

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

OVERZICHT

#	Topic
1	Een getuigenis
2	Wat is HRM?
3	Ontwikkelingen in HRM
4	Concrete situaties uit de HRM-wereld
5	Oefeningen

1. EEN GETUIGENIS

Ik ben Pieter, burgerlijk ingenieur in de computerwetenschappen. Acht jaar geleden studeerde ik af aan de universiteit van Leuven en rolde ik vrij snel in mijn eerste job. Over die eerste werkervaring wil ik iets vertellen. (Sinds begin dit jaar ben ik verhuisd naar Zwitserland en ben ik aan de slag bij Alphabet, het bedrijf achter Google.)



1. EEN GETUIGENIS

Hoe ben ik bij mijn eerste bedrijf terechtgekomen? Ik reageerde niet op openstaande vacatures maar bracht alle technologische en consultancybedrijven in de wereld van IT in kaart die op zoek waren naar 'junior' profielen. Ik kwam tenslotte zonder enige ervaring op de jobmarkt. Spontaan solliciteren bij grote spelers op zoek naar 'young graduates' was dus mijn strategie. An it worked!

1. EEN GETUIGENIS

Op een bepaald moment was ik ‘in the running’ bij een grote IT-consultant in Brussel. Na twee online selectiegesprekken met een medewerker van HR (*de personeelsafdeling*) en met de verantwoordelijke van de afdeling voor software engineering werd ik uitgenodigd voor een gesprek met een van de leden van het management team. Het klikte meteen. Zij had hetzelfde studietraject in Leuven gelopen waardoor ze meteen goed kon inschatten welk vlees ze in de kuip had.

1. EEN GETUIGENIS

Direct na het gesprek legde ik twee testen af om mijn creatief en analytisch denkvermogen in kaart te brengen. De resultaten bevestigden de sterkte van mijn kandidatuur: de laatste rechte lijn was ingezet.

Een laatste ontmoeting en kennismaking met de CEO werd meteen gekoppeld aan de contract- en salarisbesprekingen in het bijzijn van de HR manager. Na amper drie weken was ik ‘aan boord’.

1. EEN GETUIGENIS



het eerste
teamoverleg

1. EEN GETUIGENIS

De eerste werkdag was de start van het ‘onboardingproces’, mijn inwerking in de job en in het bedrijf. HR had een strak plan opgesteld. Meelopen met collega’s, het uitvoeren van de eerste (kleine) opdrachtjes, het volgen van interne opleidingen, ..., het waren behoorlijk zware weken met goedgevulde dagen.

Daarna ging het snel. Ik kreeg vrij snel een tweetal projecten toegewezen en leerde snel de job van software engineer in de vingers te krijgen.

1. EEN GETUIGENIS

Het HR-team had mijn auto, laptop en smartphone vlekkeloos geregeld. Elke maand kreeg ik ook via hen mijn maaltijdcheques. Mijn proefperiode verliep vlot en na zes maanden kon ik dan ook terugvallen op een vast contract.

In de daaropvolgende jaren kreeg ik meerdere malen de kans om zowel interne als externe opleidingen te volgen om mezelf te ontwikkelen.

1. EEN GETUIGENIS

‘life of a
software engineer’



1. EEN GETUIGENIS

HR coördineerde niet alleen alle opleidingen, maar volgde ook de functionerings- en evaluatiegesprekken op die ik op regelmatige basis had met mijn manager.

Na drie jaar kreeg ik via HR de uitnodiging om een assessment center te volgen, wat de deur opende voor mijn eerste promotie. In het bedrijf was het een komen en gaan van medewerkers. Dat was niet altijd bevorderlijk voor de werksfeer en de productiviteit.

