



Semester Leidinggeven & HRM

Studiehandleiding 2017-2018 semester 2
HvA | Faculteit Business en Economie
Deeltijdopleidingen Bedrijfskunde MER en Human Resource Management
Versie 22 januari 2018 (definitief)

Auteur(s): Semesterverantwoordelijke:	François Beckers, Daphne Rouwenhorst Francois Beckers
Opleidingsmanager	Hans Seubering
EC	30
SIS-Code	1100LH__17
Studiejaar	2017 – 2018, semester 2
Email	deeltijd.economie@hva.nl f.m.h.j.beckers@hva.nl
Intranet	https://start.mijnhva.nl/paginas/lecturer.aspx
Betrokken docenten	François Beckers, Sonia Beedie, Auke Klijnsma, Mirjam Van Remmerden, Daphne Rouwenhorst, Charlotte Schlichte Bergen, Wilma Steehouwer, Helena Torrado



Inhoud

1. Het semester Leidinggeven/HRM	4
1.1 Inleiding.....	4
1.2 Doelstellingen	5
1.3 Competenties	6
2. Semester programma.....	8
2.1 Opzet en werkvormen	8
2.2 Rol student	8
2.3 Rol docent	9
2.4 Lesrooster.....	10
2.5 Literatuurlijst	11
3. Toetsing, beoordeling en feedback.....	12
3.1 Toetsing.....	12
3.2 Beoordeling en feedback	13
3.4 Herkansing	13
4. Tot slot	14
5. Bijlagen	15
1. Toetsoverzicht	16
2. Leerdoel-toetsmatrix	17
3. Competenties en Body of Knowledge & Skills (BOKS).....	18
4. Positie van het semester LHRM in het gehele curriculum.....	21
5. Opdrachtformulering en beoordelingscriteria opdracht W&S.....	22
6. Opdrachtformulering en beoordelingscriteria opdracht Onderzoeksopzet	26
7. Beoordelingscriteria Gedragsassessment personeelsgesprek	30
8. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier opdracht re-integratie.....	32
9. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier reflectieverslag	43
10. Programma per dagdeel	47



1. Semester Leidinggeven/HRM

1.1 Inleiding

In dit semester leer je het toepassen van Human Resource Management (HRM) in het licht van de strategie van de organisatie waar je werkzaam bent. Daarnaast leer je wat er nodig is om het HRM beleid van de afdeling/organisatie uit te voeren, te onderzoeken en voorstellen te doen voor verbetering van het HRM beleid op het gebied van in- door en uitstroom, en op het gebied van sociaal en fysiek welzijn. Hiervoor pas je concepten en theorieën toe, oefen je met beroepshandelingen en realiseer je beroepsproducten.

De term HRM wordt zowel gebruikt om de dagelijkse 'personeelszaken' als ook het (strategische) lange termijn HRM beleid aan te duiden. Het doel van een HRM beleid is dat dit leidt tot beter sociaal en fysiek welzijn van de medewerkers en betere prestaties van de organisatie. Het HRM-beleid ondersteunt dit met geïntegreerde personeelsinstrumenten op het gebied van werving en selectie, (strategische) personeelsplanning, het opstellen van functie/rolprofielen met bijbehorende competenties, ontwikkel- en opleidingsplannen, ARBO, gezondheid en verzuimbegeleiding e.d.

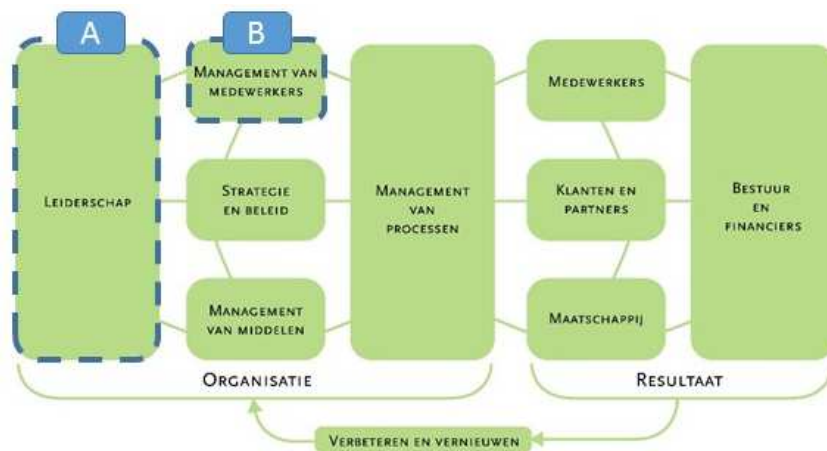
Je ontdekt dat leidinggevenden en hr professionals een gezamenlijke HRM verantwoordelijkheid hebben. Mensen maken immers het verschil. Gemotiveerde en competente medewerkers, die weten waar de organisatie naar toe gaat, zorgen voor groei en bloei in de organisatie. De organisatie zijn de mensen die met elkaar aan hetzelfde verhaal werken. De kerntaak van de leidinggevende en de hr professional is daarmee verbinding. De student leert in dit semester om goede gesprekken te voeren met medewerkers als basis voor blijvend resultaat. Daarnaast besteden we aandacht aan de verschillende rollen en verantwoordelijkheden, en waar en hoe je het best van elkaars expertise gebruik kunt en moet maken.

Ook leer je dat het belangrijkste instrument dat jij als leidinggevende of hr professional inzet bij de realisatie van de strategie je persoonlijk leiderschap is. Met jouw stijl zet je de toon voor het werk in de organisatie. In dit semester is aandacht voor reflectie op persoonlijk leiderschap en daarmee wordt jou de kans geboden om de authenticiteit van jezelf als leidinggevende en professional te versterken. Daarbij gaan we uit van je eigen kracht als leidinggevende en hr professional. Je innerlijke houding, mening over anderen, gedachten, normen, gevoelens, behoeften, ervaringen en patronen werken (onbewust) door en leggen de basis voor jouw gedrag naar anderen. Reflectie op persoonlijk leiderschap bevordert je bewustwording van je eigen gedrag, geeft inzicht in het effect ervan op anderen en geeft je de mogelijkheid je gedrag te sturen. Uiteindelijk gaat het bij elke leidinggevende en hr professional om de vraag: hoe stimuleer ik mezelf en anderen het beste uit onszelf te halen en daarmee ook de beste resultaten voor team en organisatie? Wanneer je voor jezelf een antwoord kan geven op deze vraag is er al een belangrijke stap gezet: je persoonlijk leiderschap wordt sterker omdat deze voortkomt uit je eigen visie en kwaliteiten; je gedraagt je overeenkomstig je eigen overtuigingen. Dat maakt je niet alleen geloofwaardiger en daadkrachtiger, maar ook efficiënter. Eigenschappen, waardoor je beter de gewenste resultaten bereikt.



1.2 Doelstellingen

In dit semester richten we ons op de INK-werkgebieden 'Leiderschap' en 'Management van medewerkers'.



Het gaat om:

- 'leiderschap': het (ondersteunen bij het) bepalen van de koers van de organisatie en deze kunnen vertalen naar de dagelijkse werkelijkheid om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren door de medewerkers daarbij te betrekken en te motiveren.
- 'Management van medewerkers': het inzetten, stimuleren en waarderen van medewerkers om de strategie en de beleidsdoelstellingen te realiseren waarbij het uitgangspunt wordt gehanteerd dat de mensen er voor de organisatie zijn en de organisatie voor haar mensen.

Onze **semesterdoelstelling** is dat je na het volgen van dit semester in staat bent om:

- Organisatiebeleid/strategie te vertalen naar leiderschapsstijlen en personeelsmanagement op het gebied van in-, door en uitstroom. Hierbij toon je aan vanuit een ethisch besef te handelen en ben je je ervan bewust dat naast theoretische inhoud de interactie met mensen, en hun verschillende belangen, en maatschappelijke ontwikkelingen mede leidend zijn (de weerbarstige praktijk). Meervoudig/pluriform kijken staat centraal.
- Medewerkers te selecteren en blijvend te motiveren door in dialoog, hun functioneren en ontwikkeling te stimuleren en ondersteunen;
- HRM-beleid en processen te analyseren en te adviseren over hoe te komen tot een optimale inzet van arbeid. Daarmee lever je een bijdrage aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en in intern benodigde arbeidsinzet.
- Een visie op leiderschap en HRM te verwoorden en kritisch te reflecteren op jouw persoonlijke leiderschap en eigen handelen als professional.

Om deze doelstelling te realiseren zijn de volgende **activiteiten/leerdoelen** geformuleerd:

1. Formuleren van een onderbouwd advies voor een werving- en selectieprocedure die bijdraagt aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en de intern benodigde arbeidsinzet.
2. Het maken van een onderzoeksopzet voor een diagnoseonderzoek naar 'competentie en talent ontwikkeling'.
3. Het effectief kunnen voeren van personeelsgesprekken uit de HR-cyclus (selectie-, plannings-, voortgangs-, functionerings-, verzuim/verzuimbegeleidings-, conflict-, onderhandelings, exit-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprek).
4. Begrijpen en kunnen toepassen van HR-beleid op het gebied van leiderschap, personeelsplanning, prestatie- & ontwikkelmanagement, beloning, arbeidsomstandigheden, verzuim, re-integratie,



duurzame inzetbaarheid, kwaliteit van arbeid, motivatie & welzijn, diversiteit en ethiek. Dit bezien vanuit de missie, visie en strategie van de organisatie, in relatie met externe (arbeidsmarkt)ontwikkelingen) en door verbinding van het HR-perspectief en leidinggevende-perspectief.

5. Toepassen van arbeidsrechtelijke wetgeving bij het analyseren, verbeteren en toepassen van onderdelen van HR-beleid op het gebied van in-, door- en uitstroom.
6. Het opstellen van een gedegen re-integratieplan voor een individuele medewerker in lijn met het geldende HR-beleid van de organisatie en passend binnen de (arbeids)wetgeving.
7. Vormgeven en inzichtelijk maken van eigen persoonlijke professionele ontwikkeling en persoonlijk leiderschap.

In hoofdstuk 3 van deze handleiding kun je meer lezen over de toetsen en beoordeling. In bijlage 2 vindt je de toetsmatrijs.

1.3 Competenties

In dit semester vormen met name de volgende competenties richtlijnen voor je (beroepsgerichte) handelen:

Communiceren:

Je hanteert voor je schriftelijke opdrachten een duidelijke en logische structuur en schrijft to-the-point, de tekst is in één keer te lezen, spelling en grammatica zijn in correct Nederlands en de lay-out is verzorgd (toegankelijkheid). Je onderbouwt je conclusies/adviezen, de argumentatie is consistent en volledig, je gebruikt gezaghebbende bronnen om argumenten toe te lichten en de boodschap is helder (overtuigingskracht).

Je communiceert mondeling duidelijk en past de basisprincipes van de communicatie toe, tactvol en met respect voor de ander (relatiegericht). Je spreekt duidelijk en gebruikt heldere taal. Je past dit aan aan degene die je tegenover je hebt (toegankelijkheid). Je onderbouwt je standpunten en gaat daarover met medestudenten in gesprek (overtuigingskracht). Je toont interesse in mensen en hebt oog voor diversiteit en kan op (cultuur)gevoelige situaties adequaat inspelen (inlevingsvermogen).

Ethisch vermogen:

Van jou als professional wordt verwacht dat je de relatie legt tussen milieu, maatschappelijke, sociale, ethische en bedrijfsvraagstukken (ethisch denken). Je past jouw ethisch handelen aan op basis van ethisch denken en handelt naar eer en geweten, met besef van normen en waarden van de organisatie en de samenleving in zijn algemeen. Je ziet op welke manier jouw eigen ethisch handelen van invloed kan zijn op het ethisch handelen van anderen en past eigen gedrag hier op aan. Je kan ingrijpen bij onethisch handelen van anderen door hen daarop aan te spreken of op een andere manier in te grijpen (ethisch handelen).

Ondernemend vermogen:

Je ziet kansen en benut deze. Neemt uit jezelf initiatief en onderneemt pogingen om een probleem op te lossen (proactief). Je toont gedrevenheid, ambitie en visie. Je toont leiderschap, je durft je te laten zien en komt uit voor je eigen mening (profielerend vermogen). Je gaat door tot het resultaat bereikt is, ook bij tegenslag. Ook als je kritiek krijgt of ontmoedigd wordt door anderen (doorzettingsvermogen). Je legt verband tussen externe ontwikkelingen en je eigen organisatie en werkzaamheden (omgevingsgerichtheid).

Ontwikkelingsgericht handelen:

Je onderzoekt jouw eigen perspectieven, denkpatronen, overtuigingen etc. en stelt deze ter discussie. Je vraagt actief om feedback. Je bezint je op jouw talenten, persoonlijke beperkingen, drijfveren, plus- en minpunten in je eigen functioneren. Je geeft aan op basis van zelf verworven inzichten waar verbetermogelijkheden voor jou liggen (reflecterend vermogen). Je durft risico's te nemen en uit je comfortzone te stappen. Je zoekt situaties om te leren op, formuleert leervragen. Je betreft anderen in



jouw leerproces, past gedrag aan op basis van eigen inzichten of feedback van anderen en kan het geleerde in andere situaties toepassen (zelfregulerend vermogen)

Organiserend vermogen:

Je bent gericht op het bereiken van tastbare resultaten, je stelt doelen in termen van stappen en resultaten. Je brengt randvoorwaarden in kaart voor werkzaamheden/projecten (doel- en resultaatgerichtheid). Je bepaalt prioriteiten en werkaanpak, en indien van toepassing het optimaal inzetten van de beschikbare middelen en/of mensen om doelstellingen en resultaten te realiseren (procesgerichtheid). Je bent in staat op besluitvaardige wijze te zoeken naar oplossingen, houdt hierbij rekening met achterliggende problemen. Je komt vanuit geloofwaardige haalbaarheids- en risicoanalyse (inclusief kosten-batenanalyse) tot oplossingen (oplossingsgerichtheid).

