

**DEEL I**  
**NAAR EEN 'STRATEGY DRIVEN' HR BELEID**

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Het historisch perspectief .....	5
<b>2. Strategisch HR beleid</b> .....	<b>8</b>
2.1 Van strategie naar instrument .....	9
<b>3. Meten is weten</b> .....	<b>13</b>
<b>4. Ken- en stuurgetallen voor personeelsbeleid</b> .....	<b>15</b>
<b>5. De HR scorecard</b> .....	<b>17</b>
<b>6. Aandeelhoudersrendement</b> .....	<b>19</b>
<b>7. HR beleid en meerwaarde voor de organisatie</b> .....	<b>22</b>
7.1 Effectiviteit van de HR functie .....	23
7.2 Duidelijke beloning en resultaatverantwoordelijkheid .....	24
7.3 Excellente werving en binding van personeel .....	25
7.3.1 Goede werving .....	26
7.3.2 Gericht behoud van personeel .....	26
7.4 Collegiale en flexibele werkverhoudingen .....	27
7.5 Integriteit in communicatie .....	28
7.6 Zorgvuldige inzet van personeel .....	29
<b>8. Het meten van de tevredenheid van het personeel</b> .....	<b>32</b>
<b>9. De betekenis voor de vraag wat goed HR beleid is</b> .....	<b>36</b>
<b>10. Vragen</b> .....	<b>43</b>
<b>Eindnoten</b> .....	<b>44</b>

**DEEL II**  
**HR PLANNING EN CONTROL**

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Waarom planning en control van HR?</b> .....	<b>5</b>
2.1	De lat ligt hoog.....	5
2.2	Basisconditie op orde.....	6
2.3	Vruchten plukken... ..	7
<b>3.</b>	<b>De principes van planning en control</b> .....	<b>9</b>
3.1	De ketting is zo sterk als de zwakste schakel .....	9
3.2	Logische stappen volgen elkaar op .....	10
3.2.1	Specify.....	11
3.2.2	Plan .....	13
3.2.3	Do .....	14
3.2.4	Check .....	15
3.2.5	Act .....	16
<b>4.</b>	<b>Planning en control voor de HR-functie</b> .....	<b>17</b>
4.1	Struikelblokken uit de praktijk .....	17
4.2	Onderdelen van planning en control voor HR .....	20
4.2.1	De belangrijkste activiteiten in kader van HR planning en control.....	21
4.2.2	Specify.....	22
4.2.3	Plan .....	23
4.2.4	Do .....	24
4.2.5	Check .....	25
4.2.6	Act .....	27
<b>5.</b>	<b>Invoeren van HR planning en control</b> .....	<b>28</b>
5.1	Noodzakelijke randvoorwaarden.....	28
5.2	Naar een succesvolle cyclus van planning en control voor HR.....	31
<b>6.</b>	<b>Resumerend</b> .....	<b>35</b>

**DEEL III**  
**HUMAN RESOURCES ACCOUNTING**

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Wat is HR accounting?</b> .....	<b>6</b>
<b>3. De instrumenten</b> .....	<b>8</b>
3.1 HRA-Wiel .....	8
3.1.1 Uitgangspunten .....	9
3.1.2 Hoe ziet het HRA-wiel er in de praktijk uit? .....	11
3.1.3 Kosten en baten .....	16
3.2 De human capital index (HCI(tm)) .....	21
3.2.1 Hoe werkt dit in de praktijk? .....	23
3.3 HR scorecard .....	26
3.4 HR ken-en stuurgetallen .....	26
<b>4. HR systemen</b> .....	<b>27</b>
4.1 De selectie van HR systemen .....	30
4.2 De implementatie van HR systemen .....	32
<b>5. Vragen</b> .....	<b>34</b>
<b>6. Oefeningen</b> .....	<b>35</b>
<b>Eindnoten</b> .....	<b>36</b>

**DEEL IV**  
**HR SCORECARD**

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>5</b>
2.1 Performance management.....	5
2.1.1 Historisch perspectief.....	6
2.2 De business balanced scorecard.....	8
2.2.1 Van missie naar doelstelling.....	8
2.2.2 Vaststellen van doelstellingen .....	11
2.2.3 Drie dimensies van de scorecard.....	14
2.2.4 Opstellen van de scorecard.....	20
<b>3. HR scorecard</b> .....	<b>22</b>
3.1 HR als 'business partner'.....	22
3.2 De toegevoegde waarde van HR.....	24
<b>4. Implementatie van de HR scorecard</b> .....	<b>32</b>
4.1 Omgevingsfactoren.....	32
4.2 Gaan werken met de HR scorecard : managen van veranderingen.....	32
<b>5. Praktijkcasus opstellen HR scorecard</b> .....	<b>35</b>
<b>6. Oefening: Betaald Voetbal Organisatie (BVO)</b> .....	<b>41</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>48</b>

