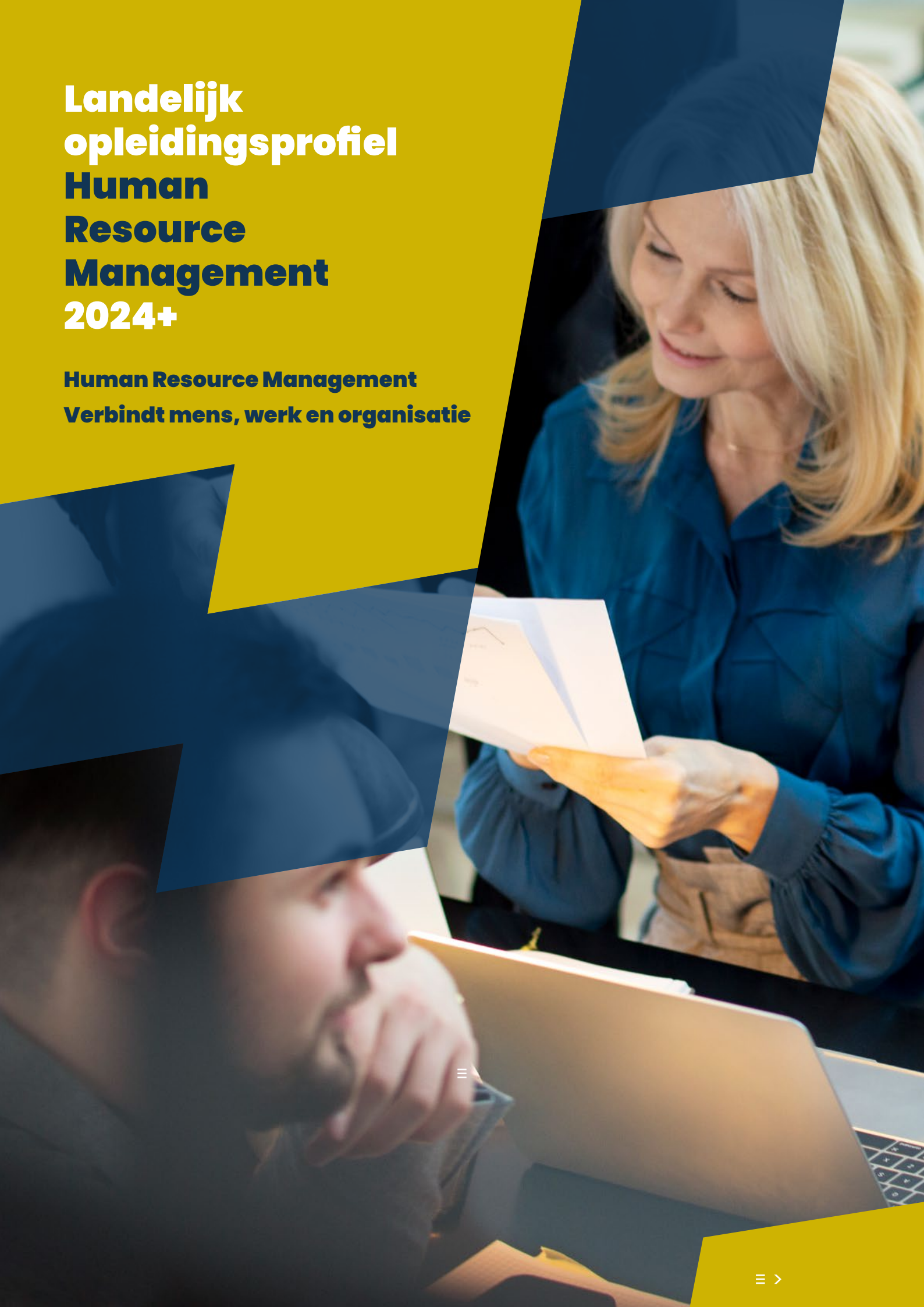


Landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2024+

Human Resource Management
Verbindt mens, werk en organisatie



Colofon

Titel:

Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding
Human Resource Management
CROHO 34609

Status

versie 5

Publicatie

(januari 2024)

Opdrachtgever

Landelijk Opleidingsoverleg
Human Resource Management (LOO-HRM)

Namens

- Avans Hogeschool
- Christelijke Hogeschool Ede
- Fontys Hogescholen
- Haagse Hogeschool
- Hanzehogeschool 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

Redactie

Ilse Borg, Hogeschool van Amsterdam
Margriet Plasman, Saxion Hogeschool
Jan Willem Nuis, Christelijke Hogeschool Ede
Hendrik Jan Bot, Hogeschool Leiden

Grafisch ontwerp

Happy Horizon

© 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

Colofon	1
1. Voorwoord	4
2. Inleiding	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Koppeling internationale domein en AD-profiel	6
2.3 Landelijk opleidingsprofiel	7
3. Breed opleidingsprofiel	8
4. De context van de opleiding voor HR-professionals	9
5 Het spanningsveld van de HR-professional	15
6 Leeruitkomsten voor de HR-professional	16
6.1 Algemeen	16
6.2 Dublin descriptoren	18
6.3 Leeruitkomsten	19
7. Verantwoording	24
7.1 Totstandkoming Landelijk Opleidingsprofiel ..	24
7.2 Literatuur en bronnen	25
7.3 Geraadpleegde personen	26
Bijlage 1 Dublindescriptoren	27
Bijlage 2 Body of knowledge and skills	28
Bijlage 3 HR-spanningsveld	29
Bijlage 4 ICOM-model	30

1. Voorwoord

Voor u ligt het Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2024+ waarin HRM-relevante beroepsontwikkelingen, beroepsperspectieven, beroepsrollen en leeruitkomsten beschreven worden. Het profiel is opgesteld in opdracht van het Landelijk Opleidingsoverleg HRM (LOOHRM) ter vervanging van de versie van 2020.

Met het verkenningsrapport "HEO met regie naar eigen verantwoordelijkheid" van de Vereniging Hogescholen als startpunt is opnieuw gekeken naar beroepsrelevante en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit om te komen tot een geactualiseerd beroepsprofiel dat de basis vormt voor het onderwijs zoals de HRM-opleidingen in Nederland dat verzorgen.

Het HRM-vakgebied beweegt zich met een voortdurende oriëntatie op alle maatschappelijke ontwikkelingen tussen bedrijfskunde (de organisatie kant) enerzijds en toegepaste psychologie (de mens kant) anderzijds. Het vakgebied richt zich op de verbinding tussen mens en organisatie en is daarmee dynamisch en constant in beweging. Het is dan ook een vakgebied waarin intensief wordt samengewerkt met andere disciplines (IT, Recht, Commercie, Financiën e.d.).

Dit noodzaakt opleidingen tot doorlopende herbezinning op het eigene van het HRM-vakgebied. Op deze dynamiek moeten afgestudeerden worden voorbereid. Daarbij nemen de HRM-opleidingen 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.

Dit profiel vormt het gemeenschappelijk referentiekader bij deze doorlopende herbezinning waar alle HRM-opleidingen een actieve rol in nemen.

Dit profiel had niet tot stand kunnen komen zonder de constructieve medewerking van alle collega's, lectoren, werkveldadviesraden en extern deskundigen, waarvoor dank!

HRM wordt in deze tekst anders dan in de woordenlijst van de taalunie (woordenlijst.org) in kapitalen geschreven. Daar waar in de tekst wordt gesproken in de mannelijke persoonsvorm (hij), wordt zowel de mannelijke als de vrouwelijke persoonsvorm, als personen die zich op een andere manier identificeren, bedoeld.

