



Boom
keuzedelen

VERDIEPING HRM

Boom

COLOFON

Boom Mbo
klantenservice@boom.nl
www.boom.nl

Auteur: Djoke Rispens
Inhoudelijke redactie: Marnix van Daal en Mark Overeem

Titel: Verdieping HRM

Bronvermelding: Albert Heijn, CBS

ISBN: 978 90 372 7063 1
1e druk / 1e oplage

© 2026 Boom | All rights reserved | No text and data mining

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). Voor het overnemen van een (of meerdere) 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).

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, te vinden op www.boom.nl.

INHOUD

Werken met dit keuzedeel	5
1 De arbeidsmarkt	7
Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	8
Conjunctuur	10
De conjunctuur voor zijn	12
Europa, een grote arbeidsmarkt	13
AI in het arbeidsproces	14
AI als arbeidskracht	15
Werkgeversorganisaties	16
Collectieve arbeidsovereenkomst (cao)	18
Begrippen	24
2 Werving en selectie	27
Vacature	28
Vaardigheden	31
Trainingen en vaardigheden	33
Selectiemiddelen	34
Wervings- en selectiebureaus	36
Externe arbeidskrachten	37
Nieuwe werknemer met een risico	40
Begrippen	42
3 Discriminatie en privacy	45
Discriminatie	46
Directe en indirecte discriminatie	47
De anti-discriminatiewetten	50
Identificeren	54
Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	55
Begrippen	60
4 Arbeidsrecht	63
Arbeidsovereenkomsten	64
Verschillende arbeidsovereenkomsten	66
De regels rond oproepkrachten	68
Fasensysteem	71
Opvolgend werkgeverschap	72
Proeftijd en opzegtermijn	75
De route van ontslag	78
Loon	80
Salarisstrook	82
Arbeidsvoorwaarden	84
Vakantie	86
Veiligheid	90
Aansprakelijkheid	92
Goed werkgeverschap	95
Begrippen	98
5 Personeelsbegeleiding en loopbaan-management	101
Onboarding	102
Onboardingsprogramma	104
Inwerken van de nieuwe werknemer	105
Hr-cyclus traditioneel en de nieuwe trends	107
Inzicht in het personeelsbestand	109
Dienend leidinggeven	111
Reorganisatie	114

Overgang van onderneming of fusie	115
Afspiegelingsbeginsel	117
Sociaal plan	118
Ziekte een zorg voor de werkgever en werknemer	120
Wet Verbetering Poortwachter	122
Zwangerschap en verlof	124
Begrippen	127
6 Uitdaging	131
Index	134

WERKEN MET DIT KEUZEDEEL



Digitale leeromgeving

Bij sommige opdrachten heb je hulpmiddelen nodig. Bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een link naar een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Het icoontje in de vorm van een wereldbol verwijst naar de digitale leeromgeving. Om hier te komen ga je naar [Boomdigitaal.nl](https://boomdigitaal.nl).

Eerste keer inloggen in de digitale omgeving

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

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boom.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Verdieping hrm

Met dit keuzedeel krijg je inzicht in de werkzaamheden van een hr-medewerker. Als hr-medewerker ben je een spin in het web binnen het bedrijf. Je hebt een groot takenpakket. Je verzorgt de loon- en personeelsadministratie, controleert en registreert ziekteverzuim, je stelt vacatures op en je voert sollicitatiegesprekken. Maar je voert ook het gesprek als een werknemer wordt ontslagen of als het tijdelijke contract niet wordt verlengd. Je bent een vraagbaak en luisterend oor voor de directie, het management en de medewerkers.



Peter die lasser is in jouw bedrijf wordt binnenkort voor het eerst vader. Hij wil graag bij de bevalling zijn en hij wil graag voldoende tijd hebben voor de zorg voor zijn vrouw en de baby. Bij jou is hij aan het juiste adres. Jij kunt hem vertellen waar hij recht op heeft. Betaald verlof, deels betaald verlof of onbetaald verlof. Je vertelt hem wat en waar hij het verlof aan kan vragen. Zo kan Peter zich zorgeloos voorbereiden op het vaderschap.



Bekijk de video.

