



**Sarphati**<sup>®</sup>  
KOOPLEIDINGEN

## VAKMANSCHAP LEIDINGGEVEN - PERSONEELSBELEID

---

leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

**Boom**

## COLOFON

---

Boom Beroepsonderwijs  
info@boomberoepsonderwijs.nl  
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs en redactie: Linda de Boer, Karin Makkinga, Hanna Molenaar, Henriëtte Penning, Ieke veld

Met medewerking van: Dunya Wotte

Titel: Vakmanschap Leidinggeven - Personeelsbeleid

ISBN: 978 90 372 6888 1

Beeldverantwoording: Securitas, Detailhandelbanen.nl, Facebook, Sorbis-Shutterstock.com, Coolblue, uww, Shutterstock-Byonkruud, Shutterstock.com-Thaspol Sangsee

1e druk/1e oplage

© 2025 Boom beroepsonderwijs | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van Tekst & Data Mining en Machinelearning nadrukkelijk voorbehouden.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van een (of meer) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl)).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

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).

# INHOUD

---

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Personeelsbeleid en hrm</b>	<b>7</b>
1.1 Personeelsbeleid	8
1.2 De hrm-cyclus	18
1.3 Samenvatting	21
1.4 Begrippen	23
<b>2 Instroom: werving en selectie</b>	<b>25</b>
2.1 Personeelsbehoefte	26
2.2 Werving- en selectieproces: voorbereiding	32
2.3 Werving- en selectieproces: werving	37
2.4 Werving- en selectieproces: selectie	46
2.5 Werving- en selectieproces: afronding	57
2.6 Schijnzelfstandigheid en de wet DBA	64
2.7 Samenvatting	67
2.8 Begrippen	69
<b>3 Functioneren en beoordelen</b>	<b>73</b>
3.1 Onboarding	74
3.2 Personeelsdossier	77
3.3 Formele personeelsgesprekken	84
3.4 Planningsgesprek	88
3.5 Functioneringsgesprek	90
3.6 Beoordelingsgesprek	96
3.7 Samenvatting	103
3.8 Begrippen	106
<b>4 Doorstroom: opleiden en ontwikkelen</b>	<b>109</b>
4.1 Opleiden en ontwikkelen in organisaties	110
4.2 Medewerkers opleiden	114
4.3 Opleidingsactiviteiten	119
4.4 Opleidingsplan	121
4.5 Het opleidingsplan uitvoeren	124
4.6 Samenvatting	128
4.7 Begrippen	131
<b>5 Ziekte en verzuim</b>	<b>133</b>
5.1 Verzuim	134
5.2 Verzuimbeleid	138
5.3 Omgaan met verzuim	141
5.4 Langdurig verzuim	149
5.5 Arbowetgeving	153
5.6 Samenvatting	156
5.7 Begrippen	158

<b>6</b>	<b>Uitstroom: beëindiging arbeidsovereenkomst</b>	<b>161</b>
6.1	Beëindiging van een arbeidsovereenkomst	162
6.2	Ontslagprocedures	170
6.3	Transitievergoeding	175
6.4	Samenvatting	179
6.5	Begrippen	181
	<b>Index</b>	<b>183</b>

## INLEIDING

### Digitale leeromgeving



Soms wordt er verwezen naar bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Je herkent de verwijzing aan het icoontje in de vorm van een wereldbol. In de digitale leeromgeving vind je ook alle opdrachten:

- Opdrachten bij de theorie: gewone opdrachten (horen bij één paragraaf) en plusopdrachten (toepassingopdrachten bij meerdere paragrafen).
- Reflectieopdrachten
- Actieopdrachten
- Test je kennis-vragen.