1. EEN GETUIGENIS

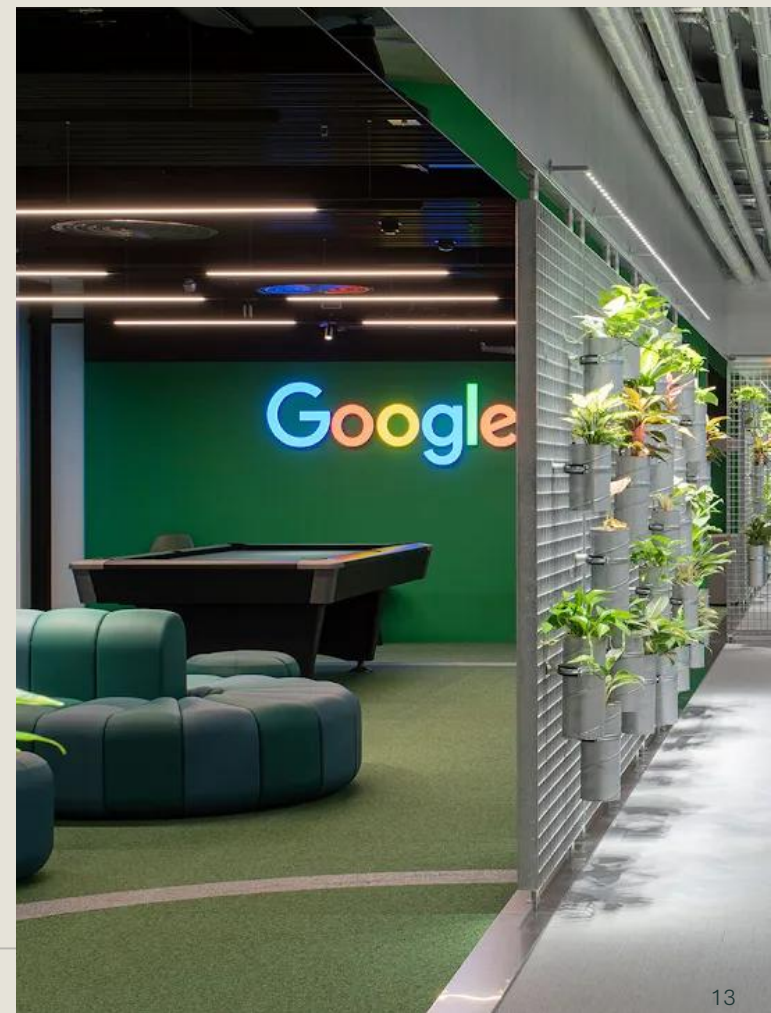
HR organiseerde een personeelsbevraging en daaruit kwamen een aantal pijnpunten naar boven op het vlak van leiderschapstijl en communicatie vanuit de hogere managementniveaus.

Ik had een aantal problemen zelf aan den lijve ondervonden en leefde in de verwachting (en hoop) dat de leiding van het bedrijf met de conclusies van de enquête aan de slag zou gaan.

Dat gebeurde jammer genoeg niet.

1. EEN GETUIGENIS

mijn
huidig
bedrijf



1. EEN GETUIGENIS

Op een bepaald moment kwam een telefoontje van een oud-studiemakker die een leidinggevende functie had bij Alphabet in Zürich. Hij stelde me spontaan voor om de overstap te maken, vandaar mijn recente verhuis naar Zwitserland.

De HR-manager nodigde me uit voor een exitgesprek waarin ik de kans had om mijn minder goede, maar toch ook positieve werkervaringen in het bedrijf uit de doeken te doen.

Ik heb tenslotte heel wat geleerd in mijn eerste bedrijf!

1. EEN GETUIGENIS

VRAAG: Welke zijn de kerntaken van de HR-afdeling in deze getuigenis?

1. EEN GETUIGENIS

ANTWOORD:

vacatures plaatsen	loopbaanontwikkeling (promoties) coördineren
selectiegesprekken voeren	contract- en salarisbesprekingen voeren
opleidingen coördineren	exitgesprekken voeren
functionerings- en evaluatiegesprekken opvolgen	assessment centers organiseren
	extralegale voordelen regelen
	personeelsenquêtes organiseren
	selectietests organiseren

2. WAT IS HRM?

Human Resources Management (HRM) is het geheel van activiteiten waarmee een organisatie haar medewerkers aantrekt, ontwikkelt, motiveert, ondersteunt en behoudt, zodat zowel de medewerkers als de organisatie hun doelstellingen kunnen bereiken.



menselijk potentieel met
het geheel van kennis,
vaardigheden en attitudes

2. WAT IS HRM?

HRM omvat onder andere **personeelsplanning, werving en selectie, onboardingproces, opleiding en ontwikkeling, verloning, prestatiebeoordeling, welzijn, motivatie, loopbaanontwikkeling, exitproces.** *(Is dus 'breder' dan wat een 'personeelsdienst' op het eerste gezicht zou doen, nl personeelsadministratie.)*