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in de conjunctuur van de arbeidsmarkt.
2. Je hebt kennis van het werven en selecteren van personeel.
3. Je hebt kennis van de wetgeving rond discriminatie en privacy.
4. Je hebt kennis van de hr-cyclus.
5. Je hebt kennis van de relevante wetgeving op het gebied van het arbeidsrecht.
6. Je hebt kennis van de effecten van een reorganisatie en het sociaal plan.
7. Je hebt kennis over verschillende arbeidsovereenkomsten en de uitwerking daarvan.
8. Je hebt kennis van het ontstaan, de functie en de invloed van de cao.

Dit keuzedeel bestaat uit:

- *Theorie, begrippen en opdrachten*

Hierbij leer je over en oefen je met de praktijk. In sommige opdrachten werk je aan beroepsproducten, deze opdrachten herken je aan [BP]. Deze beroepsproducten kun je verzamelen in je portfolio en heb je nodig om de uitdaging aan het einde van het keuzedeel goed af te ronden.

De beroepsproducten in dit keuzedeel zijn:

- *Verslag: arbeid door de generaties heen*
- *Vacaturetekst*
- *Rapport leidinggevende: subsidies*

- *Vlog: discriminatie*
- *Factsheets: de wet in een oogopslag*
- *Sway: vragen van de werknemers*
- *Mindmap + presentatie: de moderne werkgever*
- *Rapport: passende training*
- *Brief: werkfit.*

- *Test je kennis*
Hiermee kun je zelf je kennis van de theorie testen.

- *Uitdaging*
Dit is het eindproduct en de afronding van het keuzedeel. Hier werk je gedurende het hele keuzedeel naartoe. En hier word je op beoordeeld.
Voor de uitdaging ga je de workflow van een hr-medewerker uitvoeren. Je stelt een arbeidscontract op, je informeert indien nodig de leidinggevende en je beantwoordt vragen van werknemers.

- *Theorietoets*
Je docent besluit of je ter afsluiting een theorietoets maakt.

Vraag naar arbeid:
bedrijven



Aanbod van arbeid:
alle mensen die een baan zoeken



Hoofdstuk 1

De arbeidsmarkt

Dit eerste hoofdstuk gaat over de geschiedenis, de huidige arbeidsmarkt, de toekomst van arbeid en de invloed van de vakbonden op de arbeidsmarkt. Arbeid en de arbeidsmarkt veranderen continu. Dat komt door uitvindingen zoals de stoommachine of de robot. Maar ook politieke keuzes en schommelingen in de economie zijn van invloed op de arbeidsmarkt.

Een hr-medewerker die zich bewust is van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kan op tijd inspelen op komende veranderingen. De hr-medewerker voorkomt bij economische schommelingen een overschot of een tekort aan personeel.

Aan het eind van dit hoofdstuk

1. kun je aangeven hoe arbeid sinds ongeveer 1800 zich ontwikkelde
2. kun je aangeven welke ontwikkelingen op dit moment zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt
3. kun je aangeven wat de huidige situatie is wat betreft kansen en bedreigingen op de arbeidsmarkt
4. kun je aangeven wat de effecten van AI zijn op de arbeidsmarkt
5. kun je aangeven wat wordt verstaan onder hoog- en laagconjunctuur en het effect daarvan op de arbeidsmarkt
6. kun je aangeven wat de invloed van Europa is op de arbeidsmarkt
7. kun je de functies van vakbonden, werknemers- en werkgeversorganisaties benoemen
8. kun je de functie van de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst herkennen
9. kun je het ontstaan en de functie van de cao benoemen
10. kun je een bepaalde cao toepassen.



Opdracht 1 Arbeid

Bekijk de filmpjes.

