aanscherpen.

Dat er iets van een beleid is vanuit HR voor de leidinggevende van zo wordt het sollicitatiegesprek gehouden?

Ja precies en ook bijvoorbeeld om de afsluiting dat je als leidinggevende niet meteen eerste gesprek afstemt over salaris dat snap ik, maar laten we er voor zorgen dat al de leidinggevende zeggen dat exact hetzelfde wordt uitgelegd wat het vervolg van de procedure is.

Dat is er nu op dit moment ook niet?

Nee zover ik weet niet.

Dit waren mijn vragen, bedankt voor het interview!

Graag gedaan.

Bijlage 9: Lijnmanager 4

(Inleiding)

Ik moet even vanaf het begin zeggen dat ik de situatie ervoor niet ken. Het is voor mij ook nog maar een nieuwe rol, sinds een half jaar misschien. Ik ben niet anders gewend en ik weet dus niet, nou ja ik weet wel een beetje hoe het daarvoor was, maar dat heb ik zelf nooit ervaren. Maar ik kan wel natuurlijk antwoord geven op vragen over hoe ik het nu ervaar, al die HR taken erbij inderdaad.

Fijn dat je het aangeeft, maar geen probleem. Het niet uit of je het ervoor al kende. Dan gaan we het hebben hoe jij het nu ervaart. Ik wil graag beginnen met een lijstje met HR taken, die gaan we even langs om te kijken of jij deze taken uitvoert en dan mag je er al een beetje over vertellen en eventueel andere taken die je ook doet kunnen toegevoegd worden. Ten eerste over de selectie en aanname van nieuwe medewerkers, in connexys de tweede selectie brief en Cv.

Ja, ja dat heb ik heel veel ervaring mee de laatste maanden. Omdat wij het hele team hebben geherstructureerd en volgens mij vijf vacatures hadden, heb ik volgens mij wel 25 sollicitatie gesprekken gevoerd. Dat connexys stond op een gegeven moment standaard open op mijn scherm. Dat doe ik zeker ja,

En dan wat je zei sollicitatiegesprekken, uiteindelijk eindverantwoordelijk voor de aanname van medewerkers. Is dit vaak in samenwerking met HR gedaan?

Uhm, de gesprekken wel, er was wel altijd iemand bij van HR. Maar uh ik was wel degene die het meeste her woord voerde en dan meestal met een aantal aanvullende vragen van HR. En uhm dan meestal na het gesprek woorden over wat vond jij en wat vond ik en in 95% van de gevallen zaten we altijd op één lijn. Op basis daarvan heb ik advies gegeven aan mijn leidinggevende, wie voor mij het beste in aanmerking zal komen. En dit zijn uiteindelijk ook de mensen die nu zijn aangenomen. Dus, ja daar sta ik nu nog steeds achter dus.

Maar uiteindelijk moet het wel met jou leidinggevende besproken worden?

Uhm ja, nou ja wel de zwaarder posities betreft account manager was ook voor mezelf fijn dat er nog een tweede persoon binnen de organisatie een gesprek mee heeft. Omdat dat ook functies zijn die hoog zijn ingeschaald en van essentieel belang zijn voor de afdeling. Dan vind er wel overleg plaats ja. Voor de andere functies is dat meer mededelen en doorgegeven wat je besproken hebt.

En dan is het ook goed?

Ja, ik heb met mijn leidinggevende een goede verstandhouding. Ik ken hem al zolang, hij weet wel wat hij aan mij heeft. Als ik zeg dat dat de beste keus is gaat hij daar niet aan twijfelen. Zeker niet als het om bepaalde functies gaat.

Een stukje over het introductiebeleid. In principe al het contact voor de eerste werkdag is door HR daarna is het aan jou, is er een introductieprogramma?

Uh, ik heb wel voor de afgelopen periode uhu uhu voor de vacatures die ik heb ingevuld, dat waren er dus vijf. Heb ik wel zelf een soort van introactieprogrammaatje opgesteld. Want ik denk wel dat je het beter één keer op papier kan zetten dan heb ik er de andere vier keer ook nog wat aan. Maar ja dat is niet echt een introductie programma te noemen, nou ja eigenlijk toch wel, want ik heb daarin wel gewoon een week eigenlijk met een schemaatje op welk tijdstip krijg je uitleg over wat en door wie. Ik betrek daar wel iedereen, het hele team bij nou ja persoon A legt iets uit over een bepaald systeem en persoon B over de werkwijze en persoon C over de schrijven en waar al onze documenten staan, zo heb ik wel een soort inwerk programmatje en ik laat mensen ook altijd meeluisteren met Contact Center en meekijken met Operations bij reispapieren, dat soort dingen plan ik wel van tevoren in. Maar dat is ook een beetje eigen belang want als je van tevoren een programma maakt dan weet zo'n nieuwe collega ook waar hij of zij aan toe is en anders moet je iemand echt heel de week aan de hand nemen en daar heb ik ook geen tijd voor. Ik vind het fijn om dat bij iedereen een deeltje neer te leggen.

Waarom heb je er voor gekozen om ze mee te laten kijken op andere afdelingen?

Zou sowieso contact center is verplicht vanuit het bedrijf om mee te laten luisteren.

Oké,

En buiten dat vind ik het ook gewoon nuttig mensen komen hier nieuwe binnen en hebben geen idee wat er buiten onze afdeling wat toch een beetje een apart bedrijfje is binnen Kras. Uuhu zoals heel veel andere collega's niet weten wat wij precies doen is het voor nieuwe collega's bij ons onduidelijk wat er nog meer binnen het bedrijf gebeurt. En de beste manier om daarachter te komen is om ze een uur met een koptelefoon bij het contact center te laten zitten. Dan krijg je een heel breed beeld van uhu,. Ligt natuurlijk een beetje aan de telefoontjes die je binnen krijgt maar het zegt heel veel over de organisatie en ik vind dat ze daar gewoon uitermate professioneel werken. Dus het is ook gewoon om te laten zien, dit is ook kras hier zit ook gewoon een team van, misschien wel 20, 30 mensen die gewoon met hele andere dingen bezig zijn dan wat wij doen, maar wat wel ieder geval belangrijk is om even mee te krijgen,. En operations is meer een uhu.. om even inzicht te krijgen in de systemen achter de schermen. Wij gebruiken niet alles en doen ook heel veel zelf, bijv. account managers hoeven niet zoveel over een systeem te weten het is wel fijn om even een beeld te krijgen over welke systemen en procedures er op de achtergrond allemaal draaien. En uhu het is gewoon een stukje kennisopbouw, zo zie ik het eigenlijk.

En uhu op de eerst werkdag is daar nog iets speciaals?

Niet uhu, dat is een beetje wisselend. Meestal een introductie door mij, meestal wel de eerste uren even over de afdeling het bedrijf, wie doet wat, wat verwacht ik van de mensen. en dan staat de rest van de dag in het teken van opstarten uitleg van de schrijf, van de mail toevoegen van mailboxen, jezelf bedrijfsklaar maken zeg maar. Dat is zo wel de eerste dag..

Oké,

De dagen erna volgen gewoon het inwerken op de verschillende disciplines.

Mooi, en aanvraag systemen?

Ja, ja, via uhu je hebt twee dingen volgens mij via het intranet, dat je het gebruikers account kan aanvragen en kan aanvinken welk programma, maar meestal werkt dat niet meteen goed, dan moet je daarna nog een keer naar de servicedesk of naar gebruikersondersteuning. Maar voor mij is het nog niet alle te duidelijk waar ik nu terecht moet en of bij wie ik terecht moet bij welk onderwerp. Bij het ene systeem via gebruikersondersteuning volgens mij en andere programma's weer via de servicedesk, dus dat is misschien wel handig om dat een keer in kaart te brengen voor leidinggevende of voor uhu ja, ik denk dat dat gewoon handig is dat je weet waar je bepaald dingen kan navragen.

Wat daar heb je verder geen duidelijk beleid of iets van?

Nee, er zijn altijd wel mensen binnen het bedrijf die het weten. En dan vraag je gewoon waar moet ik dat vinden dat is bij die medewerker. En dan ga je daar naartoe en dan wordt, laatst had ik bijvoorbeeld de werkportel en daar wil ik aan toegang toe voor bepaalde mensen. Dan wist ik ook niet waar ik terecht moest, aan mensen gevraagd en die zij bij gebruikersondersteuning en dus bij gebruikersondersteuning terecht gekomen. En ja zo regel je het dan.

Oké, dat is inderdaad wel een beetje krom. Verder vacature aan vragen, nieuwe vacature is moet dan aangevraagd worden. Doe je zelf je vacatures opzetten, als er een nieuwe vacature aanvraag is, de tekst?

Uhu, ja de vacatures die we sinds ik in deze rol zit hebben uitgezet waren ofwel bestaande functies of ik heb daarvoor een oude functiesomschrijving gebruikt en die een beetje omgebouwd. Maar op zich is het wel, ja wordt daarin wel een beetje te weinig geholpen of te vrijgelaten. Maar het is, kijk het is niet mijn specialisme ik heb er geen verstand van. Ik weet dan wel welke mensen ik aan wil nemen, maar je zet dat dan zelf op papier. En tuurlijk kijkt er dan iemand van HR naar, maar het is niet dat ze zeggen dat ze het voor jou opzetten en kijk er dan zelf naar. Het moet echt uit jezelf komen. Dat is aan de ene kant goed natuurlijk maar uhm, daardoor ben ik er wel achter gekomen dat we een vacature hadden uitstaan dat er dingen in misten. Later wel toegevoegd bij de tweede keer dat we die hadden, maar, dat is nog wel even iets nieuws waar ik niet helemaal inzit. Gelukkig hoeft dat ook niet heel vaak meer. Ik hoop dat ik de komende tijd geen vacatures meer hoeft uit te schrijven en als het wel zo is dan is het van posities die al, waar al een functie omschrijving voor is. Dus dat is kopiëren en...

En de een waar dingen in misten? Kwam die tekst van een bestaande of oude vacature tekst?

Dat was volgens mij ook de oorzaak dat we hebben van een bestaande functie hadden gebruikt. Die een beetje omgebouwd, maar dan ga je toch weer dingen, soms vergeet je dan weer dingen. Ik weet ook niet meer concreet waar het om ging maar ik weet wel dat ik achteraf dacht, als ik hem nu nog eens terug lees dan dat dit eigenlijk anders gemoeten.

Ja.. Nou ja, eigenlijk alles qua instroom doorstroom uitstroom en dan betrekking tot budgetten?

Nee, daar heb ik echt, nee

Je weet niet wat je eigen budget is qua instroom?

Wat bedoel je daar precies mee?

Instroom, nou qua vacatures, hoeveel mensen mag ik, aantal fte

Ja, dat weet ik wel, het aantal fte's. Dat weet ik natuurlijk wel, hoeveel fte ik tot mijn beschikking heb en welke ik in mag vullen. En de regelgeving daarom heen weet ik niet. Ik heb nu een situatie met iemand die minder wil gaan werken. Dus die gaat van 1 fte naar 0,6 maar het is mij niet helemaal duidelijk wat ik hier nu mee kan en mag. Het is niet zo dat ik die nu weer in mag vullen volgens mij. Dat is allemaal een beetje vaak.

En dan budgetten qua opleiding enzovoort wat je mag?

Dat is totaal niet bekend bij mij. Ik lees natuurlijk wel eens mailtjes. Over samenwerking met taaltraining bijvoorbeeld, daar haal ik mijn informatie uit. Maar dat is alles wat ik weet qua opleidingen.

Zijn er dingen die je hebt ontvangen qua beleid waar je dat uit zou kunnen halen?

Nee, ik denk niet dat die bestaan

Verder qua personeel, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken?

Ja,

Allemaal gedaan, dan ontwikkelingen qua opleidingen, cursussen gaf je al aan dat je het budget niet weet. Doe je er wel iets aan bij de medewerkers, promoten van opleidingen en cursussen?

Uhum, nou niet heel specifiek, ik heb wel natuurlijk als ik zon bericht zie van taaltrainingen en nog wel een andere keer een mail vanuit HR. Of je medewerkers wil opgeven van cursussen. Maar we zitten nu een beetje aan het einde van een overgangsfase waar mijn prioriteiten ergens anders lagen. Ik denk de prioriteit van het hele team. Het is zo door elkaar geschut, en er is zoveel gebeurd bij ons op de afdeling qua persoonsverwisseling van posities en ik uhu, dat is wel iets wat naar de toekomst toe meer aandacht verdient nog. Maar dat is nu nog zeker niet mijn prioriteit geweest nog. Om ook echt te gaan zitten met mensen en, ja straks bij de nieuwe beoordelingsmethodiek, dan ga je tuurlijk ook mee rover dit soort dingen praten.

Ja, uhu eventueel uitstroom, ontslagen?

Daar heb ik gelukkig nog geen ervaring mee.

En dan een stukje over mijn talent, het personeelssysteem?

Ja,

Uhu kijken verlot medewerkers accepteren weigeren?

Ja

Uhu declaraties

Ja,

Moeten ook gedaan worden. En eigenlijk het gehele ziekteverzuim beleid in eigen beleid

Dat is eigenlijk alleen ziekmelden en betermelden en aangegeven wat er is.

En dan ook buiten mijn talent nog, bij drie keer ziek ziekteverzuim gesprek.

Dat dat wist ik dus niet dat dat uhu dat dat moest.

Uhu oké,

Waar, hoe zou ik dat moeten weten volgens jou? Als ik even de rol van interviewer omdraai.

Dat staat in het ziekteverzuim beleid

Waar,... staat dat of kan ik dat vinden? In mijn talent? Personeelsgids of..?

Dat is iets wat elke leidinggevende zou moeten hebben. Dat geeft natuurlijk ook wat aan dat je dat niet hebt.

Uhu, ja, ik denk dat dat ook wel komt, ik zit natuurlijk nog niet zo lang in deze nieuwe rol en op ten duur, er is natuurlijk een moment dat je van de ene functie naar de andere gaat. En dan ben je in een keer op papier leidinggevende. En het valt me wel op, er heeft niet echt meer een gesprek plaats gevonden vanuit HR, van je hebt nu een andere taak, denk even aan dit en dat. Het enige wat ik gehad heb is een mailtje, van HR waarin staat dat ik uhu, mijn computer altijd moet vergrendelen omdat ik toegang heb tot mijn talent, maar verder met dit soort zaken over ziekteverzuim en met 3x ziek zijn moet je dit doen. Daar hebben we in een gesprek niet over gehad. Ik denk wel dat dat hoort, als er binnen je een bedrijf iemand doorstroomt naar leidinggevende dat er ieder geval een briefing is. Met dingen op functie gebied.

Dat is zeker een goede, en qua functionerings- en beoordelingsgesprek, heb je daar iets van gekregen? Behalve dan afgelopen week het vernieuwde?

Ja, nou ja dat krijg je gewoon twee keer per jaar van HR te horen van ze komen er weer aan.

Maar niet specifiek voor jou, je bent leidinggevend en je moet dit nu gaan doen?

Nee, maar ja dat is in principe wel logisch dat dat erbij hoort vind ik. En dat wist ik natuurlijk, omdat ik het zelf natuurlijk ook normaal gesprekken zou moeten hebben. Je weet ervan en dat het erbij hoort. Dat hoeft niet in een apart gesprek te zitten. Maar ik ben nog nooit langer dan 3 dagen ziek geweest dus ik wist niks over dat beleid. En als niemand dat mij zou vertellen dan zou ik dat niet weten en dan zouden mensen bij mij gewoon vijf keer ziek kunnen zijn zonder een gesprek met mij te hebben.

Ja,..

Even buiten het feit dat ik dan op eigen initiatief een gesprekken doen. Maar dat is dan niet iets wat vanuit het bedrijf komt.

En, uhu, was het, wist je wel dat je als leidinggevende volledig verantwoordelijk hebt voor het contact met de medewerker tijdens ziekte?

Ja, dat is iets,.. ja dat spreekt voor zich.

Even over mijn talent, ben je bekend met de dashboard?

Ja,

Maak je daar wel eens gebruik van?

Weinig tot nu toe. Maar, uhu ja ik heb wel een paar keer op gekeken moet ik zeggen. Maar dat is meer uit nieuwsgierigheid en dan kijk je 5 minuten. Ja, leuk om te zien maar verder ook snel weer over tot de orde van de dag. Ik gebruik het voornamelijk voor verlof registratie, ik de afdelingskalender handig dat je even kan zien komende week, die is vrij, die heeft vakantie, hoe zit de planning in elkaar. Maar voor de rest, voor het opladen van verslagen enz.

Dit waren een beetje de taakjes. Dan wil ik verder gaan met de rest van het interview. Hoe ervaar je de verantwoordelijk van de taken die we net hebben besproken?

Hoe ik dat ervaar? Ja, het hoort erbij. Ik bedoel, zo ervaar ik het ook, ja het is uhu, als ik even kijk naar hoeveel uur per week het me kost valt het allemaal nog wel mee. Af en toe, als het gaat om verzuim en verlof registratie. Dus uhu het hoort erbij en je blijft goed aangesloten bij je mensen. En ja, dat is eigenlijk het enige wat ik er over kan zeggen.

Hoe ervaar je de uitvoering van de HR taken in samenwerking met mij talent?

Ja, gaat prima, uitstekend en is de afgelopen jaren geoptimaliseerd. Ja, soms hapert die een beetje maar ja. Wel prima.

Zelf graag andere dingen gezien in het programma?

Nee... nee. Eigenlijk niet.

Misschien minder?

Ik denk niet dat ik alles gebruik, je moet daar verder de tijd voor nemen om erin te duiken. En kijken hoe het in elkaar zit. Maar er is zeker niks wat ik daar in mis op dit moment.

Zijn er dingen waar je meer uitleg over zou willen? Omdat het onduidelijk is?

Over mijn talent?

Ja,

Nee, nee dat hoeft eigenlijk niet. Ik kan het prima gebruiken waarvoor het noodzakelijk is. Dat sowieso en dat er een paar functies in zitten die niet per se noodzakelijk zijn maar wel handig om te gebruiken. Vind ik ook goed, ik weet hoe het werkt, dus..

Mooi, net had je het al een beetje over de tijd. Hoe zit je met de tijd qua uitvoering van de taken? Nu is het misschien iets drukker maar overal?

Het is lastig inschatten want ik heb zeg maar, de eerste maanden van mijn rol, gewoon heel veel tijd aan sollicitatie gesprekken besteed en alles wat daar bij komt kunnen. Dus dat was echt heel vol en daarna dan ja, ga je even tijd besteden aan inwerken en zorgen dat mensen zich snel op hun gemak voelen en nu komen de beoordelingsgesprekken er weer aan die ik moet voorbereiden. Als ik zeg dat het me niet zoveel tijd kosten dan ja.. moeilijk om het aantal uur te noemen maar het is wel.. ja.. het kost wel wat uurtjes.

Heb je het idee dat het misschien te veel tijd kost?

Ja, nee, wat is te veel. Ik vind het in bepaald opzichten ook wel fijn dat je bepaalde dingen zelf moet doen omdat je zo goed aangesloten heb. Anders ben je afhankelijk van HR die dan alle informatie naar jou moet doorgeven. Ja, nee mijn talent werkt wel efficiënt met goed keuren vrije dagen en declaraties en ja, kost niet heel veel. De meeste tijd kost nog om bonnetjes moet inscannen en controleren dat kost nog wel tijd.

Zijn er dingen die je minder goed doet, of minder doet? Omdat je deze taken erbij hebt? Of doe je juist deze taken minder?

Nee, niks noemenswaardigs eigenlijk. Afraffelen zeker niet, want ik heb dat zelf ook altijd gevoelt. Het is ook gewoon heel belangrijk voor je medewerkers dat je er goed mee om gaat. Dat heb ik ook altijd zo ervaren, dat je leidinggevende der gewoon serieus mee omgaat. Je moet voelen dat je leidinggevende er serieus mee omgaat, als je een vrije dag aanvraagt of een declaratie dat moet je geen week laten liggen en gewoon serieus naar kijken. En dan kost het niet heel veel tijd.

Hoe ervaar jij je eigen kennis en kunde over deze onderwerpen? Mag je van schaal van 1 tot 10.

Wat is nog een keer de vraag? Mijn eigen kennis en kunde?

Ja, je eigen kennis en kunde

Dat ik daar goed in ben of niet?

Ja

Lastig om te zeggen ik denk wel prima, wat is dat dan een 7 een 8? Ja, denk een 7. Het is ook allemaal nog nieuw voor mij dus..

Ja.. en wat zijn eventueel dingen waarvan je zelf zegt, hier zou ik nog meer kennis over kunnen krijgen en dat zou beter kunnen?

Misschien het voeren van een sollicitatiegesprek. Dat is dan ook iets wat je opeens mag gaan doen. Maar ja dat doe je dan ook maar op je eigen manier. Maar daar zou eigenlijk een richtlijn voor moeten zijn vanuit het bedrijf. Welke vragen je moet stellen en een introductie over je bedrijf geven, zou natuurlijk wel wenselijk zijn. En dat dan de introductie van het bedrijf overeen komt. En nu is heb ik in tien gesprekken 10 verschillende verhalen gehoord. Dus ja, daar weet ik nog niet zo heel veel van. En verder ja.. verder kan je makkelijk binnen lopen bij HR. Dat is een voordeel binnen ons bedrijf.

Zou je bijvoorbeeld voor die sollicitatie een beleid of richtlijnen willen hebben?

Uuh niet per se, beleid is misschien wel te zwaar.. maar ja, wat ik aangeef het is misschien wel handig om een aantal richtlijnen te formuleren die in ieder geval in het sollicitatiegesprek aan bod moeten komen. Alhoewel het per afdeling natuurlijk ook wel verschilt en ja, als jij op sollicitatie komt voor contact center heb je ten eerste andere personen maar ook een heel ander gesprek. Dan iemand die als business analist ofzo aanneemt dus, dat is misschien ook makkelijker gezegd dan gedaan. Dus ik weet niet of je een heel beleid moet uitstippelen maar.

Misschien een cursus?

Ja, kan nooit kwaad, maar ja hoeveel gesprekken voer je? Ik heb nu mijn team op orde en ik hoop dat dit de komende jaren zo blijft. Af en toe een gesprek met een stagiair maar ja dat hoeft niet zo, moeilijk te zijn.

Ik weet dat er een tijd geleden het ziekte verzuim beleid is veranderd en de leidinggevende hebben toen een sessie gehad met de Arbo arts, was jij hierbij?

Nee, daar was ik niet bij. Waarschijnlijk voor ik in deze functie zat.

Oké, is dit iets dat je zou willen?

Wat is er tijdens deze sessie aan bod gekomen?

Uhu, nou ja echt het beleid kwam naar voren en ook vanuit de Arbo arts er zijn natuurlijk bepaalde dingen die je mag zeggen, mag vragen en niet mag vragen.

Dat vind ik wel heel belangrijk om te weten. Dit is informatie die bij mij niet bekend is. En het zelfde geldt oom voor sollicitatiegesprekken. Mag je in een gesprek vragen of iemand wel of niet getrouwd is en kinderen heeft. Misschien een heel simpel voorbeeld maar,..

Ja..

Nu is dat een beetje, je voelt aan hoe het gesprek gaat en aan de hand daarvan beslis je of je iets wel of niet vraagt. Maar met ziekteverzuim moet je dat natuurlijk wel weten. Wat wel en niet mag. Het hoeft geen mooie presentie te zijn, maar als er een documentje van is dan vind ik wel dat HR dit moet aanleveren. Of een mailtje van dit is het ziekteverzuimbeleid.

Nu de ervaring richting de afdeling HR

Dan zou ik de microfoon wel even uitzetten, haha

Haha, hoe ervaar je de ondersteuning van HR?

Uhum, ja, prima als je vragen hebt wat ik al zeg, je kan altijd binnen lopen en ze helpen je. Prima, geen commentaar. Ja, ik heb heel veel gesprekken gevoerd waar dan iemand van HR bijzat en dat is allemaal goed.

Volgende vraag gaat meer overgang proces die je niet meegemaakt hebt. Maar heb je misschien wel een beeld over hoe het in de toekomst, of er eventueel nog andere taken bij zullen komen en hoe dit proces zal gaan verlopen?

Je bedoelt het proces van meer HR taken naar de leidinggevende?

Ja,

Nou ik hoop dat het hier bij blijft.

Het zou eventueel kunnen.

Nee, geen idee wat ons nog te wachten staat op dat gebied. Maar heel veel meer op dat gebied kan er volgens mij niet bijkomen. Ja, dat we zelf het salaris gaan uitbetalen aan de mensen.

Het zou van alles kunnen mij, meer verantwoordelijkheid, meer budget bijhouden. Nu zijn ze bijv. strenger geworden op je vacature aanvragen. Het kan natuurlijk altijd strenger of meer naar je toegelegd worden.

Ja... nee ik heb geen beeld over wat dat concreet zou inhouden eigenlijk. Binnen ons team komen mensen toch al naar mij met HR gerelateerde dingen. Dus in dat opzichte ben ik daar ook al wel mee bezig. Soms stuur ik ze daar en soms zoek ik het zelf uit. Maar op zich vind ik het wel fijn dat mensen naar mij komen als er iets is. Dan weet je in ieder geval wat er speelt, of het moeten echt hele persoonlijke dingen zijn die ze niet met mij willen delen. Dat kan natuurlijk ook.

Zijn er dingen, informatie, ondersteuning faciliteiten die je mist en beter zou willen van HR? Misschien beleid? Informatie over HR taken?

Uhu,.. nee ja dat is het enige waar ik eigenlijk aan denk, uhu nou ja dat is het eigenlijk wel. Nee meer eigenlijk niet, nee.

Oké, dus de informatie die je hebt zou eventueel dan wat je net aangaf beter kunnen.

Ja, wat ik net aangaf, informatie of niet of niet voorlegging. Ziekteverzuimbeleid nooit gezien. Maar ja je kan hem ook terugkijken waarom heb je er nooit om gevraagd? Misschien omdat ik niet wist dat het bestond. Maar geen idee hoe daar mee om te gaan normaal gesproken. Sommige dingen kom je pas tegen als het echt aan de hand is. Gelukkig maar een heel laag ziekte verzuim en als er echt iets aan de hand is dan ga je met HR praten, wat er mee te doen. Ik vraag het gewoon als ik het niet weet. Ik principe zitten ze daar ook voor dus..

Je hebt wel het idee dat als je met je vragen naar HR toekomt dat ze goed worden behandeld?

Ja, dat wel

Dat je in principe alles wel kan vragen?

Ja dat zeker.

Oké mooi, heb je eventueel nog dingen die je zou willen zeggen over dit onderwerp?

Uhu nee, eigenlijk niet, nee, ik vind dat je goed vragen stelt.

Dankjewel,

Ik hoop dat je er iets mee kunt.

Ja, dankjewel voor de tijd en hier kan ik zeker wat mee, bedankt!

Bijlage 10: Lijnmanager 5

(inleiding)

Dan wil ik gaan beginnen met selectie en aannamen proces, vooral met connexys dan.

Uhm

En dan tweede selectie op CV en brief.

Uhm, ja die doen wij, ik

Wij of ik?

Uhm, nee ik doe dat samen met mijn leidinggevende

Sollicitatiegesprekken eventueel in samenwerking met HR?

Ja die doen we samen met HR en met mijn leidinggevende.

Vacature aanvragen? Als er een functie open is of als je iemand aan wil nemen?

Die worden opgemaakt door HR en dan komen ze voor controle weer naar mij. En dan vul ik die weer aan. En dan gaan zij die opzetten.

Dus dat gaat via, echt de vacature tekst gaat die opgemaakt wordt gaat eerst via HR?

Ja die hebben natuurlijk een hele basis met hoe een productmanager functie, medewerker functie in elkaar zit en hoe het eruit moet zien, dus dat komt dan eerst daar vandaag.

En als je iemand wil aannemen? Of iemand wil gaan zoeken, iemand zijn contract verlengen. Moet er een vacature aanvraag ingevuld worden bij HR.

Als ik een contract wil verlengen?

Ja,

Nee, als ik een contract wil verlengen dan loop ik erheen en zeg ik dat ik dit contract wil verlengen en dan in overleg met mijn leidinggevende is dat dan akkoord of niet akkoord. En een nieuwe, uuhum, hoe bedoel je?

Nou, als er iemand extra nodig is of jij denk,..

Dan vraag ik eerst aan mijn leidinggevende of het akkoord is als ik iemand aanneem, we zitten natuurlijk met het aantal fte plaatje en als dat akkoord is dan ga ik naar HR of ze iemand gaan zoeken. Maar dan geef ik wel aan, of we eventueel een krant advertentie plaatsen of bij de NHTV neerleggen. Ik merk wel dat wij daar ook veel input in moeten geven.

Oké, dan de introductie van medewerkers, dus voorafgaand is het vaak HR die er contact mee heeft en dan vanaf de eerste werkdag is het aan de leidinggevende. Hebben jullie een introductieprogramma?

Nee,

Iets dat vast staat?

Nee, het is vaak zo dat ik verwijs ze naar mijn product manager en die doet dan een algemeen verhaaltje en daarna gaat die meekijken met een van de medewerkers. En een beetje langs alle taken wat we op het blok doen. Centraal is er natuurlijk wel een introductie rondje langs alle afdelingen, voor nieuwe medewerkers en stagiaires. Dat wordt wel geregeld.

En dat regel jij? Of?

Wij regelden dat in Alkmaar, onderling omdat mensen dan naar Ammerzoden moesten, maar dat is natuurlijk niet meer. Ik weet niet hoe dat hier gaat. Ik bedenk nu dat mijn nieuwe medewerkers nu nog nooit op een andere afdeling hebben meegekeken dus. Dat zou eigenlijk door HR geïnitieerd moeten worden.

Oké, en dat is niet iets dat je zelf doet? Je hebt wel zo iets dat moet HR doen?

Vind ik wel

Heb je sinds je hier ziet al iemand nieuws aangenomen?

Ik heb een heel nieuw team. Dus ja alle ervaring mee.

