

Vakman-leidinggeven (4)

# Personeelsbeleid

► Theorie | ESS-examen: Personeelsbeleid



Sarphati®  
| Generiek



## Colofon

### Auteurs

Rubus Opleidingspartners bv en  
Lydia Doornebos

### In samenwerking met

**roc van  
twente**

### Eindredactie

Lydia Doornebos

### Advies

Adviesraad Uitgeverij Sarphati

### Met dank aan

Kawneer Benelux

### Beeldredactie

Beeldbalie

### Vormgeving en infographics

Carien Franken | bureau visuele  
vertalingen

### DTP en opmaak

Staalboek

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op [www.boomberoepsonderwijs.nl](http://www.boomberoepsonderwijs.nl).

### © Boom beroepsonderwijs, eerste druk 2020

[info@boomberoepsonderwijs.nl](mailto:info@boomberoepsonderwijs.nl)  
[www.boomberoepsonderwijs.nl](http://www.boomberoepsonderwijs.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, namelijk elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle inspanningen is het mogelijk dat niet alle copyrights van de in de uitgave opgenomen beelden en teksten geregeld zijn. Degene die meent alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

Kerntaak en werkprocessen	4	
Inleiding	5	
Hoofdstuk 1 <b>Personeelsbeleid en hrm</b>	6	1
Hoofdstuk 2 <b>Instroom: werving en selectie</b>	28	2
Hoofdstuk 3 <b>Functioneren en beoordelen</b>	80	3
Hoofdstuk 4 <b>Doorstroom: opleiden en ontwikkelen</b>	120	4
Hoofdstuk 5 <b>Ziekte en verzuim</b>	150	5
Hoofdstuk 6 <b>Uitstroom: beëindiging arbeidsovereenkomst</b>	182	6

## Kerntaak en werkprocessen

In dit boek komt de volgende kerntaak aan orde:

**P1-K1** Voert uit en/of levert een bijdrage aan het personeelsbeleid.

### Werkprocessen bij kerntaak P1-K1

**P1-K1-W1** Adviseert over de personeelsbehoefte. ► *hfdst. 2, 4 & 6*

**P1-K1-W2** Adviseert bij de werving en selectie van medewerkers. ► *hfdst. 2*

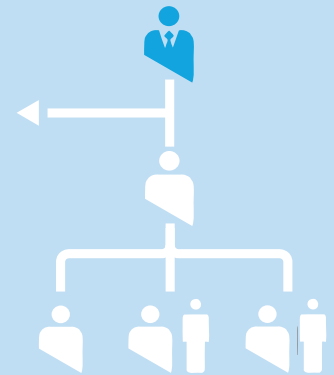
**P1-K1-W3** Adviseert bij het begeleiden t.a.v. het functioneren en het beoordelen van medewerkers. ► *hfdst. 3*

In dit boek komen ook werkprocesoverstijgende onderwerpen aan de orde die niet te koppelen zijn aan een specifiek werkproces.

## Inleiding

Als leidinggevende voer je het personeelsbeleid van je organisatie uit binnen jouw afdeling of team. Je draagt ook bij aan het verbeteren van het personeelsbeleid.

In hoofdstuk 1 leer je wat personeelsbeleid precies inhoudt en wat de relatie is tussen personeelsbeleid en humanresourcesmanagement (hrm). Je leert ook hoe de onderdelen van het personeelsbeleid met elkaar samenhangen in een hrm-cyclus. In de hoofdstukken erna worden de onderdelen van deze cyclus verder toegelicht en leer je wat jouw taken als leidinggevende zijn op het gebied van personeelsbeleid. Je leert hoe je een nieuwe medewerker kunt vinden als dat nodig is, hoe je personeelsgesprekken voert met je medewerkers en hoe je je medewerkers zich kunt laten ontwikkelen. Je leert ook hoe je ziekteverzuim voorkomt en welke regels gelden bij langdurig verzuim en bij het ontslag van een medewerker.





## Opdracht

Bekijk het filmpje en beantwoord de vragen.  
[www.use.li/e19/0065](http://www.use.li/e19/0065)

- ▶ Wat is de kerngedachte van hrm?
- ▶ Kun je bedenken hoe jij als leidinggevende van een afdeling of team met hrm te maken krijgt? Geef drie voorbeelden.