- De filmpjes gaan terug naar de 19e eeuw. Deze eeuw wordt de IJzeren Eeuw genoemd. Waarom wordt deze eeuw zo genoemd?
- Wie emanciperen zich in deze periode?
- Kinderarbeid mocht nog in de 19e eeuw. Wat waren de werktijden van de kinderen in de glasblazerij van Regout? En hoeveel uren per dag en hoeveel dagen per week werkten de kinderen?
- In het filmpje over kinderarbeid komt ook gedwongen winkelnering voor. Gedwongen winkelnering houdt in dat iemand de ander verplicht tot aankoop bij een bepaalde leverancier. In dit filmpje stuurt de werkgever de werknemer naar het eigen café. Daardoor komt een deel van het loon terug bij de werkgever. Mag verplichte winkelnering nog?
- Naast het feit dat de industriële revolutie voor veel geld zorgt, is er nog steeds armoede, werkloosheid en landloperij. Hoe wordt dit aangepakt?
- Werkgever Regout ziet zichzelf als een zeer goede werkgever. Hij zorgt voor werk, scholen en huizen. Daarnaast zorgt hij ervoor dat kinderen geen tijd krijgen om te klieren en te zeuren.

In Nederland lijkt het nu allemaal beter geregeld. Helaas komt gedwongen arbeid met slechte werkomstandigheden nog steeds voor. We noemen dit uitbuiting van personeel. Noteer minimaal drie vormen van uitbuiting die nog steeds voorkomen.

- In welke bedrijven komt uitbuiting van personeel vooral voor?
- Waar kun je arbeidsuitbuiting melden?

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Inmiddels zitten we in de vierde industriële revolutie. In de tussenliggende tijd is er veel gebeurd. Te veel om op te noemen maar daar waar het gaat om gebeurtenissen die effect hadden op de arbeidsmarkt, kunnen we in grote lijnen toch een aantal gebeurtenissen niet ongenoemd laten.

Periode of jaar	Gebeurtenis en gevolg voor de arbeidsmarkt
Rond 1870	De industriële revolutie; de uitvinding van machines. Fabrieksarbeid ontstaat. Er gaan meer mensen in steden wonen: verstedelijking.
1914-1918	Eerste Wereldoorlog die voor een deel aan Nederland voorbijgaat, maar waardoor veel Belgische vluchtelingen naar Nederland komen die er ook gaan werken.
1929	Beurscrash in Amerika. Het begin van de wereldwijde economische crisis.
1935	Door de economische krimp als gevolg van de wereldwijde economische crisis ontstaat een ongekend hoge werkloosheid in Nederland.
1940-1945	Tweede Wereldoorlog
1950-1970	Wederopbouw van Nederland. Er is veel werk en optimisme.
1960-1965	Groot arbeidstekort doordat honderduizenden goed opgeleide Nederlanders emigreren naar Canada, Australië en Nieuw Zeeland.
1970	Loonexplosie. De regering grijpt in om te sterke inflatie te voorkomen. Vanaf nu gaan vrouwen vaker werken.

Periode of jaar	Gebeurtenis en gevolg voor de arbeidsmarkt
1973	De oliecrisis. Een nieuwe periode van hoge werkloosheid. Atv (arbeidstijdverkorting) wordt ingevoerd en ouderen kunnen eerder stoppen met werken door de VUT-regeling (vervroegde uittreding). Zo krijgen jongeren weer kansen op de arbeidsmarkt.
1983	IBM introduceert de eerste pc (personal computer) in Nederland. Het begin van de automatisering. De zogenoemde derde industriële revolutie begint.
1984	Hoogtepunt werkloosheid in Nederland. De mensen die nu van school komen kunnen geen werk vinden en worden daarom de verloren generatie genoemd. De verwachting is dat zij nooit werk zullen vinden.
1990-2000	Veel meer vrouwen gaan werken. De werkloosheid daalt. Ook de verloren generatie komt aan het werk. Generatie Y wordt geboren.
2008	Een nieuwe wereldwijde economische crisis zorgt voor veel ontslagen en een stijging van het aantal werklozen. Ondanks de hoge werkloosheid wordt er gewaarschuwd voor een tekort aan arbeidskrachten. Dit komt doordat de babyboomers bijna met pensioen gaan en het geboortecijfer achterblijft. Er zullen minder arbeidskrachten beschikbaar zijn. De AOW-leeftijd (de leeftijd waarop mensen kunnen stoppen met werken) moet volgens de regering daarom omhoog.
2010	Het is al even gaande: de vierde industriële revolutie. Robots nemen steeds meer werk uit handen van de werkenden.
2013	De verhoging van de AOW-leeftijd is een feit. Atv is inmiddels omgezet in een fulltimebaan van 32 of 36 uur in plaats van 40 uur. De VUT-regeling bestaat al jaren niet meer.
2020-2021	Coronacrisis. Veel bedrijven moeten de deuren sluiten. Werk dat vanuit huis kan, gaat door. Na de coronacrisis blijft vanuit huis werken voor veel beroepen normaal.
2023	De wereld gaat weer open. De werkgevers worden wakker in een wereld waarin gespecialiseerde arbeidskrachten nauwelijks te vinden zijn. Wie nu van school komt, kan vaak direct aan de slag. Mensen willen een betere balans in werk en privé. Vanuit huis werken is een nadrukkelijke wens. Gen Z (Generatie Z) komt op de arbeidsmarkt.
2025	Gen Z (Generatie Z) brengt verandering op de arbeidsmarkt. Gen Z is digitaal vaardig. Voor Gen Z is leven minstens zo belangrijk als werken. Flexibel en hybride werken in een parttime functie komt steeds meer voor. Gen Z is gemotiveerd om nieuwe vaardigheden te leren om zo te groeien. Op de arbeidsmarkt is een grote vraag naar mensen die praktisch zijn opgeleid. Mbo'ers zijn nodig in de zorg, bouw en techniek.