Dus, in dat opzichte wel veel ervaring met introductie,

Helaas wel ja. Het heeft zijn voor en nadelen

Aanvraag systemen?

Ik vind het heel irritant dat het bij mij ligt!

Kan je mij vertellen waarom?

Ik heb een heleboel nieuwe medewerkers gehad, en in het begin ben je er heel de dag mee bezig om systemen aan te vragen en het gaat nooit goed, ze hebben nooit alles. En het kost je op de dag zelf ook nog veel tijd. En ik vind het eigenlijk een taak die bij HR zou liggen.

Heb je hier informatie over gekregen?

Ik heb een handleiding gekregen over hoe je nieuwe medewerkers moet aanmelden. Ik heb het de laatste keren aan iemand anders overgelaten. En eigenlijk moet je het twee weken van te voren doen. Ik heb recentelijk iemand op vrijdag aangenomen die maandag begon, ja dan.. dan loopt het hele systeem vast. Het bedrijf is daar niet op ingericht. Maar we hebben het dan wel op maandag nodig. Beginnen zullen ze, alleen ja het is gewoon jammer dat het systeem en de mensen dan niet zo snel kunnen meewerken.

Dus inderdaad de systemen zijn nog best lastig?

Nee het is niet lastig, het is niet moeilijk maar het kost veel tijd en die tijd heb ik niet.

Oké, heb je verder een idee wat jou instroom-doorstroom budgetten, zoals fte budget en opleiding budget zijn?

Fte weet ik wel, daar heb ik mijn afdeling op ingericht. Budgetten qua opleiding weet ik niet, ik weet alleen als mensen goed functioneren en dat willen dan kan ik het altijd aanvragen. Die liggen er wel, zelf met GoodHabitz een super goed initiatief, maar je merkt op de werkvloer daar heb je geen tijd voor. En s 'avonds ik weet niet of andere mensen daar wel tijd voor hebben, maar met twee kleinen kinderen en een reistijd naar Noord-Holland, ja dan wordt het hem eventjes niet.

Nee,

Maar ik vind het wel een goed initiatief en dat stimuleer ik ook wel.

Dus je stimuleert het wel bij je medewerkers?

Uhu ja, maar goed dat is ook eenmalig aan het begin en de anti-bribery, er zijn twee dingen die ze verplicht moeten doen als ze beginnen. Dat stuur ik dan naar ze toe. En verder zou het goed zijn als ze daar vanuit HR een keer op, aandacht oor zouden vragen. Misschien een keer een lijstje met de persoon heeft de volgende dingen van GoodHabitz goed afgerond. Ik weet niet of we daar inzicht in hebben.

Oké, dat zijn wel goede punten inderdaad, functionerings- en beoordelingsgesprekken?

Ja, die doen we ook allemaal. Wat ik wel heel vervelend vindt, van mijn afdeling heb ik natuurlijk drie mensen in Enschede zitten en de rest in Ammerzoden. Uuhu de beoordeling voor die mensen in Enschede moet via de Tui manier want die krijgen van tui salaris en de rest zit op een Kras contract en dat moet op de Kras manier, en daarnaast komt er nu een nieuwe manier die voor allebei weer anders wordt. Dus het wordt zo meteen wel een, maar nu is dat nog wel even lastig. Maar ja dat heb je met een samengestelde afdeling. Ik snap het ook wel waarom het is, maar als leidinggevend is dat wel lastig. En dan loop ik op verschillende dingen aan. Zoals bij Tui krijgen de stagiaires als ze jarig waren een cadeau van 20 euro bij ons is dat niet zo, hier moet je gewoon een paar euro bij elkaar gooien. Allemaal verschillen, nu ook met een studiereis de excursies. Bij kras mogen ze vijf excursies maken en bij TUI maar één. En we zijn met zo'n vieren, je kan moeilijk zeggen jullie mogen elke dag op excursie en jullie maar één keer. Dus dat zijn allemaal dingen die verschillend zijn tussen TUI en Kras waar ik nu achter kom. Die ik dan weer moet checken met HR. Terwijl ik er eigenlijk helemaal geen tijd voor heb.

En uhu en wordt je hierbij door HR ondersteund?

Ja hoor, dan pakken zij het wel verder op. Maar ik moet er eerst achter komen.

Dat is natuurlijk wel een uitzondering.

Ja maar er is natuurlijk een bewuste keuze gemaakt van we gaan de afdeling in Enschede en Alkmaar samenvoegen en dat gaan we in Ammerzoden neerzetten. Dus zijn allemaal consequenties ervan. Maar nu moet ik erachter komen, het is niet zo dat het van tevoren al bekeken is. Maar ik denk dan toch beleid HR voor TUI en Kras, alles moet samen dus dat moet ook samen.

En heb je dan wel informatie over bijvoorbeeld het beoordelingsbeleid bij TUI?

Die krijg ik van mijn medewerker. Die krijg ik niet van HR, dan denk ik oké, dan doe ik het op deze manier. Voor hun op deze manier invullen en voor mijn eigen medewerkers op de andere manier.

Nu een stukje over mijn talent. Verlof medewerkers?

Nou ja dat is ook een dingetje, voor de TUI medewerkers kreeg ik geen mailtje. Alleen voor de Kras medewerkers kreeg ik een mailtje van je hebt een taak te doen in mijn talent. Dan ga je erheen en dan klik je dat op, maar voor TUI kreeg ik dat niet, dus die zaten te wachten op hun declaratie en vrije dagen en nu hadden we de regel ze zeggen het erin en sturen mij een mail. Dus heb ik aangegeven bij HR en die hebben het opgepakt en nu krijg ik ook voor hun een mail.

Maar de medewerkers van TUI kan jij wel in mijn talent zien?

Ja,

Declaraties dan, verder het gehele ziekteverzuim beleid, medewerkers ziek melden, beter melden, via mijn talent?

Daar kom ik niet altijd helemaal uit, dan bel ik HR op en hoe moet ik dit invullen? En die is met zoveel percent terug en die is eerder met zwangerschapsverlof. Ja daar heb je zo weinig mee te maken. dus dan bel ik met HR hoe dat werkt.

En dan gaat dat allemaal goed?

Ja daar krijg je wel alle medewerking in.

Ja, eigenlijk verder contact met de medewerkers als ze ziek zijn?

Ja dat onderhoud ik ook

Bijvoorbeeld bij 3x verzuim verzuimgesprek.

Nee dat komt eigenlijk niet voor. Ja, soms

Maar het is wel iets dat bekend is bij je?

Ja dat wel

In mijn talent heb je ook de dashboard, weet je wat dat in houdt?

Dan kan je zien hoeveel van je medewerkers ten opzichte van het hele bedrijf en dan op verschillende punten.

Maak je daar wel eens gebruik van?

Nee.

Waarom niet?

Ik zou willen dat ik daar de hele dag de tijd voor had. HR is een nevenactiviteit als je een nieuwe afdeling aan het opzetten bent en er commercieel heel veel targets liggen. Je moet het er even bij doen. En dat, daar moet meer tijd in ook met gesprekken met medewerkers zorgen dat iedereen goed in zijn vel zit en iedereen stimuleren daarin. Dat is best wel moeilijk om daar tijd voor te maken als je het heel druk hebt.

Het kost gewoon heel veel tijd?

Ja, maar goed je bent leidinggevend en die tijd moet je er deels ook wel voor vrij maken. Maar als je dan al een dag kwijt bent om systemen aan te vragen voor nieuwe medewerkers. Dat vind ik eigenlijk geen taak die bij een leidinggevende moet liggen.

Dat waren een beetje de taken. Zijn er nog dingetjes waarvan je denk dat doe ik ook nog, en is ook HR taak?

Nee, dat kan ik zo niet bedenken.

Oké, dan wil ik graag verder gaan met de ervaring ten opzichte van de HR taken. Nog een keer over hoe jij deze verantwoordelijk ervaart van de taken?

Ja, wat ik al zei, voor mij is het een dingetje die ik erbij doe. Eigenlijk altijd even snel, het is niet dat ik daar nu een halve dag voor uit plannen om lekker mijn HR taken even te doen. Die tijd is er niet.

Heb je het idee, dat je het daardoor een beetje afraffelt? Dat je er minder tijd voor neemt?

Ik zou er wel meer tijd voor willen nemen, maar.. Commercieel gezien, komen die tijd nooit op mijn prioriteiten lijst. Alleen op het moment dat er een nieuwe medewerker begint, dan moet je het wel doen, anders kan die niet inloggen.

Nee, nee snap ik. En, hoe ervaar je de uitvoering van de HR taken in samenwerking met mijn talent?

Nu ik weet hoe het werkt, de basis dingen, de declaraties en vrije dagen dat gaat prima. Maar als je daarbuiten iets moet zoeken, dan heb ik toch wel een beetje hulp nodig omdat je dat niet dagelijks doet.

Oké, en zoals welke dingen?

Nou ja die bijzondere ziekmeldingen of iemand komt met dokters uren. In die 12,5 jaar dat ik hier werk heeft nog nooit iemand doktersuren bij mij aangevraagd. Wat is dat nou weer,.. als iemand naar de fysio moet, zijn dat dan doktersuren? Of moet die daar eigen uren voor opnemen? Dat weet ik niet, dus dan ga ik dan wel even checken. Dit jaar tijdens een cursus hoorde ik voor het eerst over calamiteiten verlof. Nou ik Alkmaar heb ik nog nooit iemand calamiteiten verlof gegeven terwijl als je kind ziek is of je waterleiding springt en je per direct naar huis moet. In Alkmaar namen we daar altijd vrije uren voor op. Maar het is ons nooit verteld dat daar een bijzonder verlof regeling voor is. Op het moment dat je dat niet weet dan doe je dat gewoon zo. Maar eigenlijk is dat best wel krom, het zou eigenlijk vanuit de top van de organisatie/ HR gecommuniceerd worden en daar een training in gegeven worden. Van je hebt deze vormen van verlof, dit geldt daar voor en dit daar voor.

Is dat iets wat je zou willen als leidinggevende, zo'n training?

Dat zou wel goed zijn. Gewoon de basis dingen die je veel gebruikt.. moet gebruiken.. want er wordt wel van ons verlangd dat we het akkoord geven. Maar dan moet je wel weten welke vormpjes er allemaal van zijn.

Ja.. zijn er dingen die je mist in mijn talent?

Uhum... dingen die ik mis?... ik zit er niet uren van de dag in, om te kijken wat er allemaal mogelijk is. Ik geef snel akkoord en dan ben ik weg. Het moet gewoon praktisch zijn en makkelijk te gebruiken.

Misschien te veel juist? Dat er te veel informatie in staat?

Nee, dat heb ik wel geblokkeerd, dat zie ik denk ik niet. Nee, beoordelingsgesprekken stuurden ik altijd naar HR gewoon pdfjes van deze heb ik gedaan. Dan kreeg ik laatst een reactie van, ja eigenlijk moet je deze uploaden in mijn talent. Ik zei, Nou daar heb ik echt nooit van gehoord, en dan leggen ze het uit en dan kan ik het wel doen. Maar ja dat is weer een taakje die je er dan bij krijgt. En zo zijn het elke keer van die kleine dingetjes, het is niet veel maar het wordt wel steeds meer.

Ja,.. en hiervoor was je werkzaam in Alkmaar en toen was je ook al leidinggevende?

Ja,

Heb je toen iets van informatie gekregen? Of is het hier weer heel anders dan in Alkmaar?

Nee, hier is het precies hetzelfde. Maar zo'n calamiteiten verlof kom je achter doordat we hier een halve dag training over hoe mijn talent werkt kregen. En toen kwam dat ter spraken. Bij andere afdelingen hadden ze altijd al calamiteiten verlof, ik zei wat is calamiteiten verlof? Weet je wel, ik heb geen HR achtergrond. Ik weet niet wat voor vormen er allemaal zijn. En op het moment dat ik het niet weet en mijn medewerkers ook niet, dan zal ook nooit iemand dat aanvragen. Alhoewel er op een andere afdeling continu gebruik van wordt gemaakt.

Dus er zijn als ik het zo hoor, bepaalde dingen waar je achter komt na een paar jaar maar nooit op het begin vertelt is, nou als leidinggevende heb je dit en je moet..?

Nee, het komt doordat je doorgroeit bent in de organisatie. Je komt binnen als medewerker en dan langzamerhand krabbel je op. Maar het is niet zo dat je daar een bepaalde cursus en trainingen voor gehad hebt. Over bijvoorbeeld beoordelingsgesprek, ja dat zijn dingen die moet je gewoon doen, en in de loop dar jaren wordt je er wel beter in. En je leert ook wel door het samen met je leidinggevende te doen en op een gegeven moment doe je het zelf.

En dan bijv. de sollicitatiegesprekken?

Dat is ook een kwestie van doen, en kijken hoe diegene het doet waarmee je het samen doet.

Zijn dat dingen waar je wel informatie over had willen hebben?

Uhu, zou wel goed zijn om daar,.. wat meer informatie of voor een halve dag te oefenen van dat soort gesprekken.

We hebben het al een beetje over de tijd van de uitvoering van deze taken? Maar over het algemeen, je hebt het de afgelopen tijd wat drukker gehad door alle nieuwe medewerkers. Maar over het algemeen zit je met de tijd voor het uitvoeren van deze taken?

Je krijgt er geen tijd voor.

Geen tijd.. En hoe komt dat dan?

Hoe komt dat? Ja. Uhu, je bent eind verantwoordelijk voor een product, daar hangen heel veel commerciële belangen aan en die vullen je prioriteiten top 100 en HR taken vallen daar niet in. Eigenlijk vind ik, je werkt met mensen,.. je je moet daar wel tijd voor vrij maken ook voor gesprekken met medewerkers. Beoordelings- en functioneringsgesprekken. Alleen door de overgang van met name Alkmaar naar Ammerzoden is de druk heel hoog geworden. Want het complete team is uitgeroeid op twee na. En dan probeer je alle ballen in de lucht te houden en je HR balletje komt dan wat lager, dan de inkoop van nieuwe producten/acties. Ja die gesprekken dat is ook een actie punt voor mezelf. Die moet volgend jaar gewoon anders.

Je verwacht wel in de toekomst dat het beter zou gaan?

Ja het is wel een doelstelling van mezelf om mijn leidinggevende rol. Dat je eindverantwoordelijk bent voor een team en dat je meer bezig bent met het stimuleren met deze mensen om ook carrière te maken. Ik ben me er wel degelijk van bewust dat het eigenlijk een hele belangrijke taak is, maar omdat je zo ontzettend veel taken hebt moet je een keuze maken. En die keuze bij is gevallen op het commerciële en niet op het HR aspect.

Dus het is wel iets waar je de belangen wel van inziet en het graag zou willen?

Ja,

Dat is al positief. Hoe ervaar jij jou huidige kennis en kunde over deze onderwerpen? Mag je op een schaal van 1 tot 10 aangegeven.

Mijn kennis en kunde over HR dingen?

Ja dus dingen die je doet, waar we het net over gehad hebben.

De basis dingen die heb ik, en die weet ik wel die kan ik prima uitvoeren. Maar de kennis over bijv. zo'n calamiteiten verloop over hoe gaan we om met je excursies op studiereizen, zulke specifieke dingetjes ja,.. op het moment dat je het niet weet en niet leert dan kom je er ook niet achter.

Nee,..

Ik kom zo achter een heleboel dingen omdat je ze tegen komt, maar het zou wel goed zijn om dat direct in je bagage te stoppen, dat je meer voorbereid bent op dat soort dingen.

Zou je je zelf een cijfer kunnen geven van 1 tot 10?

Ik denk dat ik mezelf dan een 6 zou geven.

Net voldoende?

Ik kan het net draaiend houden, maar ja dat extra stukje daar heb ik niet mee bezig en daar moet je tijd voor vrij maken.

En denk je dat het alleen de tijd is? Of ook vanuit HR er misschien iets moet gebeuren zodat dit cijfer omhoog kan gaan?

Uhum, nou vanuit HR bijv. een tijdje geleden hebben we een mailtje gekregen van heb je talent op je afdeling, geef dat aan dan gaan we die mensen wat extra kansen geven, handvaten om ze verder te ontwikkelen binnen het bedrijf. Nou dan geef je vervolgens mensen aan en dan hoor je er nooit meer wat van. En dat is vaak zo, er wordt wat van je gevraagd, je moet het voor vrijdag aan geleverd en vervolgens geen idee, en op een gegeven moment denk je ook. Ik kan dit wel aanleveren maar ik hoor er toch nooit meer wat van. En dat hebben we ook

aangegeven en dan zeggen ze we zijn er nog wel mee bezig. Maar geef dan een deadline aan, we zijn er nog wel mee bezig maar we bespreken dit met TUI HR en komen er over een maand op terug. Dan weet ik ook waar ik aan toe ben. Dan hebben zij ook een deadline om naar ons terug te koppelen. En dat zijn dingetjes ja..

Dat zijn dingen van HR die vallen onder betere communicatie? Als ik dat zo kan zeggen?

Ja, een betere deadlines stellen ook voor hun zelf

Misschien duidelijkheid?

De mailtjes zijn wel duidelijk maar het is meer de terugkoppeling. Want er wordt van ons ook van alles verwacht dat we binnen een bepaald betijd reageren. Maar vervolgens blijft dat dan uit. Dat vind ik wel jammer want je probeert het ook met je afdeling over te hebben. Ja die horen er dan ook niks meer van.

Ja, dat is vervelend. Nu meer de ervaring, we hebben het er al een beetje over gehad, hoe ervaar je de algemene ondersteuning van de afdeling HR?

Hoe zij ons ondersteunen?

Ja,

Uhu op het moment at je ze nodig hebt en als je vragen hebt dan kan dat ook altijd wel. Je kan er altijd binnen lopen dus wat dat betreft zijn ze heel toegankelijk.

En ondersteuning ten opzichte van beleid en procedures die je krijg?

Als ik vragen heb over bijv. declaraties kunnen indienen enzovoort dan zijn ze altijd bereid om mij te helpen en daar het beleid van op te zoeken.

Is het beleid ook duidelijk voor jou?

Ja de basis dingen wel, waar ik mee werk, maar ik ken niet de hele personeelsgids uyt mijn hoofd. Zo had ik laatst ook een probleem over een beurs waar iemand stond op[een zondag en wij zeiden van je hebt nu een dag in het weekend gestaan dan krijg je er een dag voor terug. Maar ja officieel krijg je voor een zondag 175 procent dus bijna twee dagen. Dat had die medewerker ook bij HR gecheckt, die had dat terug gekoppeld over naar mij. Officieel krijg ik hier 175% voor, dat is dan prima, een beetje jammer. Dan moet ik die nog een dag extra kwijt. Maar ja dat is het beleid dus, dat is duidelijk.

Dat zijn van die dingen die je weinig tegen komt en lastig is?

Ja en daar hebben wij zelf ook wel een idee bij. Als mensen in het weekend op bedrijfsbezoek gaan, dan is dat een investering in jezelf en dan krijg je van mij geen dag van terug. Maar ja als er vanuit het bedrijf andere regels voor zijn waar mensen achter komen, dan moet je je daar aan houden. En het is belangrijk nu wij TUI Kras zijn, is het belangrijk dat HR van TUI en Kras op een lijn zitten. Ik begreep dat ze nu niet samengevoegd worden tot één afdeling, dat Kras los blijft staan van HR TUI. Dat daar wel één lijn in getrokken wordt.

Heb je het idee dat dat op dit moment zo is?

Nee,

Kan je dat uitleggen?

Ik kom daarachter, ik krijg een melding van je medewerker in Enschede is tien jaar in dienst. Ik stuur de leidinggevende daar een mailtje van regel jij een bloemetje. Ik krijg terug van als een medewerker tien jaar in dienst is dan krijg die geen bloemetje. Nou van ons wel.. Ja dat zijn allemaal van die dingen waarvan ik denk oké, daar moet ik weer mee terug naar HR, die moet dat weer gaan checken met Enschede. Cadeautje voor stagiaires wij lapt die altijd gewoon uit eigen zak, maar het schijnt dat daar gewoon een regeling voor is. In Enschede gaven we ze gewoon twintig euro. Wij betalen dat zelf, nu worden er reischecks. Die mail van HR van de week die kwam door mij. Omdat ik die verschillen nu signaleer omdat ik met allebei te maken heb. Het is wel goed als daar gewoon één lijn in getrokken wordt. Wat nu ook wel gebeurd maar dat gebeurd nu omdat je er achter komt. Al die dingetjes, terwijl ik denk op HR niveau moet je al die specifieke dingetjes naast elkaar leggen en daar één lijn voor trekken zodat het duidelijk is voor beide labels.

In jou opzichte komt dat nu te laat?

Ja, ik er zijn wat dat betreft nog best wel veel verschillen. Alleen die moet je rechtekken op het moment dat je een afdeling samenvoegt. En omdat ik nu de eerste afdeling ben die dat heeft ben ik diegene die er tegenaan loopt. Ja andere misschien ook al een kleine mix. Dus die zou er ook tegenaan lopen.

Hoe verwacht je dat dit in de toekomst zal zijn?

Ik verwacht dat het steeds beter gaat, omdat je steeds meer dingetjes hebt ondervonden dat dan opgelost wordt. Het is wel zo dat als ik het zie dan geef ik het aan en er wordt ook wel echt direct wat mee gedaan. Dus wat dat betreft wordt het goed opgepakt, alleen het was beter geweest als het vanuit HR naar ons toe werd teruggekoppeld.

Ja, De laatste jaren zijn er steeds meer HR en dan vooral de verantwoordelijkheid hiervan verplaatst naar de leidinggevende, hoe heb jij dit overgangproces ervaren?

Uhu ik vond het op het begin wel heel vervelend dat die taken ineens in ons mandje werden gelegd. Oh ja dit moet je er effe bij doen en dit moet je zelf doen en heb je een nieuwe medewerker dan moet je zelf het systeem aanvragen. Dan denk ik, ik kan bijna op mijn Cv zetten dat ik ook HR specialist ben. Ja kijk maar weet je wat moet dat moet dus je doet het. Maar voor ons is het een dingetje die erbij komt en HR is natuurlijk heel de dag met HR bezig.

Hoe is deze overhang gegaan? Kreeg je het er ineens bij?

Uhu, ja het aanvragen van medewerkers daar krijg je wel een mailtje over. Van vanaf nu ligt het ook bij jullie in het mandje. En we hebben toen een halve dag training gehad over mijn Talent om dat je daar ook mee moest werken. Voorheen belde je gewoon met HR met de ze medewerker is ziek en zij gaven dit aan. Nu moet je het allemaal zelf invullen, het is niet verkeerd, ik heb het ook zo geregeld. Maar aan de andere kant komen er steeds meer taken. Niet alleen HR maar ook van andere dingen.

En heb je een beeld over hoe dit in de toekomst gaat lopen? Eventueel nog meer taken?

Nou, daar ben ik eigenlijk niet echt mee bezig. Dat is niet mijn focus.

Wat zou je er van vinden?

Ik vind dat iedereen moet doen waar die goed in is en ik vind niet dat je bij iemand die verantwoordelijk is voor een product nog veel meer HR taken neem moet leggen. Ik moet me bezig houden met de handel en dat er geld verdient wordt.

En zijn er informatie, ondersteuning, faciliteiten die je mist of beter zou willen van de afdeling HR? Trainingen, beleid, procedures?

Nou ja, het zou goed zijn als je daar wat meer informatie over krijgt. Ook bijv. laatst dat hoorde ik van een andere leidinggevende er is hier een cursus begeleiden schrijven gegeven en dat was voor mijn afdeling ook wel handig geweest, dat je daar wat meer door gevoegd wordt. Nou deze cursussen zijn er, is er interesse in een van deze cursussen, wie zou je dan aan willen melden? Dat je even een rondje door het pand loopt, wat actiever daarin.

En voor jezelf? Beleid? Misschien qua sollicitaties of procedures qua sollicitaties, beoordelingsgesprekken, dingen die je mist?

Uhu, het zou wel goed zijn om daar een training in te krijgen. Ja, en de basis dingen iemand ziekmelden weet je dat ken je wel. Maar wat er allemaal nog meer mogelijk is dat weet ik niet. Maar ik wil het ook niet weten. Daar heb je een HR afdeling voor. Ik zou het heel leuk vinden om een dag over procedures en personeelsgidsen en ik weet nog wat kennis te krijgen. Maar dat, daar hebben we geen tijd voor.

Gewoon te druk met andere dingen?

Ja,.. Maar goed qua beoordeling en functioneringsgesprekken dat zijn wel dingen die je vaak moet doen. En misschien kan je daar vanuit het bedrijf, we hebben daar vorige week wel een meeting over gehad, qua smart formuleren enzovoort. En aan de ene kant denk ik wel jeetje wat een extra werk maar aan de andere kant is het wel goed om daar even bewust van te zijn zodat iedereen die binnen dit bedrijf werkt zelf zijn doelstellingen bepaald en zelf nadenk of wat wil ik. En dat het niet één richting is, en dat je ook afgerekend wordt daarop. Dus wat dat betreft wil ik daar wel wat tijd voor vrij maken om dat gewoon goed met de medewerkers neer te zetten en daar ook gesprekjes over te houden. Van hoe gaat het en waar staan we. Maar wel afdeling gerelateerd, het moet wel connectie hebben voor datgene waar ik verantwoordelijk voor ben.

Oké, als ik het eigenlijk zo hoor, is het in principe prima, de HR taken die je er bij hebt, maar het kost gewoon heel veel tijd, die je niet hebt. En er zijn bepaald dingen die je graag bij HR zou leggen.

Ja je moet je tijd zo functioneel mogelijk indelen en ja de HR taken staan niet bovenaan mijn lijstje. Maar wordt wel een doelstelling ook.

Goed dat je eerlijk bent, dat is gewoon duidelijk ook fijn om dat te horen. Zijn er nog dingen die je kwijt wil? Die je nog niet hebt verteld.

Ik denk dat ik al veel voorbeeldjes en irritaties heb aangegeven. Verder de samenwerking is wel heel erg goed, maar iets meer pro actief. Van deze trainingen zijn er of jij hebt deze medewerkers zitten heb je geen behoefte aan een training begeleiden schrijven of? Dat ze meer zoeken naar welke trainingen worden er gegeven binnen TUI Nederland, wij zitten ook vaak in Enschede. Tenminste in mijn vakantie werd er een cursus gegeven hier, en toen had ik een dag geselecteerd dat de cursus in Enschede werd gegeven en heb ik die toen daar gevolgd. Het had natuurlijk ook via HR kunnen komen van het valt in je vakantie, deze data zijn er nog meer dan had ik zo een data kunnen selecteren dat ik er kon zijn.

Aah ja zo!

En dan denk ik dat had eigenlijk vanuit HR moeten komen.

Jij bent daar dan niet mee bezig? Of te weinig tijd om daar in te verdiepen?

Er komt dan een melding van deze training wordt er gegeven, je bent hier voor uitgenodigd. Dit valt binnen mijn vakantie dus ik ga hem weigeren, maar dan had dan wel actief een mailtje kunnen komen, van ik zie dat je er niet bent van wegen je vakantie. Deze training wordt ook nog dan en dan gegeven kijk maar of je er bij kan zijn. Dan kan je hem toch volgen ook al ben je er niet op het moment dat het hier is. Iets meer uhu ja..

Meedenken?

Ja meedenken ja.. Trainingen, rondje nieuwe medewerkers ja.. ja zou wel goed zijn als dat vanuit HR geïnitieerd zou worden.

Dat is inderdaad introductie, in principe geen introductie programma vanuit HR er zijn vooral leidinggevende die zelf iets doen of bedenken. Zou jij wel graag willen dat HR hier iets voor doet?

Ja zou ik wel leuk vinden, op het moment dat iemand begint is er ook geen vast lijstje met wat je moet doornemen met zo iemand. Het is dat ik vijf jaar geleden een mailtje heb gehad dat ze altijd de anti-bribery en de anti corruptie training moeten doen. Duis dat mailtje heb ik in mijn mapje nieuwe medewerkers en dan haal ik die daar weer uit en dan stuur ik die naar de nieuwe. Ik kan me voorstellen als je vorig jaar leidinggevende bent geworden dan weet je dat niet. Dus ja dat zijn ook dingen waarvan ik eigenlijk denk als je een nieuwe medewerker hebt. HR weet ervan want die maakt het contract dat die dan een mailtje stuurt met de verplicht e-learning. Vind eigenlijk niet dat dat bij mij moet liggen. En je hoort ook nooit van deze medewerker heeft dat nog nooit gedaan. Je moet het eens gaan regelen, die feedback is er ook niet. Dus als ik het niet doe is het ook goed, die controle is er ook niet.

Dus er is niet iemand die kijkt of je het gedaan hebt of niet?

Ik heb het nog nooit gehoord. Misschien ben ik zo goed dat ik het altijd heb gedaan. Ik kan me bezit wel voorstellen dat er af en toe iets gemist wordt.

Zijn dat met meer dingen? Dat je denk van als ik het niet gedaan had dan had ik er ook niks van gehoord?

Uhu, nou bijv. over de ziekmeldingen als iemand 3 keer achter elkaar ziek is dat je een pop-up krijgt. Die klik ik meteen weg want ik weet de reden dat diegene ziek was en dat was niet drie keer griep. Ik denk ook niet dat HR zou bellen van he, je hebt een melding gehad heb je een gesprek mee gehad. Ik zie niet dat je deze notities hebt geüpload in mijn talent. Nee..

Dat zijn ook dingen waarvan je denk dat HR hierin pro-actiever kan zijn?

Ja, tenminste ze hoeven geen controlefunctie uit te voeren. Maar op het moment at zij iets signaleren wat weer consequenties zou kunnen hebben voor een Arbo of weet ik veel wat. Daar denk ik niet bij na, die kennis hebben zij. Ja, of even langs de afdelingen zit ieder zijn bureau wel op de goede hoogte, dat zijn dingen waar ik echt niet mee bezig ben.

Nee, dus in principe is hier het beleid dat de leidinggevende geheel verantwoordelijk zijn voor het ziekte verzuim. Wat vind jij hier van?