## Hoofdstuk 1

# Personeelsbeleid en hrm

Als leidinggevende stuur je je medewerkers aan. Hierbij volg je de regels en procedures uit het personeelsbeleid van je organisatie. Dit personeelsbeleid kan op verschillende manieren worden ingevuld. Veel organisaties volgen hierbij de hrm-filosofie.

## 1.1 **Personeelsbeleid**

**Personeelsbeleid gaat over alles wat met de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers te maken heeft. Met instroom wordt het aannemen van nieuwe medewerkers bedoeld. Doorstroom vindt plaats wanneer een medewerker zich ontwikkelt en binnen de organisatie een andere functie gaat uitvoeren. Je spreekt van uitstroom wanneer een medewerker stopt met werken voor de organisatie.**

In het personeelsbeleid wordt beschreven hoe verschillende personeelsinstrumenten binnen de organisatie worden gebruikt bij de processen instroom, doorstroom en uitstroom.

Personeelsinstrumenten zijn hulpmiddelen die je kunt inzetten om het werken en samenwerken van mensen binnen de organisatie te regelen. Voorbeelden van personeelsinstrumenten zijn werving en selectie, introductie van nieuw personeel, opleiding, beoordeling, verzuimmanagement en ontslag.

### **HUMANRESOURCESMANAGEMENT (HRM)**

Humanresourcesmanagement (hrm) is een managementfilosofie of denkwijze, die bepaalt hoe het personeelsbeleid van een organisatie wordt ingevuld. Hrm wordt wereldwijd in veel bedrijven toegepast.

### **UITGANGSPUNTEN VAN HRM**

De hrm-filosofie is gebaseerd op vijf uitgangspunten:

- 1 Medewerkers zijn geen kostenpost, maar middelen**
- 2 Strategisch beleid en personeelsbeleid hangen met elkaar samen**
- 3 Personeelsbeleid gaat uit van een langetermijnvisie**
- 4 Personeelsbeleid is de verantwoordelijkheid van het management**
- 5 Personeelsinstrumenten worden geïntegreerd toegepast**

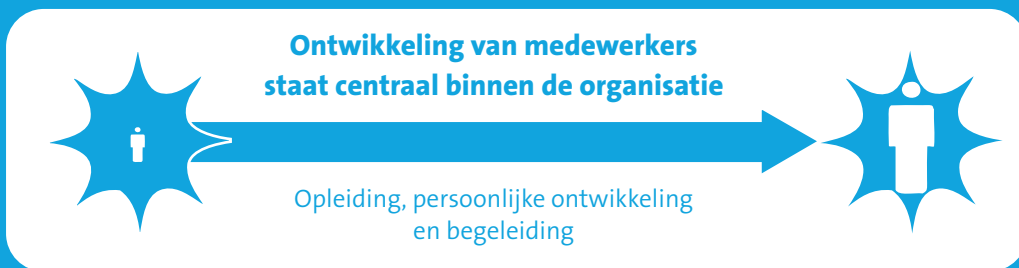




## 1 Medewerkers zijn geen kostenpost, maar middelen

Binnen de hrm-filosofie staan de medewerkers centraal. Zij worden gezien als de belangrijkste succesfactor van de organisatie: hoe goed een organisatie presteert, hangt voornamelijk af van de kwaliteit van het personeel. De hrm-filosofie benadert medewerkers hierbij als productiemiddel en niet als kostenpost. Medewerkers leveren een belangrijke bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Ze denken mee en dragen verantwoordelijkheid. Hierdoor zijn opleiding, ontwikkeling en begeleiding van medewerkers belangrijke investeringen in de organisatie.

Medewerkers worden als de belangrijkste succesfactor van de organisatie gezien.



## 2 Strategisch beleid en personeelsbeleid hangen met elkaar samen

Het personeelsbeleid hangt samen met het algemene strategische beleid van een organisatie. De medewerkers zijn namelijk degenen die de organisatiedoelen moeten bereiken. Het strategische beleid van de organisatie heeft dan ook directe gevolgen voor de invulling van het personeelsbeleid.

