

Associate degree- opleiding Human Resource Management

Landelijk
Opleidingsprofiel
2024+



Amersfoort, 13 oktober 2023

Colofon

Titel: Landelijk opleidingsprofiel Associate degree
Human Resource Management

CROHO: 80073

Publicatie: 13 oktober 2023

Versie: Versie 13.2

Namens: Hogeschool Utrecht
Associate degrees Academie Roosendaal
Avans Hogeschool
Avans Academie Associate degrees
NHL Stenden Hogeschool
Hanzehogeschool Groningen

Projectgroep Landelijk Opleidingsprofiel Ad Human Resource Management:

- Hogeschool Utrecht, Jeroen Hulleman (voorzitter, jeroen.hulleman@hu.nl)
- Associate degrees Academie Roosendaal, Neeltje Sep (secretaris, gm.sep@avans.nl)
- NHL Stenden Hogeschool, Marijke de Jong en Petra Visser
- Hanzehogeschool Groningen, André Johan Visscher en Karin Engbers

Met medewerking van:

Hogeschool Vives, Kortrijk
Thomas More, Antwerpen

Redactie:

Eric Aldewereld

Inhoudsopgave

Colofon	2
Woord vooraf	6
Inleiding	8
1. De Ad Human Resource Management	10
Inleiding	11
1.1 Kernprofiel van een Ad HRM'er	11
1.2 HR-officer	12
1.3 Recruiter	13
1.4 Talentcoach	13
1.5 De Ad HRM'er in de praktijk	14
2. Ontwikkelingen in het werkveld	16
Inleiding	17
2.1 Economische ontwikkelingen	17
2.2 Technologische ontwikkelingen	18
2.3 Sociale vraagstukken voor HR	19
2.4 Individualisering van de maatschappij	20
2.5 Veranderende arbeidsmarkt	20
2.6 Veranderende arbeidsverhoudingen	21
2.7 De betekenis van deze ontwikkelingen voor HRM	22
3. De basis van dit opleidingsprofiel: de leerresultaten Ad HRM	24
Inleiding	25
3.1 Associate degree	25
3.2 Het landelijk opleidingsprofiel bacheloropleiding HRM	27

4. Leerresultaten en kerncompetenties landelijk opleidingsprofiel Ad HRM	28
Inleiding	29
4.1 Vijf leerresultaten Ad HRM	29
4.2 De kerncompetenties Ad HRM	35
4.3 Verantwoording	35
5. Relevante kennis, vaardigheden en beroepsproducten voor de Ad HRM	38
Inleiding	39
5.1 Een algemeen kader	39
5.2 HR-officer	41
5.3 Recruiter	41
5.4 Talentcoach	41
5.5 Beroepsproducten Ad HRM	41
6. Relatie Ad-opleidingsprofiel binnen het domein, mbo (niveau 4) en bachelor (niveau 6)	44
6.1 Doorstroommogelijkheden naar bacheloropleiding HRM	45
6.2 Internationale vergelijking	45
6.3 Verschil tussen mbo-4, Associate degree en Bachelor	45
7. Verantwoording	48
7.1 Beschrijving van de wijze van totstandkoming van dit document	49
7.2 Het proces	49
7.3 Namenlijst betrokken bedrijven en personen	50
7.5 Beheer profiel	52
8. Bronvermelding	54

Bijlagen	58
Bijlage 1. Toelichting van de vijf leerresultaten Associate degree	59
Bijlage 2. Kerncompetenties bacheloropleiding HRM	61
Bijlage 3. Internationale benchmark met een Human Resource Management opleiding op niveau 5 European Qualifications Framework (EQF)	62

Woord vooraf

Met veel plezier introduceren wij hierbij het Landelijk Opleidingsprofiel Associate degree-opleiding Human Resource Management.

Het profiel is opgesteld door het Landelijk Associate degree Overleg HRM (LAdO HRM) en beschrijft HRM-gerelateerde beroepsontwikkelingen, beroepsperspectieven, beroepsrollen, leerresultaten en kerncompetenties. Dit profiel is in samenspraak met het werkveld opgesteld en hiermee wordt de basis gelegd voor kwalitatief hoogstaande HRM-opleidingen waarbij studenten opgeleid worden tot beginnende HR-professionals op Ad-niveau.

Dit opleidingsprofiel had niet geschreven kunnen worden zonder de intensieve samenwerking binnen de Projectgroep Landelijk Opleidingsprofiel Ad Human Resource Management. Daarnaast heeft er een uitwisseling plaatsgevonden met het Landelijk Opleidingsoverleg Human Resource Management (LOO-HRM) om een goede aansluiting te kunnen bewerkstellingen en te waarborgen binnen de niveaus van het hbo-onderwijs.

Speciale dank gaat uit naar Eric Aldewereld die ons ondersteund heeft bij de totstandkoming van dit profiel. Onze dank gaat ook uit naar alumni en de landelijke werkveldcontacten die input en feedback hebben geleverd.

We kijken terug op een bijzondere tijd waarin we door uitwisselen, schrijven en ontwikkelen een prachtige stap voorwaarts hebben gezet in de positionering van de Ad HRM'er.

We zijn trots op het resultaat!

Amersfoort, oktober 2023

Jeroen Hulleman, voorzitter LAdO HRM





Inleiding

Dit landelijk opleidingsprofiel voor Associate degree-opleidingen Human Resource Management (HRM) beoogt een inspiratiebron te zijn voor bestaande en nieuwe Ad-opleidingen Human Resource Management. Daarbij is uiteraard ruimte voor een hogeschoolprofilering op basis van de eigen didactische visie en de regionale ontwikkelingen.

Dit profiel richt zich op standaard 1 van het 'Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland', september 2018 van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie NVAO:

“Standaard 1, Beoogde leerresultaten:

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het Associate degree-niveau zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.”¹

DOELSTELLING

De doelstelling van dit landelijk opleidingsprofiel is:

Het bieden van een gemeenschappelijk referentiekader voor bestaande en nieuw te ontwikkelen Ad-opleidingen Human Resource Management (met CROHO-nummer 80073) op basis waarvan de beoogde leerresultaten zijn beschreven.

¹ Bron: NVAO. (2019). *Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten. Protocol*. April. NVAO geraadpleegd op 17 juli 2023, <https://www.nvao.net/files/attachments/.459/Beoordeling-bestaande-experimenten-leeruitkomsten.pdf>

BETROKKENEN

Bij de ontwikkeling van dit landelijk opleidingsprofiel zijn de volgende hogescholen betrokken: Hogeschool Utrecht, Associate degrees Academie Roosendaal, Avans Hogeschool, NHL Stenden Hogeschool en Hanzehogeschool Groningen.

De betrokken hogescholen hebben het profiel afgestemd met hun werkveldadviescommissies.

Tenslotte zijn werkgevers gevraagd naar hun ervaringen met de oud-studenten van de Ad-HRM opleidingen. Die ervaringen zijn in kaders opgenomen in hoofdstuk 1 van dit document.

LEESWIJZER

Dit opleidingsprofiel beschrijft in hoofdstuk 1 waar het hier om gaat: de student Ad Human Resource Management en de drie rollen die hij² bekleedt. In hoofdstuk 2 beschrijven we de (inter-) nationale ontwikkelingen en trends die een impact hebben op de Ad HRM'er. De ontwikkelingen in de voor de opleiding primair relevante kennisdomeinen beschrijven we in hoofdstuk 3. Een nadere duiding van de kennisdomeinen realiseren we door voorbeelden van beroepsproducten op te nemen, die het derde hoofdstuk afsluiten. Hoofdstuk 4 schetst en verantwoordt de keuze die de werkgroep heeft gemaakt ten aanzien van de eindtermen die opgenomen worden in dit landelijk opleidingsprofiel. Deze eindtermen worden vervolgens in hoofdstuk 5 beschreven. Hoofdstuk 6 tenslotte beschrijft de verantwoording van de totstandkoming van dit document. Daarbij vermelden we hier alvast dat dit landelijk opleidingsprofiel is gebaseerd op de nieuwe criteria die zijn vastgesteld door het Sectoraal adviescolleges HEO (SAC) HEO op 27 januari 2023.

Een uitgebreide beschrijving van de vijf Ad-leerresultaten, de beschrijving van de kerncompetenties van de bacheloropleiding HRM en een internationale vergelijking met een andere Ad HRM-opleiding zijn opgenomen als bijlagen.

² Overal waar hij staat, wordt ook zij of hen bedoeld.

1.

De Ad Human Resource Management



Inleiding

De Ad HRM'er vindt geleidelijk zijn weg in de praktijk. Steeds vaker herkennen we de functie, de rollen en bijbehorende taken van de Ad'er. In dit eerste hoofdstuk introduceren we het kernprofiel van deze Ad'er en schetsen wij de drie rollen zoals wij deze herkennen in het werkveld waarvoor onze Ad-opleiding opleidt: human resource officer (hierna: HR-officer), de recruiter en de talentcoach. Onderzoek naar uitstroomprofielen in een arbeidsmarktonderzoek³ toont aan dat het werkveld vraagt om deze drie rollen. Deze drie rollen passen bovendien bij het Ad-niveau; ook alumni geven dit aan.

Elke Ad HRM-opleiding besteedt in haar curriculum aandacht aan de HR-werkterreinen⁴ waarop de Ad'er werkzaam is in één van de genoemde rollen. Uiteraard heeft elke opleiding ruimte om zelf accenten te leggen op basis van een didactische visie en/of regionale ontwikkelingen.

Voordat we de rollen van de HR-officer, de recruiter en de talentcoach beschrijven, geven we eerst een schets van het kernprofiel van de Ad HRM'er. Dit hoofdstuk sluiten we af met de constatering dat de genoemde rollen overal in de HR-praktijk zijn te vinden en met een opsomming van de werkterreinen van de Ad HRM'er.

1.1 Kernprofiel van een Ad HRM'er

Een pas afgestudeerde HR-professional op Ad-niveau kan operationele en tactische HR-werkzaamheden en (administratieve) handelingen uitvoeren. Hij is in staat om effectieve HR-gerelateerde gesprekken te voeren op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers in organisaties. Denk verder ook aan het verzorgen van presentaties en trainingen voor en aan management en medewerkers. Verder kent de HR-professional verschillende HR-tools op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom. Hij kan passende HR-tools inzetten zodat hij hiermee tevens een bijdrage levert aan de doelstellingen van de organisatie en HR. Hier-

³ Associate degrees Academie Roosendaal heeft in november 2019 onderzoek gedaan (Project Z) naar mogelijke uitstroomprofielen van haar Ad-opleidingen. Uitkomst voor de Ad HRM-opleiding waren de profielen HR Medewerker, Recruiter, Jobcoach en Werkgelukcoach. In onderling overleg heeft het landelijk overleg dit teruggebracht tot de drie benoemde profielen.

⁴ De HR-werkterreinen worden in paragraaf 1.5 toegelicht.

bij houdt hij nadrukkelijk rekening met de eisen die op basis van wet- en regelgeving, ethiek en maatschappij worden gesteld. Tenslotte is de HR-professional in staat om kwalitatieve en kwantitatieve HR-data te verzamelen en te analyseren om beslissingen te kunnen nemen over de inzet van HR-tools of over bedrijfsorganisatorische aanpassingen.

1.2 HR-officer

De HR-officer geeft uitvoering aan en/of biedt ondersteuning bij de organisatie van alle werkprocessen binnen de HR-werkterreinen op operationeel en tactisch niveau. Operationele werkzaamheden zijn o.a. (administratieve) ondersteunende HR-activiteiten gekoppeld aan in-, door- en uitstroom. Daaronder vallen bijvoorbeeld het verwerken van mutaties, het opbouwen van personeelsdossiers, het opmaken van arbeidsovereenkomsten en het toepassen van wet- en regelgeving. Ook het voeren van selectie-, verzuim- en preventiegesprekken vallen binnen zijn takenpakket. Werkzaamheden op tactisch gebied zijn onder andere het analyseren en verbeteren van HR- werkprocessen op de verschillende werkterreinen.

De HR-officer is een rol die wordt uitgevoerd op HR-afdelingen van middelgrote tot grote organisaties. Onder de verantwoordelijkheid van een HR-adviseur of een HR-manager voert hij de operationele en tactische werkzaamheden uit. Bij kleinere organisaties kan de HR-officer direct onder de verantwoordelijkheid van het management zijn werkzaamheden uitvoeren, vaak gecombineerd met andere uitvoeringstaken. Ook daar zien we een uitvoerende HR-officer met een breed takenpakket.

“Karin (HR-officer) is waardevol omdat ze aanpakt, ze is integer en oplossingsgericht, stelt zich lerend op en is heel klantgericht. Maar voor mij al net zo belangrijk en de reden waarom ze hier werkt: ze sluit feilloos aan bij onze medewerkers uit de zorg en de bewoners, maar ook bij de managers. Ze begrijpt precies wat voor medewerkers onze bewoners nodig hebben en ze ziet heel goed wat onze medewerkers nodig hebben om de beste zorg aan onze bewoners te geven.”

1.3 Recruiter

De recruiter is een arbeidsmarktspecialist die uitvoering geeft aan en/of ondersteuning biedt bij de werving, selectie en onboarding van personeel. Hij weet ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te duiden en toe te passen op concrete wervings- en selectieactiviteiten. Operationele werkzaamheden variëren van het opstellen van vacatureteksten, het kiezen van het juiste wervingsmedium, het zoeken, vinden en binden van potentiële kandidaten, het organiseren en voeren van selectiegesprekken tot aan het organiseren van introductiedagen. Tactische werkzaamheden zijn bijvoorbeeld het verbeteren van de employee journey en candidate experience, het optimaliseren van het gehele wervings- en selectieproces of het ontwerpen van een onboardingstraject.

De context waarbinnen de recruiter werkt, is divers. Hij kan werken op een HR-afdeling, specifiek belast met het recruitmentproces van de gehele (middelgrote) organisatie. De recruiter kan ook werken op een afdeling corporate recruitment van een grote organisatie, belast met (onderdelen van het proces van) recruitment voor het gehele concern. Tenslotte kan de recruiter ook werken bij een dienstverlener op het gebied van werving, selectie en/of detachering van kandidaten voor andere organisaties.

“Roy is recruiter. Wat hem waardevol maakt in het werk is dat hij zich verschillende operationele taken snel eigen maakt, zoals het werven van kandidaten, het voeren van intakegesprekken en het voorstellen van kandidaten bij opdrachtgevers. Daarnaast denkt hij op tactisch niveau mee hoe wij onszelf als vestiging kunnen verbeteren door middel van een advies op het gebied van de huidige kandidatenmarkt.”

1.4 Talentcoach

De talentcoach geeft uitvoering aan en/of biedt ondersteuning op het gebied van mobiliteit en inzetbaarheid. Een talentcoach inventariseert en onderzoekt hoe talenten zo goed mogelijk ingezet kunnen worden om hen aan het werk te krijgen en te houden. In de praktijk gaat het om diverse loopbaanvraagstukken. Operationele werkzaamheden kunnen zijn: het voeren van gesprekken, het verzorgen van scholing

of een training of het aanvragen van subsidies en verrichten van overige administratieve handelingen.

Tactische werkzaamheden zijn bijvoorbeeld het inzetten van begeleidingsmethodieken of het opstellen van een coachtraject passend bij de loopbaanvraag. Ook de implementatie van activiteiten op het gebied van talentmanagement of learning & development binnen de organisatie vallen hieronder.

De context waarbinnen de talentcoach werkt, is zeer uiteenlopend. Vanuit de optiek van duurzame inzetbaarheid kan hij werknemers ondersteunen en begeleiden bij de terugkeer naar werk. Er wordt dan gewerkt bij een organisatie binnen een HR-afdeling, of vanuit een externe dienstverlener zoals een Arbo-organisatie. Ook kan hij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ondersteunen en begeleiden die op zoek gaan naar een (on)betaalde baan. Tenslotte kan de talentcoach uit het oogpunt van loopbaanontwikkeling binnen een organisatie werknemers hierin bijstaan.

“Layla werkt binnen onze organisatie op de afdeling re-integratie en advies. Ze zorgt steeds voor een goede voorbereiding, toont initiatief, levert waardevolle input tijdens gesprekken met cliënten, denkt actief mee, top!”

1.5 De Ad HRM’er in de praktijk

De beschreven rollen die een Ad HRM’er kan bekleden, komen we in allerlei gelegingen tegen. Zowel bij profit als bij non-profit bedrijven. Zowel in het mkb als bij grootbedrijven en beursgenoteerde organisaties.

De werkterreinen van de Ad HRM’er, zijn de volgende⁵:

- Werving, selectie en onboarding
- Training en ontwikkeling
- Prestatiebeoordeling en prestatie management
- Functiestudie en competentie management
- Beloning

⁵ Deze opsomming is niet limitatief noch voorschrijvend bedoeld, maar geeft wel de belangrijkste werkterreinen herkenbaar weer.

- Loopbaan- & Talentmanagement en trajectbemiddeling
- Gezondheidsmanagement
- Arbeidsomstandigheden
- Job- en workdesign, kennisdeling, taakverrijking en taakverbreding
- Formele en informele medezeggenschap

2.

Ontwikkelingen in het werkveld



Inleiding

De (internationale) omgeving beïnvloedt HRM en de HR-functie. Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen hebben gevolgen voor organisaties en hoe zij functioneren. De Ad HRM'er, welke rol hij ook bekleedt, dient net als andere werknemers in de organisatie hierop te anticiperen. Een schets van die ontwikkelingen⁶ en de impact op de drie rollen, past dan ook in het landelijk opleidingsprofiel.

2.1 Economische ontwikkelingen

De internationale concurrentiekracht van bedrijven in Nederland staat onder druk door economische ontwikkelingen in de wereld. Snel innoveren, wendbaar handelen en het beheersen van kosten staan centraal. Een meer agile aanpak van organiseren en vernieuwen is steeds vaker van toepassing, nog los van ICT-vernieuwingen. We beseffen bovendien steeds meer op alle niveaus dat mens en planeet kwetsbaar zijn, dat schade wordt toegebracht aan de omgeving en de samenleving.

De balans tussen maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid en winstgevendheid wordt steeds complexer. Op wereldwijd, nationaal, regionaal en lokaal niveau groeit het bewustzijn dat de traditionele zakelijke praktijken schadelijk kunnen zijn voor mens en milieu. Het huidige economische systeem, inclusief technologieën zoals platforms voor snelle leveringen en het halen van goedkope goederen uit Azië, veroorzaakt steeds vaker schade aan onze omgeving en de samenleving.

Het streven naar maatschappelijke en ecologische duurzaamheid in producten en diensten wordt steeds meer erkend als cruciaal voor succes, en tegelijkertijd als een morele plicht. Steeds meer organisaties, instellingen en bedrijven realiseren zich dat ze een rol te spelen hebben en voelen zich verantwoordelijk voor hun bijdrage aan het welzijn van de samenleving en de duurzaamheid van het milieu.

De evolutie van de maatschappij komt eveneens tot uiting in de bedrijfsmodellen die organisaties aannemen. De Sustainable Development Goals van de Verenigde

⁶ De basis voor het beschrijven van deze ontwikkeling is het sectorplan HEO (januari 2023) en sluit aan bij het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management LOO HRM 2024+.

Naties spelen in toenemende mate een rol bij de beslissingen die organisaties en HR-professionals nemen met betrekking tot hun strategie, beleid en operationele praktijken. Bovendien zullen ESG-criteria (Ecologie, Sociaal, Governance) binnen organisaties een grotere rol gaan spelen in de besluitvorming van HR-professionals (Li et al., 2021). Terwijl HRM nog altijd verplicht is bij te dragen aan de economische levensvatbaarheid van organisaties, wordt er steeds meer van HR-professionals verwacht dat ze in hun beleid, beslissingen en denkwijze rekening houden met de impact op het milieu (Groen HRM) en de samenleving als geheel. Dit markeert een verschuiving naar een duurzamer perspectief op HRM, met bredere opvattingen over waardecreatie en welvaart, en aandacht voor de langetermijneffecten van economische activiteiten (Sustainable HRM volgens Aust et al., 2020)

Als laatste beseft men zich steeds meer dat een samenleving niet alleen om economische groei draait, en dat oude definities van welvaart, groei en financiële waarde heroverwogen moeten worden. Deze verschuiving heeft ook invloed op hoe de maatschappij denkt over werk en de mens. Zo zien we dat generatie We zien een grotere waardering voor ambacht en het traditionele vakmanschap. Het dominante beeld van de mens, dat van de ‘homo economicus,’ dat zich richt op het maximaliseren van de nuttigheid van menselijke capaciteiten en de mens reduceert tot louter een productiemiddel, staat steeds meer ter discussie. Alternatieve mensbeelden, zoals de ‘homo florens’ (Nes et al., 2022), leggen de nadruk op menselijk gedrag, welzijn, betekenisvol werk, zinvolle perspectieven op werk, en duurzame arbeidsrelaties waarbij de behoeften en belangen van zowel de organisatie als de werknemer in evenwicht worden gehouden (Boselie, 2014). Dit vraagt om ethisch bewustzijn en een kritische houding van HR-professionals, waarbij het welzijn en de ontwikkeling van individuen, vooral op de lange termijn, centraal staat (Scott & Gratton, 2021).

2.2 Technologische ontwikkelingen

Digitalisering heeft steeds meer invloed op onze werkprocessen. Technologie verandert het werk, met positieve (sneller werken, saaie klussen robotiseren) en negatieve (taken en functies verdwijnen) aspecten. De verwachting is dat de inhoud van functies door robotisering, big data en artificial intelligence zal veranderen. Naast verandering van inhoud, kunnen mogelijk functies verdwijnen of een nieuwe functies ontstaan (UWV, 2022). Bovendien openen technologische vooruitgangen nieuwe

perspectieven voor HRM. Een illustratief voorbeeld hiervan is de groeiende beschikbaarheid van HR- en bedrijfsgegevens, wat de mogelijkheid biedt om HR-analyse te ontwikkelen. Daarnaast zien we dat specifiek voor HRM ontworpen systemen steeds breder worden ingezet (zoals e-HRM, HRIS, MSS en ESS). Het gebruik van sociale media presenteert zowel uitdagingen als kansen op diverse gebieden, waaronder werving & selectie, het versterken van het werkgeversmerk, het verbeteren van de employee journey en medewerkersparticipatie.

De Ad HRM'er zal zich het gebruik en toepassing van HR-metrics en HR-analytics eigen moeten maken. De HR-officer analyseert bijvoorbeeld interne HR-data om tot een SWOT-analyse te komen van het personeelsbestand. De recruiter zoekt met trefwoorden, steeds meer automatisch gegenereerd door artificial intelligence, naar geschikte potentiële kandidaten via allerlei sociale mediakanalen. Hij gebruikt ook chatbots om het selectieproces efficiënter te maken. De talentcoach gebruikt data over de best passende mogelijkheden op de arbeidsmarkt en gebruikt plaatsingscijfers en doorstroomcijfers om de actuele status en toegevoegde waarde te laten zien.

2.3 Sociale vraagstukken voor HR

Een focus op duurzame ontwikkeling kan HR-professionals ook betrekken bij kwesties die dichtbij spelen, zoals sociaal-economische problemen (bijvoorbeeld, banen met lage lonen en schuldenproblemen) en kwesties met betrekking tot diversiteit en inclusie. In een steeds diversere samenleving is het bevorderen van gelijke kansen en het voorkomen van discriminatie van groot belang, vooral in de context van werk. Dit aspect speelt een rol in verschillende aspecten van HR, waaronder werving, promotie, en het creëren van inclusieve werkomgevingen.

HR-professionals dragen bij aan het creëren van werkomgevingen waarin mensen zich veilig voelen en kunnen participeren, zonder enige vorm van uitsluiting. Ze kunnen een verschil maken door ervoor te zorgen dat gelijke kansen op de arbeidsmarkt worden geboden en door te werken aan het verminderen van discriminatie op basis van kenmerken zoals afkomst, religie, huidskleur, seksuele voorkeur, genderidentiteit, opleidingsniveau, beperkingen en leeftijd (Kis.nl n.d.). Het is essentieel dat toekomstige HR-professionals in hun opleiding leren hoe ze discriminatie kunnen voorkomen en inclusie kunnen bevorderen, en dat ze integer en moedig handelen.

2.4 Individualisering van de maatschappij

De maatschappij wordt steeds individueler. Net zoals mensen op zoek zijn naar op maat gemaakte producten, moeten banen steeds beter aansluiten bij persoonlijke levensstijlen, overtuigingen, specifieke behoeften en privésituaties. De traditionele levensloop verliest zijn starheid: mensen onderbreken hun carrière, maken de overstap naar andere beroepen, werken deels als zelfstandige en vormen nieuwe relaties. Hierdoor vervagen de grenzen tussen domeinen zoals werk, zorg, vrije tijd en studie steeds verder. Dit zorgt ervoor dat er een behoefte is om de loopbaan af te stemmen op de persoonlijke wensen van het individu. Niettemin blijft werk van groot belang en hebben mensen grote verwachtingen van hun werk en lijkt de drang naar zinvolle arbeid sterker dan ooit. Bovendien stellen diverse generaties uiteenlopende eisen aan hun werk, en nieuwe generaties brengen andere vaardigheden met zich mee dan hun voorgangers.

2.5 Veranderende arbeidsmarkt

De complexiteit van de hedendaagse arbeidsmarkt maakt het vinden en binden van personeel essentieel. Als gevolg van vergrijzing, ontgroening, diversiteit, inclusiviteit en gelijkwaardigheid is de beroepsbevolking veranderd. Dit vergt een wendbare Ad HRM'er die rekening houdt met veel verschillende wensen en eisen aangaande werk.

Generatie Z, ook wel bekend als Gen Z, is nu langzaam maar zeker de arbeidsmarkt aan het betreden. En zij hebben al enkele interessante trends en ontwikkelingen op de werkvloer in gang gezet. Hier zijn enkele belangrijke aspecten van de impact van Gen Z op de moderne werkplek en de manier van werken die ook voor HRM belangrijk zijn. Zo hecht deze groep jongeren waarde aan autonomie en de werk-privébalans. Thuiswerken en ook part-time werken is hierbij belangrijk. De werkomgeving moet inclusief en duurzaam zijn en digitale communicatie heeft de voorkeur. (The New Crew, z.d.) Bovenstaande ontwikkelingen sluiten dus goed aan bij deze generatie young professionals. Het begrijpen van de behoeften en verwachtingen van Generatie Z is essentieel voor HRM'ers om talent aan te trekken en te behouden. Organisaties moeten zich aanpassen aan deze veranderende dynamiek op de werkvloer om te gedijen in een omgeving waarin diversiteit, technologie en flexibiliteit steeds belangrijker worden.

In de nabije toekomst zal er verdere inspanning worden geleverd om de betrokkenheid in de arbeidsmarkt te vergroten. Om voldoende arbeidspotentieel te genereren zal er meer aandacht zijn voor re-integratie en stimulering van doorwerken tot de AOW-leeftijd. Dit vraagt van organisaties in te zetten op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Zowel mentaal als fysiek. Om potentiële medewerkers te vinden en talenten beter te matchen zal er een verbetering plaatsvinden tussen arbeidsmarkt en onderwijs. Ook zal de vraag naar buitenlandse arbeidskrachten toenemen.

Alle rollen leveren aan de voorkant, bij de instroom, hieraan een bijdrage. Zo zijn zij bekend met wet- en regelgeving voor het binnenhalen van arbeidskrachten uit het buitenland, werven young potentials door investering in een duurzame relatie met onderwijsinstellingen en Eenmaal binnen, ligt er een taak voor de Ad HRM'er om uitvoering te geven aan het beleid door middel van activiteiten op het gebied van duurzaam werken. Ad HRM'ers werken ook in een internationale omgeving. Zij zijn derhalve interdisciplinair en internationaal samenwerkingsgericht. Zij werken binnen en buiten de eigen organisatie constructief en respectvol samen met deskundigen van verschillende disciplines en verschillende niveaus, zowel in nationaal als in internationaal verband.

Tenslotte dient ook de Ad HRM'er te werken aan diversiteit en inclusie. Hij streeft naar duurzame ontwikkeling en pakt vraagstukken rond inclusie en diversiteit proactief aan.

2.6 Veranderende arbeidsverhoudingen

In deze veranderende arbeidsmarkt zijn arbeidsverhoudingen volop in beweging. Een organisatie bestaat steeds vaker uit een diverse groep mensen: werknemers met een vast contract bij de eigen organisatie, werknemers die zijn ingehuurd via een uitzendbureau, detacheerder, als ZZP'er, werknemers van andere organisaties die uitbestede werk verrichten of werknemers die als vrijwilliger werken. Echter, de kansen op goed werk verschillen voor werkzoekenden en met een tweedeling op de arbeidsmarkt als gevolg. Inclusief HRM wordt een nieuwe uitdaging voor de HRM-discipline. De HR-officer kan daaraan zijn bijdrage leveren door te zorgen dat procedures niet op voorhand mensen uitsluiten. De talentcoach kan ondersteunen

in de ontwikkeling van arbeidskrachten met een afstand tot de arbeidsmarkt, de recruiter tenslotte kan zich hard maken voor een divers aanbod aan kandidaten.

De laatste jaren is ook te zien dat het algemene opleidingsniveau is gestegen en zijn er veranderingen binnen specifieke sectoren opgetreden. Beroepen in de productie vormen een kleiner aandeel en aan vakbekwame mbo'ers dreigen grote tekorten te ontstaan. Daarentegen zijn beroepen in de dienstverlening, de kennissector, de zorg en het onderwijs in belang toegenomen, wat potentieel nieuwe vraagstukken op het gebied van HR met zich meebrengt.

Binnen organisaties dragen niet alleen vaste medewerkers bij aan het behalen van de doelstellingen, ook ingehuurde krachten, tijdelijk personeel, zelfstandig ondernemers (zzp'ers) en vrijwilligers worden onderdeel van de organisatie. Dit vraagt van de Ad HRM'er kennis van wet- en regelgeving om deze doelgroepen te kunnen aannemen en inhuren. Binnen deze flexibele vormen van arbeid ligt ook de uitdaging om een balans te vinden tussen flexibiliteit en zekerheid. Het hanteren van een flexibele schil of het ontslaan van vaste medewerkers en ze vervolgens vervangen voor een goedkopere zzp'er zijn in strijd met principes van goed werkgeverschap.

2.7 De betekenis van deze ontwikkelingen voor HRM

HRM kent inmiddels een eigen vakgebied, zoals onder meer te zien is in een steeds groter wordende body of knowledge van HRM-kennis. Ook de Ad HRM'er werkt in de driehoek individu – organisatie – maatschappij. De Ad HRM'er heeft de taak verbinding te leggen tussen deze partijen en de verschillende belangen. De Ad HRM'er is zich bewust van zijn rol en invloed bij maatschappelijke vraagstukken. Zo levert de Ad HRM'er een duurzame bijdrage aan meervoudige waardecreatie. Het maakt HRM en daarmee de Ad HRM'er een belangrijke factor binnen en buiten de organisatie.

De verantwoordelijkheid voor strategie, beleid en uitvoering van HRM in organisaties ligt bij de stafafdeling HR en het lijnmanagement samen. Daaraan is niets nieuws. Samen optrekken zorgt ervoor dat de grote verscheidenheid aan rollen, posities en aandachtsgebieden voor HRM op de juiste plekken in de organisatie wordt belegd. Het ontstaan van nieuwe rollen en de toegenomen verantwoordelijkheden in de lijn, maken dat de Ad HRM'er een steeds crucialere rol speelt. Goede samenwerking

en inleving in de positie van het lijnmanagement is van grote waarde voor de Ad HRM'er. Evenals gevoel voor verhoudingen en organisatiesensitiviteit. Daarnaast vraagt de veranderende arbeidsmarkt een andere kijk naar vormgeving van werk. De Ad HRM'er heeft oog voor de veranderende dynamiek op de werkvloer en draagt oplossingen aan om werk en de werkomstandigheden beter te laten aanpassen bij de wensen, behoeften en kwaliteiten van medewerkers. De beschreven ontwikkelingen scheppen mogelijkheden voor de Ad HRM'er. De steeds grotere beschikbaarheid van HR- en businessdata maakt het mogelijk 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. Gebruik van ICT biedt naast de mogelijkheid de druk van administratieve uitvoerende taken te verlagen, voor bijvoorbeeld de recruiter de mogelijkheid om direct in contact te komen met interne en externe kandidaten. Intelligente software kan door de talentcoach ingezet worden voor loopbaanontwikkeling. Zo kunnen met artificial intelligence loopbaan- en carriérepaden worden herkend, waardoor persoonlijke ontwikkelingskansen inzichtelijk gemaakt. De recruiter kan artificial intelligence gebruiken bij het genereren van vacatureteksten, inzet van social media en CV-screening. De HR-officer kan intelligente software inzetten voor talentbeheer, bijvoorbeeld voor het identificeren van vaardigheden en capaciteiten bij medewerkers. Dat schept extra mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van de HR-functie in de organisatie en biedt mogelijkheden voor de ontwikkeling van de drie Ad-HRM rollen. Aan de andere kant vraagt het van de Ad HRM'er een constante kritische blik op gegenereerde data.

De geschetste ontwikkelingen kunnen leiden tot dilemma's met een ethisch karakter. Dit vraagt van de Ad HRM'er altijd een ethisch besef én ethisch handelen. Zo kan automatisering van arbeid bijvoorbeeld leiden tot verschraling van de kwaliteit van de arbeid. Daarnaast kan beschikbaarheid van informatie, die door data-analyse tot stand is gekomen, in conflict komen met regels van privacy. Er ligt een taak voor opleidingen om aan ethische dilemma's aandacht te besteden.

3.

**De basis van dit
opleidingsprofiel:
de leerresultaten
Ad HRM**



Inleiding

Dit profiel gaat uit van de eigenstandige profilering van Ad-opleidingen. De Ad-opleiding HRM koestert deze zelfstandigheid en sluit ook aan bij de leerresultaten van niveau 5 (het Ad-niveau) en bij de kerncompetenties van de bachelor HRM. Dit zorgt voor herkenbaarheid van de Ad HRM-opleidingen (zowel voor studenten als het werkveld) en studenten kunnen makkelijker doorstromen naar een bacheloropleiding HRM, ook van andere hogescholen.

In hoofdstuk 5 worden de leerresultaten en de kerncompetenties van dit landelijk opleidingsprofiel Ad HRM beschreven. In dit hoofdstuk worden zowel de algemene beschrijving van het Ad-niveau weergegeven als de kerncompetenties, zoals deze in het HRM bachelor profiel zijn vastgelegd. Deze vormen tezamen het vertrekpunt van het landelijk Ad HRM-opleidingsprofiel.

3.1 Associate degree⁷

Een Associate degree (Ad'er) afgestudeerde staat met zijn voeten in de praktijk, bewaart met zijn hoofd het overzicht, verbindt mensen en middelen en koppelt daarmee denken aan doen.

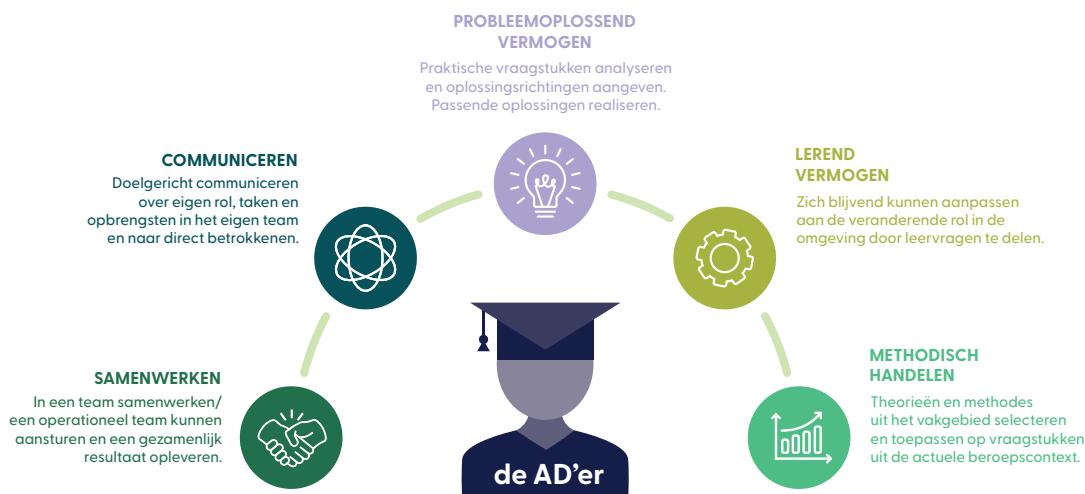
In bovenstaande typering van de Ad'er komt het symbolische hoofd, hart en handen terug; dit is vertaald naar voeten, hoofd en verbinding. Het is een veelgebruikte beeldspraak om te benadrukken dat integratie tussen doen, denken en verbinden meer oplevert dan alleen doen, alleen denken of alleen verbinden. Een Ad'er kent de regels en de procedures die gelden in zijn functie, 'het doen'. Wanneer de omgeving verandert en de vraag of het probleem meer ambigu wordt, kan de Ad'er deze regels en procedures flexibel inzetten om aan deze verandering tegemoet te komen. De Ad'er kan daarmee de niet-routinematige problemen aan; van een zekere complexiteit die een zekere mate van zelfstandigheid vereisen.

De Ad'er verbindt denken aan doen, strategie aan uitvoering. Functies op niveau 5 fungeren aldus als schakel tussen niveau 4 en 6. Een beschrijving van niveau 4 betreft

⁷ De beschrijving van het Ad-niveau is geheel overgenomen van het document *Niveau 5, Associate degrees*, november 2018 van het overlegplatform Associate degrees van de Vereniging van Hogescholen.

een student die een mbo-4 opleiding heeft afgerond en is opgeleid voor een specifiek beroep gericht op het operationele niveau. Aan de andere kant staat niveau 6, een afgestudeerde op bachelor niveau die meer op strategisch niveau denkt en handelt. Op strategisch niveau wordt de visie bepaald en de richting die de organisatie ingaat. Op operationeel niveau wordt naar deze visie gehandeld. De Ad'er op niveau 5 kan deze visie vertalen naar het handelen. De Ad'er is zelf ook bekend met de operationele taken en kan de verbinding leggen naar het strategisch niveau en koppelt hiermee denken aan doen.

De beschrijving van niveau 5 Associate degree omvat vijf leerresultaten: methodisch handelen, samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen. Deze vijf leerresultaten worden in figuur 2 grafisch weergegeven.



Figuur 2: Beschrijving niveau 5 Associate degree⁸

De uitgebreidere toelichting van deze vijf leerresultaten is opgenomen in bijlage 1.

⁸ Niveau 5, Associate degree, november 2018 van het overlegplatform Associate degrees van de Vereniging van Hogescholen.

3.2 Het landelijk opleidingsprofiel bacheloropleiding HRM⁹

In de vorige paragraaf (4.1) zijn de algemene kenmerken van een Ad-functie en daarmee ook kenmerken van niveau 5 en de leerresultaten van de opleiding Ad beschreven. Maar daarmee ontbreken volgens de projectgroep nog inhoudelijke kenmerken of anders gezegd, de inhoudelijke profilering van de HR-opleiding op Ad-niveau. Om die inhoudelijke inkleuring van het opleidingsprofiel Ad HRM vorm te geven, maken we gebruik van de reeds ontwikkelde kerncompetenties van het bachelor HRM opleidingsprofiel. In hoofdstuk 5 worden ze verder uitgewerkt richting het Ad HRM profiel.

HR-professionals zijn 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.

Voor het overzicht van de kerncompetenties van de bacheloropleiding HRM verwijzen we naar bijlage 2.

⁹ Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management 2020+ (2019).

4.

Leerresultaten en kerncompetenties landelijk opleidingsprofiel Ad HRM



Inleiding

Pas afgestudeerde Ad HRM'ers hebben zich ontwikkeld tot professionals die knelpunten signaleren en oplossingen aandragen (probleemoplossend vermogen). Zij laten zien dat zij over een professionele houding beschikken. Dit betekent dat zij kritisch en onderzoekend richting zichzelf en de organisatie handelen, beschikken over lerend vermogen, effectief kunnen samenwerken met verschillende stakeholders (intern, extern en internationaal), methodisch kunnen handelen en eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zij geven actief sturing aan hun eigen loopbaanontwikkeling.

In hoofdstuk 5 worden de vijf leerresultaten van het opleidingsprofiel van de Ad Human Resource Management beschreven. Naast een algemene beschrijving worden de leerresultaten met behulp van praktijkvoorbeelden per rol aangevuld, zodat inhoud en context van het leerresultaat worden verduidelijkt. Daarna worden de kerncompetenties beschreven die inhoudelijk leidend zijn voor het opleidingsprofiel Ad HRM. Hiervoor zijn de kerncompetenties van het Bachelor opleidingsprofiel als vertrekpunt genomen en vertaald naar Ad-niveau.

Tot slot wordt de relatie tussen leerresultaten en de kerncompetenties Ad gevisualiseerd in figuur 3.

4.1 Vijf leerresultaten Ad HRM

In deze paragraaf beschrijven we de vijf leerresultaten Ad HRM met een uitgewerkt voorbeeld voor de drie rollen.

A. SAMENWERKEN

Ad HRM'ers stellen de behoefte van de organisatie en die van de medewerker centraal. Zij zijn daarbij de verbinders tussen de organisatie en het individu. Deze professionals hebben oog voor de mens en de HR-werkprocessen en kunnen schakelen tussen verschillende belangen in de samenwerking om tot een goed gezamenlijk resultaat te komen. Zij betrekken daarbij actief interne en externe stakeholders, zoals het management, OR, re-integratiebureaus, UWV en Arbodiensten.

HR-officer	Thijs is werkzaam als HR-officer bij een productiebedrijf. Hij houdt zich bezig met in-, door- en uitstroom. Uit gesprekken met de Arbo-coördinator en shiftleaders blijkt dat er tijdens de inwerkperiode van nieuwe medewerkers te weinig aandacht is voor het veilig omgaan met machines. In overleg met het management van het bedrijf past Thijs het onboardingsprogramma aan: er wordt samen met de Arbo-coördinator en shiftleaders een training “Veiligheid op de werkvloer” ontwikkeld.
Recruiter	Marije is als recruiter bij een onderwijsgroep voor basisscholen verantwoordelijk voor de uitvoering van het werving- en selectieproces, en werkt hierbij nauw samen met de directeuren van 14 basisscholen. Ze stelt in overleg met hen de inhoud van vacatures samen en plaatst deze op de diverse kanalen. Ook onderhoudt zij contact met de PABO's in de regio en coördineert zij (LIO)stages binnen de scholen.
Talentcoach	Kim werkt als talentcoach bij een groot bouwbedrijf. Ze heeft gesprekken gehad met een medewerker onderhoudsdienst die zich graag verder wil ontwikkelen. Kim heeft samen met de medewerker vastgesteld dat de functie van werkvoorbereider passend zou kunnen zijn. Kim zoekt contact met verschillende interne afdelingen en organiseert gesprekken tussen de medewerker en een aantal leidinggevenden om deze mogelijkheid verder te onderzoeken.

Tabel 1: Leerresultaten & rollen: Samenwerken

B. METHODISCH HANDELEN

Ad HRM'ers passen de theorie en methoden binnen de actuele HR-context toe om tot een betrouwbare onderbouwing van het handelen te komen en weten daarin goede keuzes te maken die zij kunnen verantwoorden. Zij houden rekening met veel actoren binnen de context en hebben, gelet op hun verschillende belangen, behoeften daarin ook verantwoorde keuzes te maken. Zij hanteren een methodische aanpak om de juiste informatie te vinden die nodig is bij de uitvoering van HR-taken en HR-vraagstukken op het gebied van in-, door- en uitstroom. Ze werken HR-plannen uit naar concrete voorstellen ten aanzien van de HR werkprocessen, zoals een onboardingsplan of een verbetervoorstel voor de exit procedure.

HR-officer	Johayra werkt bij gemeente Denteloort op de HR-afdeling en heeft vanuit de HR-adviseur de opdracht gekregen om op basis van een evaluatie van het verzuimbeleid met een aantal verbetervoorstellen te komen voor de HR-uitvoeringspraktijk. Hiervoor gaat ze in gesprek met een aantal stakeholders, waaronder leidinggevendenden en het SMT. Ze belegt vervolgens een vergadering, stuurt van tevoren een notitie met daarin de belangrijkste bevindingen van de gesprekken. Die heeft ze gebundeld tot een drietal verbetervoorstellen, die samengesteld zijn op basis van de urgentie, haalbaarheid en vereiste wet- en regelgeving en passend bij de visie en ambitie van de organisatie.
Recruiter	Bart is corporate recruiter bij Fit for People waar hij de werving en selectie doet. Hij brengt allereerst de vraag in kaart, aan de hand van de behoefte en bestaande functieprofielen. Met zijn kennis van het aanbod van de arbeidsmarkt en kennis van de personele vraag van de organisatie, stelt hij een vacaturetekst op en zet deze uit op diverse wervingskanalen. Vervolgens selecteert hij, samen met leidinggevendenden, geschikte kandidaten en voert hij selectiegesprekken.
Talentcoach	Jip werkt als coach bij een re-integratiebedrijf en begeleidt medewerkers die t.g.v. Corona zijn uitgevallen en langzamerhand weer terugkeren in het arbeidsproces. Jip brengt samen met de medewerker de aanleiding en oorzaken in kaart. Vervolgens maakt hij een analyse van de vraag en stelt een loopbaanplan met passende interventies op. Dit doet hij aan de hand van het GROW-model, en past hierbij motiverende gespreksvoering toe.

Tabel 2: Leerresultaten & rollen: Methodisch handelen

C. COMMUNICEREN

Ad HRM'ers verbinden met hun (formele en informele) communicatie organisatie en medewerker. De Ad'ers communiceren doelgericht en passend bij de context. Zo passen Ad HRM'ers het taalgebruik en het gebruik van vaktaal aan op de doelgroep en weten de juiste communicatiekanalen en -middelen te kiezen. Ad HRM'ers voeren diverse professionele gesprekken. Denk bijvoorbeeld aan: selectiegesprekken en afwijzingsgesprekken, arbeidsvoorwaardengesprekken, verzuimgesprekken, ontwikkelingsgesprekken, intakegesprekken, exitgesprekken, etc.

Schriftelijke communicatie gaat over het opstellen van vacatureteksten, uitnodigingen naar sollicitanten versturen, opstellen van arbeidscontracten, verslaglegging zoals gespreksverslagen, notulen, ontwikkelplannen, rapportages zoals verzuimanalyse en beschrijvingen van processen en procedures etc.

HR-officer	Haffsa is werkzaam als HR-officer bij een farmaceutisch bedrijf. Bij de indiensttreding van een nieuwe administratieve kracht, voert ze een arbeidsvoorwaardelijk gesprek, stelt ze een arbeidsovereenkomst op en legt ze een personeelsdossier aan. Haffsa zorgt voor een goede afstemming met het team en heeft veelvuldig contact om kennis-makingsafspraken in te plannen en zorg te dragen voor een goede onboarding.
Recruiter	Said is recruiter bij een uitzendorganisatie voor technisch personeel. Hij heeft een intakegesprek gevoerd met een installatiebedrijf voor de functie van monteur. Aan de hand van deze informatie stelt hij een vacaturetekst op, zet de vacature uit op verschillende social media kanalen en benadert hij kandidaten die al zijn ingeschreven. Hij belt kandidaten op, plant en voert selectiegesprekken en stelt geschikte kandidaten voor aan de opdrachtgever.
Talentcoach	Danique werkt als consultant bij een re-integratiebedrijf. Ze begeleidt en coacht een administratief medewerker bij een gemeente, die is uitgevallen vanwege burn-outklachten. Samen met deze medewerker gaat ze op zoek naar een passende functie bij een andere organisatie of instelling. In meerdere gesprekken en door gerichte vragen te stellen, wordt duidelijk welke talenten deze kandidaat heeft en welke functies goed aansluiten bij haar wensen. Danique legt contact met verschillende bedrijven om de mogelijkheden te bespreken en geeft deze medewerker praktische tips om zelfstandig te kunnen solliciteren.

Tabel 3: Leerresultaten & rollen: Communiceren

D. PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN

Ad HRM'ers brengen praktische HR vraagstukken in kaart door gerichte vragen te stellen. Tonen daarbij een onderzoekende houding op relevante werkterreinen om de uitvoeringspraktijk te verbeteren of te ontwikkelen en hun effecten voor de

HR-praktijk in kaart te brengen. Ze verzamelen daartoe informatie, stellen (kritische) vragen, weten daarbij feiten van meningen te onderscheiden en komen met werk-bare, creatieve doelgerichte oplossingen. Bij het afwegen van passende oplossingen worden duurzaamheid, maatschappelijke waarde en de beroepscode / ethische grenzen meegewogen.

*“Ad’ers zijn geen onderzoekers, maar professionals die een kritische houding hebben, problemen signaleren, oplossingen daarvoor aandragen en vanuit verantwoordelijkheid zorgen voor onder andere de implementatie van verbeteringen. Samenvattend noemen we dat een onderzoekende houding. Wij zien deze professionele vaardigheid als onderdeel van probleemoplos-send vermogen”.*¹⁰

HR-officer	Salwa is HR-officer bij een zorginstelling. Er komen regelmatig vragen van medewerkers over zwangerschaps- en bevallingsverlof binnen, per mail maar ook mondeling. Ze merkt dat haar collega’s en zichzelf hierdoor overlopen van het werk. Salwa gaat op zoek naar informatie op het intranet en ze bekijkt de personeelsgids. Hierover is echter hier niets te vinden. Salwa besluit om een infographic te maken over het zwangerschaps- en bevallingsverlof verspreidt deze met de eerste nieuwsbrief en plaatst deze op intranet. Bij de volgende vraag of mail van een medewerker stuurt Salwa de infographic mee.
Recruiter	Kane is recruiter bij een jong en hip recruitmentbedrijf. Eén van zijn klanten waarvoor hij werft, is een mkb-bedrijf in de techniek. De kandidaten in deze sector zijn schaars. Kane vraagt een aantal collega’s en een contactpersoon vanuit de klant om samen te komen voor een brainstormsessie. Tijdens deze sessie bedenken ze verschillende manieren om nóg meer kandidaten te benaderen en te werven.

¹⁰ Citaat uit *De plaats van de onderzoekende houding in de leerresultaten van de Associatie degree -opleidingen. Handreiking onderzoekende houding op niveau 5*, Blom, H. Graaf van der, E. Muris, M. Padmos, N. Spithost, N. Struik, M. (2021). Leeuwarden/Rotterdam. NHL Stenden/Rotterdam Academy

Talentcoach

Lindy loopt stage als trajectbegeleider bij de internationale schakelklas. Ze begeleidt leerlingen van de school naar een vervolgopleiding of werkplek. Tijdens individuele gesprekken met leerlingen blijkt dat zij moeilijk aan een baan komen, terwijl er op de arbeidsmarkt toch een groot tekort is aan arbeidskrachten. Lindy besluit de leerlingen bij elkaar te roepen en te onderzoeken waardoor dit komt. Deze bijeenkomst bereidt ze goed voor. Ze gebruikt verschillende werkvormen om de oorzaak te achterhalen. Zodra ze die helder heeft bedenkt ze een aantal mogelijke oplossingen samen met de groep. Deze gaan de leerlingen uitproberen. Na een aantal weken komen de leerlingen en Lindy weer bij elkaar om te zien welke oplossingen goed hebben gewerkt en welke niet.

Tabel 4: Leerresultaten & rollen: Probleemoplossend vermogen

E. LEREND VERMOGEN

Ad HRM'ers zijn zich bewust van het eigen handelen en onderkennen hun invloed, de effecten van hun handelen, op de (directe) omgeving. Zij kunnen feedback ontvangen en geven. Ze zijn ook reflectief ingesteld. Zij maken duidelijk wat ze vanuit hun rol wel of niet kunnen betekenen voor (potentiële) opdrachtgevers. Zij blijven zich aanpassen op de veranderende rol door leervragen te stellen en ontwikkelstappen te formuleren en zorgen daardoor ook voor een eigen duurzame inzetbaarheid. Ad HRM'ers hebben goed zicht op hun eigen kwaliteiten en hun persoonlijke en professionele waarden van waaruit ze handelen. Kennis en vaardigheden op het gebied van ethiek, reflectie, duurzaamheid en professionaliteit zijn hierbij van belang. Evenals kennis van beroepsorganisaties, beroepscode, beroepsethische dilemma's en beroepsprofielen.

Een vertaalslag naar de verschillende rollen is niet van toepassing, daar het hier gaat om de professionele ontwikkeling van de Ad HRM'er, ongeacht in welke rol.

4.2 De kerncompetenties Ad HRM

Naast de beschrijving van vijf leerresultaten voor de Ad HRM'er, worden in dit profiel ook vijf kerncompetenties beschreven gericht op het niveau van de Ad HRM. De kerncompetenties geven een inhoudelijk beeld van het HR-vak. Zij zijn ontleend aan de opzet met zes kerncompetenties van het opleidingsprofiel Bachelor HRM 2020+.

1. Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap.
2. HR-activiteiten uitvoeren en evalueren, verbeteringen invoeren met focus op werkprocessen op operationeel en tactisch niveau, rekening houdend met de maatschappelijke context.
3. Begeleiden van individu en team ten behoeve van hun persoonlijke en/of professionele ontwikkeling.
4. Realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid.
5. Doelgericht HR-data verzamelen, analyseren, presenteren en inzichtelijk maken.

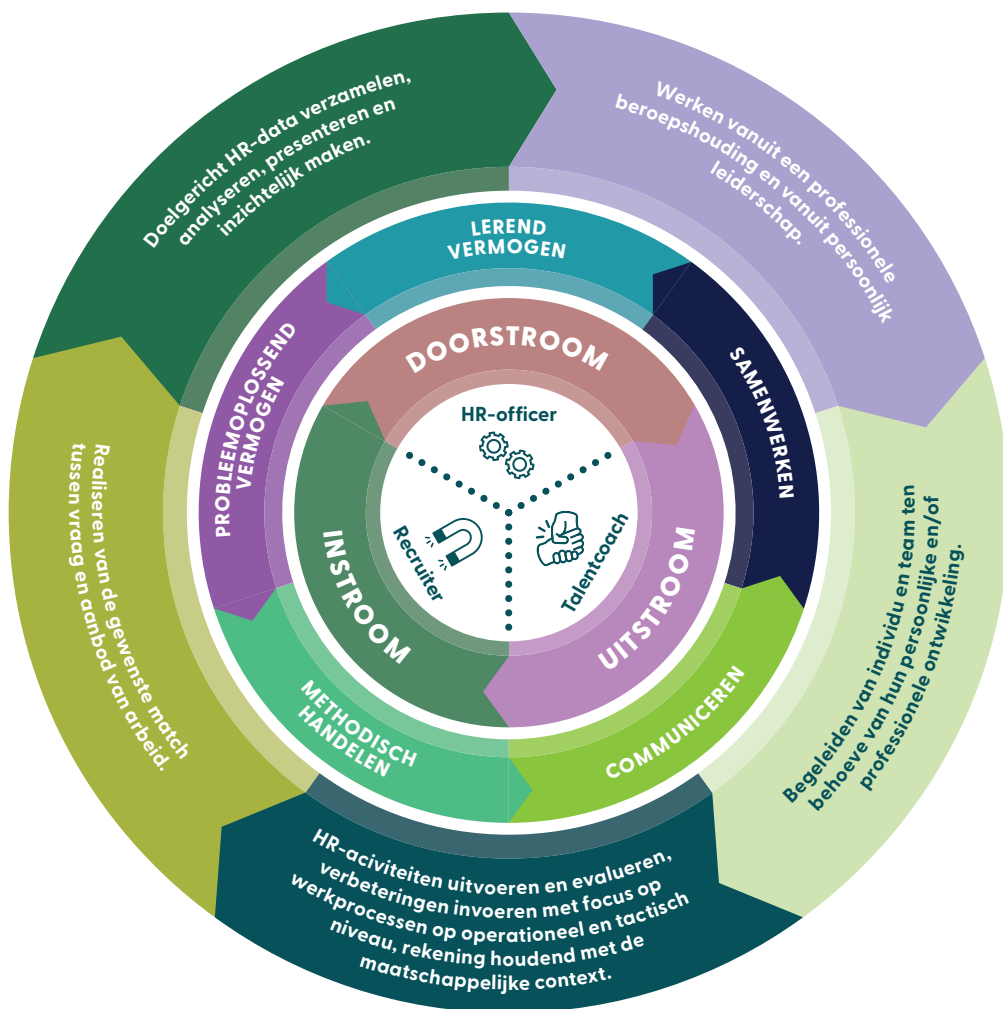
4.3 Verantwoording

6. De eerste kerncompetentie is één op één overgenomen van het bachelor HRM-profiel; ook Ad HRM'ers werken vanuit een stevige persoonlijke en professionele basis.
7. Competenties 2 en 3 van het bachelor profiel zijn samengevoegd. De woorden 'tactisch' en 'operationeel niveau' zijn toegevoegd om het specifieke niveau van de Ad HRM'er te duiden.
8. In deze kerncompetentie is het woord 'organisatie' weggelaten omdat op dit niveau de bachelor opgeleide HRM'er acteert. Voor de Ad HRM'er gebruiken wij het woord 'begeleiden' in plaats van de in het bachelorprofiel gebruikte 'ontwikkelen'.
9. Wij hebben kerncompetentie 4 naar Ad-niveau gebracht door de toevoeging 'micro-, meso- en macroniveau' weg te laten.
10. Aan kerncompetentie 5 hebben wij toegevoegd 'presenteren' en 'inzichtelijk maken'. Het nieuwe bachelorprofiel maakt beleid op basis van data, dat is niet het niveau waar de Ad HRM'er op acteert.

In figuur 3 is gevisualiseerd hoe de rollen HR-officer, recruiter en talentcoach en bijbehorende werkterreinen zich verhouden tot de Ad-leerresultaten op niveau 5 en de naar Ad-niveau vertaalde inhoudelijke kerncompetenties.

Zoals eerder beschreven is het aan de opleiding zelf om bij het ontwerp van onderwijs-leeruitkomsten de inhoudelijke profilering (kerncompetenties) of de algemene Ad-leerresultaten op niveau 5 als vertrekpunt te nemen, zodat van binnen naar buiten of van buiten naar binnen wordt gewerkt. Vaststaat dat zij niet zonder elkaar kunnen. De genoemde kerncompetenties kunnen worden gezien als de context waarbinnen de Ad HRM'er werkt en zijn beroepsproducten oplevert. Hiervoor zet de Ad HRM'er verschillende vaardigheden in (Ad-leerresultaten). In de visualisatie staan de drie rollen daarom vastt en zijn de HR-werkterreinen, Ad-leerresultaten en kerncompetenties draaischijven. De opleiding kan zo zelf accenten leggen door te variëren in de diverse rollen, HR-werkterreinen en context waarbinnen de beroepsproducten worden vervaardigd, waarbij de leerresultaten op niveau 5 gerealiseerd dienen te worden.

De kennisdomeinen en vaardigheden die hiervoor nodig zijn en een aantal voorbeelden van mogelijke beroepsproducten, staan uitgewerkt in hoofdstuk 5.



Figuur 3: Ad HRM visualisatie van de HR-rollen in onderlinge samenhang tussen de algemene Ad-competenties en inhoudelijke aspecten.

5.

**Relevante kennis,
vaardigheden en
beroepsproducten
voor de Ad HRM**



Inleiding

De verschillende Ad HRM rollen hebben eigen kennisdomeinen, maar altijd vanuit dezelfde basis. Zoals reeds beschreven hebben de ontwikkelingen in het werkveld gevolgen voor de Ad HRM'er. Deze ontwikkelingen, de Ad-leerresultaten en Ad-kerncompetenties vormen de basis voor de relevante kennisdomeinen en vaardigheden, waarop elke opleiding zijn Body of Knowledge & Skills (BoKS) kan baseren.

Het opleidingsprofiel geeft opleidingen nadrukkelijk de opdracht om studenten voor te bereiden op de toekomst. De projectgroep heeft om die reden de noodzakelijke kennis en vaardigheden die hieronder zijn opgesomd met het oog op die toekomst geformuleerd.

De eerste paragraaf schetst een algemeen kader, waarna volgende paragrafen ingaan op aanvullende BoKS per rol met aansluitend een overzicht van mogelijke beroepsproducten.

5.1 Een algemeen kader

De basiskennis van de HR werkerterreinen staat in elke opleiding centraal. Naast deze basis worden inzichten op het gebied van bedrijfskunde en organisatiekunde gebruikt voor interne en externe analyses van organisaties.

De Ad HRM'er heeft kennis van de veranderende arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen, trends en (maatschappelijke) ontwikkelingen en inclusie en diversiteit om een duurzame bijdrage en meerwaarde te kunnen leveren aan de organisatie, maatschappij of individu. Dit vraagt tevens netwerkvaardigheden om contacten op te doen, verbindingen te leggen en samenwerkingen te starten. In een complexe, veranderlijke en fundamenteel gemediatiseerde wereld, is het belangrijk dat de Ad HRM'er wordt geleerd om weerbaar, flexibel en proactief te zijn.

Basiskennis van arbeidsrecht hebben studenten nodig om de formele arbeidsrelaties op de juiste wijze vorm te geven. Kennis van arbeids- en organisatiepsychologie wordt toegepast bij gesprekstechnieken en als inhoudelijke basis gebruikt

voor kwesties op het gebied van binding, welzijn, persoonlijk en professionele ontwikkeling.

(Bedrijfs-)ethiek is een onderwerp dat de HR-professional bij alle handelingen als kompas dient te gebruiken. Tevens biedt ethiek overwegingen om de menselijke maat bij automatisering en robotisering te onderbouwen en te versterken.

De Ad HRM'er moet methodisch kunnen handelen om processen te verbeteren en te implementeren. Daarvoor moet hij kunnen plannen, doelen stellen, een PDCA-cyclus hanteren en kennis hebben van verschillende verbetermethodieken die binnen het werkveld worden gehanteerd, bijvoorbeeld Agile en LEAN.

Kennis en vaardigheden op het gebied van schriftelijke en mondelinge communicatie zijn onmisbaar. Dit betekent dat er kennis nodig is voor het voeren van diverse HR-gesprekken. Denk hierbij aan de theorie voor het voeren van een selectiegesprek, verzuimgesprek, arbeidsvoorwaardengesprek. Ook komen hier gesprekstechnieken bij kijken, zoals LSD, STARR, etc. De Ad HRM'er moet zijn communicatie kunnen aanpassen aan de doelgroep. Dit vraagt inlevingsvermogen en interculturele vaardigheden.

De Ad HRM'er moet kunnen samenwerken. Hij beschikt over vergadertechnieken, heeft kennis van teamrollen en SCRUM, weet afspraken te maken, besluiten te nemen en deze vast te leggen. De HR functie omvat niet alleen vakinhoudelijke componenten maar is ook vaak multidisciplinair. Het kunnen vinden en samenwerken met andere afdelingen, externe partijen en belanghebbenden is dan ook essentieel.

Kennis en vaardigheden op het gebied van design thinking, visual thinking, brainstormen en creatief denken, dragen bij aan het probleemoplossend vermogen. De Ad HRM'er weet een vraagstuk op operationeel en tactisch niveau te analyseren, knelpunten te benoemen, oplossingsmogelijkheden in kaart te brengen, keuzes af te wegen en een advies te geven en implementeren.

De Ad HRM'er beschikt over lerend vermogen. Dit vraagt om zelfregulering, reflecteren, het kunnen geven en vragen van feedback. Hiervoor is nodig dat de Ad HRM'er inzicht heeft in de eigen kwaliteiten en valkuilen, een persoonlijke leervraag kan formuleren en acties kan inzetten om zichzelf te ontwikkelen.

Het werken met data komt bij overal in terug. Dit vereist kennis van het verzamelen, ordenen en afwegen van betrouwbare gegevens. Bij het verzamelen van deze gegevens maakt de Ad HRM'er gebruik van verschillende middelen, zoals artificiële intelligentie (AI), databanken en zet diverse kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden in. Computational thinking en de ICT-basisvaardigheden zijn nodig. Een nieuwsgierige, kritische en onderzoekende houding is hierbij continu aanwezig.

5.2 HR-officer

Specifiek voor de HR-officer wordt de BoKS aangevuld met bedrijfseconomische kennis om de financiële processen van een organisatie te begrijpen. Omdat de technische HR-omgeving een steeds prominentere plek in de HRM context krijgt, is het werken met geautomatiseerde systemen en de daaruit voortvloeiend noodzakelijke kennis en vaardigheden op het gebied van HR-metrics onontbeerlijk.

5.3 Recruiter

De recruiter maakt in zijn werk veel gebruik van sociale media. Het inzetten van marketingstrategieën en gebruikmaken van (sociale) communicatiemiddelen is een extra onderdeel van de BoKS voor deze rol.

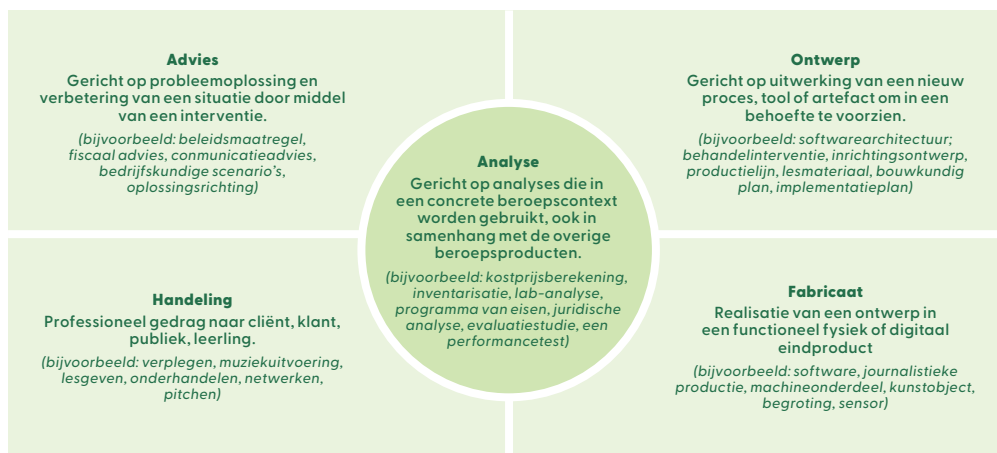
5.4 Talentcoach

Voor de talentcoach wordt de BoKS aangevuld met een basisniveau aan coachingsvaardigheden om (potentiële) medewerkers te helpen zich te ontwikkelen. Ook extra kennis over de vormgeving van arbeid is op zijn plaats, zoals jobcrafting.

5.5 Beroepsproducten Ad HRM

In het huidige onderwijs wordt steeds vaker gewerkt met beroepsproducten. Beroepsproducten verbinden de wereld van de beroepspraktijk met de wereld van onderwijs en de theorie. Studenten die werken aan een beroepsproduct passen

geleerde kennis en vaardigheden toe en trainen het onderzoekend vermogen. Losse (2018) onderscheidt verschillende typen beroepsproducten. Deze typen kunnen alle gebruikt worden in de HRM-context.



Figuur 1: Typologie van beroepsproducten (Losse, 2018) ¹¹

Beroepsproducten die door Ad HRM'ers kunnen worden opgeleverd, worden hieronder gecategoriseerd naar de drie rollen waar we voor opleiden, maar kunnen mogelijk ook voor de andere rollen gelden. Dit is geen uitputtende lijst er zijn veel meer mogelijkheden, deze lijst dient slechts ter inspiratie.

HR-OFFICER:

- HR-analyse aan de hand van ken- en stuurgetallen, bijvoorbeeld verzuim, doorstroom en uitstroom
- Personeelsdossier en contracten
- HRM-handboek werkprocessen
- Interne nieuwsbrief
- Intranetpagina nieuwe medewerkers
- Eventkalender
- Verbetervoorstel arbeidsvoorwaarden

¹¹ Figuur komt uit het boek *Onderzoekend vermogen ontwikkelen bij studenten. Een methodiek voor hbo-docenten* van Losse (2018), Amsterdam: Boom.

- Portfolio met HR-gesprekken en schriftelijke communicatie, opgestelde documenten en brieven
- Verbetervoorstel gesprekkencyclus
- Onderzoeksopzet en -uitvoer arbeidsrechtelijke thema's
- Ontwerp/aanpassing van ethische gedragscode
- Verbetervoorstel exit-procedure
- Verzuimgesprek
- Risicogesprek
- Ontslagadvies
- Voorlichtingsmateriaal Arbo

RECRUITER:

- Wervings- en selectieplan
- Selectiegesprek
- Slechtnieuwsgesprek
- Employee Journey
- Onboardingsprogramma
- Checklist employer branding
- Plan arbeidsmarktcommunicatie
- Doelgroepanalyse
- Social media campagne

TALENTCOACH:

- Trainingen
- Verbetervoorstel Duurzame Inzetbaarheid
- Verzuimgesprek
- Verzuimdossier analyseren
- Dashboard vitaliteit
- Duurzaamheidsscan of employabilityscan
- Verbetervoorstel verzuimreductie
- Casemanagement bij verzuim, Wet verbetering poortwachter

6.

**Relatie Ad-
opleidingsprofiel
binnen het
domein, mbo
(niveau 4)
en bachelor
(niveau 6)**



6.1 Doorstroommogelijkheden naar bacheloropleiding HRM

Op basis van de gerealiseerde leeruitkomsten van de Ad-opleiding HRM kan de afgestudeerde Ad'er HRM doorstromen naar elke HRM bacheloropleiding in Nederland. Rekening houdend met een leven lang leren, heeft de werkgroep gezocht naar een soepele overgang naar een nauw verwante bacheloropleiding, in dit geval Human Resource Management. Wanneer een Ad HRM student wil doorstromen naar een andere economische bachelor, dient rekening gehouden te worden met een (kort) doorstroomprogramma. Mocht een Ad HRM student een andere doorstroomrichting willen kiezen anders dan de economische richting, dient contact opgenomen te worden met deze opleiding om een op maat gemaakt doorstroomprogramma te volgen.

6.2 Internationale vergelijking

We hebben ons profiel vergeleken met de Vlaamse graduaatopleiding HR-Support van Hogeschool Vives en Thomas More. In bijlage 3 beschrijven we de resultaten.

We komen tot de conclusie dat de leerresultaten herkenbaar zijn; ze liggen dicht tegen de kerncompetenties en leerresultaten van de Ad HRM'er. De graduaat-opleiding HR-Support omvat alle rollen, waarbij wij er voor hebben gekozen om de drie rollen (HR-officer, recruiter en talentcoach) nadrukkelijk te onderscheiden.

6.3 Verschil tussen mbo-4, Associate degree en Bachelor

Associate degree opleidingen bevinden zich binnen het Nederlandse hoger onderwijsstelsel tussen mbo-niveau-4 opleidingen en hbo-bachelor opleidingen. De mbo-4 opleidingen worden in het European Qualification Framework (EQF) als niveau EQF-4 ingeschaald, de Associate degree-opleidingen op niveau EQF- 5 en de hbo-bachelor op EQF-6.

In tabel 5 is het verschil tussen de drie opleidingsniveaus binnen de context van HRM weergegeven. In het algemeen gesteld zijn de gestelde niveaus gebaseerd op de

mate van complexiteit van de taak en mate van de zelfstandigheid van het handeling of de handeling.

MBO-4 OPGELEIDE HRM'ER	ASSOCIATE DEGREE-OPGELEIDE HRM'ER	DE HRM'ER OP BACHELORNIVEAU
assisteert op een HR-afdeling	is een brede tactisch organisatorische HR-professional of een specialist op een onderdeel van HRM	is een strategisch HR-adviseur
verwerkt data in HR-systemen	verzamelt en analyseert relevante HR-data	maakt beleid op basis van HR-data
voert operationele werkzaamheden uit	signaleert problemen, gaat op zoek naar oplossingen en implementeert deze samen met het HR-team	signaleert problemen, onderzoekt deze en adviseert het management
doet zelfstandig de standaard administratieve taken	voert onder begeleiding complexe HR-taken uit	voert zelfstandig complexe taken uit waarbij verschillende belangen een rol spelen

Tabel 5: Niveauverschil handelingen HR-professionals



7.

Verantwoording



Dit document is tot stand gekomen door een gezamenlijke inspanning ‘van onderop af’. In dit laatste hoofdstuk wordt het proces van totstandkoming beschreven.

7.1 Beschrijving van de wijze van totstandkoming van dit document

Meerdere hogescholen hebben de krachten gebundeld om gezamenlijk een landelijk Ad-overleg op te richten binnen het vakgebied HRM: LAdO HRM. Binnen dit brede overleg zijn zij aan de slag gegaan om een landelijk opleidingsprofiel te ontwikkelen.

Gestart is met een analyse van de afzonderlijke opleidingsprofielen van de bekostigde Ad HRM-opleidingen in Nederland. Hieruit bleek dat eenieder al (een vorm van) een link had met het profiel van de bacheloropleiding HRM. Vergelijking van deze profielen gaf aan dat we die basis kunnen gebruiken. Tevens heeft de werkgroep een specifiek Ad-profiel opgesteld, gebruikmakend van de vijf leerresultaten. Op deze wijze hebben we een bewuste keuze gemaakt voor ons profiel, gebaseerd op twee pijlers van onze opleiding: het niveau (Associate degree) en het vakgebied (Human Resource Management).

7.2 Het proces

Voor dit proces is een externe schrijver gevraagd om op basis van documenten van de Ad HRM-opleidingen een concept opleidingsprofiel te beschrijven. Enkele sessies met de betrokken hogescholen hebben plaatsgevonden om de gezamenlijke onderdelen te ontwikkelen: de brede rol van de HR-professional en de leerresultaten van de Ad HRM-opleiding.

Medio september 2022 is de conceptversie besproken met de werkveldcommissies van de Ad-opleidingen HRM en zijn hun opmerkingen verwerkt. Deze versies zijn ook intensief besproken met de docenten van de diverse HRM-opleidingen.

In maart 2023 is het profiel voorgelegd aan de adviescommissie van het Overlegplatform Associate degrees. Deze opmerkingen zijn verwerkt. Een laatste versie is tot stand gekomen tijdens een sessie met de projectgroep in september 2023.

Vervolgens is dit document voorgelegd aan het Sectoraal Adviescollege en het Platform Associate degrees van de Vereniging van Hogescholen. Deze stappen hebben één doel: dit landelijk opleidingsprofiel laten gelden als het referentiedocument voor nieuw te starten Ad-opleidingen Human Resource Management.

7.3 Namenlijst betrokken bedrijven en personen

Naast de docenten van de diverse opleidingen die in de colofon zijn genoemd, hebben ook de onderstaande organisaties meegewerkt aan de totstandkoming van dit document. Deze bedrijven maken deel uit van de verschillende werkveldadviescommissies van de Ad HRM-opleidingen.

- ArboNed
- British Petrol
- Curio
- Effectus HR
- Forp
- Gova
- HR Trainer
- HZPC Holland BV
- IJB groep
- ING
- Karen Huitsing Recruitment
- Kwadrant groep
- Mobiliteitscentrum West-Brabant
- MOOON hr consultancy
- Oranjewoud Academy
- Politie Noord-Nederland
- Randstad Groep Nederland
- RGF Staffing
- Van den Broek en partners
- Verbrugge Terminals
- Visma RAET

7.4 Feedback op concepten en aanpassingen

In najaar 2022 is een eerste conceptversie besproken met de werkveldcommissie van Associate degrees Academie Roosendaal; in najaar 2022 met de werkveldcommissie van Hogeschool Utrecht en in voorjaar 2023 met die van de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden in Leeuwarden. We hebben feedback ontvangen over

de drie HR-rollen: deze hebben we meer inhoud gegeven. De kennisdomeinen zijn meer op Ad-niveau benoemd. Ook hebben we de ontwikkelingen in het werkveld uitgebreider beschreven en voorbeelden van toepassingen ontvangen, zoals de verdergaande mate van digitalisering en het gebruik van chatboxen. Andere voorbeelden zijn het toenemende belang van marketingstrategieën om de organisatie te promoten en om zogeheten ‘*candidate funnels*’ te creëren. Ook hebben we input ontvangen over de in de praktijk gebruikte beroepsproducten. Daaruit bleek bijvoorbeeld dat er veel minder beleidsstukken verwacht worden, en veel meer concrete producten.

In maart 2023 is het profiel voorgelegd aan de adviescommissie van het Overlegplatform Associate degrees. Vanuit deze adviescommissie kwam de feedback om de keuzes voor de rollen beter te onderbouwen, meer in de context van HRM te schrijven door concrete voorbeelden te noemen en een sterkere koppeling te maken tussen de uitgewerkte vijf leerresultaten en de gekozen kerncompetenties. De opmerkingen van de adviescommissie zijn verwerkt in dit document. Zo is onder meer een visualisatie gemaakt van de HR-rollen in onderlinge samenhang tussen de algemene Ad-leerresultaten, inhoudelijke aspecten en de Ad-kerncompetenties (figuur 3).

In september 2023 is het profiel voorgelegd aan de sectorraad HEO. Zij gaf aan dat de beschreven ontwikkelingen niet volledig was. Met name de technologische ontwikkelingen, de transitie naar meervoudige waardecreatie en flexibilisering moest worden aangescherpt. Daarnaast miste de koppeling tussen de ontwikkelingen, de leerresultaten en kerncompetenties en de BoKS.

De quotes die bij de rollen staan beschreven, behoren bij stagiaires. Dit is niet passend, omdat het profiel het eindniveau aangeeft. Het advies werd gegeven om dit aan te passen en quotes te gebruiken van alumni of afgestudeerde Ad HRM'ers. Alle feedback is verwerkt in dit stuk. Voor de aanpassing van de ontwikkelingen is afstemming geweest met het LOO HRM. Momenteel wordt er de laatste hand gelegd aan een nieuw landelijk profiel bachelor Human Resource Management. De context waar beide opleiding zich in begeven is immers gelijk.

7.5 Beheer profiel

Dit profiel wordt 'up to date' gehouden doordat het landelijk overleg frequent bijeenkomt. Minstens 1 keer per jaar staat het landelijk profiel op de agenda en neemt het overleg de input van de verschillende werkveldcommissies hierbij mee.

Het samenwerken heeft de verschillende opleidingen tot elkaar gebracht. Andere Ad HRM-opleidingen of uitstroomprofielen in het Human Resource vakgebied zijn in de toekomst welkom om aan te schuiven bij ons overleg.



8.

Bronvermelding



- 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.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach (2nd Edition)* (2^{de} dr.). Tata Mcgraw-Hill Higher Education.
- Bot, H.J. Veltink, P. Ribbers, I. Valk, J. (2019). *Landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2020+*. LOO HRM. VH. Via: https://www.vereniginghogescholen.nl/Opleidingsprofiel_Human_Resource_Management_2020
- Blom, H. Graaf van der, E. Muris, M. Padmos, N. Spithost, N. Struik, M. (2021). *De plaats van de onderzoekende houding in de leerresultaten van de Associatie degree -opleidingen. Handreiking onderzoekende houding op niveau 5*. Leeuwarden/Rotterdam. NHL Stenden/Rotterdam Academy.
- KIS (z.d.). *Toolboxen inclusie bevorderen en arbeidsmarktdiscriminatie voorkomen*. Geraadpleegd 27 juni 2023, van <https://www.kis.nl/tools/toolboxen-inclusie-bevorderen-en-arbeidsmarktdiscriminatie-voorkomen>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21).
- Losse, M. (2018). *Onderzoekend vermogen ontwikkelen bij studenten. Een methodiek voor hbo-docenten*. Amsterdam: Boom.
- Nes, van, Nullens, P., & Van den Heuvel, S. (Red.). (2022). *Relational Anthropology for Contemporary Economics: A multidisciplinary approach*. Springer International Publishing.
- New Crew, the (z.d.). *Generatie Z op de werkvloer: 10 concrete tips voor werkgevers*. Geraadpleegd 11 oktober 2023, van <https://thenewcrew.nl/nieuws/generatie-z-op-de-werkvloer>
- NVAO (2018). *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland*. Den Haag: NVAO.

Overlegplatform Associate Degree (2018). Beschrijving van niveau 5. Via: <http://www.deassociatedegree.nl/Beschrijving-niveau-5-v5.0-2018.pdf>

Overlegplatform Associate Degree (2021). *Opleidingsprofielen*. Via: <http://www.deassociatedegree.nl/opleidingsprofielen/>

Scott, A., & Grattan, L. (2021). *The new long life: A framework for flourishing in a changing world*. Bloomsbury Publishing.

UWV (2022). *Werkgevers: Inhoud van functies verandert sterk door technologische ontwikkelingen*. Geraadpleegd 11 oktober 2023, van <https://www.uwv.nl/nl/persberichten/werkgevers-inhoud-van-functies-verandert-sterk-door-technologische-ontwikkelingen>



Bijlagen



Bijlage 1. Toelichting van de vijf leerresultaten Associate degree

SAMENWERKEN

“In een team samenwerken / een operationeel team kunnen aansturen en een gezamenlijk resultaat opleveren.”

De manier waarop de Ad’er omgaat met de mensen in zijn dagelijkse werkomgeving is hier beschreven. Tijdens de opleiding leren studenten met verschillende rollen en mate van verantwoordelijkheid omgaan. Aangezien de Ad’er in het werk een verbinder is, is samenwerken met anderen een belangrijk aspect. Of de afgestudeerde veel of weinig te maken krijgt met het aansturen van een team is afhankelijk van het specifieke beroep / zijn ondernemerssituatie. Het doel van het samenwerken is om samen een resultaat neer te zetten dat de individuen afzonderlijk niet was gelukt. De samenwerking kent een meerwaarde in de opbrengst van de gebundelde ervaring en expertise.

COMMUNICEREN

“Doelgericht communiceren over eigen rol, taken en opbrengsten in het eigen team en naar directbetrokkenen.”

Onder doelgericht wordt verstaan dat de Ad’er communicatie inzet om te verbinden tussen idee en uitvoering. De Ad’er is zich bewust van de boodschap, de eigen rol en die van de ontvanger. De Ad’er wordt verondersteld te kunnen reflecteren op het effect van de communicatie op de eigen rol, die van het team en de directbetrokkenen. Vervolgens kan de Ad’er de conclusies van de reflectie vertalen in vervolgacties met betrekking tot de rol, taak en opbrengsten waar de Ad’er naar toe werkt.

PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN

*“Praktische vraagstukken analyseren en oplossingsrichtingen aangeven.
Passende oplossingen realiseren.”*

Het vraagstuk en de oplossing staan hier centraal. De Ad’er analyseert het vraagstuk, is daarbij kritisch en stelt zijn oordeel uit tot alle benodigde informatie is verzameld. De Ad’er stelt de juiste vraag die nodig is om het probleem te analyseren, omdat de Ad’er het verbindende perspectief heeft. Vanuit deze vraag kan de Ad’er passende

oplossingsrichtingen formuleren en onderbouwen. De uiteindelijke oplossing die past binnen de context, de strategie en het bedrijf wordt door de Ad'er gerealiseerd.

LEREND VERMOGEN

“Zich blijvend kunnen aanpassen aan veranderende rol in de omgeving door leervragen te delen.”

Het leren stopt niet als het diploma is ontvangen. Leren en werken zijn verweven voor de Ad'er. Door te blijven reflecteren op het eigen handelen en de rol in de beroepscontext, blijft de Ad'er wendbaar. Dit gebeurt als de Ad'er leervragen stelt en deze deelt met anderen in het werk, om samen deze leervragen op te lossen. De duurzame inzetbaarheid van de Ad'er wordt door het lerend vermogen vergroot. Het is een natuurlijk onderdeel van het repertoire van de Ad'er.

METHODISCH HANDELEN

“Theorieën en methodes uit het vakgebied selecteren en toepassen op vraagstukken uit de actuele beroepscontext.”

De studenten leert tijdens de opleiding verschillende theorieën en methoden. De verbinding naar de actuele beroepspraktijk is waar de Ad voor staat. Dat is de reden dat de aangeleerde theorieën en methodes niet op zichzelf staan, maar door de student moet kunnen worden toegepast op een vraagstuk. Het vraagstuk dat de Ad'er aanpakt is voor de beroepen op Ad-niveau een praktisch vraagstuk. De Ad'er kan de verbinding leggen tussen verschillende aangedragen theorieën en methodes om een vraagstuk dat geen standaardoplossing kent op te lossen.

Bijlage 2. Kerncompetenties bacheloropleiding HRM

In het Landelijke Opleidingsprofiel bacheloropleiding Human Resource Management 2020+ worden de volgende zes kerncompetenties geformuleerd:

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

Bijlage 3. Internationale benchmark met een Human Resource Management opleiding op niveau 5 European Qualifications Framework (EQF)

De eindtermen van het beroepsprofiel van de Ad HRM'er hebben we vergeleken met een buitenlandse Ad HRM-opleiding. Hiervoor hebben wij Hogeschool Vives benaderd.

Hogeschool Vives en Thomas More biedt een graduaat-opleiding 'HR-Support'¹² aan, die de volgende leerresultaten kent. De gegradueerde:

1. draagt bij aan de uitvoering van de verschillende acties en plannen binnen een duurzaam personeelsbeleid, rekening houdend met de strategische doelstellingen van de organisatie en het welzijn van de medewerkers;
2. werkt in opdracht van de leidinggevende procedures en tools uit voor de verschillende HR-processen, rekening houdend met de belangen van de organisatie en van alle medewerkers;
3. staat in voor de operationele organisatie van verschillende HR-processen die vallen onder het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid;
4. staat in voor de administratieve en wettelijke opvolging en afhandeling van de verschillende personeelsdossiers en HR-processen en kan daarbij meerdere talen inzetten;
5. bewaakt in overleg met de leidinggevende de kwaliteit van de HR-processen;
6. communiceert in functie van de eigen werkzaamheden met alle belanghebbenden in begrijpelijke en correcte taal, via verschillende communicatievormen en -kanalen;
7. stuurt de eigen professionalisering door zelfreflectie en deskundigheidsontwikkeling;
8. werkt oplossings- en doelgroepgericht;
9. werkt teamgericht in een multidisciplinaire en interculturele context;
10. handelt professioneel, ethisch, maatschappelijk verantwoord en loyaal ten aanzien van de organisatie en de medewerkers.

¹² Graduaat opleiding is de Vlaamse term voor een hbo-opleiding op niveau 5 EQF.

De leerresultaten zijn herkenbaar; ze liggen dicht tegen de kerncompetenties en leerresultaten van de Ad HRM'er. De graduaat-opleiding HR-Support omvat alle rollen, waarbij dit opleidingsprofiel deze rollen van elkaar scheidt.