Uhu.. nou kijk op het moment dat iemand vaker ziek is, heb ik dan niet mee gemaakt alleen het eerder vertrekken bij zwangerschapsverlof. Dan check ik dat met HR. Want ik heb geen idee wat daar de procedures bij zijn. Zij moeten dat dan ook aanmelden bij de Arbo of zorgverzekering of weet ik veel wat wie. Daar heb ik geen kennis van, dus je moet niet verwachten dat ik dat er ook nog bij ga doen.

Nee,.. het is wel belangrijk dat als het echt uit de hand zou lopen, je het door kan geven aan HR.

Ja, of dat zij aangegeven van er is iemand ziek geweest weet je dat er bij de vijfde keer we daar een melding van moeten maken. Nee dat weet ik niet.. die begeleiding zouden ze wel moeten geven...

Goeie punten,

Ik hoop dat je er wat mee kan,

Zeker dankjewel!

Had je er nog meer?

Nee, dat was mijn laatste vraag.

Nee dat was hem.

Heel erg bedankt!

Graag gedaan en heel veel succes met de uitwerken!

Bijlage 11: Lijnmanager 6

(Inleiding)

Eerst wil ik beginnen met selectie aannemen proces. Voordat er iemand aangenomen kan worden of een vacature uit kan gaan een vacature aanvraag, via een formulier.

Uhm, ja natuurlijk die vacature aanvraag is natuurlijk redelijk nieuw, dat is niet iets dat we nu al een half jaar ofzo doen. Ik denk dat we dat nu een maand of 2, 3 mee begonnen zijn. Elke afdeling heeft een budget gekregen aan fte aantallen en op het moment dat mensen weggaan of ze willen uitbreiden dan moeten ze dat dus reflecteren aan het budget dat men dus weet en dat ook HR weet. En in die zin hoeft het niet meer langs mij. En eerst ging dat langs mij, is er iemand nodig en kunnen we uitbreiden? Voor eens specifieke afdeling.

En nu gaat het via een formulier?

Ja nu gaat het via een formulier op basis van het budget dat aan het begin van het jaar afgesproken is.

En doe je die voor je eigen medewerkers ook invullen?

Nou ja, ik heb wel een vacature openstaan maar die was er net voor.

Ja,..

Dus daar heb ik niet zo officieel vacature aanvraag van ter vervanging van een bestaande functie. Maar dat zou in principe moeten. Dat is dan even vragen waar die formulieren staan, maar dat zal toch in overleg zijn met HRM. Ik weet in ieder geval wat ze zijn en waar ik ze kan halen.

Dat is al positief.

Ja.

Vacature opzetten eventueel in samenwerking met HR, die geplaatst kan worden op de site?

Dat hadden we natuurlijk afgelopen keer gedaan voor een functie. Dat is een wisselwerking met elkaar. Van ik wil graag een vacature geplaatst hebben en dan is het toch een beetje kijken naar de functieomschrijving, naar oude vacatures en daar dan een combinatie van maken. En ook kijken hoe andere bedrijven het doen. Een beetje een wisselwerking.

Nou ja, via connexys tweede selectie via CV en brief?

Ja, vind ik op zich handig systeem. Je krijgt alles binnen en kan je alles bekijken en kan daarna aangeven wat je er van vind. Uiteindelijk heeft HR een voorselectie gedaan en dan ga je er wel vanuit dat de grootste kof van het kor gescheiden is.

Maar wel verder handig?

Ja wel handig ja, want je kan op elk moment dat je dat nu heb ik er tijd voor er naar kijken.

Sollicitatie gesprekken, eventueel in samenwerking met HR? En uiteindelijk verantwoordelijk voor de aanname.

Ja, dat is even afhankelijk wat voor soort functie is of er meerdere gesprekken noodzakelijk zijn en dan is altijd in een van die gesprekken dat er iemand van HR bij zit.

En ben jij uiteindelijk diegene die zegt van we nemen die persoon aan of niet?

Uiteindelijk wel, maar je houdt wel rekening met wat de andere er van vinden. Kijk uiteindelijk geeft HRM een dermate ervaring met aannemen beleid met mensen met gesprekken en dat soort zaken dan als zij echt er op tegen zijn en ik heb een heel ander beeld dan nog ga je met elkaar praten, waarom heb jij zo'n tegenovergestelde blik dan ik heb. Maar over het algemeen gebruikt dat niet dan is het toch dat je een beetje bij elkaar ligt qua mensing. De een misschien iets positiever en de andere iets negatiever . je zit toch altijd als er een twijfelgeval is dan neem is iemand in principe niet aan. Op het moment als iemand er een goed beeld bij heeft en nou dit is wel een geschikt persoon en iedereen kijkt vanuit zijn eigen achtergrond en visie. Iedereen zegt dat het een goede kandidaat is dan neem ik hem gewoon aan.

Oké mooi! Introductie? Voordat dat een persoon begint aanvraag systemen, doe je dat?

Ja dat doe ik. Stagiaires nieuwe medewerkers dan vraag je alles aan via intranet en dan krijg ik het terug.

Wat vind je hiervan? Wat is je ervaring hiermee?

Uhm mm, op zich duidelijk, maar je moet er wel zelf achteraan en of er niks tussen wal en schip valt. En dat kan aan iT Enschede liggen, je moet wel blijven opletten of je wel de inlog gegevens krijgt van die persoon.

Oké, dus wel goed opletten. Vervolgens contact vanaf de eerste werkdag, daarvoor is in principe HR verantwoordelijk. Dan begint de persoon op de eerste werkdag, heb jij een introductieprogramma?

Ja introductieprogramma klinkt heel zwaar, dan verwacht je iets heel uitgeschreven pp presentaties, nou.. dat is er niet, mensen worden gewoon bij de hand genomen en uhm en die worden door collega's wegwijs gemaakt in de systemen. En dan is het ook afhankelijk van wat voor soort functie het betreft. Voor de ene is het weer anders dan voor de ander.

Is het dan dat iemand meteen aan het werk gaat? Of is er op de eerste werkdag nog een kennismaking met kras of andere afdelingen?

Wat sowieso gebeurd is dat we een introductierondje doen door het pand heen.

Oké,.

En uiteraard voorstellen aan collega's introductierondje door het pand. En korte uitleg over wat de afdelingen specifiek doen.

En daarna?

En ondertussen zorg ik er voor dat de computer wordt opgestart dat duurt meestal ook een aardige tijd, zorgen dat alles als ze terug komen dat die weet waar de toiletten zijn, koffieapparaat staat en als ze terugkomen we kunnen beginnen met de eerste activiteit.

En dat is dan meteen aan het werk?

Ja meteen aan het werk, een collega die gaat het dan uitleggen. Meteen aan de slag, kladblok pen erbij en wordt uitgelegd wat en hoe het systeem werkt, wat de eerste taken zijn enzovoort. Ze worden aan de hand genomen met alle werkzaamheden, zo de dag en week doorkomen en uiteindelijk steeds meer verantwoordelijkheid krijgen ze zo.

Dus in dat geval is er wel een soort van vast schema?

Ja er is wel een soort van inwerkprogramma. De afgelopen jaren hebben we altijd stagiaires gehad en die hebben ook een bepaald soort stramien van hoe je ze moet opleiden. En daar heb je dan ook een gevoel bij hoe je dat moet doen. Je moet zorgen dat je het in stappen makkelijk maakt en dan in stappen uitbreid. Want als je ze te veel te gelijk geeft dan kan je het verhaaltje elke dar opnieuw doen en dan uiteindelijk de nieuwe persoon niet de zelfvertrouwen geeft. Maar alleen maar denk van wat heb ik toch veel te doen.

Nee, inderdaad. Wie is hier verantwoordelijk voor? Is dit een persoon of zijn dit meerdere mensen?

Het mijn meerdere mensen, kijk bij de een functie is er niet iemand die elke dag werkt en dan wordt iemand opgenomen in het team en op basis daarvan wordt er ook werk toegewezen. En zorgt het hele team dat de persoon wordt opgenomen. De ene persoon wat meer dan de ander maar ja. En uiteindelijk wordt de persoon doorgegeven aan het team en ik volg op hoe dat gaat. Bij het team en de persoon zelf.

Een stukje personeelsplanning, budgetten net al over gehad instroom budgetten, eventueel doorstroom budgetten, qua opleiding?

Nou dat komt altijd aan de orde in beoordelingsgesprekken of personen zich verder willen ontwikkelen en ja.. en of ze daar behoefte voor hebben en wat ze in gedachte hebben. Naast het feit dat we de standaard TUI programma's hebben online. Als je iemand met externe partijen wil dan kan je dat altijd aangeven en in principe zijn dat de momenten dat ik er naar vraag. En mocht er nog andere momenten zijn dan staat de deur altijd open.

Dat wordt in principe met functionerings-en beoordelingsgesprekken besproken?

Ja met functionerings- in principe altijd besproken en met beoordelingsgesprekken komt het af en toe aan bod.

En dan laat je het echt aan de medewerker zelf om iets voor te stellen? Of kom je zelf ook wel een met dingen?

Nou ja dat heb je op het moment dat je een.. ja.. het is gewoon een ingewerkt team en daar kom je niet zomaar mee van je moet iets anders gaan doen.

Nee,.

Uhm dus dat is echt afhankelijk van als er echt dingen gaan veranderen en doen en dat je ziet dat iemand iets mist. Dan zou ik er zelf mee komen maar omdat het nu een echt ingewerkt team is uhm. In zo'n geval moeten ze er zelf mee komen.

Oké, Wat je ook al zei, functionerings- en beoordelingsgesprekken voer jij ook?

Ja,

Met iedereen in je team?

Met iedereen in mijn team met uitzondering van de aparte afdeling daar doet een andere leidinggevende het. Maar we spreken wel wat dingen van tevoren met elkaar.

Verantwoordelijk voor eventueel uitstroom, indien nodig ontslag?

Ja ik ben verantwoordelijk voor de afdeling dus dan zit dat ook bij mij.

Een stukje over mijn Talent, verlof medewerkers, declaraties?

Ik heb er zelden of nooit een declaratie die door het systeem heen gaat. Als ik er één per jaar heb dan is het veel. Verder gebruik in mij talent voor vakantie planning, vakantiedagen, ziek en betermeldingen, contact gegevens opvragen indien nodig.

Inderdaad ziek en betermelden, in principe het gehele ziekteverzuim beleid bij jou in eigen beheer. Dus ook verantwoordelijk voor contact tijdens ziekte, en bij drie keer verzuim verzuimgesprekken.

Ja, dat valt ook bij mij.

Wat vind je van het programma mijn talent?

Welk prima, alles overzichtelijk en alles bij de hand.

En ben je bekend met de dashboard in mijn talent?

Nou, volgens mij heb ik wel iets gezien met de wijzers goed of slecht. Zelf haal ik daar niet zoveel informatie uit.

Waarom niet?

Omdat dashboard ja.. niet echt toegevoegde waarde geeft. Als je drie personen hebt en één is ziek of vrij en dan zie ik dat de wijzer een andere kant op staat. Maar ja dat weet ik zelf ook wel. Het is niet echt toegevoegde waarde.

Niet echt relevant?

Nee, nee

Zijn er nog taken die ook bij HR taken horen die je doet?

Ik zou het niet zo snel weten, kan niks verzinnen.

Mocht je nog ergens op komen dan hoor ik het graag. Dan gaan we verder. Net een beetje alle taken besproken. Hoe ervaar jij deze verantwoordelijkheid voor deze taken?

Ja, dat is onderdeel van mijn werk.

Kan je dat toelichten?

Op zich is het logisch als je verantwoordelijk bent voor een afdeling en je werkt met mensen samen en er is iets met ze, ze willen vrij of zijn ziek. Dan is het logisch dat je daar ieder geval van afweet en op kan reageren. Ik heb dagelijks leiding over deze personen en ik weet ook wat wel of niet speelt. Komt het altijd uit, dat is weer een ander verhaal maar.. uiteindelijk vind ik gewoon dat dat bij mij hoort. Dus ook alle beoordelings- en functioneringsgesprekken en dat ik ze allemaal zelf voer en uitwerk. Ja dat uhm s een hele klus en ja het liefst besteed ik het zeker uit. Maar ja dat gaat gewoon niet. Dan moet je er maar tijd voor zien te vinden.

Dus het is wel echt iets wat je ziet als je eigen taak?

Ja anders moet je ook gene leiding geven als je, ja dan ben je er niet echt verantwoordelijk voor.

Oké mooi! Net misschien al een beetje over gehad maar hoe ervaar je de uitvoering van HR taken in samenwerking met mijn talent? Je zei dat je het een prima programma vond.

Ja,

Zijn er dingen die je toe zou willen voegen aan het programma?

Nou, het enige wat ontbreekt is.. uhm als mensen er nog niet zijn.

Oké,

En dat betekent dat je eigen personeelsplanning niet rond kan krijgen omdat je ziet dat het onvolledig is. Nou is het een heel groot probleem, nee dan doe je dat er gewoon even naast.

Op dit moment staan die medewerkers er nog niet in?

Als iemand in januari begint dan staan die mensen pas in het systeem rond half januari. Als de salaris verwerking is geweest. Op het moment dat ik een planning voor januari februari wil maken, dan staan die personen er niet in.

Oké, dan zouden medewerkers sneller er in moeten staan?

Ja voor je personeelsplanning zou dat makkelijker zijn.

Verder alle informatie die je uit mijn talent kan halen? Gegevens, salaris?

Prima, ja goed.

Hoe zit je met de tijd qua uitvoering van de ze taken?

Uhm, ja als je kijkt naar de tijd van de beoordelings- en functioneringsgesprekken. Dan is het een hele drukke periode. Omdat het altijd samen valt met andere belangrijke werkzaamheden. Dan is het even bikkelen om alles er doorheen te krijgen. Dat is een beetje de piek periode, het kan ook niet anders. Want je moet in een korte tijd veel gesprekken doen, en uitwerken en dat kost even tijd.

Lukt dit allemaal?

Ja altijd.

Doe je dingen minder goed? Of laat je dingen liggen?

Nee hoor ik ga gewoon langer door om Dungen af te werken. Voor de personen die ik gesproken heb, en de medewerkers die moet gewoon een goed verslag krijgen. Dat moet je niet op gaan korte want ja dan, die persoon heeft daar geen boodschap aan en die heeft gewoon recht op een goed verslag.

Hoeveel gesprekken moet jij voeren?

Een stuk of twaalf denk ik, iets in die richting.

En verder niet in de maand december? Anders door het jaar heen?

Functioneringsgesprekken in juni, ja kijk ziekmelden en vakantiedagen dat zijn taakjes die er gewoon doorheen komen. Dus ja dan gaat het op zich prima.

Verder alleen met functionerings- en beoordelingsgesprekken?

Ja dat is net de piek ja.

Maar dat is geen reden om dingen minder te doen?

Nee, nee uiteindelijk moet je je tijd er voor nemen en anders gaan mensen toch tegen je zeggen. Dus ja dan maar wat langer, dat het gewoon goed is. Ja..

Hoe ervaar jij je huidige kennis en kunde over deze onderwerpen? Ziekteverzuim, gesprekken, sollicitaties. Het mag op een schaal van 1 tot 10.

Ja, op zich goed. We krijgen regelmatig workshops, de afgelopen jaren. Net een workshop gehad over de beoordelingssystematieken, functiebeschrijvingen, workshop over wet en regelgeving van ziekteverzuim. In de afgelopen jaren hebben we drie workshops gehad. En ik heb heel goed opgelet dus ja, ik heb er een heel goed beeld van. Zou ik een 8,5 doen? Zou ik dat zo zetten?

Oké,.

De tien zit natuurlijk bij HR daar kan ik me niet aan meten.

Ja? De tien bij HR?

Ja, dat vind ik en zou moeten. Ja ze weten daar gewoon het meeste van ja.

Dus door de workshops denk je dat je je kennis en kunde goed is? Wat nou als je deze workshops niet had gehad?

Dan had ik nog steeds goed gezegd, dan was het misschien geen 8,5 maar een 8 geweest.

Dus in principe is het allemaal duidelijk met een 8,5, is best goed. Dus je hebt wel het idee dat het allemaal lukt en de kennis hebt om alles te doen?

Ja, daar heb ik wel het idee van.

Zoals je net al zei, de afdeling HR een 10. Hoe ervaar jij de ondersteuning van deze afdeling?

Goed, ja goed, ja

Heb je ze vaak nodig?

Valt op zich mee, valt op zich mee. Het is natuurlijk een klein team. Als er iemand ziek is of vrij is dan heb je wel eens dat je voor een dichte deur staat. Ja dan is het een mailtje sturen of de dag later nog een keer proberen. Daar ontkom je toch niet aan met kleine team. Als er iets gebeurd dan zit je gelijk zonder. Het is op zich geen probleem als ze, vaak hoeft ik niet meteen een antwoord hebben. Dat kan ook een dag later of paar dagen later. Het is vaak aan jezelf om niet tot het allerlaatste moment te wachten om een gesprek aan het gaan. Je mag er niet vanuit gaan vind ik, je moet voor jezelf een ruime planning houden. Dat als er allerlei dingen tussendoor komen dat je niet iedereen van zijn werk af kan halen omdat jij toevallig iets wil weten of een of ander probleempje hebt. Iedereen moet zijn eigen werk een beetje indelen.

Dus, Als je ze nodig hebt, dan zijn ze er?

Ja, dat wel.

De laatste jaren zijn er steeds meer HR taken bij gekomen, hoe heb jij dit overgangsproces ervaren?

Ja, uhm wel goed. Wat is al zei, er zijn allerlei workshops gehouden en op zich is het allemaal. Niet dat er hele rare dingen worden voorgesteld, de logica is duidelijk te herkennen. Dat op het moment dat iemand ziek wordt dat ja, makkelijk als er iemand anders achteraan gaat rennen. Maar uiteindelijk maar als je die persoon zelf telefonisch te woord staat dan kan je zelf ook wel extra informatie vragen en doen en gelijk afspreken van het vervolg. En hoeft die niet meer iets met HR te gaan doen. Ik weet niet in hoeverre het gaat met langdurig ziekteverzuim en die zaken. Want ja die heb ik nog niet op mijn afdeling gehad. In die zin kan ik niet zeggen of er dan een andere systematiek is, en of HR er dan meer bij betrokken is of dat er dan meer van mij wordt verwacht. Maar zolang ik dat niet heb hoeft ik daar ook niet echt in te duiken.

Zijn dat dingen die je dan zal vragen?

Ja, als je iemand hebt die een burn-out heeft ofzo en die je dan lange tijd gaat missen ja dan.. daar heb ik geen ervaring mee gehad. Dus dan weet ik niet of ik daar dan meer of minder voor moet gaan doen. En daarom heeft HR dus een 10 gekregen en die gaat dan uitleggen hoe dat allemaal werkt. Ja.. Kijk en er zijn toch taken die HR blijft doen, iemand op mijn afdeling is zwanger ja hoe dat dan allemaal werkt met verlof en ja dat is toch iets wat voornamelijk HR en de medewerker samen bespreken. En dan krijg ik wel de uitkomst, die persoon heeft gewoon heel veel vragen en die moet dan eerst naar HR. En ik zit dan vooral in de afwachtende stand, en ik hoor wel wat eruit komt.

En dit zijn dan dingen die je achteraf van HR hoort?

Ja, een keer van HR andere keer van medewerker zelf. Andere keer vraag ik het zelf aan de medewerker, van hoe is het gegaan en wat is je plan. Gaan er nog vakantie dagen opgenomen worden enz. Maar als je leidinggeving hebt over een afdeling dan spreek je elkaar wel eens over deze dingen. En dan vraag je wel eens wat is je idee? Zonder dat je er een formeel gesprek van maakt, maar dit gewoon even tussendoor.

En weet je nog of je ver van tevoren aangegeven hebt gekregen dat er een taak bij kwam? Hoe dit gegaan is?

Nou ja ik zit in het MT dus dan hoor je wel vaker dat er iets aan zit te komen. Dus ja als MT lid word ik niet zo vaak verrast.

Nee oké, dat is wel een uitzondering.

Dan geeft HR ook wel aan van dit zijn dingen die we willen gaan doen.

Ja dus jij wist dit al ver van tevoren?

Ja veel weet je al ver van te voren, ja klopt!

Net had je het al over dat ze met dingen naar jou komen. Komen medewerkers naar jou voor HR vragen? En wat doe je daar dan mee?

Uhm. Nee, nou ja het is heel afwisselend de ene keer komen ze naar mij toe en de andere keer gaan ze rechtstreeks naar HR. Zolang we welk blijven informeren is het niet erg. Ja ik voel me niet aangevallen als mensen mij voorbij lopen en direct naar HR lopen om iets te vragen. Soms vragen ze wel iets aan mij maar moet ik ze doorsturen omdat ik het ook niet weet. Soms kan ik zelf het antwoord geven of stem ik het af met HR. Ja,.. het is flexibel

Maar dat werkt wel?

Ja dat werkt wel

Niet dat het door elkaar heen loopt?

Nee, nou sommige mensen die. Nou ook iemand die is dan niet via mij gegaan. Die is bij HR gaan vragen wat de mogelijkheden zijn voor vervroegd uittreden qua pensionering. Dan hoor ik het dan via HRM dat zoiets speelt. En blijkbaar wil die persoon het aan mij nog niet kwijt, omdat ze dan denken dat er een gevolg aan vast zit of. Ja die vrijheid moet je een persoon ook geven. Ik ben wel blij dat HRM mij dan wel informeert van daar speelt iets en ik ga het er dan niet met die persoon over hebben. Maar als hij het aan mij vraagt, het is aan de medewerker om mij wel of niet in vertrouwen gaat nemen. Maar als je het voor jezelf gewoon een beetje wil navragen dan snap ik wel dat je niet meteen naar je leidinggevende gaat, want die zit misschien gelijk te denken van hoe kan ik het regelen terwijl die persoon nog niet over uit is wat die wil. Hij wil het alleen na vragen.

Ja, dat snap ik. Heb je een beeld over hoe het beleid of proces er in de toekomst uit zal zien, zullen verlopen? Of er eventueel meer bij komt?

Veranderingen zijn er continu, die blijven sowieso. En is het niet een proces dan is het wel een systeem die anders wordt. Uhm, ga je er meer HR taken bij krijgen.. uhm ik verwacht het niet. Het wordt misschien in een ander jasje gestopt en ja.. met een pop wat meer uhm performance gericht en dan ga je eigenlijk wat meer daar op sturen en dan probeer je zo misschien om meer gesprekje te hebben. Maar als iemand niet goed zou functioneren dan zou ik ook meer gesprekje nodig hebben. Sommige dingen worden nu misschien wat meer gestructureerd wat meer in methodieken, processen en systemen terwijl het nu wat losser gaat. Maar op het moment dat het niet goed gaat moet je sowieso ingrijpen en niet wachten totdat er over een half jaar een functioneringsgesprek is. En als je dingen niet goed gaan dan nog moet je elke week of 2 weken iets over gaan roepen en dan en ja, nu zijn die dingen wat meer vastgelegd. Ja iets van document vorming, maar wel van is het werk gedaan? en dat je het ook kan terug zien. Je hebt elkaar gesproken en we hebben het er over gehad maar ja het is niet vastgelegd. Het was wat losser en vrijer en de een doet er zijn rol heel goed in en die voelt zich verantwoordelijk en de andere die denkt doordat het vrij en los is dan kan ik ook de kantjes er vanaf lopen. En dat gestructureerd wordt dan word je wat meer in een korset geduwd.

Heb je het idee dat jij hierdoor meer werk krijgt?

Krijg je er meer werk door, ja. Je hebt er zelf weer voordeel aan. Op het moment dat dingen vastgelegd worden dan hoef je niet meer na te denken of je het nu wel of niet hebt besproken. Ja misschien heb je wel iets meer werk, maar het levert wel meer op. Dat is dan wel de afweging. In de andere rol dan denk je ik ben flexibel, maar je creëert ook een bepaalde eenduidelijkheid of iets vaags waarbij iemand kan zeggen, hebben we dit wel zo gezegd en hebben we dit wel zo bedoelt?

Dus anders?

Ja, ik denk dat dat je er uiteindelijk door dat je wat gestructureerde de boel gaat doen je meer helderheid gaat creëren. En het is misschien aan de ene kant levert het wat meer werk op maar het levert ook meer duidelijkheid op en daardoor misschien ook minder werk. Want ja het is gewoon duidelijk wat er staat. Wat er wel en niet gedaan is en hoe iemand erop heeft gereageerd, hier is geen discussie meer over.

Heb je het idee, dat sinds deze taken er bij zijn gekomen, je vaker HR nodig hebt?

Heb ik nog niet ondervonden tot nu toe, ik weet niet wat er gaat komen in de komende maanden maar ik heb daar tot nu toe niet het idee van.

Dus in principe heb je HR even veel nodig als voor deze taken?

Ja, ja

Duidelijk. Zijn er faciliteiten, informatie, beleid enzovoort die je mist of beter zou willen van HR?

De afgelopen jaar zijn er eigenlijk wel heel veel dingen opgepakt. Alle functiebeschrijvingen zijn gedaan, we zijn nu bezig met het beoordelingssystematiek om dat op te pakken. De eerste stap de popjes voor de hogere kader, de personeelsgids is helemaal onder de loep genomen, het parttime beleid, thuiswerk beleid hebben we eigenlijk ook wel.. Contact Center hebben we natuurlijk ook het een en ander opgepakt. Dus ja, nee ik heb nu niet het idee dat we iets missen.

In principe alles wat je nodig zou hebben met je dagelijkse werkzaamheden kan je terugvinden?

Ja, dat kan je terug vinden

Dus dan heb je HR daar niet meer zozeer voor nodig?

Ja klopt, voor die dingen niet.

Andere dingen? Informatie ondersteuning? Je geeft aan goede ondersteuning te hebben, mijn talent was duidelijk.

Ja, in het verleden heb ik ondersteuning gehad bij functionerings- en beoordelingsgesprekken en dat is een beetje op uitzonderingsbasis. En nou ja dat werkte goed, nu doe ik het gewoon zelf en kunnen ze ook andere afdelingen daarbij helpen. En ja dat gaat prima. Bij sollicitatiegesprekken dat gaat goed en loopt goed. Ja ik ben zeer tevreden.

Ja mooi, om te horen. Heb je nog iets dat je kwijt zou willen over dit onderwerp?

Nee, vacature aanvraag gaat nu werken en dan de lease auto's goed doen en dan gaat het hele palet van secundaire arbeidsvoorwaarden is dadelijk compleet. Het enige waar HR nog aan moet zitten heeft betrekking met pensioenen. Maar daar ben ik ook samen met HR mee bezig. Dus nee dat komt wel goed. Voor de rest heb ik niks toe te voegen.

Eigenlijk alle informatie die je nodig hebt krijg je van HR of kan je ergens anders vandaan halen?

Ja het grote voordeel is dat als je ergens een vraag over hebt dan kan HR ook altijd nog even een soort vergelijking doen met TUI. Hoe het daar geregeld is, qua salaris en functieomschrijving. Het is handig dat hun ook overal bij kunnen.

Mooi dankjewel

Graag gedaan, succes met je onderzoek!

Dankjewel voor het interview.

Bijlage 12: Lijnmanager 7

(inleiding)

Ik wil eerst beginnen met een lijst met HR taken, selectie & aanname proces, voordat je iemand aan wil gaan nemen of een vacature open wil gaan zetten moet een vacature aanvraag gedaan worden. Bekend mee?

Ja, ik doe in samenspraak met mensen van de HR. Maar dat is best wel lang geleden, want ik heb best wel een trouwe afdeling. Mensen die bij mij werken zijn die mensen die het langst bij Kras werken. De jongen die ik als laatste aangenomen heb zit er al een jaar of 8. Ik heb laatste afscheid van iemand moeten nemen, die is doorgestroomd naar een andere afdeling, maar ik heb een trouwe afdeling. Ik kan me niet meer herinneren die echt afscheid heeft genomen.

Dus de laatste jaren niemand nieuws meer moeten aannemen?

Nee, toevallig nou met een stagiaire bezig. Dat gaat dan wel via HR, in het verleden had ik wel een lijntje met een school, waar ik rechtstreeks contact mee had, maar dat is nu anders geworden. En ik had nu weer behoefte aan een stagiaire, maar de school was al voorzien, en HR heeft via een ander kanaal de stage uitgezet.

Dus in principe vacature aanvraag wel bekend mee, maar al een tijdje niet meer gedaan?

Nee precies, dat ik 8 jaar geleden. Dat is echt lang geleden.

Misschien het volgende wel, de vacature opzetten dan in samenwerking met HR? Misschien voor de stagiair?

Ja, ikke ik zat te denken, hoe heb ik dit gedaan. De laatste keer,.. het gaat toch meer over de werkzaamheden en wat iemand moet kunnen. Dat doe ik meestal in samenspraak met HR, als iets opgesteld moet worden, dan moet ik een opzet maken en dan doet HR het aanvullen. Dat gaat dan wel in samenspraak.

Het is initiatief van jou en HR veranderd het?

Ja, dan in het verleden ging het zo, en dan werd bij HR gekeken welke kanalen geschikt zijn om te werven. En ik weet dat we in het verleden wel eens geadverteerd hebben in het Brabants dagblad bijv. maar ik neem aan dat dat nu via andere kanalen gaat.

En dan via connexys, tweede selectie of CV en brief? Bekend mee?

Nee,

Programma connexys? Het wervingssysteem van Kras?

Dan denk ik aan het busbedrijf haha, nee connexys zegt me niks.

Via dit programma komen de sollicitaties binnen, dit kan via HR doorgestuurd worden naar de leidinggevende. Die dan een mail met link ontvangen.