Namens het LOO HRM,

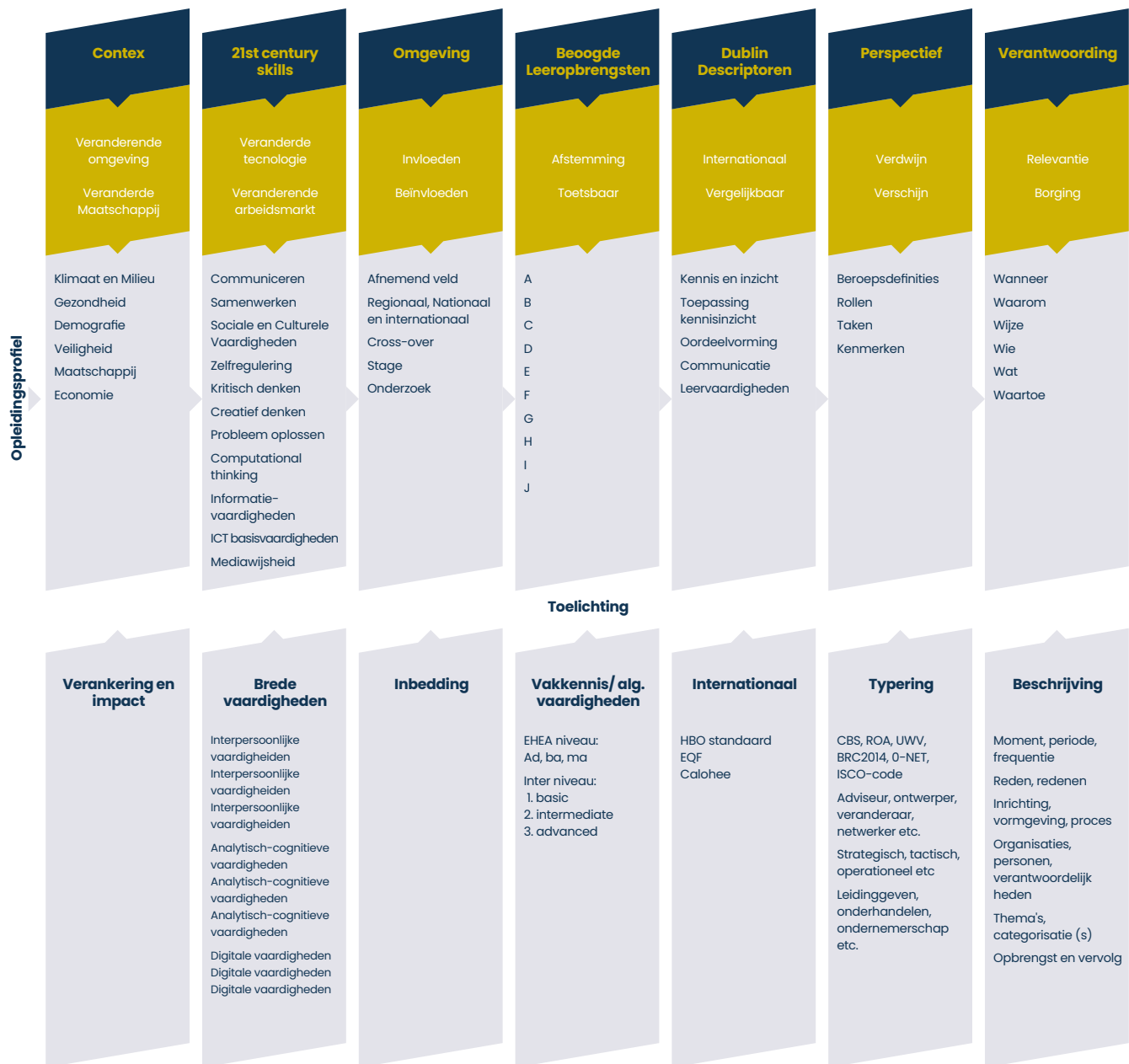
Ilse Borg (Hogeschool van Amsterdam)
Margriet Plasman (Saxion)
Jan Willem Nuis (Christelijke Hogeschool Ede)
Hendrik Jan Bot (Hogeschool Leiden)



2. Inleiding

2.1 Algemeen

Het Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2024+ is opgesteld vanuit het Landelijk Opleidingsoverleg HRM (LOOHRM). Het profiel vervangt de versie van 2020 en is aangepast aan de nieuwe systematiek van beschrijven zoals die is voorgesteld in het verkenningsrapport "HEO met regie naar eigen verantwoordelijkheid" van de Vereniging Hogescholen.



De daarin genoemde onderdelen staan expliciet beschreven in dit profiel.

De beroepscontext (een schets van waarneembare beroepsrelevante ontwikkelingen) staat beschreven in hoofdstuk 4 (de context van de opleiding voor HR professionals) evenals **de 21st century skills** (future skills) die passen bij deze

ontwikkelingen en de externe invloeden die op de opleiding van invloed zijn en waar de opleiding weer invloed op uitoefent (**opleidingsomgeving en opleidingsperspectief**).

Daar waar de afgelopen jaren in het landelijk opleidingsprofiel HRM gewerkt werd met kerncompetenties voor de HR-professional zijn deze opnieuw besproken en als leeruitkomst herschreven (**de beoogde leeruitkomsten waarin opgenomen de Dublin descriptoren**).

Dit zodanig dat deze leeruitkomsten toetsbaar alle strategische, tactische en uitvoerende aspecten van het functioneren van de hr-professional op eindniveau dekken. De daaraan gerelateerde **body of knowledge & skills** staat apart in bijlage 2 opgenomen.

De **verhouding tussen dit profiel en de keuzes die opleidingen kunnen maken** staat apart beschreven in hoofdstuk 3.

De verantwoording van de totstandkoming van dit profiel staat beschreven in hoofdstuk 6.



2.2 Koppeling internationale domein en AD-profiel

Het **EHEA Framework** (European Higher Education Area) bevat kwalificaties voor alleen drie niveaus in het hoger onderwijs (bachelor, master, doctoraat) die gelden voor alle leden van de Europese hogeroponderwijsruimte, EU-lid of niet. Dit kwalificatiekader, gericht op het harmoniseren van het hoger onderwijs, werd in 1999 in de Bologna-verklaring aangekondigd. De uitwerking ervan in de Dublin-descriptoren kwam in 2005. In 2018 is naast de bestaande niveaubeschrijvingen voor bachelor, master en doctoraat ook een beschrijving voor Associate Degree-opleidingen toegevoegd.

Het **EQF** (European Qualifications Framework) bestrijkt alle acht niveaus van onderwijs (van basisonderwijs tot doctoraat) en is erop gericht om duidelijk te maken hoe de verschillende kwalificaties en systemen zich tot elkaar verhouden. Het EQF is alleen geldig in landen die lid zijn van de Europese Unie (EHEA, z.d.).

Hoewel de bewoording van de EQF niet identiek is aan het EHEA Framework, zijn er geen grote verschillen tussen de twee raamwerken, waardoor nationale kwalificatieraamwerken gemakkelijk in lijn met beide Europese raamwerken te brengen zijn.

De **Dublin-descriptoren** voor het hoger onderwijs in Europa zijn opgesteld vanuit het streven naar opleidingen van gelijkwaardig niveau in de verschillende landen van Europa. Voor het verkrijgen

en behouden van een accreditatie moeten hbo-opleidingen aantonen hoe zij voldoen aan de eisen van de Dublin-descriptoren (zie ook bijlage 1). De zes leeruitkomsten uit dit landelijk profiel zijn dekkend voor deze descriptoren op bachelor niveau.

Een eerste versie van het landelijk opleidingsprofiel Associate Degree Human Resource Management wordt gelijktijdig met dit bachelor profiel opgeleverd. De kern van dit profiel op Ad-niveau is dat de pas afgestudeerde HR-professional operationele en tactische HR-werkzaamheden en (administratieve) handelingen kan uitvoeren in een aantal rollen: HR-officer, recruiter en talentcoach.

De kern van het bachelor profiel is dat de pas afgestuurde HR-professional vanuit de eigen (in- en externe) organisatiecontext op tactisch en strategisch niveau kan opereren op een veelheid aan vraagstukken en in diverse rollen.

De Associate degree-opleidingen worden in het European Qualification Framework (EQF) op niveau EQF-5 ingeschaald, de hbo-bachelor op EQF-6.

2.3 Landelijk opleidingsprofiel

Net zoals in de vorige versie zijn waarneembare maatschappelijke veranderingen als vertrekpunt genomen bij de uitwerking van dit Landelijk Opleidingsprofiel en de beschrijvingen van de context van de opleiding.

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-bachelor niveau.

Het opleidingsprofiel 2024+ bevat zes leeruitkomsten waarbij per leeruitkomst staat beschreven wat de toekomstige HRM professional moet weten en kunnen na succesvolle afronding van de opleiding. Bij deze leeruitkomsten gaat het om de uitkomsten van het leerproces, los van de onderwijsinhoud en het curriculum, de studieomvang en -belasting, de studieduur, de organisatie van het onderwijs, de wijze van instructie en waar en hoe het onderwijs gegeven wordt. Daarmee wordt aangesloten bij de definitie van een leeruitkomst zoals die door Het Nederlands Kwalificatieraamwerk NLQF (NCP NLQF, 2020) is gegeven.

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 en de leeruitkomsten vertalen naar hun eigen opleiding, waardoor ze eigen accenten kunnen leggen. Het is dus geenszins de opzet dat de bij de leeruitkomsten genoemde beroepssituaties en beroepshandelingen uitputtend worden gerealiseerd.

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 het realiseren van deze gewenste professionele houding dan ook een belangrijke leeruitkomst in dit landelijk opleidingsprofiel. Daarnaast moeten afgestudeerden ook beschikken over een professionele identiteit als HR-professional zodat ze samen met andere professionals, afkomstig uit andere disciplines, een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan belangrijke transitie waarvoor deze interdisciplinaire samenwerking vereist is.



3. Breed opleidingsprofiel

HRM-opleidingen bereiden studenten voor op het uitvoeren van functies op hbo-niveau in het hele beroepsdomein van human resource management. Binnen dit document spreken we over de HR-professional. Het landelijk opleidingsprofiel gaat uit van een breed opleidingsprofiel als basis voor iedere HRM-student waarbij ruimte is voor opleidingen om ook specialisaties aan te brengen. 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 op het terrein van mens, werk en organisatie en die zelf in staat zijn zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken.