Samenwerken:

Je komt voorbereid naar bijeenkomsten, komt afspraken na en levert in je projectgroep een eigen bijdrage aan gemeenschappelijke resultaten (taakgericht). Je bent gericht op positieve werkrelaties, ondersteunt medestudenten en spreekt medestudenten aan (teamgericht) en neemt het initiatief of de leiding om de groep tot betere resultaten te brengen (leiderschap).

Onderzoekend vermogen:

Je signaleert en analyseert beroepsvraagstukken op basis van een gedegen en verantwoorde onderzoeksopzet. Je maakt daarbij gebruik van relevante kennisbronnen en weet die op verantwoorde wijze toe te kennen (APA). Je onderscheidt hoofd- van bijzaken (analytisch vermogen). Je hebt de 'drive' om te willen weten en begrijpen, je hanteert de juiste onderzoeksmethoden. Je bent in staat om (delen uit) de onderzoeks- en bedrijfskundige cyclus juist toe te passen (methodisch handelen).

Je gebruikt theoretische kaders om een (complexe) situatie helder te maken en vat een veelheid van informatie samen in een conceptueel model om tot de kern te komen. Je beschouwt problemen of situaties vanuit meerdere perspectieven en bent in staat een duidelijke redeneerketen op te bouwen (conceptueel vermogen). Je overweegt feiten, situaties of alternatieven en komt op basis daarvan tot conclusies en doet realistische aanbevelingen (oordeelsvorming).

Bij alle competenties gaat het om het ontwikkelen van jouw vaardigheden/gedrag door het toepassen van kennis ten aanzien van de competenties.



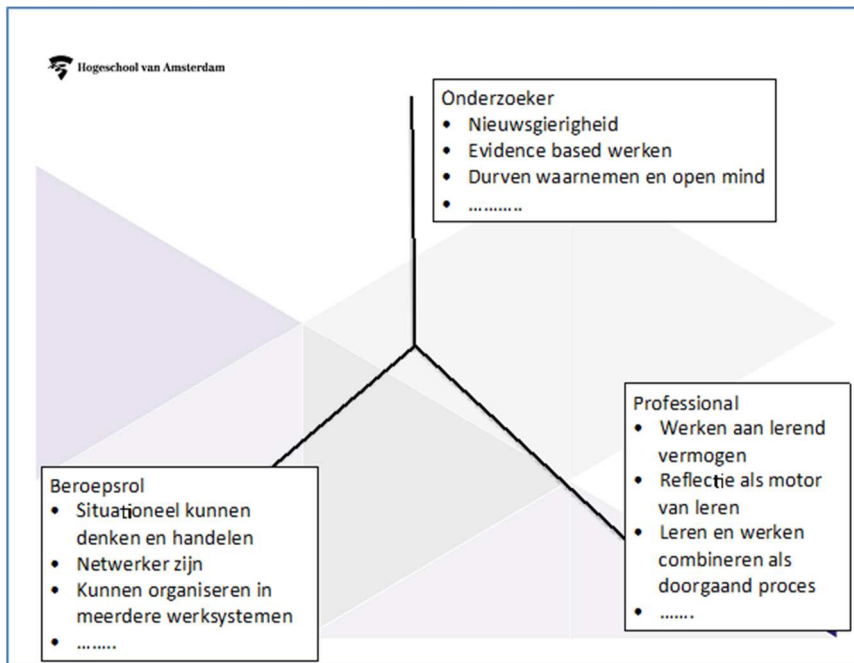
2. Programma

2.1 Opzet en werkvormen

Het semester Leidinggeven/HRM bestaat uit 2 blokken van 10 weken. Afwisselend heb je theorie/werkcolleges waarbij we meer theoretisch gericht zijn en werkcolleges dan wel trainingen, waarbij we meer gericht zijn op praktijkgericht werken en het (verder) bekwamen van voor de beroepspraktijk benodigde vaardigheden. Daarnaast werk je vanaf de start van het semester individueel en in een groep aan diverse opdrachten. Daarbij maak je gebruik van de opgedane kennis uit de literatuur en de colleges en/of eventueel uit zelf uitgevoerd onderzoek. Bespreek vooraf in de groep wat je van elkaar verwacht en maak duidelijke afspraken over de taakverdeling.

2.2 Rol van de student

Ook in dit semester plaatsen we je in drie rollen, die ook hier weer met elkaar samenhangen. Zie voor toelichting de schematische weergave hieronder. Je opereert, ook tijdens de lessen, als bedrijfskundige (leidinggevende) of HRM-er, die op onderzoekende wijze, actief kennis en inzichten vergaart, die je kunnen helpen je werk beter te doen en je organisatie nog beter te maken. Hierbij vraag je je als professional voortdurend af hoe je je werk doet en waar je verbeteringen kunt aanbrengen.



Schematische weergave rollen student

Daarbij vragen we je, je vragen, inzichten en feedback in de lessen met ons te delen en daarmee een actieve bijdrage aan de lessen te leveren waardoor we in dit semester ook daadwerkelijk van en met elkaar leren.

We gaan er van uit dat je voorafgaand aan het college de literatuur ter voorbereiding hebt gelezen. Tijdens de werkcolleges/trainingen wordt veel geoefend, hiervoor is een goede voorbereiding essentieel.

We verwachten dat je sturing geeft aan je eigen leerproces en dat je een actieve, positief kritische en lerende houding laat zien in de contacten met docenten en medestudenten. Op deze wijze kun je de leersituaties optimaal gebruiken voor de ontwikkeling van je competenties. De docent ondersteunt je bij dit proces onder andere door de bespreking van relevante en actuele theorieën, concepten en praktijkvoorbeelden. De docent geeft feedback op je ontwikkeling. Je ontvangt van je medestudenten feedback en je geeft feedback aan je medestudenten. Tijdens het semester toon je je ontwikkeling aan op



de genoemde competenties door middel van de verschillende toetsen en beroepsproducten. In hoofdstuk 3 van deze handleiding vindt je informatie over toetsing en beoordeling.

2.3 Rol van de docent

De docenten hebben de rol van docent, instructeur, trainer en begeleider.

Je bent zelf verantwoordelijk voor de sturing van je leerproces. Heb je hierbij ondersteuning nodig vraag dit dan aan de betreffende docent. Ons advies hierbij is; doe dit tijdig, wacht niet te lang!

Daarnaast kun jij bij problemen over je studievoortgang terecht bij de studieadviseur en/of de studentdecaan.



2.4 Lesrooster

Eerste blok

Week	Dagdeel 1 (dinsdag of zaterdagochtend)	Dagdeel 2 (donderdag of zaterdagmiddag)
1 (5-11feb)	Werkcollege/theorie 1	Werkcollege/training 1
2 (12-18 feb)	Werkcollege/theorie 2	Werkcollege/training 2
3 (19-25 feb)	Werkcollege/theorie 3	Werkcollege/training 3
Onderwijsluwe week (26 feb-4 mrt)	Geen les	Geen les
4 (5 -11 mrt)	Arbeidsrecht 1**	Werkcollege/training 4**
5 (12-18 mrt)	Werkcollege/theorie 4	Werkcollege/training 5
6 (19-25 mrt))	Arbeidsrecht 2**	Werkcollege/training 6**
7 (26 mrt – 1 apr)	Arbeidsrecht 3**	Werkcollege/training 7**
8 (2-8 apr)	Toetsweek*	Toetsweek*
9 (9-15 apr))	Herkansingsweek Gedragsassessment Personeelsgesprek Feedback theorie docent	Herkansingsweek Gedragsassessment Personeelsgesprek

* Geen les.

** Op de zaterdagen dat arbeidsrecht wordt gegeven zal een groep arbeidsrecht in de ochtend hebben (en in de middag werkcollege/training) en de andere groep in de middag arbeidsrecht (en in de ochtend werkcollege/training). De verdeling volgt in het begin van het semester.

Tweede blok

Week	Dagdeel 1 (dinsdag of zaterdagochtend)	Dagdeel 2 (donderdag of zaterdagmiddag)
1 (16-22 apr)	Werkcollege/theorie 1	Werkcollege/training 1
2 (23-29 apr)	Werkcollege/theorie 2	Werkcollege/training 2
Meireces (30 apr-6 mei)	Geen les	Geen les
Meireces (7-13 mei)	Geen les	Geen les
3 (14-20 mei)	Arbeidsrecht 1**	Werkcollege/training 3**
4 (21-27 mei))	Werkcollege/theorie 3 (gastcollege)	Werkcollege/training 4
5 (28 mei- 3 jun)	Werkcollege/theorie 4	Werkcollege/training 5**
6 (4-10 juni)	Arbeidsrecht 2**	Werkcollege/training 6
7 (11-17 juni)	Arbeidsrecht 3**	Werkcollege/training 7**
8 (18-24 juni)	Toetsweek*	Toetsweek*
9 (25 juni -1juli)	Herkansingsweek Gedragsassessment Personeelsgesprek	Herkansingsweek Gedragsassessment Personeelsgesprek
10 (2-8 juli)	Herkansingsweek Inzage tentamen	Herkansingsweek Eventueel feedback trainer/docent
11 (9-15 juli)	Herkansingsweek propedeuse	Herkansingsweek propedeuse

* Geen les.

** Op de zaterdagen dat arbeidsrecht wordt gegeven zal een groep arbeidsrecht in de ochtend hebben (en in de middag werkcollege/training) en de andere groep in de middag arbeidsrecht (en in de ochtend werkcollege/training). De verdeling volgt in het begin van het semester.

Zie de bijlagen voor de gedetailleerde weekplanning.

2.5 Literatuur

We maken in dit semester gebruik van een aantal boeken. Daarnaast gebruiken we hand-outs die digitaal op MijnHvA beschikbaar zijn.

Boeken:

Braas, C. & Couwelaar, R. van & Kat, J. (2016). *Taaltopics*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff. (ISBN 9789001862466)

Gramsbergen-Hoogland, Y. & Molen H. van der (2017). *Gesprekken in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. (ISBN 9789001875275)

Geugjes, H.C. & Wits E. (2016). *Arbeidsrecht Begrepen*. Amsterdam: Boom Juridische Uitgevers (ISBN 9789462902039)

Kluijtmans, F. & Kampermann A. (2017). *Leerboek HRM*. Derde druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. (ISBN 9789001878269)

Leen, J. & Mertens, J. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Tweede druk. Bussum: Coutinho. (ISBN 9789046905654)

Nijgh, L. & Tol N. van (2017). *Leren reflecteren*. Amsterdam: Boom uitgevers (ISBN 9789089539953)

Rozen daal, W.L. (2017/2018). *Arbeidswetgeving 2017/2018*. Deventer: Kluwer. (ISBN 9789013140514), druk 35. Verschijnt op 20 juli 2017

Wildschut, M (2017). *Psychologie van gedrag in organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers (ISBN 9789089538406)

Hand-outs via MijnHvA:

- Hand-out 1: Surf (2017). *De APA-richtlijnen uitgelegd*
- Hand-out 2: Hoofdstuk 2 uit: Broek, Derycke & Wijchers. (2004). *Handboek Werving en Selectie*.
- Hand-out 3: Hoofdstuk 5 uit: Hunsaker Ph. L (2013). *Managementvaardigheden*.
- Hand-out 4: Artikel uit HP de Tijd (2017): *Millenials op kantoor*.
- Hand-out 5: Hoofdstuk 7 en 9 uit: Berg, J. van den & Klijs, M. (2015). *Het grote gesprekkenboek*.
- Hand-out 6: Hoofdstuk 7 (deels) uit: Burggraaf G. (2012) *Duurzame inzetbaarheid*
- Hand-out 7: Hoofdstuk 14 (deels) uit: Rengeling & Schouwstra (2014) *Organisatie & Personeelsmanagement*
- Hand-out 8: Figuur 4.2 'Model van het stresshanteringsproces' uit: Hunsaker Ph. L (2013). *Managementvaardigheden*.
- Hand-out 9: Artikel uit M&O (2016): *We don't need another hero*
- Hand-out 10: Hoofdstuk 5.9 t/m 5.12 uit: Marcus en van Dam, *Organisatie & Management*
- Hand-out 11: Artikel van College rechten voor de rechten van de mens: Stereotypering: wat is dat en hoe werkt het
- (Hand-out 12: wordt niet meer gebruikt)
- Hand-out 13: Hoofdstuk 14.1.1: uit: Kluijtmans (2014), *Leerboek HRM*
- Hand-out 14: Hoofdstuk 9 uit: Schenning & Simons (2016) *Mens en organisatie: 24 evoluties onder de loep*



3. Toetsing, beoordeling en feedback

3.1 Toetsing

Zoals je in hoofdstuk 2 van deze handleiding hebt kunnen lezen zijn er, om onze semesterdoelstelling te realiseren, leerdoelen geformuleerd. In dit semester hebben we zeven toetsmomenten waar je wordt beoordeeld op de mate waarin je de beoogde leerdoelen beheerst. Een praktisch overzicht van de toetsen en mogelijkheid tot herkansing vind je in bijlage 1.

Toets 1: Opdracht Advies Werving en Selectie

Voor de opdracht “Werving en Selectie” maak je voor een functie in de eigen organisatie een profiel nieuwe medewerker, arbeidsmarktanalyse, advies wervingskanalen/vacaturetekst en een advies te gebruiken selectie instrumenten.

Door het maken van deze opdracht laat je zien dat je in staat bent om een aantoonbare bijdrage te leveren aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en de intern benodigde arbeidsinzet. Tevens laat je zien een onderbouwd advies te kunnen formuleren.

Een duidelijke opdrachtformulering en de beoordelingscriteria voor deze opdracht is opgenomen in bijlage 5

Toets 2: Onderzoeksopzet Competentie & Talentontwikkeling

Voor deze opdracht maak je een onderzoeksopzet voor het kennisgebied ‘competentie en talent ontwikkeling’. Je voert deze opdracht niet uit in jouw eigen organisatie maar op basis van een korte casus.

Door deze onderzoeksopzet laat je zien dat je in staat bent om een goed theoretisch kader en conceptueel model te maken. En in aansluiting hierop deelvragen te formuleren.

Een duidelijke opdrachtformulering en de beoordelingscriteria voor deze opdracht is opgenomen in bijlage 6.

Toets 3: Gedragsassessment personeelsgesprek instroom-doorstroom

In dit assessment laat je zien de communicatieve vaardigheden zoals in de lessen geleerd, te kunnen toepassen in één van de gesprekken op het gebied van instroom-doorstroom. De assessment gesprekken zijn op basis van beschreven casuïstiek.

Beoordelingscriteria voor dit gesprek zijn opgenomen in bijlage 7.

Toets 4: opdracht “Re-integratieplan”

Voor een medewerker uit een casus maak je in groepsverband een re-integratieplan. Een duidelijke opdrachtformulering en de beoordelingscriteria voor deze opdracht is opgenomen in bijlage 8.

Toets 5: Schriftelijk tentamen theorie L&HRM

Bij deze toets gaat het uiteraard om kennis, maar ook om getoond inzicht en de vaardigheid het geleerde toe te passen. Je kunt kennisvragen, inzicht- en toepassingsvragen verwachten. De tentamenstof is een deel van de behandelde stof in de theorie- en arbeidsrechtcolleges en de daarvoor opgegeven literatuur. Op MijnHvA wordt de exacte tentamenstof bekend gemaakt.

Toets 6: Reflectieverslag

In dit reflectieverslag laat je zien wat je persoonlijke en professionele ontwikkeling in de loop van dit semester is geweest. Opdrachtformulering en beoordelingscriteria reflectieverslag is opgenomen in bijlage 9.

Toets 7: Gedragsassessment personeelsgesprek doorstroom-uitstroom

In dit assessment laat je zien de communicatieve vaardigheden zoals in de lessen geleerd, te kunnen toepassen in één van de gesprekken op het gebied van instroom-doorstroom. De assessment gesprekken zijn op basis van beschreven casuïstiek.

Beoordelingscriteria voor dit gesprek zijn opgenomen in bijlage 7.

3.2 Beoordeling en feedback

Beroepsproducten (opdracht W&S, onderzoeksopzet en re-integratieplan)

De opdrachten worden beoordeeld volgens de beoordelingscriteria zoals opgenomen in de betreffende bijlagen van deze studiehandleiding. We adviseren je om bij het maken van de beroepsproducten de opdrachtformulering en beoordelingscriteria goed te bestuderen. Voor deze beroepsproducten worden indien nodig feedbackmomenten georganiseerd. Zie hiervoor de weekplanning

Gedragsassessments

De personeelsgesprekken worden beoordeeld aan de hand van de criteria zoals opgenomen in de betreffende bijlage met de beoordelingscriteria. Neem in je voorbereiding van de assessmentgesprekken deze criteria door. Gebruik van te voren alle gelegenheden op school en daarbuiten aan om je op deze assessmentgesprekken voor te bereiden. Direct na de assessments ontvang je de mondelinge beoordeling en feedback van de docent. De schriftelijke beoordeling/feedback volgt binnen 2 weken.

Tentamen

Met het tentamen wordt met name je analytische en conceptuele vermogen beoordeeld. Dat betekent dat je niet alleen de aangeboden en bestudeerde theorie uit je hoofd moet leren, maar dat ook gevraagd wordt naar inzicht en je vermogen de theorie toe te passen op vraagstukken. Na het tentamen wordt een inzagemoment georganiseerd waar de uitkomst/oplossing van de vragen wordt gegeven en waar je je tentamen kunt inzien. De planning van dit inzagemoment wordt na het tentamen via MijnHVA bekend gemaakt.

Reflectieverslag

Het reflectieverslag wordt beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria zoals in de betreffende bijlage opgenomen. Ten behoeve van het kunnen maken van je reflectieverslag raden we je aan om gedurende het semester voor jezelf een logboek met leermomenten bij te houden. Voor het opstellen van je reflectieverslag raden wij je aan gebruik te maken van de opdrachtformulering en de beoordelingscriteria.

3.3 Herkansing

Schriftelijke tentamens

Het schriftelijke tentamen wordt aangeboden in het 2^{de} blok van ieder semester. Ook kan herkansing worden aan het einde van semester 2 in de propedeuseherkansweek (week 11). Je hebt recht op 2 kansen per studiejaar.

Oprachten en Gedragsassessment personeelsgesprek blok 1

Bij een onvoldoende voor de opdracht W&S en onderzoeksopdracht heb je twee opties om uit te kiezen:

1. Herkansing binnen 3 weken na het (mondelinge) feedback moment
2. In de herkansingweek van het volgende blok

Herkansing binnen 3 weken is zeer aan te raden. Met name als de aanpassingen te overzien zijn. Het is niet mogelijk om van beide herkansingsmogelijkheden gebruik te maken. Ook voor de beroepsproducten geldt dat je 2 kansen per jaar hebt.

Bij een onvoldoende voor het gedragsassessment kan je herkansen in overleg met docent.

Oprachten en Gedragsassessment personeelsgesprek blok 2



Bij een onvoldoende voor de opdracht Re-integratie of het Reflectieverslag of het gedragsassessment geeft de begeleidend docent aan hoe en wanneer er kan worden herkanst. Hierbij gelden globaal twee mogelijkheden:

1. Herkansen op korte termijn voordat het Bindend Advies Studievoortgang (BAS) wordt gegeven (meestal betekent dat herkansen binnen een week na bekendmaking van de beoordeling)
2. Indien herkansen op korte termijn niet nodig/wenselijk is:
Reflectieverslag: in de herkansingweek van het volgende blok.
Opdracht re-integratie of gedragsassessment: in overleg met docent.

Het is niet mogelijk om van beide herkansingsmogelijkheden gebruik te maken.

LET OP: voor alle opdrachten en assessments geldt dat je maar 2 kansen per studiejaar hebt: de eerste/reguliere kans en één herkansing.

4. Tot slot

Tot slot willen we vermelden dat alle voorgaande en komende informatie onder voorbehoud is en dus nog kan veranderen. Eventuele verandering/wijzigingen zullen via de digitale leeromgevingen (MijnHvA, de pagina van Leidinggeven & HRM) worden gecommuniceerd.

5. Bijlagen

1. Toetsoverzicht
2. Leerdoel-toetsmatrix
3. Competenties en BOKS
4. Positie semester in de opleiding BKM en HRM deeltijd
5. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Opdracht W&S
6. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Onderzoeksopzet Competentie en talentontwikkeling
7. Beoordelingsformulier Gedragsassessment personeelsgesprek
8. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Re-integratieplan
9. Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Reflectieverslag
10. Programma per dagdeel



Bijlage 1 Toetsoverzicht

1^{ste} blok

Lesweek	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing
1 ^{ste} blok Week 7	Opdracht W&S	Individueel	1117LH1_PD	6	Zie 3.3
1 ^{ste} blok Week 7	Onderzoeksopzet competentie en talentontwikkeling	Individueel	1117LH2_PD	6	Zie 3.3
1 ^{ste} blok Week 9	Gedragsassessment personeelsgesprek 1	Individueel	1114LH3_AS	3	Zie 3.3

2^{de} blok

Lesweek	Toets	Individueel of groep	Code	EC	Herkansing
2 ^{de} blok Week 7	Opdracht Re-integratieplan	Groep	1117LH4_PD	4	Zie 3.3
2 ^{de} blok Week 8	Schriftelijk tentamen theorie L-HRM	Individueel	1117LH6_TS	5	Zie 3.3
2 ^{de} blok Week 8	Reflectieverslag	Individueel	1117LH7_PD	3	Zie 3.3
2 ^{de} blok Week 9	Gedragsassessment personeelsgesprek 2	Individueel	1117LH5_AS	3	Zie 3.3

LET OP: voor alle opdrachten en assessments geldt dat je maar 2 kansen per studiejaar hebt: de eerste/reguliere kans en één herkansing.

Bijlage 2 Leerdoel - toetsmatrix

Handelingen/leerdoelen	Blok 1/3			Blok 2/4			
	Opdracht W&S	Opdracht Onderzoekopzet en talentontwikkeling	Gedragassessment Personeelsgesprek 1	Gedragassessment Personeelsgesprek 2	Algemeen tentamen theorie/arbeidsrecht	Opdracht Re-integratie	Reflectieverslag
1. Formuleren van een onderbouwd advies voor een werving- en selectieprocedure die bijdraagt aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en de intern benodigde arbeidsinzet.	x						
2. Het maken van een onderzoekopzet voor een diagnoseonderzoek naar competentie en talentontwikkeling.		x					
3. Het effectief kunnen voeren van personeelsgesprekken uit de HR-cyclus (selectie-, plannings-, voortgangs-, functionerings-, verzuim/verzuimbegeleidings-, conflict-, onderhandelings, exit-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprek).			x	x			
4. Begrijpen en kunnen toepassen van HR-beleid op het gebied van leiderschap, personeelsplanning, prestatie- & ontwikkelmanagement, beloning, arbeidsomstandigheden, verzuim, duurzame inzetbaarheid, kwaliteit van arbeid, motivatie & welzijn, diversiteit en ethiek. Dit bezien vanuit de missie, visie en strategie van de organisatie, in relatie met externe (arbeidsmarkt)ontwikkelingen) en door verbinding van het HR-perspectief en leidinggevende-perspectief.					x		
5. Toepassen van arbeidsrechtelijke wetgeving bij het analyseren, verbeteren en toepassen van onderdelen van HR-beleid op het gebied van in-, door- en uitstroom.					x		
6. Het opstellen van een gedegen re-integratieplan voor een individuele medewerker in lijn met het geldende HR-beleid van de organisatie en passend binnen de (arbeids)wetgeving.						x	
7. Vormgeven en inzichtelijk maken van eigen persoonlijke professionele ontwikkeling en persoonlijk leiderschap.							x
ECTS (30)	6	6	3	3	5	4	3
Individueel / Groep	I	I	I	I	I	G	I

Bijlage 3 Competenties en Body of Knowledge and Skills (BOKS)

	Competenties	BOKS
1. Formuleren van een onderbouwd advies voor een werving- en selectieprocedure die bijdraagt aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en de intern benodigde arbeidsinzet.	Communiceren Ethisch vermogen Ondernemend vermogen Organiserend vermogen Onderzoekend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Werving en selectie proces • Functie/competentie/persoons-profiel • Arbeidsmarktanalyse • Ontwikkelingen arbeidsmarkt • Organisatie/employer branding • Wervingsboodschap • Wervingskanalen • Selectie instrumenten • Onboarding • Personal branding • Strategische Personeelsplanning • Competenties verwerven • Schriftelijke adviesvaardigheden • Kosten/baten-overzicht
2. Het maken van een onderzoeksopzet voor een diagnoseonderzoek naar competentie en talentontwikkeling.	Communiceren Onderzoekend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Competentie en talentontwikkeling • Reflecteren • Zelfmanagement • Motivatie en attitude • Persoonlijke en professionele ontwikkeling • Verwerven van competenties • Competentiemanagement • Kerncompetenties • Functies van competentie en talentontwikkeling • Leren en ontwikkeling • Leerstijlen • Onderzoeksplan • Theoretisch kader • Conceptueel model • Deelvragen
3. Het effectief kunnen voeren van personeelsgesprekken uit de HR-cyclus (selectie-, plannings-, voortgangs-, functionerings-, verzuim/verzuimbegeleidings-, conflict-, onderhandelings, exit-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprek).	Communiceren Organiserend vermogen Onderzoekend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • HR cyclus • Basis gesprek- en coachingvaardigheden • Diversiteit • Competentie en talentontwikkeling • Arbeidsrecht op gebied van in – door en uitstroom, arbeidsomstandigheden en verzuim • Stress, belasting en belastbaarheid • Duurzame inzetbaarheid • Motivatie en attitude • STARR methode • Psychologie van gedrag in organisaties • Gesprekken in organisaties • Conflictantering • Onderhandelen • Situationeel leidinggeven • Ontwikkelingen arbeidsmarkt

		<ul style="list-style-type: none"> • Psychologisch contract • Levensfasen • Ethisch handelen
<p>4. Begrijpen en kunnen toepassen van HR-beleid op het gebied van leiderschap, personeelsplanning, prestatie- & ontwikkelmanagement, beloning, arbeidsomstandigheden, verzuim, duurzame inzetbaarheid, kwaliteit van arbeid, motivatie & welzijn, diversiteit en ethiek. Dit bezien vanuit de missie, visie en strategie van de organisatie, in relatie met externe (arbeidsmarkt)ontwikkelingen) en door verbinding van het HR-perspectief en leidinggevende-perspectief.</p>	Nvt*	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevende stijlen en soorten leiderschap • Integer leiderschap • Organisatie-ethiek • Organisatie en omgevingsfactoren • Externe omgevingsanalyse • Maatschappelijke ontwikkelingen • Strategisch en HRM-beleid • Dimensies en niveaus van HRM en de HR-cyclus • Definities en doelen van HRM • HR-beleid vanuit verschillende perspectieven • Levensfases/Generaties • Diversiteit managen • Personeelsplanning • Beloningsbeleid, grondslagen, arbeidsvoorwaarden, Variabele en flexibele beloning • Prestatie- en ontwikkelingsmanagement • Vormen van leren en opleiden • HR- gesprekscyclus • Kwaliteit van arbeid/Job Characteristics Model • Motivatietheorieën en modellen • Het Nieuwe Werken • Psychologische contracten • ARBO(-beleid) en gezondheidsmanagement • Verzuimmanagement/Ziekteverzuim beleid/Verzuimmodellen • Duurzame inzetbaarheid/Huis van Werkvermogen • Stress • Flow • Employability
<p>5. Toepassen van arbeidsrechtelijke wetgeving bij het analyseren, verbeteren en toepassen van onderdelen van HR-beleid op het gebied van in-, door- en uitstroom.</p>	Nvt*	<ul style="list-style-type: none"> • definitie, totstandkoming en typen arbeidsovereenkomst • rechten en plichten omtrent loon • bijzondere bedingen in de arbeidsovereenkomst • eenzijdige wijziging arbeidsvoorwaarden • grondrechten en gelijke behandeling werknemers • cao recht • medezeggenschapsrecht • rechten en plichten bij arbeidsongeschiktheid • aansprakelijkheid werkgever / werknemer

		<ul style="list-style-type: none"> • ontslagrecht (ketenregeling, aan- / opzegging, UWV- en kantonrechtprocedure, transitievergoeding, instemming met de beëindiging, de beëindigingsovereenkomst en ontslag op staande voet) • dossier opbouw • wetgeving rond verzuim en verzuimbegeleiding en re-integratie verplichtingen • privacy en persoonsgegevens
6. Het opstellen van een gedegen re-integratieplan voor een individuele medewerker in lijn met het geldende HR-beleid van de organisatie en passend binnen de (arbeids)wetgeving.	<p>Communiceren Ethisch vermogen Ondernemend vermogen Organiserend vermogen Onderzoekend vermogen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Re-integratieplan individuele medewerker • Verzuimscenario's • Richtlijnen en mogelijke interventies • Stress en burn-out • Soorten verzuim • Privacy en persoonsgegevens • Ethisch handelen bij verzuim • Functie en mogelijkheden arbo arts, arbeidsdeskundige, en casemanagement • Rechten en plichten werkgever én werknemer • Arbo en vitaliteitbeleid • Wetgeving rond verzuim, verzuimbegeleiding en re-integratie • Sociale en fysieke gezondheid • Duurzame inzetbaarheid • Kosten/baten-overzicht
7. Vormgeven aan en inzichtelijk maken van eigen persoonlijke professionele ontwikkeling in relatie tot het vakgebied leidinggeven & HRM.	<p>Onwikkelingsgericht handelen Communiceren Ondernemend vermogen Samenwerken Onderzoekend vermogen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfreflectie en reflectiemodellen • Ethiek • Competentie en talent ontwikkeling • Visie op HRM en leiderschap • Persoonlijke leiderschap • Kernkwaliteiten • Belbin teamrollen • Leerstijlen Kolb

*Verdeling theorie LHRM en arbeidsrecht bij het schriftelijke tentamen: 50/50

Bijlage 4 Positie van het semester in het curriculum

De opleidingen BKM deeltijd en HRM deeltijd hebben opleidingsdoelen vastgesteld. Deze doelen verhouden zich uiteraard tot de landelijke opleidingsdoelen. Ieder semester draagt bij aan het realiseren van deze opleidingsdoelen. In onderstaand schema wordt verantwoord waaraan en op welk niveau het semester Leidinggeven & HRM een bijdrage levert aan de eindtermen.

	Opdracht W&S	Opdracht Onderzoeksofzet Competentie en talentontwikkeling	Gedragassessment Personeelsgesprek 2	Opdracht Re-integratie	Algemeen tentamen theorie/arbeidsrecht	Gedragassessment Personeelsgesprek 2	Reflectieverslag		
BKM-taakcompetenties:									
1. Probleemherkenning	1			2					
2. Diagnose	1/2	1/2		2					
3. Ontwerp	1/2			1/2					
4. Verandering									
5. Evaluatie									
BKM-Kernvakgebieden									
1. Accounting	1			1					
2. Corporate Finance									
3. Economics	1								
4. Marketing	1				1				
5. Organisatiekunde/gedrag in organisaties	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3	2/3		
6. Strategic management	1				1				
7. Management informative Systems									
8. Kwalitatieve/kwantitatieve methoden									
9. Operations management	1/2	1/2		1/2	1/2				
10. Recht				1/2	1/2				
11. Bedrijfsethiek	1/2			1/2	1/2				
BKM-HRM deeltijd Competenties:									
1. Communiceren	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2		
2. Ethisch Vermogen	1/2			1/2	1/2				
3. Ondernemend vermogen	1/2			1/2				1/2	
4. Ontwikkelingsgericht handelen								1/2	
5. Organiserend vermogen	1/2		1/2	1/2		1/2			
6. Samenwerken								1/2	
7. Onderzoekend vermogen	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	
HRM-werkvelden:									
1. Strategisch HR	1/2		1/2	1/2	1/2	1/2			
2. HR-databeheer en – analyse	1/2			2	1				
3. Arbeidsmarkttransities	2			2	2				
4. Ontwikkeling van individuen en teams		2	2	1/2	1/2	2			
5. Advisering	1/2			1/2	1/2				
6. Professionalisering	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	

Bijlage 5 Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Opdracht W&S

Inleiding

In dit semester leer je als bedrijfskundige en hrm-er het toepassen van Human Resource Management in het licht van de strategie van de organisatie. Hierbij is in het eerste blok o.a. aandacht voor de instroom. Tijdens dit blok leer je wat er allemaal bij komt kijken als je een kandidaat gaat werven en selecteren. Op basis van welke selectievariabelen maak je een profiel? Wat zijn de taken die iemand moet gaan vervullen en welke eisen stelt dat aan de persoon, aan de competenties? Welke ontwikkelingen vertoont de arbeidsmarkt? Wat is je doelgroep? Hoe benader je deze het beste? Hoe kies je vervolgens de meest geschikte wervingskanalen? Op welke wijze selecteer je uit de binnengekomen reacties de meest geschikte kandidaten? Welke selectiemiddelen heb je tot je beschikking en wanneer is welk instrument het best passend? Op basis van bovenstaande factoren formuleer je een concreet advies Werving en Selectie.

Ten behoeve van deze opdracht doorloop je alle stappen van het werving en selectie proces en formuleer je voor een concrete functie in de organisatie waar jij werkzaam bent een onderbouwd advies over hoe tot een goede en duurzame match te komen. In dit advies:

- Kom je tot een heldere beschrijving van het persoonsprofiel nieuwe medewerker;
- Maak je een concrete vertaling van dit profiel naar een doelgroep omschrijving;
- Doe je een arbeidsmarktonderzoek naar deze doelgroep;
- Formuleer je op basis van het zoekgedrag van je doelgroep en de branding van je organisatie een concreet en onderbouwd advies voor in te zetten wervingskanalen en te gebruiken wervingsboodschap;
- Formuleer je een concreet en onderbouwd advies over in te zetten selectie instrumenten;
- Breng je de kosten en baten van de door jou geadviseerde werving en selectie procedure in kaart

Doel

Door het maken van deze opdracht laat je zien dat je in staat bent om als professional een aantoonbare bijdrage te leveren aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en de intern benodigde arbeidsinzet. Tevens laat je zien dat je in staat bent een onderbouwd advies te kunnen formuleren.

Je ontwikkelt de volgende competenties met deze opdracht:

- Communiceren
- Ethisch vermogen
- Ondernemend vermogen
- Organiserend vermogen
- Onderzoekend vermogen

Instructie

Voor een functie in de eigen organisatie formuleer je een onderbouwd EIGEN advies werving en selectie. Hiertoe maak je een:

- Persoonsomschrijving van deze nieuwe medewerker. Welke persoonlijke eigenschappen, competenties, vaardigheden, ervaring moet hij/zij in huis hebben opdat hij/zij optimaal invulling kan geven aan de functie? Denk hierbij aan harde en zachte criteria.
- Arbeidsmarktonderzoek naar je doelgroep? Hoe ziet de arbeidsmarkt er voor mijn doelgroep uit? Hoe zoekt mijn doelgroep?
- Advies in te zetten wervingskanalen en wervingboodschap. Welke kanalen en wervingsboodschap geeft jou de beste kans om de gewenste medewerker ook daadwerkelijk te vinden? Welke wervingskanalen en boodschap past bij de branding van mijn organisatie?
- Advies over te gebruiken selectie instrumenten. Welke selectie instrumenten zet je wanneer in om de meeste kans te hebben ook daadwerkelijk de beste kandidaat te selecteren?

- Overzicht van de kosten van je werving en selectie procedure en de te verwachten baten door het vervullen van de vacature.

NB: Neem van te voren kennis van de beoordelingscriteria van deze opdracht zodat je goed geïnformeerd bent over de verwachtingen ten aanzien van je advies werving en selectie.

De opdracht 'Advies werving en selectie' wordt individueel gemaakt. De opdracht moet in week 7 volledig worden ingeleverd via de MijnHvA.

Feedback en beoordeling

Binnen 2 werkweken na inleveren (in week 7) ontvang je de beoordeling. In de feedbackweek heb je de gelegenheid tot mondelinge toelichting op de feedback. Indien nodig wordt in week 1 van blok 2 algemene feedback gegeven.

Om voor beoordeling van deze opdracht in aanmerking te komen geldt dat:

- De opdracht op tijd is ingeleverd.
- De opdracht 'Werving & Selectie bestaat uit één word-document.
- Het werk in correct Nederlands is geschreven.
- Het maximum aantal pagina's (9 exclusief bijlagen) niet is overschreden.
- De opdracht is ingeleverd via de dropbox

Bij het cijfer 5,5 of hoger heb je een voldoende voor deze opdracht.

Beoordelingsformulier opdracht Advies Werving en Selectie

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	

Competentiegerichte feedback	
a) Communiceren 1) Toegankelijkheid 2) Overtuigingskracht 3) Kennis	
b) Ethisch vermogen 1) Ethisch denken	
c) Ondernemend vermogen 1) Omgevingsgerichtheid	
d) Organiserend vermogen 1) Doelgericht 2) Procesgericht 3) Oplossingsgericht	
e) Onderzoekend vermogen: 1) Analytisch vermogen 2) Methodisch handelen 3) Conceptueel vermogen 4) Oordeelsvorming	

Onderwerpen	Beoordeling*									
	O					V	RV	G	ZG	E
Formuleer een helder persoonsprofiel, rekening houdend met taken, functie, competenties, de cultuur en de plaats binnen de structuur van de organisatie. Onderbouw hoe je tot dit profiel bent gekomen. (a, b, c, d, e)	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5	15
Arbeidsmarktonderzoek doelgroep. Daarbij worden vraag en aanbod duidelijk in kaart gebracht en heldere conclusies geformuleerd t.a.v. de beoogde doelgroep. Daarnaast onderzoek naar het zoekgedrag van de beoogde doelgroep. (b, c, d, e)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bepaal en beargumenteer welke wervingskanalen je op basis waarvan hebt overwogen en tot welk concreet advies je bent gekomen. (a, b, c, d, e)	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5	15

Een beargumenteerd ontwerp van een wervingsboodschap, aansprekend voor de doelgroep en passend bij de branding van de organisatie. (a, b, c, d, e)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Advies t.b.v. in te zetten selectie-instrumenten is goed in kaart gebracht en onderbouwd. (a, c, d, e)	O					V	RV	G	ZG	E
	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5	15
Een onderbouwd overzicht van de kosten van je werving en selectie procedure en de te verwachten baten door het vervullen van de vacature. (d)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Logische opbouw, indeling en heldere samenhang tussen de verschillende onderdelen van het W&S voorstel. (inleiding, aanleiding, doel, de verschillende onderwerpen, samenvatting&conclusies) (a, d, e)	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De verschillende onderdelen zijn toegelicht en onderbouwd met theorie uit colleges en literatuur. (e)	O					V	RV	G	ZG	E
	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5	15
Taal en lay-out: Professioneel taalgebruik Communiqueert kernachtig Tekst is in één keer begrijpelijk te lezen Heldere en zakelijke schrijfstijl Overzichtelijke en verzorgde lay-out (a)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Overig: Correcte bronvermelding in de tekst en bronnenlijst volgens APA richtlijnen. (e)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

* O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed / E=Excellent

Bijlage 6 Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Onderzoeksopzet

Inleiding

In dit semester maak je een onderzoeksopzet voor het kennisgebied 'competentie en talent ontwikkeling'. Je voert deze opdracht niet uit in jouw eigen organisatie maar op basis van een korte casus.

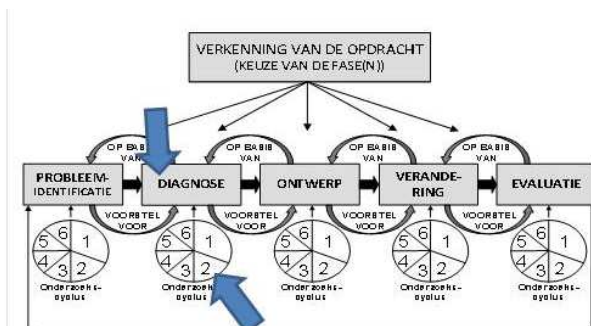
Er zijn vier redenen voor deze opdracht:

- Ten eerste omdat je als bedrijfskundige of HRM'er vaak wordt ingezet om bedrijfsprocessen te analyseren en te verbeteren zodat deze beter bijdragen aan de doelstellingen van een organisatie. Een onderzoeksopzet schrijven is dus een beroepshandeling die je in de praktijk ook zult gaan uitvoeren.
- Ten tweede is het maken van een onderzoeksopzet, hoewel een stuk beknopter, een ideale oefening ter voorbereiding op het schrijven van je afstudeeropdracht.
- Ten derde vergroot het jouw kennis op het gebied van competentie- en talentontwikkeling en dat is een goede voorbereiding op je eigen persoonlijk en professionele ontwikkeling.
- Ten vierde vergroot je hiermee je vakkennis op het gebied van competentie en talentontwikkeling ten behoeve van je rol als bedrijfskundig of hr professional.

Doel

Door deze onderzoeksopzet laat je zien dat je in staat bent om een goed theoretisch kader en conceptueel model te maken. En in aansluiting hierop deelvragen te formuleren.

Voor deze opdracht staat de diagnosefase van de bedrijfskundige cyclus centraal. Ook werk je weer aan de hand van de onderzoekscyclus. Fase 1 staat bij deze opdracht centraal.



De volgende competenties ontwikkel je met deze opdracht:

- Onderzoekend vermogen
- Communiceren

Instructie

Ga uit van de volgende situatieschets:

Een middelgrote zorgorganisatie wil al jaren persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers centraal stellen. Er is nooit een integrale visie ontwikkeld, toch hebben afdelingshoofden en teamleiders op verschillende plekken in de organisatie de handschoen opgepakt. Er zijn competentieprofielen gemaakt voor een groot aantal functies. Veel afdelingshoofden kijken bij het selecteren van nieuwe medewerkers ook naar competenties en talenten. Sommige afdelingshoofden nemen competentieontwikkeling mee in de beoordelingscyclus.

Ondanks alle inspanningen heerst het gevoel dat het nog niet echt lukt. De directie realiseert zich dat er best al het een en ander gebeurt maar dat er geen sprake is van een organisatiebrede aanpak ten aanzien van competentie- en talentontwikkeling. Voordat de directie allerlei

verbeteracties gaat bedenken wil men eerst een goede diagnose van de huidige situatie. Of zoals de directievoorzitter het heeft verwoord: 'Ik wil nu eerst precies weten wat wel en niet goed werkt en aan welke knoppen we moeten draaien voordat we weer lukraak verbeteracties gaan opzetten'.

De directie heeft jou als adviseur ingeschakeld en gevraagd een onderzoeksopzet te maken voor de volgende centrale vraag: 'Wat zijn de oorzaken dat competentie- en talentontwikkeling in onze organisatie niet effectief werkt?'

De volgende aanwijzingen kunnen helpen om tot een goede voorstudie te komen:

- Lees in deze studiehandleiding de bij deze opdracht behorende beoordelingscriteria
- Bestudeer in 'Praktijkgericht onderzoek in bedrijf', Leen & Mertens (2017) de hoofdstukken 1 & 4.
- Ga op zoek naar relevante en passende literatuur over competentie- en talentontwikkeling waarmee je een gedegen conceptueel model kunt onderbouwen met bijbehorende deelvragen
- Maak gebruik van de uitleg, oefeningen en feedback/interviewmomenten tijdens de theorie/werkcolleges

Feedback en beoordeling

Binnen 2 werkweken na inleveren van je onderzoeksopzet, (in week 7) krijg je de beoordeling en feedback, en in de feedbackweek is er gelegenheid tot mondelinge toelichting op de feedback.

Om voor beoordeling van deze opdracht in aanmerking te komen geldt dat:

- De opdracht op tijd is ingeleverd
- Alle onderdelen van de opdracht in één document zijn opgenomen
- Het werk in correct Nederlands is geschreven.
- Het maximum aantal pagina's (5 pagina's, exclusief bijlagen) niet is overschreden.
- De opdracht is ingeleverd via dropbox

Bij het cijfer 5,5 of hoger heb je een voldoende voor deze opdracht.

Beoordelingsformulier Onderzoekopzet, Semester Leidinggeven & HRM

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	

Competentiegerichte feedback	
a) Onderzoekend vermogen: 1. Analytisch vermogen 2. Conceptueel vermogen 3. Methodologisch handelen	
b) Communicatie: 1. Toegankelijkheid 2. Overtuigingskracht	

Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*									
	O					V	RV	G	ZG	E
Een overtuigende onderzoekopzet met de volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> Definiëring van de kernelementen/kennisgebieden in de centrale vraag (a) Een helder theoretisch kader: een coherent betoog waarin je helder en beredeneerd vanuit de inhoud omschrijft welke theoretische inzichten zijn gebruikt om tot het conceptueel model te komen. Niet alleen beschrijvend, maar analyserend en redenerend vanuit de voornaamste begrippen en de relaties daartussen. Je gebruikt zoveel verschillende theoretische inzichten als nodig zijn om tot een coherent geheel te komen, echter <i>minimaal</i> 3 verschillende. Je maakt daarbij gebruik van de verplichte literatuur van de opleiding én daarnaast van <i>minimaal</i> 2 betrouwbare bronnen (degelijke literatuur/artikelen) buiten de verplichte literatuur van de opleiding. (a, b) Een conceptueel model dat de verbanden in het theoretisch kader 	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60

<p>in samenhang met de centrale vraag en deelvragen visualiseert (a, b)</p> <ul style="list-style-type: none"> Een heldere afbakening van het probleem in deelvragen (afgeleid van de centrale vraag) aansluitend op het conceptueel model en theoretisch kader (a) 											
Een duidelijke en logische structuur (b)	O					V	RV	G	ZG	E	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Correcte bronverwijzingen in de tekst en een correct opgestelde bronnenlijst conform APA (a)	O					V	RV	G	ZG	E	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<p>Taal en lay-out: Professioneel taalgebruik Communiqueert kernachtig Tekst is in één keer begrijpelijk te lezen Heldere en zakelijke schrijfstijl Overzichtelijke en verzorgde lay-out (b)</p>	O					V	RV	G	ZG	E	
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):											

* O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed / E=Excellent

Bijlage 7 Beoordelingsformulier Gedragsassessment Personeelsgesprek

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	

Onderwerpen	Beoordeling*									
	O					V	RV	G	ZG	E
	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
Communiceren 1. Relatiegericht <ul style="list-style-type: none"> • Luistert actief (LSD) • Praat respectvol • Reageert op non-verbale communicatie • Schakelt bewust in niveaus van communicatie • Geeft feedback • Vraagt feedback en gaat daar effectief mee om 2. Inlevingsvermogen: <ul style="list-style-type: none"> • Toont interesse en verplaatst zich in de ander • Past in gevoelige situaties de eigen communicatie op een adequate manier aan 3. Toegankelijkheid: <ul style="list-style-type: none"> • Hanteert een duidelijke en logische structuur • Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken, houdt focus op het doel • Is begrijpelijk en stemt taalgebruik af op de ander • Is makkelijk verstaanbaar, hanteert een goed tempo • Spreekt vlot en foutloos Nederlands 4. Overtuigingskracht: <ul style="list-style-type: none"> • Lichaamstaal is in overeenstemming met wat er gezegd wordt • Gaat in op bezwaren, reageert niet defensief • Onderbouwt standpunten, adviezen en verwachtingen • Argumentatie is consistent en volledig • Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak 										

Organiserend vermogen	O					V	RV	G	ZG	E
	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
1. Doelgericht: <ul style="list-style-type: none"> • Stelt doelen in termen van stappen en (tussentijdse) resultaten; checkt instemming en bewaakt voortgang • Brengt randvoorwaarden in kaart • Formuleert heldere verwachtingen op basis van richtinggevende kaders van de organisatie 2. Procesgericht: <ul style="list-style-type: none"> • Bepaalt prioriteiten en bewaakt de tijd • Bewaakt de voortgang en evalueert het gesprek op inhoud, proces, gevoel en resultaat 3. Oplossingsgericht: <ul style="list-style-type: none"> • Is in staat op besluitvaardige wijze te zoeken naar oplossingen • Stimuleert de ander tot nadenken en het bedenken van oplossingen • Maakt SMART-afspraken 										
Onderzoekend vermogen	O					V	RV	G	ZG	E
1. Analytisch vermogen: <ul style="list-style-type: none"> • Signaleert knelpunten of problemen • Brengt verschillende aspecten in kaart om zo echt tot de kern van het probleem / de vraag te komen 	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

* O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed / E=Excellent

Bijlage 8 Opdrachtformulering en beoordelingscriteria Re-integratieplan

Inleiding

In het eerste blok van dit semester is de instroom vanuit bedrijfskundig - en hrm optiek behandeld. Je hebt de opdracht werving en selectie uitgevoerd en een plan van aanpak (instroom, doorstroom of uitstroom) geschreven voor je eigen organisatie.

In dit tweede blok geven wij daarop een vervolg door het behandelen van door- en uitstroom. Hierbij verbindt je in de uitvoering van het hrm-beleid het leidinggevende- en het hrm perspectief. De onderwerpen gezondheidsbeleid, ziekteverzuim en re-integratie komen hierbij onder andere aan de orde.

In deze opdracht maak je voor een medewerker uit een casus een concreet re-integratieplan. Deze opdracht werk je samen met medestudenten in groepsverband uit. Er worden groepen geformeerd waar zowel studenten BKM als studenten HRM deel van uitmaken. Vanuit expertise van de beide disciplines, en natuurlijk rekening houdend met de wettelijke context rond verzuim, komen jullie tot een gezamenlijk re-integratieplan.

Doel

Door het maken van deze opdracht laat je zien dat je als professional in staat bent om vanuit een in de casus beschreven situatie en gegeven AVR beleid een re-integratieplan voor een individuele medewerker te kunnen opstellen. Hierbij laat je zien dat je de relevante wetgeving toepast.

De volgende competenties ontwikkel je met deze opdracht:

- Communiceren
- Ethisch vermogen
- Ondernemend vermogen
- Organiserend vermogen
- Onderzoekend vermogen

Instructie

In week 1 van blok 2 ontvang je duidelijke instructie en de casuïstiek ten behoeve van deze opdracht. Vanuit de gegeven casuïstiek (of op basis van een concrete eigen casus) maak je in groepsverband, bestaande uit ongeveer 5 personen en bij voorkeur bestaande uit zowel HRM als BKM studenten, een re-integratieplan voor een individuele medewerker. Het re-integratieplan is dus een groepsopdracht, ieder lid van een werkgroep levert dus hetzelfde re-integratieplan in. Zodra je werkgroep is gevormd geef je via een mailbericht de samenstelling van je werkgroep door aan de docent werkcollege/training.

Terwijl je met je groep aan het werk bent zie en leer je veel over jouw manier van communiceren, samenwerken en ondernemend gedrag. Niet alleen van je zelf maar ook van je groepsgenoten. Onderdeel van deze opdracht is het elkaar uitgebreid en ontwikkelingsgericht feedback geven over deze competenties. Dit doe je door gebruik te maken van bijgevoegde feedback formulieren. Iedereen in de groep vult deze formulieren over de anderen groepsgenoten in MET uitgebreide ontwikkelingsgerichte TOELICHTING. Tevens vullen jullie gezamenlijk een volledig en gegrond beargumenteerd ingevuld beoordelingsformulier in (zie beoordelingsformulier opdracht re-integratie).

De volgende aanwijzingen kunnen helpen om tot een goed re-integratieplan te komen:

- Bestudeer de beoordelingscriteria voor het re-integratieplan zodat je goed geïnformeerd bent over de verwachtingen ten aanzien van het re-integratieplan.
- Maak met je groep gezamenlijk een eenvoudig projectplan waarin je duidelijk beschrijft wie, wat wanneer doet;
- Bestudeer de casus gezamenlijk en bepaal op basis van de informatie in de casus de grote lijn van je re-integratieplan. Met welke aspecten moet je allemaal rekening houden om tot (duurzame) re-integratie te kunnen komen? Welke scenario's zijn er mogelijk? Wat is de rol van de organisatie, de leidinggevende, hr, de medewerker? Welke wetgeving is relevant?

In week 7 van blok 2 lever je de opdracht 're-integratieplan' via de Dropbox in bij de docent werkcollege/training. De docent ontvangt per student één word versie exemplaar met hierin (a) het re-integratieplan inclusief een gezamenlijk ingevuld beoordelingsformulier (dit deel is dus bij iedereen hetzelfde), en (b) van iedere student de door de groepsgenoten volledig ingevulde feedback formulieren (dit deel is dus voor iedereen verschillend).

Feedback en beoordeling

Binnen twee werkweken na inleveren van je re-integratieplan krijg je de beoordeling. In de feedbackweek heb je de gelegenheid tot feedback. Bij onvoldoende beoordeling is het feedback moment in de feedback week verplicht.

Om voor beoordeling van het re-integratieplan in aanmerking te komen geldt dat:

- de opdracht op tijd is ingeleverd
- alle onderdelen van de opdracht in één word-document zijn opgenomen
- het werk in correct Nederlands is geschreven
- het maximum aantal pagina's (9 exclusief bijlagen) niet is overschreden
- het re-integratieplan door de werkgroep is beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria en als bijlage is toegevoegd
- de door de medestudenten ingevulde feedbackformulieren als bijlagen zijn toegevoegd
- de opdracht is ingeleverd via dropbox

Bij het cijfer 5,5 of hoger heb je een voldoende voor deze opdracht.



Feedbackformulier Communiceren

Competentie Communiceren

Gebaseerd op de professionele competenties BKM-HRM deeltijd mei 2015. Op de volgende baldzijde hebben we ter informatie de competentie Communiceren verder uitgewerkt in voorbeelden van gedrag.

Naam feedbackontvanger:

Naam feedbackgever:

Relatie tot feedbackontvanger:

Datum feedback:

Feedback competentie Communiceren

Communiqueert effectief met diverse stakeholders (medestudenten, docenten, opdrachtgevers, collega's, managers, klanten, de buurt, belangengroepen etc.). Weet adequaat te handelen en te communiceren binnen een andere cultuur. Komt en blijft in contact met de ander (relatiegericht), doet dit op een begrijpelijke en heldere manier (toegankelijkheid), staat open voor de gedachten, gevoelens en mening van de ander (inlevingsvermogen) en weet de ander te overtuigen van de boodschap (overtuigingskracht). Zowel mondeling als schriftelijk.

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Relatiegericht: Komt en blijft in contact met de ander					
Inlevingsvermogen: Staat open voor gedachten, gevoelens en mening van de ander					
Toegankelijkheid: Communiqueert op een begrijpelijke en heldere manier					
Overtuigingskracht: Weet de ander te overtuigen van de boodschap					
Conclusie Communiceren					

Toelichting:

Mijn waarneming t.a.v. de competentie 'Communiceren':

Concrete adviezen t.a.v. de competentie 'Communiceren':

Competentie Communiceren

Omschrijving: communiceert effectief met diverse stakeholders (medestudenten, docenten, opdrachtgevers, collega's, managers, klanten, de buurt, belangengroepen etc.). Weet adequaat te handelen en te communiceren binnen een andere cultuur. Komt en blijft in contact met de ander (relatiegericht), doet dit op een begrijpelijke en heldere manier (toegankelijkheid), staat open voor de gedachten, gevoelens en mening van de ander (inlevingsvermogen) en weet de ander te overtuigen van de boodschap (overtuigingskracht).

Zowel mondeling als schriftelijk.

Indicator	(gedrags)criteria
Relatiegericht	<ul style="list-style-type: none">• luistert actief (laat anderen aan het woord, stelt open vragen, vraagt door, checkt eigen interpretaties)• praat respectvol met en over anderen• reageert op non-verbale communicatie• benadert anderen op een ontspannen manier• draagt bij aan een open dialoog• geeft effectief feedback• vraagt naar en gaat effectief om met feedback van anderen•
Inlevingsvermogen	<ul style="list-style-type: none">• toont interesse en verplaatst zich in mensen met andere gedachten, meningen, gevoelens, gedragingen, normen en waarden• kan in (cultuur)gevoelige situaties eigen communicatie op adequate manier aanpassen• heeft oog voor en staat open voor diversiteit (o.a. gender; leeftijd; bedrijfscultuur; etnische achtergrond e.d.)• is tactvol en stemt gedrag af op de ander•
Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none">• hanteert een duidelijke en logische structuur, de hoofdlijn is duidelijk• presentaties zijn 'to the point'• communiceert kernachtig en op hoofdzaken, houdt focus op doel• gebruikt hulpmiddelen effectief• is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep• <p>Specifiek bij <i>mondeling</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none">• is makkelijk verstaanbaar, hanteert een goed tempo, heeft energieke/enthousiaste verteltoon• spreekt vlot en foutloos in de Nederlandse taal• <p>Specifiek bij <i>schriftelijk</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none">• tekst is in één keer lezen begrijpelijk• spelling en grammatica zijn correct• opmaak is verzorgd•

Overtuigingskracht	<ul style="list-style-type: none"> • onderbouwt standpunten/keuzes/adviezen met argumenten • argumentatie is consistent en volledig • kan bewust de mening van anderen beïnvloeden • weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak • <p>Specifiek bij <i>mondeling</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lichaamstaal is in overeenstemming met wat er gezegd wordt • gaat in op bezwaren, reageert niet defensief, vraagt naar argumenten • <p>Specifiek bij <i>schriftelijk</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stijl van schrijven is in overeenstemming met de inhoud en de doelgroep •
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • past kennis toe op gebied van communiceren, zoals LSD, zender-, ontvanger-, en regulerende vaardigheden, metacommunicatie, niveaus van communicatie, feedbackregels, etc.



Feedbackformulier Samenwerken

Competentie Samenwerken

De beschrijving is gebaseerd op de professionele competenties BKM-HRM deeltijd mei 2015. Op de volgende baldzide hebben we ter informatie de competentie Communiceren verder uitgewerkt in voorbeelden van gedrag.

Naam feedbackontvanger:

Naam feedbackgever:

Relatie tot feedbackontvanger:

Datum feedback:

Feedback competentie Samenwerken

Levert in een team een eigen bijdrage aan gemeenschappelijke resultaten (taakgericht), is gericht op positieve werkrelaties, ondersteunt teamleden (mensgericht) en neemt het initiatief of de leiding om het team tot betere resultaten te brengen (leiderschap).

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Taakgericht: Levert een eigen bijdrage aan gemeenschappelijke resultaten					
Mensgericht: Ondersteunt teamleden en is gericht op positieve werkrelaties					
Leiderschap: Neemt initiatief of de leiding om het team tot betere resultaten te brengen					
Conclusie Samenwerken					

Toelichting:

Mijn waarneming t.a.v. de competentie 'Samenwerken':

Concrete adviezen t.a.v. de competentie 'Samenwerken':

Competentie Samenwerken

Omschrijving: levert in een team een eigen bijdrage aan gemeenschappelijke resultaten (taakgericht), is gericht op positieve werkrelaties, ondersteunt teamleden (mensgericht) en neemt het initiatief of de leiding om het team tot betere resultaten te brengen (leiderschap).

Indicator	(gedrags)criteria
Taakgericht	<ul style="list-style-type: none">• levert een actieve bijdrage aan structurering van het werk (doet voorstellen en/of maakt afspraken over doelen, resultaten, werkwijze, deadlines e.d.)• komt afspraken na: is op tijd aanwezig, is voorbereid, levert afgesproken prestaties• zorgt dat het teamresultaat bereikt wordt•
Mensgericht	<ul style="list-style-type: none">• betreft (stillere) teamleden bij discussie en besluitvorming• ondersteunt teamleden, biedt gevraagd en ongevraagd hulp en laat waardering blijken• maakt makkelijk contact met mensen met andere achtergronden• heeft oog voor verschillen van het werkklimaat van andere (sub)culturen• toont respect bij het werken met mensen met andere culturen, geloofsovertuigingen, leeftijden, etnische achtergrond etc.• spreekt teamleden aan, ook bij lastige onderwerpen (bijv. conflicten, proces of rolverdeling)• zoekt actief naar samenwerking binnen het team en houdt bij individuele acties rekening met gevolgen voor het team•
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none">• neemt het voortouw binnen een team en het proces/ resultaat (bijv. leidt vergaderingen, delegeert taken, geeft oplossingsrichtingen aan)• doet voorstellen het functioneren van het team te verbeteren• stimuleert en motiveert teamleden bij de uitoefening van hun taak• neemt verantwoordelijkheid voor proces/resultaat binnen het team• verbindt mensen vanuit verschillende culturen en/of landen tot een resultaatgericht team•
Kennis	<ul style="list-style-type: none">• past kennis toe op gebied van samenwerken, zoals kernkwadranten, de roos van Leary, teamrollen Belbin, teamfasen Tuckman, etc.



Feedbackformulier Ondernemend vermogen

Competentie Ondernemend vermogen

De beschrijving is gebaseerd op de professionele competenties BKM-HRM deeltijd mei 2015. Op de volgende baldzide hebben we ter informatie de competentie Ondernemend vermogen verder uitgewerkt in voorbeelden van gedrag.

Naam feedbackontvanger:

Naam feedbackgever:

Relatie tot feedbackontvanger:

Datum feedback:

Feedback Ondernemend vermogen

Is zich bewust van arbeidsomgeving en (markt)ontwikkelingen (omgevingsgericht), grijpt kansen, pakt vanuit zichzelf zaken op die om actie vragen en zet ideeën om in daden (proactief). Weet doelen te verwezenlijken, durft risico's te nemen en voor eigen inzichten en mening uit te komen (profilerend vermogen) en weet door te gaan tot dat het doel is bereikt, ook bij tegenslag (doorzettingsvermogen).

	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Proactief: Grijpt kansen en pakt vanuit zichzelf zaken op die om actie vragen en zet ideeën om in daden					
Profilerend vermogen: Weet doelen te verwezenlijken, durft risico's te nemen en voor eigen inzichten en mening uit te komen					
Doorzettingsvermogen: Gaat door totdat het doel bereikt is, ook bij tegenslag					
Omgevingsgericht: Is zich bewust van arbeidsomgeving en (markt) ontwikkelingen					
Conclusie Ondernemend vermogen					

Toelichting:

Mijn waarneming t.a.v. de competentie 'Ondernemend vermogen':

Concrete adviezen t.a.v. de competentie 'Ondernemend vermogen':

Competentie Ondernemend vermogen

Omschrijving: Is zich bewust van arbeidsomgeving en (markt)ontwikkelingen (omgevingsgericht), grijpt kansen, pakt vanuit zichzelf zaken op die om actie vragen en zet ideeën om in daden (proactief). Weet doelen te verwezenlijken, durft risico's te nemen en voor eigen inzichten en mening uit te komen (profilerend vermogen) en weet door te gaan tot dat het doel is bereikt, ook bij tegenslag (doorzettingsvermogen).

Indicator	(gedrags)criteria
Proactief	<ul style="list-style-type: none">• neemt uit zichzelf initiatief, ziet kansen en benut deze• neemt uit zichzelf actie om een probleem op te lossen• pakt uit zichzelf zaken op die om actie vragen• durft in onzekere situaties keuzes te maken en risico's te nemen•
Profilerend vermogen	<ul style="list-style-type: none">• toont gedrevenheid, ambitie en visie• onderneemt acties op basis van eigen overtuiging / dromen en passies• toont leiderschap in situaties die daarom vragen• komt uit voor de eigen mening in een discussie of bij een dilemma• durft zich te laten zien• ...
Doorzettingsvermogen	<ul style="list-style-type: none">• gaat door tot resultaat is bereikt, ook bij tegenslag• blijft gemotiveerd ondanks persoonlijke kritiek en ontmoediging door anderen•
Omgevingsgerichtheid	<ul style="list-style-type: none">• legt verband tussen externe ontwikkelingen en de eigen werkzaamheden• legt, onderhoudt en benut contacten met anderen die (in de toekomst) nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen of verstrekken van informatie of voor het behalen van doelen en resultaten• heeft zicht op trends, marktontwikkelingen en activiteiten van concurrenten• houdt rekening met de behoefte van de klant en met de (on)mogelijkheden van eigen organisatie•
Kennis	<ul style="list-style-type: none">• past kennis toe op gebied van ondernemend vermogen zoals netwerken, cirkel van invloed, 'locus of control', waarde creatie, prestatie motivatie, markt en arbeidsmarkt ontwikkelingen, concurrentieanalyse etc.