Oh, dat heb ik waarschijnlijk wel binnen gekregen voor de stagiair(e). met een extern formulier waar ik kon invullen en gegevens kon zien. Oh ja ik was even de naam kwijt... ja dat is nog iet zo lang geleden, dat was dit seizoen. Paar maanden geleden heb ik mailtjes gekregen voor een mogelijk stagiair. Ik was even kwijt was dit precies was. Nee die heb ik wel een paar voorbij zien komen. Maar ik heb dat onderling afgedaan, van er vielen wat dingen op en toen bij ik naar HR toegegaan omdat te beantwoorden.

Sollicitatiegesprekken, eventueel samen met HR? En uiteindelijk verantwoordelijk voor de aanname van je medewerkers?

Ja, kijken we hebben dat is lang geleden. Ik zit te denken of ik het eerste gesprek zelf deed, of het tweede gesprek. Ja volgens mij, ik heb nog meegemaakt dat ik alleen het eerste gesprek voerde en dat in het tweede gesprek HR erbij kwam. Maar HR is altijd wel aangesloten om mee te luisteren en vragen te beantwoorden. In het verleden had ik nog wel, dat ik eerst zelf indruk wil krijgen over de persoon en nadat ik dacht dit is wel iets, dat ik toen pas HR inschakelde om mee te kijken. Dan ging het waarschijnlijk meteen over salaris, dit is pas in het tweede gesprek. Dat heb ik toen der tijd niet gedaan.

Als ik het zo begrijp, heb je het altijd al wel zelfstandig gedaan?

Ja,

Eventueel wel met HR erbij?

Ja, eventueel voor de zakelijke kant, meer het bedrijf naar de persoon toe, maar qua functie en functioneren heb ik het allemaal zelf wel.

Oké, duidelijk. Dit is ook wel iets wat over nieuwe medewerkers gaat. Introductie beleid, misschien ook weer een tijd geleden?

Wat ik weet is dat als er binnen het bedrijf nieuwe medewerkers hadden dan deden we een rondje door het bedrijf en wat ook gebeurde is een rondje op locatie. Dit jaar afscheid genomen van Alkmaar, maar ik weet nog toen we Alkmaar nog hadden kwamen hun bij ons. En dat gebeurde nog niet eens zo lang, dat ook mensen van Ammerzoden een kijkje in de keuken kregen in Alkmaar. Dat was eigenlijk iets nieuwe, eerst was dat alleen Alkmaar hier heen kwam. Maar er werkte toen wel heel veel mensen uit Ammerzoden met mensen in Alkmaar, maar die waren daar nooit geweest. Dat is toen wel eens omgedraaid. Een soort uitwisselingsproject, hoe zitten jullie hier?

Dat is nu natuurlijk niet meer het geval.

Nee, maar ik heb nu het idee dat de nieuwe medewerkers. Ik kom nu zoveel nieuwe medewerkers tegen. Ik dacht eerst altijd als ik iemand niet ken dat dat kwam omdat het een stagiaire was maar dat denk ik al lang niet meer omdat het er zoveel zijn. Sommige mensen schudde me wel eens de hand op de trap van he! Ik ben blij dat ik een bekende tegen kom. Dus ik merk wel dat ik niet meer, weet wie er allemaal binnen dit bedrijf werken.

En weet je hoe dit komt?

Ja ik denk dat er dit jaar of heel veel mensen zijn aangenomen of dit jaar voornamelijk laatste half jaar het niet overzichtelijk is waar de mensen vandaan komen. Heel veel medewerkers gaan nu naar Rijswijk en Enschede, maar evengoed komen mensen uit België deze kant op of vanuit Rijswijk een dagje werken, Die komen hier werken maar stellen zich waarschijnlijk niet allemaal voor. Dan heb je minder zicht op wie werkt hier nou? En wie hoort bij Kras? En dan zijn er best wel veel denk ik stiekem toch. Omdat je ook veel mensen tegenkomt die je niet kent.

Is het ook drukker geworden?

Ja sowieso, ik merk aan de parkeerplaatsen, die staan helemaal vol! Het is nog nooit zo druk geweest als het afgeholpen half jaar. We hadden altijd ruimte genoeg om te parkeren. En ik merk ook aan wat je onderweg tegenkomt en ook wat er allemaal bezet is aan locaties, vroeger hadden we overal algemene ruimtes. Tegenwoordig is elk hokje bezig.

Dit is waarschijnlijk voor jou 8 jaar geleden. Maar system die aangevraagd moeten worden voor nieuwe medewerkers?

Nou, is wel grappig, ik krijg nu een stagiaire in januari, daar moeten systemen voor worden aangeschaft. Ik weet nu dat dat het nieuwste systeem gaat worden en dan is het wel hij werkt in het nieuwste systeem en wij werken nog met het oude systeem. Dus ik moet ook zorgen dat er voor de rest van de afdeling nieuwe systemen moet zorgen. Bij ons op de afdeling werken we met Mac's dat is anders dan de rest van het bedrijf die werken met pc. Daar werken niet alle systemen op. Ik had een extra computer voor stagiaires, maar die is uiteindelijk door een andere afdeling overgenomen. Dit betekend wel dat ik nu geen computer meer heb voor mijn stagiaire. Die moet ik aanschaffen, die programma's die ik nu moet aanschaffen zijn nieuwer dan de programma's waar we zelf mee werken. Dus heeft conferenties voor de rest van de afdeling. Dit heb ik eerder aangevraagd binnen TUI, dit is nu een abonnement, dit soort dingen worden geregeld bij TUI. En dan is het vaak van daar zijn we mee bezig, dat wordt dan.. ik het verleden was het zo dat het over de hele organisatie allemaal hetzelfde moest zijn. Dan was het voor onderhouden mensen handig. Als het allemaal individueel is dan wordt het met storingen lastig, ook in het kader van veiligheid. Dat zou centraal geregeld moeten worden, maar bepaald mensen die dit in het verleden verzorgde zijn er niet meer binnen de organisatie. Dus ik moet nog eens bij de mensen die er nu verantwoordelijk voor is aanklaarten. Hij had toen andere dingen te doen. Het heeft ook met priortieten te maken. Ik januari komt een stagiaire dan moet ik het echt hebben. Dus misschien helpt dat om er wat vaart in te krijgen.

En, toen er een systeem was, was dat toen samen met TUI?

Ja dat was toen TUI en Kras inderdaad. In het verleden waren we voorledig los en deden we dat zelfstandig. Maar op het moment werden dat via TUI geregeld, ook met computers werden die eerst ok zelfstandig geregeld. Toen we hoorde die worden centraal ingekocht, toen is dat allemaal via hun gelopen. Toen hebben hun de computer ingericht, met de computers die zij dachten die zijn nodig. Alles werd toen door hun geregeld, toen hadden we allemaal dezelfde spullen. Hun konden zelfs op afstand meekijken, ze konden op afstand met mijn muis in mijn dingen. Vanuit het verleden is dat ook door hun helemaal ingericht. Maar dat is al een tijdje geleden.

Dat is afgelopen jaren eigenlijk niet meer gebeurd?

Er zou spraken van zijn omdat weer eens op te frissen. Omdat het toch regelmatig dingen geüpload worden, dat niet meer centraal gebeurd. Je zou verwachten om de zoveel tijd krijgen wij een update van uit, maar..

Dat is weer een tijd geleden dus?

Ja dat moet ik weer eens een keer.. zou ik sowieso moeten doen nu voor mijn stagiair.

Als je dadelijk je stagiair komt in januari, heb jij dan een introductieprogrammatje voor hem?

Wat ik altijd zelf doe, ik ga niet de eerste dag met de stagiaire door het hele pand. Waarom, ik laat ze kennis maken met de afdeling. En ik weet uit ervaring de eerste dag is een hele vermoeiende dag, een lange dag, omdat je mensen komen nieuwe binnen. Daar hebben ze al moeite genoeg mee denk ik dan. Op de afdeling maak ik een klein rondje. Voorstellen heeft eigenlijk toch geen zin, maar je schut de hand. Dan laat ik ze meestal in de computer, en dan geef ik ze de dag de tijd om rond te snuffelen. Er komt al genoeg op hun af. Ik laat ze het liefst zeker de eerste dag, kijken wat we allemaal hebben, open wat documenten, ga eens langs iemand zitten die aan het werk is. Meekijken mee snuffelen, en zeg kijken op de computer hoe alles eruit ziet. Voordat ik ze meteen aan het werk zet. Dat is eigenlijk iets van, geen vast programma, maar dit hou ik meestal aan om rustig te beginnen. Als op een gegeven moment iemand gewent is, na een weekje. Ik zou ze pas na een week door het pand nemen. Ja..

Dus wel iets in je hoofd?

Ja, wat ik dan ook meestal doe is dat ik ze een proef ding laten maken. Een beetje afhankelijk van de ervaring van iemand. Maar ze eerste even vertrouwen op laat bouwen en rust schenk. Voordat ze meteen in de stress vallen, we hebben elke dag dateline. Die soms best wel spannend kunnen zijn. Er wordt gewerkt onder druk. Ik heb liever dat iemand niet al de eerste dagen in de stress schiet. Dus dan begin in met een proef opdracht. En dan kijk je hoelang iemand erover doet, en waar die moeite mee heeft. Eerst zelfvertrouwen creëren zodat die met zelfvertrouwen kan beginnen aan een echte opdracht.

Duidelijk! Je had erover dat er iemand doorgestroomd is vanuit je afdeling?

Ja ik heb 1 medewerker, een afdeling die naast ons zit die is ook een beetje hetzelfde als onze afdeling. We deden al wat ongeveer gelijke werkzaamheden en bij de afdeling kwamen ze mensen te kort en deze persoon die had meer interesse en achtergrond om daar aan te sluiten. Het was meer een logisch verhaal, hij vond het leuk om daar meer mee te doen. En toen hebben wij hem afgestaan, wel met consequentie dat in de drukke periode, als ik handen te kort heb ik een externe in moet huren. Dat is ook geaccepteerd door de organisatie, we werken al over en je kan niet meer dan overwerken. En die deadlines die staan en daar moet je je aan houden. Het moet gewoon afgemaakt worden en dan moet er iemand bij komen.

Heb jij een idee wat je fte budget is?

Nee,.. ik weet niet van mijn afdeling die mag per jaar 2 ton kosten. Dat weet ik niet. Ik heb nog nooit de optel soms gemaakt. Ik kan me voorstellen dat het wel zo ingericht is dat die afdeling, wat brengt die binnen en wat mag die kosten? En misschien zijn het wel kei hardden bedragen, van die afdeling die mag 2 ton kosten. En hoeveel mensen heb ik dan aan het werk? Laats staan als er iemand weg valt dan mag die niet meer kosten dan dat. Dat is gewoon het budget wat er voor de afdeling staat.

Het budget gaat vooral over het aantal fte.

Ik ben wel bijv. bij 1 meisje die is van 3 naar 5 dagen gegaan. Ik heb wel voor iemand die meer wou werken die is naar 3 naar 5 gegaan.

Hoe is dat gegaan?

Dat is eigenlijk op initiatief van dat meisje geweest. Dat was te maken met privé omstandigheden. Ze had er voor gekozen om meer te werken, en dat deed ze al, maar dan buiten Kras om. Het was makkelijker en prettiger om dat op een locatie te doen. End aar er zijn zat werkzaamheden bij ons, dus er konden makkelijk 2 dagen bij. Helemaal omdat ik van 1 fte afscheid heb moeten nemen. Dit is nu deel gecompeteerd door dit.

Is dit toen in samenspraak met HR geweest?

Ja eerst met mijn leidinggevende is dit besproken en ik neem aan dat mijn leidinggevende dit met HR heeft besproken.

Dit is toen zo doorgegeven?

Ja..

Functionerings- en beoordelingsgesprekken?

Ja..

Voer jij die?

Ja, ook in samenspraak met mijn leidinggevende.

Oké, betekend dat dat dat jou leidinggevende er ook bij zit?

Ja we probeerde de laatste keer een andere aanvulling te geven aan de gesprekken. In het verleden was het gewoon een combinatie van die twee. Maar in de zomer hebben wij voor het eerst functioneringsgesprekken met mijn leidinggevende en het team. En hebben wij, hebben we wat vragen voorgelegd aan de medewerk, om meer bij de medewerker te leggen. Een x aantal vragen gesteld, waar de medewerker over na kon denken. Bijv. wat zou je veranderen op de afdeling en wij zijn jou doelen voor het komende half jaar? Dat soort dingen, met gerichte vragen, informatie krijgen uit de medewerker. Waardoor de medewerker ook zelf aan de slag kan, hoe zit ik nu in mijn eigen en werk?

Wat dat ook de eerste keer dat je functioneringsgesprekken deed?

Nee ik heb daarvoor ook van die gesprekken gedaan, maar dat was meer een combinatie daarvan. Dat waren standaard aankruis velletjes met voldoende goed. Ja dat was vaak van die niks zeggende dingen. Ik heb meestal meer gesprekken met mensen, om erachter te komen hoe het met mensen gaat. Ook privé, thuissituatie en gezondheid en dan minder over het werk. Om vervolgens wel bij het werk terecht te komen, dit waren vaak lange gesprekken. Ja, ook een beetje bij praten. Het feit dat mijn afdeling de trouwste afdeling is binnen het bedrijf, dat zegt misschien iets over de werkzaamheden en de mensen. Ik heb een heel trouw team. Dat zie je niet bij elke afdeling. Mijn club je zit er al minimaal 10 jaar zo. Je kan misschien ook zegge dat mijn medewerkers niet ambitieus of niet verder kijken, maar dat wil wel zeggend at het niet zo erg is om hier zolang te blijven. Je mag hier van alles doen bij Kras, niks is te gek, maar de salarissen zijn.. je wordt hier niet rijk. En ja plezier in het werk is ook belangrijk.

Nou helemaal goed, de beoordelingsgesprekken die er als het goed is in december aankomen?

Ja die doe ik weer samen met je leidinggevende. Ja dat hebben we in juni opgezet, en willen we nu op terug komen, in het kader van beoordelen.

Qua ontwikkelen, opleiding of cursussen voor medewerkers?

Uhm.. ja ik heb het afgelopen jaren wel al een paar keer een cursus gevolgd. Maar ik zou eigenlijk jaarlijks standaard een opfris cursus willen. Laatste keer dat ik dat gedaan heb is 2 of 3 jaar geleden. Maar toen was er al spraken voor een nieuwe versie van het systeem. Daarin willen we graag elk jaar opgefrist worden, van wat doen we goed en wat doen we verkeerd. Toen hebben we een cursus van een dag gevolgd, en toen bleek al dat we met verouderde apparatuur werkt. En op zo'n cursus leer je de nieuwe pakketten, je krijgt geen instructies op oude programma's. Maar die hadden wij niet, en die hebben we nog steeds niet. Ik zou nu eigenlijk weer een opfris cursus willen. Maar dan krijg je een cursus in de laatste update, het is heel frustrerend om te zien wat er allemaal mogelijk is. Maar we kunnen daar niks mee. De behoefte is er wel. Dan is het wel handig als je dat zelf ook hebt. Ik weet wel dat daar een mogelijkheid toe is om cursussen aan te bieden, of bijscholing te doen. Ik weet ook GoodHabitz, op individuele basis en privé kan je daar terecht.

Doe je je medewerkers daarin stimuleren?

Wat ik wel gedaan heb is, het is wel even geleden, maar ik heb wel gevraagd of ze rond willen kijken naar aantrekkelijke cursussen en waar die worden gegeven. Dan kan ik proberen om ze daar voor op te geven. Maar ik moet eerst achter de nieuwe systemen aan! De medewerkers willen wel graag geschoold in blijven waarmee je werkt.

Je weet dus wel dat er mogelijkheden zijn, maar op dit moment is het lastig.

Ja..

Een stukje over mijn Talent, verlof medewerkers. Kan jij je medewerkers in mijn talent zien?

Ja, medewerkers vragen bij mij verlof dagen aan. Ik heb een soort afdelingskalender een fictieve die heb ik ok gewoon liggen. Dat is een papier waarin aangekruist staat wanneer mensen er wel of niet zijn. We werken op onze afdeling een beetje oud bollig. Dit doen we ook met onze werkzaamheden.

Dus die verlof aanvragen die..?

Die verlof aanvragen daar heb ik ook een kalender voor wie wanneer vrij is.

Dit gebeurt niet via mijn talent?

Wel dat doen ze wel, je hebt daar een kalender in mijn talent. Maar voor de afdeling leg ik het ook fysiek op een tafel, waarom? Dat het in die week geen verrassing is dat iemand in die week er niet is. Daarmee wil ik creëren dat men niet denkt om een snipperdag te vragen terwijl er al 2 mensen een snipperdag hebben aangevraagd op die dag. Dat het ook overzichtelijk is naast de planning ook de personeelsplanning er uitziet. Het kan ook digitaal, maar als dat ergens ligt dan zien meer mensen dat. Anders moet ik elke keer naar dat programma, en als het fysiek ligt dan zien mensen het. Het komt ook wel eens voor dat als iemand verlof vraagt, van heb je de planning gezien van die dag. Dan hebben die en die ook al vrij genomen, dus dat komt eigenlijk niet uit. Het komt wel eens voor dat ik iemands zijn verlofdag afwijs, maar dat gebeurt zelden. Ze hebben wel inzicht in wanneer ze wel en niet vrij kunnen vragen. Dat hebben ze inmiddels wel begrepen. Collegialiteit is wel heel belangrijk bij ons.

Duidelijk, via mijn talent ook ziekmeldingen?

Doe ik ook, maar ik werk met een Apple en dat werkt blijkbaar niet, die ziekmeldingen. Ik heb het wel een geprobeerd, maar er zijn bepaalde dingen in dat venster, die uhm die verschijnen bij mij niet. Omdat ik met een Apple werk, op een gegeven moment belde HRM van je mag dat zelf doen. En toen heb ik ze mee laten kijken, de vertaling in mijn programma naar Apple is niet helemaal goed. Wat ik nu doe is, ik stuur een mail naar HR als iemand er wel er niet is. Beter melden stuur ik ze ook een mailtje.

Verder als iemand ziek is, het verdere contact?

Ja eigenlijk meestal, bel ik ze s'middags dan op om te vragen hoe het is en wat de vooruitzichten zijn. Ik probeer ze ook altijd uit te dagen om iets over hun toestand te vertellen omdat, uhm.. ik in kan schatten hoe zwaar ziek ze zijn. En ook een beetje om ik probeer ook een stok achter de deur te houden. De druk opvoeren klinkt heel zwaar, maar ik wil de vinger aan de pols houden. Even lost van geïnteresseerd zijn, ik weet ook wel als je iets meer, er zijn natuurlijk mensen die als er een griepgolf komt, van he er eerst een griepgolf ik ben ook een beetje verkouden, laat ik ook maar ziekmelden. Ik moet ook wel zeggen dat bij mij op de afdeling het heel erg meevalt, en dat het.. er wordt wel ziekgemeld, weet ik wel wat het is. En dat niemand misbruikt maakt. En ik kan er altijd naast zitten, ik ga niet bij mensen thuis kijken hoe ze erbij liggen, maar het is een stukje vertrouwen. Ik vertrouw de een meer dan de ander, maar over het algemeen gesproken.. ja valt het allemaal wel mee.

Dat waren een beetje de HR taken van mijn lijstje. Zijn er nog dingen die je ook doet en ik niet opgenoemd heb?

Uhm,.. nee..

Oké mooi! Wat vind je algemeen van deze taken, dus hoe ervaar jij deze in het algemeen?

Uhm.. ja, heel natuurlijk, ja natuurlijk,.. ja vanzelfsprekend, ze gaan automatisch.

Zijn er dingen die je eerst nooit deed en nu wel?

Ja,.. de eerste jaren, heb ik de functioneringsgesprekken gedaan, maar dan praat ik over 15 jaar geleden. Er zijn een x aantal dingen die ik in het systeem kan opzoeken en invoeren. Maar ik kom daar niet zo vaak in, om te kijken met verlof dagen. Maar ik weet dat er wel wat andere dingen zitten. Waar je dingen bij kan houden, met taartpunten, dashboard dat heb ik wel eens aangeklikt maar nee, dat vind ik niet zo interessant. Ik gebruik mijn talent voor verlof dagen.

Wat vind je van Mijn Talent?

Ik heb het idee dat er veel meer instaat, maar ik er weinig gebruik van maak.

Hoe komt dat denk je?

Twee dingen denk ik, ik heb het idee dat ik bij een x aantal dingen bij mij niet werkt, dat frustrereert mij. En de relevantie, ik weet effe uit mijn hoofd niet, ik zie dingetje en dan kan ik ergens op klikken en dan werkt het niet en dan moet ik naar een klassieke manier ofzo. Dat zijn van die dingen die ik.. ik gebruik de dingen die ik wil gebruiken maar ik wordt niet nieuwsgierig gemaakt om andere dingen te onderzoeken. Ik weet nu ook niet wat er allemaal staat.

Kan ik zeggen dat je het niet aantrekkelijk vindt?

Ja niet aantrekkelijk en ik weet niet of het noodzakelijk is of als ik nu weet dat het echt nut heeft. Ik bedoel ik weet, het feit dat ik nu niet eens weet wat er staat, ik moet echt gaan kijken wat er staat. Dat zijn misschien ook wel, daar staat misschien ook wel iets van dashboard achtige dingen. Ja..

Je gebruikt het waarvoor je het nodig hebt?

Ja ik gebruik het puur voor wat er ingevuld moet worden. Ik denk altijd dat het niet werkt op een Mac dus ja, dat heeft ook wel gefrustreerd. Puur die paar dingen waarvan ik weet dat het werkt, ja..

Die doe je wel?

Ja,

Oké snap het. Hoe zit je met de tijd voor het uitvoeren van de net opgenoemde taken?

Uhm,. Kijken, ik zit wel op een afdeling waar deadlines zitten, dat is best wel lastig! Dus ik heb er moeite mee om dingen in te plannen, er kan zomaar in een keer iemand aan mijn bureau staan die zegt dat er iets af had moeten. Het is geen rustige afdeling, van we hebben de tijd om onze werkzaamheden in te richten. We staan ter dienste van, dat betekent dat mensen altijd een probleem hebben, die mensen mij ons neerleggen, naar de andere werkzaamheden, komen ook mensen met dingen die ze nodig hebt. Opdrachten waar per direct gehoor aan gegeven moet worden, ik durf bijna geen nee te verkopen, daar heb ik moeite mee. Omdat we dienstverlenend zijn voor de organisatie, wil ik alles produceren wat gevraagd wordt. Dat betekent wel dat er veel op mijn bord komt, en dat de helft wat ik denk te doen op een dag niet voor mekaar krijg. Dat geldt dus ook voor bepaalde taken, die moet ik ook wel eens doorschuiven. Dat is dit ook voor mijn mailbox mensen moeten mij wel eens een herinnering sturen. En dat is natuurlijk een stuk timemanagement en ik weet daar wel wat van. Maar dat zijn dingen die dagelijks terug komen, daar heb ik wel moeite mee om dat in te plannen en in gepland te houden.

Zijn dit de dingen die je het snelst door zou schuiven?

Ja, er zitten hier wel dingen bij natuurlijk. Er zitten wel HR dingen bij waarvan ik denk dat kan morgen ook wel.

Oké, duidelijk. Hoe ervaar jij je huidige kennis en kunde over deze onderwerpen? Dus bijv. ziekteverzuim, beoordelingsgesprekken, sollicitaties?

Nou, sollicitaties daar ben ik wel in mijn jaren genoeg mensen kennis heb opgebouwd dat ik in kan schatten, naast wat iemand moet kunnen, naar welke persoon ik opzoek ben. Ziekteverzuim daar hebben we plenair een keer een ochtend een sessie voor gehad hoe daarmee om te gaan, nieuw beleid. Laatst heb ik de nieuwe uitleg voor het beoordelingsgesprek gemist, toen was ik druk met werkzaamheden. Er is toen iets verteld over het nieuwe TUI model. Dit is me nog ontgaan, die informatie heb ik nog niet. Ik meen dat we op een andere manier gaan beoordelen. Dat is voor mij nog even nieuw, daar moet ik me nog in verdiepen/ bijgeschoold worden.

En over het algemeen op een schaal van 1 tot 10, wat zou je jezelf dan geven?

Een 7..

Die workshops die je net noemde, waren die voldoende?

Ja het was wel eens goed om weer eerst te horen zo van nou ja de vanzelf sprekend heden die in een organisatie sluipen. Toch weer even stil te staan, bij ziekteverzuim ging het met name over wat ziekteverzuim nu is. Iemand vraagt eigenlijk aan jou ga je ermee akkoord dat ik niet kom werken? Wij betalen gewoon wel door, het is eigenlijk een.. als zieke verzoek je eigenlijk je werkgever om uit te mogen ziekten terwijl de werkgever doorbetaald. Dat vond ik wel, ja dat vond ik wel iets streks, mensen nemen, ik zeg eerder van ik neem ziekteverzuim. Je neemt niet, je vraagt of je het krijgt. Dat vond ik een behoorlijk verschil. Daar zit een heleboel verschil tussen, het is een ander uitgangspunt denk ik. Daar staan heel veel mensen niet bij stil, hoe het eigenlijk in zijn werk zit. Het is natuurlijk dat het zo ingedekt wordt. Maar dat was wel even goed om daar op die manier in te kijken.

Dat waren wel workshops die goed zijn blijven hangen?

Ja, dat is me wel goed blijven hangen ja..

Nu wil ik een paar vragen stellen ten opzichte van de afdeling HR. Hoe ervaar jij de ondersteuning van de afdeling HR?

Uhm. Ja, goed..

Kun je daar iets meer over vertellen?

Nou ja, wat ik zeg op het moment dat bij mij de spullen het niet deden, gaven ze ook aan geen enkel probleem. Bij ons kan je dit melden want bij ons werkt het wel. Ik heb ook andere werkzaamheden samen met HR. Dus ik heb het idee ja, dat als ik iets nodig heb ofzo van HR, allebei heel aardig dat ik bij hun terecht kan. Meer in de wetenschap ik maak er niet heel veel gebruik van, loop de deur niet plat maar ik kan er wel zo binnen lopen met, mocht het nodig zijn. En ook met privé zaken, in het verleden ben ik ook dingen ga vertellen die niet iedereen weet. Maar HR mag dat best weten.

Daarin vertrouw je ze wel?

Ja absoluut, ja discreet met de informatie.. en ook in ze weten ook een beetje hoe ik tegen mensen aan kijk. We hebben het wel eens over mijn mensen en dan is het vaak in kader van ziekteverzuim ofzo. Wat ikzelf inschat enz. ik wil dat niet roddelen noemen maar ik heb het wel met hun over mijn mensen. Dat doen we gewoon mondeling, over bepaalde privé zaken, dat wordt ook besproken. Dingen die in direct met werk te maken hebben.

Heb je een idee, of er eventueel in de toekomst nog meer taken en verantwoordelijkheden naar jou verschoven worden?

Heb ik echt geen idee over.

Heb je het idee dat er nog dingen zijn zie naar jou verschoven kunnen worden?

Ik weet niet zo goed waar ik dan aan moet denken. Aanname beleid,... salariëring zou ik niet zo snel doen. Dat is het eigenlijk waar ik het meeste bij worstel, dat ik bij mijn leidinggevende moet vragen van kan er iets bij of.. ja dat is lastig. Ze zijn nu bezig geweest om dat meer in schalen te brengen. Maar dan nog zeg ik van, het is er niet duidelijker mee geworden. Ik moet af en toe smeken of ja.. ik vind dat iemand meer salaris verdient, maar dat is vaak begint eigenlijk al bij de basis. Mensen komen binnen op een bepaald niveau, dat is al vaak zo laag. Dan ga je ook niet in een keer hele grote stappen maken. Je krijgt wel % er bij. Maar dat is heel weinig. Dat is niet heel erg duidelijk.

Dus in die opzichte qua budgetten heb je daar ook geen idee van?

Nee, nee precies de financiële vrijheid. Wat ik aan salarissen zou kunnen doen dat heb ik helemaal niet. En dat ligt heel ver van mij af heb ik het idee. Dat ik bij andere moet aankloppen van zou dat kunne, de ene keer kan dat wel andere keer niet. Dat is een beetje gokken, wie de grootste mond heeft en het brutaals is.. daar heb ik wel moeite mee.

In principe heb je wel wat verantwoordelijkheden en ben je verantwoordelijk voor je medewerkers. Maar als ik je zo hoor zijn er bepaalde dingen waarover je meer verantwoordelijk zou willen?

Ja dat financieel plaatje daar heb ik geen, daar heb ik, daar kan ik in adviseren of vragen van, maar daar heb ik geen beslissingsbevoegdheid. Daar is ook waar ik een beetje, vaak tegenaan loop. Dat ik blij ben dat ik iemand iets kan toezeggen. Normaal gespreken zou je 1% krijgen maar ik heb mij best gedaan om je 2% te krijgen. Maar dat hoeft niemand binnen de organisatie te weten. Als ik mijn groep zou moeten vervangen zou dat nooit lukken voor hetzelfde geld. Dat is gewoon zo. Ik het verleden vind ik dat wel lastig, om dat naar boven te krijgen. Maar ik ben denk ik niet de enige.

Is het informatie, ondersteuning, faciliteiten die je mist of beter zou willen van HR?

Ik mis niks.

Het is allemaal goed?

Ja het is in de wetenschap van, mocht ik ergens mee zitten of mocht ik iets te kort komen dan kan ik bij ze terecht.

En mocht de afdeling HR hier weg gaan, zou je dan nog steeds jou dingen kunnen doen, zonder HR in Ammerzoden?

Uhm,

Zijn er dan dingen die je zou missen?

Ik vind het wel prettig om fysiek gewoon met iemand erover te kunnen babbelen. Dus liever dan over de telefoon. Dat er wel iemand van HR zit maar hier ver vandaag, die hebben wel telefonisch spreekuur, ja dat.. dat vind ik minder prettig. Persoonlijk contact of bij iemand binnen kunnen stappen ja dat vind ik wel fijn.

Ja, duidelijk.