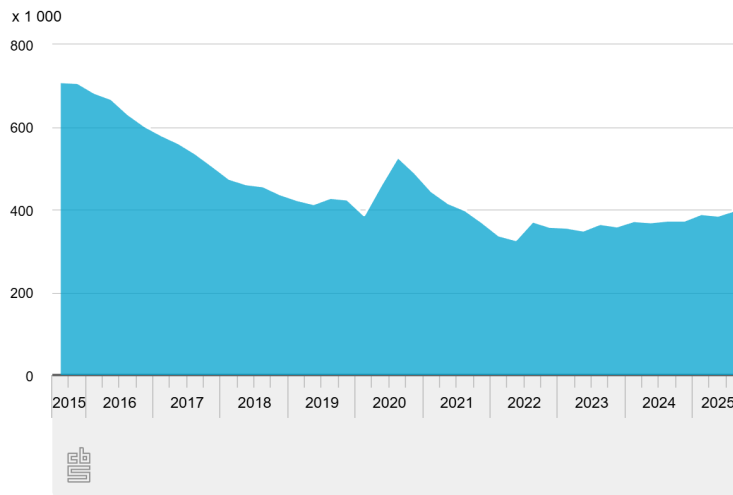
Opdracht 2 Een duidelijk overzicht

Voor een hr-medewerker is inzicht in de geschiedenis belangrijk om de toekomst enigszins te kunnen voorspellen. Een hr-medewerker adviseert het management over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zodat de werkgever zich kan voorbereiden op de veranderingen.

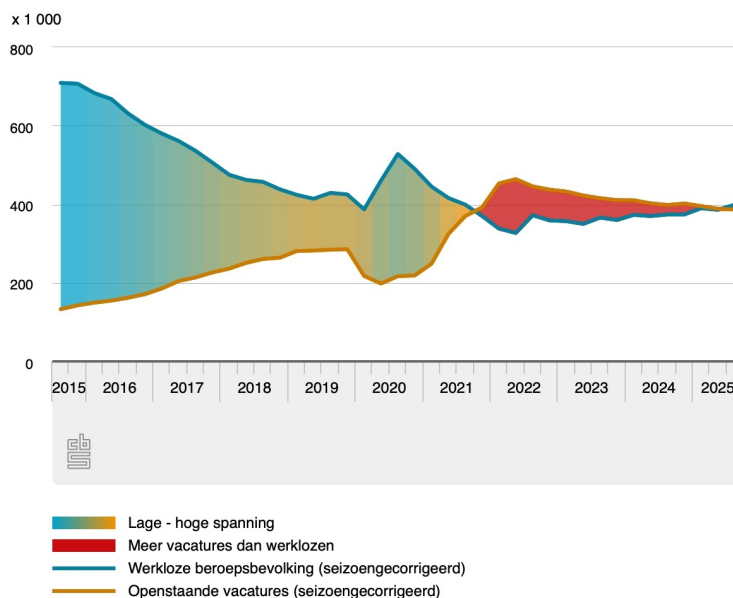
- Kies een jaar of periode uit het overzicht en werk dit uit in een presentatie van vijf minuten. Met de presentatie maak je een verdiepingsslag waaruit blijkt dat je inzicht hebt in wat er gebeurde, wat het gevolg was (en misschien nog is) op de arbeidsmarkt.

