

Basisboek HR

Basisboek HR

Jelle Dijkstra

2026

>g uitgeverij
van gorcum

© 2026

Uitgeverij Van Gorcum BV

Dr. Nassaulaan 5, 9401 HJ Assen

 uitgeverij
van gorcum

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining zijn niet toegestaan.

All rights reserved. No text & datamining.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

NUR 807

ISBN folio 9789465070377

ISBN ebook 9789465070599

Eerste druk 2026

Uitgave: Uitgeverij Van Gorcum, Assen

Redactie: Leef in tekst, Groningen

Grafische verzorging: Wink Ontwerp, Havelte

Omslagontwerp: Elbert Niezen, Sint-Maarten

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

Inhoud

Voorwoord 9

Inleiding 11

Deel I: Analyse van omgeving, organisatie en personeel	17
--	----

1 Analyse van de omgeving 19

- 1.1 Demografische ontwikkelingen 21
- 1.2 Ecologische ontwikkelingen 23
- 1.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen 24
- 1.4 Technologische ontwikkelingen 25
- 1.5 Economische ontwikkelingen 26
- 1.6 Politieke en juridische ontwikkelingen 27

2 Analyse van de organisatie 29

- 2.1 Visie, missie, doelstellingen en strategie 30
- 2.2 Bedrijfsprocessen 33
- 2.3 Van 'stand-alone' naar netwerkorganisaties 37
- 2.4 Organisatiestructuur 39
- 2.5 Organisatiecultuur 44
- 2.6 Leiderschap 47
- 2.7 Arbeidsverhoudingen 49
- 2.8 Arbeidsomstandigheden 51

3 Analyse van het personeel 55

- 3.1 Kwantitatieve analyse van algemene personeelsgegevens 57
- 3.2 Taak-tijdanalyse: een basistechniek 57
- 3.3 Functioneren en resultaten 58
- 3.4 In-, door- en uitstroom 59
- 3.5 Kosten en baten van het personeel 64
- 3.6 Competenties 69
- 3.7 Vitaliteit 74
- 3.8 Werkvermogen en duurzame inzetbaarheid 76
- 3.9 Kwaliteitskaarten van personeel 78
- 3.10 Geavanceerde analysetechnieken 81
- 3.11 Een goede HR-informatievoorziening 85
- 3.12 Ethische aspecten van het werken met personeelsgegevens 87

Deel II: Ontwikkelen van een HR-strategie en keuze van HR-prioriteiten	91
--	----

4 Ontwikkelen van een HR-strategie	93
---	-----------

- 4.1 Van organisatiestrategie naar HR-strategie 94
- 4.2 Het HR-factorenmodel 95
- 4.3 HR-prioriteiten kiezen 96
- 4.4 Een strategisch HR-plan dat indruk maakt 97
- 4.5 De HR-scorecard 99
- 4.6 Instemming van 'stakeholders' 101

5 Uitwerking van HR-prioriteiten	103
---	------------

- 5.1 Kosten en baten van het personeel 104
- 5.2 Prestaties als maat voor de productiviteit van werknemers 106
- 5.3 Omvang en samenstelling van het personeel en de totale workforce 107
- 5.4 Brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers 110
- 5.5 Vertrek en behoud van werknemers 112

Deel III: Organisatie en kwaliteiten van HR	115
---	-----

6 Positionering en organisatie van HR	117
--	------------

- 6.1 Positionering van HR 118
- 6.2 Organisatie van HR 118
- 6.3 Functies en rollen van HR-professionals 120
- 6.4 Structurering van HR 122
- 6.5 Inrichting en gebruik van een HR-portal 124
- 6.6 Evaluatie en aanpassing van de HR-structuur 126

7 Kwaliteiten van HR-adviseurs	127
---------------------------------------	------------

- 7.1 De adviesrelatie 128
- 7.2 De rollen van een HR-adviseur 130
- 7.3 De kwaliteiten van een HR-adviseur 132
- 7.4 Adviesvaardigheden 134
- 7.5 Onderzoeksvaardigheden 137
- 7.6 Project- en programmamanagement 140
- 7.7 Procesmanagement 144

Deel IV: Implementeren van een HR-strategie	147
---	-----

8 Ontwerpen en doorvoeren van veranderingen	149
--	------------

- 8.1 De noodzaak en de aard van veranderingen 149
- 8.2 Innovatieprocessen 154
- 8.3 Omgaan met weerstanden 156
- 8.4 De HR-adviseur als veranderkundige 158
- 8.5 Planmatig begeleiden van veranderingsprocessen 159

