

LANDELIJK OPLEIDINGS PROFIEL

**HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT
2016+**



COLOFON

TITEL	Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Human Resource Management
PUBLICATIE	April 2016
OPDRACHT GEVER	Landelijk Opleidingsoverleg Human Resource Management (LOO HRM)
NAMENS	<ul style="list-style-type: none">• Avans Hogeschool• Christelijke Hogeschool Ede• Fontys Hogescholen• Haagse Hogeschool• Hanze Hogeschool Groningen• Hogeschool Inholland• Hogeschool Leiden• Hogeschool Rotterdam• Hogeschool Utrecht• Hogeschool van Amsterdam• Hogeschool van Arnhem en Nijmegen• Hogeschool Windesheim• HZ University of Applied Sciences• Noordelijke Hogeschool Leeuwarden• Saxion Hogeschool• Stenden Hogeschool
REDACTIE	<ul style="list-style-type: none">• Drs. Hendrik Jan Bot, opleidingsmanager Hogeschool Leiden• Drs. Margriet Plasman, onderwijskundige/docent Saxion• Drs. Jurre Valk, docent Hogeschool van Amsterdam/bestuurslid LOO HRM
GRAFISCH ONTWERP	Tessa Ruger

© LOO HRM Het copyright geldt voor activiteiten met commercieel gebruik. Wanneer uit deze uitgave gegevens worden overgenomen dient de bron te worden vermeld. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen, of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de redactie.

2

COLOFON

4

INLEIDING

5

BREED OPLEIDINGSPROFIEL

7

**RELEVANTE ONTWIKKELINGEN
VOOR DE HR-PROFESSIONAL**

13

**KERNCOMPETENTIES VOOR
DE HR-PROFESSIONAL**

25

BIJLAGEN

26

BRONNENLIJST

27

GERAADPLEEGDE PERSONEN

27

KLANKBORDGROEP

29

HRM-MODEL

29

DUBLINDESCRIPTOREN

INLEIDING

Voor u ligt het Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2016+ waarin hrm-relevante beroepsontwikkelingen, beroepsperspectieven, beroepsrollen en kerncompetenties beschreven worden. Het profiel is primair bedoeld voor alle hrm-opleidingen, geeft aan waar deze toe opleiden en is een initiatief van het Landelijk Opleidingsoverleg HRM (LOO-HRM). Het profiel bouwt voort op het Format HRM 2012+. Vanuit het LOO-HRM wordt middels dit profiel, dat in samenwerking met het werkveld is opgesteld, de basis gelegd voor kwalitatief hoogstaande hrm-opleidingen waarbij studenten opgeleid worden tot beginnend beroepsbeoefenaar.

Het opleidingsprofiel wijkt op een aantal punten af van het huidige Format HRM 2012+. Er is gekozen voor een kort en bondig product dat ook goed leesbaar is voor docenten en studenten. In plaats van de eerdere elf vrij abstract omschreven kerntaken is er gekozen voor zes kerncompetenties die we beknopt omschreven hebben en waarbij we per competentie voorbeeldmatig enkele beroepssituaties en beroepsproducten hebben aangegeven. Nieuw is ook de beschrijving van rollen van waaruit de hr-professional wisselend en in diverse contexten werkt en die afhankelijk van de situatie in meer of mindere mate relevant zijn.

Het opleidingsprofiel is leidend voor de hrm-opleidingen van diverse instellingen, maar opleidingen maken zelf keuzes over de inrichting van hun curriculum. De opleidingen bepalen dus zelf hoe ze het landelijk opleidingsprofiel vertalen naar hun eigen opleiding, waardoor ze eigen accenten kunnen leggen.

Het hrm-vakgebied is een dynamisch vakgebied dat voortdurend in beweging is. Dit noodzaakt opleidingen tot doorlopende herbezinning op het eigene van dit vakgebied. Op deze dynamiek moeten afgestudeerden worden voorbereid. De hrm-opleidingen nemen zelf hun (maatschappelijke) verantwoordelijkheid om actueel te zijn en herkenbaar te blijven. Daarvoor onderhouden zij nauwe banden met het werkveld, op opleidingsniveau met werkveldadviescommissies en op landelijk niveau met de Landelijke Werkveldadviesraad (LWA) voor hrm-opleidingen.

Afgestudeerden moeten beschikken over een professionele instelling, gericht op het omgaan met veranderingen en gericht op verantwoord handelen. Naast kennis en vaardigheden vormt de gewenste professionele houding dan ook een belangrijk aspect in dit landelijk opleidingsprofiel.

Bij de totstandkoming van dit opleidingsprofiel is gebruik gemaakt van diverse documenten zoals de evaluatie van het Format HRM 2012+, de P&O beroeps- en gedragscode van de NVP en de onderzoeksrapporten 'Wendbaar in een duurzame economie' van de Vereniging Hogescholen, 'Naar een lerende economie' van de WRR, 'Creating People Advantage 2014-2015' van de Boston Consulting Group en de HRM-praktijkmonitor 2013-2014, deze laatste in gezamenlijkheid tot stand gekomen en uitgevoerd door hrm-lectoren. Daarnaast zijn diverse modellen en artikelen gebruikt zoals van Dave Ulrich, Petra Biemans, Anna Bos-Nehles, David Guest en Paul Boselie.

Minstens zo belangrijk was de raadpleging van de hrm-opleidingen, het hrm-lectorenberaad, de klankbordgroep en de Landelijke Werkveldadviesraad (LWA). Wij bedanken al deze gremia voor hun input en advies.

In de bijlagen van deze publicatie vindt u een overzicht van de bronnen die zijn geraadpleegd en een overzicht van de geconsulteerde werkveldvertegenwoordigers.

Namens het **LOO HRM**,

Margriet Plasman, Jurre Valk, Hendrik Jan Bot

BREED OPLEIDINGS PROFIEL

De hrm-opleidingen bereiden studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau in het gehele beroepsdomein van human resource management. Binnen dit document spreken we over de hr-professional. Deze professional kan in verschillende functies en vanuit verschillende rollen werken. Mogelijke functies zijn: hr-adviseur, hr-businesspartner, personeelsconsulent, personeelsadviseur, human resource manager, hrd-manager, personeels- en organisatieadviseur, recruiter, loopbaanbegeleider, loopbaanadviseur, trajectbegeleider, re-integratieconsulent, werkcoach, klantmanager, medewerker arbeidsvoorwaarden, vakbondsbestuurder etc. Deze functies worden in dienstverband uitgevoerd, maar ook als zelfstandige professional.