**DEEL V**  
**HR KEN- EN STUURGETALLEN EN RAPPORTAGE**

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Wat zijn ken- en stuurgetallen binnen HRM?</b> .....	<b>6</b>
2.1 Stuurgetallen .....	6
2.2 Kengetallen .....	7
2.3 Waarom werken met ken- en stuurgetallen? .....	8
2.4 HR ken- en stuurgetallen in een regulier proces .....	10
2.4.1 Formuleren van HR doelen en stuurgetallen .....	11
2.4.2 Verdeel verantwoordelijkheden .....	11
2.4.3 Meet de resultaten .....	12
2.4.4 Evalueer de resultaten .....	12
2.4.5 Rapporteer de resultaten .....	13
<b>3. Het vaststellen van stuurgetallen</b> .....	<b>14</b>
3.1 Hoe stelt men een stuurgetal vast? .....	14
3.2 Stappenplan .....	17
3.3 Voorwaarden aan stuurgetallen .....	18
<b>4. Het vaststellen van kengetallen</b> .....	<b>20</b>
4.1 Algemeen .....	20
4.2 Informatiesysteem .....	20
<b>5. Voorbeeld definities en begrippen</b> .....	<b>22</b>
<b>6. Rapportage van kengetallen en analyses</b> .....	<b>25</b>
6.1 Wat rapporteren en aan wie? .....	25
6.2 Frequentie van rapportage .....	28
6.3 Voorbeelden van rapportages .....	29
<b>7. Starten met (het professionaliseren van) ken- en stuurgetallen</b> ....	<b>45</b>
7.1 Opzet .....	45
7.2 Communicatie .....	46
7.3 Evaluatie .....	47
<b>8. Vragen</b> .....	<b>48</b>
<b>Eindnoten</b> .....	<b>49</b>

**DEEL VI**  
**REKENEN MET KOSTEN**

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Harde en zachte kosten</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Kosten en opbrengsten van personeel</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Kosten en opbrengsten van HRM</b> .....	<b>9</b>
<b>5. Statistische basisbegrippen en rekenformules</b> .....	<b>12</b>
5.1 Rekenkundig gemiddelde (mean).....	12
5.2 Mediaan .....	12
5.3 Modus .....	13
5.4 Frequentieverdeling .....	13
5.5 Gemiddelde afwijking .....	15
5.6 Variantie .....	16
5.7 Standaardafwijking .....	17
5.8 Outliers (extreme waarden) .....	18
5.9 Over- en onderschrijdingskans .....	18
5.10 Percentielen, kwartielen .....	19
<b>6. Werken met een steekproef</b> .....	<b>20</b>
<b>7. Werken met statistische toetsen</b> .....	<b>22</b>
7.1 Correlatiemeting .....	23
7.2 T-toets .....	24
7.3 Means-test .....	25
<b>8. Trendanalyse en forecasting</b> .....	<b>27</b>
8.1 Trendanalyse.....	27
8.2 Forecasting.....	28
<b>9. Enkele rekenvoorbeelden</b> .....	<b>31</b>
9.1 Werving & selectie .....	31
9.2 Opleiding & training .....	35
9.3 Beloningsmanagement .....	38
<b>Werkopdrachten</b> .....	<b>42</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>43</b>

**DEEL VII**  
**BENCHMARKING**

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
1.1 Het onderwerp van het benchmarkproces .....	5
1.2 Het verzamelen van de informatie .....	6
1.3 Het vergelijken of analyseren van de resultaten .....	7
1.4 De follow-up van een benchmark.....	7
<b>2. Het benchmarken van de inhoud van HR beleid.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Het benchmarken van beloningsbeleid .....</b>	<b>14</b>
3.1 Benchmarken binnen een netwerk of via een data-provider .....	16
3.2 Welke elementen uit het beloningspakket worden vergeleken?.....	18
<b>4. Het benchmarken van andere HR instrumenten.....</b>	<b>20</b>
4.1 Overige kengetallen .....	21
<b>5. Het benchmarken van de tevredenheid van de medewerkers.....</b>	<b>22</b>
<b>6. Het meten van de uitkomsten van HR beleid voor de</b>	
<b>    organisatie .....</b>	<b>28</b>
6.1 Kengetallen over de gezondheid van het HR beleid .....	28
6.2 Benchmarken van produktiviteit en van klantentevredenheid .....	29
6.3 Het imago van een bedrijf op de arbeidsmarkt.....	29
<b>Vragen .....</b>	<b>32</b>

**DEEL VIII**  
**EEN BETERE STURING VAN HR ACTIVITEITEN**

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Bookstore B.V. ....</b>	<b>4</b>
<b>3. Het nieuwe HR beleidsplan voor Bookstore.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Personeelsplanning en arbeidskostenmanagement.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Cultuurverandering en de rol van opleiding en training .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Cultuurverandering en de rol van arbeidsvoorwaarden en performancemanagement .....</b>	<b>16</b>
6.1 Rol van performancemanagement .....	17
6.2 Relatie met beoordelingscyclus .....	21
6.3 Arbeidsvoorwaarden .....	21
<b>7. Nieuwe functies: hoe worden deze ingericht en hoe wordt de beloning in overeenstemming gebracht met de markt.....</b>	<b>23</b>
<b>8. Het vergroten van de arbeidsmobiliteit van de medewerkers en de consequenties van het inkrimpen van het personeelsbestand .....</b>	<b>26</b>
<b>9. De gevolgen voor de werving en selectie .....</b>	<b>31</b>
<b>10. Opgave.....</b>	<b>33</b>