

Inleiding Management en Organisatie

Studiehandleiding 2016-2017

Deeltijdopleidingen Management en Organisatie
Bedrijfskunde MER en Human Resource Management

Auteur	Myrke Nieweg en Hans Piket
Opleidingsmanager	Hans Piket
Semester-verantwoordelijke	Hans Piket
EC	30
Code-sis	1100IMO_13
Studiejaar	2016-2017 september versie
Intranet	https://dlwo.dem.hva.nl
Betrokken docenten	Monica Grummels, Myrke Nieweg, Ab Laurent, Ali Mujde & Hans Piket.



Inhoud van deze semesterhandleiding	bladzijde
1. het programma, de toetsing, beoordeling en de reflectie	
1.1. algemene informatie bij de opdrachten van dit semester	3
1.2. de taakopdracht voor de student in dit semester	4
1.3. de rollen van de student in dit semester	4
1.4. Inleiding op de inhoud van de colleges bij dit semesters	5
1.5. de toetsing in dit semester	7
1.6. de beoordeling, feedback en de reflectie	10
1.7. herkansingen	11
2. lesrooster	12
3. programma per dagdeel	14
4. literatuurlijst	21
Bijlage 1: beoordeling onderzoeksplan	22
Bijlage 2: beoordeling organisatiebeschrijving (product 1)	23
Bijlage 3: beoordeling organisatieanalyse (product 2)	25
Bijlage 4: semester toetsmatrijs	27
Bijlage 5: toetsmatrijsen per toetsonderdeel.	39

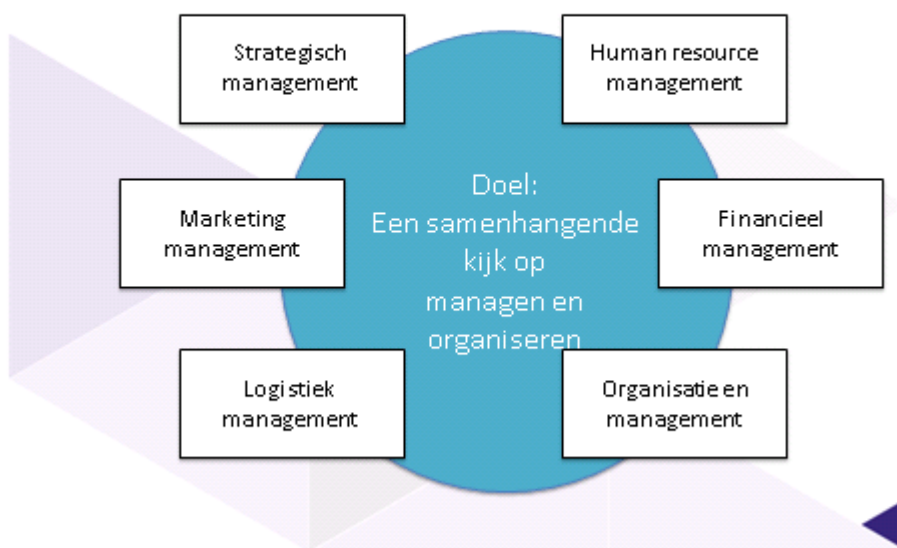
1. Het programma, de toetsing, beoordeling en de reflectie

1.1. Algemene informatie bij de opdrachten van dit semester

In dit semester maakt de student een uitgebreide studie van een organisatie, bij voorkeur die waarin hij/zij zelf werkzaam is. We vragen ons in dit semester af wat er nu eigenlijk allemaal in een organisatie gebeurt en hoe **effectief** dat eigenlijk is. Effectief betekent **doelgericht**, en we gaan er dus vanuit dat een organisatie bepaalde doelen nastreeft. Deze doelen moeten worden gerealiseerd en dat betekent dat er moet worden **georganiseerd**, dat er moet worden **gemanaged**. Bij organiseren gaat het om het managen van processen en het managen van mensen. Het gaat bij organiseren om een veelheid van taken. Van al deze taken kun je op zich al een studie maken, vandaar dat we spreken van disciplines of vakgebieden. Denk daarbij aan marketing, finance, strategisch management en procesmanagement. Deze kun je afzonderlijk bestuderen, maar in dit semester gaan we ze nu juist gezamenlijk bekijken. Voor bedrijfskunde is dat zonder meer logisch. Bedrijfskunde is immers de multidisciplinaire en interdisciplinaire kijk op organisaties. Vanuit vele invalshoeken wordt bestudeerd hoe de organisatie opereert en waar verbeteringen wenselijk en mogelijk zijn.

Voor HRM'ers is het belangrijk dat je begrijpt wat er in een organisatie gebeurt en waarom dat gebeurt en dat je van daar uit kunt bestuderen hoe medewerkers een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatiedoelstellingen.

Hogeschool van Amsterdam



Figuur 1. Integraal en multidisciplinair kijken naar organisaties

De manier waarop we naar organisaties kijken is die van het integraal management. Daaronder verstaan we in dit verband dat we onderzoeken in hoeverre er in een organisatie op een samenhangende, op een consistente manier wordt gewerkt. Het is in dit semester dan ook van belang dat je gaat inzien hoe de verschillende disciplines met elkaar samenhangen en op elkaar inspelen.



1.2. De taakopdracht voor de student in dit semester

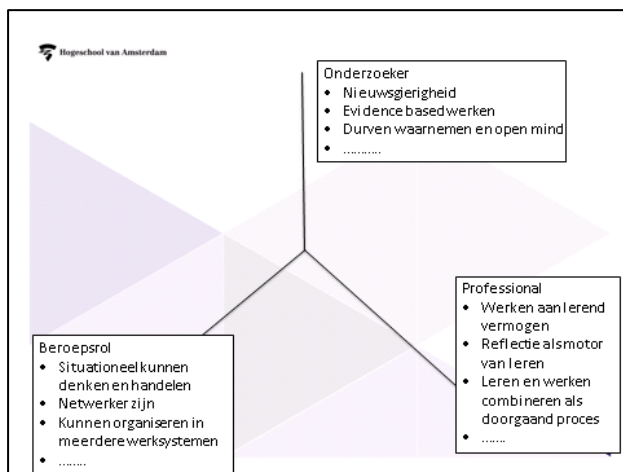


figuur 2. Het vizier van de BKM en HRM professional in dit semester

De manier waarop we naar organisaties gaan kijken is weliswaar vanuit de verschillende disciplines georganiseerd (kernvakgebieden, figuur 2), maar we zullen er vanuit onze *bril*, of vanuit ons *vizier* van bedrijfskundigen, communicatiedeskundigen en HRM'ers naar kijken. Dat doen we door gebruik te maken van bepaalde (taak)competenties. Daarbij gaan we systematisch en doelgericht te werk. We richten ons op de **taakopdracht**, die in dit semester bestaat uit **het in kaart brengen van de werking van de organisatie** en **het beargumenteren waarom je de organisatie al dan niet effectief vindt**. In figuur 2 zie je dat schematisch weergegeven. Je gaat verschillende zaken in je organisatie waarnemen en beschrijven (verkennen en evalueren), waarna je gaat aangeven wat je daarvan vindt (probleemidentificatie en diagnose).

De theoretische inzichten van de kernvakgebieden vormen de ingrediënten voor je kennis en inzicht. De competenties vormen daarbij de richtlijnen voor je (beroepsgerichte) handelen. Competenties gaan over de vraag of je iets goed doet, of je er **competent** in bent. Kun je goed met anderen communiceren, werk je systematisch, kun je zaken goed met elkaar verbinden, heb je onderzoekend vermogen, enz..

1.3. De rollen van de student in dit semester



In dit semester, en trouwens in de hele studie, plaatsen we je in **drie rollen**, die ook hier weer met elkaar samenhangen. Je opereert als bedrijfskundige of HRM'er, die gebruik maakt van de kennis en de inzichten uit de verschillende disciplines. De eerste rol is die van professional. In je rol als professional vraag je je voortdurend af of je je werk als professional goed doet en waar je nog verbeteringen kunt realiseren.

De tweede rol is de beroepsrol, waarbij jullie worden opgeleid als bedrijfskundige of HRM'er. Wat wordt er in die rol van je gevraagd, en kun je dat leveren?

De derde rol is die van onderzoeker. Om je beroep professioneel te kunnen uitoefenen is een grote nieuwsgierigheid noodzakelijk. Immers, hoe beter je op de hoogte bent van datgene wat men van je vraagt, hoe beter het door jou voorgestelde beleid zal zijn.

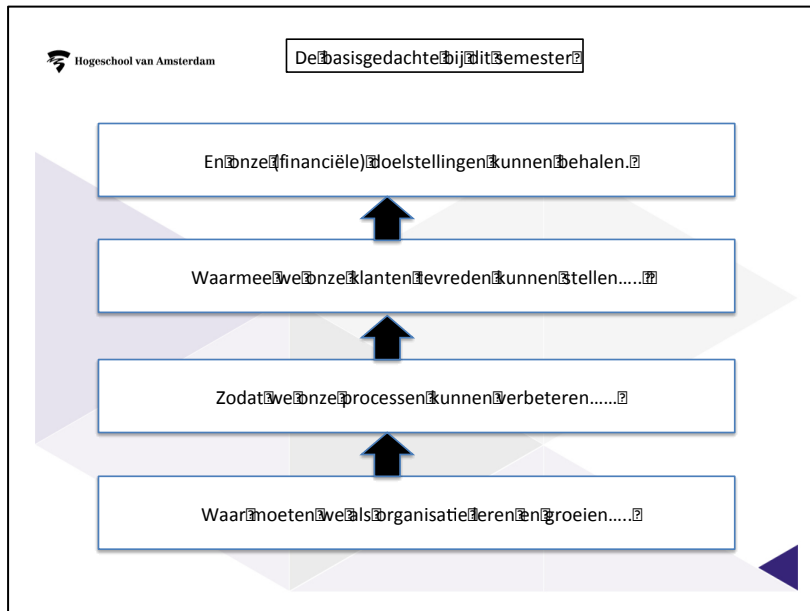


je op de hoogte bent van datgene wat men van je vraagt, hoe beter het door jou voorgestelde beleid zal zijn.

Dat doe je in een onderzoekende rol, waarbij je echt op zoek bent naar de beste inzichten, die je kunnen helpen je werk beter te doen en je organisatie nog beter te maken.

1.4. Inleiding op de inhoud van de colleges bij dit semesters

Organisaties zijn ingewikkeld. Er gebeurt enorm veel, want er wordt door veel partijen veel van organisaties gevraagd. Mede daarom worden er veel plannen gemaakt. Maar omdat iedereen een organisatie ook ziet als een middel om eigen doelen te realiseren wordt het nog ingewikkelder. Zo ingewikkeld dat we al gauw door de bomen het bos niet meer zien.



Laten we daarom eens starten met het maken van een simpele voorstelling van zaken, weergegeven in het onderstaande schema.

Logisch beredeneerd:

1. Een organisatie moet (financieel) gezond zijn;
2. Daarvoor moeten de klanten tevreden zijn, want dan komen ze terug en blijven ze terug komen.
3. Tevreden klanten krijg je wanneer je een goede, effectieve organisatie hebt.
4. Een goede organisatie krijg je wanneer iedereen weet wat hij/zij moet doen en men daartoe ook in staat is.

Laten we dit de basisgedachte van organiseren noemen. In het schema hierboven zie je dat de bovenstaande 4 gedachten met elkaar zijn verbonden en tezamen een redentatie vormen. Deze gedachte is afgeleid van de Balanced Scorecard, een belangrijke organisatie theorie, waar we nog meer over zullen horen. Bij de Balanced Scorecard gaat het over de vraag of er in organisaties op de juiste manier wordt gewerkt. Met andere woorden; of de organisatie effectief is. Centraal in dit semester staat ook het INK model. Dat model is in feite een verdere uitwerking van de Balanced scorecard. Het is net als de Balanced scorecard een integraal model, dat wil zeggen dat we bestuderen of de organisatie op een samenhangende (integrale) manier opereert. Beide modellen/theorieën zijn heel goed bruikbaar bij het vaststellen of je organisatie al dan niet effectief is.

Het gaat hier natuurlijk vooral om de vraag wat organisaties en organiseren effectief maakt. Daarbij onderscheiden we vier effectiviteitsgebieden, te weten:

- technische en economische effectiviteit: wordt er in de processen op een goede manier met de beschikbare mensen en middelen naar de gestelde doelen toegewerkt?
- bestuurlijke effectiviteit: wordt de organisatie op een goede manier bestuurd en is de organisatie in voldoende mate veranderbaar?
- psychosociale effectiviteit: wordt er op een verstandige manier met de medewerkers omgegaan?
- maatschappelijke effectiviteit: creëert de organisatie voor de klanten en in bredere zin de maatschappij voldoende toegevoegde waarde?