HR-professionals werken in veel verschillende functies binnen en buiten organisaties zoals: HR-businesspartner, HR-consultant, HR data-analist, personeelsadviseur, human resource manager, HRD-manager, intern recruiter, externe arbeidsbemiddelaar, loopbaanbegeleider, loopbaanadviseur, trajectbegeleider, re-integratieconsulent, werkcoach, klantmanager, medewerker arbeidsvoorwaarden, vakbondsbestuurder. Deze functies kunnen in dienstverband en als zelfstandige professional worden uitgeoefend. Voor alle HR-professionals geldt echter dat zij impact willen hebben op arbeids- en organisatievraagstukken in en tussen organisaties en op de arbeidsmarkt. Dit met oog voor het tot stand brengen en in stand houden van duurzame arbeidsrelaties tussen mensen en organisaties.



4. De context van de opleiding voor HR-professionals

Een aankomend HR-professional moet worden voorbereid op een context die continu in beweging is en sterk verandert, waarbij het van belang is dat daarin ook de verbinding wordt aangegaan met allerlei stakeholders en disciplines. We onderscheiden de volgende ontwikkelingen.

Transities: anders economisch denken

In de 21e eeuw heeft de economie een opmerkelijke dynamiek laten zien, met twee periodes van hoogconjunctuur en twee recessies tot nu toe. Daarnaast is de levenscyclus van producten en diensten aanzienlijk verkort waardoor beleidscycli dat ook zijn geworden. De Nederlandse economie is nauw verbonden met - en daardoor mede-afhankelijk van - buitenlandse economieën, waardoor productieprocessen vaak plaatsvinden in uitgebreide ketens die meerdere landen doorkruisen. De internationale concurrentiekracht van organisaties in Nederland staat onder druk door economische machtsverschuivingen in de wereld.

Het noodzaakt organisaties zowel tot het tegelijkertijd snel innoveren, wendbaar handelen en het beheersen van kosten. Organisaties moeten daardoor hun activiteiten steeds beter afstemmen op andere organisaties in (internationale) ketens en dat vraagt om de ontwikkeling van (internationale) netwerken. Binnen HRM zien we in dit licht een doorontwikkeling van HR-ecosystemen (Snell et al., 2023) ontstaan waarin organisaties samenwerken aan de grote opgaven zoals krapte, employability en ontwikkeling. Daarnaast wordt een meer agile aanpak van organiseren, ontwikkelen en vernieuwen als passend ervaren.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid en winstgevendheid staan echter op een steeds gespannener voet met elkaar. 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 met flietsbezorgers en schijnzelfstandigheid), brengt steeds vaker schade toe aan leefomgeving én samenleving. Een maatschappelijke en ecologische duurzame ontwikkeling van product en dienst wordt dan ook steeds vaker gezien als een kritische succesfactor, maar ook een morele verantwoordelijkheid. Steeds meer organisaties, instellingen en ondernemingen erkennen hierin een verantwoordelijkheid te hebben en voelen zich aangesproken op de bijdrage die ze zouden kunnen of moeten leveren aan het maatschappelijk welzijn en ecologische duurzaamheid.

Maatschappelijke ontwikkelingen worden ook weerspiegeld in de businessmodellen die organisaties hanteren. De Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties geven in toenemende mate mede richting aan de keuzes die organisaties en HR-professionals kunnen maken in hun strategie, beleid en praktijken. Daarnaast zullen binnen organisaties en ondernemingen de ESG-criteria (Ecology, Social, Governance) ook van belang worden voor het handelen van de HR-professional (Li et al., 2021). Hoewel HRM nog steeds een bijdrage aan economische continuïteit van de organisatie of onderneming zal moeten leveren, de 'klassieke' toegevoegde waarde, wordt in toenemende mate ook van HR-professionals gevraagd om in hun beleid, keuzen en denken de effecten op de ecologie (Green HRM) en maatschappij als geheel meer te laten wegen. We zien dus een beweging naar een meer duurzaam perspectief op HRM met bredere opvattingen van waarde creatie en welvaart, en aandacht voor effecten van economisch handelen op de lange termijn (Sustainable HRM cf. Aust et al., 2020).

Herijkte mensbeelden

Meer en meer groeit het besef dat een maatschappij meer is dan economische groei en dat oude definities van welvaart, groei en financiële waarde creatie aan herijking toe zijn. Dit werkt ook door in hoe de samenleving denkt over mens en werk. We zien een herwaardering van bijvoorbeeld het ambacht. Het dominante mensbeeld, de homo economicus, dat uitgaat van nutmaximalisatie van menselijke capaciteit en de mens reduceert tot alleen maar een productiemiddel, staat steeds nadrukkelijker ter discussie. Alternatieve mensbeelden, zoals de homo florens (Nes et al., 2022) verleggen de focus naar menselijk gedrag en welzijn, betekenisvol werk, zinrijke perspectieven op werk, en duurzame arbeidsrelaties waarin behoeften en belangen van organisatie én werknemer gebalanceerd worden (Boselie, 2014). Dit vraagt om ethisch bewustzijn en een kritische grondhouding van HR-professionals waarbij het laten opbloeien van mensen, juist ook in een lange termijnperspectief, centraal komt te staan (Scott & Gratton, 2021).

Sociale vraagstukken zijn HR-vraagstukken: inclusie, diversiteit

Een focus op duurzame ontwikkeling kan HR-professionals ook confronteren met sociale vraagstukken dichterbij huis: armoedevraagstukken (e.g., banen met inkomens rond het bestaansminimum, schuldenproblematiek) en met vraagstukken rond inclusie en diversiteit. In een meer divers wordende samenleving is aandacht voor kansengelijkheid en inclusie en het voorkomen van discriminatie, ook in de context van werk, belangrijk. Dit speelt zowel bij werving en selectie, doorstroom, promotie als op de werkvloer zelf. Het gaat daarbij om allerlei vormen van discriminatie op basis van: afkomst, religie, huidskleur, seksuele voorkeur, genderidentiteit, opleidingsniveau, beperking en leeftijd (Kis.nl z.d.).

HR-professionals dragen bij aan sociaal veilige werkomgevingen waarbij mensen kunnen meedoen en niemand wordt uitgesloten. Ze kunnen hierin verschil maken door te zorgen voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Zij hebben een belangrijk aandeel in het verminderen van arbeidsdiscriminatie, en het creëren van een inclusieve werkvloer. Dit vraagt om integere en betrouwbare HR-professionals die durf hebben. Cruciaal is daarom dat in de opleiding de toekomstige HR-professionals leren hoe discriminatie te voorkomen en inclusie te bevorderen is.

Technologisering: digitalisering, automatisering, robotisering

Technologische ontwikkelingen zoals artificial intelligence (AI), bitcoins, metaverse, drones, cobots, robots beïnvloeden het ontstaan van zowel nieuwe werkwijzen en organisatievormen als de inrichting en uitvoering van HRM (Vrontis et al., 2022). Door deze invloed kunnen nieuwe beroepen en functies zich aandienen en bestaande beroepen veranderen of zelfs verdwijnen. Kennis van de invloed van technologische ontwikkelingen is daardoor van doorslaggevend belang. Maar medewerkers (inclusief HR-professionals) dienen ook te beschikken over skills zoals samenwerken en netwerken, creativiteit ICT-gebruik, sociaal en cultureel bewustzijn, kritisch denkvermogen, probleemoplossende vaardigheden en het kunnen managen van de veranderingen die uit technologische ontwikkelingen voortkomen.

Daarnaast bieden technologische ontwikkelingen mogelijkheden voor HRM. Een voorbeeld hiervan is de steeds grotere beschikbaarheid van HR- en businessdata waardoor de mogelijkheid ontstaat om HR-intelligentie te ontwikkelen. Ook worden voor HRM ontworpen systemen steeds breder toegepast (e-HRM, HRIS, MSS, ESS) en creëert het gebruik van sociale media zowel uitdagingen als mogelijkheden voor onder meer werving & selectie, employer branding, employee journeys, medewerkersparticipatie, en dergelijke.

De HRM-professional zal zich meer dan ooit bewust moeten zijn van mogelijke technologische toepassingen en daarnaar actief op zoek gaan. Het kunnen analyseren en interpreteren van data is, onder andere, een vaardigheid die steeds belangrijker wordt voor de HR-professional. Daarnaast vraagt het ook dat hij de menselijke maat en waardigheid daarin een plek weten te geven en een ethisch kompas kunnen hanteren ten opzichte van zowel de positieve als de negatieve kanten van technologische ontwikkelingen.

Hyperindividualisering en samenwerking

De samenleving individualiseert en commodificeert: net zoals mensen producten precies op maat willen kopen, moet ook het werk steeds meer aansluiten bij persoonlijke levensstijlen, overtuigingen, specifieke wensen en privé situaties. 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. Levensdomeinen zoals werk, zorg, vrije tijd en studie vloeien hierdoor meer en meer in elkaar over.