Een producent van smartphones heeft als strategisch doel om voorop te lopen in technologische ontwikkeling. Binnen de afdeling productontwikkeling wil de organisatie daarom graag specialistische medewerkers hebben die voor langere tijd in dienst blijven. Dit doel heeft gevolgen voor verschillende onderdelen van het personeelsbeleid:

- ▶ Werving en selectie moeten worden ingezet om medewerkers te vinden die graag voor langere tijd bij de organisatie willen werken en specialist zijn in hun vakgebied.
- ▶ Er moet voldoende budget beschikbaar zijn voor opleiding en begeleiding, zodat de medewerkers de nodige trainingen en cursussen kunnen volgen om topspecialist te blijven.
- ▶ Bij het functioneren en beoordelen moet de nadruk liggen op het vermogen van de medewerker om innovatieve producten te bedenken.
- ▶ Medewerkers moeten goed worden beloond, zodat zij er niet voor kiezen om voor een concurrent met betere arbeidsvoorwaarden te gaan werken.

### **3 Personeelsbeleid gaat uit van een langetermijnvisie**

Het personeelsbeleid wordt opgesteld vanuit een langetermijnvisie van vijf tot tien jaar. Hrm is gericht op de ontwikkeling van personeel. Medewerkers ontwikkelen zich doorgaans niet van ene op de andere dag. Daar is tijd voor nodig. Daarom moet het personeelsbeleid voor langere tijd gelden.

### **4 Personeelsbeleid is de verantwoordelijkheid van het management**

Het personeelsbeleid wordt bepaald door het hoger management. Afhankelijk van de organisatie gebeurt dit in samenwerking met een gespecialiseerde personeelsafdeling. Het personeelsbeleid wordt uitgevoerd door de leidinggevenden van de afdelingen. Zij staan namelijk het dichtst bij hun medewerkers. Daardoor hebben zij de beste positie om bijvoorbeeld nieuwe medewerkers voor hun team aan te nemen, medewerkers persoonlijke begeleiding te geven en hun functioneren te beoordelen.

## **Hr-succes hangt af van lijnmanager**

**Wilt u tevreden personeel? Zorg dan voor managers met een stimulerende leiderschapstijl. Werkgevers die daarop letten, boeken meer succes dan andere ondernemers.**

Werknemers die kunnen rekenen op goed hrm-management zijn vaker tevreden dan werknemers die die zekerheid niet hebben. In praktijk hangt dat vaak af van de individuele leiderschapstijl van de managers.

Dat stelt bestuurskundige Brenda Vermeeren in haar proefschrift hrm implementatie en prestaties in de publieke sector. Vermeeren wil aantonen dat investeren in medewerkers door middel van humanresourcesmanagement (hrm) belangrijk is om de prestaties van publieke organisaties te beïnvloeden.

#### **Blijde medewerkers, betere resultaten**

Volgens de bestuurskundige zijn werknemers tevredener met hun werk als zij meer hrm-activiteiten ervaren, zoals opleidingsmogelijkheden en prestatiebeoordeling. Blijde medewerkers, leveren beter werk af, concludeert Vermeeren. Ook zouden tevreden personeelsleden betere dienstverleners zijn voor klanten.

De mate waarin werknemers merken dat hr zich met hen bezighoudt, zou in praktijk vaak van de

lijnmanagers afhangen. “Het blijkt dat lijnmanagers in toenemende mate hrm-taken dienen uit te voeren”, stelt Vermeeren. “Veel traditionele taken van de hr-afdeling zijn overgedragen aan lijnmanagers.”

#### **Sturen op ontwikkeling en motivatie van medewerkers**

Niet alle managers hechten evenveel waarde aan die hr-taken. Stimulerende leidinggevenden zouden er meer aandacht aan besteden dan corrigerende managers. Dat komt doordat de stimulerende manager zich richt op ontwikkeling, motivatie en betrokkenheid van medewerkers. De groep werknemers die op die manier wordt aangestuurd, zou daardoor tevredener zijn dan hun collega's met een corrigerende leidinggevende. “Dit geeft aan dat de lijnmanager een belangrijke rol vervult bij de implementatie van hrm – en daarmee voor de prestaties die geleverd worden”, schrijft de bestuurskundige.

Vermeeren ondervroeg ruim 44.000 medewerkers en leidinggevenden uit de publieke sector.