**DE BELANGRIJKSTE ROLLEN
VAN WAARUIT DE HR-
PROFESSIONAL WERKT ZIJN
DIE VAN ADVISEUR, COACH,
REGISSEUR, ONTWERPER,
UITVOERDER, INNOVATOR EN
NETWERKER.**

De meest voorkomende en meest essentiële rol is die van **adviseur** en kenmerkend daarvoor is het gevraagd en ongevraagd geven van adviezen op basis van expertise, signalen en/of eigen waarneming en/of onderzoek en met gevoel voor

de proceskant van adviseren. De adviseur heeft overtuigingskracht, is in staat beweging te creëren en kan op overtuigende wijze zijn producten en diensten aanprijzen waarbij zijn geloofwaardigheid niet in het geding is. Werkgeversbenadering, communicatie, onderhandelen en netwerken zijn van groot belang. Voor de coach is het meest kenmerkend om de ander aan het denken te zetten en tot actie te stimuleren en te motiveren. Het coachen kan op het individu gericht zijn, maar kan ook op onderlinge samenwerkingsrelaties. De regisseur coördineert activiteiten zodanig dat de gestelde doelen worden bereikt. Dit betekent een planmatige aanpak van activiteiten waarbij onderlinge afstemming essentieel is. De rol van ontwerper vraagt vooral creativiteit. Vanuit een probleemanalyse moet een plan dat tot de oplossing leidt ontworpen worden. Het kan daarbij gaan om een ontwerp voor een individu, een team of een organisatie. De rol van uitvoerder houdt in dat de hr-professional het hr-beleid en de daarbij behorende taken ook zelf uitvoert. De rol van innovator betekent het 'out of the box' kunnen denken, met verrassende en vernieuwende ideeën of concepten kunnen komen, over grenzen heen kunnen kijken. Kenmerkend voor de rol van netwerker tenslotte is het kunnen communiceren, leggen van contacten en gebruiken van hr-relevante relaties via sociale media, het kunnen toepassen van ict ten dienste van hr-doelstellingen, etc. De rollen zijn afzonderlijk van elkaar benoemd, maar overlappen elkaar ten dele ook. Een ontwerper is tevens een innovator, hij moet creatief zijn etc.

Dit document gaat uit van een breed opleidingsprofiel als basis voor elke hrm-student waarbij daarnaast ook specialisaties mogelijk zijn. Hrm-opleidingen maken daarin eigen keuzes. De behoefte aan brede opleidingsprofielen komt vooral voort uit een arbeidsmarkt die zich kenmerkt door een grote vraag naar hoger opgeleiden die breed inzetbaar zijn en die zelf in staat zijn zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken zoals ook verwoord is door de commissie Sent in 2014.¹

¹ 'Wendbaar in een duurzame economie', Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs, Vereniging Hogescholen, 2014

**RELEVANTE
ONTWIKKELINGEN
VOOR DE
HR-PROFESSIONAL**

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN VOOR DE HR-PROFESSIONAL

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die we hebben meegewogen bij de ontwikkeling van dit opleidingsprofiel. Daarbij schetsen we eerst enkele algemene ontwikkelingen die zowel de nationale als internationale context een rol spelen. Daarna spitsen we nader toe op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen. Opgemerkt moet worden dat niet iedere organisatie in dezelfde mate met deze ontwikkelingen wordt geconfronteerd.

TECHNISCHE, MAATSCHAPPELIJKE & ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN

De economische **dynamiek**, tot uiting komend in de twee hoogconjuncturen en twee recessies die de 21e eeuw tot nu toe al heeft gekend, is aanzienlijk. De levenscyclus van producten en diensten is kort. De Nederlandse economie is verweven met en dus mede-afhankelijk van buitenlandse economieën omdat productieprocessen veelal in lange ketens door verschillende landen lopen. Bedrijven moeten hun activiteiten steeds beter afstemmen op andere bedrijven in dezelfde keten en dat vraagt om de ontwikkeling van internationale netwerken. De internationale concurrentiekracht van bedrijven in Nederland staat onder druk van economische machtsverschuivingen in de wereld. Het noodzaakt bedrijven zowel tot snel **innoveren** als tot **wendbaar handelen**, en **het beheersen van kosten**.

Tegelijk voelen steeds meer bedrijven en instellingen zich aangesproken op de bijdrage die ze leveren aan de maatschappij. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en winstgevendheid kunnen op gespannen voet staan met elkaar. Naast maatschappelijk verantwoord ondernemen neemt ook **corporate governance**, het 'behoorlijk' besturen en ondernemen, in belang toe.

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN VOOR DE HR-PROFESSIONAL

Technologische ontwikkelingen op het terrein van **digitalisering** hebben steeds meer invloed op onze werkprocessen. Internettoepassingen ontwikkelen zich nog steeds snel en een belangrijke ontwikkeling die hiermee samenhangt is het (openbaar) beschikbaar komen van grote hoeveelheden data. Door de beschikbare digitale middelen ontstaan nieuwe economische modellen waarbij eindgebruikers direct met elkaar de dienstverlening leveren (te denken valt aan nieuwe organisaties zoals Über of AirBNB) en het einde hiervan lijkt nog lang niet in zicht. Als gevolg van **robotisering** zal binnen korte tijd in diverse sectoren menselijke arbeid worden vervangen door robotisering. In andere sectoren verdwijnt werk niet, maar wijzigt de aard van functies en beroepen snel als gevolg van innovatie.

Investeren in talenten van medewerkers is voor veel organisaties nodig om duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Kennis en creativiteit zijn immers van doorslaggevend belang en medewerkers dienen te beschikken over 21e eeuwse vaardigheden (zoals samenwerken en netwerken, ict-gebruik, sociaal/cultureel bewustzijn, kritisch denken en probleemoplossende vaardigheden) en 'transitional skills'.

VERANDERENDE ARBEIDSMARKT

Er zijn veel veranderingen zichtbaar op de arbeidsmarkt en in de gereviseerde verzorgingsstaat. Als gevolg van vergrijzing, ontgroening, verkleuring en de toegenomen participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt is de **beroepsbevolking** veranderd. Het arbeidsmarktbeleid van de overheid zal de komende jaren ingezet worden op verhoging van de arbeidsparticipatie: het beleid is gericht op het langer en duurzamer aan het werk houden van mensen door verbetering van de uitvoering van re-integratie, stimulering van doorwerken tot de AOW-leeftijd, verbetering van de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs en verhoging van de inzetbaarheid. Verder is het opleidingsniveau de afgelopen jaren gestegen en zijn er **sectorale verschuivingen**: functies in de productiesector maken een kleiner deel uit van de totale arbeidsmarkt. Functies in de dienstverlening zijn belangrijker geworden en komen in grotere mate voor. Verschillende generaties stellen deels verschillende eisen aan

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN VOOR DE HR-PROFESSIONAL

het werk en nieuwe generaties bezitten deels andere competenties dan vorige generaties. De stijgende arbeidsparticipatie van ouderen vraagt meer aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen organisaties. De arbeidsmarkt flexibiliseert en de uitdaging voor betrokken partijen wordt een de balans te vinden tussen flexibiliteit en zekerheid: **flexicurity**.