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 de behoefte om betekenisvol werk te verrichten lijkt groter dan ooit. Verwachtingen van werkgevers en werknemers veranderen en de behoefte aan zelfstandigheid en autonomie neemt toe, wat een bijdrage levert aan de groei van het aantal zelfstandige ondernemers. Daarnaast stellen verschillende generaties (deels) verschillende eisen aan werk en nieuwe generaties bezitten (deels) andere competenties dan vorige generaties. Individuele medewerkers kiezen ook voor zelfstandige inzet van de eigen expertise.

Dit alles leidt ertoe dat HR-professionals steeds meer geconfronteerd worden met medewerkers die zich als 'klant' gaan opstellen en individuele vervulling van hun behoeften verwezenlijkt willen zien in hun werk en dat tegelijkertijd organisaties steeds meer eisen gaan stellen.

Dit vraagt van HR-professionals om in meervoudige belangen te kunnen denken en handelen, dialogen te kunnen voeren en faciliteren, en duurzame arbeidsrelaties te ontwikkelen tussen mensen in teams en met organisaties (Peters, 2021). Dit betekent ook dat het organiseren van duurzame samenwerking binnen maar ook tussen organisaties moet plaatsvinden.



De alsmaar veranderende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is continu in beweging. Bekende trends zoals vergrijzing, ontgroening, toegenomen arbeidsparticipatie en verkleuring zijn nog steeds in volle gang. Echter, deze trends lijken momenteel in een stroomversnelling te raken, de krapte op de arbeidsmarkt is hiervan een van grootste gevolgen. We zien daarnaast de volgende belangrijke ontwikkelingen.

Ten eerste zal de komende jaren verder ingezet worden op verhoging van de arbeidsparticipatie: het langer en duurzamer aan het werk houden van mensen door verbetering van de uitvoering van re-integratie, stimulering van doorwerken tot (of soms ook na) de AOW-leeftijd, verbetering van de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs, het sterker benutten van het potentieel aan buitenlandse arbeidskrachten en verhoging van de mentale en fysieke inzetbaarheid. De stijgende arbeidsparticipatie van ouderen vraagt specifiek meer aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen organisaties en om een andere waardering van het potentieel van ouderen.

Ten tweede is het algemene 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, kennissector, zorg en onderwijs zijn belangrijker geworden en komen in grotere mate voor wat leidt tot mogelijke nieuwe HR-vraagstukken.

Ten derde zijn de grenzen van een organisatie vaak moeilijk te bepalen. 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 werkenden wordt steeds beter, terwijl die van andere groepen (laag- en vooral middelbaar opgeleide mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen in allerlei vormen van flexibel werk) verslechtert. De arbeidsmarkt flexibiliseert verder en de uitdaging voor betrokken partijen wordt om de balans te vinden tussen flexibiliteit en zekerheid omdat gewenste flexibiliteit van de organisatie vaak niet in overeenstemming is met de behoefte aan zekerheid van flexibele medewerkers.



Het ontslaan van medewerkers en ze vervolgens tegen lagere kosten en met maximale flexibiliteit inhuren als zzp'ers kan indruisen tegen de principes van goed werkgeverschap. Kansen op goed werk kunnen dus gaan verschillen en een tweedeling op de arbeidsmarkt kan verder toenemen.

We staan, **ten vierde**, voor de uitdaging om de beroepsbevolking de komende decennia up-to-date en aan het werk 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. Employability ontstaat door de continue ontwikkeling van de beroepsexpertise van een medewerker, anticipatie op de toekomst en optimalisatie van loopbaanuitkomsten, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit. Permanente ontwikkeling wordt de norm en daarom wordt steeds intensiever ingezet op een leven lang ontwikkelen (LLO-Katalysator, z.d.).

Veranderende arbeidsverhoudingen

In deze veranderende arbeidsmarkt zijn ook arbeidsverhoudingen volop in beweging. Ondanks dat de organisatiegraad al lange tijd steeds verder afneemt, spelen vakbonden nog altijd een belangrijke rol bij de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden. Inspraak van medewerkers is en blijft belangrijk. Het versterken van 'employee voice' (inspraak) blijft daarom een kerntaak van de HR-professional, en zal aan belang winnen door de lage organisatiegraad van vakbonden (De Prins et al., 2020).

Institutionele kaders veranderen, hetgeen bijvoorbeeld tot uiting komt in de ingrijpende wijzigingen die 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 keuzevrijheid.

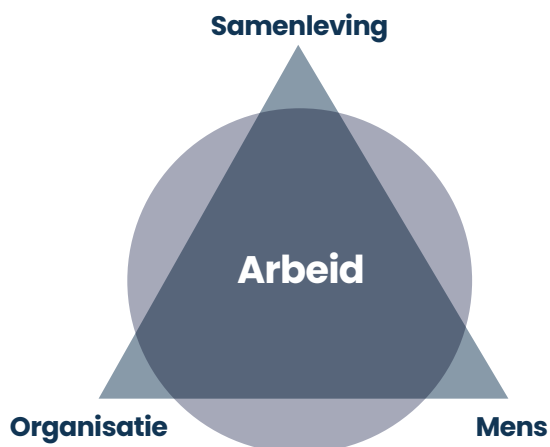
Niet alleen institutionele aspecten van de arbeidsverhoudingen zijn in verandering, maar ook het psychologisch contract. Het veranderende psychologische contract hangt samen met de eerder geschetste individualisering en een toename van opleidingsniveau in de maatschappij. De behoefte aan maatwerkafspraken over bijvoorbeeld de afstemming tussen werk en privé, de inhoud van het werk, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden neemt toe.

Dit alles vraagt van HR-professionals dat zij in staat zijn om dialoog op te starten of te faciliteren om daarmee wederzijdse belangen en behoeften op tafel te krijgen, af te wegen en tot overeenstemming te komen.

De betekenis van deze ontwikkelingen voor HR-professionals

De HR-professional is altijd actief in de driehoek mens – organisatie – samenleving en dat onderscheidt het beroep van andere beroepen. De HR-professional heeft daarin de taak verbindingen te leggen en samenwerking te stimuleren. Het maakt de HR-professional een cruciale factor binnen en buiten de organisatie als het gaat om het vormgeven van productieve en betekenisvolle arbeidsrelaties. De HR-functie bestaat bij gratie van de omgeving waarin zij opereert. De HR-professional zal zich daardoor continu moeten richten op die ontwikkelingen in die

omgeving die op de korte dan wel lange termijn van invloed zijn. In afstemming op de belangen van de organisatie en de medewerkers maar ook in afstemming op de belangen van de klanten en andere (maatschappelijke) stakeholders levert de HR-professional een bijdrage aan de wijze waarop de eigen organisatie inspeelt op deze continue veranderende omgeving.



Hoewel de bijdrage van HR-professionals aan de primaire (economische) activiteiten van organisaties en ondernemingen van belang zal blijven, is dit niet langer het enige waarvoor HRM verantwoordelijk is. De verantwoordelijkheid lijkt te worden verbreed, en omvat ook ecologische en maatschappelijke vraagstukken en invloeden, zoals de vraag naar menselijk welzijn, ecologie, inclusie, duurzame loopbanen en inzetbaarheid (Stahl et al., 2020). Deze ontwikkelingen gaan steeds meer invloed krijgen op de strategische keuzes die organisaties kunnen maken en de oriëntatie van het HRM-vakgebied. Dit vraagt dat HR-professionals zich bewust zijn van hun bijdrage aan andere aspecten dan alleen economische toegevoegde waarde en daaraan ook praktisch invulling kunnen geven. En om als 'change agents' transities te faciliteren en te begeleiden (Vereniging Hogescholen, 2023).

Hierdoor wordt HRM in toenemende mate geconfronteerd met paradoxen waarbij gebalanceerd moet worden tussen maatschappelijke, economische en ecologische uitkomsten (Poon & Law, 2020). De automatisering van werk kan, bijvoorbeeld, leiden tot een verarming van de kwaliteit van dat werk terwijl, tegelijkertijd, het niet investeren in automatisering op termijn kan leiden tot een afname van werkgelegenheid. Het behouden en ontwikkelen van een deel van het personeelsbestand kan ten koste gaan van de zekerheid en het werkplezier van medewerkers die gemakkelijker vervangbaar zijn.



Dit alles betekent dat HR-professionals ook in staat moeten zijn om paradoxen te balanceren (Ulrich et al., 2017). Daarnaast vraagt het om het kunnen maken en uitdragen van het ethisch karakter van keuzes op het gebied van HRM (Greenwood, 2013). Omdat de operationele uitvoering van HRM-activiteiten meestal wordt overgenomen door HR-systemen, ontstaat een dynamische verantwoordelijkheidsverdeling tussen HR-medewerkers en lijnmanagement. Hierdoor is het niet meer vanzelfsprekend dat HR-taken en -verantwoordelijkheden alleen bij een specifieke HR-afdeling worden belegd. Daarnaast worden HR-functies en -taken meer divers en hangen inhoud en verantwoordelijkheid af van de aard van de verschillende organisaties en de vele verschillende HRM-activiteiten en -processen. Dit vraagt dat HR-professionals moeten samenwerken met leidinggevenden en andere niet HRM-gerelateerde collega's binnen en buiten de organisatie, en ook samenwerkingen tot stand moeten kunnen brengen.