Met de Balanced scorecard en het INK model als rode draad kijken we naar vraagstukken als integraal denken over kwaliteit van organiseren, finance, marketing, ICT en organiseren, ontwerpen en sturen van processen, gedrag in organisaties en de rol van HRM, enz..

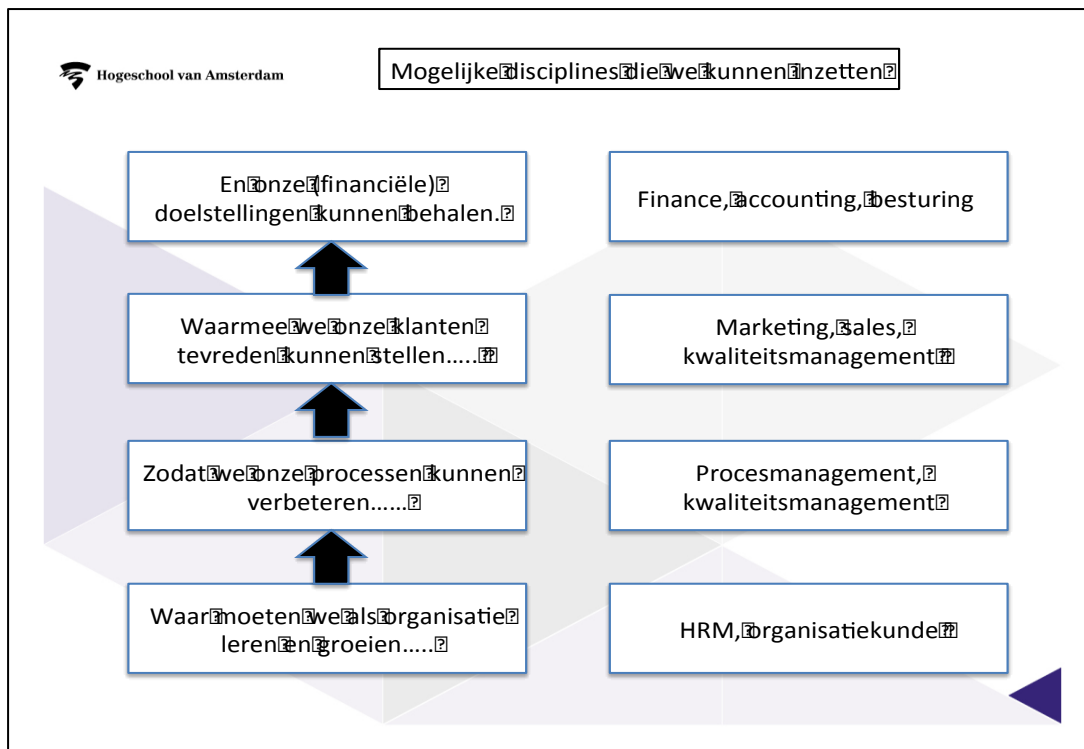
Blok 1 (de eerste 10 weken)

In dit semester starten we in blok 1 (de eerste 10 weken) vanuit de bovengenoemde basisgedachte en gaan we bekijken hoe organisaties werken. We gaan vanuit verschillende invalshoeken naar organisaties kijken, met meerdere brillen en vanuit meerdere perspectieven. Wat maakt organiseren zo lastig en ingewikkeld, maar tegelijkertijd ook zo boeiend en inspirerend? We starten met het behandelen van een aantal belangrijke disciplines, die een centrale rol bij organiseren innemen. Allereerst hebben we het over de strategie,



waarmee we richting geven aan ons organiseren. Daarna kijken we naar de processen, waarmee we de inrichting van de organisatie kunnen beschrijven. Hoe wordt er vanuit de input van middelen en mensen naar resultaten toegewerkt. We gaan kijken naar de vraag hoe je een goede organisatie opbouwt. Organiseren vraagt het denken in processen, waarbij niet alleen de productie of dienstverlening voor de klant belangrijk is, maar ook de besturing van de organisatie en de ondersteunende processen. Speciale aandacht geven we aan het werken met KPI's en de Balanced Scorecard. Hiermee kun je namelijk meten en beredeneren of het met de organisatie de gewenste kant op gaat.

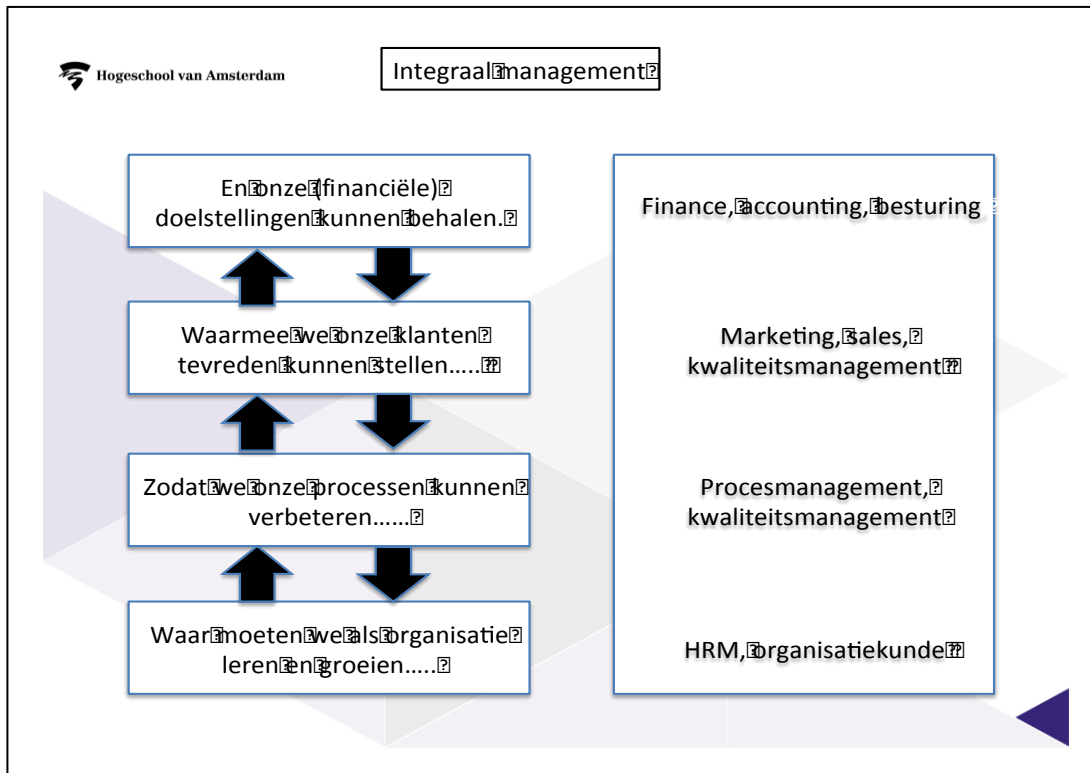
Bij organisaties gaat het vervolgens altijd om de inzet van middelen en daarmee om geld. Het gaat ook om het realiseren van resultaat, en dat draait bij veel organisaties voor een belangrijk deel om geld. Bij non profit organisaties gaat het om maatschappelijk nut, waar de opdrachtgever echter wel voor betaalt. En reken maar dat die waar voor zijn geld eist. De financiële kant van organiseren is dus van groot belang. Maar hoe kun je in een organisatie een bevredigend financieel resultaat bereiken?



Daarvoor gaan we in de eerste plaats naar marketing en sales kijken. Met welke producten en diensten kunnen wij een markt veroveren? De klant neemt een centrale rol in bij marketing. Wat wil de klant, en hoe kunnen we de klant binnenhalen en binnenhouden.

Vervolgens moeten we ons realiseren dat de processen alleen maar goed gaan werken als we de juiste mensen aan boord hebben en ze op een juiste manier aansturen. Daar gaan we kijken naar de inzichten van de organisatiekunde en van human resource management.

Blok 2



Na de behandeling van de belangrijkste theorieën en modellen van de kerndisciplines in het eerste blok gaan we in blok 2 op een thematische manier in op organisaties en hun werking. Centraal in dit blok staat opnieuw het INK model, en we gaan nog uitgebreider kijken naar de vier effectiviteitsgebieden.

Het INK model gaat vooral over de transformatie van strategische ideeën naar de gewenste prestaties. Daarom behandelen we nog een tweetal andere modellen van integraal management, te weten het Vierfasenmodel en het Burke Litwin model. Het Vierfasenmodel handelt vooral over de strategische ideeën en wat die voor het organiseren betekenen en het Burke Litwinmodel gaat over de opbouw en de inrichting van de organisatie. Deze modellen bieden een kader voor het met behulp van vele theorieën analyseren van organisaties.

Aandacht voor vaardigheden

In het eerste semester is er ruime aandacht voor vaardigheden die je voor dit programma, maar ook in de praktijk hard nodig hebt. Je hebt op dinsdagavond of zaterdagmorgen hoor/werkcolleges, waar bovenstaande theorie in behandeld wordt. Daarnaast heb je op donderdagavond of zaterdagmiddag werkcolleges, waar we de voortgang van je opdrachten met je bespreken, maar waar we ook stilstaan bij de benodigde vaardigheden. In dit semester zijn dat:

- studievaardigheden: hoe kun je op een goede manier met je studie omgaan?
- onderzoeksvaardigheden: hoe kun je op verantwoorde manier onderzoek verrichten?
- reflectieve vaardigheden: hoe kun je systematisch werken aan de verbetering van je competenties?
- taalvaardigheden: hoe kun je op een effectieve manier komen tot een goed schriftelijk rapport.

1.5. De toetsing in dit semester

Dit inleidende semester kent een vijftal toetsmomenten. Het gaat om drie producten/opdrachten en twee schriftelijke tentamens. Voor ieder toetsmoment krijg je een aantal studiepunten. In totaal kun je voor dit semester 30 studiepunten behalen. Alle toetsonderdelen zijn individuele toetsen.



Toets 1. Product: Het onderzoeksplan (4 studiepunten)

Inleveren in week 4.

In dit semester 'inleiding in management en organisatie' verdiept je je in de opbouw en werking van de door jou onderzochte organisatie.

De eerste opdracht (het schrijven van een onderzoeksplan) is stap 1 in het maken van je beschrijving en analyse. Het is goed om aandacht aan deze opdracht te besteden, want ook bij opdrachten in de praktijk zul je dit regelmatig moeten doen. Het maken van een onderzoeksplan is tevens de eerste stap bij je afstudeeropdracht. Om die reden oefenen we er regelmatig mee. Het is een belangrijke stap om:

- Bij de opdrachten je af te vragen waar je het eigenlijk over hebt en of iedereen daar hetzelfde over denkt of over hetzelfde praat; waarnemen en beschrijven zijn vrijwel altijd persoonlijke interpretaties van de werkelijkheid
- Je leert de kaders/grenzen van je onderzoek aan te geven
- Duidelijk te maken wat je wanneer gaat doen
- Sturing te geven aan de richting van je onderzoek

En niet onbelangrijk: je hebt van je docent een 'go' nodig op het onderzoeksplan om met je onderzoek verder te gaan. Als je namelijk aan het begin een verkeerde kant op gaat, zul je uiteindelijk alleen maar verder van de beoogde resultaten uitkomen.

Doel

Door het maken van het onderzoeksplan geef je richting aan je verdere werkzaamheden. Je bent in staat de focus van je onderzoek te formuleren en ambities die je hebt te etaleren.

Instructie

Maak een onderzoeksplan voor de opzet van je **twee producten**, namelijk **de beschrijving en de analyse** van de organisatie. Zet de gekozen werkwijze uiteen, en onderbouw dit met te bestuderen en te raadplegen bronnen. Tevens wordt de te bestuderen organisatie geïntroduceerd.

De student geeft een eerste indruk van de onderwerpen die van belang zijn en onderbouwt dit beknopt.

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

- Lees de beoordelingscriteria voor de organisatiebeschrijving en de organisatieanalyse in de studiehandleiding.
- Probeer de bedrijfskundige cyclus mee te nemen in het Onderzoeksplan (zoals behandeld in college 1)
- Als je het Onderzoeksplan geschreven hebt reflecteer je kort op het schrijfproces (Wat waren belangrijke keuzes? Waar heb je het meeste van geleerd? Wat kostte je de meeste moeite? Etc). Deze reflectie neem je op in het reflectieverslag van de uiteindelijke eerste en/of tweede opdracht.

Er zijn veel manieren om een onderzoeksplan te maken. In de verschillende semesters variëren we daarom in de criteria voor vorm en aanpak van het onderzoeksplan. In het semester inleiding M&O gelden de volgende 4 beoordelingscriteria voor het onderzoeksplan:

1. Het plan bevat minstens 2 en maximaal 3 beschreven pagina's (dus exclusief titelblad en exclusief schema's/modellen).
2. Het plan is in correct Nederlands geschreven.
3. Het plan is to-the-point en te begrijpen.
4. Het plan bevat een beknopte beschrijving van:
 - Het onderwerp; waar ga je het over hebben?
 - De organisatie; waar ga je je onderzoek verrichten
 - Je planning; hoe ga je het aanpakken? Daarbij benoem je de te gebruiken onderzoeksmethoden. Deze geven aan hoe je aan je gegevens denkt te komen, en wat je met die gegevens wil doen.

Het onderzoeksplan kan je tot het einde van week 4 via de dropbox aanleveren. Doe dat in word en niet in PDF, zodat je begeleidende werkgroepdocent het eenvoudig van commentaar kan voorzien.



Feedback en beoordeling

Volgens afspraak met de docent ontvang je feedback van de docent. Je krijgt dan ook te horen of je een 'go' hebt of nog niet. De criteria die in het beoordelingsformat staan zijn leidend bij het bepalen van de beoordeling.

Toets 2. Algemeen schriftelijk tentamen 1 (6 studiepunten)

Toets vindt plaats in week 9 (rooster volgt op DLWO)

De student wordt getoetst op de algemeen, inleidende kennis op het gebied van management en organisatie. Daarbij gaat het uiteraard om kennis, maar meer nog om getoond inzicht en de vaardigheid om het toe te passen. Met transfer toont de student aan dat kennis en inzicht ook kan worden toegepast bij/op andere organisaties. De te bestuderen stof is de stof die voor de 7 colleges is bestudeerd, alsmede de collegestof van de 7 werkcolleges. De student kan kennisvragen verwachten, alsmede inzicht- en toepassingsvragen. Er zal ook een casus in de toets zijn opgenomen. Voor de overige criteria zie de eindtermen van dit onderdeel en de beoordelingsformat in de bijlage. In de loop van het eerste blok krijg je een proeftoets, die je kan helpen met de toetsvoorbereiding.

Toets 3 De beschrijving van de organisatie. (7 studiepunten)

Inleveren opdracht begin week 9 van blok 1.

Opdracht: In dit eerste onderzoeksrapport laat de student zien dat hij/zij in staat is een samenhangende beschrijving van de organisatie te geven. Wat kom je in je organisatie allemaal tegen, wat zie je, wat hoor je, wat lees je, wat is het beleid, wat zijn de plannen, wat zijn de successen en wat gaat er goed of fout. De in het eerste blok behandelde disciplines van strategie, finance, marketing & sales, klantenmanagement, procesmanagement en ICT worden in de beschrijving meegenomen. Het gaat hier uitdrukkelijk om een beschrijving en niet om eigen meningen en visies.

In een bijlage wordt kort en bondig gereflecteerd op het proces van de totstandkoming van dit document.

De uitwerking is tussen de 8 en 10 A4, daadwerkelijk geschreven tekst, exclusief toelichting in de vorm van bijlagen. Het reflectieverslag heeft een omvang van ongeveer ½ daadwerkelijk volgeschreven A4.

Voor de overige criteria zie het beoordelingsformat in bijlage 2.

Toets 4 Algemeen tentamen 2 (6 studiepunten)

Toets vindt plaats in week 8 van blok 2.

Omdat we een concentrische¹ benadering van onderwijs voorstaan, gaat het onderwijs van blok 2 verder in op de thema's van blok 1. Dat betekent dat bij dit tentamen de stof van blok 1 op hoofdlijnen bekend wordt verondersteld en dat we daar op voortborduren. De student wordt wederom getoetst op de algemeen, inleidende kennis op het gebied van management en organisatie. Daarbij gaat het uiteraard om kennis, maar meer nog om getoond inzicht en de vaardigheid om het toe te passen. Met transfer toont de student aan dat kennis en inzicht ook kan worden toegepast bij/op andere organisaties.

De student kan kennisvragen verwachten, alsmede inzicht- en toepassingsvragen. Er zal ook een casus in de toets zijn opgenomen. Voor de overige criteria zie de eindtermen van dit onderdeel en de beoordelingsformat in de bijlage.

Toets 5 product: analyse van de organisatie (7 studiepunten)

Inleveren concept in week 4, definitief product op afspraak met de docent, bespreking in week 10

De opdracht gaat hier over het maken van een analyse van de organisatie. In het eerste onderzoeksrapport liet de student zien dat hij/zij in staat is een samenhangende beschrijving van de organisatie te geven. De in het eerste blok behandelde disciplines van strategie, finance, marketing & sales, klantenmanagement, procesmanagement, organisatiekunde en HRM werden in de beschrijving meegenomen.



¹ Bij een concentrische benadering wordt eerder behandelde stof steeds verdiept en verbreed.

In het tweede blok wordt op deze theoretische inzichten voortgeborduurd.

Het gaat in deze tweede opdracht om een analyse van de organisatie, die moet worden onderbouwd. Hier wordt van de student dus wel degelijk ook eigen inzicht en visie gevraagd. De student geeft in deze analyse een onderbouwd antwoord op de vraag hoe effectief de organisatie is. De student geeft aan of de vier effectiviteitsgebieden voldoende aanwezig zijn en met elkaar in balans zijn.

De uitwerking is tussen de 8 en 10 A4, daadwerkelijk geschreven tekst, exclusief mogelijke toelichting in de vorm van bijlagen. Voor de overige criteria zie de eindtermen van dit onderdeel en de beoordelingsformat in de bijlage.

In een bijlage wordt gereflecteerd op het proces van de totstandkoming van dit document. Voor de criteria zie het beoordelingsformat in bijlage 3.

De toekenning van de studiepunten en de daarbij passende sis-codes tref je hieronder.

	Siscode	Naam studiedeel	Studie punten	Toetsing in Blok /week
onderwijseenheid/ semester	1100IMO_13	Inleiding Management en Organisatie	30	
werkvorm toets schriftelijk	1113IM1_TS	IM1 theorie M&O deel 1	6	1 ^e kans Blok 1 / week 8 Herkansing blok 2/ week 9
werkvorm product	1113IM2_PD	IM2 het onderzoeksplan	4	Blok 1 / week 4 inleveren
werkvorm product	1113IM3_PD	IM3 de organisatiebeschrijving	7	Blok 1 / week 8 inleveren
werkvorm toets schriftelijk	1113IM4_TS	IM4 theorie M&O deel 2	6	1 ^e kans Blok 2 / week 8 Herkansing blok 3/ week 9
werkvorm product	1113IM5_PD	IM5 organisatieanalyse	7	Blok 2 / week 8 inleveren

1.6. De beoordeling, feedback en de reflectie

Met de tentamens worden vooral je analytische en conceptuele vermogen beoordeeld. Dat betekent bijvoorbeeld dat je niet alleen theorie uit je hoofd moet leren of alleen berekeningen moet kunnen maken, maar dat je de theorie moet kunnen toepassen en de uitkomsten van berekeningen ook goed moet kunnen interpreteren. Voor de beide schriftelijke toetsen worden feedbackbijeenkomsten georganiseerd, waar de uitkomst/oplossing van de vragen wordt gegeven en waar je je toets kunt inzien

De werkcollegedocent beoordeelt het onderzoeksplan, de organisatiebeschrijving, de organisatieanalyse en de verantwoordings- en reflectieverslagen.

Daarnaast krijg je feedback op je reflectie op de bij dit semester aan de orde komende competenties. Met behulp van (o.a.) deze feedback kun je accenten leggen in je competentie-ontwikkeling in de volgende semesters. Deze feedback(formulieren) verzamel je ten behoeve van je portfolio.

Feedback op het eerste tentamen wordt georganiseerd in lesweek 2 van blok 2. Feedback op het tweede tentamen wordt gegeven in collegeweek 10 van blok 2. Datum en plaats worden via intranet/DLWO medegedeeld.

Feedback op de beroepsproducten: in het werkcollege wordt besproken op welke wijze dit gebeurt.

1.7. Herkansingen

De herkansing van het **eerste tentamen** is in collegeweek 9, blok 2.

Het **tweede tentamen** (P9)BB3 kan worden herkanst in lesweek 9, van blok 3

Een onvoldoende **onderzoeksplan** moet al in blok 1 worden herkanst (een voldoende projectplan is immers de basis voor de verdere opdrachten). **Let op:** Per semester heeft de student 2 kansen. Bij 2 onvoldoendes kun je het semester dus niet afmaken.

Bij een onvoldoende voor de **opdrachten** geeft de begeleidende docent aan of en hoe er kan worden herkanst. In de meeste gevallen zullen aanvullende opdrachten worden verstrekt. Ook hier geldt echter dat de student per semester 2 kansen heeft.

Inleverdata zijn 'heilig'. Slechts in zeer uitzonderlijke gevallen, en met zeer plausibele argumenten, kan worden afgeweken van de inleverdata. De semestervoorzitter kan daarvoor in overleg met de begeleidende docent toestemming verlenen. Maar nogmaals, inleverdata zijn inleverdata!

Bij het ernstig in gebreke blijven (met name door nalatigheid) kan worden besloten dat de student het gehele semester opnieuw moet volgen.

Een onvoldoende voor het **verantwoordingsverslag** op inhoud kan in verbeterde versie uiterlijk een week later worden ingeleverd. Wanneer het verantwoordingsverslag alleen op taal met een onvoldoende wordt beoordeeld, dan dient binnen een week een verbeterd verantwoordingsverslag te worden ingeleverd bij de werkcollegedocent.

NB.

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 leeromgeving (DLWO) worden gecommuniceerd.



2. lesrooster

Dido-groep

Dinsdagavond: theorie /hoorcollege

Donderdagavond: werkcollege met opdrachten, consult, reflectie, discussie, enz..

Blok 1

week	Dagdeel 1	Datum		Dagdeel 2	Datum	
1	1.1	06-09-2016	hoorcollege	1.2	08-09-2016	werkcollege
2	2.1	13-09-2016	hoorcollege	2.2	15-09-2016	werkcollege
3	3.1	20-09-2016	hoorcollege	3.2	22-09-2016	werkcollege
4	4.1	27-09-2016	hoorcollege	4.2	29-09-2016	werkcollege
In week 4 lever je je onderzoeksplan in via de dropbox, inleveren op donderdagmorgen 29 september vóór 12 uur.						
5	5.1	04-10-2016	hoorcollege	5.2	06-10-2016	werkcollege
6	6.1	11-10-2016	hoorcollege	6.2	13-10-2016	werkcollege
Week van 16-23 oktober Onderwijsluwe week i.v.m. herfstvakantie						
7	7.1	25-10-2016	hoorcollege	7.2	27-10-2016	werkcollege
8	Toetsweek 30 okt. tot 6 nov.	tentamen theorie toets 1 (zie toetsrooster) Inleveren organisatiebeschrijving volgens afspraak met je werkgroepdocent via de dropbox				
9	Toets- en feedback week	08-11-2016	Bespreken 1 ^e opdracht op afspraak		10-11-2016	Bespreken 1 ^e opdracht op afspraak

Blok 2

Week	Dagdeel 1	Datum		Dagdeel 2	Datum	
1	1.1	15-11-2016	hoorcollege	1.2	17-11-2016	werkcollege
2	2.1	22-11-2016	hoorcollege	2.2	24-11-2016	werkcollege
3	3.1	29-11-2016	hoorcollege	3.2	01-12-2016	werkcollege
4	4.1	06-12-2016	hoorcollege	4.2	08-12-2016	werkcollege
Inleveren concept organisatie-analyse op afspraak met de docent via de dropbox. Je ontvangt via de dropbox commentaar op je organisatieanalyse						
5	5.1	13-12-2016	hoorcollege	5.2	15-12-2016	werkcollege
6	6.1	20-12-2016	hoorcollege	6.2	22-12-2016	werkcollege
25 december 2016 tm 8 januari 2017 kerstreces Je levert je organisatie-analyse in voor maandag 16 januari 12 uur via de dropbox.						
7	7.1	10-01-2017	geen les	7.2	12-01-2017	werkcollege
8	toetsweek	Week 15-22 jan	tentamen theorie toets IMO2 (zie toetsrooster)			
9	toetsweek	22-29 jan	Woensdag 25 januari Herkansing toets 1; Afronding analyse: individueel op afspraak met consultant/werkcollege docent			
10	feedback week	31-01 of 02-02	Afronding analyse: individueel op afspraak met consultant/werkcollege docent			

Zaterdaggroep

Zaterdagmorgen: hoorcolleges

Zaterdagmiddag: werkcollege met opdrachten, consult, reflectie, discussie, enz.

Blok 1

week	Dagdeel 1	Datum		Dagdeel 2	
1	1.1	10-09-2016	hoorcollege	1.2	werkcollege
2	2.1	17-09-2016	hoorcollege	2.2	werkcollege
3	3.1	24-09-2016	hoorcollege	3.2	werkcollege
4	4.1	01-10-2016	hoorcollege	4.2	werkcollege
Aan het einde van week 4 lever je je onderzoeksplan in via de dropbox, inleveren op maandag 3 oktober vóór 12 uur.					
5	5.1	08-10-2016	hoorcollege	5.2	werkcollege
6	6.1	15-10-2016	hoorcollege	6.2	werkcollege
16-10 tot 23-10 onderwijsluwe week: herfstvakantie					
7	7.1	29-10-2016	hoorcollege	7.2	werkcollege
8	Toetsweek 30/10-6/11	tentamen theorie toets 1 (zie toetsrooster) Inleveren organisatiebeschrijving volgens afspraak met je werkgroepdocent via de dropbox			
9	10 feedbackweek	12-11	Bespreking product 1		

Blok 2

Week	Dagdeel 1	Datum		Dagdeel 2	
1	1.1	19-11	hoorcollege	1.2	werkcollege
2	2.1	26-11	hoorcollege	2.2	werkcollege
3	3.1	03-12	hoorcollege	3.2	werkcollege
4	4.1	10-12	hoorcollege	4.2	werkcollege
Inleveren concept organisatie-analyse op afspraak met de docent via de dropbox. Je ontvangt via de dropbox commentaar op je organisatieanalyse					
5	5.1	17-12	hoorcollege	5.2	werkcollege
6	6.1	24-12	hoorcollege	6.2	werkcollege
25 december 2016 tm 8 januari 2017 kerstreces					
7	7.1	14-01	geen les	7.2	werkcollege
Je levert je organisatie-analyse in volgens de instructies van de werkgroepdocent via de dropbox.					
8	toetsweek	Week 15-22 jan	tentamen theorie toets 2		
9	toetsweek	22-29 jan	Woensdag 25/1 Herkansing toets 1; Afronding individueel op afspraak met consultant/werkcollege docent		
10	Feedback week	Zaterdag 04-02	Afronding individueel op afspraak met consultant/werkcollege docent		

3.1. Planning inhoud Hoor- en Werkcolleges

Afkortingen: BI = Bedrijfskunde Integraal | APAR = De APA richtlijnen | POB = Praktijkgericht onderzoek in praktijk | TR = Taaltopics, rapporteren | RDB = Reflecteren, de basis | DLWO = te vinden op intranet/DLWO bij de betreffende week

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Voorbereiding
1	<p>Kennismaken (kort, uitgebreider in werkcollege)</p> <p>Docent: Hans Piket</p> <p>Introductie semester:</p> <p>Bespreking van de handleiding</p> <p>Inhoud van het semester, opzet, werkwijze en toetsing</p> <p>Het gaat om:</p> <p>Weten waar een organisatie om draait</p> <p>Zoeken naar samenhang</p> <p>Maar ook meervoudig kunnen zien; de verschillende brillen.</p> <p>Het waarom is minstens zo belangrijk als het hoe, communicatief vaardig worden, omgaan met ethiek.</p> <p>Inleiding: Het waarom en hoe van organisatiesamenhang. Achtergronden en keuzes bij dit semester.</p>	<p>Bestuderen:</p> <p>Studiehandleiding</p> <p>BI: hfdst 1 en 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programma: • Kennismaken met docent, opzet, werkwijze, toetsing, communicatie in de lessen, ethisch handelen • Check of iedereen werkomgeving heeft waar opdrachten in gedaan kunnen worden. • Persoonlijke presentatie van max. 3 minuten: motivatie voor de studie, iets over je werkzame leven, je privéleven, je verwachtingen ten aanzien van de studie, je ambities, enz.. • De rollen binnen dit semester en hun betekenis: beroep, onderzoeker, professional • Voorbeeld van een organisatiebeschrijving; documentaire bakkerij Hartog. Daarna korte bespreking. • Het schrijven van een onderzoeksplan: stappen en aanpak 	<p>Voorbereiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke presentatie (zie hiernaast) • Denk alvast goed na over de opdracht. • Welke vragen heb je?
2	<p>De Bril Processen en organisatieopbouw</p> <p>Bespreking van de de 4 effectiviteitsgebieden</p> <p>Docent: Ab Laurent</p> <p>De werking van de organisatie nader bekeken.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Wat zijn processen, o wat voor processen onderscheiden we. o Hoe bouw je een organisatie op: o wat is organisatiekunde. o Wat is procesmanagement? o Bedrijfskunde en processen o De functie van procesmanagement o Soorten processen en hun belang. o 	<p>Bestuderen:</p> <p>BI: hfdst 2.1. tm 2.4; 3.1 en 6.1 tm 6.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Studievaardig worden: bespreking belangrijke knelpunten bij studeren. Zaken als zelfmanagement komen aan de orde. Plannen, goed lezen, scheiden hoofd en bijzaken. Belang van reflectie, strategisch werken. • Verwerken collegestof • Training open gesprekshouding. 	<p>Bestuderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handleiding studievaardigheid; • H 5 uit POB: Dataverzamelings methoden. <p>Voorbereiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maak een eerste opzet van een onderzoeksplan (bespreekbaar)

Afkortingen: BI = Bedrijfskunde Integraal | APAR = De APA richtlijnen | POB = Praktijkgericht onderzoek in praktijk | TR = Taaltopics, rapporteren | RDB = Reflecteren, de basis | DLWO = te vinden op intranet/DLWO bij de betreffende week

Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
3	<ul style="list-style-type: none"> Bril: Besturing, KPI's en de balanced scorecard Docent: Ab Laurent Wat verstaan we onder besturing van organisaties? Hoe doe je dat? Wat zijn nu eigenlijk KPI's? Waarom gebruiken we die? Wat is een balanced scorecard? Waarom gebruiken we die? Hoe kom je tot een set van KPI's voor je organisatie? Waarom is dat voor iedere organisatie verschillend? 	<p>Bestuderen: BI 6.5.5 en 6.5.6 Er is op internet veel te vinden over KPI's en de BSC, bijv.: http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors http://www.wr.nl/academy/cursussen/26-de-balanced-scorecard/110-kritieke-succesfactoren-en-prestatie-indicatoren/</p>	<ul style="list-style-type: none"> Training zoekvaardigheden in de digitale bibliotheek van de HvA (neem je laptop mee!) Verwerken collegestof Onderzoeken: Wat is nu eigenlijk onderzoek en waarom is het voor ons zo'n belangrijke competentie? We gaan kijken naar de onderzoek cyclus en stellen vast welk type onderzoek we dit semester gaan doen. Hoe gaan we het dit semester aanpakken? APA richtlijnen Ruimte voor individueel consult. 	<p>Bestuderen: BI: H10; POB: H1 en H2; APAR: H2. Vorbereiden: aanpassen/updaten onderzoeksplan en bespreekbaar.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> Bril: het financiële en bestuurlijke perspectief Docent: Ab Laurent <ul style="list-style-type: none"> Wat is het belang van dit perspectief? Waar wordt op gestuurd? Wat betekent planning en control? Waarom gaat het bij dit onderwerp vaak om risicomangement? Wat zijn de belangrijke KPI's en waarom? Waarom gaat het bij besturing om meer dan financiën? 	<p>Bestuderen: BI: hfdst 3.5 en 6.5</p>	<p>Vaardigheid: leren en reflecteren</p> <ul style="list-style-type: none"> Leren, veranderen en reflecteren: Wat is reflecteren en hoe doe je dat? Introductie reflectieverslag einde blok 1 en vooral 2 Verdieping van de stof aan de hand van een casus. Hierbij wordt gebruik gemaakt van oude tentamenvragen. Het is dan direct ook een tentamentraining <p>Deze week inleveren onderzoeksplan</p>	<p>Bestuderen RDB: Lees h1 en blader boekje verder eens door. vorbereiden: Analyseren en problematiseren van voortgang van de opdrachten, n.a.v. het onderzoeksplan. Bereid je daar op voor met aantekeningen en vragen (een soort logboek).</p>

Afkortingen: BI = Bedrijfskunde Integraal | APAR = De APA richtlijnen | POB = Praktijkgericht onderzoek in praktijk | TR = Taaltopics, rapporteren | RDB = Reflecteren, de basis | DLWO = te vinden op intranet/DLWO bij de betreffende week

week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
5	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing (bril 1) Docent: Ab Laurent <ul style="list-style-type: none"> ○ Onderwerpen: ○ Algemene omgevingsanalyse (Macro) ○ Bedrijfstakanalyse (Meso) -Strategisch management 	Bestuderen: BI: hfdst 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.5, 5.6, 5.7	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreken plannen van aanpak: welke algemene lessen kunnen worden getrokken? • Verwerken collegestof • Groepsdialoog over ethiek in organisaties • Zowel groepsgewijs als individueel: ruimte voor nadere vragen. 	Bestuderen: BI: 9.3 (de ethisch handelend bedrijfskundige) Vorbereiden: Ga na: waar knelt ethiek in jouw organisatie? Werk door aan de eerste projectopdracht. Houd voor jezelf een logboek bij met je vragen en opmerkingen bij het proces. Neem een kopie op papier mee voor de docent
6	<ul style="list-style-type: none"> • marketing (bril 2). • Docent: Ab Laurent • Onderwerpen: <ul style="list-style-type: none"> - Marketingmix - SWOT - Klant- en marketing-KPI's. 	Bestuderen: BI: 2.5, 2.6, 5.3, 5.4	<ul style="list-style-type: none"> • Stilstaan bij theorie van afgelopen dagdeel. • Verdieping aan de hand van een casus <p>Consultatie opdracht 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • eerst groepsconsultatie • daarna intervisie • tenslotte ruimte voor individuele consult <p><i>Belangrijk: het is bijzonder nuttig elkaar de inzichten tot op heden te presenteren. De docent zal daar ook regelmatig toe uitnodigen. Inzichten kunnen dan op een goede manier worden gedeeld.</i></p>	Werk door aan de organisatiebeschrijving. Om niet in de knel te komen met tentamen-vorbereiding zorg je ervoor dat je deze week de beschrijving grotendeels af hebt , exclusief de nog te behandelen collegestof. Houd een logboek bij met je vragen en opmerkingen bij het proces

Afkortingen: BI = Bedrijfskunde Integraal | APAR = De APA richtlijnen | POB = Praktijkgericht onderzoek in praktijk | TR = Taaltopics, rapporteren | RDB = Reflecteren, de basis | DLWO = te vinden op intranet/DLWO bij de betreffende week

week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
7	<p>Bril: processen en informatievoorziening Docent: Ab Laurent Onderwerp: de proceskant nader bekeken: de rol van informatie, communicatie en ICT. Betekenis van zaken als ICT, business intelligence en kennismanagement in relatie tot procesmanagement en in relatie tot de medewerkers en het management.</p>	<p>De literatuur voor dit college is te vinden op DLWO blok 1 week 7.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stilstaan bij theorie van afgelopen dagdeel. • Mindmap blok 1 bespreken • Bedachte tentamenvragen bespreken • Vragen over stof behandelen • Proeftentamen gezamenlijk doorlopen • Vragen over organisatiebeschrijving (collectief consult) • Terugblik op blok 1 (Feedback) en vooruitblik • Individueel consult 	<p>Probeer een mindmap te maken van blok 1. Probeer 3 tentamenvragen te bedenken over de behandelde stof en stuur die per e-mail aan je werkcollegedocent. Ga na of je nog vragen hebt over de behandelde stof en neem deze mee. Werk door aan de organisatiebeschrijving.</p>
8	Tentamen: bestuderen alle stof van de opgegeven literatuur (zie boven) en de inhoud van de colleges.			
9	Feedback: bespreking opdracht op afspraak met docent deze week of begin blok 2			

BLOK 2

Afkortingen: BI = Bedrijfskunde Integraal APAR = De APA richtlijnen POB = Praktijkgericht onderzoek in praktijk TR = Taaltopics, rapporteren RDB = Reflecteren, de basis DLWO = te vinden op intranet/DLWO bij de betreffende week				
In het tweede blok gaan we verder met ons onderzoek naar wat een organisatie nu eigenlijk is. In blok 1 maakten we kennis met de verschillende perspectieven en hun betekenis. In dit blok bekijken we de samenhang tussen de perspectieven en gaan we op een aantal thema's dieper in. Het gaat in dit blok vooral om vraag wat een organisatie nu eigenlijk effectief maakt.				
Week	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 1	Voorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Voorbereiding
1	De integrale managementbril: Docent: Hans Piket <ul style="list-style-type: none"> • 3 modellen voor richten, inrichten en verrichten • Wat kun je met deze modellen? • Hoe werken deze modellen eigenlijk? • Waar kijken we eigenlijk naar? • Wat heeft dit met effectiviteit te maken? • Belang van een integrale kijk op organisaties. 	Bestuderen: DLWO: Artikel 4 effectiviteitsgebieden en INK Artikel 4 fasenmodel Artikel Burke Litwin	<ul style="list-style-type: none"> • Inzage in tentamen • Lessons learned van organisatiebeschrijving en tentamen blok 1: Opnieuw aandacht voor onderzoek, rapporteren en studeren. Waar zijn we tevreden over, wat moet beter, hoe kunnen we elkaar daarbij helpen? • Terugblik op het hoorcollege • We maken en bekijken de INK quick scan als startpunt van de analyse van je organisatie. Wanneer is een organisatie effectief? • Doorkijk op volgend product: organisatie-analyse. Onderzoekstechnieken nogmaals doornemen, met bespreking van mogelijke, veelgemaakte fouten • Reflectieverslag blok 2 bespreken • Indien gewenst: individueel consult. 	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre ben je tevreden over het eerste blok? Wat zijn je plannen voor het komend blok? • Wat heb je nodig om dat te realiseren? Wat kom je daarvoor 'halen' en wat kom je 'brengen'?
2	Bril: kijken naar effectiviteit Docent: Hans Piket We gaan verder met de drie modellen We werken een aantal voorbeelden uit. We maken een organisatieadvies aan de hand van de 3 modellen	Bestuderen: Bekijk nog eens de artikelen van vorige week. Is alles duidelijk? Welke vragen roepen de modellen en theorieën op?	<ul style="list-style-type: none"> • Film Gerry Robinson: County Linen laundry • N.a.v. film: Discussie over effectiviteit. Wat is nu eigenlijk een effectieve organisatie? Hoe kijken de bedrijfskundige studenten en hoe de HRM'ers? Zijn er verschillen en overeenkomsten? • Werken met Burke Litwin n.a.v. film, optioneel: tweede oefening BL model • Terug naar college: wat is blijven hangen, wat roept vragen op • Oefening 4-fasenmodel • Structuur Organisatieanalyse • Bespreken INK analyse eigen organisatie in subgoepjes • Plenair bespreken van bevindingen, moeilijkheden, vragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Laat INK scan alvast door enkele (minimaal 3) medewerkers uit je organisatie invullen en neem de resultaten mee. • Maak een bijgesteld onderzoeksplan voor je 2^e opdracht.

Afkortingen: BI = Bedrijfskunde Integraal | APAR = De APA richtlijnen | POB = Praktijkgericht onderzoek in praktijk | TR = Taaltopics, rapporteren | RDB = Reflecteren, de basis | DLWO = te vinden op intranet/DLWO bij de betreffende week

Week	Onderwijsactiviteiten • Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
3	<p>Integratie van organisatie en personeelsmanagement. Docent: Hans Piket Aan de hand van de drie modellen kijken we naar de integratie van organisatie en personeelsmanagement. Waar kijk je dan naar en wat zijn mogelijke benaderingen?</p>	<p>Bestuderen: BI: hfdst 3.4, verder: Alblas en Wijsman, <i>Gedrag in organisaties</i> Groningen: Noordhoff. Hieruit: Hoofdstuk 2: inpassen en motiveren. P.47-75)</p>	<p>• Onderzoeken en rapporteren: Hoe zou je de onderwerpen van het college van deze week in je organisatie kunnen onderzoeken? Wie heeft welke ervaringen met welke vormen van onderzoek. Uitwisselen van ideeën en gedachten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • terugblik op hoorcollege: wat is dat nou, integraal management? • Filmpje Ricardo Semler • Casus Sound: in groepjes casus uitwerken en presenteren advies. • Ruimte voor individueel consult concepten OA 	<p>Bestuderen: TR (H2) voor een upgrade van je 2^e rapport Bekijk: POB nogmaals voor upgrade van je 2^e rapport</p>
4	<p>Leiderschap, Motivatie, Cultuur Docent: Myrke Nieweg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderwerp: gedrag in organisaties, leiderschap, cultuur en organisatiepsychologie • Wat maakt gedrag in bedrijven zo relevant? Wat is de betekenis van leiderschap in organisaties? 	<p>Bestuderen: Hoofdstuk 7 van BI Daarnaast: Mintzberg, H. (2006) <i>Organisatiestructuren</i> Leiden: Pearson</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stilstaan bij theorie van afgelopen dagdeel. • Wat is onderbouwen? • Cultuur-expeditie in het gebouw: wat is de cultuur van de HvA? • Consultatie opdracht 2 • eerst groepsconsultatie • daarna intervisie • tenslotte ruimte voor individuele consult <p>Deze week inleveren concept analyse</p>	<p>Bestuderen: TR: H5 Vorbereiden: Werk door aan de tweede projectopdracht. Houd een logboek bij met je vragen en opmerkingen bij het proces.</p>
5	<p>Bril: een passende organisatie kiezen Docent: Myrke Nieweg of Hans Piket Onderwerp: organiseren, ontwerpen, besturen en coördineren van bedrijfsprocessen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is organiseren eigenlijk en wat is de samenhang met processen? • Voorbeelden van organiseren. • Waarom is organiseren altijd situationeel? • Mintzberg's handige rijtjes • Organisaties en veranderen • Hoe planmatig is organiseren eigenlijk? 	<p>Bestuderen: BI: hoofdstuk 8</p>	<p>We gaan vandaag en volgende 2 weken werken aan een aantal cases, waarbij we de werking van organisaties aan een nadere bestudering onderwerpen en de stof van het hoorcollege op die manier verwerken.</p> <p>Deze lessen zijn ter voorbereiding van de individuele toets, maar kunnen ook dienen om je analyse aan te scherpen.</p>	<p>Bekijk of de stof voor het tentamen nog vragen oproept. Blijf oefenen met de verschillende modellen</p>

Afkortingen: BI = Bedrijfskunde Integraal | APAR = De APA richtlijnen | POB = Praktijkgericht onderzoek in praktijk | TR = Taaltopics, rapporteren | RDB = Reflecteren, de basis | DLWO = te vinden op intranet/DLWO bij de betreffende week

Week	Onderwijsactiviteiten • Dagdeel 1	Vorbereiding	Onderwijsactiviteiten Dagdeel 2	Vorbereiding
6	<p>Integrale managementbril 2 Docent: Myrke Nieweg Onderwerp: de bouwstenen van organiseren Nogmaals de vraag: wat is effectiviteit en hoe effectief is mijn organisatie? Hebben alle bouwstenen voldoende inzicht opgeleverd? Wat voor vragen zijn nog blijven hangen</p> <p>Samenvattend college</p>		Vragen over integrale managementbril. Mogelijk behandelen we een casus. Er is ook ruimte voor individueel consult voor het beroepsproduct.	<ul style="list-style-type: none"> Bespreken voortgang beroepsopdracht Breng in kaart welke onderwerpen je goed beheerst en welke (nog) niet zo goed. Neem dit mee naar het werkcollege. .
Inleveren organisatie analyse met reflectieverslag bij werkcollege docent. Maak gebruik van dropbox en lever je document aan in word.				
7	Mogelijkheden voor vragenuurtje		Vorbereiding op de toets van volgende week. Ruimte voor vragen, discussie, enz.	Vragen over de toets van week 8. Eventuele vragen over de herkansing
8	tentamen theorie deel 2.			
9	Herkansing toets theorie deel 1. // mogelijke herkansing product 1.			
10	Bespreking van de producten en reflectieverslagen.			

4. Inleiding in Management en Organisatie: verplichte literatuur

		<p>Stuive, R. en Thuis, P.; (2012) <i>Bedrijfskunde Integraal</i>. Groningen Noordhoff</p> <p>ISBN: 97-89-0018-09621</p>
		<p>Leen, J. en Mertens J.; (2015) <i>Praktijkgericht onderzoek in bedrijf</i>. Bussum: Coutinho</p> <p>ISBN : 97-89-0469-04695</p>
		<p>Groen, M. (2015) <i>Reflecteren: de basis</i>. Groningen: Noordhoff</p> <p>ISBN : 97-89-0018-46176</p>
		<p>Peelmans, P., Severijnen, O. (2013). <i>De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage</i>. Bussum: Coutinho</p> <p>ISBN13 : 97-89-0469-03452</p>
		<p>Braas, C. en Couwelaar, R. van: (2012) <i>Taaltopics Rapporteren</i> Groningen: Noordhoff</p> <p>ISBN 97-89-0018-13222</p>

Naast de aan te schaffen literatuur: de volgende Losse publicaties (PDF): (zie DLWO)

- 4 fasenmodel/concurrerende waarden van Quinn/Hardjono
- het Burke Litwin model
- inleiding in het INK model
- Nadere aanvullingen op behandelde onderwerpen (zie lesschema's)
- Sheets van hoorcolleges

Bijlagen

Bijlage 1: Beoordelingsformulier Onderzoeksplan, Semester Inleiding Management en Organisatie (sis nr. 1113IM2_PD)

Naam student:		Studentnr:	
Naam docent:		Datum:	

Competentiegerichte feedback	
a) Onderzoekend vermogen: 1. Methodologisch handelen	
b) Organiserend vermogen: 1. Doel- en resultaatgerichtheid 2. Procesgerichtheid	
c) Communicatie: 1. Toegankelijkheid 2. Overtuigingskracht	

Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*									
Een overtuigend plan van aanpak met de volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> Een heldere beschrijving van de twee opdrachten (beschrijving en analyse) Een korte introductie van de te bestuderen organisatie Een heldere beschrijving van het theoretisch kader. Hierin beschrijf je met behulp van theorie welke theorieën en modellen je deze opdrachten verwacht te kunnen voltooien. Geef een beschrijving van de voornaamste begrippen en de relatie daartussen Een heldere afbakening van de het onderzoek in deelvragen (afgeleid van de centrale opdracht) op basis van het theoretisch kader. Een heldere doelstelling 	O					V	RV	G	ZG	E
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Zet de gekozen werkwijze uiteen met de volgende onderwerpen: <ul style="list-style-type: none"> Een typering van dit onderzoek in termen van de onderzoekscyclus en bedrijfskundige cyclus Per proces (organisatiebeschrijving) en organisatiebouwsteen (organisatie-analyse) passende onderzoeksmethoden om de dit proces in kaart te brengen Een tijdsplanning met daarin opgenomen de activiteiten om in blok 2 tot een onderzoeksrapport te komen De mogelijke risico's die het eindresultaat in blok 2 in de weg kunnen staan 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Een duidelijke en logische structuur	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	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Professioneel taalgebruik (communiceert kernachtig en op hoofdzaken, tekst in één keer lezen begrijpelijk, correcte spelling en grammatica) en professionele/verzorgde layout	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 2:
Beoordelingsformulier Organisatiebeschrijving, Semester Inleiding Management en Organisatie (sis nr. 1113IM3_PD)

Naam student:		Studentnr:	
Naam docent:		Datum:	

Competentiegerichte feedback	
d) Onderzoekend vermogen: 2. Analytisch vermogen 3. Methodologisch handelen	
e) Organiserend vermogen: 3. Doel- en resultaatgerichtheid 4. Procesgerichtheid	
f) Communicatie: 3. Toegankelijkheid 4. Overtuigingskracht	
g) Ethisch vermogen 1. Ethisch denken	

Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*									
Inleiding: <ul style="list-style-type: none"> Bevat heldere opdrachtbeschrijving; doel van het onderzoek is benoemd; Aanpak van het onderzoek is geformuleerd en deze sluit aan op doelen van onderzoek. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Theoretisch kader: <ul style="list-style-type: none"> Theorie is gekoppeld aan de opdracht; relevante definities gegeven; Voldoende theorie opgenomen. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Methode: <ul style="list-style-type: none"> Methode(s) van dataverzameling is beschreven; De keuze voor de methode(s) is onderbouwd. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beschrijving van de organisatie: <ul style="list-style-type: none"> Is overzichtelijk en neutraal; Uitspraken zijn toetsbaar; De theorie en behandelde modellen voldoende verwerkt; De organisatie is samenhangend beschreven; De opbouw en werking van de organisatie is met feiten en cijfers onderbouwd. 	O					V	RV	G	ZG	E
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

Inhoud van het stuk bevat: <ul style="list-style-type: none"> • Missie en strategie van de onderneming; • Ondernemingsdoelstellingen; • Een met geëigende instrumenten gemaakte heldere marktbeschrijving; • Een financiële beschrijving van de organisatie; • Een beschrijving van de 4 effectiviteitsgebieden; • De beschrijving van de opbouw van organisatie en – processen; • KPI's, beschrijving van de kwaliteit en pogingen tot kwaliteitsverbetering; • Een analyse van het HRM beleid, het ICT beleid en het informatie en communicatiebeleid; • Conclusie: de conclusies volgen logisch uit de beschrijving (zonder nieuwe feiten) 	O					V	RV	G	ZG	E
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Communiceren: <ul style="list-style-type: none"> • Een duidelijke en logische structuur; • Er is voldoende sprake van een beschrijving. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Brongebruik: <ul style="list-style-type: none"> • Correcte bronverwijzingen in de tekst; • Een correct opgestelde bronnenlijst conform APA. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Professioneel taalgebruik <ul style="list-style-type: none"> • Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken; • Tekst in één keer lezen begrijpelijk; • Correcte spelling en grammatica; • Professionele/verzorgde lay-out. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

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

Reflectieverslag Blok 1

In het reflectieverslag dat je samen met je Organisatie beschrijving inlevert tegen het einde van blok 1 willen we je vragen eens je gedachten te laten gaan over de volgende vragen:

1. Wat heb je ervaren in relatie tot je studievaardigheden?
2. Is mijn studiekeuze nog steeds de juiste?

Onderstaande hulpvragen kunnen je helpen deze twee vragen wat meer diepgang te geven.

1. Wat heb je ervaren in relatie tot je studievaardigheden?
Hulpvragen: Hoe is het studeren zelf je afgegaan? Denk aan het lezen van de voorgeschreven stof, het volgen en begrijpen van de colleges en werkcolleges, het maken van opdrachten, schrijven van de organisatie beschrijving en je tentamenvoorbereiding. Maar denk ook aan zaken als planning, studie discipline, de balans tussen werk/privé/studie. Wat heb je de afgelopen weken ontdekt? Wat viel mee, wat viel tegen? Wat is voor mij een herkenbaar leerpunt/ontwikkelpunt vanuit mijn omgeving (werk en/of privé)? Wat zou je komend blok graag anders doen en waarom?
2. Is mijn studiekeuze nog steeds de juiste? Hulpvragen: Waarom wel? Waarom niet? Waar zitten je twijfels? Waar ben je door verrast? Wat heb je als positief ervaren en wat als negatief?

Je reflectieverslag beslaat minimaal 1, maximaal twee pagina's tekst (600 tot 1200 woorden).

Bijlage 3: Beoordelingsformulier Organisatieanalyse inclusief reflectieverslag, Semester Inleiding Management en Organisatie

Naam student:		Studentnr:	
Naam docent:		Datum:	

Competentiegerichte feedback	
h) Onderzoekend vermogen: 4. Analytisch vermogen 5. Methodologisch handelen	
i) Organiserend vermogen: 5. Doel- en resultaatgerichtheid 6. Procesgerichtheid	
j) Communicatie: 5. Toegankelijkheid 6. Overtuigingskracht	
k) Ethisch vermogen: 2. Ethisch denken	
l) Ontwikkelingsgericht handelen: 1. Reflecterend vermogen	

Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*									
Inleiding: <ul style="list-style-type: none"> Bevat heldere opdrachtbeschrijving: doel van het onderzoek is benoemd; Aanpak van het onderzoek is geformuleerd en deze sluit aan op doelen van onderzoek. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Theoretisch kader: <ul style="list-style-type: none"> Theorie is gekoppeld aan de opdracht; Relevante definities gegeven; Er wordt toegelicht welke theorie en modellen worden gebruikt en waarom deze een bijdrage leveren aan het onderzoek Naast het gebruik van de analysemodellen wordt aanvullende theorie gebruikt voor het uitdiepen van bepaalde thema's/onderdelen. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Methode: <ul style="list-style-type: none"> Methode(s) van dataverzameling is beschreven; De keuze voor de methode(s) is onderbouwd. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Analyse van de organisatie: <ul style="list-style-type: none"> De organisatie wordt overzichtelijk en kritisch en samenhangend geanalyseerd; Onderwerpen besproken in blok 2 zijn opgenomen in de analyse; Patronen in resultaten worden gesignaleerd: verbanden worden gelegd; De theorie en behandelde modellen voldoende toegepast; Bevindingen van de analyse zijn onderbouwd met cijfers of andere gegevens, uitspraken zijn toetsbaar en onderbouwd. 	O					V	RV	G	ZG	E
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Conclusie:	O					V	RV	G	ZG	E
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

<ul style="list-style-type: none"> De conclusies volgen logisch uit de analyse (zonder nieuwe gegevens te noemen); Er wordt daadwerkelijk een antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de organisatie effectief is; Er worden aanbevelingen gedaan ter verbetering van de effectiviteit indien gewenst. 										
Communiceren: <ul style="list-style-type: none"> Een duidelijke en logische structuur; Er is voldoende sprake van een analyse. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Professioneel taalgebruik <ul style="list-style-type: none"> Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken; Tekst in één keer lezen begrijpelijk; Correcte spelling en grammatica; Professionele/verzorgde lay-out 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Brongebruik: <ul style="list-style-type: none"> Correcte bronverwijzingen in de tekst, conform APA; Een correct opgestelde bronnenlijst conform APA. 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

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

Reflectieverslag Blok 2

In het reflectieverslag van blok 2, dat je gelijk met je organisatieanalyse inlevert, vragen we je in te gaan op de volgende vragen:

Algemene persoonlijke reflectie:

1. Waar wil ik als professional naartoe? Oftewel: wat is mijn stip op de horizon, mijn professionele ontwikkelingsdoel met deze opleiding? Denk hierbij niet alleen kennis of carrière, maar ook aan houding en gedrag.
2. Geef een concrete beschrijving van de professional (BKM of HRM) die jij na je opleiding graag wilt zijn. Probeer de rol die je zou willen bekleden zo concreet mogelijk te beschrijven en beschrijf en onderbouw welke kwaliteiten (niet alleen kennis, maar ook houding en gedrag) deze professional volgens jou in huis moet hebben.
3. Waar ben ik gedurende dit semester in relatie tot die ambitie (vraag 1 en 2) tegenaan gelopen? (in houding/motivatie/gedrag/ervaring). Wat is voor mij een herkenbare leerpunt/ontwikkelpunt vanuit mijn omgeving (werk en/of privé)? Wat zou je komend blok graag anders doen en waarom?
4. Wat betekent dit voor de ontwikkeling die je deze studie wilt gaan doorlopen?

Procesmatige reflectie:

Reflecteer kort op het schrijfproces (van alle drie de beroepsproducten):

- Wat waren belangrijke keuzes?
- Waar heb je het meeste van geleerd?
- Wat kostte je de meeste moeite?
- In welke mate ben je tegen eigen denkpatronen of (voor-)oordelen of overtuigingen aangelopen? Licht toe.

Je reflectieverslag beslaat minimaal 1, maximaal twee pagina's tekst (600 tot 1200 woorden).

Bijlage 4. Verantwoording van didactische en vakinhoudelijke keuzes

Hieronder vind je de te behalen doelen van het semester. Hier geven we aan wat je allemaal geacht wordt te weten en te kunnen en waar dat getoetst wordt. Zo kun je precies zien wat je allemaal moet beheersen om het semester succesvol af te ronden. Allereerst wordt het einddoel van het semester geschetst. Wat willen we met dit semester bereiken. Vervolgens wordt dit einddoel opgesplitst in subdoelen. Deze subdoelen zijn uitgewerkt naar de **leerdoel-toetsmatrix**.

Daarin kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen het in dit semester gaat en waar (in welke toets(en)) we in het semester toetsen of je ze in voldoende mate beheerst.

Voor docenten is dit het spoorboekje wat ze allemaal geacht worden met jullie te behandelen.

In de beoordelingsformulieren, die in de bijlagen zijn opgenomen vind je dus dezelfde criteria als in de toetsmatrijs. Je doet er dus verstandig aan bij de uitwerking van je producten te werken volgens deze richtlijnen. Daar word je immers op beoordeeld!

Bijlage 4.1. Eindtermen-semester matrix van de opleiding BKM

De eindtermen van de deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER aan de Hogeschool van Amsterdam worden gevormd door:

- Taakcompetenties;
- Kernvakgebieden;
- Generieke competenties.

Hieronder volgt een toelichting op deze onderdelen.

Taakcompetenties beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER

Met de onderstaande taakcompetenties wordt het bedrijfskundig handelen concreet ingevuld.

1. Probleemherkenning

De BKM-professional is in staat om problemen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent operationeel uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen.

2. Diagnosticeren

De BKM-professional is door onderzoek in staat een diagnose te stellen over de effectiviteit van een organisatie en de achtergronden, oorzaken en samenhangen van het disfunctioneren.

3. Ontwerpen

De BKM-professional is in staat om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren door op basis een programma van eisen en evidence based practice bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen.

4. Veranderen

De BKM-professional is in staat om (complexe) veranderingsprocessen vorm te geven en te (bege)leiden, waardoor de gewenste situatie voor de organisatie wordt gecreëerd. Hij hanteert hierbij een integrale aanpak en op draagvlak gerichte aanpak.

5. Evalueren

De BKM-professional is in staat om door onderzoek de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over eventueel vervolgonderzoek. De evaluatie is gericht op de juistheid van de diagnose, oplossingsrichting (ontwerp) en de implementatie.

De theoretische kennis voor de opleiding Bedrijfskunde MER

Door kennis te nemen van deze theoretische basis en deze kennis toe te passen in praktijksituaties van toenemende complexiteit, ontwikkelt een BKM-er zijn kerncompetentie: *het analyseren, ontwerpen en managen van doelgerichte processen van productie en dienstverlening in en tussen organisaties.*

De gedegen theoretische basis van de BKM-er wordt gevormd door aan te sluiten bij kernvakgebieden uit de HEO-standaard. De kernvakgebieden zijn:

kernvakgebied	Basis	uitgebreid	Expert	Omdat kennis uit dit vakgebied noodzakelijk wordt geacht bij:
accounting	x	x		het inzicht in de financiële verantwoording
finance	x			het kennen van de financiële functie
economics	x	x		het inzicht in economische verbanden
marketing	x	x		het inzicht in de werking van de commerciële functie
organizational behavior	x	x	x	het invullen van de kerncompetentie van BKM
strategic management	x	x	x	het invullen van de kerncompetentie van BKM
management information systems	x	x	x	het invullen van de kerncompetentie van BKM
operations management	x	x	x	het invullen van de kerncompetentie van BKM
quantitative techniques	x	x		het verantwoord uitvoeren van onderzoek
business law and ethics	x	x		het verantwoord handelen

Generieke competenties beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER

Om succesvol te functioneren als bedrijfskundige is er meer nodig dan taakcompetenties en kennis. Generieke competenties zijn vaak 'de motor' van het succesvol functioneren.

Competentiedomein	Competentie
I Ontwikkelingsgericht handelen. De student neemt verantwoording voor de eigen ontwikkeling en hij gaat actief op zoek naar ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden: de student leert van ervaring.	Ontwikkelingsgericht handelen
II Beroepsmatig handelen. De student is in staat zijn beroepsvraagstukken te signaleren en op professionele wijze te analyseren, op te lossen en te verantwoorden. Het opgeleverde werk deugt inhoudelijk.	Organiserend vermogen Innovatief vermogen Ethisch handelen
III Bedrijfsmatig handelen. De student is in staat tot systematisch en efficiënt handelen in beroepsvraagstukken zodat een optimale output wordt bereikt: de werkwijze voldoet aan eisen die doorgaans in het bedrijfsleven worden gesteld.	Onderzoekend vermogen Ondernemend vermogen
IV Sociaal communicatief handelen. De student is in staat om met en voor anderen werk uit te voeren. De student is in staat om positieve werk- en klantrelaties te creëren en te onderhouden en hij is in staat te handelen in relatie met anderen.	Communiceren Samenwerken

Taakcompetenties, kennisvakgebieden en generieke competenties in het semester IMO Opleiding BKM: aangezien het hier een inleidend semester betreft gaat het hier om basiskennis en basiscompetenties (niveau 1)	IM1 Theorie M&O deel 1	IM2 plan van aanpak	IM3 de organisatiebeschrijving	IM4 Theorie M&O deel 2	IM5 de organisatieanalyse
	Taakcompetenties:				
Probleemherkenning		1	1		1
Diagnosticeren					1
Ontwerpen					
Veranderen					
Evalueren		1	1		1
Kennis en inzicht (de HEO standaard)					
Accounting	1		1		
Finance	1		1		
Economics	1		1	1	1
Marketing	1		1	1	1
Organizational behavior	1		1	1	1
Strategic Management	1	1	1	1	1
Management Information Systems	1		1	1	1
Operations management	1		1	1	1
Professionele (gedrags) competenties:					
Onderzoekend vermogen					
Analytisch vermogen	1	1	1	1	1
Methodisch handelen		1	1	1	1
Ethisch vermogen					
Ethisch denken	1	1	1	1	1
Samenwerken					
taakgericht		1	1		1
Communiceren					
Toegankelijkheid		1	1		1
Overtuigingskracht	1	1	1	1	1
Ondernemend vermogen					
Doorzettingsvermogen		1	1		1
Omgevingsgerichtheid	1	1	1	1	1
Ontwikkelingsgericht handelen					
Reflecterend vermogen		1		1	1

Bijlage 4.2. Leerdoel – toetsmatrix opleiding HRM

Dit semester is gericht op een aantal leerdoelen vanuit zes werkvelden uit het opleidingsplan. Deze werkvelden zijn:

1. Strategische context HRM

De hr-professional adviseert gevraagd en ongevraagd het management en diverse stakeholders over de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en binnen de organisatie zelf. De hr-professional doet dit multidisciplinair en geeft hierbij de consequenties aan voor het systeem van de organisatie. Deze advisering leidt tot besluiten over inhoud en aanpak van de hr-werkterreinen. Hierbij baseert de hr-professional zich op verantwoord bewerkte informatie (zie werkterrein 2).

Hierbinnen zijn terug te vinden:

- 1a Inzicht hebben in de invloed van macro-ontwikkelingen op de organisatie, haar strategie en de benodigde menselijke capaciteiten.
- 1b Het kunnen toepassen van verschillende analyse- en prognose technieken.
- 1c Invloed kunnen uitoefenen op verschillende stakeholders (dominante coalities) om HRM doelstellingen te realiseren.
- 1d De strategie van de organisatie kunnen vertalen naar gewenste organisatorische inrichting

2. Hr-databeheer en -analyse

De hr-professional is in staat om op degelijke en betrouwbare wijze gegevens over de hr-functie te administreren en te analyseren. Op basis hiervan rapporteert HR aan het management. Dit betreft dus gegevens over de interne organisatie, niet de omgeving van de organisatie.

- 2a Beschrijven van administratieve processen en procedures
- 2b Toepassen van HR-procedures
- 2c Heldere informatievoorziening aan stakeholders
- 2d Inrichten HR (informatie-) systemen
- 2e Financiële aspecten van HR-administratie begrijpen
- 2f Arbeidsrechtelijke aspecten van HR-administratie beheersen

3. Arbeidsmarkttransities

De hr-professional levert een aantoonbare bijdrage aan de afstemming tussen de extern beschikbare arbeidspotentie en de intern benodigde arbeidsinzet. Op basis hiervan ontwikkelt de hr-professional beleid en adviseert, gericht op het optimaal inzetten van arbeid binnen de organisatie. Dit kan leiden tot diverse vormen van in-, door- en uitstroom. Het vindt steeds plaats in de context van de organisatie en de maatschappij.

- 3a Medewerkers werven
- 3b Medewerkers selecteren
- 3c Medewerkers aannemen en introduceren in de organisatie
- 3d Het presteren door medewerkers beïnvloeden
- 3e Medewerkers beoordelen en belonen
- 3f Doorstromen van medewerkers bevorderen
- 3g Uitstroom van medewerkers begeleiden en vorm geven

4. De ontwikkeling van individuen en teams

De hr-professional adviseert over de ontwikkeling en het ontwikkelingsvermogen van de medewerkers en teams. Deze aandacht voor het lerend vermogen heeft steeds de duurzaam inzetbaarheid van medewerkers als doel en vindt plaats in het optimaal functioneren van de organisatie in de maatschappij (zie ook werkterrein 1). Hierbinnen zijn terug te vinden:

- 4a Onderzoeken en analyseren van performance problemen en ontwikkelbehoeften
- 4b Adviseren en ontwerpen van HRD-instrumenten of -beleid
- 4c Toepassen en faciliteren van HRD-instrumenten of -beleid

5. Adviseren

De hr-professional adviseert het management en andere stakeholders over hr-activiteiten op een zodanige wijze dat (primaire) processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden; daarbij formuleert hij meetbare hr-doelstellingen, adviseert het management bij de uitvoering van de activiteiten, evalueert deze en relateert de uitkomsten aan de organisatie-uitkomsten/resultaten. Hierbinnen zijn terug te vinden:

- 5a Adviseren
- 5b Begeleiden van management

6. Professionalisering

De hr-professional heeft en ontwikkelt een kritische en onderzoekende houding om tot verantwoord bewerkte (HR) informatie te komen (zie werkterreinen 1&2). Hierbij toont hij/zij persoonlijk leiderschap in het implementeren van de eigen visie en het tot actie komen vanuit reflectie en ethische overwegingen bij dilemma's. De professionalisering richt zich op de hr-professional zelf, de HR in de organisatie en het vakgebied van HR. Hierbinnen zijn terug te vinden:

- 6a Opzetten, uitvoeren beoordelen van onderzoek
- 6b Leveren van een professionele bijdrage aan het vakgebied
- 6c Reflecteren op eigen handelen
- 6d Ontwikkelen van een visie op HR

Ter verantwoording van de positie van het semester in het curriculum, is een overzicht gemaakt van de werkvelden die worden onderwezen in dit semester en binnen welke toetseenheden dit terugkomt. Vervolgens is per werkveld de uitwerking terug te vinden naar concreet toetsbaar gedrag en daarmee het Body of Knowledge and Skills (BOKS). Dit vormt de concrete leerdoelen, die ook onderverdeeld zijn naar toetseenheid en aldaar in de beoordelingscriteria terug te vinden zijn.

Werkvelden in relatie tot de toetsproducten	IM1 theorie M&O deel 1	IM2 plan van aanpak	IM3 de organisatiebeschrijving	IM4 Theorie M&O deel 2	IM 5 de organisatieanalyse
1. Strategisch HRM	x	x	x	x	x
2. Hr-databeheer en -analyse	x		x		x
3. Arbeidstransities	x		x	x	x
4. De ontwikkeling van individuen en teams				x	
5. Adviseren van lijnmanagement	x	x	x	x	x
6. Professionalisering		x	x		x

Competenties in relatie tot de te toetsen producten	IM1 theorie M&O deel 1	IM2 plan van aanpak	IM3 de organisatiebeschrijving	IM4 Theorie M&O deel 2	IM 5 de organisatieanalyse
Onderzoekend vermogen					
• Analytisch vermogen	1	1	1	1	1
• Methodisch handelen		1	1	1	1
Ethisch vermogen					
• Ethisch denken	1	1	1	1	1
Samenwerken					
• taakgericht		1	1		1
Communiceren					
• Toegankelijkheid		1	1		1
• Overtuigingskracht	1	1	1	1	1
Ondernemend vermogen					
• doorzettingsvermogen		1	1		1
• Omgevingsgerichtheid	1	1	1	1	1
Ontwikkelingsgericht handelen					
• Reflecterend vermogen		1		1	1

Bijlage 4.3 Body of Knowledge and Skills van dit semester voor de opleiding HRM

BEROEPSHANDELINGEN c.q. LEERDOELEN in relatie tot de toetsproducten (BOKS)	IM1 theorie M&O deel 1	IM2 plan van aanpak	IM3 de organisatiebeschrijving	IM4 Theorie M&O deel 2	IM5 de organisatieanalyse
1a Inzicht hebben in de invloed van macro-ontwikkelingen op de organisatie, haar strategie en de benodigde menselijke capaciteiten.					
De hr-professional heeft brede kennis van mens, organisatie en maatschappij.			x	x	x
De hr-professional kan opgedane inzichten over macro-economische ontwikkelingen (zoals vergrijzing in Europa) vertalen naar thema's voor de eigen organisatie.					x
1b Het kunnen toepassen van verschillende analyse- en prognose technieken.					
De hr-professional kan verschillende analysetechnieken toepassen zoals: DESTEP-factoren, SWOT-analyse, confrontatiematrix, BCM Matrix, Ansoff groeimodel, scenarioanalyse, bedrijfstakanalyse, marktanalyse, arbeidsmarktanalyse.	x		x	x	x
1c Invloed kunnen uitoefenen op verschillende stakeholders (dominante coalities) om HRM doelstellingen te realiseren.					
De hr-professional is in staat om een stakeholdersanalyse te maken en invloed uit te oefenen op het politieke krachtenveld van een organisatie om gewenste organisatie- en HR resultaten te bewerkstelligen.				x	x
De hr-professional betreft relevante stakeholders in het analyse- en verbeteringsproces.				x	x
1d De strategie van de organisatie kunnen vertalen naar gewenste organisatorische inrichting					
De hr-professional is in staat om een organisatiediagnose te maken en kan verschillende veranderingsstrategieën hanteren.					x
De hr-professional kan door middel van onderzoek organisatorische problemen signalen, de oorzaken achterhalen en verbeteringsvoorstellen doen om de prestaties van een organisatie te verbeteren.					x
2a Beschrijven van administratieve processen en procedures					
De hr-professional heeft kennis van procesbeschrijvingen van administratieve processen.	x		x		x
2c Heldere informatievoorziening aan stakeholders					
De hr-professional kan werken met personeelsinformatiesystemen, kengetallen helder maken en analyses opstellen.	x		x	x	x
2d Inrichten HR (informatie-) systemen					
De hr-professional heeft kennis van HR informatie-kengetallen.	x		x	x	x
2e Financiële aspecten van HR-administratie begrijpen					
De hr-professional kan financiële berekeningen en kosten-baten berekeningen lezen en opstellen voor HR-gerelateerde informatie (formatie, bezetting, loonkosten, e.d.)	x		x		x
5a Adviseren					
De hr-professional is in staat om bij de advisering rekening te houden met de specifieke situatie waarin het management zich begeeft.			x	x	x
De hr-professional is in staat om integraal advies uit te brengen naar het management.			x	x	x
De hr-professional is in staat om advies financieel en met onderzoeksgegevens te onderbouwen.			x	x	x
De hr-professional is in staat om het management te overtuigen van het belang van Human Resource Management.			x	x	x
De hr-professional kan schriftelijk en mondeling advies uitbrengen		x	x		x
6a Opzetten, uitvoeren beoordelen van onderzoek					
De hr-professional past onderzoeksmethoden (kwantitatief en kwalitatief) toe en kan de gemaakte keuzes verantwoorden.		x	x		x
De hr-professional kan methodisch handelen.		x	x		x
6d Ontwikkelen van een visie op HR					
De hr-professional is in staat multidisciplinair te denken	x	x	x	x	x

Bijlage 4.4. Toelichting en uitwerking per competentie

Indicaties niveaus van complexiteit van de beroepssituatie; In dit eerste semester gaat het om Niveau 1.

Aspect van de situatie waarin je beroepsmatig handelt	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3 (Hbo-niveau)
Aard van de begeleiding	Sturend (je wordt geleid)	Adviseerend (je wordt begeleid)	Coachend (je werkt zelfstandig)
Aard van de taak	Gestructureerd, bekende methoden kunnen direct toegepast worden volgens vaststaande normen.	Minder gestructureerd, past bekende methoden aan wisselende situaties aan.	Complex, ongestructureerd; verbetert methoden en past normen aan de situatie aan.
Aard van de context	Bekend, eenvoudig en gestructureerde context	Bekend, complexere en deels gestructureerde context	Onbekend, complexere en (deels) ongespecificeerde context
Aard van het handelen	Werkt vooral met routines en krijgt instructies.	Werkt met richtlijnen en procedures in complexe situaties, verdiept zich in vraagstukken van complexiteit in het werk.	Analyseert problemen, vragen en knelpunten in complexe situaties, ontwikkelt nieuwe procedures of aanpakken, gebruikt creativiteit in het aanpakken en uitvoeren van opdrachten.
Aard van het leren	Beschrijft op basis van een ervaring de sterke en zwakke kanten en de effecten van het eigen functioneren, formuleert leervragen en -behoeften en geeft verbeteringen aan voor toekomstig handelen.	Anticipeert op een situatie en stemt het handelen daar op af en heeft het vermogen om daarbij te veranderen van inzichten en opvattingen.	Handelt effectief in verschillende situaties op basis van eigen visie en gefundeerde opvattingen en durft daarbij risico's te nemen en de eigen comfortzone te verlaten.
Denkvaardigheden (Bloom)	Memoriseren Begrijpen Toepassen Analyseren	Memoriseren Begrijpen Toepassen Analyseren Evalueren	Memoriseren Begrijpen Toepassen Analyseren Evalueren Creëren
Kennis en vaardigheden	Beschikt over en basiskennis en vaardigheden.	Beschikt over gevorderde kennis en vaardigheden.	Beschikt over specialistische kennis en vaardigheden die tot het domein behoren van een startende professional

Tabel 1: Indicaties niveau van complexiteit (afgeleid van landelijke domeinprofielen en het European Qualification Framework)



Overzicht van de competenties met hun indicatoren bij het semester Inleiding Management en Organisatie

Communiceren	Relatiegericht Inlevingsvermogen Toegankelijkheid Overtuigingskracht
Ethisch vermogen	Ethisch denken Ethisch handelen
Innovatief vermogen	Toekomstgericht Creativiteit
Ondernemend vermogen	Proactief Profilerend vermogen Doorzettingsvermogen Omgevingsgerichtheid
Ontwikkelingsgericht handelen	Reflecterend vermogen Zelfsturend vermogen
Organiserend vermogen	Doelgerichtheid Procesgerichtheid Oplossingsgericht
Samenwerken	Taakgericht Mensgericht Leiderschap
Onderzoekend vermogen	Analytisch vermogen Methodisch handelen Conceptueel vermogen Oordeelsvorming

De vetgedrukte competenties, en dan met name de vetgedrukte gedragscriteria worden in het semester IMO met name ontwikkeld en van feedback voorzien.