En een HR zonder te personen er is wel HR alleen dan via de systemen. Daar staat van alles ook de informatie. Ja heeft niet mijn voorkeur, dan alles via de apparatuur, is zo onpersoonlijk. Voor een x aantal dingen ja, voor een aantal dingen zal dat best functioneren, ja. Dat zou ik dan eerst even mee moeten maken, om erachter te komen. Het heeft er ook mee te maken dat ik voor HR ook anderen dingen doe.

Zijn er nog dingen die je kwijt zou willen, die we niet besproken hebben?

Nee, ... nee ik wens jou ieder geval heel veel succes.

Dankjewel, voor je tijd.

Graag gedaan!

Bijlage 13: Lijnmanager 8

(inleiding)

Dan wil ik beginnen met de HR taken, ik heb een lijst om te kijken welke je wel en niet doet. Als er daarnaast nog dingen zijn die je doet, hoor ik het ook graag. Als eerste selectie en aanname proces, vacature aanvraag? Voordat je iemand aan wil nemen moet deze aangevraagd worden bij HR. Bekend mee?

Ja, ja sinds kort. Ik heb daarop geen introductie gehad maar ben ik gewoon tegenaan gelopen op het moment dat ik het wilde

Oké,

Maar ik moet ook wel zeggen dat op dat moment eigenlijk meteen duidelijk was, daar heb ik geen problemen mee ervaren. Het is ook nog niet zo lang dacht ik zo. Ze zijn er de laatste tijd iets strenger op geworden.

Je zegt dat daar geen introductie over is geweest?

Ja, het was meer dat ik het heb aangekaart en toen bleek er een aanvraagformulier voor te zijn. Uhm ja, als je dan een verbeter punt zou moeten hebben. Zou er een introductie zo nu en dan kunnen behoeven. Nogmaals dan hoor je het en dan denk je oké, en dan krijg je het formulier en vul je het in en dan spreekt het voor zich.

En dan is het ook goed?

Ja, in het kader van goede communicatie zou dat misschien een tip zijn.

Ja. Als je dan een vacature wil uitzetten, de opzet van de vacature, eventueel in samenwerking met HR?

Ja, heb ik als goed ervaren. Er is een bepaalde standaard opzet die ik op dat moment toegestuurd krijg. Daar kan ik aanpassingen in doen en overleggen met HR. Daarin heb ik het gevoel dat ze toegankelijk zijn en dat het kan om samen de beste teksten te maken.

Dus HR die kwam er echt mee?

Ja, gewoon van een oude vacature wordt weer uit het stof gehaald en kijk hier effe naar en dan zien we hem wel terug komen.

En dan als er een vacature uitstaat via connexys tweede selectie op Cv en brief?

Uhm.

En dan sollicitatiegesprekken eventueel samen met HR en verantwoordelijk voor de aanname?

Ja, goed ook mijn ervaring. Juist ook de samenwerking. Ik moet zeggen ik heb best veel gesprekken gedaan afgelopen jaar. Ik moet zeggen, ik doe de supervisor rol sinds vorig jaar, dus dat is nog niet zo heel erg lang. Maar wel afgelopen jaar diverse sollicitatiegesprekken moeten voeren. En altijd eigenlijk met HR gedaan. Maar daarin wel de functie gerelateerde, je hebt dan toch een beetje de lead in zo'n gesprek vragen stellen. En daarbij gewoon HR als back-up voor wat personele zaken of wat kras brede zaken. Ja positief eigenlijk.

Als je dan iemand aangenomen hebt, de introductie van nieuwe medewerkers. Ten eerste aanvraag van systemen.

Ja, dat is best, best ingewikkeld, je moet wel een aantal stappen doorstaan. Nu heb ik daarvan wel een handleiding, uhm wat betreft de aanvraag van die systemen. Maar het blijft altijd wel een soort van zoeken, heb ik nu alles gedaan? Maar ik denk dat dat ook wel per afdeling ligt. De wat bredere dingen telefoon aanvragen, laptop aanvragen ja dat is het meer. Maar binnen de afdelingen heb ik nu dat ik er toch wel tegenaan loop dat het niet in een keer werkt. En dat ligt misschien ook wel aan de lijnen binnen TUI, bij TUI moeten je dan een programma aanvragen die bij Kras dan weer goed moet worden gezet. Dan heb ik toch wel een paar keer gehad dat iemand begon en het toch allemaal niet goed lijkt te werken. Dus ja,.

En die handleiding die jij hebt, is die duidelijk?

Ja, die is wel duidelijk. Wat dat betreft ben ik er uitgekomen.

Maar, dingen waar je tegenaan loopt dat zijn?

Dat is eigenlijk een gevolg daarop, je vraagt dan systemen aan. En dat is voor mijn gevoel via verschillende schakels en ja, TUI, Kras en dan moet het goed worden gezet. En dat duurt altijd even en dat gaat dan toch niet helemaal goed. Dus dat meer.. maar ik denk dat dat niet zo zeer HR is maar misschien ICT.

Ja,.. In principe al het contact vanaf de eerste werkdag. Daarvoor is in principe HR verantwoordelijk.

Uhm.

En dan de eerste werkdag, heb jij een introductieprogramma, of iets wat je de medewerker op de eerste dag laat doet.

Ja, ik heb een redelijk vast inwerk schema, wat ook wel inhoud naast de gewone werkzaamheden op de afdeling, een introductie in het bedrijf, dus altijd de rondleiding binnen het bedrijf op de eerste werkdag. Even langs alle afdelingen even vertellen wat is nou Kras en wat doen we en wat doen we op de afdelingen. Ja, gewoon de algemene inleiding, dat zou in mijn ogen ook niet bij HR moeten horen.

Deze heb je zelf in elkaar gezet?

Ja,..

Je hebt er ook een kennismaking van Kras in zitten?

Ja, voornamelijk het rondje en wat ik dan meestal doe na een paar weken ook met verschillende afdelingen inplannen dat ze een keer bij een afdeling meer kunnen luisteren. Wat doet iedereen nou allemaal. Ik denk dat dat wel iets is wat elke leidinggevende maar een beetje op zijn eigen manier doet, en dat daar geen soort van richtlijn in is.

En heb je een idee dat meer leidinggevende dit doen?

Ik denk dat daar heel veel verschil in zit. Ik denk dat veel leidinggevende dit doen maar ook heel veel die het veel minder doen. Dus ja in die zin zou het vanuit Kras uit best leuk zijn als je daar ook een bepaalde richtlijn of ideeën voor geeft. Dat je natuurlijk als Kras zijn de, tenminste lijkt mij, van dit wil ik naar onze werknemers uitstralen de eerste weken. Je wil natuurlijk wel een top indruk maken. En dat je daar misschien vanuit HR wel iets kan aangeven, van doe dit of dit is een leuk idee.

Ja, duidelijk. Verder alles qua instroom, doorstroom, uitstroom medewerkers en eventuele budgetten die daar aan vast liggen. Ben jij daar bekend mee?

Uhm, wat bedoel je precies? Misschien is dat het antwoord al meteen.

Uh ja, je hebt instroom en daar zit een budget aan, aantal medewerkers Fte's, ben je bekend met jou budget?

Uhm nee, nou min of meer maar dat is wel iets wat ik wel de afgelopen tijd wel tegen ben aangelopen. Je kan het natuurlijk ook altijd vragen en dat heb ik ook wel gedaan. Maar dat is niet iets wat ik meteen inzichtelijk heb of had. Nee, nee.

En eventueel budget voor doorstroom, opleiding, cursussen?

Nee dat heb ik totaal niet voor ogen. Bij mij is het als ik iets wil dan geef ik het aan en dan hoor ik het wel of het kan of niet. En hoe het dan zit qua geld plaatje dat weet ik dan niet.

En ga je dan meestal naar HR?

Uhm, nou naar mijn leidinggevende. Met opleiding geven loopt dan weer via een andere leidinggevende omdat die daar toch meer coördinatie over heeft. Of soms via TUI opleidingen, altijd via, via en HR is daar op een of andere manier altijd wel bij betrokken.

Oké, duidelijk. Functionerings- en beoordelingsgesprekken?

Uhm, ik heb er toevallig vandaag 4 gedaan.

Lekker druk?

Ja, uhm ja, wat mijn ervaring daar mee is?

Ja, wat je er van vind want je zegt dat je het sinds vorig jaar pas deze positie hebt. Nu de eerste keer dat je ze doet?

Ja, vorig jaar ook al gedaan maar toen echt met HR en mijn leidinggevende er ook bij. Ja..

Oké,

Dit jaar doe ik ze helemaal alleen, maar op zich gaat dat goed. Behalve het feit dat ik nu wel er tegen aan loop. En ik denk ook zeker dat ik daar niet de enige in ben, het welbekende salarishuis, functieomschrijvingen. Uhm dat je daar toch wat vragen over krijgt, dit ik ook lastig vind de beantwoorden. Ik snap helemaal wat iemand zegt, maar ik zit nu natuurlijk vanuit Kras en ik praat nu ook vanuit Kras en geef daar ook een reactie op. Maar ik denk ook op die momenten dat ik wat meer back-up had gewild ook vanuit HR adviseur en dat dat toch wel. Het zijn zo'n brede dingen ook eigenlijk die mij ook aangaan. Je zit daar toch vanuit de werkgever en je wil mensen zo'n optimaal antwoord geven, maar voor mijn gevoel heb ik niet optimaal deze kennis om daar goed antwoord op te geven.

Had je deze kennis voor de gesprekken wel graag willen hebben?

Uhm ja, in die zin denk ik dat in ieder geval de leidinggevende daar nooit een extra toelichting op heeft gehad. We hebben toen wel het huis en omschrijving gekregen net als iedere werknemer, maar misschien een tool of vragenlijst of iets achtig, wat kan men jou vragen? Ja, dat was wel handig geweest, wel wenselijk geweest. Maar vanuit HR of Kras ook wel goed geweest. Wat uiteindelijk is het ook hun belang dat ik daar op de juiste wijze kan doorgeven. Ik geef ze nu wel antwoord en zeg niet dat weet ik ook niet. Maar ja, even heel zwart wit gezegd vanuit, ik zeg nu dit en ik hoop maar dat dat ook maar een beetje het idee is. Dat is wel heel zwart wit, ja dat is wel een beetje het idee.

Je hebt er nu dus wel antwoord op gegeven?

Ik ga het nog wel even zelf checken, heb ik gezegd en klopt dat dan. Dat had ik natuurlijk het liefst van tevoren gehad. Misschien had ook dat dan zelf moeten bedenken. Maar aan de andere kant denk ik ook van het was wel iets geweest voor HR om van tevoren door te geven. Want ik denk wel dat ze weten dat er heel wat gespeeld heeft en dat die vragen, dat weet iedereen in het bedrijf wel, dat er dingen over zijn geweest. Dus ja.. dat ze misschien nog wat meer handvatten kunnen geven om die vragen te kunnen beantwoorden.

Ja.. Dingen qua opleiding cursussen voor medewerkers. Doe je daar iets aan?

Ja, ik weet op een gegeven moment, ik denk dat dat één keer per jaar is. Je opleidingswensen doorgeven, en ja toevallig zijn ze daar net op terug gekomen en dan wordt er een en ander ingepland. Ja op zich positief, geen bijzonderheden eigenlijk. Ja, dat GoodHabitz programma dat er is, ik moet zeggen dat ieder geval bij mij op de afdeling toen het kwam dacht ik top super leuk! Dat daar in de praktijk eigenlijk heel weinig tijd voor is. Eigenlijk heel jammer, maar goed, misschien ook wel weer, hopelijk wordt het voor ons dadelijk een wat rustigere maand en dat dan wat meer kan.

Maar dan ook echt voor jou weinig tijd? Of voor alle medewerkers?

Ja voor mij maar ook voor de medewerkers misschien nog wel meer, ja.

Dat is inderdaad wel jammer. Ik weet niet of je het al meegemaakt hebt, maar eventueel ontslagen van medewerkers.

Ja, nee ik heb wel vorig jaar iemand slecht moeten beoordelen die de maanden daarop ook meer begeleiding geboden, maar uiteindelijk heeft diegene zelf ontslag genomen. Dus is ook gestopt.

Dat zijn inderdaad dan ook dingen die erbij horen. Dus eventueel ook gesprek als het niet zo goed gaat.

Ja, soms is het een beetje zoeken. Ik weet dat iedereen daar zijn eigen manier in heeft. En ik heb wel altijd het gevoel dat als ik een vraag heb dan loop ik even naar HR en dan kunnen ze daar advies in geven. Dus wat dat betreft, vind ik dat wel prima.

Stukje over mijn Talent, verlof medewerkers, declaraties mochten die er zijn. Verder kan je de gegevens van je medewerkers inzien. En verder alle ziekteverzuim, ziek melden betermelden. In principe het gehele ziekteverzuim beleid in jou beheer. Dus als er iemand ziek is contact houden.

Ja, in de praktijk heb ik daar nog geen problemen mee. Ik kan me wel voorstellen dat het lastiger wordt op het moment dat iemand echt wat krijgt en dan bedoel ik niet een griepje ofzo. Dan kan ik me wel voorstellen dat ik daar meer ondersteuning wens. Maar op het moment dat iemand gewoon griep heeft dan vind ik ook niet meer dan logisch als je even contact hebt en dan even vraagt hoe het gaat. Gelukkig heb ik dan ook een afdeling waarbij ik niet zoveel aan de orde is, dus ja.

Eventueel als iemand 3 keer per jaar ziek is een ziekteverzuim gesprek.

Nee heb ik nog niet, nee

Oké, dat is wel bekend?

Ja, dan krijg je een melding vanuit mijn talent. Ik heb toen voor de medewerker die zelf vertrok wel zo'n melding gehad. Zij zou toen gaan dus heb dat gesprek niet meer gevoerd.

Ja,.

Ik ben er wel bekend mee, maar nog geen ervaring mee, laat ik het zo zeggen.

En, volgens mij is dat vorig jaar geweest. Leidinggevende hebben een workshop gehad over het nieuwe ziekteverzuimbeleid, was jij daar ook bij?

Ja, ja

Wat vond je daar van?

Vond het wel heel goed, het idee dat je vanuit de werkgever ook gewoon meer persoonlijk contact hebt. I.p.v. dat je gaat afschuiven naar Arbo. Wat ik zeg het lijkt me wel lastig nog steeds, je hebt een keer een workshop gehad. Ik ben in die zin niet goed op de hoogte of helemaal niet van verzuim regeling en wetgeving daar omtrent. Wat moet je nou? Wat mag je? Eventueel met verlofsoorten zorgverlof, ouderschapsverlof, ik heb geen idee wat je daarin kunt als werkgever. Dus ja, ik heb daar nu ok niet aan de orde gehad. Ik weet wel dat op het moment dat het aan de orde is ik het wel kan vragen. Dus dat wel,.. daaraan zou ik toch wel meer de achterliggende kennis willen.

Dat zijn dingen, als ze er zijn je er wel echt ondersteuning bij nodig hebt?

Ja, dat wel ja, dat zit dan misschien ook wel meer in mij dat ik wel wil weten waar ik het over heb. Maar dat is waar ik nu over denk, daar weet ik nog niet zo heel veel van. Toen inderdaad die workshop gehad en ik heb die sheets nog wel ergens, kan het wel terug zoeken. Het is niet echt kennis dat ik meteen paraat heb. Dat is iets wat als het aan de orde is ja, tegenaan loopt.

Het is dan wel handig als iemand dat dan kan vertellen?

Ja, uiteindelijk is HR daar ook voor. Ik bedoel ik heb dat ook niet gestudeerd is, daarom zeg ik dat ook. Het ligt wel aan mij ik ben iemand die dat dan wil weten, ik kan dat dan ook gewoon aan HR vragen.

Dat was de lijst met taken en meteen je ervaring erbij. Net hadden we het al een beetje over mijn Talent. Hoe ervaar jij deze taken in samenwerking met mijn Talent?

Ja,.. goed. Ik heb daar totaal geen probleem mee, duidelijk en je krijgt de meldingen binnen. Het is in mijn ogen ook niet zo ingewikkeld.

Je hebt van allerlei dingen die je op kan zoeken, bijv. dashboard, waar je kan zien hoeveel verzuim er is, instroom, uitstroom, kijk je daar wel eens naar?

Nee! Daar kan ik eerlijk over zijn. Ik weet dat het er is, ik heb het wel eens gezien. Maar ik moet zeggen dat ik daar niet echt een moment voor heb, van mij ga nu eventjes naar de dashboard kijken, nee. Ook dat als je op een gegeven moment als je denk er zijn nu wel heel veel zieken dat je een keer gaat kijken. Ja tuurlijk. Maar het is niet zo dat ik daar structureel naar kijk hoe het er voor staat, dat niet.

Als je er meer tijd voor had, zou je er dan wel naar kijken? Of heb je zo iets van dit is niet echt relevant?

Ik denk dat laatste, ik denk op het moment dat het relevant is je het wel merkt maar zoals ik al zei als je ineens iedereen ziet omvallen. Maar als denk ik dat ik mijn tijd beter kan besteden.

En hoe zit je met de tijd voor het uitvoeren van deze taken?

Ja, ja goed ja, het scheelt gewoon heel erg wanneer. Soms komt het allemaal te gelijk en ja, dat valt ook nooit te voorkomen. Het ligt ook heel erg aan de tijd van het jaar, in de zomer is het bij ons gewoon heel erg druk. Heeft denk ik iedereen, op een gegeven moment heb je het heel druk en dan komt er ook nog zoiets bij. Ik had bijvoorbeeld in augustus, dat is voor ons gewoon het drukste tijd van het jaar. Ja, dan krijg je in een keer weer dat je mensen moet aan gaan nemen. Ja, dan ga je ineen keer vol de sollicitatie gesprekken in. Als je dat niet had gehad dan had je het nog steeds druk gehad, maar ja. Dat hoort bij mijn functie, ja. Dat vind ik niet zo zeer een taak van HR ofzo. Dat is gewoon zoals het is.

En, zijn er HR taken die je dan gaat afschuiven?

Van dit soort dingetjes?

Ja, van dit soort dingen omdat het dan zo druk is.

Ja, maar meestal zijn het wel van die kleine dingetjes en dan heb ik zo iets van dan doe ik ze meteen wel even. Dan is mijn to do lijst ook weer kleiner. Dus nee..

Dus je doet dit soort dingen juist eerder, omdat dit snel klaar is?

Ja, ja gewoon even tussendoor. Dan heb ik het voor mijn eigen gevoel weer meer overzicht en kunnen we weer verder.

Dat is natuurlijk ook een goede oplossing.

En ja dan denk ik wel meer aan de verlof aanvragen, ziektemeldingen enz. Op het moment dat je echt met sollicitatie bezig bent dan moet je daar wel even tijd voor inruimen. En dan kan het ook nog wel eens dat ik het uitstel en dan moet ik wel even zeggen, dat ik er nu echt wel even naar ga kijken. En dat zijn dan wel de wat grotere dingetjes. Maar puur die meldingen ofzo over het algemeen gewoon snel, dan is het weer snel.

Oké, we hebben het al wel een beetje over gehad. Maar hoe ervaren je je huidige kennis en kunde over deze onderwerpen? En dan mag je op een schaal van 1 tot 10 uitdrukken.

En dan welke onderwerpen? Alles?

Ja, HR taken die we net opgenoemd hebben die je uitvoert.

Uhm.. 7

7? Kan je dat uitleggen?

Nou wel genoeg voldoende omdat ik wel het idee heb dat het goed gaat ik weet ook met behulp van de systemen welke dingen ik moet doen en daar ook handvatten voor heb en ook altijd bij HR terecht kan voor vragen als ik het even niet zeker weet of wat dan ook. En niet hoger dan een 7, toch weet meer die achtergrond informatie. Dus over dat salarishuis of over dat ziekteverzuimbeleid. Ja, dat is een keer die workshop en verder is het niet meer aan de orde. Dus daarover toch eigenlijk wat meer kennis vanuit het bedrijf en tenslotte ook wel, ik noemde al verzuimbeleid en wat zei ik?

Je hebt het ook gehad voor de functieomschrijvingen.

Ja, ook dat stukje. Maar ook bijv. over het budget wat ook al even aan de orde kwam. Gewoon iets meer inzicht eigenlijk daar komt het eigenlijk op neer.

En dat inzicht dat je mist, hoe denk je dat dat komt?

Ik denk vooral communicaties, workshops zijn altijd wenselijk, maar ik weet ook je heb 1 keer een workshop en het toch, ja je ervaart het pas op het moment dat je er tegenaan loopt. Ja ik denk dat iedereen dat heeft, het is niet verkeerd natuurlijk. Maar workshops elke keer overal workshops voor, dat is ook niet goed. Maar ik denk wel gewoon goed leidinggevende op de hoogte stellen van wat er speelt en ja, wat meer inzicht daarin. Zowel in de achterliggende gedachten van het waarom. Maar ook wat ik al aankaarten van die veel gestelde vragen, Ons de handvatten geven om de vragen van onze medewerkers te kunnen beantwoorden. Dat vooral denk ik. Ja

Oké, duidelijk. Nu een stukje over de afdeling HR, hebben we al een beetje over gehad. Hoe ervaren jij de ondersteuning van de afdeling HR?

Goed,

Goed?

Ja kan ik eigenlijk heel kort over zijn. Ik denk dat het aller belangrijkste is dat je het gevoel hebt dat je er terecht kan. En dat heb ik, dat betreft denk ik ook onderling, tenminste vanuit mijn mening gaat dat goed, dus ja. Leuke collega's, fijne collega's, vertrouwd ik heb ook echt het gevoel dat wat ik daar zeg ook daar blijft en dat is ook zeker voor die afdeling wel belangrijk. Dus, nee positief!

Dit heb je niet ervaren omdat het vooral over de afgelopen jaren gaat, omdat je nog maar kort leidinggevende bent. Maar hoe heb je jou overgangsproces van medewerker naar leidinggevende ervaren?

Ja.. het is natuurlijk best een overgang maar dat hou je. Ik was wel senior medewerker. Ja.. Goed ik, je doet, ik heb wel het gevoel, je hebt veel verantwoordelijkheid maar dat vind ik ook wel fijn. Ik ben best wel in het diepe

gegooid. Maar wel wetende van nu als er iets is dan is er altijd iemand, bijv. mijn leidinggevende of HR om aan de bel te trekken. En dat is eigenlijk ook hoe ik het liefste werk. Weet je laat mij maar gewoon doen en als ik niet lukt dan gil ik wel. Dus ja prima.

Heb je toen je begon nog een gesprek gehad over welke taken er allemaal bij horen?

De vorige leidinggevende is wel binnen het bedrijf gebleven. Dus in die zin zij heeft ook echt haar werkzaamheden aan mij overgedragen en ook toen ik echt ik functie ging was zij niet weg. Ik heb haar toen nog wel vragen kunnen stellen. Maar ik heb niet echt een lijstje gekregen van dit hoort er allemaal bij, maar ja gaandeweg komt dat wel, dus..

Heb je een beeld over hoe het in de toekomst zal zijn? Of er eventueel nog meer dingen of verantwoordelijkheden bij komen?

Als leidinggevende?

Als leidinggevende en dan ten opzichte van de HR taken.

Uhm, vind ik lastig, ik heb wel gewoon gemerkt, ook in korte tijd, dat het meer is dan dat het geweest is. En dat het toch wat meer gestructureerd wordt en meer aan banden. Maar dat vind ik niet per se negatief. Maar of het nog meer wordt vind ik lastig, ik weet niet zo goed waar ik dan aan moet denken eigenlijk. Denk dat al heel veel dingen of een groot deel al bij de leidinggevende liggen. In die zin HR echt puur ondersteunend en is niet uitvoerend dat uitvoerend stukje ligt eigenlijk bij de leidinggevende. HR kan daarbij adviseren en dat ik mijn beeld hoe ik het zie.

Dus inderdaad op dit moment zie je dat zo?

Ja, ik denk dat dat ook zo moet zijn. Ik denk niet dat uiteindelijk alles bij de leidinggevende moet liggen. Ik denk juist dat HR daarin de expertise heeft.

Wil je dan wel de verantwoordelijkheid ervoor, en dat HR ondersteund? Of had je liever gezien dat HR meer verantwoordelijkheid zou dragen?

Uhm.. ja beide, ik denk dat een samenwerking is. Ik vind zeker niet dat dat helemaal bij de leidinggevende moet liggen. Juist omdat het HR taken zijn en dat het ook de verantwoordelijkheid van HR in feite dat de leidinggevende het op de juiste manier doet. Dus ja een beetje verspreiden verantwoordelijkheid.

Dus dat zie je wel echt als verantwoordelijkheid van HR dat de leidinggevende goed instrueren en communiceren en dat dat zo allemaal goed gaat?

Ja, ja..

Oké helemaal goed. Deze vraag heb je al een beetje beantwoord, het liefst zou je qua ondersteuning een soort van vragenlijstje willen, wat medewerkers bij beoordelingsgesprekken kunnen vragen. Communicatie naar leidinggevende toe zou beter kunnen?

Ja, wat ik ontvang echt zelfde mailtjes van HR voor leidinggevende. We ontvangen trouwens heel weinig mail van HR in het algemeen. Nou ja de nieuwsbrief maar ja nee.. dus ja.

En qua budgetten zou je meer inzicht willen hebben, sowieso wat meer inzicht op alles. Zijn er naast deze dingen nog ondersteuning, informatie of dingen die je mist of beter zou willen?

Nou nee, niet dat ik zo weet..

Oké, in principe op die dingen na die ik gezegd heb, niks.

Ja over het algemeen gaat het goed.

Heb je nog iets dat je kwijt zou willen?

Nee, een paar dingen maar die zijn al aan bod gekomen, nee.

Dan heb ik ook geen vragen meer. Dankjewel!

Ja graag gedaan! Succes ermee!

Bijlage 14: Lijnmanager 9

(Inleiding)

Dan wil ik beginnen met een lijstje van HR taken, we gaan hier doorheen. Wat je wel wat je niet doet, als je dingen hebt die je wel doet en ik niet heb opgenoemd dan hoor ik het graag.

Oké,

Dan wil ik beginnen met selectie en aanname proces. Sinds kort de vacature aanvraag die gedaan moet worden, mocht je iemand willen verleggen en iemand nieuws willen hebben. Bij jou bekend?

Uhm, nou verleggen nu wel. Dat soort taken kom ik al doende achter. En misschien ben ik ook wel geïnformeerd door de mail maar, ik zou zeggen. Ik krijg zo veel mail, dan op het moment dat dingen niet zo actueel zijn, dan sla ik ze over. Ik denk als een bepaald beleid veranderd dan zou een korte presentatie fijner zijn, zo neem ik meer op. Tijdens de presentatie en beeld dan dat ik e-mails krijg. Dat heeft ook wel een beetje met mijn manier van informatie verwerken. Als ik iets moet lezen dan moet ik echt even de tijd nemen, anders lees ik heel snel en dan denk ik dit doet niet ter zaken, ik sla het over.

Had je dat in dit geval ook gewild, een presentatie?

Ja, een presentatie misschien niet, maar ieder geval een mondeling uitleg. Mijn talent is ook nooit echt een uitleg geweest, en dan kom je continu al doende achter.

En nu met de vacature aanvraag, voor eventueel verlening, heb je deze dan al wel ingevuld en weet je nu hoe dit werkt?

Wel verlenging, vacature aanvraag heb ik nog niet gedaan, dus daar kom ik dan wel achter.

Oké, goed. En eventueel een vacature opzetten als je iemand nieuws wil aannemen? Eventueel in samenwerking met HR?

Ja, voor mij is er een standaard stramien. Ik verwacht eigenlijk dat dat daar is. Waarom zou ik iets opnieuw moeten uitvinden als dat er al is?

Heb je al een vacature moeten uitzetten?

Nee nog nooit.

Je verwacht dat er iets staat?

Ja ik verwacht dat HR dat gewoon in de kast heeft liggen.

Oké,

Dat moet gewoon aansluiten bij de nieuwe functiebeschrijving. Ik vind dat vanuit daar ook makkelijk een vacature gemaakt kan worden. En dat zou ik eigenlijk liever wel hebben dat HR dat zou doen.

En dan ook met in je achterhoofd dat HRM de functieomschrijving heeft gemaakt?

Ja,

Oké helemaal goed. Via connexys, tweede selectie op CV en brief?

Connexys??

Connexys, is het programma waar Kras zijn vacatures mee uitzet.

Uhm.. nee niet meer gewerkt.

Wel ooit informatie over gehad?

Nee,

En dat komt omdat je geen open vacature hebt gehad?

Nee, nou wacht even dat zeg ik fout. Er zijn net twee dames aangenomen en dat ging gewoon op de oude manier. Dat HR selectie en werving deed.

Oké, en zijn die mensen extern of intern?

Intern..

Sollicitatiegesprekken dan wel gedaan? En uiteindelijk verantwoordelijk voor de aanname?

Ja dat doe ik wel, dan heb ik wel altijd het liefste HR erbij. Ook omdat er vaak vragen naar voren komen die ik niet direct kan beantwoorden en HRM vaak wel. Zoals overgangsregeling van andere afdeling enz.

Oké, duidelijk. Eventueel introductie programma, en dan aanvraag systemen.

Uh..

Alle systemen die een medewerker nodig heeft om te kunnen beginnen?

Oohja!! Dat moet elke keer weer opnieuw uitvinden. Bij wie ik wat en waar moet uitvinden. Dit vind ik erg verwarrend. Ik zou het liefste gewoon dat je in mijn talent, ... ja.. met een druk op de knop systeem hebt. Die laptop moet ik daar aanvragen, dan moeten ze zelf een token aanvragen in mijn talent, dan gesprekken, dan kijken welke programma je dan moet hebben. Het zou het makkelijkst zijn dat je met één druk op de knop gewoon alles in een tabel hebt en dan gewoon dat, dat, dat en klaar.

Want nu is het echt overal?

Ja, dan moet ik dat systeem daar aanvragen en ook bijv. telefoon omzetten dat is ook zo'n dingetje. Dan kwam er iemand van het call center die moet het nummer niet mee en de naam moet veranderd worden.

Oh zo ja,

Het nummer blijft bij de afdeling en het nummer wat wij hebben blijft ook, alleen de naam moet verwisseld worden.