Tenslotte, de naam zegt het al: *human resource management*. Het vakgebied gaat over mensen, en mensen zijn meer dan een resource alleen. Hoewel ze hun talenten als resource in kunnen zetten, deze kunnen ontwikkelen en daarmee een bijdrage kunnen leveren aan organisatiedoelstellingen, is

het steeds belangrijker dat een HR-professional ook in staat is om de sociale legitimiteit van de organisatie en het eigen vakgebied niet uit het oog te verliezen en oog blijft houden voor de menselijke kant van de zaak. Dit vraagt van HR-professionals, naast inhoudelijk vakmanschap, allereerst een open en kritische houding waarmee op constructieve wijze huidige en toekomstige ontwikkelingen in het vakgebied bevestigd worden.

Daarnaast vraagt dit een duidelijke positionering en rolvastheid: HR-professionals weten wie ze zijn, van waaruit ze werken en waar ze van zijn. Tenslotte moeten HR-professionals beschikken over persoonlijke veerkracht en eigenstandigheid om vanuit persoonlijke identiteit en waarden van betekenis te zijn. Naast inhoudelijk vakmanschap zijn de 'inner development goals' (Jordan, 2021) van steeds groter belang voor een degelijke positionering van de HR-professional in het spanningsveld van het HR-vakgebied.

5. Het spanningsveld van de HR-professional

Bij het vormgeven en ontwikkelen van productieve en betekenisvolle arbeidsrelaties binnen de organisatie, of daarbuiten in bijvoorbeeld regionale samenwerkingen, balanceert de HR-professional continu diverse belangen, ontwikkelingen en behoeften tegelijkertijd (Boselie, 2013). Dit spanningsveld bestaat uit vier gebieden (zie afbeelding en bijlage 3).

Allereerst omvat dit spanningsveld de belangen, behoeften en ontwikkelingen vanuit de context (denk aan: organisatiestrategie, arbeidsmarkt, wetgeving, maatschappij); ten tweede de inzichten en wensen vanuit de HR-strategie (denk aan: eigen doelstellingen van HR, bestaand of gewenst HR-beleid); ten derde vanuit de bestaande of gewenste HR-praktijken (denk aan: HR-services, -activiteiten en -instrumenten); en, tenslotte, vanuit de beoogde HR-uitkomsten (denk aan: sociale legitimiteit, productiviteit, flexibiliteit, vitaliteit). De bijdrage, of 'toegevoegde waarde', van de HR-professional zit in het balanceren van deze vier gebieden en niet in het focussen op één van de gebieden.

Het balanceren van de verschillende belangen en behoeften vraagt van de HR-professional dat hij zich continu afvraagt *wat de invloed is van het eigen handelen op de andere gebieden en hoe deze gebieden het eigen handelen beïnvloeden.*

Bijvoorbeeld: welke invloed hebben bestaande HR-uitkomsten, wetgeving (context) en bestaande HR-praktijken op het ontwikkelen van diversiteitsbeleid en hoe beïnvloedt dit beleid deze gebieden? De leeruitkomsten voor de HR-professional, zoals beschreven in hoofdstuk 6, vormen de basis om blijvend te kunnen werken in dit spanningsveld en de toegevoegde waarde van HRM aan te tonen.

Zo moet een HR-professional altijd vanuit een professionele beroepshouding (1), data kunnen verzamelen en analyseren (6) om daarmee onderbouwde beslissingen te nemen over de gewenste bijdrage van HR (2) in antwoord op behoeften en ontwikkelingen vanuit één van de andere gebieden, bijvoorbeeld de organisatiestrategie. Vanuit persoonlijk leiderschap (1) ondersteunen HR-professionals noodzakelijke veranderingen ingegeven door bijvoorbeeld de maatschappelijke ontwikkelingen (3), of dragen ze vanuit hun specifieke expertise bij aan de gewenste ontwikkeling (4) en de beschikbaarheid van mensen (5) om daarmee specifieke HR-uitkomsten te realiseren.



6 Leeruitkomsten voor de HR-professional

6.1 Algemeen

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 ‘leeruitkomsten bij het beroep’. Er zijn meerdere formuleringen voor wat een leeruitkomst is. Voor het landelijke opleidingsprofiel HRM sluiten we aan bij de definitie van het Nederlands Kwalificatieraamwerk NLQF (NCP NLQF, 2020):

Leeruitkomsten staan voor datgene wat iemand weet en kan doen na succesvolle afronding van een leertraject. Bij leeruitkomsten gaat het om de uitkomsten van het leerproces, los van de onderwijsinhoud en het curriculum, de studieomvang en -belasting, de studieduur, de organisatie van het onderwijs, de wijze van instructie en waar en hoe het onderwijs gegeven wordt.

Zoals in de inleiding aangegeven is de aanbeveling vanuit het verkenningsrapport HEO dat alle opleidingen binnen het economisch domein leeruitkomsten opnemen in het landelijk profiel. De leeruitkomsten voor de HR-professional weerspiegelen de in hoofdstuk 5 beschreven verbindende positie die deze professionals innemen.

Voor het Landelijke Opleidingsprofiel HRM zijn de volgende zes leeruitkomsten relevant:

1. Je toont persoonlijk leiderschap en werkt vanuit een professionele beroepshouding.
2. Je vertaalt bedrijfskundige, organisatorische en maatschappelijke doelstellingen, behoeftes en ontwikkelingen naar de benodigde bijdrage van HR en je realiseert deze bijdrage in nauwe samenwerking met de betrokkenen.
3. Je ondersteunt, faciliteert en implementeert veranderingsprocessen in de organisatie en andere samenwerkingsverbanden (in samenwerking met betrokkenen).
4. Je initieert en realiseert de gewenste ontwikkeling bij individuele medewerkers, teams en (onderdelen van) de organisatie op actuele en toekomstige behoeftes (in samenwerking met betrokkenen).
5. Je realiseert dat de juiste medewerkers, op het juiste moment, op de juiste plek in de organisatie beschikbaar zijn (fysiek, mentaal en emotioneel). Dit in samenwerking met betrokkenen.
6. Aan de hand van verzamelde en geanalyseerde data bereid je beslissingen voor over de inzet van HRM en/of over bedrijfsorganisatorische aanpassingen.

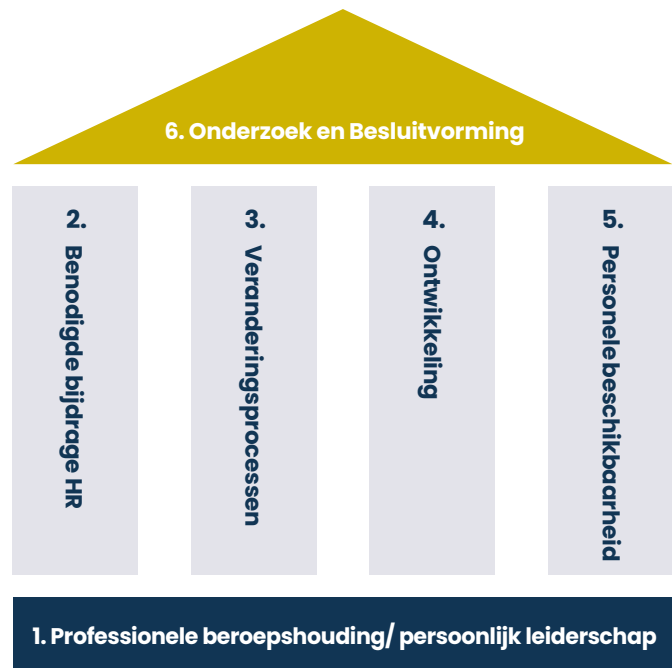
Deze leeruitkomsten zijn leidend voor alle HRM-bacheloropleidingen in Nederland en moeten door alle studenten gerealiseerd worden. De weg waarlangs studenten deze leeruitkomsten ontwikkelen en de accenten die daarbij gelegd worden, kunnen verschillen per hogeschool.

De zes leeruitkomsten zijn zodanig geformuleerd dat ze dekkend zijn voor de internationale standaarden die voor elke hbo-bacheloropleiding gelden. Hierbij staan bij de eerste leeruitkomst de houdingsaspecten benoemd die de basis vormen om succesvol de overige leeruitkomsten te kunnen realiseren.





Ook de laatste leeruitkomst kent een meer generiek karakter. Daarin staat het onderzoekend vermogen ter ondersteuning van goede besluitvorming centraal. Schematisch laat de samenhang van de leeruitkomsten zich weergeven als een tempel met een fundament, pijlers en een dak:



Hieronder staan de zes leeruitkomsten uitgewerkt. Het is van belang om te benadrukken dat de beschrijving van de leeruitkomsten gericht is op wat de student uiteindelijk in de beroepspraktijk moet kunnen laten zien. De HRM opleidingen leggen daartoe de basis door te zorgen dat studenten start bekwaam zijn en zich in de beroepspraktijk verder kunnen ontwikkelen.