## 5 Personeelsinstrumenten worden geïntegreerd toegepast

De verschillende personeelsinstrumenten die in een organisatie kunnen worden gebruikt, hangen met elkaar samen. De instrumenten worden namelijk allemaal ingezet om dezelfde organisatiedoelen te bereiken. Ze moeten daarom geïntegreerd worden uitgevoerd, dat wil zeggen: als één geheel. Als je bijvoorbeeld doelbewust mensen aanneemt die zich graag willen ontwikkelen, maar je biedt ze hierbij vervolgens onvoldoende begeleiding, dan krijg je niet de specialisten die je wilt. De invulling van de instrumenten 'werving en selectie' en 'begeleiding' passen dan niet bij elkaar.

### HET DOEL VAN HRM

Het doel van hrm is om medewerkers zo in te zetten dat de organisatie haar doelstellingen kan realiseren. Twee aspecten zijn hierbij van belang:

- ▶ Hrm moet ervoor zorgen dat medewerkers zo productief mogelijk kunnen zijn.
- ▶ Hrm moet zorgen voor een goede arbeidsrelatie tussen de medewerker en de organisatie.

#### *Productiviteit van medewerkers*

Met hrm wil een organisatie de productiviteit van haar medewerkers zo groot mogelijk maken. Productiviteit is de hoeveelheid werk die een medewerker in een bepaalde tijd kan uitvoeren. Deze wordt gedeeltelijk beïnvloed door de kennis en vaardigheid van de medewerker.

Kennis en vaardigheden kunnen worden verbeterd door het volgen van opleidingen, trainingen en cursussen. Daarom ziet hrm kosten voor opleiding en ontwikkeling als investering in de organisatie. Ook door het opdoen van ervaring kan een medewerker productiever worden. Daarom hecht hrm waarde aan het aangaan van langdurige arbeidsrelaties tussen organisatie en medewerker. De medewerker kan zich dan langere tijd verdiepen in zijn werk en hierin steeds beter worden.



Investeer in opleidingen.

### *Een goede arbeidsrelatie*

Om een medewerker voor langere tijd aan zich te binden moet een organisatie aandacht besteden aan het opbouwen en onderhouden van een goede arbeidsrelatie. Hiermee wordt de relatie tussen de organisatie en een medewerker bedoeld. Bij een goede arbeidsrelatie krijgen beide partijen van elkaar wat ze nodig hebben. De medewerker krijgt een eerlijk loon voor zijn werk en wordt correct behandeld door zijn werkgever. De organisatie krijgt in ruil daarvoor een loyale medewerker die zich inzet voor het belang van de organisatie. Een positieve arbeidsrelatie draagt bij aan de motivatie van de medewerker om zich volledig in te zetten voor zijn werk. Dit verhoogt zijn productiviteit. Daarom is het opbouwen van een goede relatie een belangrijk doel van hrm.

### **HET BELANG VAN HRM**

Hrm is om verschillende redenen van belang voor een organisatie. Om te beginnen kan een organisatie haar huidige en toekomstige productie vergroten door hrm op een juiste manier toe te passen. Als hrm goed wordt toegepast, ontwikkelen medewerkers zich en worden zij steeds beter in hun werk. Door te investeren in een langdurige arbeidsrelatie, krijg je medewerkers die de organisatie goed kennen zich er vertrouwd voelen. Medewerkers kunnen zelfstandig hun werk uitvoeren en er kan een team ontstaan met mensen die goed op elkaar zijn ingespeeld. Dit alles draagt bij aan een grotere betrokkenheid en hogere productiviteit van medewerkers. De kracht van hrm ligt in het langetermijndenken: door je op tijd voor te bereiden op ontwikkelingen op de lange termijn, blijf je je concurrentie voor. Jij hebt je voorbereid op gebeurtenissen in de toekomst en je medewerkers zijn er klaar voor om hierop in te spelen.

Hiernaast kan hrm van belang zijn voor een goed imago van de organisatie. Als een organisatie bekendstaat als goede werkgever, waar je je kunt ontwikkelen en waar mensen zich verbonden voelen, willen anderen daar ook graag werken. Je hebt dan waarschijnlijk voldoende keuze wanneer je een nieuwe medewerker zoekt. Ook voor klanten is een organisatie aantrekkelijk wanneer ze een imago heeft van een goede werkgever.

