

HRM + Arbeidsrecht

Samenvatting



uickprinter
Koningstraat 13
2000 Antwerpen
www.quickprinter.be

Online samenvattingen kopen via

www.quickprintershop.be

Like us on Facebook!



www.facebook.com/quickprintershop

ARBEIDSRECHT

Wout Verellen
TEW - HANDELSINGENIEUR
2017 - 2018

ARBEIDSRECHT

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

1. TOEPASSINGSGEBIED VAN HET ARBEIDSRECHT

Het arbeidsrecht is van toepassing op de werknemers uit de particuliere sector. Een aantal bepalingen geldt eveneens voor personeelsleden uit de publieke sector. Contractanten in overheidsdienst vallen evenzeer onder het toepassingsgebied van de Arbeidsovereenkomstenwet. Die wet geldt echter niet voor ambtenaren die statutair zijn tewerkgesteld. Zelfstandigen ontsnappen aan het arbeidsrecht. Het arbeidsrecht vindt alleen maar uitwerking op werknemers die in België zijn tewerkgesteld.

2. OPDELING VAN HET ARBEIDSRECHT

Het arbeidsrecht wordt traditioneel onderverdeeld in:

1. Individueel arbeidsrecht
2. Collectief arbeidsrecht
3. Arbeidsreglementering

Dit is de verzamelnaam voor een reeks van beschermende regels waarvan de niet-naleving tot strafvervolging kan leiden.

4. Sociale handhavingsrecht

Dit bestaat uit de organisatie van het toezicht op de naleving van de rechtsregels.

3. BRONNEN VAN HET ARBEIDSRECHT

3.1. NATIONAAL

Het gros van de regelgeving op arbeidsrechtelijk vlak is vooral een federale aangelegenheid. Wel is intussen een aantal arbeidsrechtelijke materies aan de gemeenschappen en gewesten overgedragen.

Anders dan in Angelsaksische landen hebben rechterlijke uitspraken enkel gelding tussen gedingvoerende partijen. Dit neemt niet weg dat deze beslissingen van rechtscolleges invloed uitoefenen wanneer in andere dossiers vergelijkbare discussies aan de orde zijn.

De **rechtsleer** is het geheel van bepaalde opinies van rechtsgeleerden in vaktijdschriften of monografieën die af en toe weerklink vinden bij de rechtscolleges en op die manier de rechtspraak beïnvloeden.

Het **conventionele recht** is het recht dat de partijen zelf creëren. De partijen stellen zelf regels op waaraan ze zich moeten houden. Een voorbeeld is de collectieve arbeidsovereenkomst.

3.2. INTERNATIONAAL

Een **'turn-around' van de derde graad** wordt gekenmerkt door voortdurende verliezen en een tekort aan liquide middelen. Op (zeer) korte termijn moeten de strategische positie en de operationele organisatie gekeerd worden.

5.2.1. WAT ZIJN DE GEVOLGEN VAN DOWNSIZING VOOR DE ORGANISATIE?

Een gevolg van downsizing is een kostendaling op korte termijn, maar een evidente winststijging op langere termijn is niet gegarandeerd.

Het **'lay-off survivor'-syndroom** kan voorkomen bij de medewerkers die overblijven na een herstructurering. Het impliceert angst, onzekerheid, frustratie, wantrouwen enzovoort. Dit uit zich bijvoorbeeld in een verlaagde risicobereidheid om te innoveren.

HRM-systemen hebben zowel invloed op de competenties, de motivatie en de mogelijkheden (dus arbeidsgedrag), als op de 'dynamic strategy capabilities' van de organisatie (cf. Tabel p 193).

6. ROI / ROE VAN UITSTROOM

H10: WORKDESIGN EN ARBEIDSVERHOUDINGEN

1. INLEIDING

2. WAT BEGRIJPEN WE ONDER ARBEIDSORGANISATIE?

De arbeidsorganisatie omvat de wijze waarop het totaal van de te verrichten taken enerzijds over de werknemers wordt verdeeld (functies) alsook gecoördineerd en anderzijds bepalend is voor de inhoud en organisatorische kenmerken van een arbeidsplaats.