De koppeling met het internationale domein, met name met de Dublin-descriptoren zoals die voor het hoger onderwijs in Europa zijn opgesteld staat apart in de volgende paragraaf beschreven.

6.2 Dublin descriptoren

Dublin descriptor	Leeruitkomst
Kennis en inzicht	<p><i>Leeruitkomst 2:</i> • Volgen ontwikkelingen</p> <p><i>Leeruitkomst 4:</i> • Verkennen in- en externe ontwikkelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkennen behoeftes organisatie en samenleving <p><i>Leeruitkomst 6:</i> • Verzamelen kwalitatieve en/of kwantitatieve HR-data</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorlopen onderzoek cyclus
Toepassen kennis en inzicht	<p><i>Leeruitkomst 1:</i> • Probleemoplossend vermogen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatievaardigheid en besluitvaardigheid • Digitale vaardigheid <p><i>Leeruitkomst 2:</i> • Realiseren HR bijdragen</p> <p><i>Leeruitkomst 3:</i> • Ondersteunen/realiseren veranderprocessen</p> <p><i>Leeruitkomst 4:</i> • Bijdragen aan ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiseren leer- en ontwikkeltrajecten <p><i>Leeruitkomst 5:</i> • Realiseren in- door- en uitstroominspanningen</p>
Oordeelsvorming	<p><i>Leeruitkomst 1:</i> • Ethisch en organisatiesensitief vermogen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritisch onderzoekende houding • Ondernemendheid en pro-activiteit • Flexibiliteit en wendbaarheid • Verantwoordelijkheid • Reflectief vermogen <p><i>Leeruitkomst 2:</i> • Vaststellen bijdrage van HR</p> <p><i>Leeruitkomst 3:</i> • Vaststellen noodzaak tot veranderen</p> <p><i>Leeruitkomst 5:</i> • Vaststellen doelstellingen binnen de organisatie</p> <p><i>Leeruitkomst 6:</i> • Beslissingen nemen over de inzet van HRM of bedrijfs organisatorische maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorlopen onderzoek cyclus
	<p><i>Leeruitkomst 1:</i> • Communicatieve vaardigheid en samenwerkingsgerichtheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integriteit en betrouwbaarheid <p><i>Leeruitkomst 2:</i> • Formuleren HR rol in overleg met betrokkenen</p> <p><i>Leeruitkomst 3:</i> • Veranderprocessen ondersteunen en realiseren in samenwerking met betrokken disciplines en belanghebbenden</p> <p><i>Leeruitkomst 5:</i> • Afstemmen met managers en andere disciplines</p>
Leervaardigheden	<p><i>Leeruitkomst 1:</i> • Verantwoordelijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibiliteit en wendbaarheid • Ondernemendheid en pro-activiteit • Informatievaardigheid • Digitale vaardigheid • Gestructureerd en ordelijkheid <p><i>Leeruitkomst 4:</i> • Creëren lerende organisatie</p> <p><i>Leeruitkomst 6:</i> • Evaluatie van de realisatie van genomen beslissingen.</p>

6.3 Leeruitkomsten

Leeruitkomst 1:	
<p>Je toont persoonlijk leiderschap en werkt vanuit een professionele beroepshouding. Als beginnend HR-professional laat je zien dat je over een professionele beroepshouding beschikt. Dit betekent dat je in je gedrag laat zien dat je je verder ontwikkelt in de onderstaande professional skills. Dit impliceert dat je ook beschikt over de onderliggende kennis die hiervoor nodig is.</p>	
De persoon: wat vraagt de HR-professie van jou als persoon?	
Verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je neemt en draagt actief eigen verantwoordelijkheid. Je geeft actief sturing aan de eigen functie, de eigen loopbaan en het eigen leven. Je wil verantwoordelijk zijn voor eigen resultaten en wil en kan hierop ook aangesproken worden. • Je draagt bij aan een duurzame, leefbare en rechtvaardige wereld. Vanuit je HR-functie draag je zowel bij aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers als aan het verduurzamen van de organisatie.
Integriteit en betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je bent integer en betrouwbaar, je doet wat je belooft. Je integriteit is gebaseerd op resultaten en legt de basis voor persoonlijk vertrouwen, dat zich vervolgens vertaalt in professionele geloofwaardigheid.
Flexibiliteit/wendbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je handhaaft je in diverse werksituaties, kunt snel schakelen, beschikt over inlevingsvermogen en over voldoende energie, stressbestendigheid en coping vaardigheden om je professionele prestaties te behouden.
Ondernemendheid/pro activiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Je signaleert kansen en handelt ernaar. Je beschikt over 'self starting skills', wacht niet passief af. • Je bent ondernemend, nieuwsgierig en durft risico's te nemen. • Je bent in staat om onafhankelijke adviezen te verstrekken.
Gestructureerd-en ordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je plant en organiseert: je anticipeert, stelt prioriteiten, komt met plannen van aanpak, combineert werkzaamheden en werkt ordelijk en systematisch.
De professie: wat is essentieel voor de HR-professie?	
Probleemoplossend vermogen en besluitvaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je definieert en analyseert zelfstandig complexe probleemsituaties in de beroepspraktijk op basis van relevante (theoretische) inzichten, ontwikkelt zinvolle (nieuwe) oplossingsstrategieën en past deze toe en beoordeelt de effectiviteit hiervan. Hierbij kan je 'out of the box' denken, ben je origineel en vernieuwend. Tevens kan je na een zorgvuldige afweging van voors en tegens 'de knoop doorhakken' en tot een besluit komen.
Kritisch onderzoekende houding en informatievaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je toont een onderzoekende houding, weet daarbij wetenschap en specifieke theorieën op hun waarde te schatten en neemt niet per definitie alles voor 'waar' aan. Je bent in staat hypes van evidence-based practice en practice based evidence (best practices) te onderscheiden. Je past kennis toe bij het uitvoeren, ontwikkelen en vernieuwen van activiteiten in de beroepspraktijk. Een onderzoekende houding betekent ook het achterhalen van de daadwerkelijke problemen, belangen en behoeften van stakeholders ('de vraag achter de vraag'). • Je kan informatiebehoefte signaleren en analyseren en op basis hiervan zoeken, selecteren, verwerken en gebruiken van relevante informatie (w.o. data). Je kan hierbij zoekstrategieën toepassen en effectieve hulpmiddelen.
Reflectief vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Je bent in staat door spiegeling en zelfontwikkeling te reflecteren op het eigen handelen, op je eigen houding en (onbewuste) vooroordelen en stereotiepe beelden, je kunt het eigen handelen refereren aan waarden, normen, eigen visie op het beroep en conclusies hieraan verbinden. Je kunt op basis hiervan komen tot verbetering van de effectiviteit en/of efficiency van het eigen handelen. • Je hebt een eigen visie ontwikkeld op het beroep van Hrm'er en draagt deze ook uit.
Ethisch en organisatie-sensitief vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Je laat een ethische en (organisatie)sensitieve handelswijze zien: je handelt volgens expliciete beroeps specifieke ethische codes, reglementen en gedragsregels en (anti-discriminatie) wetten. • Je herkent beroepsethische dilemma's en komt in samenspraak met anderen tot oplossingen hiervoor. • Je analyseert verschillende belangen en motieven en houdt hier op integere wijze rekening mee. Je 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.

De professie: wat is essentieel voor de HR-professie?	
Communicatieve vaardigheid en samenwerkings-gerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je bent op hbo-niveau communicatief vaardig (zowel schriftelijk als mondeling) en interdisciplinair, (inter)nationaal en intercultureel samenwerkingsgericht: je 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, daarbij de eigen professionele identiteit goed bewakend. • Je bent intercultureel competent: je beschikt over het vermogen om adequaat en effectief te communiceren in interculturele situaties op basis van je interculturele kennis, vaardigheden en attitudes (zie bijlage 4 voor de ICOM-competenties). • Je kan op overtuigende wijze eigen onderbouwde standpunten overbrengen. • Je kunt verbindingen leggen tussen verschillende disciplines, zowel binnen als buiten de eigen sector. • Je betreft alle relevante stakeholders bij keuzes/beslissingen en hebt oog voor verschillende belangen. Je kan afwegingen maken en tot onderbouwde keuzes/beslissingen komen. • Je kan adequaat contact leggen met HR-relevante relaties en relaties vanuit andere disciplines (netwerken), hiermee communiceren en deze contacten op efficiënte wijze benutten.
Digitale vaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Je beschikt over technologische vaardigheden (effectief, efficiënt en verantwoord om kunnen gaan met ICT) en mediawijsheid (kritisch en actief om kunnen gaan met media). • Je kan digitale informatie (w.o. kwalitatieve en kwantitatieve HR-relevante data) en communicatie verstandig gebruiken en de gevolgen ervan kritisch beoordelen.