### **MANAGEMENTDEVELOPMENT**

Net als alle medewerkers moeten ook managers gezond, gemotiveerd en inzetbaar zijn en blijven. Het proces binnen organisaties dat gericht is op de continuïteit en kwaliteit van het management, noem je managementdevelopment. Hierbij gaat het om het geheel van maatregelen en activiteiten gericht op het werven, selecteren, aanstellen, begeleiden, overplaatsen, opleiden en ontwikkelen van (toekomstige) managers. Managementdevelopment wordt vooral in grote organisaties toegepast. Maar ook kleine bedrijven kunnen op hun manier aan managementdevelopment doen. Bijvoorbeeld door medewerkers gedurende een aantal jaren voor te bereiden op een managementfunctie.

Het voordeel van managementdevelopment is dat de organisatie op ieder moment kan beschikken over goed opgeleid leidinggevend personeel.

## HRM OP VERSCHILLENDE MANAGEMENTNIVEAUS

In organisaties worden beslissingen genomen en taken uitgevoerd op verschillende managementniveaus:

- ▶ **Strategisch niveau**
- ▶ **Tactisch niveau**
- ▶ **Operationeel niveau**

### ▶ **Strategisch niveau en hrm**

Op strategisch niveau wordt bepaald hoe de organisatie zich de komende jaren moet gaan ontwikkelen. Er worden strategische doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen zijn niet in de eerste plaats gericht op het personeelsbeleid. Ze hebben echter wel bijna altijd gevolgen voor het personeel in de toekomst.

### ▶ **Tactisch niveau en hrm**

Op tactisch niveau wordt onderzocht hoe de organisatie het best kan worden ingericht om de strategische doelstellingen te behalen. Dit wordt vertaald naar beleid op verschillende bedrijfsgebieden, bijvoorbeeld financieel beleid, marketingbeleid en ICT-beleid. Ook personeelsbeleid hoort hierbij. Het personeelsbeleid wordt uitgewerkt in een personeelsplan. Hierin wordt de bezettingsprognose vergeleken met de huidige bezetting en wordt beschreven hoe het in-, door- en uitstroombeleid moet worden ingezet om in de toekomst voldoende personeel in dienst te hebben.

### ▶ **Operationeel niveau en hrm**

Het operationeel niveau is verantwoordelijk voor het organiseren en aansturen van de dagelijkse werkzaamheden, waardoor de doelstellingen voor de eigen afdeling worden behaald. Het operationeel management voert hierbij het personeelsbeleid uit.

#### ▶ **Strategisch management**

- ▶ Waarom bestaan we?
- ▶ Wat willen we bereiken?

#### ▶ **Tactisch management**

- ▶ Wat willen we zijn?
- ▶ Hoe willen we dat bereiken?

#### ▶ **Operationeel management**

- ▶ Wat moeten we doen om de doelen te bereiken?

De gemeente van een grote stad hecht veel waarde aan een goede relatie tussen diverse culturele groepen in de stad. Ongeveer 55% van de inwoners heeft een Nederlandse achtergrond. 30% heeft een Oost-Europese, 10% een Afrikaanse en 5% een Aziatische achtergrond.

Op strategisch niveau hanteert de gemeente de doelstelling dat alle bewoners zich in de gemeente vertegenwoordigd moeten voelen. Dit heeft gevolgen voor het personeelsbeleid van de gemeente. Er wordt bijvoorbeeld naar gestreefd dat de verhouding tussen de culturele achtergronden onder het personeel gelijk is aan deze verhouding in de samenleving.

Op tactisch niveau wordt het personeelsplan voor de komende jaren opgesteld. Hierin blijkt dat op dit moment 80% van de medewerkers een Nederlandse achtergrond heeft. Dit komt niet overeen met de samenstelling van de bevolking in de stad. In het personeelsbeleid komt bijvoorbeeld te staan dat nieuwe medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond de voorkeur hebben.

Op operationeel niveau voert de leidinggevende van de afdeling burgerzaken de sollicitatie-gesprekken als in zijn team een nieuwe medewerker nodig is.

Als meerdere kandidaten even geschikt zijn voor de functie, kiest hij voor de kandidaat met de gewenste culturele achtergrond.



## DE LEIDINGGEVENDE EN HRM

Als leidinggevende van een afdeling ben jij verantwoordelijk voor hrm op operationeel niveau. Je zet je medewerkers in om de organisatiedoelstellingen te behalen en volgt hierbij de regels en procedures uit het personeelsbeleid. Je past de personeelsinstrumenten toe om ervoor te zorgen dat je medewerkers hun werk goed kunnen doen, bijvoorbeeld:

- ▶ Je gebruikt het instrument 'werving en selectie' om te zorgen dat je de juiste medewerkers in je team hebt.
- ▶ Je gebruikt het instrument 'opleiding' om te zorgen dat je medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben om hun werk te kunnen uitvoeren.
- ▶ Je gebruikt het instrument 'beloning' om je medewerkers een gepast loon te geven voor hun prestaties.