Oh ja zo.

Ik ben altijd een beetje zo van als mensen er zitten en problemen zich voor doen dan handel ik er wel naar. Dat ga ik niet van tevoren allemaal bedenken en uiteindelijk heeft de medewerker het zelf gelukkig opgelost. Het is gewoon niet handig..

Nee, en hoe doe je dat op dit moment met systemen aanvragen, waar haal je de informatie vandaan? Waar je wat moet halen?

Bij het ene programma zeg ik gewoon ik wil het zelfde als die ene medewerker, gelijk aan huidige medewerker met personeelsnummer erbij, en dan weten ze welke systemen ze nodig hebben. Die tip kreeg ik van iemand van de helpdesk. Als je dat hebt, vraag het dan op die manier aan. Het is toch vaak overeenkomstig.

Heb je iets vanuit HR gekregen?

Ook daar, misschien wel misschien niet. Zoals ik zei als het niet ter zaken deed, dan heb ik dat waarschijnlijk niet gelezen en dan kom ik bij HR dat hebben we verstuurd en dat moet je nu via jura doen.

Oké, dus niet bij jou bekend?

Nee, dan kom je terug op wat ik eerst zei. Dat soort cruciale dingen die 180graden omdraaien proces, wat eerst bij HR lag moeten wij nu doen. Ik denk A dan maak het makkelijker en B doe er even een kleine presentatie over, zodat het in een keer duidelijk is. Ik weet niet of ik gemaild ben? Weet jij dat?

Ik heb wel gehoord dat er iets van een handleiding is.

Ja kijk daar krijg je het al, van jullie lezen dat maar. Waarom zou ik het lezen, op dit moment is het geen issue en later ben ik vergeten dat de handleiding verstuurd is.

Ja oké duidelijk. Contact met nieuwe medewerker, vanaf eerste werkdag, daarvoor was het in principe HR. Heb jij iets van een introductieprogramma?

Nee,..

Iets wat je doet bij elke nieuwe medewerker?

Nee, ze worden gelijk gekoppeld aan een ervaren medewerker en in principe is het inwerkproces beginnen bij de simpele klusjes. Simpele klussen kunnen zijn tekst aanpassen, en beeld aanpassen. Een beetje inleiden in verschillende werkzaamheden. Klachten oplossen...

E is er dan één medewerker die eraan gekoppeld word?

Nee het gehele team.

Het team, oké. Word er verder nog iets gedaan? Bijv. op de eerste werkdag? Kennismaking met Kras?

Als het van buiten af is wel ja, intern niet.

Wat word er vanuit buitenaf dan gedaan?

Rondje langs de afdelingen

Als ik het zo hoor is het in principe, meteen aan de slag voor de medewerker?

Ja,

En dan wel een beetje opbouwen,

Ik zeg altijd, we gooien je meteen in het zwembad en dan zien we wel wanneer je boven komt zwemmen, haha. Eigenlijk, ik weet niet of je daar een bepaalde mening over hebt. Maar tot nu toe vind ik het altijd heel erg goed werken. Je zet iemand, ondanks dat het misschien heel vermoeiend op het begin is, iemand wel meteen aan het denken. Dan zijn ze veel alerter dan als je zegt we gaan je zo en zo inwerken en dan gaan ze wachten op elk stapje, en dan gaan ze zo van dat stapje heb ik vink en dat stapje heb ik vink. En geen dag is hetzelfde de werkzaamheden verschillen continue, iedere keer veranderd er wel het een en ander. Op een gegeven, we beginnen met simpele klusjes, en we werken met handleidingen. En dan krijgen de medewerkers er wel uitleg in, maar vervolgens is het wel in het diepe gooien.

Dus dit is wel iets wat je goed vind en ook niet anders zou willen?

Nee, ook medewerker die je inwerk he, dan is het gewoon ja ook een beetje bij de basis dingen beginnen. En sommige zijn meteen aan de slag gegaan, hoppa meteen in het diepe.

Meteen aan de slag?

Ja, dat he, ja

Ja oké duidelijk, verder instroom en dan vooral qua budgetten. Weet je wat je fte budget is van je afdeling?

Of ik een overzicht heb van totaal?

Wat je mag hebben, aan Fte binnen je afdeling?

Nee, dat weet ik niet, dat laat ik altijd aan mijn leidinggevende over.

Is dat wel iets wat je zou willen weten, wat je belangrijk vind?

Nee, ik weet ook niet waar dat op gebaseerd is? Waar baseer je zoiets op.

Dit word elk jaar bekennen door financiën en dan wordt er per afdeling een budget zet.

Ja, oké niet bekend.

Oké, verder qua opleidingen, doorstroom, opleiding voor de medewerkers weet jij daar iets van budgetten, of dingen die je wel en niet zou mogen?

Weinig, laat ik het zo zeggen.

Is dat iets wat je wel zou willen weten, of interessant vindt?

Ja, ook meer in presentatie vorm weer. Uhm.. ja wat heb ik GoodHabitz..

Ja,

Dat is op zijn duur dan wel duidelijk gepresenteerd en dat probeer je over te brengen. Maar ik heb niet het idee dat iemand daar überhaupt mee bezig is. Wat wel heel erg gewaardeerd wordt.. en ik vind dat trainen dat zelf trainen ja.. met alle respect, tijdens je werkzaamheden door filmpjes gaan bekijken, want ik heb hem ook wel gedaan, GoodHabitz. Ja, daar krijg ik toch altijd jeuk van en vervolgens zit je toch op je telefoon te kijken welke mail binnen komt. En je gaat dan niet heel serieus daar zitten. Het is misschien een keer leuk thuis op de bank, maar he..

Voor je medewerkers, heb je een idee dat zij er iets mee doen?

Hetzelfde, die hebben het ook te druk. Met een vette letter Te. Wat wel heel erg gewaardeerd wordt is de training die in groepsverband gegeven wordt. En he, daar is altijd wel interesse in.

Weet jij ook wat de mogelijkheden zijn voor jou ten opzichte van trainen in groepsverband voor je medewerkers?

Uhm, nee.. laat ik het zo zeggen, nee ik weet het niet ik heb wel vorig jaar, of dit jaar twee managers een training kunnen geven, buiten kras. Omdat ik vond dat hun te perfectionistisch waren en dat kwam voort uit time management uit een oud medewerker. Die had leuke trainingen, die trainingen zijn in groepsverband één dagje en dan loop je weg met wat bagage in je hand en dan is het terug naar normaal. Maar dat vond dat, het kwam heel sterk naar voren dat twee managers van mij en dat hebben wel meer mensen last van en dat ze dan lastig hoge doelstellingen kunnen halen omdat ze alles perfect willen doen. 80% is ook voldoende weetje wel, de laatste 20% kan je wel willen maar gaat niet voldoende bijdrage in je groei. En die werden daar heel angstig van, of ja eentje werd er angstig en de andere die ging heel hard werken, ja dat is op ten duur ook niet gezond. En die hebben die cursus gekregen, was een 5 daagse cursus en dat ging dus heel erg over gedrag, de innerlijke gedrag en hoe je bij bepaald gewoontes komt en redematies geeft, en dat heeft ze denk ik wel geholpen. Het enige is dat ik beide nu kwijt ben dus ja.. de afdeling heeft dat niet zoveel geholpen. De een zit bij TUI en de andere is met zwangerschapsverlof en komt straks wil ze nog maar 3 dagen werken. Dus daar heb ik geen moer meer aan. Wat ik wel eens zou willen met mijn afdeling, want ik heb een redelijk gemotiveerde afdeling, dat die trainingen ook op afdelingsniveau worden gegeven. Dat zou ik wel eens bijv. twee dagen willen doen. Hoe moet ik dat zeggen..?

Teambuilding misschien?

Ja teambuilding maar ook kijkje in je innerlijke zelf en tot slotte met het heilige doel om de efficiëntie en teamspirit om hoog te krijgen. Ik denk dat er al wel veel is, maar denk dat er nog veel meer uit gehaald kan worden.

En zijn dat dingen die je zou mogen doen?

Ik heb het wel eens voorgesteld, maar geen reactie. En ik hoop dat met deze twee goede ervaringen ze open staan voor zo iets.

Oké duidelijk. Verder beoordelings- en functioneringsgesprekken?

Ja, mee bekend.

Oké mooi. Wat vind je hiervan?

Ik vind het vervelend, kost veel tijd, vind het wel belangrijk. Vind de kruisjeslijst niet altijd heel fijn, maar die nieuwe opzet die we hebben gekregen die nu nog niet voor de medewerkers geldt. Maar dat vind ik wel prettig, fijner manier. Dat pas ik nu wel meteen toe bij de medewerkers die heb ik gevraagd welke prestatie van het team ze het meest trots op zijn en van zichzelf wat hun eigen bijdrage was en waar ze verbeter punten voor zichzelf zien. Dan krijg je een heel makkelijk gesprek. Dan die kruisjeslijstje vind ik niet makkelijk praten.

Dus je heb meteen het nieuwe systeem mee proberen te geven?

Ja, ik probeer hun nu ook iets meer na te laten denk over hun eigen functioneren. En over het groepsprestatie.

Je zegt dat je de gesprekken vervelend vind?

Ja, ze kosten veel tijd, ik moet er 10 of 15 doen.. dat is wel een beetje veel.

Wat vind je ervan dat jij ze moet doen?

Uhm.. wie moet het anders doen? Normaal laat ik het mijn managers doen, maar die heb ik niet meer dus ja.. dat uhm heb er nog maar 1, die is er nu ook niet dus ja.

Normaal zou je dit dus uitbesteden aan je managers?

Ik vind het normaal dat als je een team heb dat de manager dat doet.

Ja, oké. Je zegt dat je het je managers laat doen, hoe doe je hun hierop voorbereiden? Ik neem aan dat hun dit nog nooit hadden gedaan?

Ik heb ze het altijd al laten doen. Ze vonden het eigenlijk, in de functieomschrijving kwam dit niet naar voren maar het was indirect kwam het wel naar voren. Ik heb ze uitgelegd van, jullie werken met de medewerkers en de

samenwerking tussen jullie moet goed zijn, dus als ik dingen ga beoordelen dan sla we de manager over en dan komt er dus een heel ander verhaal uit waardoor de samenwerking niet beter wordt. Dus ja daar waren ze dan wel mee eens.

Heb je ze iets meegegeven om dat gesprek te kunnen houden?

Ja, ik doe het eerst met hun, kunnen ze daar weer van leren door dat toe te passen op de medewerker.

En hoe heb jij dit zelf ooit een keer voor het eerst moeten doen?

Ja,.. met weinig tekst en uitleg. Dan is het lastig hoor zo'n gesprek.

Ja snap ik, heb je nooit echt uitleg of training gehad?

Nee, nooit. Je komt al heel snel in een welles nietes discussie en dat moet je leren om dat te vermijden.

Verder alles wat te maken heeft met de medewerker, eventueel uitstroom, bij onvoldoende functioneren ook gesprekken maar ook gewoon ben jij diegene waar medewerkers naar toe kunnen voor vragen.

Ja, klopt.

Hoe zie jij dit?

Ja, dat moet wel kunnen. Vind ik wel logisch.

Heb jij liever dat medewerkers naar jou komen dan bijv. naar HR gaan?

Uhm, ja, uiteindelijk worden ze toch weer naar mij gestuurd.

Ja wel?

Ja, dat doet HR op zich wel goed de vertrouwens band. Er kunnen misschien hele cruciale issues zijn en ik kan me voorstellen dat dat niet gebeurt. Maar als het over functioneren en salaris gaat en ze dan naar HR gaan lopen omdat ze ergens niet mee eens zijn dan, is er een verkeerde verhouding. Dan moet HR ze gewoon terug sturen en dat dan ze dan ook. Stel dat je iemand geschoffeerd het bijv. nee, dat vind ik eigenlijk ook dat ze dat gewoon moeten zeggen. Maar dat het iets is wat ze niet kunnen of durven delen dan vind ik het goed dat er nog een vertrouwens persoon is. Het zou in principe niet hoeven.

Kan jij meestal de vragen beantwoorden?

Soms, soms niet

Wat doe je als je ze niet kan beantwoorden?

Dan ga ik naar HR.

Dan ga jij naar HR om ze te vragen of stuur je ze dan naar HR?

Uhm, afhankelijk van de vraag, als het gaat om een kerstboom op de afdeling dan stuur ik ze naar HR.

Oké, dan een stukje over Mijn Talent, verlof, declaraties.

Vind ik geen probleem.

Het gehele ziekteverzuim beleid, via mijn talent ziek melden en beter melden?

Vind ik ook geen probleem.

En dan buiten mijn talent ook verantwoordelijk voor contact met de medewerker tijdens ziekte?

Vind ik ook geen probleem, denk wel dat het handig is, nu ook met zwangerschapsverlof van mijn medewerker dat er reminder komt van, neem even contact op. Mijn sociale skills zijn daar soms iets minder in. Aan de andere kant heb ik wel zo iets van iemand gaat met verlof, is er een half jaar uit. De rol kan ook andersom, diegene kan ook interesse tonen in Kras. Ik vind het altijd wel heel makkelijk diegene die ziek is of wat dan ook moet voor gezorgd worden. Maar die mag ook wel eens contact opnemen met Kras.

Geef je dat wel eens aan? Van bel mij maar?

Uhm,.. Geef ik dat aan? Weet ik niet? Ik zeg meestal laat maar wat van je horen.

Oké duidelijk. Bekend met 3x verzuim verzuimgesprek?

Ja, maar het zijn altijd dezelfde die het hebben, en dan kom je steeds op hetzelfde gesprek uit. Het antwoord is ook altijd hetzelfde. De kinderen en de dit en datjes. Ik weet niet ik vind dat wel...

Is dat iets waar je dan opvolging op geeft?

Nou, ik hou nooit zo van dat gepamperd, je kan 3x ziek zijn in een jaar maar als dat elk jaar voorkomt dan... zou ik toch wel van HRM een duidelijk advies willen. Wat betekent dat nou? Moet je een kruisje achter iemands naam zetten. Aantekening maken? Het zijn altijd dezelfde..

Heb je dit wel eens aangegeven bij HR?

Uhm, ja... niet echt..

Het is dan in principe de verzuimgesprekken zijn dan met dezelfde mensen?

Ja, bijna wel

Gebruik je dan het standaard formulier?

Ja, het is altijd de kindertjes en dat zijn dan ook nog de mensen die 60% werken. Hoe is het mogelijk?!

Je houdt het gesprek? En dan? Wordt er dan nog iets mee gedaan of..?

Nou, nee, ja weet je op ten duur, het zijn van die preciaire punten, van moet je er heel wat van vinden en ga je daar iemand op oordelen, of veroordelen? En krijg je een gedemotiveerde medewerker voor terug of ja heb je de middelen om echt hard in te grijpen. Maar volgens mij bieden wij die middelen niet eens. Ik zou zeggen 3 jaar achter elkaar 3 x ziek bent en je zit boven het gemiddelde. Dan heb je geen gezonde werkverhouding meer. Dan zou je eigenlijk van de medewerker af willen, dan wil je liever iemand.. maar ja hoe kan je iemand veroordelen op ziek zijn. Dat zijn lastige onderwerpen..

Dat is lastig ja. Heb je nog wel het idee dat zo'n gesprek zin heeft?

Uhm. Niet dus.. ik ben nog nooit 3 x ziek geweest in 1 jaar.

Heb je het idee dat omdat jij het gesprek houdt en niet HR dat het misschien minder aankomt?

Ja... weet je het komt denk ik niet aan omdat er niet echt een sanctie tegenover kan komen. Je geeft heel duidelijk je zorgen aan. Dus ja..

Oké duidelijk. Heb je nog aanvullingen op mijn lijstje?

Nee.

Mooi, dan gaan we verder. Hoe ervaar jij deze verantwoordelijkheden voor deze taken?

De HRM taken?

Ja!

Uhm.. hoe ervaar ik ze? Even een korte zin proberen te maken. Zeg maar wel noodzakelijk in het leidinggeven maar, af en toe ook wel tijd, kost ook wel veel tijd.

Je zegt noodzakelijk, heb je zit met alle taken?

Op ten duur als een nieuwe medewerker geïnstalleerd word zou ik daar meer handige, voor wachtwoorden enz. met één druk op de knop en klaar. Niet dat ik nog mailtjes moet gaan schrijven en he..

Dus als ik het zo hoor, de verantwoordelijkheden zijn noodzakelijk en vind je goed om te doen. Maar sommige dingen zouden makkelijker of efficiënter mogen?

Ja, klopt.

En je zegt dat het tijd kost, welke dingen dan precies?

Volgens mij heb ik 15 mensen in mijn team, welke maat staat daar op. Als je 15 beoordelings- en functioneringsgesprekken moet doen. Ik kom nergens meer aan toe. Deze dagen,...

En de rest van de maanden, behalve december?

Ja, dan krijg je meer de ziekmeldingen en dat soort dingen. Dat valt wel mee. Het is meer zeg maar de waar we het al over hadden gehad, nieuwe medewerkers de aansluitingen, faciliteiten regelen dat je daar iet achteraan hoeft.

Dus vooral in de maand december en juni, functioneringsgesprekken, is het even druk?

Ja, ja.

En dan met sollicitatiegesprekken? Is het dan ook ineens heel druk?

Nee, dat komt meestal wel uit. Als er maar niet te veel mens te gelijk wisselen, anders is dat dan meestal wel lastig.

Oké, hoe ervaar je de uitvoering van deze taken in samenwerking met Mijn Talent?

Wel te doen.

Wat vind je van het programma?

Is wel goed.

Kan je dat uitleggen?

Uhm. Vind het wel overzichtelijk je moet er even wegwijs in zijn. Maar ook met dit soort dingen je kan me daar in trainen en dan weet je ongeveer de basis. Maar daarna moet jezelf al doende al werkend in komen. Het is niet zo dat als je daar voor het eerst mee werk dat je denkt lekker makkelijk.

Gebruik je het naast verlof, declaraties en ziekmeldingen, nog voor ander dingen?

Beoordelingen sla je erin op.. volgens mij de verstrekking.. dat zijn een beetje wel de hoofdtaken.

Er zit bijv. ook een functie dashboard daar kan je je afdeling zien met ziekmeldingen, instroom en uitstroom, gebruik je dat wel eens?

Ja, is wel handig om een overzicht van ziekmeldingen te hebben. Maar die weet ik eigenlijk ook uit mijn hoofd. Maar dat is dan wel even goed om te zien wat het gemiddelde van het bedrijf is en hoe je afdeling functioneert.

Dat is wel iets wat je wel handig vind en gebruikt?

Ja,,

Hoe ervaar je je huidige kennis en kunde over deze onderwerpen? Mag je op een schaal van 1 tot 10.

Ja, ik zou zeggen redelijk. Af en toe mis je gewoon wat informatie als je, zoals als het aanname beleid ineens veranderd, dan weet ik even niet wat waar te vinden. En nu weer even met contract verlening, ik zou even niet weten waar ik het in mijn talent kan vinden. Ik weet dat het ergens staat.

Zou je dit aan kunnen geven op een schaal van 1 tot 10?

Een 7.

Een 7? Hoe zou dit cijfer omhoog kunnen gaan?

Nou, wat ik eerder ook aan heb gegeven, als er veranderingen zijn toch even een presentatie en beelden wat de veranderingen zijn.

Dus nu heb je het echt over de veranderingen. De dingen die je nu al doet dus bijv. sollicitatiegesprekken, ziekteverzuim enz. zijn dat wel dingen die je van jezelf vind dat je dit kan?

Ja, dat vind ik wel ja.

Oké, duidelijk. Nu wil ik het meer hebben over jou ervaring ten opzichte van de afdeling HR. Hoe ervaar jij de ondersteuning van de HR afdeling?

Goed,

Kan je dit uitleggen?

Ze zijn altijd bereikbaar en prettig in de omgang.

Kan je altijd bij hun terecht met vragen?

Ja, zeker

Zijn er dingen die je mist vanuit HR? Behalve die presentaties bij veranderingen.

Ja, de opleiding en wat dan de mogelijkheden zijn. En het heeft me best wel wat moeite gekost om ze te overtuigen van, die opleiding voor de cursus van de twee managers. Waar ze zelf alternatieve vonden die uiteindelijk niet doorgingen van wegen te weinig aanmeldingen. Het was best wel lastig om ze te overtuigen, ik weet niet of ze achteraf ook nog feedback hebben gedaan met de twee medewerkers. Of ze dit zouden aanraden aan anderen, maar ik weet zeker dat ze dat wel zouden doen, dus ja.

Oké, meer qua opleidingen. Heb je wel het idee dat de informatie die je krijg van HR de vragen van je medewerkers kan beantwoorden?

Ja, dat lukt ook allemaal wel.

De laatste jaren zijn er steeds meer taken bijgekomen, hoelang ben jij al leidinggevende?

Vier jaar

Vier jaar dus op zich heb je dan al veel veranderingen meegemaakt. Hoe heb jij dit overgangproces ervaren?

Uhm.. ja, eigenlijk wel,.. het is een extra taak erbij maar ik zie het wel als positief omdat ik wat ik zei. Het is wel belangrijk voor leidinggevende, eerst belde ze HR als ze ziek zijn en nu moeten ze jou bellen. Dat dwingt toch meer je status af, anders krijg je toch meer zo'n papa/ mama situatie. Mag het niet van papa dan vraag ik het aan mama. Want daar mag het niet, dat wil je eigenlijk vermijden en dat ja duidelijk hebben van wie je nu de leiding hebt. Dus ja..

Heb je bij dat overgangproces ook iets van workshop of training gehad?

Ik heb volgens mij heel die workshop van Talent gemist. Volgens mij wel gekregen maar... kan me niet meer herinneren.

Niet blijven hangen?

Nee, ik vind uiteindelijk kom ik er wel mee uit de voeten. Is allemaal niet zo ingewikkeld. En wat ik zei HRM is ook altijd te bereiken als je ze nodig hebt.

Dus als ik het zo hoor, die taken vind je prima en echt extra informatie is niet nodig?

Ja, wat ik zei bij verandering en onderwerp opleiding en wat je budget is qua fte dat kan men per mail communiceren maar dat vind ik niet echt het geëigende middel. Dan heb ik liever dat, al is het een half uur, uurtje dat je daar even een presentatie in krijgt zodat je ook meteen vragen kan stellen. Dan blijft het toch beter hangen.

Duidelijk, heb jij een beeld hoe het in de toekomst zou lopen? Eventueel meer taken, verantwoordelijkheden? Is daar duidelijkheid van?

Een heel klein beetje omdat we net weer zo'n presentatie hebben gehad over performance management. Laat ik het zo zeggen. Ik denk dat we wel heel erg moeten uitkijken dat het niet de overhand op ten duur gaat nemen, van je functioneren. Dat je met elke medewerker een heel plan moet hebben en uitschrijven dat ga ik niet doen. Plus, denk ik ook dat je selectief moet zijn in hoeverre je met medewerkers plannen gaat maken. Want niet iedereen, ik zou niet in iedereen dezelfde tijd willen stoppen. En ook op ten duur moet je uitkijken dat je niet een bepaald beeld scheidt dat als je met allemaal doelstellingen komt en straks halen je medewerkers deze doelstellen. En dan? Moet wel aansluiten op de mogelijkheden, als de mogelijkheden er niet zijn? Wat ga je dan doen, met die medewerkers? Ik vind het op ten duur ook er zit wel een gevaar in, dat je te veel verwachting geschept. In wat je als bedrijf kan bieden, mensen gaan heel goed performen en dan? Bedrijf situatie leent dan de mogelijkheden niet op dat moment.

Heb jij daar een beeld van? Heb je daar al informatie over?

Ja, ik weet nog niet echt wat voor beloning daar aan hangt. Maar laat ik het zo zeggen, uhm nu wel eindelijk een keer dat we meer kunnen aangeven qua salariëring, wat terecht zou zijn voor iemand. Daar was wel meer vrijheid in. He als je hogen doelen haalt dat mag de beloning ook wel hoger zijn. Dus ja...

Heb je nog een idee hoe het verder in de toekomst zou zijn, of je nog meer verantwoordelijkheid zou krijgen?

Nee liever niet! Ik vind dat je op ten duur het wel een beetje moet gaan kaderen, ik ben wel bang in een organisatie zoals TUI met overal afdelingen voor dat we dingen eigenlijk zo gaan uitmelken of uitwerken dat we straks focus verliezen op de hoofdtaken. Dat we overal rapporten voor maken en doen en dat we vergeten waar we echt voor zitten.

Heb je het idee dat dat op dit moment al gebeurt?

Uhm.. beetje misschien. Ik vind belangrijk dat het ondernemerschap overheerst en niet het bureaucratie. Daar moet je denk ik even voor waken.

Nu met die taken die je er bij hebt is het nu zo dat je dingen moet laten? Of dingen laat liggen omdat je ook nog deze dingen erbij hebt?

Uh.. deze maand had ik mezelf voorgenomen ook nog wat andere dingen te doen, maar ik moet 10 beoordelingen doen, dan schuif je dingen op..

En zijn het vaak HR taken die je opschuift? Of juist andere?

Ja HR taken, beoordelingen zijn ook wel eens verschoven. Ligt ook wel een beetje aan mijn eigen discipline af en toe. En dat ik er rekening mee moet houden dat ik ze tijdig in plan. Maar meer dan 10 is gewoon te veel. Over al die mensen moet ik nadenken en in de papieren duiken. Bijhouden van hoe ze presteren. Dat kan niet, ik weet niet wat daarin de redelijke mate is. Maar als het 15 is dan is dat wel heel veel.

Ja, snap ik. Dus vooral in deze maand heb je dingen moeten laten, om dit te kunnen doen?

Ja, ja, ja.

Heb je nog veel vragen? Of gaan we afronden?

Nee, nee ik ben aan het afronden.

Is er nog iets dat je kwijt zou willen?

Nee ik denk dat we alles wel besproken hebben

Oké, bedankt!

Jij ook! Succes met je onderzoek! Goeie vragen, en hoop dat je er iets moois van kan maken.

Dankjewel

Bijlage 15: Lijnmanager 10

(Inleiding)

Dan wil ik beginnen met de HR taken, ik heb een lijstje die ik af wil gaan. Dat we kunnen zien wat doe je wel wat doe je niet?

Ja oké duidelijk

Dan wil ik beginnen met het selectie en aanname proces, vacature aanvraag bij HR? Als je iemand nieuws wil aannemen, maar ook als je een contract wil verlengen.

Je bedoelt of dat een taak is die ik doe?

Ja,

Ja ja, goed de vacature zelf uitzetten en maken zeg maar en zo zeg maar dat doet HR. Maar je geeft het aan als je iemand nodig hebt. En ja inderdaad als je contracten wil verleggen dan ja.. geef je het aan zal ik het zo zeggen. Ja en dan de daadwerkelijke actie ligt bij HR dan.

Oké,

Ja ja..

Dus nog niet bekend met de vacature aanvraag formulier?

Ja, dat je de reden erop moet zetten en dan goedgekeurd wordt door het management, ja dat klopt, dat is de laatste paar keer wel doorgestuurd ja.

Verder vacature opzetten eventueel in samenwerking met HR?

Ja, ik moet zeggen onze functie is natuurlijk redelijk omschreven en er zijn vanuit het verleden vacature en soms wordt er wel even naar gekeken of het wel helemaal up to date is en ja, misschien kleine aanpassingen maar. Helemaal opnieuw opzetten is eigenlijk niet van toepassing om die gewoon bestaan. Ja, in principe hebben we 1 functie, en daarnaast nog een specialisatie, dan moet de omschrijving net wat anders. Dan heb je eigenlijk twee soort functies, waarvoor een vacature opengesteld kan worden.

En wie doet dat dan?

Daar kijk ik naar, samen met de andere leidinggevende, als die er is dan kijken we er even samen naar. Of die nog up to date is, ja.

En dan stuur je hem daar naar HR?

Ja,

Oké duidelijk. Connexys bekend mee?

Ja, waar sollicitanten in staan, ja daar krijg je dan een berichtje van en daar kan je op reageren toch?

Ja,

En dan het verzoek om ze uit te nodigen of niet, of in de portefeuille genomen worden, ja

Sollicitatiegesprek, eventueel in samenwerking met HR, en uiteindelijk verantwoordelijk voor de aanname?

Ja, dat eerste sollicitatiegesprek doe ik en de andere leidinggevende als die er is samen. Dan proberen we ook altijd samen om dat met zo'n tweeën te doen, zodat we allebei een beeld krijgen. Dat doen we in principe niet samen met iemand van HR. Dat doen we gewoon met zo'n 2en. Dat doen we niet met zo'n 3en. Als de een er niet is dan is het vaak samen met mijn leidinggevende. Dat we sowieso met zo'n tweeën zijn. En aanname zei je ook nog?

Ja, uiteindelijk verantwoordelijk voor aanname?

Nou, ja dat is altijd in overleg met mijn leidinggevende. Omdat die uiteindelijk de goedkeuring moet geven binnen het team. Of we iemand überhaupt mogen aannemen en qua salaris natuurlijk, dat bepaald mijn leidinggevende. Dus ja het is in samenspraak.

Oké, en dan de introductie, voordat iemand begint aanvragen van systemen?

Uhm, ja dat doen we zelf, haha dat doe ik zelf en uhm.. ja via het systeem, discover moet je dat aanvragen. En laptop aanvragen en uhm via Jira.. ja ik moet altijd even kijken welke stappen ik ook alweer moet doen. Ja sommige zaken in het system kunnen we zelf aanmaken en toegang geven aan nieuwe medewerkers. Dat doen we nu eigenlijk helemaal zelf. Behalve het personeelsnummer, dat wordt wel bij HR aangemaakt. Dat heb je nodig om de medewerker aan te melden. Dan moet je het personeelsnummer meegeven.

Dus het aanvragen van de systemen gaat goed? Duidelijk?