Leeruitkomst 2:	
Je herkent bedrijfskundige, organisatorische, vakmatige en maatschappelijke doelstellingen, behoeftes en ontwikkelingen en weet in het spanningsveld van HR te komen tot HR-uitkomsten die je realiseert in nauwe samenwerking met de betrokkenen.	
Beroeps-handelingen	<p><u>Voorbeelden van beroepshandelingen:</u> Nieuw HR-beleid formuleren, HR-processen aanpassen, arbeidsvoorwaarden en HR-regelgeving aanpassen, adviezen aan management geven, voorlichtingsmateriaal voor managers/medewerkers ontwikkelen, workshops voor leidinggevenden/medewerkers organiseren/uitvoeren, nieuwe administratieve procedures opstellen, aangepaste managementrapportages opstellen etc.</p>
Beroeps-situaties	<p><u>Voorbeeld 1, tijd- en plaatsafhankelijk werken</u> 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.</p> <p><u>Voorbeeld 2, variabel belonen</u> Binnen een internationaal opererend bedrijf wordt vastgesteld dat de huidige belonings-systeematiek 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 vanwege 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.</p>

Leeruitkomst 2:

Beroeps-situaties	<p><u>Voorbeeld 3. Objectief werven en selecteren</u></p> <p>Een organisatie is de laatste jaren gegroeid en stelt vast dat haar wervings- en selectiebeleid van nieuwe medewerkers nog niet voldoet aan de (toekomstige) wettelijke eisen rondom gelijke kansen bij werving en selectie. Als gevolg hiervan bestaat de organisatie voornamelijk uit medewerkers met vergelijkbare profielen en achtergronden (een grote meerderheid medewerkers heeft geen migratieachtergrond en/of geen beperking). Om aan de wettelijke eisen te voldoen en om uit zicht geraakt talent aan te trekken adviseert de HR-professional de evidence based methode 'objectief werven en selecteren' in de organisatie te implementeren waarmee niet wordt geselecteerd op basis van de 'klik' maar op basis van relevante competenties voor de functie. De HR-professional geeft voorlichting over nut en noodzaak van deze werkwijze aan het management, ontwikkelt beleid voor de organisatie, traint medewerkers in de organisatie en implementeert de nieuwe werkwijze in de organisatie. De HR-professional ziet toe op het gebruik van de methode en houdt de hierdoor in gang gezette verandering in de samenstelling van de organisatie in rapporten voor het management bij.</p>
--------------------------	--

Leeruitkomst 3:

Je ondersteunt, faciliteert en implementeert in samenwerking met in- en externe stakeholders veranderingsprocessen in de organisatie en samenwerkingsverbanden.

Beroeps-handelingen	<p><u>Voorbeelden van beroepshandelingen:</u></p> <p>Uitwerken van een business case, management adviseren, initiëren van nieuwe samenwerkingsverbanden, medewerker betrokkenheid meten, cultuurinterventies realiseren, projectplannen opstellen, coachingsessies verzorgen, werkprocessen aanpassen, een nieuw HR-systeem invoeren, managementrapportages aanpassen etc.</p>
Beroeps-situaties	<p><u>Voorbeeld 1, cultuurverandering</u></p> <p>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.</p> <p><u>Voorbeeld 2, automatisering</u></p> <p>Bij een zorginstelling neemt de technologie een steeds belangrijker rol in bij 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 waarbij de bestaande samenwerking met de lijnmanagers opnieuw wordt ingericht. 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.</p>

Leeruitkomst 4:

Je initieert en realiseert de gewenste ontwikkeling bij individuele medewerkers, teams en (onderdelen van) de organisatie op actuele en toekomstige behoeftes in nauwe samenwerking met betrokkenen.

Beroeps-handelingen	<p><i>Voorbeelden van beroepshandelingen:</i></p> <p>Opzetten leer- en ontwikkeltrajecten, onboarding programma's en traineeships, realiseren initiatieven om tot een lerende organisatie te komen, opzetten en uitvoeren van managementprogramma's voor leidinggevenden, realiseren activiteiten rond kennisbehoud in de organisatie, opzetten employability programma's, voeren van coaching gesprekken, inrichten loopbaanpaden, uitvoeren loopbaanoriëntaties, bijeenkomsten organiseren waar verschillende afdelingen, leveranciers en klanten elkaar ontmoeten.</p>
Beroeps-situaties	<p><i>Voorbeeld 1, Integratie</i></p> <p>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.</p> <p>De HR-professional stemt af met collega's in het buitenland, ondersteunt bewustwording, ontwikkeling en besluitvorming bij individuele medewerkers, realiseert samenwerkingsprogramma's en informatievoorziening en legt verbindingen met interne en externe mogelijkheden.</p> <p><i>Voorbeeld 2, managementprogramma</i></p> <p>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.</p>

Leeruitkomst 5:

Je realiseert dat de juiste medewerkers, op het juiste moment, op de juiste plek in de organisatie beschikbaar zijn (fysiek, mentaal en emotioneel). Dit in samenwerking met betrokkenen.

Beroeps-handelingen	<p><i>Voorbeelden van beroepshandelingen:</i></p> <p>Opstellen strategische personeelsplanning, inrichten wervingscampagne, een socialisatie-programma voor nieuwe medewerkers inrichten, 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, externe partijen inschakelen (zzp, uitzend- of detachingsbureau), offertes beoordelen.</p>
Beroeps-situaties	<p><i>Voorbeeld 1, wervingscampagne</i></p> <p>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 indienstreding, richt een wervingscampagne in, werft en selecteert nieuwe medewerkers en legt relaties met potentiële samenwerkingspartners, universiteiten, scholen etc.</p>

Leeruitkomst 5:

Beroeps-situaties	<p><u>Voorbeeld 2, participatiewet</u></p> <p>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.</p> <p><u>Voorbeeld 3, inzet flexibele arbeid</u></p> <p>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.</p>
--------------------------	---

Leeruitkomst 6:

Aan de hand van verzamelde en geanalyseerde data bereid je beslissingen voor over de inzet van HRM en/of over bedrijfsorganisatorische aanpassingen.

Beroeps-handelingen	<p><u>Voorbeelden van beroepshandelingen:</u></p> <p>Vaststellen van gewenste besluitvorming en onderliggende vraagstukken, bepalen welke data benodigd zijn, data verzamelen, analyse van data en trekken van conclusies, opvolgen van de conclusies, aanpassingen realiseren, evalueren van genomen beslissingen.</p>
Beroeps-situaties	<p><u>Voorbeeld 1, veiligheid bedrijfsvoering</u></p> <p>Een offshorebedrijf houdt jaarlijks een medewerker betrokkenheidsonderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt om op afdelingsniveau acties te kunnen ondernemen om medewerkers te kunnen binden en boeien. 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.</p> <p><u>Voorbeeld 2, operationele effecten van opleidingen</u></p> <p>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.</p>

7. Verantwoording

7.1 Totstandkoming Landelijk Opleidingsprofiel

Voor het opstellen van dit profiel is vanuit het Landelijk Overleg van HRM-opleidingen (LOO HRM) een schrijversgroep aangesteld met de opdracht om het profiel van 2020 te actualiseren. Daarnaast is een klankbordgroep ingericht om conceptteksten van commentaar te voorzien en waar nodig aan te vullen.

De schrijfgroep heeft veel input verzameld. Allereerst is binnen het LOOHRM geïnventariseerd welke wijzigingen men wenselijk of noodzakelijk achtte voor het nieuwe profiel. Deze raadpleging heeft ook plaatsgevonden binnen de diverse werkveldadviesraden van de verschillende opleidingen.

Tenslotte zijn tussentijdse concepten op meerdere momenten voorgelegd aan en besproken op het landelijk overleg en aan leden van de landelijke werkveld adviesraad.

Daarbij is het laatste meest uitgewerkte concept binnen alle opleidingen besproken met vakdocenten, beroepenveld adviescommissies, lectoren, curriculumcommissies en overige belanghebbenden en geïnteresseerden. Daaruit voortvloeiende commentaren zijn verzameld en openstaande discussiepunten zijn opnieuw voorgelegd aan het landelijk overleg. Tussentijds zijn werkveld- en materiedeskundigen gevraagd om hun kennis te delen en hun visie te geven op het gewenste opleidingsperspectief. De input die dit alles heeft opgeleverd was zeer bruikbaar bij het actualiseren, al was het ook onvermijdelijk om te filteren in wat kon worden meegenomen. Het profiel moet immers breed dekkend zijn en herkenbaar blijven voor alle HRM-opleidingen.

Zo is bij actualisatie van dit opleidingsformat (2024+) onder andere gebruik gemaakt van de evaluatie van eerdere formats, het Verkenningrapport HEO met regie naar verantwoordelijkheid, het verdiepingdocument bij het verkenningrapport 'HEO met regie naar verantwoordelijkheid' (CALOHEE Opleidingsprofielen verankeren in een internationale context) en van externe deskundigen.

De tijdslijn bij de totstandkoming van dit profiel was daarmee:

- januari 2022:** opdrachtformulering regulier LOO overleg
- maart 2022:** vaststelling schrijversgroep en klankbordgroep, eerste inventarisatie gewenste aanpassingen
- mei 2022 (2-daagse):** expertsessie maatschappelijke (mondiale) ontwikkelingen en transitie en de impact op het HRM-werkveld; bespreken internationale benchmark, bespreken belangrijkste thema's profiel; expertsessie verkenningrapport ontwikkelingen in de sector economie
- juni 2022:** bespreken internationale benchmark
- docenten dag oktober:** expertsessie Brain & Technology
- november 2022:** bespreken eerste concept profiel
- januari 2023:** update uitwerken eerste concept
- maart 2023:** rondsturen uitgewerkt concept, expertsessie HRM en ethiek
- maart-mei 2023:** breed uitzetten en bespreken concept per opleiding
- mei 2023:** bespreken openstaande discussiepunten, expertsessie technologie en veranderende rol van HRM
- juli 2023:** definitieve vaststelling profiel
- juli-augustus 2023:** vormgeving profiel

7.2 Literatuur en bronnen

- **Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M.** (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Sustainable Human Resource Management and the Triple Bottom Line: Multi-Stakeholder Strategies, Concepts, and Engagement*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- **Boselie, P.** (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach (2nd Edition)* (2de dr.). Tata Mcgraw-Hill Higher Education.
- **De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T.** (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684-1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423098>
- **Greenwood, M.** (2013). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- **Jordan, T.** (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*. Ekskåret Foundation. https://www.innerdevelopmentgoals.org/s/IDG_Report_Full.pdf
- **Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D.** (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- **LLO-Katalysator.** (z.d.). Geraadpleegd 28 juni 2023, van <https://llokatalysator.nl/>
- **Nes, van, Nullens, P., & Van den Heuvel, S.** (Red.). (2022). *Relational Anthropology for Contemporary Economics: A multidisciplinary approach*. Springer International Publishing. <https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-84690-9>
- **Peters, P.** (2021). Leren, Balanceren, met Werk en Privé: Belangrijker dan ooit! *Tijdschrift Voor HRM*, 24(1), 99-123. <https://doi.org/10.5117/THRM2021.1.PETE>
- **Poon, T. S.-C., & Law, K. K.** (2020). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 100818. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818>
- **Scott, A., & Gratton, L.** (2021). *The new long life: A framework for flourishing in a changing world*. Bloomsbury Publishing.
- **Snell, S. A., Swart, J., Morris, S., & Boon, C.** (2023). The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda. *Human Resource Management*, 62(1), 5-14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
- **Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A.** (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Sustainable Human Resource Management and the Triple Bottom Line: Multi-Stakeholder Strategies, Concepts, and Engagement*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- *Toolboxen inclusie bevorderen en arbeidsmarktdiscriminatie voorkomen* | KIS. (z.d.). Geraadpleegd 27 juni 2023, van <https://www.kis.nl/tools/toolboxen-inclusie-bevorderen-en-arbeidsmarktdiscriminatie-voorkomen>
- **Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W.** (2017). Leaders as Paradox Navigators. *Leader to Leader*, 2017(86), 53-59. <https://doi.org/10.1002/ltl.20322>
- Vereniging Hogescholen. (2023). *Sector plan HEO*. Vereniging Hogescholen. https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/368/original/HEO-sectorplan_2023-2027.pdf?1678180518
- **Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E.** (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

7.3 Geraadpleegde personen

- ▶ **Michiel Adriaansen** (*Avans*)
- ▶ **Nicolle Heijmerikx** (*Avans*)
- ▶ **Karin Eijgenstein** (*Avans*)
- ▶ **John Fahrenfort** (*Fontys*)
- ▶ **Jan Willem Nuis** (*Christelijke Hogeschool Ede*)
- ▶ **Harm Hilvers** (*Christelijke Hogeschool Ede*)
- ▶ **Miranda de Hei** (*Haagse Hogeschool*)
- ▶ **Sander Rijksbaron** (*Haagse Hogeschool*)
- ▶ **Daniëlle van Liempt** (*Fontys Hogeschool*)
- ▶ **André Johan Visscher** (*Hanzehogeschool*)
- ▶ **Johnny Reuvers** (*Hogeschool Leiden*)
- ▶ **Martijn Vrijhof** (*Hogeschool Rotterdam*)
- ▶ **Saskia van Baarle** (*Hogeschool van Rotterdam*)
- ▶ **Marius Zomer** (*Saxion*)
- ▶ **Margriet Plasman** (*Saxion*)
- ▶ **Caroline Leeuwenkamp** (*Hogeschool Utrecht*)
- ▶ **Fenke Kooi** (*Hogeschool Utrecht*)
- ▶ **Josje Dijkers** (*Hogeschool Utrecht*)
- ▶ **Manouk Kraaijenhagen** (*Hogeschool Utrecht*)
- ▶ **Pao Lin Oei** (*Hogeschool van Amsterdam*)
- ▶ **Myrke Nieweg** (*Hogeschool van Amsterdam*)
- ▶ **Inge Borg** (*Hogeschool van Amsterdam*)
- ▶ **Ariana van Velzen** (*Hogeschool van Arnhem/ Nijmegen*)
- ▶ **Gisela Houter-Seinen** (*Hogeschool van Arnhem/ Nijmegen*)
- ▶ **Sarah Detaille** (*Hogeschool van Arnhem/ Nijmegen*)
- ▶ **Jurriaan Louman** (*Windesheim*)
- ▶ **Maureen den Hamer** (*HZ university of applied sciences*)
- ▶ **Jappie Sietsma** (*NHLStenden*)
- ▶ **Marleen Griep** (*NHL Stenden*)
- ▶ **Susan Reuzel** (*Windesheim*)
- ▶ **Omar Habets** (*Zuyd*)
- ▶ **Hendrik Jan Bot** (*Hogeschool Leiden*)
- ▶ **Franca Leurs** (*ABN Amro*)
- ▶ **Marius Zomer** (*Saxion*)
- ▶ **Carolien Harnacke** (*Movisie*)
- ▶ **Paul Luijben** (*Fontys*)
- ▶ **Anouk Schul** (*Fontys*)
- ▶ **Jeske van Beurden** (*University of Tilburg*)



Bijlage 1:

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.

Bijlage 2:

Body of knowledge and 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, onderzoek en IT. Ook voor deze deskundigheidsgebieden staan de voor HRM relevante componenten beschreven.

Deskundigheidsgebied	Relevante componenten
1. HRM	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.
2. Bedrijfskunde / organisatiekunde	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.
3. Economie	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.
4. Psychologie	Sensatie & perceptie, leren, geheugen, denken & intelligentie, emotie & motivatie, persoonlijkheid, stress, gezondheid & welzijn, besluitvorming & leiderschap, gedragspatronen in groepen, psychologisch contract.
5. Recht	Arbeidsrecht, sociaal zekerheidsrecht, pensioenwetgeving, medezeggenschapsrecht, Arbowetgeving, internationaal recht, cao, privacywetgeving, goed werkgeverschap, institutionele partijen.
6. Maatschappijleer en ethiek	Welvaart, cultuur, internationalisering, beroeps-/gedragscodes, arbeidsethiek, governance, bildung, inclusiviteit, professionele identiteit, moreel kompas, maatschappelijk geëngageerd
7. Onderzoek	Kwalitatieve & kwantitatieve methoden, statistiek, actie onderzoek met betrokkenen, evidence based practice.
8. HR-technische	HR-informatiesystemen, databases, E-HRM, Artificial Intelligence, e-learning.
9. Skills*	Gespreks- en dialoogvaardigheden, adviesvaardigheden, coachingvaardigheden, ondernemend vermogen, onderzoekend vermogen, netwerkvermogen, ICT-skills, hantering dilemma's, samenwerking, reflectie.

* de genoemde skills zijn deels bedoeld als aanvulling op en deels als verbijzondering van leeruitkomst 1 uit het Landelijke Opleidingsprofiel.

Bijlage 3:

HR-spanningsveld

De vier gebieden van het spanningsveld met per gebieden (indicatief) aandachtgebieden.



Bijlage 4:

Het ICOM-model

Internationale competentievelden



Taalvaardigheid

Mate waarin je een taal goed spreekt en schrijft.



Interculturele competentie

Het vermogen om effectief en adequaat te communiceren in interculturele situaties op basis van je interculturele kennis, vaardigheden en attitudes.



Internationale vakkennis

Te erkennen dat disciplines cultureel bepaald zijn. Kennis te hebben van internationale beroepspraktijken.



Internationale betrokkenheid

Een betrokken verantwoordelijke en betekenisvolle interactie met de wereld als geheel. De blik van de professional over de grenzen heen en de internationale invloed op het eigen vakgebied.



Persoonlijke groei

Het persoonlijk professioneel ontwikkelen en handelen.