Kenmerkend voor de arbeidsmarkt zijn voortdurende **transities** tussen levensdomeinen als werk, zorg, vrije tijd en studie. De traditionele biografie van het leven ligt veel minder vast: mensen stoppen tussendoor met werken, maken een switch naar een andere loopbaan, gaan gedeeltelijk als zzp'er werken, krijgen andere relaties en leven in andere samenlevingsvormen. Dit heeft gevolgen voor de behoefte om de loopbaan af te stemmen op de persoonlijke wensen. Toch is werk zeker geen bijzaak: mensen koesteren hoge verwachtingen ten aanzien van hun werk en groter dan ooit lijkt de behoefte om **betekenisvol werk** te verrichten. Baanzekerheid is afgenomen, maar gestreefd wordt naar een hoge **werkzekerheid** waarbij eenieder participeert, (betaald of onbetaald) werkt en employabel is.

VERANDERENDE ARBEIDSVERHOUDINGEN

In deze veranderende arbeidsmarkt zijn arbeidsverhoudingen volop in beweging. De grenzen van een organisatie zijn vaak moeilijk zichtbaar want niet alleen medewerkers met een (vast) **dienstverband** dragen bij, maar ook ingehuurd personeel, tijdelijk personeel, zzp'ers, arbeidskrachten die werken in diensten die door de organisatie zijn uitbesteed en vrijwilligers. Ook mensen met een vast contract wisselen vaker dan vroeger van baan. De positie op de arbeidsmarkt van sommige groepen op de arbeidsmarkt wordt steeds beter (hoogopgeleiden) terwijl die van andere (laag- en vooral middelbaar opgeleiden, langdurig werklozen en mensen in flexibel werk) verslechtert. Kansen op goed werk verschillen en een **tweedeling** op de arbeidsmarkt neemt toe.

Ondanks dat de organisatiegraad al lange tijd steeds verder afneemt spelen vakbonden nog altijd een belangrijke rol bij de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden. Wel is het **institutionele kader** in verandering wat bijvoorbeeld tot uiting komt in de ingrijpende wijzigingen die in het arbeidsrecht

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN VOOR DE HR-PROFESSIONAL

hebben plaatsgevonden de afgelopen jaren en in de veranderende rol van de overheid. Er vinden verschuivingen plaats van nationale wet- en regelgeving naar Europese wet- en regelgeving.

Niet alleen institutionele aspecten van de arbeidsverhoudingen zijn in verandering, maar ook het **psychologisch contract**. Steeds meer medewerkers voelen zich minder verbonden met een organisatie maar meer met de inhoud van het werk en met samenwerkingsrelaties. Het psychologisch contract is zeer individueel en afhankelijk van bijvoorbeeld de levensfase waarin een individu verkeert. Het veranderende psychologische contract hangt samen met de kleiner geworden machtsverschillen in organisaties. Werkgevers hebben niet langer vanzelfsprekend meer invloed dan werknemers, die dankzij toegenomen opleidingsniveaus en professionaliteit sterker zijn geworden. De behoefte aan **maatwerkafspraken** over bijvoorbeeld de afstemming tussen werk en privé, de inhoud van het werk, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden neemt toe.

DE BETEKENIS VAN DEZE ONTWIKKELINGEN VOOR HRM

Het hrm-vak is in de loop van de afgelopen decennia een volwassen vakgebied geworden dat zich richt op een zo goed mogelijke koppeling en integratie van de mens en de organisatie. Ook wordt hrm een steeds **professioneler vakgebied**, zoals te zien is in een steeds groter wordende body of knowledge van wetenschappelijke hrm-kennis, in het bestaan van een beroepscode en in de recent gestarte certificering vanuit de beroepsvereniging voor hrm'ers, de NVP. Verschijningsvormen van hrm zijn divers en hangen af van de verschillende aard van de verschillende organisaties en evenzo verschillen de vele verschillende hrm-activiteiten en –processen. Daaraan is niets nieuws. De in dit hoofdstuk geschetste dynamieken leiden tot grote **verscheidenheid aan rollen, posities en beleidsthema's voor hrm**. Elke

RELEVANTE ONTWIKKELINGEN VOOR DE HR-PROFESSIONAL

organisatie vraagt haar eigen benadering en dat geldt al helemaal voor snel veranderende organisaties waarin de claim op flexibiliteit en maatwerk groot is.

Ondanks dat one-size-fits-all-benaderingen niet werken is er steeds meer hrm-kennis voorhanden die ingezet kan worden en die aansluit op de geschetste thema's. De hr-functie speelt daarmee steeds vaker een cruciale rol. De importantie van het vakgebied hrm neemt toe. Er ontstaat steeds meer evidence voor de relatie tussen investeringen in hrm en organisatiesucces. Naast uitdagingen om de ontwikkelingen het hoofd te bieden, schept een aantal ontwikkelingen ook **mogelijkheden voor hrm** zoals de steeds grotere beschikbaarheid van hr- en businessdata waardoor de mogelijkheid ontstaat om hr-intelligentie te ontwikkelen. Ook worden internet- en intranettoepassingen voor hrm-breed toegepast (e-hrm) en creëert het gebruik van sociale media zowel uitdagingen als mogelijkheden voor onder meer werving & selectie, branding, medewerkersparticipatie, e.d.. Gebruikmaking van ict biedt de mogelijkheid de druk van administratieve uitvoerende taken te verlagen. Dat schept extra mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van de hr-functie in de organisatie.

Het werk van hrm gaat gepaard met paradoxen. Dat geldt ook voor de geschetste ontwikkelingen die dikwijls tot dilemma's leiden die een **ethisch karakter** hebben. Zo kan automatisering van arbeid leiden tot verschraling van de kwaliteit van de arbeid, maar zou niet investeren in automatisering op termijn kunnen leiden tot vermindering van werkgelegenheid. Investeringen in het behouden en ontwikkelen van een deel van het personeelsbestand kunnen ten koste gaan van de zekerheid of het werkplezier van medewerkers die eenvoudiger vervangbaar zijn. De door de organisatie verlangde flexibiliteit is vaak niet te rijmen met de wens tot zekerheid van de flexmedewerker. Medewerkers ontslaan en hen vervolgens tegen lagere kosten en met een maximale flexibiliteit inhuren als zzp'er kan botsen met uitgangspunten van goed werkgeverschap. De beschikbaarheid van informatie die door data-analyse tot stand is gekomen kan leiden tot privacydilemma's.

KERNCOMPETENTIES VOOR DE HR-PROFESSIONAL

KERNCOMPETENTIES VOOR DE HR-PROFESSIONAL

De hr-professional is werkzaam binnen organisaties die verschillen in omvang en aard en bovendien worden hr-professionals verschillend ingezet. Ondanks deze verschillen is er een gemeenschappelijke basis te benoemen van waaruit hr-professionals handelen. Deze gemeenschappelijke basis kan worden samengevat in – wat hier wordt genoemd - de ‘kerncompetenties van het beroep’. Met een **kerncompetentie** bedoelen we hier:

ESSENTIEEL ZICHTBAAR EN ADEQUAAT GEDRAG IN EEN HR-RELEVANTE BEROEPSCONTEXT

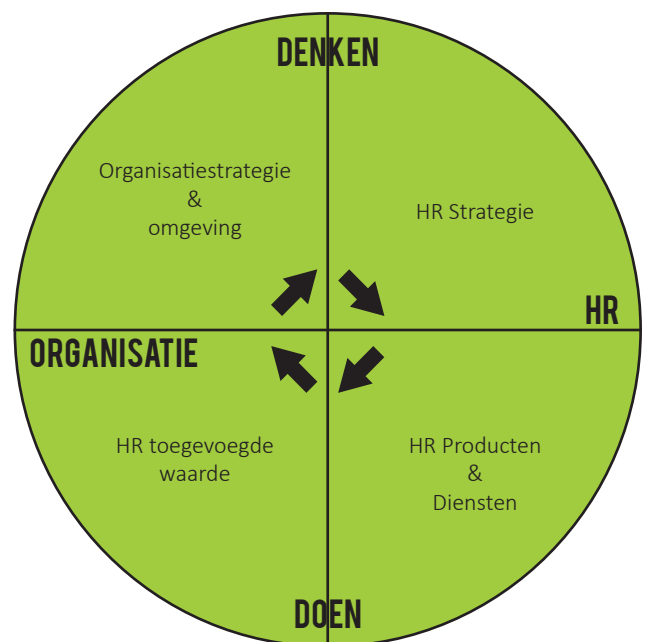
Adequaat gedrag veronderstelt dat de hiervoor benodigde kennis, vaardigheden en attitude aanwezig zijn en geïntegreerd worden toegepast.

Voor alle hrm'ers is van belang dat ze op twee assen opereren (voor uitgebreid model zie bijlage 4):

- 1 De as ‘denken-doen’
- 2 De as organisatie – hr.

AD 1. Voor iedere organisatie geldt de noodzaak om verbinding te leggen tussen wat de organisatie bedenkt (missie, visie strategie, gewenste profilering, doelstellingen etc.) en wat de organisatie feitelijk doet (inzet van mensen en middelen) en de effecten daarvan (omzet, klanttevredenheid e.d.). Dit vraagt om een continue proces van afstemming tussen denken en doen, tussen ‘bedacht beleid’ en ‘gedaan beleid’.

AD2. De hr-functie bestaat bij gratie van de omgeving waarin zij opereert. Daarmee is constante afstemming nodig tussen de organisatiedoelen en -context enerzijds en de wijze waarop hr haar ondersteunende functie realiseert anderzijds. Zo zal hr-beleid in het verlengde van het organisatiebeleid moeten liggen en zullen de producten en diensten die hr levert het gewenste effect binnen de organisatie moeten hebben.



KERNCOMPETENTIES VOOR DE HR-PROFESSIONAL

Beide assen geven de continue verandercyclus waarbinnen een hr-functie zich beweegt:

- 1 Analyseren van de eigen organisatie: de omgeving, korte/longe termijn ontwikkelingen, strategische keuzes die gemaakt worden, de bestaande cultuur e.d.;
- 2 Vertalen van organisatiebeleid en omgevingsaspecten naar hr-beleid dat bijdraagt aan de realisatie van de strategische keuzes van de organisatie;
- 3 Realiseren van hr-producten en -diensten die bijdragen aan de realisatie van het hr-beleid;
- 4 Evalueren van de effecten van geleverde hr-producten en -diensten op de daadwerkelijke impact in de organisatie.

In het verlengde hiervan onderscheiden we binnen het Landelijke Opleidingsprofiel HRM de volgende zes kerncompetenties²:

- 1 Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap
- 2 Beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context
- 3 Initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden
- 4 Ontwikkelen van individuen, teams en organisaties
- 5 Realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macroniveau
- 6 Doelgericht hr-data verzamelen en analyseren.

Deze competenties zijn leidend voor alle hrm-bacheloropleidingen in Nederland en moeten door alle studenten gerealiseerd worden. De weg waarlangs studenten deze competenties ontwikkelen en de accenten die daarbij gelegd worden, kunnen verschillen per hogeschool.

De zes kerncompetenties zijn zodanig ruim geformuleerd dat ze dekkend zijn voor **de Dublindescriptoren** die voor elke hbo-bacheloropleiding gelden. Vooral in kerncompetentie 1, de competentie die eigenlijk de basis biedt voor de overige vijf kerncompetenties, zijn de Dublindescriptoren duidelijk terug te vinden. De omschrijving van de Dublindescriptoren is te vinden in bijlage 5.

Op de volgende pagina's zijn de kerncompetenties uitgewerkt, waarbij naast een omschrijving van de competentie ook mogelijke beroepssituaties, -rollen en -producten zijn aangegeven.

² De nummering van 1-6 suggereert wellicht een prioriteitsvolgorde of hiërarchie, daarvan is echter geen sprake.

KERNCOMPETENTIE 1 WERKEN VANUIT EEN PROFESSIONELE BEROEPSHOUDING EN VANUIT PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

OMSCHRIJVING

Een pas afgestudeerde hr-professional heeft zich ontwikkeld tot professioneel vakman en laat zien dat hij over een professionele houding beschikt. Dit betekent dat hij:

- ondernemend en proactief is: hij signaleert kansen en handelt ernaar. Hij begint liever uit zichzelf dan dat hij passief afwacht. Hij is ondernemend, nieuwsgierig en durft risico's te nemen. Hij is in staat om onafhankelijke adviezen te verstrekken.
- kritisch en onderzoekend is: hij toont een onderzoekende houding, weet daarbij wetenschap en specifieke theorieën op hun waarde te schatten en neemt niet per definitie alles voor 'waar' aan. Hij is in staat om hypes van evidence-based methoden te onderscheiden. Belangrijk hierbij is het methodisch ontsluiten en toepassen van kennis uit verschillende bronnen voor het uitvoeren en verder ontwikkelen van handelswijzen in de beroepspraktijk. Een onderzoekende houding betekent ook het achterhalen van de daadwerkelijke problemen, belangen en behoeften van stakeholders ('de vraag achter de vraag').
- beschikt over reflectief vermogen: hij is in staat door spiegeling en zelfontwikkeling te reflecteren op het eigen handelen, kan het eigen handelen refereren aan waarden, normen, visie op het beroep en conclusies hieraan verbinden. Hij kan op basis hiervan komen tot verbetering van de effectiviteit en/of efficiency van het eigen handelen.
- beschikt over netwerkvermogen: Hij kan adequaat contact leggen met hr-relevante relaties, kan hiermee communiceren en kan deze contacten op efficiënte wijze benutten, veelal met behulp van sociale media. Hij kan ict toepassen ten dienste van hr-doelstellingen.
- interdisciplinair en (inter)nationaal samenwerkingsgericht is: hij kan in en buiten de eigen arbeidsorganisatie constructief en respectvol samenwerken met deskundigen van verschillende disciplines en verschillende niveaus, zowel in nationaal als internationaal verband.
- een ethische en (organisatie)sensitieve handelswijze laat zien: hij handelt volgens expliciete beroeps specifieke ethische codes, reglementen en gedragsregels. Hij herkent beroepsethische dilemma's en komt in samenspraak met anderen tot oplossingen hiervoor. Hij analyseert verschillende belangen en motieven en houdt hier op integere wijze rekening mee. Hij onderkent de invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op individuen en/of onderdelen van de organisatie en kan deze eigen beslissingen of activiteiten verbinden aan de strategie van de organisatie.
- eigen verantwoordelijkheid toont: hij neemt en draagt actief eigen verantwoordelijkheid. Hij geeft actief sturing aan de eigen functie, de eigen loopbaan en het eigen leven. Hij wil verantwoordelijk zijn voor eigen resultaten en wil en kan hierop ook aangesproken worden.

KERNCOMPETENTIES VOOR DE HR-PROFESSIONAL




KERNCOMPETENTIE 1 WERKEN VANUIT EEN PROFESSIONELE BEROEPSHOUDING EN VANUIT PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

BEROEPS SITUATIES	<p>In alle denkbare hrm-beroepssituaties spelen de bovenstaande professionele houdingsaspecten een rol. Of de hr-professional nu medewerkers werft en selecteert, medewerkers coacht bij doorstroom, het management adviseert, een personeelsplanning maakt of hr-gerelateerde kengetallen analyseert, in alle gevallen is een ondernemende, kritisch onderzoekende, reflectieve, ethische, sensitieve en verantwoordelijke houding van belang. Deze competentie is allesomvattend en is in feite de basis voor de overige kerncompetenties.</p>
BEROEPS PRODUCTEN	<p>Alle hrm-relevante producten zoals een adviesrapport, teamontwikkelingsplan, beloningsbeleid, selectieprocedure, veranderplan etc.</p>

KERNCOMPETENTIE 2 BELEID ONTWIKKELEN, UITVOEREN EN EVALUEREN IN EEN ORGANISATORISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

OMSCHRIJVING	<p>Formuleren van de gewenste bijdrage van hr in afstemming op bedrijfskundige-, organisatorische- en maatschappelijke behoeftes en ontwikkelingen. Inrichten en vormgeven van de hr-functie op deze gewenste bijdrage. Vaststellen in hoeverre de uitvoering tegemoet komt aan de gewenste behoeftes en ontwikkelingen op bedrijfskundig, organisatorisch en maatschappelijk niveau.</p>
BEROEPS SITUATIES	<p><u>Voorbeeld 1, tijd- en plaats onafhankelijk werken</u> Een organisatie constateert dat de implementatie van een nieuw klantcontactstelsel vraagt om flexibelere werkvormen. HR ondersteunt dit vraagstuk door nieuw beleid op te zetten op deze behoefte in de organisatie om meer tijd- en plaats onafhankelijk te kunnen werken. De hr-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van adviseur (management adviseren over de noodzakelijke aanpassingen in bestaande arbeidsvoorwaarden, hr-regelgeving en wijze van leidinggeven), innovator (inbrengen van nieuwe werkconcepten en vertalen van externe best practices), regisseur (in kaart brengen mogelijkheden per rol/functie, plannen proces beleidsvorming en -implementatie), ontwerper (opstellen nieuw beleid, aanpassen bestaande hr-regelgeving), uitvoerder (communiceren aangepast</p>

	<h2>KERNCOMPETENTIE 2</h2> <h3>BELEID ONTWIKKELEN, UITVOEREN EN EVALUEREN IN EEN ORGANISATORISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT</h3>
	<p>beleid en nieuwe regelgeving, trainen leidinggevenden) en netwerker (afstemmen met management, ondersteunende diensten, externe relaties en overlegpartners).</p> <p><u>Voorbeeld 2, variabel belonen</u> Binnen een internationaal opererend bedrijf wordt vastgesteld dat de huidige beloningssystematiek geen mogelijkheden biedt om excellent functionerende specialisten extra te belonen. Als gevolg hiervan vertrekken deze specialisten naar concurrenten die een hoger salaris bieden. Hr start met het invoeren van variabel belonen bij dit internationaal opererend bedrijf op de behoefte om beter presterende medewerkers een hogere beloning te kunnen geven. De hr-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van adviseur (management adviseren over performance management, prestatiebeloning en verschillende manieren om medewerkers te waarderen, internationale wet- en regelgeving), innovator (bedenken van nieuwe verbanden tussen ‘waarderen van medewerkers’, ‘waarderen van prestaties’ en bestaande beloningssystemen), ontwerper (opstellen nieuw beloningsbeleid in een internationale context, herinrichten bestaande beloningscyclus) en netwerker (relaties leggen en onderhouden met overlegpartners, externe adviseurs, internationale collega’s, management in de organisatie, IT, Finance).</p>
<p>BEROEPS PRODUCTEN</p>	<p>Beroepsproducten bij <u>voorbeeld 1</u>: nieuw hr-beleid, aangepaste hr-processen, aangepaste arbeidsvoorwaarden en hr-regelgeving, voorlichtingsmateriaal voor managers/medewerkers, workshops voor leidinggevenden, nieuwe administratieve procedures, aangepaste management rapportages etc.</p> <p>Beroepsproducten bij <u>voorbeeld 2</u>: adviezen aan management, aangepast beloningsbeleid, een nieuw beloningssysteem, aangepaste hr-regelgeving, voorlichtingsmateriaal voor managers/medewerkers, nieuwe administratieve procedures, aangepaste management rapportages etc.</p>

<h2>KERNCOMPETENTIE 3</h2> <h3>INITIËREN, FACILITEREN EN IMPLEMENTEREN VAN VERANDERINGSPROCESSEN IN ORGANISATIES EN ANDERE SAMEN- WERKINGSVERBANDEN</h3>	
OMSCHRIJVING	<p>Volgen van ontwikkelingen binnen en buiten organisaties en andere samenwerkingsverbanden, vaststellen van de noodzaak tot veranderen, initiëren van veranderingen, ondersteunen van veranderingen, realiseren van veranderingen.</p>
BEROEPS SITUATIES	<p><u>Voorbeeld 1, cultuurverandering</u> Bij het samenvoegen van gemeentes heeft de nieuwe gemeentesecretaris de opdracht van het college om ervoor te zorgen dat bij alle diensten de burger meer centraal staat. Hr wordt gevraagd te helpen bij het realiseren van een bedrijfscultuur waarbij de burger centraal staat. De hr-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van innovator (vaststellen verschillen bestaande cultuur en een op de burger gerichte cultuur op alle aspecten (symbolen, processen, systemen, waarden etc.) en bedenken van nieuwe manieren om de burger meer centraal te stellen), ontwerper (vormgeven van interventies die de gewenste cultuurverandering in gang zetten en houden), regisseur (plannen en bewaken van het verandertraject, voortgangscontrole), netwerker (verbinden burgerervaringen met nut en noodzaak tot de gewenste cultuurverandering) en coach (motiveren en begeleiden managers en medewerkers bij het realiseren van een burgergerichte cultuur).</p> <p><u>Voorbeeld 2, automatisering</u> Bij een levensverzekeringsbedrijf neemt het aantal medewerkers sterk af als gevolg van de crisis. Als gevolg daarvan moeten ook stafdiensten inkrimpen en wordt besloten hr-selfservice te implementeren bij managers en medewerkers. De hr-professional werkt hierbij vanuit de rol van adviseur (management adviseren over welke HR activiteiten effectiever/efficiënter direct door managers/medewerkers uitgevoerd kunnen worden, welke systemen daarbij de beste oplossingen bieden voor de eigen organisatie), regisseur (plannen implementatie MSS/ESS systeem), ontwerper (inrichten nieuwe werkprocessen), coach (begeleiden management/medewerkers m.b.t. andere werkwijzen), uitvoerder (uitvoeren aangepaste werkprocessen) en netwerker (relaties leggen en onderhouden met externe leveranciers, ondersteunende afdelingen etc.).</p>
BEROEPS PRODUCTEN	<p><u>Beroepsproducten bij voorbeeld 1:</u> cultuurmetingen, cultuurinterventies, projectplannen, coaching sessies etc.</p>



KERNCOMPETENTIE 3 INITIËREN, FACILITEREN EN IMPLEMENTEREN VAN VERANDERINGSPROCESSEN IN ORGANISATIES EN ANDERE SAMEN- WERKINGSVERBANDEN

Beroepsproducten bij voorbeeld 2: adviezen aan management, aangepaste werkprocessen, een nieuw hr-systeem, voorlichtingsmateriaal en opleidingen voor managers/medewerkers, nieuwe administratieve procedures, aangepaste management rapportages etc.

KERNCOMPETENTIE 4 ONTWIKKELEN VAN INDIVIDUEN, TEAMS EN ORGANISATIES

OMSCHRIJVING

Talentontwikkeling in de breedste zin van het woord (talentontwikkeling bij alle medewerkers, leer- en ontwikkeltrajecten, bedrijfsopleidingen, creëren van een lerende organisatie). Initiëren en realiseren van de gewenste ontwikkeling bij individuele medewerkers, teams en (onderdelen van) de organisatie op actuele- en toekomstige behoeftes. Opstellen en realiseren van plannings m.b.t. talentbenutting en groei op individueel- en organisatieniveau in afstemming op interne- en externe ontwikkelingen.

BEROEPS SITUATIES

Voorbeeld 1, loopbaan coaching

Een grote dienstverlenende organisatie constateert dat medewerkers bij reorganisaties moeilijk herplaatsbaar zijn omdat deze te lang op één functie hebben gezeten. Bij de laatste cao-onderhandelingen is afgesproken dat er loopbaancoaches worden aangesteld voor alle bedrijfsonderdelen. Hr biedt individuele coaching faciliteiten voor medewerkers waardoor deze ondersteund worden bij het benutten en ontwikkelen van de eigen talenten en waarbij deze medewerkers worden begeleid bij het vormgeven van de eigen loopbaan. De HR-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van coach (ondersteunen bewustwording, ontwikkeling en besluitvorming bij individuele medewerker), uitvoerder (realiseren programma aanbod, regelen contacten, informatievoorziening) en netwerker (verbindingen leggen met interne- en externe mogelijkheden).

Voorbeeld 2, management programma

De directie van een organisatie maakt zich, met het oog op een fusie, zorgen over de kwaliteit van het zittend management. Hr wordt gevraagd een management development



KERNCOMPETENTIE 4 ONTWIKKELEN VAN INDIVIDUEN, TEAMS EN ORGANISATIES

	<p>programma op te zetten en te implementeren, dit ter verbetering van de kwaliteit van leidinggeven in de organisatie. De hr-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van adviseur (management adviseren over de gewenste kwaliteit van leidinggeven, over de verschillen tussen huidige en gewenste kwaliteit, over kosten en baten van diverse programma's, over alternatieve scenario's om de gewenste kwaliteit te realiseren etc.), ontwerper (inrichten van een managementprogramma), regisseur (bewaken uitvoering van een managementprogramma, evalueren impact, bijstellen op actuele ontwikkelingen in de organisatie) en uitvoerder (organiseren van programma en onderdelen, uitvoeren van programma onderdelen etc.).</p>
<p>BEROEPS PRODUCTEN</p>	<p><u>Beroepsproducten bij voorbeeld 1:</u> coachinggesprekken, loopbaanoriëntaties, trainingen, potentieelbenutting, etc.</p> <p><u>Beroepsproducten bij voorbeeld 2:</u> managementprogramma voor leidinggevendenden, verbeterde medewerkertevredenheid m.b.t. kwaliteit van hun leidinggevende, etc.</p>

KERNCOMPETENTIE 5 REALISEREN VAN DE GEWENSTE MATCH TUSSEN VRAAG EN AANBOD VAN ARBEID OP MICRO-, MESO- EN MACRONIVEAU

<p>OMSCHRIJVING</p>	<p>Realiseren dat de juiste medewerkers, op het juiste moment, op de juiste plek in de organisatie beschikbaar zijn (fysiek, mentaal en emotioneel).</p>
<p>BEROEPS SITUATIES</p>	<p><u>Voorbeeld 1, wervingscampagne</u> Het opzetten van een wervingscampagne voor nieuw aan te trekken technische medewerkers bij een groot technisch onderhoudsbedrijf om de verwachte uitstroom van babyboomers op te vangen. De hr-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van adviseur (management adviseren over gewenste instroom, budgetten, realiseren goed werkgeversimago etc.), regisseur (plannen proces voor, tijdens en na indiensttreding), ontwerper (inrichten wervingscampagne), uitvoerder (werving en selectie van</p>



KERNCOMPETENTIE 5 REALISEREN VAN DE GEWENSTE MATCH TUSSEN VRAAG EN AANBOD VAN ARBEID OP MICRO-, MESO- EN MACRONIVEAU

nieuwe medewerkers) en netwerker (relaties leggen en onderhouden met potentiële samenwerkingspartners, scholen etc.).