Uhm.. Ja, ja goed het is een algemeen formulier en er staan heel veel dingen tussen en heel veel dingen die niet van toepassing zijn al überhaupt niet voor Kras en dan ook niet voor mijn afdeling. Dus je moet wel heel erg gaan zoeken in het systeem wat wel en wat niet. En uhm ja goed dat zou een verbeter puntje zijn voor heel TUI denk ik. Maar dat zou wel handig zijn als je de functie aanklikt dat het al specifiek is, dat zou makkelijk zijn. Maar nu, nou ja zo vaak komt het ook weer niet voor, maar je moet wel even nadenken wat moeten we ook alweer allemaal en ik welke volligorde. Die laptop bijv. dat is dan een module aanvraag en dan krijg je een berichtje terug en dan moet HR akkoord geven omdat het meer dan 110 euro is ofzo, en die moeten dan akkoord geven aan de service desk en die gaan vervolgens dan de laptop leveren.

Dus het gaat allemaal via, via?

Ja, het zou handig zijn als het allemaal op 1 plek zou zijn. Systemen en benodigdheden, laptop, token andere zaken. Maar goed.. het is meer iets wat onder TUI valt.

In principe alle contact vanaf de eerste werkdag. Daarvoor is het in principe HR.

Ja, want HR is idd de gene die de sollicitant contact opneemt zeg maar, om aan te geven of ze aangenomen zijn qua salaris en voorwaarden om dat door te nemen. Vroeger deden we dat nog wel eens zelf maar tegenwoordig wordt dat juist door HR gedaan, dus dat is een taak die vanuit ons naar HR is vergoven in de loop van de tijd. Dan was je zelf in contact met mensen om te zeggen dat ze aangenomen waren en salaris voor te zetten en dan kwam je uiteindelijk een keer naar HR om het contract te laten maken. Maar de eerste contacten voor de aanname was bij de leidinggevende, maar nu ligt dat bij HR. Vind ik op zich wel prettig, zodra we horen dat ze aangenomen zijn daarna is het contact helemaal aan mij. Maar we spreken af ze vragen dan meestal, hoe laat willen jullie dat ze op de eerste werkdag aanwezig zijn en ja, meestal doe ik dat om 9.00 of half 10 en vervolgens hebben we gewoon een inwerk traject klaar. En dan maken we een programmatje voor, en de eerste dag is altijd zeker in de ochtend introductie en rondleiding door het bedrijf alle afdelingen laten zien dus dat doen we allemaal zelf en daarna gaan we op de afdeling aan de slag met de mensen. Maar eerst inwerken buiten de hectiek van het werk en dan na een week echt op de afdeling, bij ons blok. En dan worden ze door de medewerkers zelf ingewerkt.

Dit inwerk traject hebben jullie zelf gemaakt?

Ja, dat bestond eigenlijk al wel hoor, ik werk hier nu al 11 of 12 jaar en dat bestond al toen ik heir kwam. We hebben het natuurlijk wel aangepast in de loop van de tijd, maar er was altijd wel een inwerktraject van een week, dat je apart systemen en producten leert kennen. En dan pas losgelaten wordt op de afdeling. Maar dat is allemaal vanuit onszelf dat is niet van HR of iets in.

Dat hebben jullie niet ..?

Ja, dat is allemaal zelf zeg maar.

Na die week gaan ze op de afdelingen en dan worden gekoppeld aan 1 medewerker?

Ja, niet zo zeer aan 1 medewerker, omdat wij in blokken werken en als ze dan, per blok heb je meestal 5/6 medewerkers. En dat rouleert nog wel eens en zeker in het begin rouleren we nog wel eens. Dan zitten ze nooit alleen en zeker de eerste weken doen ze gewoon samen met iemand werkzaamheden uitvoeren.

Duidelijk. Verder qua instroom en dan budgetten, FTE budget?

Dat gaat altijd in overleg met mijn Leidinggevende omdat die uiteindelijk zeg maar moet goedkeuren of er budget is om uit te breiden bijv. is de laatste jaren niet echt voorgekomen dat we zijn uitgebreid. Meer vervanging van iemand. Ja laatst hebben we dan wel uitbreiding gekregen maar goed dat kwam ook wel omdat er iemand parttime op terug kwam en wij wouden daar wel een fulltimer voor hebben. Maar goed dan is het wel dat mijn leidinggevende dit in het MT voorlegt en daar goedkeuring voor moet hebben dat we uitbreiden van FTE. We geven wel aan, stel dat we denken dat we het qua werkzaamheden niet gaan redden met de huidige Fte dan is dat natuurlijk.. dan ga wij dat aangeven en onderbouwen richting mijn leidinggevende en die gaat bepalen of dat wel of niet mag.

Oké, dus alles qua budgetten gaat via je leidinggevende?

Ja, klopt, het is niet dat ik zelf als supervisor de beslissing neem van dat en dat. Nee dat gaat altijd in overleg.

Qua doorstroom of opleidingsbudgetten?

Opleidingsbudgetten ik mo9et eerlijk zeggen dat dat hebben wij niet. We hebben natuurlijk trainingen die we wel eens bespreken wat voor trainingen zijn nuttig en wat is er binnen het bedrijf. Toevallig maandag nog over gehad met mijn leidinggevende. Maar dat is ook vaak dat we kijken met mijn leidinggevende we hebben vaak een aantal trainingen die vaker worden gegeven. Nu ik weer nieuwe medewerkers heb moet ik daar weer naar kijken. En moeten die weer komen, en dan ja goed, zet mijn leidinggevende dit in gang ook met TUI, of dat daar ingepland kan worden. Ja verder doorstroom ja, doorstroom is eigenlijk alleen de interne vacature, wij hebben geen programma of talenten traject. Nee wij hebben geen,.. als iemand een interen vacature voorbij ziet komen dan kan die solliciteren. Dat komt best regelmatig voor.

Doe ze dit dan uit zicht zelf?

Uhm ja tuurlijk wel je wel twee keer pr je functionerings- en beoordelingsgesprekken. Van die officiële momenten en dan geef je meestal wel wat aan qua ambitie. Het is altijd zo dat, we zeggen altijd als je je zelf wild ontwikkelen en je wil ergens anders binnen het bedrijf gaan werken en je kan die mensen zo behouden, dan moet je dat doen. Maar goed het is niet zo dat als ik een vacature voorbij zie komen dat ik zeg van zou dit iets voor jou zijn, dat niet. Het is puur vanuit de mensen zelf, dat ze denken.

Je had het net al over functionerings- en beoordelingsgesprekken, voor jij die?

Ja, samen met de andere leidinggevende. We proberen dat samen te doen. De afgelopen gesprekken heb ik alleen gedaan. Het is wel zo dat je eerst langs mijn leidinggevende moet of te kijken of er bijzonderheden zijn en afstemmen qua resultaten. En dat moet ook, wat dan de beoordeling moet zijn. En vervolgens maak ik zelf de beoordelingen en de gesprekken gevoerd. Maar normaal doe ik het samen met de andere leidinggevende. Ook de functioneringsgesprekken.

Verder als er eventueel iemand uit moet stromen bij onvoldoende functioneren, ben je daar verantwoordelijk voor?

Ja, ligt er een beetje aan hoe het traject. We hebben eigenlijk nog niet iemand gehad waarbij, zeker niet met onbepaalde tijd contract, waarvan wij zoiets hadden van die functioneert niet meer. Dat hebben wij nog niet gehad, wel contracten niet verlengd. En ook van wegen onvoldoende functioneren en in dit geval bespreek ik dit gewoon met de andere leidinggevende. En ja goed er zijn soms we hebben natuurlijk een soort van parttime beleid, en daar lopen nu wat dingen en in het verleden ook wel. Daar is mijn leidinggevende wel bij betrokken ook om zeg maar om dat, daar moet worden besproken of we überhaupt door willen met deze persoon. En dit gaat dan wel over mensen met een onbepaalde tijd contract. Waarbij er iets gaat spelen, dat ze parttime terug willen komen vaak van zwangerschap en dat wij dan vaak zeggen van helaas. En niet op onze afdeling, eventueel bij een andere afdeling, dan verloopt het contract vaak wel.

Dan een stukje over mijn Talent. Verlof medewerkers, declaraties accepteren en weigeren?

Ja, dat doen we gewon zelf. Daar gaat inderdaad de vakantie aanvragen, vrij dagen, ziekmeldingen, declaraties, die komen altijd bij mij terecht. En voor de rest ja soms komen er wel declaraties maar dat is niet zo heel veel. We zitten hier gewoon op kantoor, en mensen zijn maar weinig op pad. Verder wat zit er nog meer in mijn talent?

Kan je je medewerkers zien? En de gegevens van hun, en verder heb je ziekmeldingen en beter melden?

Ja dat doen we allemaal zelf.

Verder het gehele ziekteverzuim beleid in geheel eigen beheer. Dat als er iemand ziek is zorgen voor het contact?

Ja dat klopt, je belt natuurlijk nou ja je hebt de eerst contact. Maar goed als het langer dan twee dagen is dan, als je ziet van iemand heeft echt griep dan. Als ze op maandag ziek melden dan ga ik niet meteen de dinsdag weer bellen, ik moet eerlijk zeggen na drie dagen wel, als ze al te lang niet op kantoor zijn dan bel ik wel. En hoe het gaat, en wanneer ze verwachten weer terug zijn end at soort contacten.

En als iemand 3x ziek is geweest is in een jaar?

Ja daar krijg je een melding van, in mijn talent. Soms wel soms niet, moet ik eerlijk zeggen. Dat is een beetje een inschatting van onszelf. Bij sommige weet je dat er iets aan de hand is, die heeft bijv. een ziekenhuis opname of.. ja dan de andere twee keer was griep ofzo en het was net binnen een jaar. Want daar kijk ik ook wel naar. Als het redelijk ver uit elkaar is. Maar als het redelijk kort achter elkaar is en als we merken van gaat het wel goed met die persoon? Dan ga je wel even in gesprek. Maar goed dat is dan even een kort gesprekje en vaak,.. je spreekt

die mensen aan de telefoon als ze ziek zijn en als ze weer terug komen en dan is het logisch dat je vraag hoe het gaat. Dan heb je al een moment en inventariseer je al van wat hebben ze gehad en wanneer is het begonnen en afgelopen. Dan kan je al wel een beetje inschatten en als je ziet dat iemand gewoon ziek is geweest en dat drie keer dan denk ik, dat is zo. Dan zie ik het nut er niet van in. Maar goed zien wij echt van, is die wel echt ziek, ofzo dat het privé niet zo lekker zit of met werk. Dan gaan we ook in gesprek. Ik moet eerlijk zeggen dat we dat informeel doen en geen verslaglegging doen. Tenminste tot nu toe nog niet.

Dus niet met het standaard formulier?

Nee, nee, nee.

Dit was mijn lijstje, heb jij nog iets toe te voegen?

Uhm nou ja het is meer,. Vragen waar mensen mee komen. Op onze afdeling is nogal berucht om de kleine lettertje in de voorwaarden waar mensen recht op hebbe, doktersuren, bijzonder verlof, calamiteiten verlof, dat soort zaken. Daar hebben we best wel regelmatig dat mensen denken,. Veel moeders parttime moeders, kinderen ziek. Moet ik dan wel of niet vrije dagen voor inleveren, dat soort zaken. Die vragen komen als eerste instantie bij mij, ik moet eerlijk zeggen dat ik vaak wel even binnen loop bij HR en even navraag. Soms is het natuurlijk wel een beetje een grijs gebied. En bij calamiteiten verlof is het best wel vaag beschreven in de wet, ja dan vraag je hoe of wat. We hebben altijd zo iets van iemand wordt weggeroepen dat is het calamiteiten maar weet je de avond ervoor al dat je kind ziek is en s'ochtends belt mijn kind is ziek. Dan niet. Dat hebben we wel nu af gekaderd. Maar dat soort vragen dat krijg je natuurlijk.

En dat zijn dingen die je zelf check, of stuur je je medewerkers naar HR?

Ik check zelf in de voorwaarden, maar ik moet eerlijk zeggend at ik voor de zekerheid navraag.

En dat doe je zelf? Of je zegt ga maar naar HR toe?

Nee, als ze bij mij de vraag neerleggen dan vraag ik dat wel. Ik vind dat ik daar dan antwoord op moet geven. Het komt niet zo vaak voor dat ikz eg ga maar.. maar goed dan is het bij hele simpele of praktische vragen. Als iemand net begonnen is en naar contract vraagt, dan zeg ik van dan moet je daar en daar zijn.

Dus in principe zie je dat wel als jou taak?

Ja, goed en dan is die kennis ook bij mij en dat weert ik wat er gecommuniceerd wordt en anders heb je ook het, ja dan gaat het eigenlijk langs je heen. En de volgende keer weet je het weer niet. Nee dan ben je ook gewoon op de hoogte vind ik.

Hoe ervaar je de verantwoordelijkheid van deze taken?

Uhm, ja ik zie het niet als extra last of ik vind het wel gewoon logisch zeg maar. De taken die je benoemd dat die zeg maar gewoon bij ons ligt, nee ja..

Dus je zegt logisch?

Ja, kijk inderdaad de dingen die ik net al aangaf, aannemen van mensen echt inderdaad met elkaar over hebben, contract en salaris wordt echt door HR gedaan en de rest, vind ik toch gewoon een taak van ons als leidinggevende en ja dan vind ik HR meer als back up wat ik net zei. Voor vragen als je er niet uit komt.

Dus je vind het logisch en fijn dat deze dingen bij jou liggen en niet bij HR bijv.?

Ja, ik zou dat niet, nee ik bedoel als iemand vrije dagen aanvraagt dan is het ook logisch dat dat op d afdeling ligt, dat kan je inschatten en ja het inwerken. En zelf de sollicitatie afnemen, ja tuurlijk als je in je eentje bent dan is het handig om nog iemand te hebben die kan inschatten. Maar zoals ik al zeg we zijn met zo'n 2en dus ja dan doen we het samen. Ja daar zijn we gewoon heel praktisch in. Hebben we volgens mij wel eens gedaan, maar komt niet heel vaak voor, maar kan wel. Als we het willen dan kan het.

Bijv. wat je net zei sollicitatiegesprek dat zijn wel dingen waar je van zegt van dat kunnen we makkelijk zelf? En de vragen beantwoorden van die mensen dan ook?

Ja, de vragen makkelijk beantwoorden is een tweede , soms hebben ze hele specifieke vragen of ja inderdaad. Waarvan je denk, wat als ik nu antwoord ga geven, dat moet wel in een lijn zijn met de organisatie. Dus dan is het wel even afstemmen, maar we hebben een relatief klein bedrijf en je loop snel binnen en er is zo overlegt en er zit geen grote drempel ofzo.. nee. Dat werkt voor mij prima.

Hoe ervaar je de uitvoering van HR taken in samenwerking met mijn Talent?

Ja, nou ja goed. Drie dagen aanvragen en dat is allemaal duidelijk, ziekmelden en beter melden dat soort dingen, doktersuren, bijzonder verlof. Het enige maar goed.. wat we er niet in kwijt kunnen is plus uren, als mensen langer werken. Dan heb je een dubbele administratie, ja we houden altijd een Excel kaart bij als mensen langer gemaakt hebben. Of ik het weekend bijv. maar goed we houden het wel bij, we plannen dan niet meteen de week erna een compensatie. Dat moet de medewerker zelf doen. Uhm, ja dat zit niet in mijn talent. Dus je blijft twee dingentjes houden. Mijn talent geeft de medewerker zelf ook goed inzicht en verantwoordelijkheid. Met uren welke vervallen wat ze op moeten nemen, dat is nu gewoon duidelijk. Ja.. dat vind ik allemaal heel sociaal, mailtje vanuit de organisatie, bij de dreiging van uren die vervallen. Daar ga ik ook niet uit mezelf in de gaten houden. Is dat is allemaal prima.

En gebruik je alles wat je kan doen in Mijn Talent?

Als ik alles weet... Wat ik wel eens lastig vind is verzuim cijfers ik kijk wel eens idd naar de dashboard van de verzuimcijfers, maar echt lekker de werkdagen eruit krijgen heb ik nog niet kunnen ontdekken. Vaak gaat het over kalenderdagen, kalenderdagen zegt mij helemaal niks natuurlijk. Ik bedoel als ze een parttime zeg maar 3 dagen werkt en 2 ziek is, en vervolgens de week erna meld je iemand weer beter dan krijg je een vertekend beeld zeg maar. Ik ben daar nog niet helemaal blij mee hoe ik dan die cijfers, dat ik echt goede cijfers heb. Dus zoveel dagen mis ik eigenlijk per jaar, je had het net over FTE planning, dan kijk je nog wel eens we hebben zoveel mensen die werken en we willen eigenlijk een bepaalde bezetting hebben, zoveel mensen op een dag. Maar goed dan moet je vakantie aftrekken en het gemiddelde dat mensen er niet zijn, doktersuren, ziektzijn, studiereizen die we ook nog hebben. En dan kan ik een mooie planning maken, zoveel mensen hebben en vanuit een ideale situatie, ja je hebt zoveel mensen en die zijn er. Nou ja op zich zijn we geen super grote afdeling, zitten met 17 ofzo en ja dan is het altijd iemand niet natuurlijk. En dan denk ik, gebruik ik ook weleens de verzuimcijfers, om te kijken zoveel werkdagen mis ik in een jaar. Om daar je planning op af te stemmen, dat is het enige waarvan ik denk, ik kijk ernaar, maar ben ik nog niet helemaal...

Zou je iets duidelijk willen?

Ja, het kan zijn dat ik nog niet helemaal goed weet wat je dan qua selecties en interpretaties mee kan.

Is dat iets wat je zou willen gebruiken, als het duidelijk was voor jou?

Ja, dat zou ik wel willen.

Wel handige informatie?

Ja,

Duidelijk. En verder?

Nou, ik moet eerlijk zeggen dat ik verder, daar voor de afdeling niet zo veel in gebruik. Ja voor de beoordeling zeg maar, beoordeling komt natuurlijk in mijn talent terecht, inscannen en uploaden. Het is wel, ik ben samen met iemand anders supervisor, maar ik het systeem kan maar 1 iemand echt manager zijn. En dat is de andere leidinggevende. Ik kan wel alle taken uitvoeren, maar ik krijg alleen geen signalen per mail, als iemand een vrije dag aanvraagt. Ik moet dat dan even zelf kijken, bij taken of daar iets tussen staat. Maar goed ik kan verder ook niet documenten uploaden, ja ik kan wel de beoordeling in vullen, goed, redelijk ofzo. Maar echt het PDF document, wat je in scant en upload, kan alleen de andere supervisor. Maar goed, qua administratie zou dat wel goed zijn. Dat is voor mij wel onhandig. Zou wel handig zijn als ik dat ook allemaal kan. Het is niet heel erg natuurlijk.

Ja dat zou wat gebruiksvriendelijker zijn natuurlijk. Hoe zit je met de tijd voor de uitvoering van deze taken?

Dat is ook wel per seizoen afhankelijk bij ons, zomer seizoen is natuurlijk de drukste periode. En wij zijn supervisor en wij zijn niet, nu in de winter wel, maar in de zomer werken we ook gewoon nog heel veel mee. Op de blokken waar het nodig is, daar moeten we echt bijspringen. En ja dan komt het wel eens in gedrang zeg maar. Dan moet het allemaal snel even tussendoor, en als je dan een sollicitatie procedure of inwerk traject hebt van iemand dan, ja dan wringt het nog wel eens. Uhm buiten die periode is het goed in te plannen en hoort het er gewoon bij. Maar goed het is niet zo als je geen sollicitatie of inwerktraject hebt of beoordelings- of functioneringsperiode zit, zeg maar daarbuiten dan zijn het idd gewoon de verwerking van allerlei vrije dagen. En ja dat is allemaal redelijk snel gedaan.

En dat gaat prima?

Ja dat gaat prima

En die drukere periode?

Ja, als iemand ingewerkt moet worden moet iemand ingewerkt worden.. en dat.. ja sollicitatie, als iemand weg gaat, dat is ook niet in te plannen. Zit je in die periode en je moet sollicitatiegesprekken gaan voeren, ja dan zou dat moeten.

Moet je daar dan dingen voor laten? Of laten liggen, opschuiven?

Ja zeker.

Wat is dan meestal het eerste wat je opschuift?

Nou,.. ja het eerste wat je.. ja het meehelpen zeg maar op de afdeling, dus het echt bijspringen. Sommige dingen ja, dat betekend dat soms mensen op de afdeling langer moeten werken, dus inderdaad wel langer blijven zitten of nog even thuis inloggen. En dan vragen we nog wel eens, als mensen parttime werken nog 2/3 uurtjes in te loggen thuis om even te werken. Omdat het zo druk is in het seizoen. Uhm, ja als ik zeg maar geen andere taken heb dan, kan ik gewoon meehelpen en dan kan ik dat opvangen en zitten wij in een inwerkperiode, sollicitatieprocedure of beoordelingsperiode, nou ja beoordeling zit dan nog wel in een rustige periode maar de functioneringsgesprekken. Ja dan is daar, dan gaat dat ten kosten van de uitvoerende taken, en die moeten de andere mensen van de afdeling dan opvangen. En dan moeten andere mensen vaak wat langer moeten werken, of dat je zelf nog langer blijft zitten.

Hoe ervaar jij je huidige kennis en kunde over deze onderwerpen?

Uhm, ja, dat is lastig om van je zelf te zeggen. Maar ik heb het idee dat ik zelf met inwerken, sollicitatieprocedure en dat soort dingen dat ik daar de nodige ervaring in heb, dat gaat allemaal prima en mijn talent behalve dan idd de verzuimcijfers is dat allemaal wel duidelijk. Het is meer als je echt specifieke vragen krijgt van medewerkers, dat je denk van uhm.. hoe zit dat precies, dan is het in overleg. Maar ik niet het idee dat ik alles meteen moet kunnen beantwoorden qua HR, die kennis is daar gewoon binnen het bedrijf. Daar maak ik me niet zo druk om.

Dus het is in principe meer de vragen, en dingen zoals sollicitatiegesprekken, beoordelingsgesprekken houden?

Nee, ik moet eerlijk zeggen dat is allemaal duidelijk.

Misschien ziekteverzuim?

Ja,.. nou ja nee ik bedoel als er echt iets aan de hand is. Ik bedoel ik ben niet bang om met iemand in gesprek te gaan. En ik weet ook gewoon wat de procedures zijn. Nee.

Als je jezelf op een schaal van 1 tot 10 een cijfer zou kunnen geven?

Ojee, dat vind ik wel lastig, wat ik zeg de rest gaat allemaal prima. Maar de hele specifiek vragen van HRM dan ga ik wel vaak navragen. Mara ik denk dat ik verder wel op de hoogte ben van alle procedures, dus een 7/8. Een 7.

Een 7?

Ja. Wat erg, geven mensen wel eens onvoldoende?

Nee, eigenlijk nog niet.

Dat is altijd als je mensen dat zelf vraagt, als je andere vraagt..

Ja dan krijg je misschien een ander antwoord. Het gaat er nu om wat je er zelf van vind. Nou, duidelijk. Nu een stukje over je ervaring ten opzichte van de afdeling HR. Hoe ervaar je de ondersteuning van de afdeling?

Uhm, ja die ondersteuning is vooral, vind ik dat ze als aanspreekpunt. Als ik ergens over twijfel of inderdaad of even wat hulp nodig heb, of iets wil bespreken. Dat je gewoon binnen kan lopen. En dat vind ik gewoon heel fijn. Misschien bij een grotere organisatie is dat anders, maar ik vind dat wel prettig dat ik gewoon even binnen kan lopen en effe wat bespreken. En uhm ja, voor de rest is het eigenlijk wel duidelijk, er wordt aangeboden ook bij sollicitaties we willen er altijd wel bij zitten. Ik denk ook als dat nodig is dat we dat kunnen vragen. Dus dat vind ik prima. Ja, voor de rest.

Dus als ik het zo hoor, vooral dat je zelf binnen komt lopen?

Ja, maar goed ik vind het fijn dat bij zo'n sollicitatie procedure, met de uitnodigen, dat je daar al niet druk over hoeft te maken en inderdaad het afronden van de sollicitatieprocedure. Zeker als je veel mensen hebt, dat neemt

nog best wel tijd in beslag. En de afspraken en dat doet HR ook idd aan het einde. Mensen informeren, wel of niet geworden. Dat vind ik wel prettig, dat die taak zeg maar echt bij HR ligt. Ja..

Mooi, de laatste dagen zijn er meer verantwoordelijkheden bij gekomen, eentje weg gevallen misschien, hoe heb je dit overgangsproces ervaren?

Ik heb het niet zozeer als een overgangsproces gezien, sommige dingen zijn erbij gekomen en idd mijn Talent, in feiten was het wel zo dat mensen zich al ziek melden bij mij. Maar ik weet eigenlijk niet hoe dat was. Volgens mij moest je dat dan doorgeven aan HR. Ja, dat je die registratie zelf moet doen, prima dan heb je ook meer overzicht. Ja ik heb het niet als heel schokkend ervaren, dat er dingen op me af kwamen en erbij kwamen. Nee.

En hoe heb je dit doorgekregen dat het erbij kwam?

Uhm.. nee andere dingen moesten doen? Volgens mij Mijn Talent wat er bij gekomen is wat we moesten doen. De rest deden we eigenlijk altijd al. Beoordelingsgesprekken zelf, sollicitatiegesprekken zelf, mensen inwerken dat soort dingen. Dus ik heb het ook niet gezien als heel veel andere dingen die ik erbij gekregen heb.

Oké, dan mijn talent, hoe is dat gecommuniceerd?

Daar is natuurlijk in het begin wel. We hebben een soort van uitlegtraining gehad van iemand van TUI, die daarmee werkte. Een tijdje geleden. Op dat moment ben je er nog niet mee aan het werk. Pas als je er een tijdje mee werkt, dan denk je hoe kan dat, en kan dat niet handiger. Zoals ik nu heb met de verzuimcijfers. Daarna is er eigenlijk nooit meer een opvolging geweest, er zijn wel steeds meer aanpassingen geweest in het systeem en dat krijg je dan per mail te horen. Ik moet eerlijk zeggen ik zit niet te wachten op een uitleg over mijn talent. Daar is het niet uitgebreid genoeg voor, dus ja.

Dus een mailtje sturen met wat informatie, met beleid of iets erbij is voldoende?

Ja, goed als ik dit zelf eruit wil krijgen met verzuimcijfers moet ik dat gewoon even navragen bij HR. En anders misschien bij iemand van TUI, even meekijken hoe dat dan het beste gaat. Of je er uit kan halen wat ik wil, of misschien werkt dat helemaal niet.

Heb je een beeld over of er eventueel nog meer verantwoordelijkheden of dingen in de toekomst bij zullen komen?

Uhm, taken die HR nu nog doet bedoel je? Nee, ik vind het juist fijn sollicitanten uitnodigen, contracten enz. dat dat allemaal door HR gedaan wordt. Dat zou ik niet terug hoeven. Uhm, nee ik kan zo niet iets bedenken wat erbij zou kunnen. Wat nog erbij zou kunnen wat HR is. Zo at-hoc worden zo, nu dat meekijken op andere afdelingen, iets wat we eigenlijk zelf al deden. Met andere afdelingen was er wel eens uitwisseling. Ook toen het kantoor in Alkmaar stuurde we wel eens mensen langs om mee te kijken. Ook goed dat het nu gewoon bedrijf breed gedaan wordt en dat dat door HR opgepakt wordt. Prima, fijn! En maar goed een paar dingen die wij ook zelf deden voor onze eigen afdeling.

Zijn er dingen, ondersteuning, informatie, beleidsstukken misschien die je mist of beter zou willen van HR?

Ja, je hebt personeelsgids natuurlijk. Ja, het is natuurlijk wel zo, ik ben niet bij de laatste keer geweest met, hoe hete het. De nieuwe beoordeling en dat heb ik op de mail gelezen. Uhm... dus daar ben ik niet bij geweest en kan ik geen oordeel over geven. En ja daar moet ik me even in verdiepen. En dat komt waarschijnlijk meer door mezelf omdat ik er niet bij was. Dan dat de uitleg niet goed is geweest of communicatie. Ja het is wel wat ik,.. wat neer gelegd is bij is in de aanpassing van de over uren regeling he, je weet in de nieuwe personeelsgids is dat aangepast. Volgens mij nog door niemand opgevallen. Dat je eigenlijk pas na een uur pas iets mag schrijven maar dat je dan wel 35% krijgt als je uren overgewerkt hebt. En nu is het ja, nu volgens mij doet iedereen gewoon een beetje zelf. Wij schrijven pas na een half uur, als mensen een half uur extra uur gezeten hebben. Dan schrijven we het erbij. Maar nu moet dat anders ook qua registratie en zo. Maar dat is verder niet gecommuniceerd binnen het bedrijf, of uitleg gegeven door HR. Het is alleen in de personeelsgids gezet. Dan is het de taak van de leidinggevende afdelingen om dat verder te communiceren, als je dat wil. Dan denk ik wel dat dat wel even toegelicht had kunnen worden. Er zijn een aantal momenten waar dat had gekund. Ligt dat even toe en dan is dat ook zeg maar vanuit het bedrijf vanuit MT besloten is. En dat je dan geen discussie krijgt met leidinggevende of supervisor.

Is dat iets wat gecommuniceerd is naar de leidinggevende?

Uhm ja.. maar ik moet eerlijk zeggen dat dat puur vanuit HR naar leidinggevende is gecommuniceerd. Of dat dat gewoon via, via, we hebben wekelijks overleg met mijn leidinggevende en dat dat zo ter spraken is gekomen. Dat weet ik niet meer helemaal zeker.

Hoe dat gecommuniceerd is?

Nee, ieder geval niet vanuit HR of MT richting alle medewerkers, gecommuniceerd dit zijn de belangrijkste veranderingen in de gids.

Het is meestal dat leidinggevende dit moeten communiceren naar de medewerkers?

Ja, ja

En dan is het aan de leidinggevende wat ze wel o niet communiceren?