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar [www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie](http://www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie).
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Als organisatie moet je soms op zoek naar nieuwe medewerkers. De afdeling human resources werft en selecteert. Als leidinggevende ben jij nauw betrokken bij gesprekken met geschikte kandidaten voeren. Wanneer een nieuwe medewerker gaat starten, is er meestal een inwerkprogramma, ook wel onboarding genoemd. De nieuwe medewerker maakt daardoor kennis met de organisatie en met de werkzaamheden. Belangrijk is dat medewerkers daarbij goed worden begeleid. De leidinggevende voert regelmatig gesprekken met alle medewerkers over hun functioneren, over hun werk en over welke behoeften ze hebben. Dit gebeurt bijvoorbeeld door middel van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Soms loopt het anders dan gepland; een medewerker wordt ziek, ontwikkelt zich door opleidingen te volgen of groeit door naar een andere functie. Soms nemen werkgever en werknemer afscheid van elkaar door ontslag. Dit kan op initiatief van de werkgever, of de werknemer besluit zelf te vertrekken.

In al deze situaties zijn er procedures en regels waaraan je je moet houden als werkgever en als leidinggevende. 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 het eerste hoofdstuk leer je wat personeelsbeleid precies inhoudt en wat de relatie is tussen personeelsbeleid en humanresourcesmanagement (hrm). Ook leer je hoe de onderdelen van het personeelsbeleid met elkaar samenhangen in een hr-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 iets over werving en selectie, hoe je gesprekken voert met je medewerkers en hoe je talenten van medewerkers kunt ontwikkelen. Ook leer je hoe je ziekteverzuim voorkomt en welke regels gelden bij langdurig verzuim en bij het ontslag van een medewerker.





# Hoofdstuk 1

## Personeelsbeleid en hrm

---

Als leidinggevende stuur je je medewerkers aan en zorg je dat ze optimaal kunnen functioneren. Je neemt nieuwe medewerkers aan, voert gesprekken en zorgt dat ze zich verder kunnen ontwikkelen en eventueel kunnen doorgroeien. Soms vertrekken medewerkers naar een andere functie binnen de organisatie en soms wordt het dienstverband beëindigd door de werkgever of door de werknemer. 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, de managementfilosofie of denkwijze die bepaalt hoe het personeelsbeleid van een organisatie wordt ingevuld.

### Leerdoelen

Aan het eind van dit hoofdstuk:

- weet je wat personeelsbeleid en strategisch beleid met elkaar te maken hebben.
- ken je de vijf uitgangspunten van de hrm-filosofie.
- weet je welke hrm-instrumenten er zijn en begrijp je hoe deze in samenhang ingezet kunnen worden.
- begrijp je het doel van hrm.
- weet je welke verschillende managementniveaus er zijn en hoe deze samenhangen met hrm.
- weet je wat e-hrm inhoudt en ken je de voordelen ervan.
- begrijp je de hrm-cyclus.



## Opdracht 1 Kennismaking

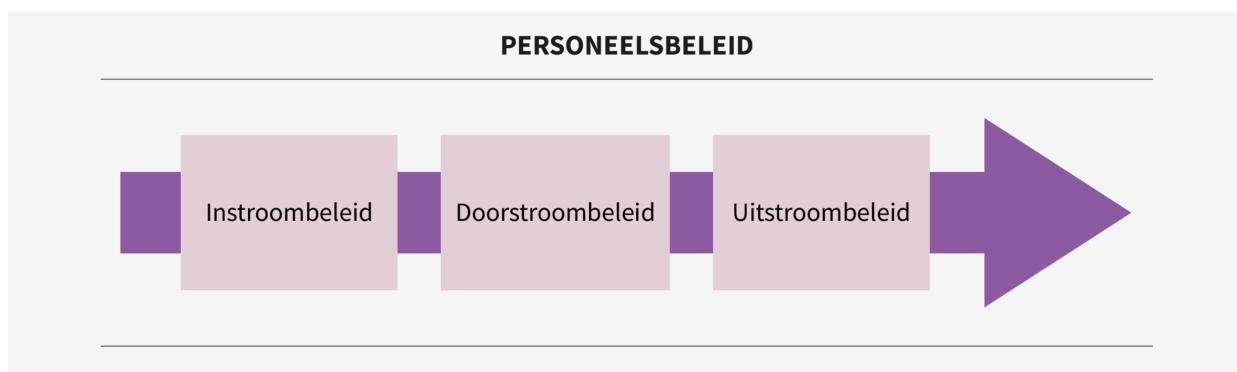
Bekijk het filmpje en beantwoord de vragen.