Voorbeeld 2, Participatiewet

Een organisatie wil voldoen aan actuele wetgeving en vraagt Hr te kijken naar mogelijkheden om functies geschikt te maken voor mensen met een arbeidsbeperking (in het kader van de Participatiewet en de hieraan verbonden banenafspraken).

De hr-professional werkt hierbij vooral als regisseur (coördinatie van dit proces, in samenspraak met externe partijen en professionals (arbeidsdeskundige UWV, jobcoach), als ontwerper (het letterlijk herontwerpen van functies in de eigen organisatie), adviseur (uitdragen van het belang en de (on)mogelijkheden), als uitvoerder (aanpassen functie-inhoud en werkprocessen) en als coach (stimuleren van alle betrokken afdelingen en professionals tot een positief en gezamenlijk resultaat).

BEROEPS PRODUCTEN

Beroepsproducten bij voorbeeld 1: een personeelsplanning, een wervingscampagne, nieuw aangenomen medewerkers, een socialisatieprogramma voor nieuwe medewerkers, een opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers etc.

Beroepsproducten bij voorbeeld 2: Analyse van bepaalde functies volgens de methode IHW (Inclusief Herontwerp Werkprocessen), een projectplan of beleidsdocument voor inclusief hrm, een introductieprogramma voor Wajongers, een analyse van mogelijke loonkostensubsidies voor doelgroepen.

KERNCOMPETENTIE 6 DOELGERICHT HR-DATA VERZAMELEN EN ANALYSEREN

OMSCHRIJVING

Verzamelen van kwalitatieve- en kwantitatieve hr-data, analyseren van deze data en ze verbinden met relevante data voor de bedrijfsvoering teneinde beslissingen te kunnen nemen over de inzet van hrm-instrumenten of over bedrijfsorganisatorische aanpassingen. Beoordelen van beschikbare hr-data vanuit een economisch en maatschappelijk perspectief.



KERNCOMPETENTIE 6 DOELGERICHT HR-DATA VERZAMELEN EN ANALYSEREN

BEROEPS PRODUCTEN

Voorbeeld 1, veiligheid bedrijfsvoering

Een offshore bedrijf houdt jaarlijks een medewerker-betrokkenheidsonderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt om op afdelingsniveau acties te kunnen ondernemen om de betrokkenheid van medewerkers vast te houden en/of te verbeteren. Vanuit de hr-afdeling worden de uitkomsten van dit onderzoek verbonden met operationele bedrijfsdata zoals bijv. afdelingsprestaties, in- en uitstroom van medewerkers, gevolgde opleidingen en veiligheidsincidenten. Op basis van deze analyses kan de hr-afdeling o.a. verbanden zichtbaar maken tussen de betrokkenheid van medewerkers en de mate waarin zich op een afdeling veiligheidsincidenten voordoen. De acties om de medewerker betrokkenheid te verbeteren worden op basis van deze analyse direct verbonden met het veiligheidsbeleid van de organisatie. De hr-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van regisseur (organiseren dat relevante data verzameld worden (medewerker betrokkenheidsgegevens, procesinformatie, incidentmeldingen, veiligheidsrapportages, voorlichtingsactiviteiten, werkoverleg verslagen, beoordelingsscores etc.) en dat deze data op elkaar betrokken kunnen worden), uitvoerder (verzamelen data, opstellen rapportages), ontwerper (verbindingen leggen tussen diverse data, bedenken van mogelijke causale relaties etc.) en adviseur (presenteren mogelijke causale relaties, voorstellen van mogelijkheden tot verbetering, presenteren voorstellen om teambijeenkomsten in te vullen etc.).

Voorbeeld 2, operationele effecten van opleidingen

Een groot adviesbureau met een focus op sterke klantrelaties investeert ca. 4% van de totale loonsom in opleiden en bijscholen van haar medewerkers. De hr-afdeling neemt het initiatief om te onderzoeken welke relatie er ligt tussen deze investeringen en de functieverblijfstijd, prestaties en klantwaardering. Dit om onderbouwd te kunnen adviseren over de hoogte en besteding van dit budget. De hr-professional werkt hierbij vooral vanuit de rol van regisseur (organiseren dat gegevens (gevolgde opleidingen, in- door- en uitstroom gegevens, NPS scores van klanten, interne/externe opleidingsaanbod en kosten, benchmarkgegevens van concurrenten e.d.) verzameld worden en dat deze data op elkaar betrokken kunnen worden), uitvoerder (verzamelen data, opstellen rapportages), ontwerper (verbindingen leggen tussen diverse data, bedenken van mogelijke causale relaties, vormgeven van mogelijkheden tot andere besteding budgetten etc.) en adviseur (presenteren kosten aspecten, voorstellen aangepast opleidingsbeleid, etc.)



KERNCOMPETENTIE 6 DOELGERICHT HR-DATA VERZAMELEN EN ANALYSEREN

BEROEPS PRODUCTEN

Beroepsproducten bij voorbeeld 1: overzichten relaties medewerker-betrokkenheids-onderzoek en operationele bedrijfsdata, specificaties over doelgroepen, verdeling binnen de organisatie etc. Voorstellen om het werkoverleg in te richten. Programma's om te werken aan bedrijfsveiligheid etc.

Beroepsproducten bij voorbeeld 2: een financieel overzicht van de opleidingskosten en hoe die zijn opgebouwd, overzicht relaties opleidingen en functie verblijfstijd, prestaties en klantwaardering, een analyse van operationele effecten van opleidingen, voorstellen tot aanpassing van het bestaande opleidingsbeleid etc.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

BRONNENLIJST

- Avans Hogeschool (2015). De HRM-Praktijkmonitor 2013-2014. Verslag van een onderzoek naar de ontwikkeling van de HR-functie in Nederlandse organisaties. Avans Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Utrecht, Saxion, Windesheim. Breda's Hertogenbosch: Avans Hogeschool
- Beer, P. de (2014). Arbeid in de 21e eeuw. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 2014 (30) 3
- Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 2013, pag. 22-50
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk M. van, & Looise J.K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3 2011 pag. 32-45
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5)
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol 21, Issue 1, 2011 pag. 3–13
- Kampermann, A. en Valk, J. (2015) *Personeelsbeleid heden en morgen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet
- Lopes de Leao Laguna, L. & Meerman, M.G.M. (2016). Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM'ers. Een evaluatieonderzoek naar de intenties, belemmeringen, stimulansen en opbrengsten van een leertraject. *Tijdschrift voor HRM*, 1 2016 pag. 1-18
- Nauta, A. (2012) *Tango op de werkvloer, een nieuwe kijk op arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum
- Post, J. (2015) Aan het werk!? Over de groeiende noodzaak van loopbaanzelfsturing. *Tijdschrift voor HRM*, 2 2015 pag. 1-13
- Ulrich, D. & Ulrich, W. (2010). *The why of work*. McGraw Hill
- Ulrich, D. et al (2012). HR talent and the new HR competencies, *Strategic HR Review*, 2012, Vol. 11
- Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs. (2014). *Wendbaar in een duurzame economie'*, retrieved from www.vereniginghogescholen.nl
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013) *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*, retrieved from <http://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/>