9 Organisatieontwikkeling	163
----------------------------------	------------

- 9.1 Missie, doelstellingen en strategie 164
- 9.2 Bedrijfs- of organisatieprocessen 164
- 9.3 Netwerkorganisaties 166
- 9.4 Structuur- en functieontwikkeling 168
- 9.5 Grote organisatieveranderingen 174
- 9.6 De organisatiecultuur 183
- 9.7 Leiderschap en leidinggeven 185
- 9.8 De arbeidsverhoudingen 187
- 9.9 Goede arbeidsomstandigheden 189

10 Van personeelsplanning naar workforceplanning	191
---	------------

- 10.1 De juiste HR-interventies kiezen 192
- 10.2 Principes van richtingzoekende planning 194
- 10.3 Van gegevens naar persoonlijke actieplannen 197
- 10.4 De workforcescorecard 198
- 10.5 Instrumenten 199

Deel V: HR-interventies in de praktijk	205
--	-----

11 Sturen op recruitment en onboarding van nieuwe werknemers	207
---	------------

- 11.1 Recruitment 207
- 11.2 Onboarding 216

12 Sturen op prestaties en productiviteit van werknemers	219
---	------------

- 12.1 Het zelfbeoordelingsproces 220
- 12.2 Tevreden, gemotiveerde en betrokken werknemers 223
- 12.3 Prestatie en beloning 226
- 12.4 Verzuimmanagement 229
- 12.5 Roosters en arbeidstijden 232
- 12.6 Verhouding vast en flexibel personeel 235
- 12.7 Aanpassing van de mix van arbeidscontracten 237
- 12.8 Nieuwe vormen van organiseren en (samen)werken 238

13 Sturen op kwaliteiten en duurzame inzetbaarheid van werknemers 241

- 13.1 Begeleiding van werknemers in de eerste fase van hun dienstverband 243
- 13.2 Coaching 244
- 13.3 Competentie- en kennisontwikkeling 249
- 13.4 Teamontwikkeling 252
- 13.5 Management- en leiderschapsontwikkeling 255
- 13.6 De kracht van informeel leren 256
- 13.7 Leervormen 257
- 13.8 Het opzetten van opleidingen en trainingen 259
- 13.9 Opleidingsmanagement 263
- 13.10 Opleidingen en rendement 264

14 Sturen op interne doorstroom, behoud en offboarding van werknemers 267

- 14.1 Voorbereiding van interne doorstroom van werknemers 268
- 14.2 Loopbaangerichte activiteiten 268
- 14.3 Mix van sleutelpersonen en -posities 273
- 14.4 Behoud van sleutelwerknemers 275
- 14.5 Talentnetwerken 277
- 14.6 Varianten van offboarding 277
- 14.7 Gecontroleerde uitstroom 280
- 14.8 Sturen op verloop van personeel 282

Literatuur 283
Bijlagen 299

- Bijlage 1: Bedrijfskaart Steenbakker 299
- Bijlage 2: Dublindescriptoren en leeruitkomsten 306

Trefwoordenregister 307

Voorwoord

Voor u ligt het nieuwe *Basisboek HR*, de opvolger van het *Handboek HRM* dat ik in 2008 heb geschreven en dat in 2011 voor het laatst is herzien. Dit nieuwe boek beoogt een snelle en brede introductie te bieden in diverse elementen die belangrijk zijn in het vak van HR-adviseur. Hoewel het in eerste instantie bedoeld is voor de hbo-opleidingen HRM, kan het ook in andere opleidingen en bij bedrijven en instellingen gebruikt worden. Het boek biedt een kader waarbinnen diverse HR-werkzaamheden en instrumenten worden geïntegreerd onder de paraplu van een HR-strategie die aansluit bij de strategie van de organisatie en bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Hoewel veel van de inhoud hetzelfde is gebleven, is er toch het een en ander veranderd. In de eerste plaats is het boek beknopter geworden en daardoor beter geschikt voor het onderwijs, want “studenten lezen geen dikke boeken meer”. Op onderdelen is de inhoud aangepast aan nieuwe ontwikkelingen zoals de opkomst van *workforce management*, *pre- en onboarding*, het bieden van *employee experiences* en een uitdagende en betekenisvolle *employee journey*, en niet te vergeten het gebruik van AI. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de manier hoe het werk is georganiseerd en wordt uitgevoerd. De rol van werknemers zal nog groter worden dan die de laatste jaren met de vestiging van ESS-systemen al is geworden.