Ja, klopt dan ben ik benieuwd of ze dat dan ook zelfde gaan handteren. Want de ene afdeling is natuurlijk meer, van je gaat zitten en alles wordt gemonitord enz. en andere afdelingen is meer ruimte. Daar is nogal een verschil in, dat zijn wel dingen die voor het hele bedrijf geleden. Ik denk dat het dan ook goed is dat het in een keer aan iedereen gecommuniceerd wordt. Ik weet bijna zeker dat het bij de ene afdeling het strikt nageleefd gaat worden en bij andere niet. Officieel heb je een overwerk beleid en uren wat je wel en niet schrijft. Officieel iemand die een half uur is gebleven niet een half uurtje later mag komen de volgende dag. Daar zijn gewoon regelingen voor, en dat moet nageleefd worden. En ja dat zijn soms frustraties over op afdelingen zeg maar.

Heb je het idee dat dat vaker gebeurd, ook met andere dingen? Dat het bij elke afding anders gaat?

Als je het ziet probeer je het natuurlijk wel aan te geven en afspreken te maken. Zeker bij ons boven. Dat is natuurlijk veel heen en weer communicatie, daar hebben mensen het ook over. Op een geven moment hadden we het ook over uren met studiereizen. Op een geven moment hebben we daar maar gewoon een afspraak over gemaakt. Maar ja dat komt dan wel vanuit onszelf zeg maar. Dat kan natuurlijk in samenspraak met HR, maar ja dat zijn dan afspraken die we dan eigenlijk gewoon bij ons maken. Bij andere afdelingen is dat dan gewoon anders. Er zijn wel meer van dat soort afspraken, net zoals calamiteiten verlof, dat kun je niet helemaal vastleggen. Omdat het vaag omschreven is, wij hebben voor onszelf gecommuniceerd naar de mensen. Daar is calamiteiten verlof niet voor, dat je alleen even weg gaat om iets te regelen en liefst nog terug komt, maar ja dat doet niemand. En niet als je de dag ervoor weet dat je kind ziek is, dan moet je gewoon komen. En daar was best wel veel discussie over. Wanneer nu wel en niet, die heeft het wel gekregen,.. dat soort discussies krijg je dan. Maar goed dat los je dan zeg maar op binnen je eigen afdeling of binnen je eigen groepje. Vaak gaat het dan niet naar andere afdelingen. Die doen weer wat anders.

Is dit iets waarvan je zegt HR moet daar duidelijker in zijn?

Ja HR is wel voor het beleid voor dat soort dingen, voorwaarden, werktijden, verlof dat soort zaken. Daar moet gewoon 1 beleid en 1 communicatie in zijn. Communicatie richting alle medewerkers binnen het bedrijf en dan waarschijnlijk ook nog in samenspraak met TUI. We hebben ook wel eens gehad, dat wij iets hadden en TUI had net iets anders. Maar volgens mij wordt daar wel iets meer in gekeken dat de voorwaarden van TUI en ons steeds meer gelijk getrokken worden. Maar goed dat vind ik wel echt een taak van HR wat, uhm wat nog verder opgepakt kan worden. En echt eenduidigheid in beleid en communicatie naar iedereen.

Niet alleen leidinggevende maar ook alle medewerkers?

Nee, want dan krijg je toch weer, die leidinggevende vertelt wel of net iets anders. Dan denk ik als je een beleid ontwikkeld en dat ook maar even toelicht naar iedereen. En dat kan gewoon bij de werknemers bijeenkomsten, ja..

Duidelijk, dat was mijn laatste vraag. Zijn er nog dingen die je kwijt zou willen?

Nee, ik denk dat we alles wel besproken hebben.

Nog iets dat je zou willen dat ik meenemen?

Nee,

Oké, harstikke bedankt!

Graag gedaan, dan ga ik naar mijn volgende afspraak!

Bijlage 16: HR adviseur

(Inleiding)

Ik heb alle leidinggevende geïnterviewd en gevraagd naar hun ervaring, en ik wil hierin graag de ervaring van HR in meenemen. Ik vind het ook belangrijk om te weten wat HR hier van vindt en er tegenaan kijkt. Ik heb bij de leidinggevenede ook gevraagd naar de ervaring ten opzichten van de afdeling HR. Dus dan is het ook belangrijk om jou mening ten opzichte van de leidinggevende mee te nemen. Ik heb een lijst gebruikt tijdens de interviews met de leidinggevende met de HR taken van de Leidinggevende. Heb je die een beetje in beeld?

Ja, dat denk ik wel.

Oké, dan wil ik beginnen met het overgangproces, tenminste als dit echt een proces was?

Dat is elke keer gewoon een klein dingetje erbij geweest. Ja, dus niet in een keer we gaan dit en dit en dit doen, dan is het te veel voor leidinggevende.

En hoelang is dit bezig geweest?

Als je nog een keer dat lijstje hebt dan kan ik wel vertellen wanneer alles begonnen is. Uhm.. aanvraag systemen was 2015, vacature is dit jaar pas, vacature opzetten deden ze altijd al wel, connexys hebben we pas sinds 2014, daarvoor ging alles per mail. Per mail deden we alles doorsturen, of we deden gewoon alles uitprinten en gingen er met de leidinggevende doorheen. Dat kost gewoon extra tijd, sollicitatiegesprekken hebben we ook altijd bij gezeten. En uhm, functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn er ook altijd geweest.

Ook de voor de leidinggevende?

Ja, die doen dat in principe altijd zelf. We hebben in principe wel altijd genotuleerd. En daar zijn we in principe 2 jaar geleden eigenlijk, ah eigenlijk sinds de andere HR adviseur met tweede zwangerschapsverlof ging toen ben ik daarmee gestopt. Behalve dan bij de personen waarbij het echt nodig was. Of die net nieuw waren als leidinggevende, en sindsdien is het eigenlijk steeds minder geordend. Dan doen mensen het gewoon zelf.

Dus dat is eigenlijk sinds een paar jaar dat ze dat eigenlijk helemaal zelf doen?

Ja, dat is 2014 denk ik geweest. En mijn talent hebben we al sinds 2009 en het verlof en declaraties doen ze al sinds 2009, ziekteverzuim beleid is dan vanaf 1 januari 2016.

Duidelijk, hoe heb je dit gehele proces, in hoeverre het een proces is, ervaren?

Op zich goed, voor ons levert het gewoon tijd op. En ja sommige dingen zijn gewoon veel te omslachtig, zoals systemen aanvragen dat HR dat deed dat sloeg ook eigenlijk nergens op. Dat was ontstaan vanuit het verleden dat HR de informatie had om de medewerker aan te melden. De leidinggevende heeft dat natuurlijk ook gewoon op het CV staan, het enige wat ze nodig hebben de het personeelsnummer. Dus dan kunnen ze het gewoon zelf, en dan zijn ze zelf verantwoordelijk of het op tijd komt of niet. We hadden heel vaak discussie van het is niet op tijd, en waar heeft dat dan aan gelegen? En nu zijn ze gewoon lekker zelf verantwoordelijk.

Dat is makkelijk!

Ja, en voor ziekteverzuim in principe is dat ook goed gegaan, dat is ook dit jaar geweest. Maar ik heb niet het idee dat we dat helemaal los moeten willen laten. Ik denk niet dat dat de bedoeling is.

En in welk opzichte niet dan?

In het opzichte van als het echt langdurig wordt, ingewikkelder word. Dat we dan wel een rol gaan spelen. Griep en dergelijke dat gaat wel, frequent verzuim dat gaat ook wel, het is voornamelijk bij een afdeling, en daar weten de supervisors wel wat ze moeten doen, ook wanneer een bedrijfsarts in beeld komt. Maar als je een leidinggevende hebt die misschien 1 keer in het jaar een rare ziekte heeft, dan denk ik dat het belangrijk is om daar toch nog een rol in te spelen.

Is dat met meer dingen? Waarvan je zegt in principe ligt nu de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende maar wij moeten daar nog steeds een rol bij spelen?

Ja, ik denk voornamelijk ziekteverzuim. Omdat je dan met wet en regelgeving zit en dat we moeten zorgen dat dat nageleefd wordt. Uhm, dan kan het contact nog wel bij de leidinggevende liggen, en de actie. Maar dat we wel in de gaten houden of het zeg maar 6 weken, als die 6 weken ziek is dat die daadwerkelijk ook naar de bedrijfsarts gaat. Denk dat de leidinggevende dat in de waan van de dag minder in de gaten heeft. EN ik denk dat kunnen wij misschien even nog even aangeven. Er komen wel triggers in mijn talent, dat ze bij 6 weken

automatisch via de mail een reminder krijgen van de bedrijfsarts. Plan van aanpak. En zo komen er elke keer bij 8 weken en dan om de 6 weken een contact moment. Het is de bedoeling dat dat in mijn talent komt te staan. Dat is op dit moment nog niet.

Dat is dan de bedoeling?

Ja, dan gaat er ook automatisch naar ons een trigger om het in de gaten te houden. En dan denk ik dat het wel beter gaat. En bij de rest bij de andere dingen, dat is eigenlijk allemaal wel gewoon geleidelijk, goed opgepakt. Met systeem aanvragen bemoei ik me bijvoorbeeld ook niet meer. Dat is ook niet zo moeilijk natuurlijk. En wat nog meer?

Introductie, aanname?

Bij aanname zijn we altijd al betrokken, wij doen natuurlijk het aanbod doen. Wel in overleg met de leidinggevende natuurlijk. Bij TUI is dat anders, bij TUI bepaald HR het salaris, maar ik denk niet dat dat goed is. Ik vind dat de leidinggevende daar ook wel een mening over mag hebben. En eerste werkdag, ja dat zit in het onboarding project, maar ik vind dat de leidinggevende daar wel meer in zou mogen doen ja. Dat is gewoon, je hebt met name alleen maar met je leidinggevende te maken, natuurlijk HR moet natuurlijk wel ergens naar voren komen. Je zit dagelijks met je leidinggevende. Die zou je de eerste dag ook gewoon goed moeten ontvangen en uitleg moeten geven enz.

Denk je dat dat nu gebeurt?

Niet overal. Sommige afdelingen zijn daar wel goed in, sommige geven ook echt volledige rondleidingen en dat soort dingen. En ja dat is alleen maar goed, en andere doen dat niet.

En zijn er voor deze dingen beleidsstukken? Die gegeven worden aan leidinggevende?

Om het op te kunnen pakken?

Ja, of dat het overal hetzelfde is bijvoorbeeld?

Meeste van deze dingen staan ook in de personeelsgids. En als er een nieuwe leidinggevende komt dan geven we hem uitleg. Maar dat is geen kant-en-klaar pakketje, waarbij je zegt van je bent leidinggevende dit is wat je nodig hebt. Nee. Zouden we misschien wel over na kunnen denken om te doen. Op zich niet verkeerd denk ik.

Nu is het gewoon iemand is leidinggevende, je hebt natuurlijk ziekteverzuim beleid, mij talent?

Mijn talent doen we ook altijd wel uitleg over, maar dan komt diegene gewoon naast je zitten en dan laat je wat dingen zien en dat was het. Ja, zoiets zou wel kunnen, een handleiding voor leidinggevende, dat hoe je systemen aanvraagt erbij zit en bij gehouden wordt. Want we hebben wel zo'n, ik heb ooit een memo verstuurd, inmiddels is dat systeem veranderd en dat klopt niet meer. Dus dat dat er wel bij gehouden wordt.

Ik heb onder andere de leidinggevende gevraagd naar hun kennis en kunde en daar mochten ze een cijfer? Hoe zie jij over het algemeen de kennis en de kunde van de leidinggevende?

Moet ik ook een cijfer geven?

Mag ook!

Scheelt wel heel erg per persoon, maar ik geef ze gemiddeld wel een 7.

Een 7?

Ja, vind ik wel een goed gemiddelde.

Kan je dat uitleggen?

Er zitten er een paar mensen tussen die meer manager zijn van de afdeling dan van de mensen, die zitten meer op processen en, je hebt een proces manager, people manager en uhm.. maar goed maakt niet uit. Ieder geval meer op processen zitten en minder op de medewerkers, dat je zie ook daadwerkelijk nodig hebt om je functie te kunnen uitvoeren en resultaten te kunnen halen. Dus die hebben met functionerings- en beoordelingsgesprekken, die schieten erbij in of hebben ze niet zoveel zin in. Dus die krijgen van mij wel een onvoldoende. Dan kunnen ze nog goed in hun werk zijn maar dan zijn ze gewoon geen goede leidinggevende. En de andere die dat wel doen, ik zal geen namen noemen, maar die wel gewoon met werknemers bezig om ze te verbeteren en ontwikkelen zeg maar de resultaten die zij moeten halen ook vertalen naar het team, en er samen voor gaat en samen successen deelt en degelijke die krijgen wel van mij een 9.

En de leidinggevende die vooral op processen zitten hoe denk je dat dat komt?

Omdat ze vaak doorgegroeid zijn vanuit de functie. Dus ze zijn er neergezet omdat ze het goed deden in hun eigen functie, maar dat wil niet zeggend at je een goede leidinggevende bent, en dan kan je ze nog zo trainen maar als dat er niet in zit dan zit dat er niet in.

En heb je het idee dat daar een taak van HR ligt?

Nou ja wel bij het aannamebeleid van de leidinggevende ja, maar sommige leidinggevende zitten er al zo lang daar kan je ook gewoon niks meer aan doen. Trainingen hebben ze dan al gehad, laat ik het zo zeggen. En dan nog pakken ze het niet op, of zien ze het niet, en dan wordt het wel lastig.

En de leidinggevende die volgens jou hoog score, zijn dat dus dan de leidinggevende die hier wat korter zitten?

Niet allemaal, maar wel een aantal. Sommige zitten hier al wat langer maar die zijn gewoon echt typische leidinggevende en die zijn gewoon echt met het team bezig. En niet zozeer met, nou ja ook wel met de werkzaamheden natuurlijk maar ook wel met het team hoe kunnen we er samen voor zorgen dat we zo ver komen? Het is ook een stukje communicatie trouwens, communicatie moet ook goed zijn met het team.

Met het team?

Ja,

In een aantal gesprekken kwam naar voren dat iedereen eigenlijk best wel druk is met werkzaamheden en dat hierdoor minder tijd is om echt people manager zijn.

Ja, de werkdruk ligt hier best hoog, ja ik denk dat we best wel veel verwachten van onze leidinggevende.

Zijn dat dan dingen waarvan je zegt daar zou HR iets aan moeten doen?

Ik denk dat dat in de cultuur van het bedrijf zit, we zijn heel erg hands-on en iedereen moet van alles te gelijk doen, dus ik denk dat het meer in de cultuur van het bedrijf zit. En je kan niet zeggen van je gaat alleen leidinggeven of alleen nog dit doen zeg maar. Sommige mensen doen ook nog een deel van een functie van hun afdeling er zelf bij, en dat maakt het druk. Maar ja dat is een beetje hoe kras is denk ik.

Oké, dat is niet iets wat veranderd kan worden?

Nee, ik denk niet dat dat veranderd kan worden. Dan zou je een extra persoon aan moeten nemen, end at gaat natuurlijk niet. Nee,..

Oké duidelijk. We hebben er al een beetje over gehad maar in hoeverre worden door jou, HR geholpen bij deze taken?

Wel ondersteunend, wel als ze vragen hebben of zo iets degelijks dan komen ze wel bij ons terecht. Uhm en nou ja we zouden ze beter kunnen helpen met een soort van handleiding. Ja, eigenlijk gewoon met vragen. We verwachten wel dat ze het eerst zelf uitzoeken. Het is niet zo dat we eerst uit kauwen hoe ze het precies moeten doen. We verwachten wel enige zelf redzaamheid, in deze taken.

Dus de leidinggevende moeten naar jullie toe komen, en als ze dat niet doen?

Dan gaat het blijkbaar goed, of het moet zijn dat we er een functionerings- of beoordelingsgesprek gevoerd moet worden en we zien dat ze niet beoordeeld zijn, dan komen wij natuurlijk wel. Maar als ze vragen hebben over hoe voer ik een beoordelingsgesprek dan moeten ze naar ons toe komen. Wij kunnen niet zo zien dat daar een vraagstelling ligt, denk ik dan.

Dus het is wel echt aan de leidinggevende om zelf initiatief te nemen en naar jullie toe te gaan en vragen te stellen?

Ja, behalve dan met zo'n verzuimbeleid natuurlijk. Als wij daar veranderingen in gaan doen dan vind ik het wel aan ons om ze te informeren en te helpen. Zeker de eerste periode, we zijn nu een jaar verder en ik denk dat we dat ook wel gedaan hebben.

Oké, want hoe hebben jullie dit toen aangepakt? Er is een beleid, en verder nog iets geweest qua training, workshop?

Ja, er is een workshop geweest, waar ook de bedrijfsarts aanwezig was en de verzuimcoach. En diegene die de workshop gaf was de persoon van de Arbo tussen persoon. Die heeft ze helemaal meegenomen van hoe gaat

het nu te werk, hoe je het tot uitvoering brengt en wat van de leidinggevende verwacht wordt, en hoe je dit kan aanpakken qua gesprekken. Dat is toen allemaal naar voren gekomen, en toen is er een kans geweest om samen met de verzuimcoach gesprekken te voeren. Samen met de leidinggevende, een op een gesprekken voeren waar loop je tegen aan en hoe kan ik hier het beste mee kom gaan. Dat hebben de meeste leidinggevende gedaan daar hebben we ze ook wel echt voor ingepland. Een had aangeven uitzichtzelf te willen en de rest hebben we gewoon gezegd van je moet. Die hebben dat niet zelf aangegeven. En vanuit daar zijn er niet heel veel ziekmeldingen geweest. Dus bij sommige leidinggevende is er sindsdien geen ziekmelding meer geweest. Dus als die nu een ziekmelding krijgen dan zullen we ze nog wel moeten helpen, in het begin.

Dus dat is dan in het begin geweest, en nu heb je wel zo iets van ze weten het?

Ja, we hebben ze wel wat meer losgelaten ja. Ja niet helemaal..

Verwacht jij, dat er in de toekomst nog meer taken naar de leidinggevende zullen verplaatsen? Dat ze meer verantwoordelijkheid zullen krijgen op bepaalde punten?

Ik denk het wel ja. Ik denk dat ze vooral wel meer met opleidingen kunnen. Voor de ontwikkeling van de medewerkers. Ze gaan nu bijv. de nieuwe performance management doen en daar komt ook veel meer naar voren waar een medewerker behoefte aan heeft. Op individueel niveau dus dan zullen ze ook meer mee moeten denken met opleidingen en trainingen enz.

Heb je het idee dat dat nu genoeg gebeurd?

Nee, totaal niet.

Weet je hoe dat komt?

Ik denk dat wij ook niet, ik denk dat de leidinggevende ook niet het idee heeft wat er mogelijk is. Ze hebben niet de juiste informatie over wat er kan, dan komen ze wel bij ons. Maar ik denk dat we daar veel meer over kunnen communiceren en zullen we ook moeten doen als die nieuwe performance management er is. Anders kan je ook niks.

Dus wat je zegt, de communicatie vanuit jullie zou beter moeten zijn in dat opzichte?

Ja,

Dus je denkt dat er nog wel dingen bij zullen komen, qua opleidingen, verder nog?

Ik denk voornamelijk de ontwikkeling van de medewerker. En misschien nog systemen. Kijken of we eventueel meer kwijt zouden kunnen in de systemen. Qua doseer vormingen, iets in die richting.

En denk je dat de leidinggevende daar voor open staan?

Denk ik wel, ook al hebben ze het druk. Ik denk ook dat er meer het besef komt dat ze die mensen toch echt nodig gaan hebben, willen ze iets bereiken en dat je meer hebt aan de goede mensen dan mensen waar je nooit iets mee gedaan hebt. Ik denk dat ze daar wel uiteindelijk voor open staan, het is maar hoe je het brengt.

Duidelijk, denk je dat deze taken die er nu zijn de leidinggevende bij alles zo iets heeft van, dit is mijn taak, of het nog een beetje af probeert te schuiven?

Ja, sommige schuiven nog wel eens wat af ja. Maar dat ook een kwestie van het opvoeden dan de leidinggevende denk ik. Sommige kunnen ook echt niet verwachten dat we bijv. nog beoordelingsformulieren in het systeem gaan invoeren, dat moeten ze dan ook echt zelf gaan doen. End at zeggen we dan ook.

Dat proberen ze nog wel een?

Ja, dat proberen ze nog wel eens ja. Er is er een die dat ook nog gewoon door ons laat doen. Sommige kunnen ook niet in mijn talent dus daar doen we het nog voor. Dat is een andere reden. Andere zouden het nog wel moeten doen. Het is niet moeilijk, wat op dat lijstje staan. Je moet het gewoon effe doen. Je moet tijd nemen om het te doen. Het is niet ingewikkeld.

Denk je dat een leidinggevende dan ook die tijd er voor neemt?

Sommige meer dan andere. Ik denk dat ze het uiteindelijk allemaal wel doen. Zou ook wel moeten want wij zitten er natuurlijk ook achteraan. Als ze het niet doen krijgen ze een reminder.

Welke taken zou jij nog zelf naar de lijn zien gaan?

Van mezelf?

Ja,.

Uhm. Een stuk opleiden, dat ze zelf ook weten wat er mogelijk is. En daar ook eerst zelf antwoord op kunnen geven en dan niet bij ons komen van iemand heeft het over inkoop, wat is er mogelijk? Dat ze het gewoon meteen weten. En dat we die vraag überhaupt niet krijgen. Ja, misschien de simpelere vragen die medewerkers hebben kunnen opvangen. Maar dan is de vraag hoe ver wil je gaan? Als ze gewoon de algemene simpele vragen kunnen beantwoorden. Dat ze dan ook gewoon bij hun leidinggevende terecht kunnen. Maar dan is maar net de vraag hoe we ook HR gaan inrichten. Want nu vind ik nog wel dat die bij ons horen.

Ja, en heb je het idee dat sommige leidinggevende al wel die vragen kunnen beantwoorden?

Ik denk dat ze altijd ter check nog bij ons komen. Altijd, ja.

Wat zou er moeten gebeuren dat leidinggevende dat wel kunnen?

Ik denk als wij ze ook de vrijheid geven om dat te doen, want nu willen we graag alles weten en overal een mening over hebben. En bij sommige dingen hoeft dat niet.

Wat je net zei over opleidingen, dat leidinggevende meer weten of wat ze medewerkers kunnen aanbieden, wat denk je dat er zou moeten gebeuren dat leidinggevende dat weten?

Ja, sowieso dat ze meer, dat het makkelijk ook inzichtelijk is voor ze. Nu is het heel onoverzichtelijk, heb ik zelf ook last van, wat je allemaal hebt is allemaal heel onhandig. Daar zijn ze bij TUI ook wel half mee aan de slag. Dus dat inzichtelijk wordt voor ze, en dat ze daarnaast ook een eigen budget hebben ofzo. Dat ze gewoon kunnen zeggen ik heb een budget van 4.000 euro opleiding. En als een persoon zegt ik wil iets met persoonlijke ontwikkeling dat kost 1.000 euro dat hij zelf die 1000 kan verdelen onder de medewerkers. Dat zou ik wel een beter optie vinden.

Oké, op dit moment zijn er nog geen opleidingsbudgetten?

Nee, nu hebben we überhaupt geen opleidingsbudgetten. Er is wel een opleidingsbudget maar dat is gewoon wat is er vorig jaar uitgegeven? Dat is dit jaar weer het budget. Dus nee, nu doen we gewoon maar wat. We doen ook na aanleiding van wat de medewerker zelf aangeeft. En wie het hardste roept die krijgt het. En als er iemand niet roept, dan krijgt die niks. Op zich is dat ook wel goed, omdat je de medewerker eigen verantwoordelijkheid geeft. Aan de andere kant zullen we wel iets kunnen ontwikkelen waar standaard dingen in zitten. Een soort van persoonlijk traject, alle medewerkers van die afdeling moeten deze, deze en deze training hebben in 1 jaar tijd, zoiets.

En, nu met GoodHabitz, dat is er natuurlijk ook, denk je dat dat leeft?

Dat leeft totaal niet. Nee, dat leeft totaal niet. Denk leuk om dat te hebben maar, denk niet dat heel veel mensen er gebruik van maken, in de dagelijkse bedrijfsvoering is daar gewoon heel weinig tijd voor en wordt ook gewoon heel weinig tijd voor genomen. Ook al hebben we wel gezegd het is aan je leidinggevende om te zeggen je mag daar aan gaan zitten, als je het aangeeft dan mag het ook wel. Ik denk dat mensen zo iets hebben van het is al druk zat.

Duidelijk. Er zou dan iets anders moeten komen?

Ja, opleidingen en toch wat meer sturen van maak nou tijd vrij. Voor dit soort dingen.

En wil je uiteindelijk dan wel dat leidinggevende zelf gaan bedenken welke opleiding ze willen voor hun medewerkers?

Ja, dat zou ook nog kunnen, zelf aanvragen, als ze in het hele team iets missen, qua kennis of vaardigheden dan moeten ze dat gewoon aangeven. Dat doen ze nu ook wel, een aantal.

Wil je dat ze dan nog wel langs HR moeten?

Altijd wel via HR moeten.

Met veel dingen nog wel?

Ja,.. ja uiteindelijk de beslissing of iets gedaan wordt of wel, ligt niet bij de leidinggevende omdat die geen budget heeft. Dus als het budget bij ons ligt moet het altijd via ons moeten. Als dat de keuze is dan is dat de keuze maar ik heb liever dat ze een klein budget zelf hebben die ze zelf kunnen uitdelen. Ze moeten dan wel verantwoordelijk en ons aangeven wat ze gedaan hebben met dat budget, maar ik denk wel dat dat een stuk beter zou zijn.

Denk je dat dit dan wel zou werken voor alle leidinggevende?

Niet allemaal, maar ik denk dat we daar dan ook de medewerkers van p[de hoogte moeten stellen end aar zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. En het aangeven als de manager er niet mee komt ze er zelf mee komen.

Oké duidelijk! Heb je nog iets dat je kwijt wil?

Nee, ik zou willen dat ze niet alleen een opleidingsbudget maar ook budget voor medewerkers hebben. Niet alleen FTE budget maar ook budget voor salaris hebben, dat je ook gewoon bij een beoordeling kan zeggen ik heb dit te verdelen. Dat ze iets meer kunnen zeg maar. Ze zitten nu heel erg aan regeltjes verbonden en op zich is er nu wel meer mogelijk dan 2 jaar geleden, qua salaris en beoordeling. Maar dat ze het gewoon zelf een idee hebben wat er mogelijk is. Want dat weten ze niet.

Dus in dat opzichte hebben ze wel een verantwoordelijkheid..?

Maar het is wel aan banden gelegd inderdaad.

En dat zou je wil willen zien?

Ja, dat ze iets vrijer worden gelaten. Maar wel inderdaad nog steeds wel aan banden maar dan met budget.

Denk je dat dat zou helpen?

Ik denk het wel ja! Ik denk dat dan de medewerkers ook het idee hebben dat er meer mogelijk is dan dat er nu is. Leidinggevende moeten dat natuurlijk ook uitdragen, en die dragen nu ook alleen maar uit 1% is 1%, en dat is niet echt meer mogelijk.

Heb je het idee dat leidinggevende naar de medewerkers toe echt uitdragen van dit is mijn verantwoordelijkheid?

Nee, dat is door MT gelist, die gooien het af op MT denk ik.

Waar ligt dat aan denk je?

Ik denk dat het ligt aan de verantwoordelijkheid die er niet helemaal is. Ze hebben het ook niet. Dus staan ze er ook niet voor, en ze zijn er soms ook echt niet mee eens.

En dat dragen ze dan uit?

Ja, 1% wat is 1%, ja iedereen zegt dat, ja 1% is ook helemaal niks. Staat in de cao kan er ook niks aan doen. Denk dat als ze daarin een budget zouden geven, ze dan meer zouden aanvragen wat er mogelijk is en dat ze ok meer achter staan. Want zij hebben dan de keuze gemaakt zij hebben zelf de keuze gemaakt, ik heb dit bedrag ik kan die en die 1% geven en andere geef ik dat en dat bedrag. Ik denk dat ze dan er meer achterstaan omdat ze er meer invloed op hebben. Zelfde bij opleidingen.

Dus echt qua opleidingen en beoordeling?

Ja,

Duidelijk, dit is een gedeelte MT die dit kan beslissen, wat denk je dat je vanuit HR hier nog aan kan doen?

Ik denk dat we uiteindelijk wel het budget kunnen samenstellen, ik denk dat wel onze taak zou kunnen zijn, daar heeft MT dan niks mee te maken. Nee, dat is overdreven, MT heeft daar dan wel iets over te zeggen, maar ik vind wel dat we daar een rol in zouden moeten hebben. We doen dat nu natuurlijk op individueel niveau, als een leidinggevende komt. Dan geven wij akkoord ja of nee. Dus in principe hebben wij daar al wel een rol. Nu is dat met een MT lid en niet zo zeer met leidinggevende zelf. Dus leidinggevende gaat naar zijn eigen leidinggevende een MT lid en die komt naar ons. En dan is ook maar weer de vraag of dat allemaal door vertaalt. Zeker als het niet akkoord is.

Dus dan gaat het via, via?

Ja,

Dan komt het bij HR uit, en die moet het.. doen jullie het dan weer terug koppelen of gaat dat dan weer via het MT lid?

Via het MT lid.

MT lid, dan leidinggevende?

Ja,

Oké, dan wordt het vanuit de leidinggevende wel echt gezien van MT lid heeft het goedgekeurd of niet?

Ja, terwijl eigenlijk wij dat doen. Dus als we een budget zouden hebben zou dat heel veel schelen. Dan krijgen ze wel meer verantwoordelijkheid dus dat is wel een taak die erbij komt.

Ja, dat komt. Dus qua taak meer verantwoordelijkheid in de toekomst, met budgetten, eventueel?

Ja, dat zou ik graag willen.

Oké, duidelijk! Dat was het dan wel! Dankjewel!

Graag gedaan!