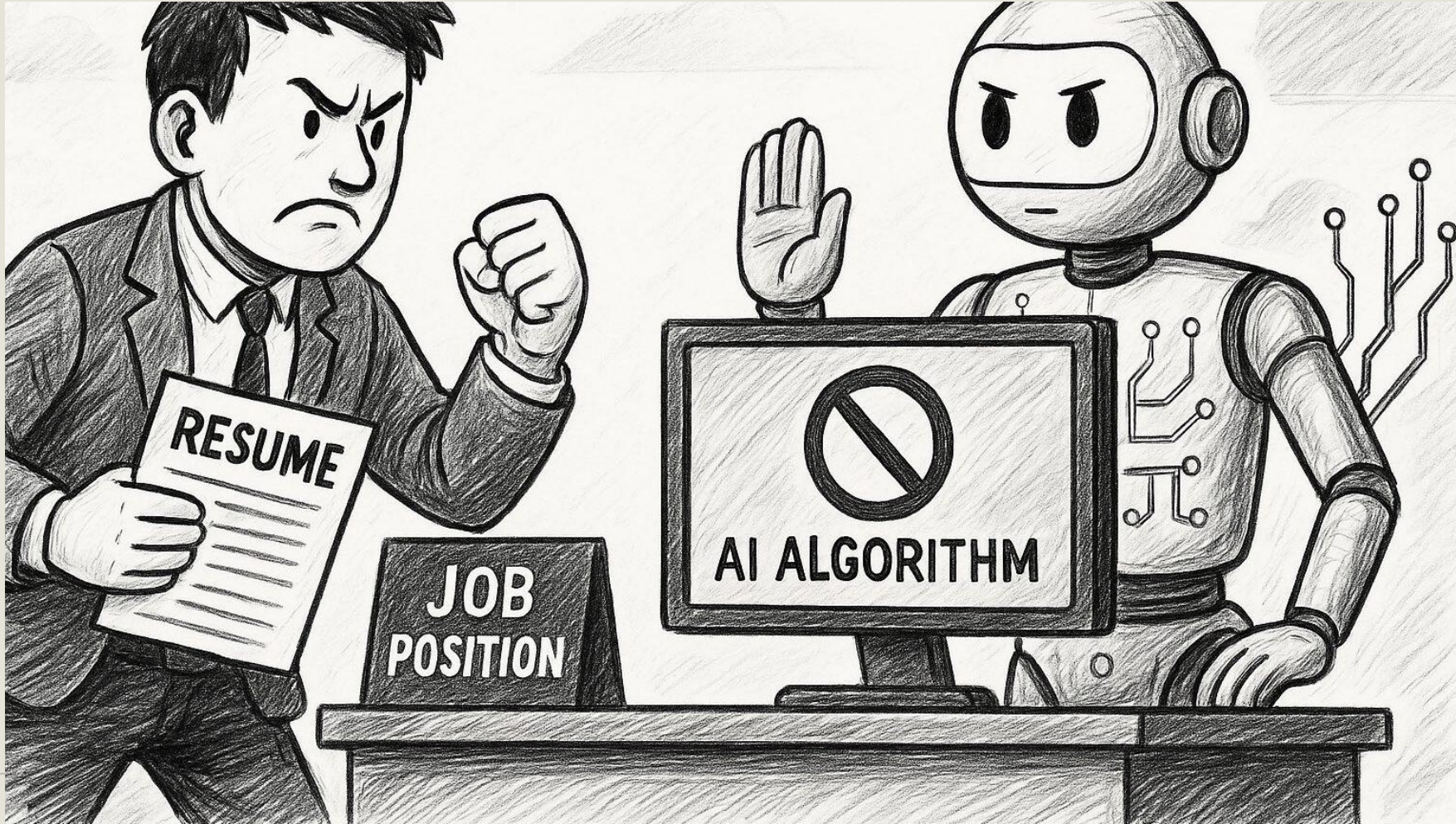
HRM ondersteunt niet alleen rechtstreeks alle medewerkers, maar werkt ook nauw samen met de managers die een 'people management'-verantwoordelijkheid hebben.

3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

AI en digitalisering van HR

Artificiële intelligentie wordt steeds meer ingezet bij bijvoorbeeld personeelsplanning, rekrutering, opleidingen en administratieve HR-processen. HR-medewerkers kunnen hierdoor bepaalde **routinetaken automatiseren en meer tijd besteden aan strategische en menselijke aspecten**. Tegelijk ontstaan **vragen rond privacy, transparantie en mogelijke vooroordelen in AI-systemen**.

3. ONTWIKKELINGEN IN HRM



3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

Hybride en flexibel werken

Sinds de sterke groei van thuiswerk is **waar en wanneer mensen werken veel flexibeler** geworden. HR moet daarom nadenken over **thuiswerkbeleid, flexibele werkuren, samenwerking op afstand** en manieren om **medewerkers betrokken te houden** bij de organisatie.

3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

“Kris heeft het nog niet helemaal onder de knie, dat hybridewerken...”



3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

Meer aandacht voor welzijn en mentale gezondheid

Organisaties besteden **meer aandacht aan werkdruk, stress, burn-outpreventie en een gezonde werk-privébalans**. Welzijn wordt steeds minder gezien als een extra voordeel en steeds meer als onderdeel van een **duurzaam personeelsbeleid**.

3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

de (soms)
moeilijke scheiding
tussen werk en
privé



3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

Skills-based HR en levenslang leren

Door snelle technologische veranderingen veranderen ook de vaardigheden die bedrijven nodig hebben. Organisaties **kijken daarom niet alleen meer naar diploma's en functies, maar steeds vaker naar de vaardigheden (skills)** van medewerkers. **Upskilling** betekent bestaande vaardigheden verder ontwikkelen; **reskilling** betekent nieuwe vaardigheden aanleren om andere taken of functies te kunnen uitvoeren.

3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

HRM draagt bij tot veranderingsprocessen in een bedrijf

Vb: stel dat een bank merkt dat klanten steeds meer digitaal bankieren. Daardoor zijn er minder medewerkers nodig voor traditionele loketfuncties, terwijl er juist meer behoefte ontstaat aan medewerkers met kennis van digitale dienstverlening, data en cybersecurity.



3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

Employee experience en employer branding

Bedrijven besteden meer **aandacht aan de volledige ervaring van een medewerker binnen de organisatie**, van sollicitatie en onboarding tot ontwikkeling en vertrek. Tegelijk proberen ze via employer branding een **aantrekkelijk werkgeversmerk** op te bouwen. Dit is belangrijk om talent aan te trekken én goede medewerkers te behouden.

3. ONTWIKKELINGEN IN HRM

employer
branding

IKEA

[Home](#) [About Us](#) [Working Here](#) [Hiring Events](#) [Career Areas](#) [Search Jobs](#)

share this on: [f](#) [in](#) [t](#) [g+](#)

Come see things a little different with us.

[SEARCH JOBS](#)

Most people see a cushion.

We see leadership with the heart and through the heart.

Jackline
Customer Relations

○ ● ○ ○

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

De situaties zijn van ‘alledaagse’ aard en doen zich voor in een verzekeringsmaatschappij.

Eerst wordt de situatie beschreven en nadien wordt de (mogelijke) rol van HRM toegelicht. De kernvraag die je steeds moet stellen is dus:

Wat kan de rol zijn van HRM?

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Conflict tussen twee medewerkers

Twee medewerkers van de schadeafdeling werken dagelijks samen, maar er ontstaat steeds meer wrijving over de taakverdeling. De ene medewerker vindt dat hij systematisch de moeilijkste dossiers krijgt, terwijl zijn collega vindt dat hij onvoldoende verantwoordelijkheid neemt. De discussies beginnen de sfeer binnen het hele team te beïnvloeden.

Wat kan de rol zijn van HRM?

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Interventie HR:

HR spreekt afzonderlijk met beide medewerkers en vervolgens gezamenlijk. Samen met de manager worden duidelijke afspraken gemaakt over taakverdeling, communicatie en samenwerking. Indien nodig treedt HR op als bemiddelaar.

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Een medewerker presteert plots minder goed

Een medewerker die normaal uitstekend presteert, maakt de laatste maanden regelmatig fouten in verzekeringscontracten en haalt deadlines niet meer. De manager merkt dit op, maar weet niet goed of hij de medewerker moet aanspreken, waarschuwen of ondersteunen.

Wat kan de rol zijn van HRM?

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Interventie HR:

HR begeleidt de manager bij het voeren van een functioneringsgesprek. Eerst wordt onderzocht waarom de prestaties achteruitgaan. Vervolgens kunnen concrete doelstellingen, bijkomende begeleiding of opleiding worden afgesproken. HR bewaakt dat het proces correct en eerlijk verloopt.

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Een medewerker dreigt te bezwijken onder een te hoge werkdruk

Na een zware storm krijgt de schadeafdeling plots honderden extra dossiers binnen. Een medewerker geeft aan dat hij voortdurend overuren maakt, slecht kan recupereren en de hoeveelheid werk niet meer aankan.