Het oorspronkelijke boek is geschreven toen ik als consultant opdrachten uitvoerde bij diverse bedrijven en instellingen, en veel kennis tot mij nam uit literatuur, via congressen, internet enzovoort. In 2013 kreeg ik een aanstelling tot lector Persoonlijk Leiderschap en Innovatiekracht bij wat nu NHL Stenden University of Applied Sciences heet. Dat leverde veel nieuwe kennis en ervaring op over hoe het onderwijs georganiseerd is en hoe op het snijvlak van praktijk en wetenschap nieuwe praktijkgerichte kennis ontwikkeld en toegepast kan worden.

Toen uitgever Ellen Gommers mij eind 2024 benaderde met de vraag of ik een nieuw basisboek voor HR-opleidingen wilde schrijven, heb ik geen moment geaarzeld. Het leek mij een mooie kans om de nieuwe ontwikkelingen en ervaringen binnen en rondom HR en met opleidingen met elkaar te verbinden in een nieuw boek. Hopelijk helpt dit boek studenten en andere lezers om grip te krijgen op wat HR-advisering inhoudt en hoe het ontwikkeld en uitgevoerd kan worden.

Tot slot wil ik een aantal meelezers bedanken die bereid waren om een eerdere conceptversie van het nieuwe boek te lezen en van commentaar te voorzien: Tessa van Mourik (psycholoog, expert coaching en training), Annemiek Kaptein (HR-businesspartner), Djoerd Hiemstra (associate lector Mens, Werk en Organisatie), Jonas Dijkstra (manager Contingent Staffing), Hans van Leeuwen (directeur HRM), Michiel van Meer (voormalig CHRO) en Lykle Algra (docent HR). Uiteraard ben en blijf ik verantwoordelijk voor het eindproduct.

Dordrecht, zomer 2025
Dr. Jelle Dijkstra

Inleiding

Basisboek HR is geschreven als een lesboek voor de eerste twee jaren van hbo-opleidingen HRM en Mens & Organisatie. Het is de opvolger van *Handboek HRM* dat in 2008 verscheen en waarvan in 2011 een nieuwe versie was uitgekomen. Inmiddels zijn bijna vijftien jaar verstreken en wordt het handboek nog steeds in het hbo-onderwijs gebruikt: niet alleen in HR-opleidingen en bij andere studierichtingen maar ook door HR-professionals, managers en bestuurders van bedrijven en instellingen, en zelfstandig gevestigde HR-experts. Tegelijkertijd is het bestaande *Handboek HRM* sterk verouderd, te omvangrijk (te zwaar voor in de boekentassen van de studenten en hier en daar onvolledig of onjuist). Hoog tijd om een nieuw *Basisboek HR* uit te brengen dat ‘up-to-date’ is en qua omvang en taalgebruik gemakkelijker is te gebruiken. Harde eisen in een tijd waarin iedereen overladen wordt met informatie en het steeds moeilijker wordt om het kaf van het koren te scheiden.

Handboek HRM begon met het tegenover elkaar zetten van twee opvattingen. De ene opvatting was dat HR als zelfstandige discipline naast management, financiën en ICT zou verdwijnen (Fousert, 2000). Daartegenover stond de andere opvatting dat HR zich bewoog in de richting van vakvolwassenheid en dat het op hetzelfde acceptatieniveau zou komen als de andere genoemde disciplines (Ulrich, 1997). Het is bijzonder dat die tweedeling in deze tijd nog steeds actueel is. HR heeft weliswaar qua positie, vakinhoudelijke kennis en professionele identiteit terrein gewonnen, maar wordt nu in verlegenheid gebracht door het algemene streven om de HR-expertise te vangen in zelfstandig functionerende en AI-ondersteunde HR-systemen. Illustratief hiervoor is de vrij plotselinge opkomst van AI-applicaties zoals ChatGPT en CoPilot die steeds betere oplossingen voor problemen, adviezen en teksten aanleveren – ook over HR-gerelateerde onderwerpen – en die bij steeds meer bedrijven en instellingen geïntegreerd worden in de tools waarmee hun werknemers werken.