- b. Zoek op internet naar de werkloosheidscijfers vanaf 1950 tot nu. Maak een grafiek waarin je de werkloosheidscijfers zet. Zet deze cijfers af tegen de gebeurtenissen of ontwikkelingen die je in de tabel ziet staan.

Werkloze beroepsbevolking, seizoengecorrigeerd



Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd)



Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking.

- c. Bestudeer de afbeeldingen. Schrijf in een kort verslag wat er volgens jou op dit moment aan de hand is op de arbeidsmarkt. Denk je dat het makkelijk of juist moeilijk is om nieuw personeel te krijgen? Motiveer je antwoord. Richt je verslag aan de manager van de hr-afdeling.

Conjunctuur

De schommelingen in de economische groei wordt de **conjunctuur** genoemd. Het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) houdt deze stijgingen en dalingen scherp in de gaten.

Hoogconjunctuur

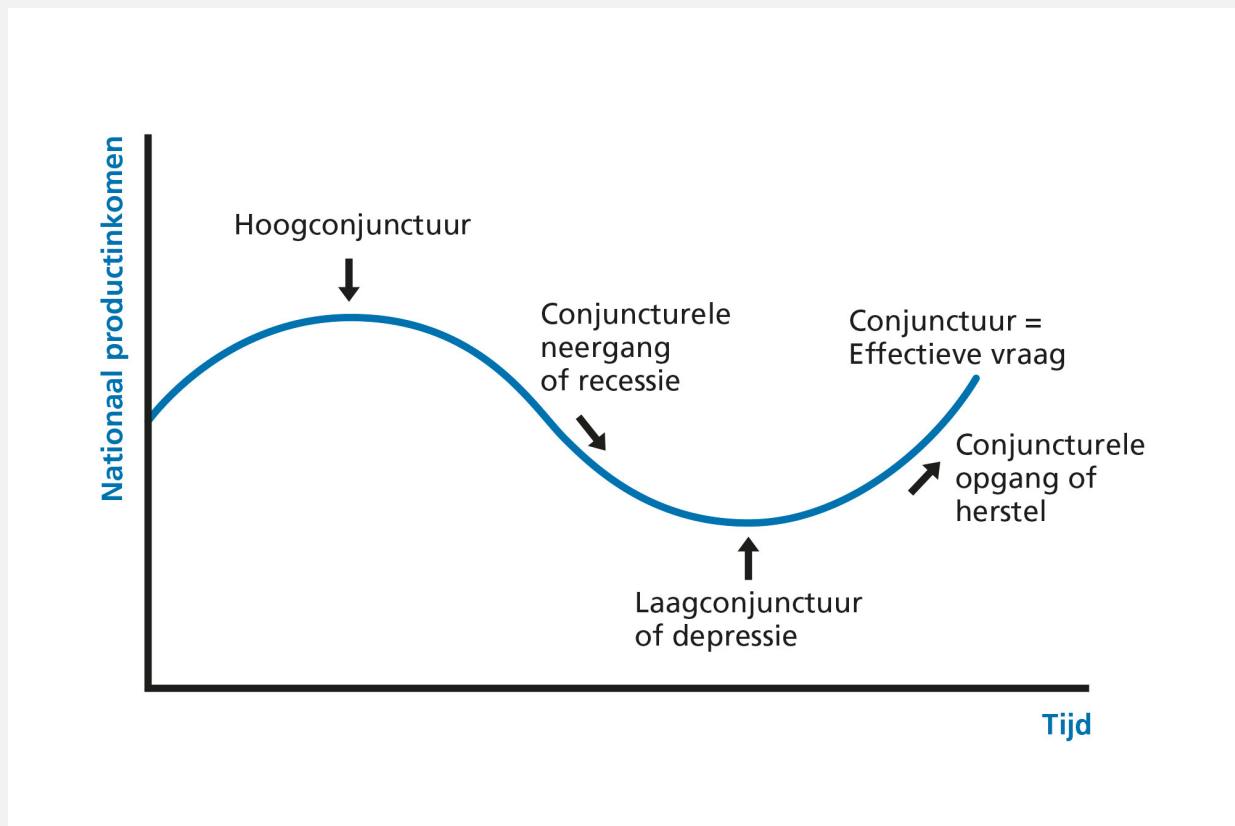
De hoogconjunctuur is een periode waarin het economisch goed gaat. Het consumentenvertrouwen is hoog waardoor mensen meer gaan kopen. Om de vraag naar producten bij te houden, wordt de productie omhooggebracht. In deze periode is de werkloosheid laag. De arbeidsmarkt wordt krappere. De werknemers die er zijn willen wel komen werken, maar vragen daar meer loon voor. Dit maakt producten weer duurder. Deze stijging van de prijzen zorgt voor **inflatie**.