Wat kan de rol zijn van HRM?

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Interventie HR:

HR bespreekt samen met de medewerker en manager de werkbelasting en het welzijn. Mogelijke maatregelen zijn tijdelijke herverdeling van dossiers, extra ondersteuning, aanpassing van prioriteiten of afspraken rond overuren en recuperatie.

HR kijkt tegelijkertijd of het probleem ook bij andere medewerkers voorkomt.

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Een manager behandelt medewerkers op een verschillende manier

Binnen een commercieel team ontstaat ontevredenheid omdat de manager bepaalde medewerkers veel meer thuiswerk, interessante klanten en flexibiliteit lijkt toe te staan dan anderen. Medewerkers ervaren dit als favoritisme en één medewerker stapt ermee naar HR.

Wat kan de rol zijn van HRM?

4. CONCRETE SITUATIES UIT DE HRM-WERELD

Interventie HR:

HR onderzoekt eerst de feiten en bespreekt de situatie met de manager en betrokken medewerkers. Vervolgens wordt gekeken of bestaande HR-regels consequent worden toegepast. HR kan de manager begeleiden rond objectief leiderschap, gelijke behandeling en transparante communicatie.

5. OEFENINGEN

Oefening 1: lees de volgende alledaagse situaties die zich kunnen voordoen in de context van een groot hotel met meer dan 110 medewerkers. Bespreek wat de mogelijke rol van HRM zou kunnen zijn.

5. OEFENINGEN

Discussie over uurroosters en weekendwerk

Binnen de receptie ontstaat ontevredenheid over de uurroosters. Enkele medewerkers hebben het gevoel dat ze veel vaker 's avonds en in het weekend worden ingepland dan hun collega's. De receptiemanager stelt dat dit toevallig zo uitkomt door beschikbaarheden en verlofaanvragen, maar de frustratie in het team neemt toe.

Wat kan de rol zijn van HRM?

5. OEFENINGEN

INTERVENTIE HR

5. OEFENINGEN

Spanning tussen housekeeping en receptie

Housekeeping moet kamers na vertrek van gasten zo snel mogelijk schoonmaken. De receptie belooft echter regelmatig aan nieuwe gasten dat ze vroeger kunnen inchecken. Housekeeping voelt zich daardoor voortdurend onder druk gezet en vindt dat de receptie onrealistische verwachtingen creëert. Er ontstaat een echte "wij tegen zij"-mentaliteit.

Wat kan de rol zijn van HRM?

5. OEFENINGEN

INTERVENTIE HR

5. OEFENINGEN

Vermoeden van ongepast gedrag door een manager

Een jonge medewerker van de bar vertelt vertrouwelijk aan HR dat haar manager regelmatig opmerkingen maakt over haar uiterlijk en haar via privéberichten uitnodigt om na het werk iets te gaan drinken. Ze voelt zich hier ongemakkelijk bij, maar durft de manager niet rechtstreeks aan te spreken omdat hij haar uurrooster bepaalt.

Wat kan de rol zijn van HRM?

5. OEFENINGEN

INTERVENTIE HR

5. OEFENINGEN

Oefening 2: beoordeel volgende uitspraken over de rol HRM als WAAR of NIET WAAR. Leg uit waarom.

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
HRM is uitsluitend verantwoordelijk voor de aanwerving en het ontslag van medewerkers.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
HR kan managers ondersteunen bij het oplossen van conflicten tussen medewerkers.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
Het ontwikkelen van de vaardigheden en competenties van medewerkers behoort tot de taken van HRM.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
Wanneer een medewerker onvoldoende presteert, is dit uitsluitend een probleem voor de leidinggevende en heeft HR hierin geen rol.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
HRM probeert een evenwicht te vinden tussen de belangen van medewerkers en de doelstellingen van de organisatie.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
Het bepalen en opvolgen van een beleid rond welzijn en werkdruk kan onderdeel zijn van HRM.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
HR is verantwoordelijk voor alle dagelijkse beslissingen over de taakverdeling binnen iedere afdeling.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
HR moet bij een conflict tussen een manager en een medewerker automatisch de kant van de medewerker kiezen.		

5. OEFENINGEN

Uitspraak	W of NW	Jouw toelichting
HRM kan een strategische rol spelen door te onderzoeken welke vaardigheden en medewerkers het bedrijf in de toekomst nodig zal hebben.		