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

### 1.1 Personeelsbeleid

Als leidinggevende krijg je met veel zaken te maken, maar niets is zo belangrijk als je personeel. Zonder kundig personeel dat goed presteert is een organisatie gedoemd te mislukken. Een goed **personeelsbeleid** is dus van groot belang. Personeelsbeleid gaat over alles wat met de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers te maken heeft. Medewerkers begeleiden is een belangrijke taak van jou als leidinggevende. Personeelsgesprekken, zoals plannings-, functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken, vormen daarbij jouw belangrijkste 'instrumenten'.

Personeelsbeleid noem je ook wel personeelsmanagement of P&O (Personeel en Organisatie). In het personeelsbeleid van een organisatie wordt beschreven hoe verschillende personeelsinstrumenten binnen de organisatie worden gebruikt bij de processen instroom, doorstroom en uitstroom. 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.



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

#### Humanresourcesmanagement (hrm)

De managementfilosofie of denkwijze die bepaalt hoe het personeelsbeleid van een organisatie wordt ingevuld, noem je **humanresourcesmanagement (hrm)**. Het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid spelen daarbij een centrale rol.



## Humanresourcesmanagement

<b>Human</b>	De mens met al zijn kennis, vaardigheden, creativiteit en daadkracht.
<b>Resources</b>	De bronnen van kwaliteit die je kunt aanboren.
<b>Management</b>	Planning, uitvoering, analyse en evaluatie.

Hrm is meer dan alleen een ander woord voor personeelsbeleid. Het is een visie op personeelsbeleid, waarbij je ervan uitgaat dat de menselijke factor in het hele bedrijfsproces centraal staat. Hrm is een filosofie waarbij je de motivatie, de vaardigheden en het inzicht van medewerkers als basis neemt voor een succesvolle organisatie.

De hrm-filosofie is gebaseerd op vijf uitgangspunten:

1. Medewerkers zijn geen kostenpost, maar kapitaal.
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 kapitaal

Binnen de hrm-filosofie staan de medewerkers centraal. Zij worden gezien als de belangrijkste succesfactor van de organisatie: hoe goed een organisatie presteert, hangt vooral af van de kwaliteit van het personeel.

De hrm-filosofie benadert medewerkers hierbij als kapitaal 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: de succesfactor van de organisatie.*

### Inspiratiefilmpje: medewerkers waarderen



Bij Coolblue nemen ze in de drukke sinterklaastijd uitgebreid de tijd om alle medewerkers op een ludieke wijze te bedanken voor hun inzet. Dat is echt je medewerkers als kapitaal zien.

### 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.

## Voorbeeld

Een producent van telefoons 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 de 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 leidinggevendenden 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 leiderschapsstijl. Werkgevers die daarop letten, boeken meer succes dan andere ondernemers.

Werknemers die kunnen rekenen op goed humanresourcesmanagement zijn vaker tevreden dan werknemers die die zekerheid niet hebben. In de praktijk hangt dat vaak af van de individuele leiderschapsstijl 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.

### Blij mede werkers, betere resultaten

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

De mate waarin werknemers merken dat hrm zich met hen bezighoudt, zou in de 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 leidinggevendenden zouden er meer aandacht aan besteden dan corrigerende managers. Dat komt doordat de stimulerende manager



*Investeer in opleidingen.*

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 leidinggevendenden uit de publieke sector.

*Pwnet.nl.*

### **5. Personeelsinstrumenten worden geïntegreerd toegepast**

De verschillende personeelsinstrumenten die in een organisatie kunnen worden gebruikt, hangen met elkaar samen. Die 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 hun hierbij vervolgens onvoldoende begeleiding biedt, krijg je niet de specialisten die je wilt. De invullingen 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 hoeveelheid 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.