Op dit moment (zomer 2025) zien we dat de HR-discipline nog steeds naarstig op zoek is naar haar identiteit en voorlopig heeft gekozen voor het centraal stellen van een rol als ‘businesspartner’ van het management en het inspelen op actuele thema’s zoals total workforce management, employee journey, onboarding en employee experience. Ook schrijvers van HR-handboeken ontkomen hier niet aan. Het is de kunst deze ontwikkelingen zo te integreren dat daarna weer stappen vooruit kunnen worden gezet. Dat geldt ook voor de betrekkelijk nieuwe benadering om de mens centraal te stellen, zoals door Sven Rickli en de door hem opgerichte Stichting Menselijke Revolutie (2025) wordt bepleit. In praktische zin kan hier invulling aan worden gegeven door te streven naar een meer mensgericht en minder systeemgericht HR-beleid.

Bij het schrijven van de tweede versie van het handboek in 2011 dacht ik nog dat HR een nieuwe rol zou moeten ontwikkelen, namelijk die van *business leader*. Die zou volgens Holbeche (2009) moeten worden ingezet boven op de vier rollen die Ulrich als volgt had geformuleerd: *strategic player*, *administratief expert*, *employee champion* en *change agent* (Ulrich,

1997; zie paragraaf 6.3 voor een uitgebreide beschrijving van Ulrichs rollen) en die hij in 2005 met een vijfde rol van ‘functional expert’ had uitgebreid (Ulrich & Brockbank, 2005). De ‘HR business leader’-rol zou het walhalla van HR zijn waar alleen de beste generalisten, de top-*businesspartners* toegang toe konden krijgen.

Inmiddels ben ik ervan overtuigd geraakt dat *business leadership* iets is dat elke werknemer in elke positie en vanuit elk perspectief kan leveren. Ik ben het dan ook pertinent oneens met mijn eigen stellingname van 2011 dat de rol van business leader alleen weggelegd zou zijn voor de meest briljante, vaak jonge en ‘out of the box’-denkende superprofessional.



Praktijkvoorbeeld

Ergens in de jaren negentig gaf ik een leiderschapstraining aan een managementteam, bestaande uit vijf directeuren en een CEO. Tijdens een vergadering waar ik bij aanwezig was hadden de directeuren het hoogste woord en de CEO discussieerde vrolijk mee. De secretaresse die naast mij zat en wanhopig probeerde het verloop van de discussie op haar laptop bij te houden, kreeg op een zeker moment genoeg van de almaar uitdijende discussies. Ze nam het woord en zei: “Volgens mij moeten we dit besluiten. Zijn jullie het daarmee eens?” Ze wachtte het antwoord niet eens af en typte de tekst van het besluit op in haar verslag. Waarna de CEO zei: “Oké ... Dan gaan we door naar het volgende agendapunt.” Op een vergelijkbare manier werden nog zeven besluiten genomen, alle zeven ingebracht door de secretaresse.

Deze casus heeft mij toen erg aan het denken gezet. Het is de basis geworden van het boek *Gedeeld leiderschap* dat ik samen met Paul-Peter Feld heb geschreven en dat in 2012 Managementboek van het Jaar is geworden. Paul-Peter werkte toen nog als HR-directeur bij Xerox, waar een groot transitieproces gaande was en waarvan hij mede trekker was. In dat proces had hij vergelijkbare ervaringen opgedaan als ik in mijn advieswerk.

Inmiddels is het duidelijk dat elke HR-professional in elke positie en op elk niveau leiderschap kan claimen (“wie het weet, mag het zeggen”) en waarde toe kan voegen aan de organisatie en aan het personeel dat daar werkt. Sterker nog: in een tijd waarin vraagstukken complexer worden en niet meer gemakkelijk vanuit een centraal punt kunnen worden opgelost, kunnen HR-professionals eraan bijdragen dat werknemers met goede ideeën meer ruimte krijgen en nemen om een rol te spelen in de ontwikkeling van de organisatie. Tegenwoordig gebruiken wij hiervoor termen als inclusie en gedeelde verantwoordelijkheid (gedeeld leiderschap). Dit past bij het betrokken en bevlogen houden van het personeel.

Een tweede misvatting in het vorige boek die ik recht wil zetten, is de gedachte dat lager gekwalificeerde uitvoerende en ondersteunende werkzaamheden in hoge mate geautomatiseerd zullen worden en dus niet meer als HR-taken door HR-professionals uitgevoerd zullen worden. Het tegendeel is waarschijnlijk het geval. De snelle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen waar organisaties en werknemers op moeten reageren, vergen steeds meer van iedereen. We zien dat in de ontwikkeling van administratief HR-werk: dat verschuift steeds meer van korte contacten rond praktische en ad hoc gestelde administratieve vragen naar twee kanten: