



**LANDELIJK  
OPLEIDINGSPROFIEL  
HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT**

**2020+**

# COLOFON

<b>Titel</b>	Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Human Resource Management
<b>Publicatie</b>	Juni 2019
<b>Opdrachtgever</b>	Landelijk Opleidingsoverleg Human Resource Management (LOO-HRM)
<b>Namens</b>	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 NHL Stenden Hogeschool Saxion Hogeschool
<b>Redactie</b>	Hendrik Jan Bot, Hogeschool Leiden Paula Veltink, Hogeschool Utrecht Ines Ribbers, Haagse Hogeschool Jurje Valk, Hogeschool van Amsterdam
<b>Grafisch ontwerp</b>	Roos Bulder

© 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.

# INHOUD

- 4 Inleiding**
- 6 Breed opleidingsprofiel**
- 8 Relevante ontwikkelingen voor de HR-professional**
  - Economische, technologische en sociale ontwikkelingen in samenhang**
  - Veranderende arbeidsmarkt**
  - Veranderende arbeidsverhoudingen**
  - De betekenis van deze ontwikkelingen voor HRM**
- 12 Kerncompetenties voor de HR-professional**
  - 1 Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap**
  - 2 HRM-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**
- 23 Bijlage 1 Bronnenlijst**
- 24 Bijlage 2 Geraadpleegde personen**
- Bijlage 3 Klankbordgroep**
- 25 Bijlage 4 HRM-Model**
- 26 Bijlage 5 Dublindescriptoren**
- 27 Bijlage 6 Body of knowledge en skills**

# INLEIDING

Voor u ligt het Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2020+ waarin HRM-relevante beroepsontwikkelingen, beroepsperspectieven, beroepsrollen en kerncompetenties beschreven worden. Het profiel is opgesteld vanuit het Landelijk Opleidingsoverleg HRM (LOOHRM). Het profiel is de bijgewerkte en geactualiseerde tekst van het format HRM 2016+. Vanuit het LOOHRM wordt met 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 op hbo-bachelorniveau. Daarnaast vindt er binnen het LOOHRM uitwisseling plaats m.b.t. de totstandkoming van een (toekomstig) landelijk profiel voor HRM AD-onderwijs om goede aansluiting binnen het hbo-onderwijs zo goed mogelijk te waarborgen.

Het opleidingsprofiel 2020+ bevat zes kerncompetenties waarbij per kerncompetentie enkele kenmerkende beroepssituaties en beroepshandelingen zijn beschreven.

Het opleidingsprofiel is leidend voor de HRM-opleidingen van hogescholen, maar opleidingen maken zelf keuzes over de inrichting van hun curriculum. De opleidingen bepalen dus zelf hoe zij het landelijk opleidingsprofiel vertalen naar hun eigen opleiding, waardoor ze eigen accenten kunnen leggen. Het is dus geenszins de opzet dat de bij de kerncompetenties genoemde beroepssituaties en beroepshandelingen uitputtend worden gerealiseerd.

Het HRM-vakgebied beweegt zich in de context van alle maatschappelijke ontwikkelingen tussen bedrijfskunde (de organisatiekant) enerzijds en toegepaste psychologie (de mens kant) anderzijds. Het vakgebied richt zich op de verbinding tussen mens en organisatie en is daarmee dynamisch en voortdurend in beweging. 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 Werkveld Adviesraad voor HRM-opleidingen.

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

Vanuit het LOOHRM werd meegegeven dat het profiel 2016+ prettig werkt. De kerncompetenties zijn herkenbaar en dekkend en het LOOHRM heeft de wens om deze te handhaven. De Landelijke Werkveld Adviesraad onderschreef dit verzoek. De schrijfgroep heeft zich om deze reden vooral gericht op het verder concretiseren van deze kerncompetenties, op het verbeteren van kenmerkende beroepssituaties en op het actualiseren van de ontwikkelingen in HRM die de context vormen van de kerncompetenties en die worden uitgewerkt in eerste drie hoofdstukken van het profiel.

De schrijfgroep heeft veel input verzameld. Allereerst is binnen het LOOHRM geïnventariseerd welke wijzigingen men wenselijk of noodzakelijk vindt in het profiel. Deze

raadpleging heeft ook plaatsgevonden binnen de Landelijke Werkveld Adviesraad. Ook is er een conceptversie verspreid om binnen de opleidingen aan curriculumcommissies en beroepenveldcommissies voor te kunnen leggen. De input die dit heeft opgeleverd was zeer bruikbaar bij het actualiseren, al was het ook onvermijdelijk om te filteren in wat we konden meenemen. Het profiel moet immers breed dekkend zijn en herkenbaar blijven voor alle HRM-opleidingen.

Bij de totstandkoming destijds van het format 2016+ is gebruik gemaakt van vele documenten. Voorbeelden hiervan zijn de P&O beroeps- en gedragscode van de NVP, 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. Daarnaast zijn diverse modellen en artikelen gebruikt zoals van Dave Ulrich, Petra Biemans, Anna Bos-Nehles, David Guest, Jaap Paauwe en Paul Boselie. Bij de actualisatie van het opleidingsformat (2020+) is onder andere gebruik gemaakt van de evaluatie van het format HRM 2016+, de verkenning Mens en Technologie van de Sociaal Economische Raad, van diverse artikelen uit het Tijdschrift voor HRM, van de Nordic HR Study 2017 en van het Trendrapport Driessen 2019.

Minstens zo belangrijk was de raadpleging van de vertegenwoordigers van de HRM-opleidingen, het HRM-lectorenberaad, de klankbordgroep en de Landelijke Werkveld Adviesraad. Wij bedanken al deze gremia voor hun input en advies bij de totstandkoming van dit format.

In de bijlagen van deze publicatie vindt u een overzicht van de bronnen die zijn geraadpleegd bij de formats en een overzicht van de geconsulteerde werkveldvertegenwoordigers. Tevens toegevoegd is de body of knowledge waarin in algemene zin de belangrijkste kennis- en vaardigheidscomponenten staan opgenomen die, afhankelijk van de accenten per opleiding in meer of mindere mate aan de orde komen bij het ontwikkelen van de zes kerncompetenties.

Daar waar in de tekst wordt gesproken in de mannelijke persoonsvorm (hij) wordt daarmee zowel de mannelijke als vrouwelijke persoonsvorm bedoeld (hij/zij).

**Namens het LOO HRM,**

**Paula Veltink, Ines Ribbers, Jurre Valk, Hendrik Jan Bot**

# **BREED OPLEIDINGS- PROFIEL**

**2**

HR-professionals werken in veel verschillende functies binnen organisaties en vervullen in die functies een grote diversiteit aan professionele rollen. Voor alle HRM-professionals geldt echter dat zij alleen impact hebben als ze ten aanzien van arbeids- en organisatievraagstukken bijdragen aan de doelen van hun organisatie of problemen helpen oplossen.

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-businesspartner, HR-consultant, personeelsadviseur, human resource manager, HRD-manager, intern recruiter, externe arbeidsbemiddelaar, loopbaanbegeleider, loopbaanadviseur, trajectbegeleider, re-integratieconsulent, werkcoach, klantmanager, medewerker arbeidsvoorwaarden, vakbondsbestuurder, etc. Deze kunnen in dienstverband en als zelfstandige professional worden uitgeoefend.

Belangrijke rollen van waaruit de HR-professional werkt, zijn die van adviseur, coach, regisseur, ontwerper, uitvoerder, innovator, netwerker en bewaker. Deze rollen zijn geïdentificeerd vanuit de discussies bij de totstandkoming van het LOO profiel 2016+. 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, beschikbare data 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 ook op onderlinge samenwerkingsrelaties. De **regisseur** coördineert activiteiten zodanig dat 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 HRM-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** 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. De rol van **bewaker** houdt in dat de HR-professional zich bezig houdt met compliance-vraagstukken: houdt de organisatie zich aan de juridische regels? In de rol van bewaker signaleert de HR-professional risicovol gedrag van individuele of groepen werknemers. Denk hierbij aan goed en verantwoord werkgeverschap, fraude, ongewenst gedrag en ziekteverzuim. De HR-professional weet met behulp van maatregelen en diensten hoe hij deze problemen kan aanpakken en kan voorkomen.

Het landelijk opleidingsprofiel gaat uit van een breed opleidingsprofiel als basis voor iedere HRM-student waarbij daarnaast ook specialisaties mogelijk zijn. HRM-opleidingen maken daarin eigen keuzes en kunnen kiezen voor een eigen profilering. 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 door de commissie Sent in 2014<sup>1</sup>.

Afgestudeerden aan de HRM-opleidingen hebben momenteel goede baanmogelijkheden. Onderzoek zoals dat is uitgevoerd door o.a. het ROA laat zien dat HRM-ers snel een baan vinden in hun eigen vakgebied en dat het HRM-bachelor diploma wordt (h)erkend door het werkveld.

<sup>1</sup> 'Wendbaar in een duurzame economie', Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs, Vereniging Hogescholen, november 2014.

**RELEVANTE  
ONTWIKKELINGEN  
VOOR DE HR-  
PROFESSIONAL**

**3**



Organisaties en werkenden worden in toenemende mate geconfronteerd met vraagstukken zoals bijvoorbeeld globalisering; hoge eisen aan wendbaarheid (resultierend in veranderende vormgeving van arbeidsrelaties), demografische ontwikkelingen en spanning op de arbeidsmarkt; de combinatie mens en technologie; data analytics en artificial intelligence; inclusie en duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. Het is zowel voor individu, organisatie als maatschappij belangrijk dat de uitdagingen ten aanzien van werk en organiseren opgepakt worden en dat we ons op alle niveaus gedurende onze loopbaan ontwikkelen. Het inzetten en ontwikkelen van expertise bij deze uitdagingen behoort bij uitstek tot het HR-domein. In het verleden werden soms vraagtekens geplaatst bij de noodzaak van een eigen professioneel domein met eigen opleidingen. De huidige en toekomstige vraagstukken vragen om pragmatische professionals die opgeleid zijn om werk- en organisatievraagstukken binnen context en vanuit meerdere perspectieven te benaderen. Laat dat nu bij uitstek het kenmerkende van de HR-professional op hbo-niveau zijn.

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die we hebben meegewogen bij de ontwikkeling van het opleidingsprofiel 2020+. Daarbij schetsen we eerst economische, technologische en sociale ontwikkelingen. Daarna spitsen we toe op ontwikkelingen met betrekking tot de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen.

## Economische, technologische en sociale ontwikkelingen in samenhang

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 door economische machtsverschuivingen in de wereld. Het noodzaakt bedrijven zowel tot snel **innoveren** als tot **wendbaar handelen**, en **het beheersen van kosten**. Een meer agile aanpak van organiseren en vernieuwen wordt ook buiten de ICT-sector als passend ervaren.

In toenemende mate groeit op globaal, nationaal, regionaal en lokaal niveau het besef dat de eisen die het klassieke economisch handelen stelt aan mens en planeet problematisch zijn. Het hierop gebaseerde economisch verkeer (inclusief de ondersteunende of zelfs versterkende technologie, denk aan platforms als Uber e.d.), brengt soms schade toe aan omgeving en samenleving. **Duurzame ontwikkeling** wordt door een aanzienlijk deel van 'world leading CEO's dan ook gezien als een kritische succesfactor. Veel bedrijven en instellingen erkennen hierin een verantwoordelijkheid te hebben en voelen zich aangesproken op de bijdrage die ze zouden kunnen of moeten leveren aan het maatschappelijk welzijn. 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. Tenslotte vraagt de toenemende druk vanuit social media erom dat dit aspect meer aandacht mag krijgen in de HR-functie.

**Digitalisering** heeft steeds meer invloed op onze werkprocessen. De vierde industriële revolutie, bestaande uit intensivering van informatie- en communicatietechnologie, heeft de komende jaren grote gevolgen op de werkvloer. Naar verwachting van McKinsey (2017) kan ongeveer de helft van de menselijke arbeid geautomatiseerd worden. Dit betekent dat de inrichting van HRM en daardoor ook de rol van HRM er anders zal gaan uitzien. Technologie kan daarbij zowel positieve effecten hebben (saaie aspecten van het werk kunnen worden overgenomen door technologie zodat medewerkers zich meer kunnen concentreren op taken die creativiteit en invoelingsvermogen vragen) als negatieve effecten hebben, omdat in een aantal beroepsgroepen de werkgelegenheid zal afnemen. De verwachting is evenwel dat de meeste beroepen als gevolg van **robotisering, big data en artificial intelligence** weliswaar niet verdwijnen, maar dat de inhoud van veel functies wel zal veranderen (McKinsey, 2017). Voor het HR-vakgebied betekent dit o.a. dat HR-metrics en HR-analytics steeds meer een belangrijke rol spelen. Het kunnen analyseren van data is een vaardigheid die steeds belangrijker wordt voor de HR-professional. Digitalisering en Robotisering raken ook de HR-processen. Technologische ontwikkelingen als RPA (Robotic Proces Automation), hebben niet alleen impact op de bestaande HR-functies, maar bieden ook ruimte voor het ontstaan van nieuwe HR-functies. De snelheid van de adoptie van nieuwe technologieën beïnvloedt employer branding en de employee experience.

Ook vanuit economisch perspectief is investeren in **talenten** van medewerkers voor veel organisaties nodig om duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Kennis en creativiteit zijn immers van doorslaggevend belang én 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'.

Duurzame ontwikkeling gaat niet alleen gepaard met diepgaande technologische (digitalisering, robotisering), sociaal-maatschappelijke en economische ontwikkelingen: het IS het geheel van deze ontwikkelingen; deze ontwikkelingen zijn niet van elkaar te scheiden of separaat te beïnvloeden. Zo ontstaan er door digitalisering en robotisering mogelijk nieuwe functies, vaak voor hoogopgeleide en specialistische werkers. Echter, het is ook mogelijk dat sommige taken of zelfs functies overbodig worden gemaakt door globalisering of nieuwe technologie. Dit kan baan- en werkonzekerheid met zich meebrengen. Dit alles draagt volgens onderzoek bij aan een steeds groter wordende tweedeling in de maatschappij tussen 'haves' en 'have-nots'.

Voor HRM brengen bovenstaande ontwikkelingen een aantal denkbare opgaven met zich mee. HRM heeft een belangrijke rol om de shift van niet-duurzaam (denken en doen) naar duurzaam (denken en doen) binnen bedrijven te beïnvloeden, zeker ten aanzien van kwaliteit van werk en inzetbaarheid van medewerkers.

Sturing geven op duurzame ontwikkeling confronteert HRM eveneens met sociale vraagstukken dicht bij huis: armoedevraagstukken (beloningsbeleid, banen met inkomens rond het bestaansminimum) en met vraagstukken rond inclusie en diversiteit.

## 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 werk en nieuwe generaties bezitten deels andere competenties dan vorige generaties. Individuele medewerkers kiezen voor zelfstandige inzet van de eigen expertise. De stijgende arbeidsparticipatie van ouderen vraagt meer aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

binnen organisaties en om een ander beeld bij- en een andere waardering van het potentieel van ouderen. De arbeidsmarkt flexibiliseert en de uitdaging voor betrokken partijen wordt om de balans te vinden tussen flexibiliteit en zekerheid: **flexicurity**.

Kenmerkend voor de arbeidsmarkt is dat (levens)domeinen zoals werk, zorg, vrije tijd en studie meer en meer in elkaar overvloeien. 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. De baanzekerheid is weliswaar afgenomen, maar gestreefd wordt naar een hoge **werkzekerheid** waarbij eenieder participeert (betaald of onbetaald), werkt en employabel is. Employability ontstaat door beroepsexpertise van een medewerker, anticipatie op de toekomst en optimalisatie van loopbaanuitkomsten, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. We staan voor de uitdaging om de beroepsbevolking de komende decennia up-to-date te houden. Dat is van belang omdat we langer moeten doorwerken, maar ook vanuit de verwachting dat technologische ontwikkelingen zoals hiervoor beschreven de arbeidsmarkt flink op zullen schudden. We spreken daarom van een **Leven lang ontwikkelen**.

## 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 (via uitzenden, detacheren, payroll, platformen etc.), tijdelijk of oproepbaar 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 opgeleidenmensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen in flexibel werk) verslechtert. Kansen op goed werk verschillen en een **tweedeling** op de arbeidsmarkt neemt toe. **Inclusief HRM** wordt een nieuwe uitdaging voor de HRM-discipline.

Ondanks dat de organisatiegraad al lange tijd steeds verder afneemt spelen vakbonden nog altijd een belangrijke rol bij

de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden. Wel verandert het **institutionele kader**, hetgeen bijvoorbeeld tot uiting komt in de ingrijpende wijzigingen die de afgelopen jaren in het arbeidsrecht hebben plaatsgevonden en in de veranderende rol van de overheid. Er vinden verschuivingen plaats van nationale wet- en regelgeving naar Europese wet- en regelgeving in combinatie met een tendens van decentralisatie van de afspraken over arbeidsvoorwaarden en het bieden van meer keuze vrijheid.

Niet alleen institutionele aspecten van de arbeidsverhoudingen zijn in verandering, maar ook het **psychologisch contract**. Het veranderende psychologische contract hangt samen met individualisering en een toename van opleidingsniveau in de maatschappij. 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 eigenstandig vakgebied geworden dat zich richt op een zo goed mogelijke koppeling en integratie van de mens en de organisatie. Ook is HRM inmiddels een **vakgebied met een eigen professie**, zoals onder meer te zien is in een steeds groter wordende body of knowledge van wetenschappelijke HRM-kennis, in het bestaan van een beroepscode en in de 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. De verantwoordelijkheid voor HRM wordt opgepakt door zowel lijnmanagement en staf. Daaraan is niets nieuws. De in dit hoofdstuk geschetste dynamieken leiden in toenemende mate tot grote **verscheidenheid aan rollen, posities en beleidsthema's voor HRM**. Hierbij is niet vanzelfsprekend dat HR-taken en -verantwoordelijkheden alleen bij een specifieke HR-afdeling worden belegd.

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 omdat investeringen in HRM lonen: er is steeds meer bewijs dat HR-activiteiten die gericht zijn op betrokkenheid van medewerkers een positieve invloed hebben op de performance van de organisatie (Pauwe, Guest & Wright, 2013). Naast uitdagingen om de ontwikkelingen het hoofd te

bieden, scheidt 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 voor HRM ontworpen internet- en intranettoepassingen steeds breder 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 naast de mogelijkheid de druk van administratieve uitvoerende taken te verlagen, ook de mogelijkheid om direct in contact te komen met interne en externe klanten. Intelligente software kan ingezet worden om medewerkers te ontwikkelen. Dat scheidt 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 met een **ethisch karakter**. Zo kan automatisering van arbeid leiden tot verschraving 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.

De HRM'er is altijd **actief in de driehoek individu – organisatie – maatschappij** en dat onderscheidt het beroep van de HRM'er van andere beroepen. De HRM'er heeft tot taak verbinding te leggen tussen deze aspecten. De thema's zoals flexibilisering, robotisering, maatschappelijke verantwoordelijkheid en sustainability worden door de HRM'er altijd benaderd vanuit de triangel van individu – organisatie – maatschappij. Het maakt HRM een cruciale factor binnen en buiten de organisatie als het gaat om het vormgeven van productieve en betekenisvolle werkrelaties.

**KERN  
COMPETENTIES  
VOOR DE HR-  
PROFESSIONAL**

**4**

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:

## Voor de relevante beroepscontext essentieel, zichtbaar en adequaat gedrag

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

Voor alle HRM'ers is van belang dat ze op twee assen opereren (uitgebreid model bijlage 3):

- 1 De as ‘denken-doen’ en
- 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’.



**Ad 2.** De HR-functie bestaat bij gratie van de omgeving waarin zij opereert. Daarmee is constante afstemming nodig tussen enerzijds de organisatiedoelen en -context en anderzijds de wijze waarop HR haar ondersteunende functie realiseert. 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.

Beide assen geven de continue veranderingscyclus waarbinnen een HR-functie zich beweegt:

- 1 Analyseren van de eigen organisatie: de omgeving, korte/ lange 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.

Dientengevolge en in het verlengde hiervan worden binnen het Landelijke Opleidingsprofiel HRM de volgende zes kerncompetenties geformuleerd:

- 1 Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap. Vertalen van organisatiebeleid en omgevingsaspecten
- 2 Beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context. Realiseren van HR-producten en -diensten die
- 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 kerncompetenties 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. Hierbij staan onder kerncompetentie 1 de houdingsaspecten benoemd die de basis vormen om succesvol te functioneren bij alle andere kerncompetenties van de HR-professional. Daarmee vormt deze kerncompetentie de basis voor de overige vijf kerncompetenties. Kerncompetentie 2 tot en met 6 richten zich vooral op de inhoud van het HRM-vak en maken duidelijk wat je doet als HRM professional. Kerncompetentie 1 is daarmee onlosmakelijk verbonden aan de overige vijf inhoudelijke kerncompetenties en vormt een essentiële competentie voor de realisatie van het bachelorniveau conform de Dublindescriptoren zoals deze gelden voor elke hbo-opleiding. De omschrijving van de Dublindescriptoren is te vinden in bijlage 2.

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

# 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 uitoefenen 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.
- ✓ **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.

## > KERNCOMPETENTIE 1

### WERKEN VANUIT EEN PROFESSIONELE BEROEPSHOUDING EN VANUIT PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

#### Beroeps-situaties

Bij het werken aan alle HRM relevante producten spelen bovenstaande houdingsaspecten een rol. Of de HR-professional nu een adviesrapport opstelt of een nieuw beloningsbeleid ontwerpt, het beroepsproduct krijgt pas betekenis als de HR-professional vanuit persoonlijk leiderschap anderen kan meenemen in het nut en noodzaak van het beroepsproduct.

#### Beroeps-handelingen

Alle HRM-relevante handelingen zoals adviseren, plannen, beleid formuleren, selecties uitvoeren, begeleiden veranderingen etc.

## KERNCOMPETENTIE 2

### HRM-BELEID ONTWIKKELEN, UITVOEREN EN EVALUEREN IN EEN ORGANISATORISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

#### Omschrijving

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.

#### Beroeps-situaties

##### Voorbeeld 1, tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Een organisatie constateert dat de implementatie van een nieuw klantcontactstelsel vraagt om flexibeler werkvormen. HR ondersteunt dit vraagstuk met een oriëntatie op de werkprocessen met klanten, het analyseren van de gewenste flexibiliteit en de bijdrage aan de realisatie van bedrijfsdoelstellingen, een oriëntatie op bestaande interne en externe regelgeving, een analyse van de huidige bedrijfscultuur en stijl van leidinggeven etc. om op basis hiervan nieuw beleid te formuleren op deze behoefte in de organisatie. De HR-professional geeft hierbij adviezen (o.a. aan het management), bedenkt andere werkvormen, benut externe best practices, coacht, stelt nieuw beleid op, past bestaande HR-regelgeving aan, communiceert, traint en stemt af met stakeholders en betrokkenen.

## > KERNCOMPETENTIE 2

### HRM-BELEID ONTWIKKELEN, UITVOEREN EN EVALUEREN IN EEN ORGANISATORISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

#### Beroeps- situaties

#### Voorbeeld 2, variabel belonen

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 andere landen en/of concurrenten waar een hoger salaris kan worden gerealiseerd. Variabel belonen wordt ingevoerd 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). De HR-professional bedenkt mogelijkheden tot kortere feedbackloops gekoppeld aan beloning en alternatieven voor de jaarlijkse beoordelingscyclus, stelt nieuw beloningsbeleid op in een internationale context, richt de bestaande beloningscyclus opnieuw in en legt relaties en onderhoudt contacten met overlegpartners, externe adviseurs, internationale collega's, management in de organisatie, IT, Finance etc..

#### Beroeps- handelingen

Beroepshandelingen bij voorbeeld 1: nieuw HR-beleid formuleren, HR-processen aanpassen, arbeidsvoorwaarden en HR-regelgeving aanpassen (nationaal en internationaal), voorlichtingsmateriaal voor managers/medewerkers ontwikkelen, workshops voor leidinggevenden uitvoeren, nieuwe administratieve procedures opstellen, aangepaste management rapportages opstellen etc.

Beroepshandelingen bij voorbeeld 2: adviezen aan management geven, beloningsbeleid aanpassen, een nieuw beloningssysteem opstellen, HR-regelgeving aanpassen, voorlichtingsmateriaal voor managers/medewerkers ontwikkelen, nieuwe administratieve procedures opstellen, managementrapportages aanpassen etc.



# KERNCOMPETENTIE 3

## INITIËREN, FACILITEREN EN IMPLEMENTEREN VAN VERANDERINGSPROCESSEN IN ORGANISATIES EN ANDERE SAMENWERKINGSVERBANDEN

### Omschrijving

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.

### Beroeps-situaties

#### Voorbeeld 1, cultuurverandering

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 stelt verschillen tussen de bestaande cultuur en een op de burger gerichte cultuur vast op alle aspecten (symbolen, processen, systemen, waarden etc.) en bedenkt nieuwe manieren om de burger meer centraal te stellen, geeft interventies vorm die de gewenste cultuurverandering in gang zetten en houden, plant en bewaakt de voortgang van het verandertraject, verbindt burgerervaringen met nut en noodzaak tot de gewenste cultuurverandering en motiveert en begeleidt managers en medewerkers bij het realiseren van een burgergerichte cultuur.

#### Voorbeeld 2, automatisering

Bij een zorginstelling neemt de technologie een steeds belangrijker rol in de dienstverlening en bij de organisatie van werkprocessen. Cliënten kunnen via de app afspraken maken met de zelforganiserende wijkteams. Nu het primair proces effectiever en efficiënter is vormgegeven ontstaat de wens om ook ondersteuning door de staf, waaronder HR, effectiever en efficiënter te organiseren. De organisatie kiest voor HR-selfservice en een ander type dienstverlening met een ander type HR. De HR-professional adviseert hierbij het management over welke HR-activiteiten effectiever/efficiënter direct door managers/medewerkers uitgevoerd kunnen worden en welke systemen daarbij de beste oplossingen bieden voor de eigen organisatie, plant de implementatie van het MSS/ESS-systeem, richt nieuwe werkprocessen in, begeleidt management/medewerkers m.b.t. andere werkwijzen, voert aangepaste werkprocessen uit en legt en onderhoudt relaties met externe leveranciers, ondersteunende afdelingen etc.

### Beroeps-handelingen

Beroepshandelingen bij voorbeeld 1: cultuurmetingen uitvoeren, cultuurinterventies realiseren, projectplannen opstellen, coachingsessies verzorgen etc.

Beroepshandelingen bij voorbeeld 2: management adviseren, uitwerken van een business case, werkprocessen aanpassen, een nieuw HR-systeem invoeren, managementrapportages aanpassen 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 planningen m.b.t. talentbenutting en groei op individueel- en organisatieniveau in afstemming op interne en externe ontwikkelingen.

### Beroeps-situaties

#### Voorbeeld 1, Integratie

Bij een snel groeiend IT-bedrijf met vestigingen door heel Europa wordt steeds duidelijker dat de verschillende afdelingen steeds meer, ook internationaal, moeten samenwerken. Tot nu toe werd dit opgelost met een standaard overlegstructuur maar aan HR wordt gevraagd na te denken over hoe verschillende stakeholders in de diverse vestigingen met elkaar kunnen samenwerken. De huidige focus op de interne organisatie zou ook meer op de externe omgeving moeten liggen door samen te werken met klanten, leveranciers, internationale partners etc. Dit alles t.b.v. co-creatie. HR zou deze samenwerking moeten bewerkstelligen. De HR-professional stemt af met collega's in het buitenland, ondersteunt bewustwording, ontwikkeling en besluitvorming bij individuele medewerker, realiseert samenwerkingsprogramma's en informatievoorziening en legt verbindingen met interne en externe mogelijkheden.

#### Voorbeeld 2, managementprogramma

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 programma op te zetten en te implementeren, dit ter verbetering van de kwaliteit van leidinggeven in de organisatie. De HR-professional adviseert hierbij het management over de gewenste kwaliteit van leidinggeven, over de verschillen tussen huidige en gewenste kwaliteit, over kosten en baten van diverse programma's en over alternatieve scenario's om de gewenste kwaliteit te realiseren etc.. Daarnaast richt de HR-adviseur een managementprogramma in dat hij bewaakt en/of uitvoert, waarvan hij de impact evalueert en dat hij bijstelt op actuele ontwikkelingen in de organisatie.

### Beroeps-handelingen

Beroepshandelingen bij voorbeeld 1: coachinggesprekken, loopbaanoriëntaties, trainingen, bijeenkomsten organiseren waar verschillende afdelingen, leveranciers en klanten elkaar ontmoeten.

Beroepshandelingen bij voorbeeld 2: opzetten managementprogramma voor leidinggevendenden, trainen en coachen leidinggevendenden, medewerkertevredenheid meten etc.

# KERNCOMPETENTIE 5

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

### Omschrijving

Realiseren dat de juiste medewerkers, op het juiste moment, op de juiste plek in de organisatie beschikbaar zijn (fysiek, mentaal en emotioneel).

### Beroeps-situaties

#### Voorbeeld 1, wervingscampagne

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 adviseert hierbij het management over het aanboren van buitenlands potentieel, over gewenste instroom, budgetten, het realiseren van een goed werkgeversimago etc., plant het proces voor, tijdens en na indiensttreding, richt een wervingscampagne in, werft en selecteert nieuwe medewerkers en legt relaties met potentiële samenwerkingspartners, universiteiten, scholen etc.

#### Voorbeeld 2, participatiewet

Een organisatie wil graag inclusief werkgeverschap tonen en vanuit MVO-verantwoordelijkheid geen doelgroepen buitensluiten. Ze realiseert zich dat ze nog niet klaar zijn om een goede match te maken met werkenden met een arbeidsbeperking. De HR-professional coördineert dit proces in samenspraak met externe partijen en professionals (arbeidsdeskundige UWV, jobcoach). Hij herbezieet de werving- en selectie-instrumenten, herontwerpt in aanmerking komende functies in de eigen organisatie, past waar nodig functie-inhouden en werkprocessen aan en stimuleert alle betrokken afdelingen en professionals tot het realiseren van een positief en gezamenlijk resultaat.

#### Voorbeeld 3, inzet flexibele arbeid

Een organisatie wil flexibel kunnen handelen om snelle groei of krimp op te kunnen vangen. De HR-professional adviseert over de gewenste balans tussen 'vast en flex' in het kader van de noodzakelijke/gewenste wendbaarheid van de organisatie. Hij geeft advies over de benodigde flexibele schil en hoe deze zo efficiënt, transparant en betaalbaar mogelijk in te richten, rekening houdend met de van toepassing zijnde (Europese) wet- en regelgeving.

### Beroeps-handelingen

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

Beroepshandelingen bij voorbeeld 2: een arbeidsmarktanalyse opstellen, een customer journey van een medewerker met een arbeidsbeperking bij onboarding in kaart brengen, een analyse van mogelijke loonkostensubsidies voor doelgroepen maken, een analyse van kenmerken van bemiddelende organisaties opstellen.

Beroepshandelingen bij voorbeeld 3: een personeelsplanning maken, management adviseren, externe partijen inschakelen (zzp, uitzend- of detachingsbureau), offertes beoordelen.

# KERNCOMPETENTIE 6

## DOELGERICHT HR-DATA VERZAMELEN EN ANALYSEREN

### Omschrijving

Verzamelen en analyseren van kwalitatieve en kwantitatieve data HR-data (en overige data voor de bedrijfsvoering, alsmede arbeidsmarktdata, achtergrondinformatie over sollicitanten etc) teneinde beslissingen te kunnen nemen over de inzet van HRM-instrumenten of over bedrijfsorganisatorische aanpassingen. Verzameling en analyse vindt plaats vanuit een economisch en maatschappelijk perspectief. De analyses dragen bij aan zorgvuldige besluitvorming over de inzet van HRM-instrumenten en over bedrijfsorganisatorische aanpassingen. Analyse en inzet van technologie zijn mede gebaseerd op ethische en wettelijke uitgangspunten.

### Beroeps-situaties

#### Voorbeeld 1, veiligheid bedrijfsvoering

Een offshorebedrijf houdt jaarlijks een medewerkerbetrokkenheidsonderzoek. 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 organiseert dat relevante data verzameld worden (medewerker betrokkenheidsgegevens, procesinformatie, incidentmeldingen, veiligheidsrapportages, voorlichtingsactiviteiten, werkoverleg verslagen, beoordelingsscores etc.) en dat deze data op elkaar betrokken kunnen worden, stelt rapportages op, presenteert resultaten en doet op basis van die resultaten voorstellen tot verbetering.

#### Voorbeeld 2, operationele effecten van opleidingen

Een groot adviesbureau met een focus op sterke klantrelaties investeert ca. 4% van de totale loonsom in het 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 organiseert dat gegevens (gevolgde opleidingen, in- door- en uitstroomgegevens, 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, stelt rapportages op, legt verbanden tussen diverse data, adviseert over mogelijkheden tot een andere besteding van budgetten en presenteert de kostenaspecten en doet voorstellen voor een aangepast opleidingsbeleid.

## > KERNCOMPETENTIES 6

### DOELGERICHT HR-DATA VERZAMELEN EN ANALYSEREN

#### Beroeps- handelingen

Beroepshandelingen bij voorbeeld 1: overzichten relaties medewerker-betrokkenheidsonderzoek 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.

Beroepshandelingen 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**

**5**

# BIJLAGE 1 BRONNENLIJST

- Accenture (2010). A New Era of Sustainability UN Global Compact-Accenture CEO Study, opgehaald op 28 oktober 2018 van <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/53/AccentureUNGCStudy10.pdf>
- 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)
- Driessen groep (2018). HRM trends & ontwikkelingen 2019. Opgehaald op 20 februari 2019 van <https://www.publiekperspectief.nl/hrm-trends-ontwikkelingen-2019/>
- 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
- Lange, de A. en Heijden, van der B., (2016) Een leven lang inzetbaar? Alphen aan den Rijn: Vakmedianet
- Lopes de Leao Laguna, L. en 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
- Mc Kinsey & Company (2017). Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners.
- Mc Kinsey & Company (2017). A future that works: automation, employment and productivity
- Nauta, A. (2012) Tango op de werkvloer, een nieuwe kijk op arbeidsrelatie. Assen: Van Gorcum
- Nordic HR Associations and EY (2017), opgehaald op 6 februari 2019 van <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nordic-HR-Survey-2017>
- Paauwe, J., Guest, D. en Wright, P. (2013) HRM & Performance: Achievements & Challenges. Chisester: John Wiley and Sons
- Post, J. (2015) Aan het werk!? Over de groeiende noodzaak van loopbaanzelfsturing. Tijdschrift voor HRM, 2 2015 pag. 1-13
- Putters, K. (2017). Was getekend, Op weg naar een vernieuwd sociaal contract in de zorg. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Roeters, A., Vlasblom, J., & Josten, E. (2016). Groeiende onzekerheid? De toekomst van ons werk. De toekomst tegemoet, 76-93. SER, Mens en Technologie: samen aan het werk, publieksversie, opgehaald op 16 oktober 2018 van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2016/mens-technologie.aspx>.
- 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
- Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2012), HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources, McGraw Hill
- Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs. (2014). Wendbaar in een duurzame economie', opgehaald van [www.vereniginghogescholen.nl](http://www.vereniginghogescholen.nl)
- Verschoor, J., Borghouts – van de Pas, I., (2018) Inclusief HRM, het nemen van maatregelen ter preventie van werkloosheid van boventallige werknemers. Tijdschrift voor HRM, 3 2018, p. 55-75.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013) Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland, opgehaald van <http://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/>
- Wilthagen, A.C.J.M. (2010). Over de arbeidsmarkt gesproken: Voorstellen voor vernieuwing en verandering. Tilburg: Celsus juridische uitgeverij.

## BIJLAGE 2 GERAADPLEEGDE PERSONEN

Landelijke Werkveld Adviesraad (leden en functies van destijds)  
tijdens totstandkoming van de profielen 2016+ en 2020+.

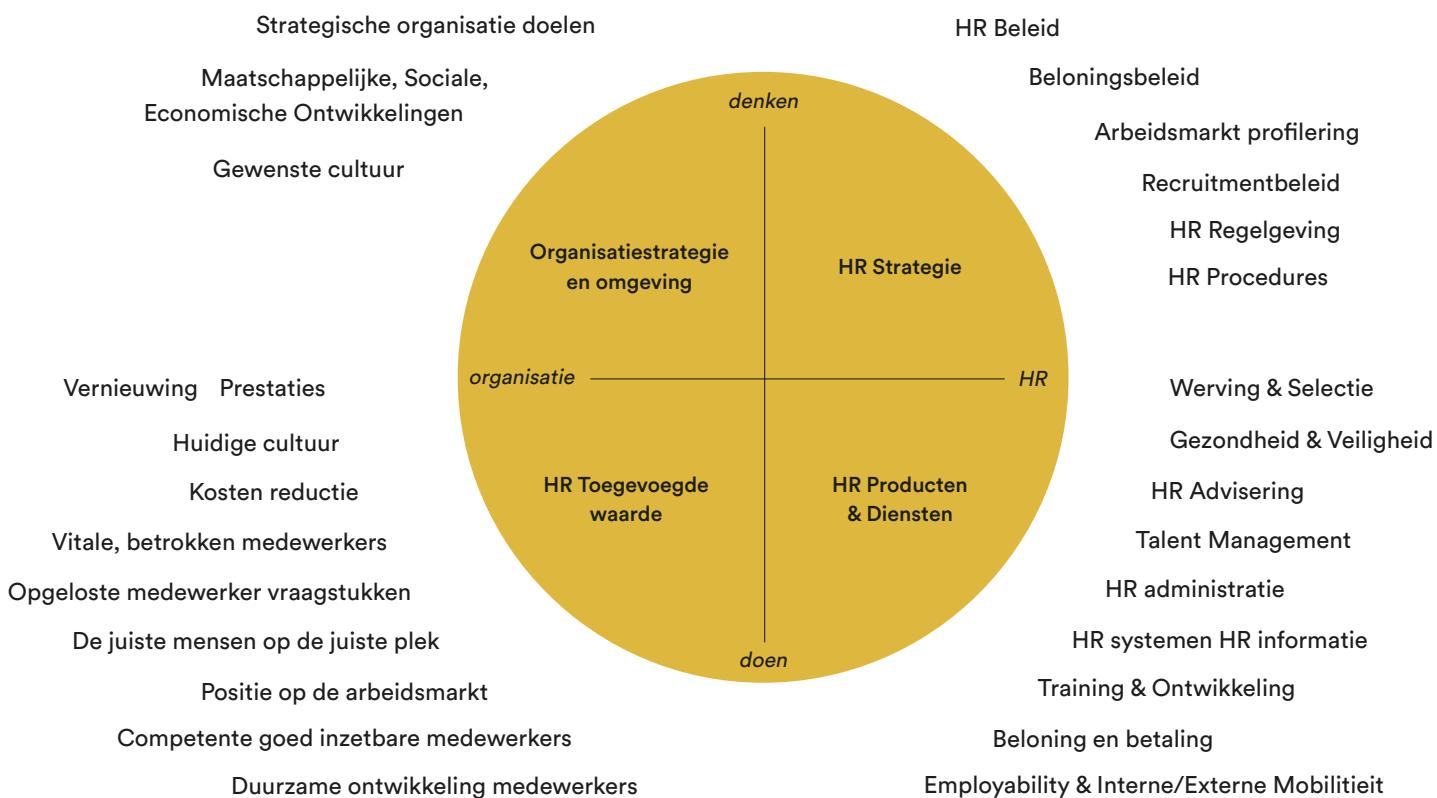
- Dr. Petra Biemans, lector HRM Inholland, voorzitter HRM-lectorenberaad
- Prof. dr. Paul Boselie, hoogleraar HRM Universiteit Utrecht
- Jeroen Burger MA, Director Labour Relations Ahold
- Dr. mr. Maarten de Haas, Senior Consultant Rvdb
- Piet Kappen, HR-manager ABN-Amro
- Drs. Yvette Kokee, zelfstandig loopbaanprofessional YK Loopbaanadvies en lid NOLOC commissie Ontwikkeling & Professionaliteit
- Dr. Willem de Lange, Emeritus-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
- Drs. Graciela van der Stroom, Group Head of HR Total Specific Solutions en bestuurder NVP, Netwerk Voor HR Professionals.
- 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 bestuurder NVP, Netwerk Voor HR Professionals.