BIJLAGEN 2 & 3

GERAADPLEEGDE PERSONEN

KLANKBORDGROEP

Geraadpleegde personen

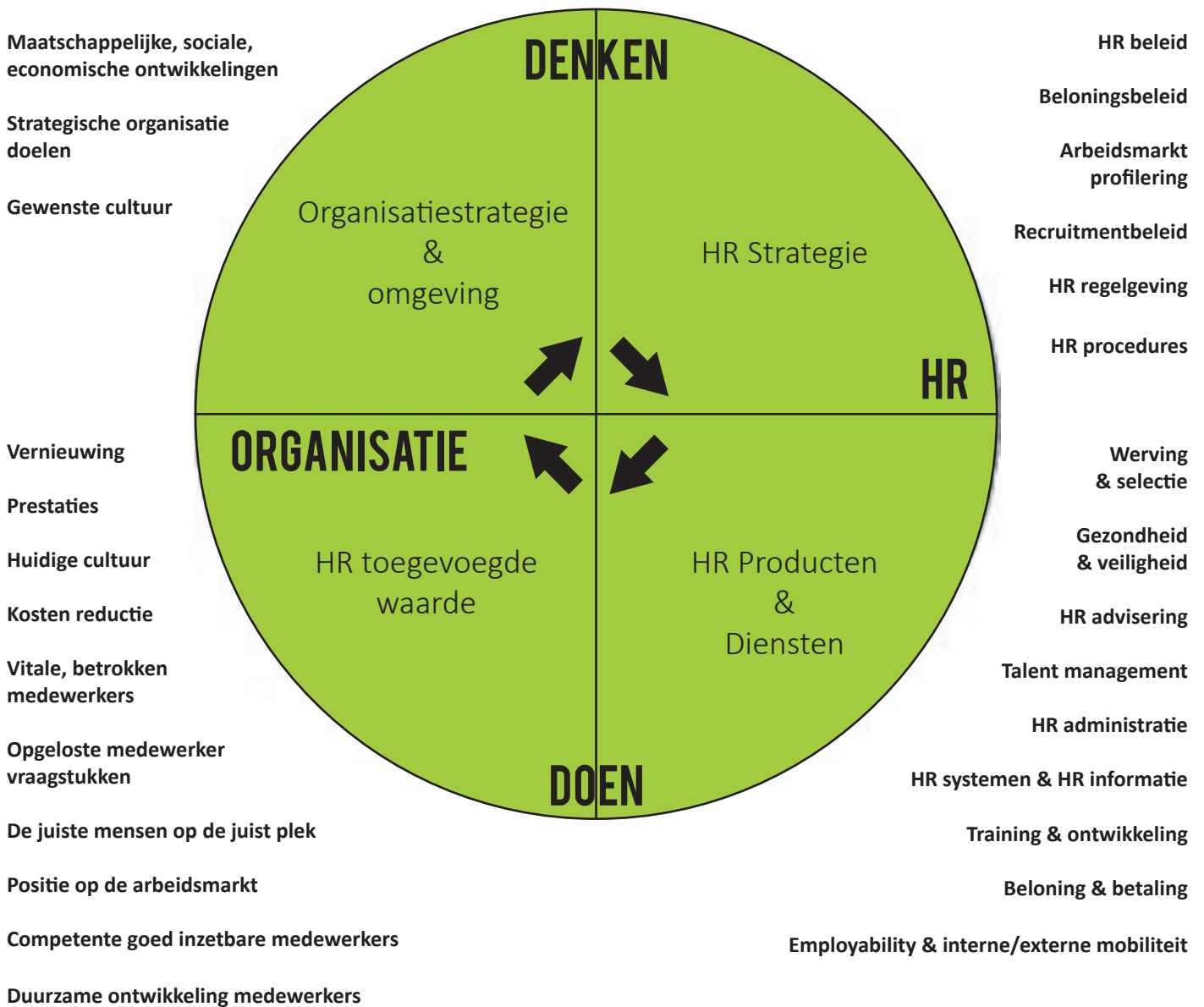
- Dr. Petra Biemans, lector hrm Inholland, voorzitter hrm-lectorenberaad
- Prof. dr. Paul Boselie, hoogleraar hrm Universiteit Utrecht
- Jeroen Burger MA, Director Labour Relations Ahold
- Dr. mr. Maarten de Haas, Senior Consultant RaymakersvdBruggen
- Piet Kappen, HR-manager ABN-Amro
- Drs. Yvette Kokee, zelfstandig loopbaanprofessional YK Loopbaanadvies en lid NOLOC commissie Ontwikkeling & Professionaliteit
- Dr. Willem de Lange, lector hrm Avans Hogeschool
- Jan Menderink, zelfstandig managementconsultant
- Johan Migchels, directeur LDC Business
- Herman te Pas, zelfstandig Consultant HRM en Organisatieverandering
- Drs. Rob Salman, manager HR Tauw
- Drs. Ingrid Sluiter MSc, voorzitter CvB SKOzoK
- Hans van der Spek MMC RI, Manager Kenniscentrum HCM/Senior Managing Consultant Berenschot
- Prof. dr. Mandy van der Velde, hoogleraar Management van veranderingsprocessen in grote organisaties Universiteit Utrecht
- Drs. Lucas van Wees MBA, VP HR Commercial & Global KLM en lid landelijk bestuur Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagent en Organisatieontwikkeling (NVP)

Allen lid (geweest) van Landelijke Werkveldadviesraad tijdens totstandkoming profiel HRM2016+.

Klankbordgroep

- Drs. Mariëlle van der Leeuw, Opleidingscoördinator HRM Avans Hogeschool
- Drs. Karin Potting, docent hrm, (bedrijfs)economie en strategisch ondernemerschap Haagse Hogeschool
- Drs. Jos Touw, hogeschooldocent en medewerker dienst Onderwijs en Kwaliteit Hogeschool Rotterdam

BIJLAGE 4 HRM-MODEL



BIJLAGE 5

DUBLINDESCRIPTOREN

DUBLINDESCRIPTOREN	OMSCHRIJVING OP BACHELORNIVEAU
KENNIS EN INZICHT	Heeft aantoonbare kennis van en inzicht in een vakgebied waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop, met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.
TOEPASSEN KENNIS EN INZICHT	Is in staat om kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van het beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.
OORDEELSVORMING	Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en te interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.
COMMUNICATIE	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten en niet-specialisten.
LEERVAARDIGHEDEN	Bezit de leervaardigheden die nodig zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.