Beoordelingsformulier opdracht re-integratieplan

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	

Competentiegerichte feedback	
a) Communiceren 4) Toegankelijkheid 5) Overtuigingskracht 6) Kennis	
b) Ethisch vermogen 2) Ethisch denken	
c) Ondernemend vermogen 2) Proactief 3) Omgevingsgerichtheid	
d) Organiserend vermogen 4) Doelgericht 5) Procesgericht 6) Oplossingsgericht	
e) Onderzoekend vermogen: 5) Analytisch vermogen 6) Conceptueel vermogen 7) Oordeelsvorming	

Onderwerpen	Beoordeling*									
	O					V	RV	G	ZG	E
Heldere beschrijving van de situatie waarbij achtergronden, oorzaken en gevolgen in kaart zijn gebracht. (a, b, c, d, e)	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Een duidelijke analyse van de organisatieproblemen die rand voorwaardelijk opgelost moeten worden om de kans op duurzame re-integratie te bevorderen (a, d, e)	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5	15
Een helder plan van aanpak voor de re-integratie van Wensley op basis van verschillende mogelijke scenario's, waarin de concreet te nemen stappen logisch opgebouwd zijn en waarbij relevante wetgeving wordt toegepast. (a, d, e)	2,5	5	7,5	10	12,5	15	17,5	20	22,5	25



Beschrijving van de ethische dilemma's. (a, b)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
De verschillende onderdelen zijn toegelicht en onderbouwd met theorie uit colleges en literatuur. (e)	O					V	RV	G	ZG	E
	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5	15
Overzicht van de kosten van je re-integratieplan en de te verwachten baten door uitvoering van je advies. (d)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Logische opbouw, indeling en heldere samenhang tussen de verschillende onderdelen van het re-integratieplan. (inleiding, aanleiding, doel, de verschillende onderwerpen, samenvatting en conclusies) (a, d, e)	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Taal en lay-out: Professioneel taalgebruik Communiqueert kernachtig Tekst is in één keer begrijpelijk te lezen Heldere en zakelijke schrijfstijl Overzichtelijke en verzorgde lay-out (a)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Overig: Correcte bronvermelding in de tekst en bronnenlijst volgens APA richtlijnen. (e)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Aanwezigheid van volledig MET TOELICHTING ingevulde feedback formulieren op de competenties samenwerken, communiceren en ondernemend vermogen door ALLE werkgroep leden.	Niet		Deels			Volledig				
	0		2,5			5				
In de bijlage een gezamenlijk door de werkgroep volledig en grondig beargumenteerd ingevuld exemplaar van dit beoordelingsformulier.	Niet		Deels			Volledig				
	0		2,5			5				
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

42 * O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed / E=Excellent



Bijlage 9 Opdrachtformulering en beoordelingsformulier Reflectieverslag

Inleiding

Het belangrijkste instrument dat jij als leidinggevende of hr-professional inzet is je persoonlijk leiderschap. Met jouw stijl zet je de toon voor het werk in de organisatie. Uiteindelijk gaat het bij elke leidinggevende en hr-professional om de vraag: hoe stimuleer ik mezelf en anderen het beste uit onszelf te halen en daarmee ook de beste resultaten voor team en organisatie? Door een antwoord te geven op deze vraag, zet je een belangrijke stap: je persoonlijk leiderschap wordt sterker omdat deze voortkomt uit je eigen visie en kwaliteiten en je gedraagt je overeenkomstig je eigen overtuigingen. Dat maakt je niet alleen geloofwaardiger en daadkrachtiger, maar ook efficiënter. Eigenschappen, waardoor je beter de gewenste doelen zult behalen. Om je bewust te worden van je professioneel handelen is het belangrijk te reflecteren.

Reflecteren leert je om van een afstand te kijken naar eigen acties en gedrag en het effect daarvan in beroepsmatig handelen en studie. Dit in relatie tot de gewenste aanpak en het resultaat en de visie over de professional die je wilt zijn. Op basis van ervaringen, feedback en reflectie zul je in staat zijn om bewust acties te formuleren voor je professionele ontwikkeling.

In het reflectieverslag zet je een bewuste stap in je professionele ontwikkeling en laat je zien wat je persoonlijke en professionele ontwikkeling in de loop van dit semester is geweest.

Doel

Reflecteren is een basisvaardigheid die de professional (HRM/BKM) dient te bezitten. Je leert te reflecteren door bewust terug te kijken op je denken, willen en handelen. Anders gezegd; “welke intentie had ik, welk gedrag heb ik in die situatie laten zien, welk effect heeft dit op de ander en op mij gehad?” Naast het terugkijken op je gedrag is het bij reflecteren essentieel je af te vragen waarom je zo gehandeld hebt, welke drijfveren had je en wat ligt hieraan ten grondslag? Kortom stel je naar jezelf toe onderzoekend op. Het doel hierbij is dat jij je gedrag als toekomstige professional en je ontwikkeling tot professional *zelf* kunt sturen.

De volgende competenties ontwikkel je met deze opdracht:

- Ontwikkelingsgericht handelen
- Communiceren
- Ondernemend vermogen
- Onderzoekend vermogen
- Samenwerken

Instructie

De volgende aanwijzingen kunnen helpen om tot een goed reflectieverslag te komen:

- Bestudeer de beoordelingscriteria van het reflectieverslag zodat je goed geïnformeerd bent over de verwachtingen ten aanzien van het reflectieverslag;
- Uiterlijk in week zes van het eerste blok heb je voor jezelf een Beoordelingsformulier Gedragsassessment personeelsgesprek ingevuld, je hebt daarna veel geoefend (op school en hopelijk ook privé en op je werk) en hebt ook van de docent ingevulde beoordelingsformulieren van de gedragsassessments ontvangen. Aan het einde van het semester vragen we je nu om op je gespreksvaardigheden te reflecteren. Wat zie je dat je goed aangaat, wat vindt je moeilijk/lastig? Herken je patronen? Vul nu op basis van je eigen inzichten het Zelfbeoordelingsformulier Communiceren in en bepaal drie ontwikkelwensen op het gebied van gespreksvaardigheden/communiceren
- Neem de theorie van reflecteren nog eens goed door (Leren Reflecteren van Nijgh en van Tol) en de informatie uit de werkcolleges/training) en kies bewust een reflectiemodel die je verder gebruikt ten behoeve van een verdiepende reflectie;
- Gebruik de stappen van de leercirkel van Kolb zoals tijdens de lessen gebruikt;

- Reflecteer inhoudelijk op de door je medestudenten over jou ingevulde feedbackformulieren vanuit de opdracht re-integratie en voeg deze als bijlagen toe;
- Houd gedurende het schooljaar een logboek bij waarin je (reflecties op) leer en ontwikkelsituaties opneemt.

Om voor beoordeling van het reflectieverslag in aanmerking te komen geldt dat:

- de opdracht op tijd is ingeleverd
- alle onderdelen van de opdracht in één word- document zijn opgenomen
- het werk in correct Nederlands is geschreven
- het maximum aantal pagina's (9 pagina's, exclusief bijlagen) niet is overschreden
- de door de medestudenten ingevulde feedbackformulieren als bijlagen zijn toegevoegd
- de opdracht is ingeleverd via dropbox

Feedback en beoordeling

In week 8 van blok 2 moet het reflectieverslag worden ingeleverd via dropbox bij de docent werkcollege/training. Binnen twee werkweken na het inleveren van dit reflectieverslag krijg je via dropbox de beoordeling. In de feedbackweek heb je de gelegenheid tot mondelinge feedback.

Bij het cijfer 5,5 of hoger heb je een voldoende voor deze opdracht.

Beoordelingsformulier Reflectieverslag

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	

Competentiegerichte feedback	
a) Communiseren 1) Toegankelijkheid 2) Overtuigingskracht	
b) Ondernemend vermogen 1) Profilerend vermogen 2) Omgevingsgerichtheid	
c) Ontwikkelingsgericht handelen 1) Reflecterend vermogen 2) Zelfsturend vermogen 3) Kennis	
d) Onderzoekend vermogen: 1) Analytisch vermogen 2) Methodisch handelen 3) Oordeelsvorming	
e) Samenwerken 1) Taakgericht 2) Mensgericht 3) Leiderschap	

Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*									
Een concrete beschrijving van je visie op de professional (BKM of HRM) die jij graag wilt zijn. Wees heel specifiek in de rol die je ambieert en beschrijf en onderbouw welke kwaliteiten/competenties deze professional volgens jou in huis moet hebben. (a, b, d)	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beschrijf en onderbouw je eigen kwaliteiten/competenties op dit moment en stel vast waar jouw ontwikkeling ligt in perspectief met je ambitie. Gebruik hiertoe de testen, oefeningen etc. die in de lessen zijn behandeld en wellicht extra testen vanuit je werk of internet die je gedaan hebt om inzicht te krijgen in je eigen kwaliteiten/competenties. (a, b, c, d)	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Geef een verdiepende reflectie op je gespreksvaardigheden aan de hand van je eigen beoordeling Gedragsassessment Personeelsgesprek aan het begin van het semester, de docent beoordeling van het eerste Gedragsassessment, je ervaringen en feedback	O					V	RV	G	ZG	E
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

<p>tijdens het oefenen in de lessen, feedback vanuit je werk en omgeving, feedback vanuit de werkgroep Opdracht re-integratie én een actuele zelfbeoordeling Communiceren aan de hand van het door jou in de bijlage toegevoegde Zelfbeoordelingsformulier Communicatie. Wat zie je dat je goed afgaat, wat vind je moeilijk/lastig? Herken je patronen? Hoe heb je je ontwikkeld? Beschrijf wat of wie je daarbij heeft geholpen (kennis, theorie/model en concrete ervaring). (a, c, d)</p>											
<p>Beschrijf je ontwikkeling gedurende dit semester op de competenties:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ondernemend vermogen 2. samenwerken <p>Beschrijf je begin situatie, je eindsituatie en concreet veranderd denken en handelen. Beschrijf wat of wie je daarbij heeft geholpen (denk hierbij aan bijvoorbeeld kennis, theorie/model, concrete ervaring, wat je goed afging én wat je niet goed afging, kwaliteiten én valkuilen, feedback).</p> <p>Neem de feedback van je medestudenten uit de werkgroep Opdracht Re-integratie inhoudelijk mee in je beschrijving.</p> <p>Gebruik voor een goede analyse van je eigen handelen/gedrag met betrekking tot de competenties, het document 'Professionele competenties BKM-HRM deeltijd' die je tijdens het semester hebt ontvangen. (a, b, c, d, e)</p>	O					V	RV	G	ZG	E	
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	
<p>Op basis van de in je reflectieverslag verzamelde informatie, formuleer je de drie voor jou meest belangrijke ontwikkelwensen in perspectief met de professional die jij wilt zijn, waar je het volgende semester mee aan het werk wilt. Wees zo concreet mogelijk en onderbouw je keuze. (a, c, d)</p>	O					V	RV	G	ZG	E	
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	
<p>Reflecteer vervolgens op je leerstijl (hoe heb je door welke leerervaringen ontwikkeld) en leg hierbij de relatie naar je leerstijl volgens Kolb en je uitdagingen in je leerstijlen. Welke nieuwe leersituaties, ook buiten je comfortzone, ga je nu concreet opzoeken voor de ontwikkeling van hiervoor genoemde drie ontwikkelwensen. Maak een concreet plan van aanpak. (c)</p>	O					V	RV	G	ZG	E	
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	
<p>EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):</p>											

* O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed / E=Excellent



Bijlage 10 Programma per dagdeel

1^{ste} blok

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Voorbereiding
1	<p>Theorie 1 'Kennismaken' Kennismaking met semester en onderzoekopdrachten; HRM, macht en ethiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introductie semester • Inleiding: verleden en heden 'leidinggeven & HRM' • Wat betekenen ontwikkelingen maatschappij op organisatie, leidinggeven en leiderschap, wat wordt van de leidinggevende/hrm-er van de toekomst gevraagd. • Leiderschap: • Onderzoeken: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bedrijfskundig onderzoek en onderzoeksvaardigheden ○ De bedrijfskundige cyclus ○ De onderzoekscyclus ○ Centrale vraag, theoretisch kader, conceptueel model en deelvragen ○ Zoekvaardigheden 	<p>Bestuderen:</p> <p>Studiehandleiding</p> <p>HRM: Uit hoofdstuk 1: 1.1, 1.2 (exclusief 1.2.4) Uit hoofdstuk 13: 13.1 en 13.3</p> <p>PGIO: Hoofdstuk 9 (exclusief 9.2.3, 9.4 en 9.5)</p> <p>PO: Uit hoofdstuk 1: 1.1, 1.2, 1.3 en 1.4 Uit hoofdstuk 4: 4.1 t/m 4.7</p>	<p>Werkcollege/training 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennismaken met docent, opzet, werkwijze, toetsing, communicatie in de lessen, ethisch handelen • Check of iedereen werkomgeving heeft waar opdracht W&S in gedaan kunnen worden. • Persoonlijke presentatie van max. 3 minuten • Reflecteren • Korte introductie reflectieverslag einde blok 2 • Werving & Selectie 1 • Opdracht W&S 	<p>Bestuderen:</p> <p>LR H1</p> <p>PGIO Deel 2 H5, 5.1 PGIO Deel 2 H6</p> <p>Voorbereiden: Maximaal 3 minuten persoonlijke introductie van jezelf door een korte presentatie aan de hand van de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neem van huis een voorwerp mee dat iets verteld over wie jij bent. • Wat doe je nu (werk)? • Wat ambieer je met het doen van de opleiding? • Grootste talent? • Valkuil waar je het meest last van hebt? • Wat is een leerdoel voor het komende semester?

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Voorbereiding
2	<p>Theorie 2 'De juiste mens op de juiste plek' Personeelsplanning, W&S en ethiek/integer leiderschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Strategische) Personeelsplanning in relatie tot organisatiestrategie & stroombeleid • Instroombeleid: werving en selectie nieuwe medewerkers, onboarding, Employer branding • Ethiek en integer leiderschap • Destructief leiderschap <p>Uitleg Conceptueel Model</p>	<p>Bestuderen:</p> <p>HRM: Uit hoofdstuk 1: 1.4.2 Uit hoofdstuk 2: 2.2 t/m 2.3 (exclusief 2.3.1, 2.3.2, 2.3.4, 2.3.5) Uit hoofdstuk 3: 3.1 (niet verplicht) Uit hoofdstuk 4: geheel</p> <p>PGIO: Uit hoofdstuk 9: 9.4</p> <p>Hand-out 3: Hoofdstuk 5 uit Hunsaker (2013) 'Integer Leiderschap'</p>	<p>Werkcollege/training 2 Instroombeleid: werving en selectie 2 Kant nieuwe medewerker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmarktcommunicatie en personal branding • Werving en Selectieproces • Selectie instrumenten • Onboarding • Schriftelijke adviesvaardigheden 	<p>Voorbereiden:</p> <p>Meenemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een in jouw ogen goede en een slechte wervingsboodschap
3	<p>Theorie 3 'Prestatie/ontwikkelmanagement'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevante aspecten en samenhang van selectie-planning-voortgang-functioneren-pop-beoordelen (P-cyclus) • Leren/ontwikkeling <p>Oefening conceptueel model</p>	<p>Bestuderen:</p> <p>HRM: Uit hoofdstuk 7: 7.1 t/m 7.4.1 (exclusief 7.2.3) Uit hoofdstuk 9: 9.1 (niet verplicht) en 9.4</p> <p>PO: Uit hoofdstuk 4: 4.4 t/m 4.6</p>	<p>Werkcollege/training 3 Basis communicatieve vaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gespreksvaardigheden <ul style="list-style-type: none"> ○ Ontvangervvaardigheden ○ Zendervvaardigheden ○ Regulerende vaardigheden • Gedachten/aannames, oordelen, overtuigingen, emoties, stemmingen, projectie • Non verbale communicatie • Niveaus van communicatie • Basis coachingvaardigheden 	<p>Bestuderen:</p> <p>GIO Deel 1 H 1,2 en 3</p>



Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
4	Arbeidsrecht 1 Hoe lees ik de wettenbundel? De arbeidsovereenkomst <ul style="list-style-type: none"> • elementen van de arb. ovk. • verschil met overeenkomst van opdracht • totstandkoming arb.ovk. • bepaalde en onbepaalde tijd • flexibele arbeidsrelaties • loon 	Bestuderen: AB: Hfdst 2.1, 2.2, 2.3, 2.5, 2.9, 2.10 Hfdst. 4.1, 4.3, 4.4, 4.5 Verder: inplakken tabbladen wettenbundel Let op: neem <u>altijd</u> je boek en wettenbundel mee naar de colleges arbeidsrecht!	Werkcollege/training 4 Selectiegesprekken <ul style="list-style-type: none"> • Gedragsgericht interviewen d.m.v. STARR-methode • Selectie gesprek Doelen, procedures, werkwijzen, inhoud, aandachtspunten en resultaten	Bestuderen: GIO Deel 2 H 4, 5 en 6 Vorbereiding: Meenemen een vacature waar je echt op zou willen/kunnen solliciteren en je eigen CV en brief voor die vacature.
5	Theorie 4 'Duurzaam & Divers' Vervolg doorstroombeleid: duurzaam HRM en diversiteit 1 <ul style="list-style-type: none"> • Duurzaam HRM • Diversiteit • Generaties/levensfasen Oefening Generaties (Hand-out 4) Uitleg deelvragen Intervisie en consult onderzoeksopzet	Bestuderen: HRM: Uit hoofdstuk 11: 11.1 en 11.2 Neem jouw (concept) theoretisch kader en conceptueel mee naar de les (in 4-voud)	Werkcollege/training 5 <ul style="list-style-type: none"> • Functionering gesprek Doelen, procedures, werkwijzen, inhoud, aandachtspunten en resultaten <ul style="list-style-type: none"> • Feedback 	Bestuderen: GIO Deel 2 H 7 en 9 PGIO Deel 1 H 2

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
6	Arbeidsrecht 2 Rechten en plichten wg/wn <ul style="list-style-type: none"> • art. 7:611 BW • bedingen in de arb. ovk. • wijziging van arbeidsvoorwaarden • grondrechten werknemers 	Bestuderen: AB: Hfdst 2.11 Hfdst 3 (m.u.v. paragraaf 3.4)	Werkcollege/training 6 Doorstroom <ul style="list-style-type: none"> • Basis coaching vaardigheden • Coachingsgesprek • Beoordelingsgesprek Doelen, procedures, werkwijzen, inhoud, aandachtspunten en resultaten	Bestuderen: GIO Deel 2 H 8 en 9 Hand-out 5: HGG Beoordelingsgesprek PGIO Deel 2 H 5.1 en 5.4 Voorbereiden: Maak minimaal 1 casus voor één van deze gesprekken. Uploaden in dropbox op MijnHvA – L-HRM: Een door jezelf ingevuld beoordelingsformulier 'gedragsassessment personeelsgesprek'
7	Arbeidsrecht 3 CAO, OR, Gelijke behandeling <ul style="list-style-type: none"> • CAO, AV-verklaring • Ondernemingsraad • Discriminatie, gelijke behandeling 	Bestuderen: AB: Hfdst 1.1 t/m 1.5 en 1.8 Hfdst 7 Inleveren opdracht 'onderzoeksopzet'	Werkcollege/training 7 Leidinggeven <ul style="list-style-type: none"> • Leidinggeven en de context waarin leiding gegeven moet worden • Situationeel leidinggeven • Oefenen met verschillende stijlen van leidinggeven in gesprek met medewerker 	Bestuderen: PGIO Deel 3 H9 Indien mogelijk een eigen casus meenemen Inleveren opdracht "Werving & Selectie"
Toetsweek				
Toets week en feedback week	Assessment personeelsgesprek Feedback theorie docent bij onvoldoende Plan van Aanpak	Neem de criteria voor het beoordelen van een personeelsgesprek van 4.3 door. Gebruik van te voren alle gelegenheden op school en daarbuiten om je sterke punten te versterken en je verbeterpunten aan te pakken.	Gedragsassessment personeelsgesprek	Neem de criteria voor het beoordelen van een personeelsgesprek van 4.3 door. Gebruik van te voren alle gelegenheden op school en daarbuiten om je sterke punten te versterken en je verbeterpunten aan te pakken.



2^{de} blok

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Voorbereiding
1	<p>Theorie 1 'Gezond en duurzaam inzetbaar' ARBO, verzuim & gezondheidsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terugblik blok 1. • Vooruitblik blok 2 • Arbo, veiligheidsbeleid en risico-analyse • Verzuim en Re-integratiebeleid • Duurzame inzetbaarheid • Leefstijl • Omgaan met stress en werkdruk • Burnout 	<p>Bestuderen:</p> <p>PGIO: Uit hoofdstuk 1: 1.4 en 1.5</p> <p>Hand-out 6: en 7.2 uit Duurzame Inzetbaarheid (Burggraaf)</p> <p>Hand-out 7: H14 (exclusief 14.6.2 en 14.6.3) uit Organisatie & Personeels- management (Rengeling & Schouwstra)</p> <p>Hand-out 8: Figuur 4.2 'Model van het stresshanteringspro- ces' uit: Hunsaker Ph. L (2013). <i>Managementvaardig- heden.</i></p>	<p>Werkcollege/training 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doornemen feedback opdracht blok 1 • Toelichting reflectieverslag • Kwaliteiten en leerstijlen • Verzuimbegeleiding deel 1 en opdracht re-integratie 	<p>Bestuderen:</p> <p>LR hele boekje</p> <p>PGIO Deel 2 H 5.1 en H 6</p> <p>Meenemen resultaten van de Leerstijlen test</p>

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
2	Theorie 2 'Verdieping Leiderschap' <ul style="list-style-type: none"> Leiderschap in de toekomst Werktijd re-integratiegroep 	Bestuderen: Hand-out 9: Artikel uit M&O (2016): <i>We don't need another hero</i>	Werkcollege/training 2 <ul style="list-style-type: none"> Kwaliteiten en teams <ul style="list-style-type: none"> Teamrollen Diversiteit in teams Kwaliteiten en kernkwadranten 	Vorbereiden: Document Belbin doornemen en resultaten Belbin test meenemen. PGIO Deel 3 H 7.1 t/m 7.4
3	Arbeidsrecht 1 Ziekte <ul style="list-style-type: none"> arbeidsongeschiktheid loonbetaling tijdens ziekte begeleiding tijdens ziekte re-integratie 	Bestuderen: AB: Hfdst 5	Werkcollege/training 3 <ul style="list-style-type: none"> Conflicthantering <ul style="list-style-type: none"> Analyse van meegenomen conflicten op het werk Wanneer worden meningsverschillen conflicten? Favoriete stijlen van conflicthantering Oplossingsgericht gespreksmodel - 	Vorbereiden: GIO Deel 3 H 15 PGIO Deel 3 H 7.6 Eigen casus conflict Document Rood van Leary doornemen Resultaten test conflictstijlen en Roos van Leary meenemen
4	Theorie 3 'Diversiteit & stereotypering' Diversiteit 2 <ul style="list-style-type: none"> Managen van diversiteit & Gastcollege stereotypering 	Bestuderen: Hand-out 11: Artikel van College rechten voor de rechten van de mens: Stereotypering: wat is dat en hoe werkt het Doe 1 (of meerdere testen) op: https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands/	Werkcollege/training 4 <ul style="list-style-type: none"> Vervolg conflicthantering & Onderhandelen <ul style="list-style-type: none"> conflicthantering in de rol van een derde partij. Het onderhandelingsproces Onderhandelingsstrategieën Onderhandelingsstijlen 	Vorbereiden: GIO Deel 3 H 16 PGIO Deel 3 H 7.5 Resultaten test onderhandelstijlen meenemen Indien mogelijk meenemen een eigen casus: onderhandelen op het werk

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Voorbereiding
5	Arbeidsrecht 2 Ontslagrecht 1 <ul style="list-style-type: none"> einde van rechtswege opzegging ontbinding transitie- en billijke vergoeding 	Bestuderen: AB: Hfdst 1.7 Hfdst 8.1, 8.3, 8.5, 8.6.1 t/m 8.6.5, 8.7 en 8.9	Werkcollege/training 5 <ul style="list-style-type: none"> Verzuimbegeleiding deel 2 	Voorbereiden: Hand-out 5: HGG Het verzuimgesprek Eigen casus verzuimgesprek
6	Theorie 4 'Motivatie' Beloningsgrondslagen. Motivatie: klassiekers en moderne inzichten <ul style="list-style-type: none"> Motivatie, beloning, Het Nieuwe werken, kwaliteit van arbeid/werk Wrap up theorie/tentamenstof blok 1 en 2	Bestuderen: HRM: Uit hoofdstuk 6: 6.1 en uit 6.2 alleen het stuk over 'de zelfbeschikkingsthe orie op pagina 203- 205 Uit hoofdstuk 8: 8.1 t/m 8.3 PGIO: Uit hoofdstuk 1: 1.5.2 Hand-out 13: Hoofdstuk 14.1.1: uit: Kluijtmans (2014), <i>Leerboek HRM</i> Hand-out 14: Hoofdstuk 9 uit: Schenning & Simons (2016) <i>Mens en organisatie: 24 evoluties onder de loep</i>	Werkcollege/training 6 <ul style="list-style-type: none"> Verzuimbegeleiding deel 3 	Voorbereiden: Hand-out 5: HGG Het verzuimgesprek Eigen casus verzuimgesprek

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
7	Arbeidsrecht 3 Ontslagrecht 2 <ul style="list-style-type: none"> • Ontslag op staande voet • Beëindigingsovereenkomst • Instemming met opzegging Vakantie en andere soorten verlof <ul style="list-style-type: none"> • vakantiedagen • WAZO (zorgverlof) 	Bestuderen: AB: Hfdst 6 Hfdst 8.4, 8.6.6, 8.10 t/m 8.13 en Bijlage 1	Werkcollege/training 7 <ul style="list-style-type: none"> • Slecht nieuws gesprekken <ul style="list-style-type: none"> - Doel, procedure, inhoud, aandachtspunten ontslag gesprek - Omgaan met emoties - Correctiegesprek - Het exitgesprek 	Vorbereiden: GIO Deel 2 H 12 Indien mogelijk een eigen casus slecht nieuwsgesprek Inleveren opdracht 're-integratieplan'
Toetsweek				Inleveren 'reflectieverslag'
hertamenweek	Assesment personeelsgesprek	Neem de criteria voor het beoordelen van een personeelsgesprek door. Gebruik van te voren alle gelegenheden op school en daarbuiten om je sterke punten te versterken en je zwakke punten aan te pakken.	Gedragsassessment personeelsgesprek	Neem de criteria voor het beoordelen van een personeelsgesprek door. Gebruik van te voren alle gelegenheden op school en daarbuiten om je sterke punten te versterken en je zwakke punten aan te pakken.
Herkansings en feedback week	Inzage tentamen		Feedback op reflectieverslag bij onvoldoende Feedback opdracht 're-integratieplan' bij onvoldoende	

Legenda (afkorting: titel boek)

- AB: Arbeidsrechtbegrepen
- GIO: Gesprekken in Organisaties
- HRM: Leerboek HRM
- LR: Leren Reflecteren
- PGIO: Psychologie van Gedrag in Organisaties
- PO: Praktijkgericht Onderzoek in Bedrijf