## BIJLAGE 3 KLANKBORDGROEP

- Drs. Kees Thuijsman, Hogeschool Utrecht
- Drs. Robert van Loon, Haagse Hogeschool
- Drs. Manolis Mavromatis, Haagse Hogeschool
- Drs. Margriet Plasman, Saxion Hogeschool
- Drs. Robert Scherder, Hogeschool Windesheim



# BIJLAGE 4 HRM MODEL



# BIJLAGE 5 DUBLINDESCRIPTOREN

Dublindescriptoren	Omschrijving op bachelorniveau
<b>Kennis en inzicht</b>	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.
<b>Toepassen kennis en inzicht</b>	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.
<b>Oordeelsvorming</b>	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.
<b>Communicatie</b>	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten en niet-specialisten.
<b>Leervaardigheden</b>	Bezit de leervaardigheden die nodig zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.

# BIJLAGE 6 BODY OF KNOWLEDGE EN SKILLS

## Algemeen

Deze BOKS beschrijft in algemene zin de kennis- en vaardigheidscomponenten die gedeeld in alle HRM-opleidingen aan de orde komen bij het ontwikkelen van de belangrijkste kerncompetenties. Afzonderlijke opleidingen zullen, afhankelijk van de inrichting van het eigen curriculum, accenten leggen in de mate waarin deze kennis- en vaardigheidscomponenten aan bod komen en worden getoetst. Naast de eigen vakinhoudelijk componenten kent de HR-functie een sterk interdisciplinair karakter dat zich laat zien door de wisselwerking met andere disciplines: bedrijfskunde, economie, psychologie, recht, maatschappijleer en ethiek, methoden en technieken en IT. Ook voor deze deskundigheidsgebieden staan de voor HRM relevante componenten beschreven.

## Overzicht deskundigheidsgebieden en kernelementen

Deskundigheidsgebied	Relevante componenten
<b>1 HRM</b>	Historie van het vakgebied, werving & selectie, HRD, performance management, ARBO, duurzame inzetbaarheid, mobiliteit, flexibele arbeid, functieontwerp, functiewaardering, HR-administratie, HR-rollen.
<b>2 Bedrijfskunde / organisatiekunde</b>	Organisatiestructuur en -cultuur, leiderschap, project- & procesmanagement, besturingsmodellen, besluitvorming, strategie, verandermanagement, planning & control, omgevingsanalyse, marketing.
<b>3 Economie</b>	Verdienmodellen, werkgelegenheid, bedrijfstakken/sectoren, kostprijs, balans lezen, financiële administratie, financiële analyses, (personeels)begroting, break-even analyses, ken- & stuurgetallen, economische instituties en stakeholders, internationale arbeidsverdeling.
<b>4 Psychologie</b>	Sensatie & perceptie, leren, geheugen, denken & intelligentie, emotie & motivatie, persoonlijkheid, stress, gezondheid & welzijn, besluitvorming & leiderschap, gedragspatronen in groepen, psychologisch contract.
<b>5 Recht</b>	Arbeidsrecht, sociaal zekerheidsrecht, pensioenwetgeving, medezeggenschapsrecht, Arbowetgeving, internationaal recht, cao, privacywetgeving, goed werkgeverschap, institutionele partijen.
<b>6 Maatschappijleer en ethiek</b>	Welvaart, cultuur, internationalisering, beroeps-/gedragscodes, arbeidsethiek, governance, bildung, inclusiviteit.
<b>7 Onderzoek</b>	Kwalitatieve & kwantitatieve methoden, statistiek, actie onderzoek met betrokkenen, evidence based practice.
<b>8 HR-technische omgeving</b>	Personeelsinformatiesystemen, databases, E-HRM, Artificial Intelligence, chatbox, E-learning.
<b>9 Skills*</b>	Gesprekstechnieken, adviesvaardigheden, coaching vaardigheden, ondernemend vermogen, onderzoekend vermogen, netwerkvermogen, ICT-skills, hantering dilemma's, samenwerking, reflectie.