Laagconjunctuur

De laagconjunctuur is het tegenovergestelde. Het gaat slechter met de economie. De consumenten raken het vertrouwen kwijt. Ze geven minder geld uit want ze zijn bijvoorbeeld bang dat ze hun werk kwijtraken. Als er minder vraag is naar producten kan de productie naar beneden en zullen er inderdaad ontslagen volgen. De prijs van de producten daalt. De lonen zullen minder of niet stijgen. Er is sprake van een **recessie**. Doordat er minder werknemers nodig zijn, wordt de arbeidsmarkt ruimer.

Golfbeweging

Hoog- en laagconjuncturen wisselen elkaar steeds af. Dat blijkt ook uit de werkloosheidscijfers vanaf 1950. Een hoge werkloosheid ontstaat vaak een tijdje na een crisis. Vanuit een laagconjunctuur ontwikkelt zich vaak langzaam weer een hoogconjunctuur.



Hoog- en laagconjunctuur.

**Opdracht 3 Hoog- en laagconjunctuur**

Bekijk het filmpje.

- Waarom was de tulpenmanie een zeepbel?
- Was de periode van de tulpenmanie ein hoog- of laagconjunctuur?
 - Hoogconjunctuur.
 - Laagconjunctuur.

Tulpenbollen waren een investering. Je kon ze kopen en later duurder verkopen. Tot ze plotseling onverkoopt waren. Tegenwoordig kopen we geen tulpenbollen meer om er rijk van te worden.

c. Noteer minimaal drie zaken of goederen waar mensen tegenwoordig hun geld in beleggen.

De conjunctuur voor zijn

Als hr-medewerker herken je de komst van een hoog- en laagconjunctuur. Toch weet je dit pas zeker als je in een stijgende of dalende fase zit. Het is net als het weerbericht. Er wordt wel goed weer voorspeld, maar door een draaiende wind, kan het er ineens anders uitzien. Zo gooide Covid-19 bijvoorbeeld ook alles ineens om.

Opvangen arbeidskrachte

Tijdens hoogconjunctuur kun je moeilijk aan personeel komen. Er staan meer vacatures open dan er arbeidskrachten zijn. Een hr-medewerker zal dan meer moeten doen om arbeidskrachten binnen te halen. Als je de signalen van een komende hoogconjunctuur herkent, weet je dat je tijdig op zoek moet naar goede arbeidskrachten. Maar je kunt ook denken aan extra inzet van het bestaande personeel. Uitzendkrachten en parttimers willen misschien wel wat meer uren werken.



Contract aanbieden.

Vaste aanstelling geven

Een bedrijf kan in de fase van groei en hoogconjunctuur ervoor kiezen de werknemers aan zich te binden door ze een contract voor onbepaalde tijd te geven. Maar daarmee loopt de werkgever wel het risico dat als het slechter gaat met de economie, de werkgever deze vaste medewerkers niet zomaar kan ontslaan. Daarom moet de hr-medewerker ook de signalen van een komende laagconjunctuur herkennen. Want als die signalen komen, is het verstandig om niet te veel vaste contracten meer aan te bieden. Dan kun je beter uitzendkrachten aannemen.