Arbeidsplaatsen kunnen op twee manieren worden gesitueerd (cf. Schema + tekst p 197, 198):

1. Plaats in de hiërarchie
2. Omvang / breedte

2.1. HOE EEN ARBEIDSORGANISATIE VORM GEVEN?

2.1.1. DE VERSCHILLENDE STAPPEN IN DE PRODUCTIE- OF DIENSTVERLENING

De **productie- of dienstverleningsketen** omvat de productieflows of de 'lay-out' van de diverse 'bewerkingen' om tot een product of dienst te komen voor de klant, die zowel andere bedrijven (**B2B**) als particuliere consumenten (**B2C**) kunnen zijn. Het omvat een inventarisatie van de verschillende noodzakelijke activiteiten en bewerkingen om een product of een dienst te realiseren.

Er worden **4 systeemfuncties** van productieorganisatie onderscheiden:

1. Omkaderende systeemfuncties

- **Vorbereidende taken**

Deze gaan het eigenlijke produceren (dienst verlenen) vooraf, bijvoorbeeld de werkvoorbereiding, de aankoop van grondstoffen, materialen en werktuigen, het opstellen van de werkverdeling enzovoort.

- **Ondersteunende taken**

Deze assisteren de productie zelf. Het kan gaan op het onderhoud van machines, software, de kwaliteitscontrole van tussen- of eindproducten, het opleiden en adviseren van (uitvoerende) werknemers of een personeelsadministratie.

- **Coördinerende of organiserende taken**

Dit zijn de taken die nagaan of het werk volgens de voorschriften worden uitgevoerd en of er bijsturing nodig is.

2. Uitvoerende bewerkingen

Deze bewerkingen verwijzen naar de transformatie van 'input' naar 'output'.

2.1.1.1. EEN FUNCTIONELE ORGANISATIE

Een **functionele productieorganisatie** groepeerde de activiteiten naar gespecialiseerde 'sets van bewerkingen' of 'hele taken'. Daaropvolgend worden specifieke delen van de productieorganisatie ondergebracht in specifieke en gespecialiseerde afdelingen, waar werknemers sterk zijn in de kennis, vaardigheden en technologie voor dat specifieke onderdeel van de productie.

2.1.1.2. DE LIJNORGANISATIE

In een **lijnorganisatie** worden de diverse taken opgedeeld in een keten van opeenvolgende uitvoerende deeltaken. Bij elk werkstation worden korte cyclische arbeidshandelingen gesteld, met het oog op een snelle en constante doorstroming van het product of de dienst. Het gaat in dit productieorganisatiemodel vaak om een laaggeschoolde en / of routinematige arbeidsinzet.

2.1.1.3. DE STROOMSGEWIJZE PRODUCTIE

Een **stroomsgewijze productie** is gericht op het product of de dienst dat / die werd besteld door een specifieke klant of klantengroep (marktsegment). Een dergelijk productieontwerp impliceert teamwerk, waarbij het team een flexibele samenstelling heeft met het oog op de benodigde competenties om tegemoet te komen aan de vraag van de klant.

2.1.2. DE IMPACT VAN TECHNOLOGISCHE DISRUPTIES

3. KLASSIEKE VISIES OP ARBEIDSORGANISATIE

3.1. HET BUREAUCRATISCHE ARBEIDSORGANISATIEMODEL (TAYLOR EN FORD)

Het **bureaucratische model** is gericht op interne efficiëntiebeheersing van de arbeidsorganisatie en dus van de afzonderlijke taken. Door de focus op het 'interne systeem' gaat echter wel de wisselwerking met de omgeving verloren. Het dominante principe van arbeidsorganisatie is een verregaande arbeidsverdeling, waardoor routinearbeid ontstaat. Voor een turbulente en onvoorspelbare omgeving is een

bewerkingsgerichte arbeidsorganisatie echter te complex om snel, productief (efficiënt en effectief) en duurzaam te reageren.

3.2. HET FLEXIBELE ARBEIDSORGANISATIEMODEL

Het **flexibele organisatiemodel** heeft als uitgangspunt dat een organisatie geen gesloten, maar een open systeem moet zijn. Men dient de doorloop- en productietijden zo beperkt mogelijk te houden, de kwaliteit van het product te bewaken enzovoort. Dit model manifesteert zich in een stroomsgewijze productieorganisatie. Deze productieorganisatie veronderstelt teams met een gemengde samenstelling in termen van competenties, die zo veel mogelijk complete processen aankunnen of gelijktijdig uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en sturende capaciteiten bezitten.