Als operationeel leidinggevende creëer je een werkomgeving waarin je medewerkers optimaal met elkaar kunnen samenwerken. Je zorgt voor een juiste personeelsplanning en bezetting van de afdeling. Je past hierbij relevante wet- en regelgeving van de overheid toe, zoals de Arbeidsomstandighedenwet. Je registreert een aantal zaken die met je personeel te maken hebben, zoals de professionele ontwikkeling of het ziekteverzuim van je medewerkers.

De meeste hrm-taken voer je zelfstandig uit. In grote organisaties kun je hierbij vaak ondersteuning krijgen vanuit een personeelsafdeling, bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- ▶ De personeelsafdeling kan standaardformulieren maken waarmee jij functioneringsgesprekken met je medewerkers kunt voorbereiden.
- ▶ Een personeelsmedewerker kan deelnemen aan sollicitatiegesprekken.
- ▶ De personeelsafdeling kan de registratie van ziekmeldingen centraal regelen voor de hele organisatie.

Als operationeel leidinggevende draag je ook bij aan verbetering van het personeelsbeleid. Als je bijvoorbeeld merkt dat een procedure beter op een andere manier kan worden uitgevoerd, dan doe je hiervoor suggesties bij het tactisch management of de personeelsafdeling.

In kleine organisaties of als zelfstandig ondernemer kun je verantwoordelijk zijn voor zowel het strategische, tactische als operationele managementniveau. Er is in deze organisaties meestal geen aparte personeelsafdeling. In dat geval bedenk jij als leidinggevende zelf welk personeelsbeleid je hanteert en hoe je dit precies uitvoert.

### E-HRM

Veel organisaties passen in meer of mindere mate e-hrm toe. Met e-hrm ondersteun je de hrm-processen in de organisatie door gebruik te maken van internet. Een organisatie werkt dan met een online systeem waarin verschillende onderdelen van de hrm-cyclus kunnen worden verwerkt.



E-hrm via een online systeem



#### **E-hrm heeft een aantal voordelen:**

- ▶ Met e-hrm kunnen medewerkers zelf een aantal administratieve handelingen uitvoeren. Dat hoeft de leidinggevende of de afdeling Personeelszaken dan niet meer voor alle medewerkers te doen. Denk bijvoorbeeld aan het aanvragen van vrije dagen of het wijzigen van persoonlijke gegevens.
- ▶ E-hrm kan verschillende hrm-processen automatiseren. Wanneer sollicitanten bijvoorbeeld online een standaard vragenlijst over hun achtergrond invullen, kan het systeem automatisch de kandidaten voor je selecteren die een bepaalde opleiding hebben aangevinkt.

- ▶ Als leidinggevende kun je met e-hrm beschikken over handige gegevens over je personeel. Afhankelijk van wat er allemaal in het online systeem wordt opgeslagen, kun je bijvoorbeeld gegevens inzien over loopbaanontwikkeling en ziekteverzuim binnen je afdeling. Met een systeem dat ook nog rapportages maakt van deze gegevens, kun je bijvoorbeeld in één oogopslag zien hoe de in-, door- en uitstroom binnen je afdeling verloopt en hoe het ziekteverzuim zich binnen je afdeling ontwikkelt.

## E-HRM IS WINST VOOR MEDEWERKER, MANAGER ÉN HR

Mohamed Amri is er van overtuigd dat e-hrm nog veel meer kan gaan betekenen voor organisaties dan op dit moment het geval is. Voor de hr-professional biedt e-hrm de mogelijkheid om tijd vrij te maken voor de echt inhoudelijk zaken en voor de lijnmanager betekent e-hrm veel meer inzicht: ‘e-hrm en Self Service oplossingen voor medewerker en managers gaan organisaties echt helpen om afdelingen tot hogere niveaus te bewegen.’

