



# Sarphati<sup>®</sup>

## VAKMAN LEIDINGGEVEN - PERSONEELSBELEID

---

leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

ESS-examen: HRM

## COLOFON

---

Boom beroepsonderwijs  
info@boomberoepsonderwijs.nl  
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs en eindredactie: Hanna Molenaar, Angela van Oefelen, Ieke Veld, Linda de Boer

In samenwerking met: ROC van Twente

Titel: Vakman leidinggeven – Personeelsbeleid

ISBN: 97894

1e druk/ 1e oplage

© Boom beroepsonderwijs 2023

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.

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) 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>Kerntaak en werkprocessen</b> .....	<b>6</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Personeelsbeleid en HRM</b> .....	<b>7</b>
1.1	Personeelsbeleid .....	8
1.2	De HRM-cyclus .....	22
1.3	Samenvatting .....	26
1.4	Begrippen .....	27
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Instroom: werving en selectie</b> .....	<b>29</b>
2.1	Personeelsbehoefte .....	30
2.2	Werving- en selectieproces: voorbereiding .....	37
2.3	Werving- en selectieproces: werving .....	42
2.4	Werving- en selectieproces: selectie .....	52
2.5	Werving- en selectieproces: afronding .....	65
2.6	Samenvatting .....	75
2.7	Begrippen .....	76
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Functioneren en beoordelen</b> .....	<b>81</b>
3.1	Personeelsdossier .....	82
3.2	Formele personeelsgesprekken .....	91
3.3	Planningsgesprek .....	96
3.4	Functioneringsgesprek .....	98
3.5	Beoordelingsgesprek .....	104
3.6	Samenvatting .....	115
3.7	Begrippen .....	116
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Doorstroom: opleiden en ontwikkelen</b> .....	<b>119</b>
4.1	Opleiden en ontwikkelen in organisaties .....	120
4.2	Medewerkers opleiden .....	125
4.3	Opleidingsactiviteiten .....	130
4.4	Opleidingsplan .....	132
4.5	Het opleidingsplan uitvoeren .....	137
4.6	Samenvatting .....	142
4.7	Begrippen .....	143
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Ziekte en verzuim</b> .....	<b>145</b>
5.1	Verzuim .....	146
5.2	Verzuimbeleid .....	151
5.3	Omgaan met verzuim .....	154
5.4	Langdurig verzuim .....	163
5.5	Arbowetgeving .....	168
5.6	Samenvatting .....	171
5.7	Begrippen .....	172

<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Uitstroom: beëindiging arbeidsovereenkomst .....</b>	<b>175</b>
6.1	Beëindiging van een arbeidsovereenkomst .....	176
6.2	Ontslagprocedures .....	186
6.3	Transitievergoeding .....	192
6.4	Samenvatting .....	196
6.5	Begrippen .....	197
	<b>Beeldverantwoording .....</b>	<b>199</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Boom Digitaal .....</b>	<b>201</b>
1.1	Actieopdrachten .....	201
1.2	Test je kennis .....	210
1.3	Eindtoets .....	218
	<b>Index .....</b>	<b>221</b>

## INLEIDING

---

Als organisatie moet je soms op zoek naar nieuwe medewerkers. De afdeling human resources werft en selecteert. Als leidinggevende ben jij nauw betrokken bij het voeren van gesprekken met geschikte kandidaten. Wanneer een nieuwe medewerker gaat starten, is er meestal een inwerkprogramma, ook wel onboarding genoemd. De nieuwe medewerker maakt kennis met de organisatie en de werkzaamheden. Het is belangrijk dat medewerkers goed worden begeleid. De leidinggevende voert regelmatig gesprekken met alle medewerkers over hun functioneren, over hun werk en welke behoeftes medewerkers hebben. Dit gebeurt 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 fases 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 Human Resource Management (HRM). Je leert ook 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. Je leert ook hoe je ziekteverzuim voorkomt en welke regels er gelden bij langdurig verzuim en bij het ontslag van een medewerker.

## 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*



## 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 je 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
- begrijp je de HRM-cyclus

## Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk



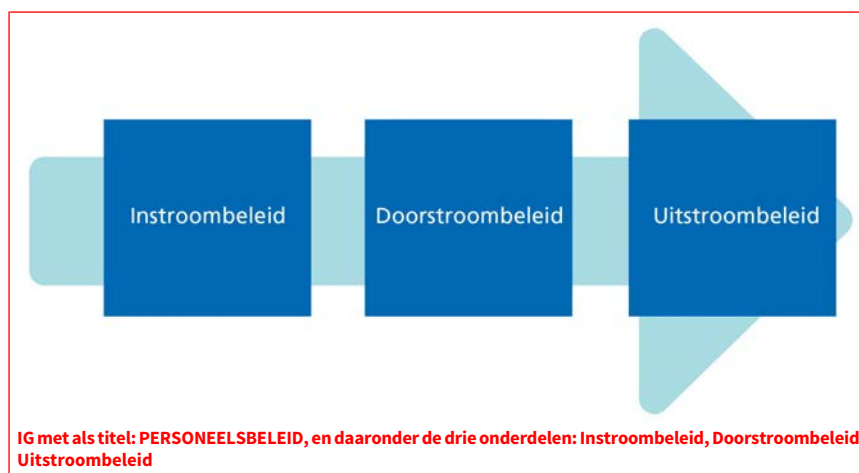
Bekijk het filmpje en beantwoord de vragen.

- 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. Het begeleiden van medewerkers 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 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. Het 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 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: de succesfactor van de organisatie.*



Inspiratiefilmpje

## 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 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 leiderschapsstijl. Werkgevers die daarop letten, boeken meer succes dan andere ondernemers.

Werknemers die kunnen rekenen op goed hrmmanagement zijn vaker tevreden dan werknemers die die zekerheid niet hebben. In 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.

### Blijve medewerkers, betere resultaten

Volgens de bestuurskundige zijn werknemers tevredener met hun werk als zij meer hrm-activiteiten ervaren, zoals opleidingsmogelijkheden en prestatiebeoordeling. Blijje 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.”



*Investeer in opleidingen.*

### **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 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. 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.