4. MODERNE VISIES OP ARBEIDSORGANISATIE`

4.1. SOCIOTECHNIEK

Sociotechniek legt de klemtoon op de primaire of basisarbeidsprocessen, zoals het maken van goederen of het verlenen van diensten. De moderne sociotechniek gaat uit van de noodzakelijke combinatie van de technische en sociale elementen van het productieproces: 'samen-werken' impliceert samen afspraken maken, samen overleggen en eventueel samen beslissen. De controlestructuur is veeleer bottom-up georganiseerd. De sociotechniek kiest duidelijk voor reductie van de complexiteit van de arbeidsverdeling in de kernwerkprocessen met de focus op klanten en product / dienstenfamilies. De arbeidsorganisatie wordt opgevat als een open systeem.

Een goed beleid zorgt ervoor dat de regelcapaciteit wordt opgevoerd en de regel noodzaak wordt verminderd (cf. Schema p 208).

4.2. 'LEAN'-PRODUCTIE

Het bureaucratische model wordt geflexibiliseerd in modellen als 'lean'-productie, bijvoorbeeld. Bij **'lean'-productie** draait het in de essentie om het vermijden van 'waste' (afval) in de vorm van overbodige taken, ondoelmatig verdeelde taaklast en productieschommelingen enzovoort. 'Lean' heeft tot doel een zo hoog mogelijke performantie van de productie te creëren, door heel nauwgezet te specificeren welke activiteiten essentieel zijn in het proces van waardecreatie.

'Just in time' productie verwijst naar het toevoegen van materialen en onderdelen op het exacte moment dat ze nodig zijn in het productieproces. Men noemt het ook wel eens de 'trekmethode'. Deze methode biedt flexibiliteit en kostenvoordelen op het vlak van bufferstocks, materialen, plaats, inventarisering en personeel.

4.3. TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM)

Het neemt aan dat teams zelf over voldoende competenties moeten beschikken om het dagelijks onderhoud te kunnen doen en impliceert met andere woorden taakverruiming, in termen van sociotechniek.

4.4. 'THE NEW WORLD OF WORK'

Deze stroming beklemtoont een herstructurering van de klassieke organisatiestructuur in termen van infrastructuur, waardoor virtueel samenwerken mogelijk wordt. ICT ondersteunt deze virtuele samenwerking. Meer concreet focust TNWOW in de praktijk veelal op plaats- en tijdonafhankelijk werken.

4.5. SOCIOCRATIE

Deze benadering kent een centrale rol toe aan democratische waarden binnen innovatieve organisaties. De essentie binnen de sociocratie is participatie van de medewerkers, met als doel de strategische besluitvorming te faciliteren. Participatie faciliteert niet enkel meer greep op de eigen werkplek, maar creëert bovendien tevens meer betrokkenheid.

4.6. 'WORKPLACE INNOVATION'

Men vraagt zich af hoe organisaties productief en innovatief kunnen blijven in een geglobaliseerde economie en de kenniseconomie in het bijzonder. Meteen werd gesteld dat innovatieve technologie niet voldoende zou zijn, maar diende samen te gaan met sociaal-organisatorische innovatie op de werkplek. Dit impliceert een betere inzet van de talenten van medewerkers en engagement voor hun werk als voorwaarde voor 'high performance organisations'.

5. ARBEIDSVERHOUDINGEN

Arbeidsverhoudingen worden omschreven als de relaties tussen de werkgevers, de werknemers en de overheid, voor zover deze relaties een 'structurende' invloed uitoefenen op de inzet van de factor 'arbeid' binnen een organisatie en de samenleving. Het betreft een set van spelregels die het flexibiliteitspotentieel van de afzonderlijke arbeidsrelatie inkadert binnen de machts- en ruilrelaties.

6. ROI / ROE: DE LINK TUSSEN ARBEIDSORGANISATIE EN HRM

6.1. PSYCHOLOGISCHE EN SOCIOLOGISCHE VARIABELEN ('OUTCOMES')

Arbeidsgedrag is de resultante van de interactie van persoon en context. Terwijl op bedrijfskundig niveau verschillende 'outputvariabelen' worden vernoemd, spreekt arbeidspsychologische en sociologische literatuur veeleer van 'outcomevariabelen' (cf. Tekst p 214).