Uit het onderzoek ‘De Toekomst van hr’ blijkt dat ongeveer 30 procent van de hr-professionals zich bezig houdt met e-hrm. Mohamed Amri, Manager Productmanagement bij AFAS Software, vindt zulke statistieken niet zo veelzeggend. ‘Als het over e-hrm gaat wordt er veel gepraat maar weinig gedaan’ vindt hij: ‘Misschien is inderdaad 30 procent van de hr-afdelingen bezig met e-hrm. Maar wat betekent dat precies? Mensen hebben al snel het idee dat ze met e-hrm bezig zijn als ze hun verlof online kunnen aanvragen en hun loonstrookje digitaal kunnen bekijken. Ik zie e-hrm veel breder. Het hele traject van sollicitatie naar loonstrook is fantastisch te automatiseren.’ [...]

### Grapje

‘Soms schrik ik echt. Onlangs gaf ik een presentatie bij een groot bedrijf. Ik zei als grapje “De verlofaanvragen zullen bij jullie nog wel met een briefje gaan.” Bleek dat echt zo te zijn. Er zijn heus bedrijven die goed bezig zijn hoor, maar heel veel organisaties moeten de slag nog maken. Het is echt geen doel op zich, maar een middel om tijd vrij te maken zodat je echt die ‘war on talent’ kunt

gaan voeren en eindelijk die getalenteerde nieuwe medewerkers binnen kunt halen.’

### Flows

Gevraagd naar toekomstige ontwikkelingen ziet Amri vooral ook kansen voor slimme toepassingen. Als voorbeeld noemt hij het indienst-traject van een nieuwe medewerker: ‘In plaats van allerlei formulieren en documenten die je als manager moet scannen als je akkoord geeft op een nieuwe medewerker, gaat automatisch een hele serie flows werken: er wordt een laptop aangemaakt, er wordt een account aangemaakt, er ligt een sleutel klaar en er staat op de eerste werkdag een bloemetje op het bureau.’

### Lange discussies

Om bepaalde weerstanden te overwinnen, is het belangrijk dat de beslissing om vol voor e-hrm te gaan door de board wordt gedragen, vindt Amri: ‘Het moet echt vanuit het beleid komen. En vervolgens zou mijn advies zijn om niet heel veel lange discussies te gaan voeren, maar gewoon aan de slag te gaan. Mensen merken pas hoe fijn en nuttig het is als ze er echt mee kunnen werken.’ [...]

Bron: hrpraktijk.nl

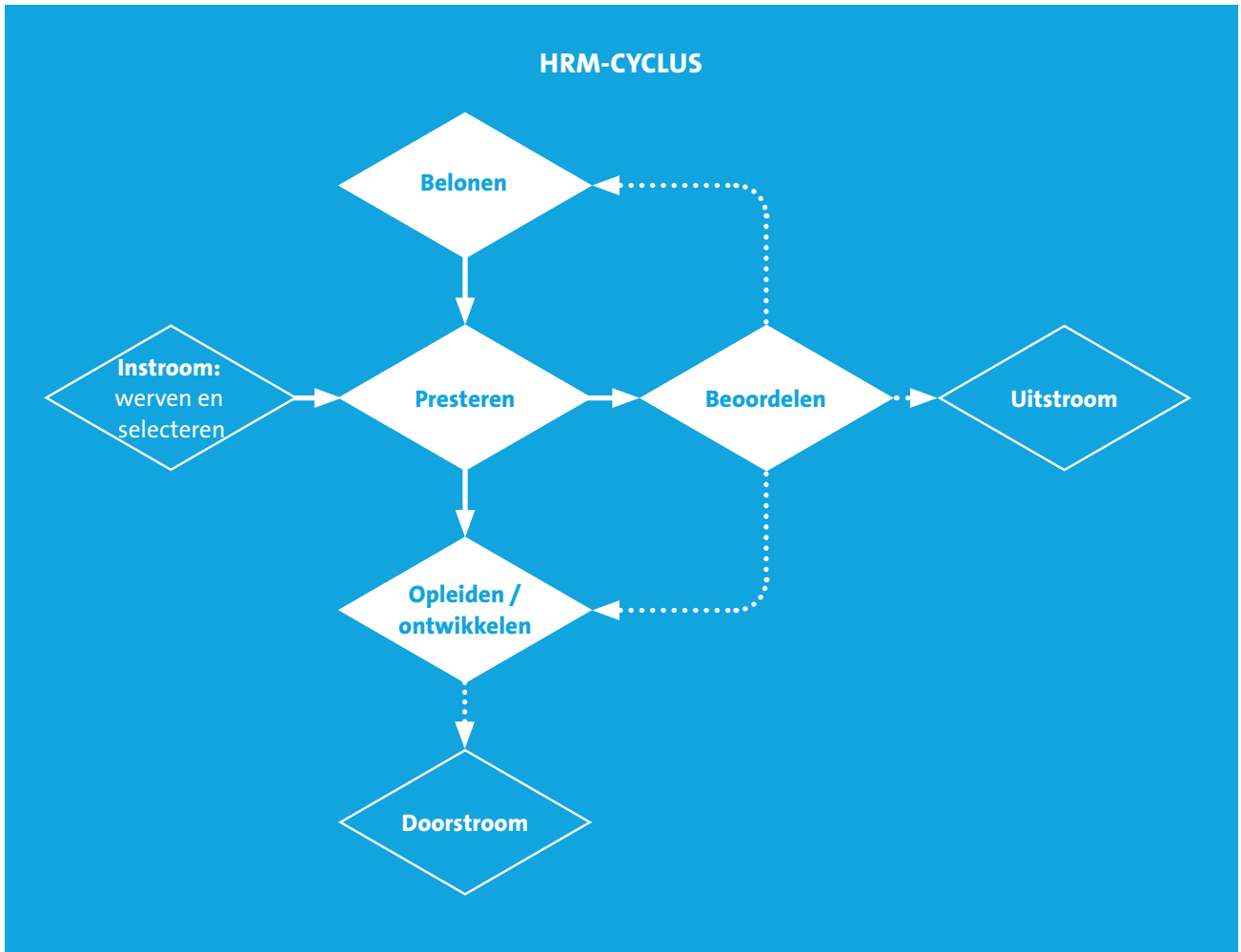


**Maak nu vraag 1 tot en met 8.**



## 1.2 De hrm-cyclus

Hrm is geen proces dat je één keer uitvoert en afrondt. Het is een cyclus: een proces dat zich steeds herhaalt. Je ziet de hrm-cyclus in de afbeelding. De verschillende onderdelen van de cyclus hangen allemaal met elkaar samen.



### ► Instream: werven en selecteren

De hrm-cyclus begint met de instroom van nieuw personeel. Als je een nieuwe medewerker nodig hebt binnen je afdeling, begin je met het verzamelen van geschikte kandidaten. Dit noem je werven. Vervolgens kies je na een aantal gesprekken de meest geschikte kandidaat. Dit noem je selecteren.





Als leidinggevende voer je selectiegesprekken.

Is een kandidaat aangenomen, dan volgt een introductie van de nieuwe medewerker in de organisatie en de afdeling. Vervolgens kan de nieuwe medewerker aan de slag: hij moet gaan presteren in zijn nieuwe werk.

Personeel werven en selecteren wordt besproken in hoofdstuk 2.



Bespreek sterke punten en verbeterpunten.

### ▶ **Presteren en beoordelen**

Met elke medewerker binnen je afdeling bespreek je regelmatig zijn presteren of functioneren. Dit doe je in ieder geval één keer per jaar, maar het kan ook vaker. Je bespreekt in een functioneringsgesprek met de medewerker wat zijn sterke punten zijn en op welke punten hij zijn werk verder kan verbeteren. Later volgt een beoordelingsgesprek. Hierin geef je de medewerker een beoordeling van zijn werk en kwaliteiten.

Deze beoordeling kan verschillende gevolgen hebben:

- ▶ **Belonen.** Als de medewerker een positieve beoordeling heeft gekregen, krijgt hij bijvoorbeeld loonsverhoging. Deze krijgt hij niet bij een negatieve beoordeling.
- ▶ **Opleiden of ontwikkelen.** Als blijkt dat de medewerker bepaalde kennis of vaardigheden mist om zijn werk beter te kunnen doen, kan hij bijvoorbeeld een cursus of training volgen. Ook als de medewerker wel goed functioneert, maar bijvoorbeeld wil doorgroeien in de organisatie, kan hij zich door een cursus of training verder ontwikkelen.
- ▶ **Uitstromen.** Is de beoordeling negatief, dan kun je besluiten dat de medewerker de organisatie moet verlaten.

Personeel beoordelen en gesprekken voeren wordt besproken in hoofdstuk 3.