In de volgende paragraaf vind je de gedetailleerde competentiebeschrijvingen met de gedragscriteria die in het eerste semester een rol spelen.

Competentie Communiceren

Indicator	(gedrags)criteria
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 • is begrijpelijk, gebruikt (vak)taal correct, stemt taalgebruik af op doelgroep • <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 <p>Specifiek bij <i>schriftelijk</i> communiceren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stijl van schrijven is in overeenstemming met de inhoud en doelgroep •

Relatie met andere competenties

Communiceren is een belangrijke competentie die nauw samenhangt met een aantal andere competenties, zoals onderzoekend vermogen en samenwerken. Matig scoren op onderzoekend vermogen of samenwerken kan veroorzaakt worden door minder effectief communiceren.

Ontwikkeling

Communiceren gebeurt in uiteenlopende beroepssituaties, maar het gaat hier vooral over de vaardigheid om schriftelijk te rapporteren en de bij het onderzoek noodzakelijke vaardigheden als interviewen.

Competentie Ethisch vermogen

Omschrijving: legt een relatie tussen milieu, maatschappelijke, sociale, ethische en bedrijfsvraagstukken (ethisch denken). Belangen worden afgewogen en beargumenteerd. Het verantwoorden van het denken en handelen staat centraal.

Indicator	(gedrags)criteria
Ethisch denken	<ul style="list-style-type: none">• herkent en benoemt ethische dilemma's• weet welke gedragscode hierbij betrokken is kernwaarden uit de organisatie, beroeps- of bedrijfscode, HKZ, ISO, o.i.d.• geeft aan wie/wat betrokken is bij het dilemma en wat de belangen zijn. Denk hierbij aan maatschappelijke, sociale ethische en milieubelangen en de bedrijfsbelangen (<i>people, planet en profit</i>).• maakt een beargumenteerde afweging tussen de handelingsmogelijkheden. Betreft hierbij de mogelijke visies op ethiek.
Kennis	<ul style="list-style-type: none">• past kennis toe op het gebied van ethiek, zoals deugdenethiek, plichtsethiek, gevolgenethiek, beroeps- en gedragscodes etc.

Relatie met andere competenties

Ethisch vermogen wordt bevorderd door o.a. onderzoekend vermogen en effectief communiceren.

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 (profielerend vermogen) en weet door te gaan tot dat het doel is bereikt, ook bij tegenslag (doorzettingsvermogen)

Indicator	(gedrags)criteria
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 waarde creatie, prestatie motivatie, markt en arbeidsmarkt ontwikkelingen, concurrentieanalyse etc.

Relatie met andere competenties

Een ondernemende instelling is voor het ontwikkelen van andere competenties van belang: bijvoorbeeld organiserend en onderzoekend vermogen vragen om een proactieve instelling.

Ontwikkeling

Situaties die aan verandering onderhevig zijn en waar sprake is van onzekerheid en weinig structuur vereisen in het bijzonder ondernemend vermogen. Je bent ondernemend als je in een aantal verschillende situaties laat zien over een ondernemende werkhouding te beschikken: je doet dat zelfstandig, frequent en/of ook in meer complexe omstandigheden. Complex in dit verband wil zeggen dat ondernemen niet vanzelfsprekend is, bijvoorbeeld in situaties waar nog weinig omgevingsgericht wordt gedacht. Zie schema bladzijde 6.

Competentie Ontwikkelingsgericht handelen

Omschrijving: is in staat 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, methode en/of theorie, beroeps-, en maatschappelijke ontwikkelingen (reflecterend vermogen) en van elke situatie te leren. Op basis van ervaringen, feedback en reflectie in staat om bewust acties te formuleren voor ontwikkeling (zelfsturend vermogen).

Indicator	(gedrags)criteria
Reflecterend vermogen	<ul style="list-style-type: none">• ziet eigen perspectieven, denkpatronen, (voor)oordelen en overtuigingen• is nieuwsgierig naar zichzelf en eigen handelen• vraagt door bij feedback en trekt hier conclusies uit• heeft zicht op persoonlijke drijfveren en talenten• kent sterke en zwakke kanten van het eigen functioneren en welke invloed dat in de praktijk heeft• geeft op basis van ervaring / inzichten aan wat er anders kan in eigen gedrag en functioneren• formuleert leerbehoeften en leervragen

Relatie met andere competenties

Ontwikkeling van beroepsmatig handelen is pas mogelijk als er sprake is van ontwikkelingsgerichtheid. In die zin vormt deze competentie de basis voor alle overige competenties.

Ontwikkeling

Je beschikt over ontwikkelingsgerichtheid als je in alle competenties ontwikkeling weet te realiseren, kan laten zien hoe jij je hebt ontwikkeld en kan aangeven onder welke omstandigheden leren/ontwikkelen bij jou wordt bevorderd. Je bent ontwikkelingsgericht als je dit zelfstandig doet, d.w.z. als je uit jezelf het initiatief neemt je gedrag bij anderen te evalueren. Complexe situaties kunnen situaties zijn waarin sprake is van stevige kritiek, of van beoordelingen waarmee je het niet eens bent, of waar geen cultuur heerst van elkaar (opbouwende) feedback geven. Zie schema bladzijde 6.

Competentie Organiserend vermogen

Omschrijving: is gericht op het bereiken van tastbare resultaten, stelt haalbare doelen, bijvoorbeeld in een plan van aanpak (doelgericht), richt processen effectief en efficiënt in en stelt prioriteiten (procesgerichtheid), en komt vanuit analyse en inzicht tot verbeteringen en oplossingen (oplossingsgericht).

Indicator	(gedrags)criteria
Doelgerichtheid	<ul style="list-style-type: none">• stelt doelen in termen van stappen en (tussentijdse) resultaten• brengt randvoorwaarden in kaart om doelen te realiseren en voor de uitvoering van werkzaamheden/projecten• onderneemt actie bij constatering dat voorgenomen doelen en resultaten niet tijdig behaald zullen worden

Procesgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • bepaalt prioriteiten en werkaanpak, en zorgt voor optimale inzet en afstemming van beschikbare middelen en/of mensen • bewaakt voortgang en kwaliteit van (tussen) resultaten • behoudt overzicht en stuurt waar nodig
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • past kennis toe op gebied van organiserend vermogen, zoals planning, SMART, timemanagement, haalbaarheids- en risico analyse, PDCA, INK, flow-chart etc.

Relatie met andere competenties

Een sterke focus op doel- en resultaatgerichtheid kan soms ten koste gaan van onderzoekend en innovatief vermogen. Onderzoekend vermogen is nodig om echt oplossingsgericht te kunnen handelen.

Ontwikkeling

Hoe complexer de beroepshandelingen die je uitvoert, hoe complexer de situatie waarbinnen jij dit doet en hoe zelfstandiger jij dit doet, hoe belangrijker het is om over organiserend vermogen te beschikken. In het begin van een (studie)loopbaan zal je werkzaamheden uitvoeren waarbij de omvang van de taken klein is en de aanpak grotendeels voor gestructureerd. In latere jaren zul je zelfstandig de aanpak bepalen voor complexere werkzaamheden. Zie schema bladzijde 6.

Competentie Onderzoekend vermogen

Omschrijving: signaleert en analyseert beroepsvraagstukken c.q. problemen (analytisch vermogen), gaat hierbij grondig en methodisch te werk (methodisch handelen) en komt tot beredeneerde oordelen en oplossingen (oordeelsvorming), gebruikmakend van relevante en actuele (inter)nationale kennisbronnen en beroepspraktijken, theorieën, modellen, begrippen en technieken (conceptueel vermogen). Voert, als de praktijksituatie daarom vraagt, een valide en betrouwbaar onderzoek uit.

Indicator	(gedrags)criteria
Analytisch vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • signaleert knelpunten, problemen en/of mogelijkheden • brengt verschillende aspecten van een vraag/probleem in kaart; • vergaart relevante informatie uit (inter)nationale, (wetenschappelijke) kennisbronnen en beroepspraktijken en weet die op verantwoorde wijze toe te kennen (APA) • beoordeelt informatie/ onderzoeksresultaten op kwaliteit, validiteit en betrouwbaarheid • ontleedt een situatie of hoeveelheid informatie, ziet onderlinge verbanden en onderscheidt hoofd- van bijzaken • haalt de essentie en relevantie uit (cijfermatige) gegevens •
Methodisch handelen	<ul style="list-style-type: none"> • heeft de 'drive' om te weten en begrijpen • hanteert verschillende onderzoeksmethoden • stelt oorzaak en gevolg en hun wisselwerking vast • kan tot de kern doordringen • begrijpt de onderzoek- en bedrijfskundige cyclus
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • past de aangereikte kennis toe bij het doen van onderzoek

Relatie met andere competenties

Onderzoekend vermogen vereist vaak goed communiceren om vraagstukken te doorgronden en weer te geven. Een sterke focus op aspecten van organiserend vermogen (doel- en resultaatgerichtheid) kan de diepgang m.b.t. onderzoekend vermogen belemmeren. Ethiek is onderdeel van onderzoekend vermogen.

Ontwikkeling

Hoe complexer het beroepsvraagstuk (geen standaardaanpak, meerdere oplossingen mogelijk, veel variabelen en uiteenlopende belangen in het spel) en hoe zelfstandiger je dit vraagstuk analyseert en oplost, des te 'onderzoek vermogender' je bent. In het begin van de (studie)loopbaan wordt veelal gewerkt aan

beroepsvraagstukken waarbij opdracht en resultaat gegeven zijn, en de aanpak (en de keuze voor theorie) grotendeels is voor gestructureerd. In latere jaren bepaal je zelfstandiger de aanpak en definieert aan welke eisen het resultaat moet voldoen. Zie schema bladzijde 6.



Bijlage 5. Semester toetsmatrijs

Hieronder vind je de te behalen doelen van het semester. Hier geven we aan wat je allemaal geacht wordt te weten en te kunnen en waar dat getoetst wordt. Zo kun je precies zien wat je allemaal moet beheersen om het semester succesvol af te ronden. Allereerst wordt het einddoel van het semester geschetst. Wat willen we met dit semester bereiken. Vervolgens wordt dit einddoel opgesplitst in subdoelen. Deze subdoelen zijn uitgewerkt naar de **leerdoel-toetsmatrix**.

Daarin kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen het in dit semester gaat en waar (in welke toets(en)) we in het semester toetsen of je ze in voldoende mate beheerst.

Voor docenten is dit ook het spoorboekje wat ze allemaal geacht worden met jullie te behandelen.

In de beoordelingsformulieren, die in de bijlagen zijn opgenomen vind je dus dezelfde criteria als in de toetsmatrijs. Je doet er dus verstandig aan bij de uitwerking van je producten te werken volgens deze richtlijnen. Daar word je immers op beoordeeld!

Leerdoel-Toets matrix

	Toets 1 - Algemeen tentamen 1	Toets 2 - Onderzoeksplan	Toets 3 - Beschrijven organisatie	Toets 4 - Algemeen tentamen 2	Toets 5 - Analyse Organisatie
BEROEPSHANDELINGEN c.q. LEERDOELEN					
Organisatiebeleid: algemeen					
1. De student is in staat te beschrijven wat een organisatie is en kan dat aan de hand van de verschillende disciplines en perspectieven duiden	x	x	x	x	x
2. De student kent de 2 kerndilemma's van organiseren, kan deze plaatsen in het model van concurrerende waarden en kan de eigen organisatie beargumenteerd in dit schema plaatsen				x	x
3. De student kan de missie, de visie, de ondernemersdoelstellingen en de strategie van de organisatie beschrijven	x	x	x	x	x
4. De student is in staat een beeld van de eigen organisatie te schetsen	x	x	x	x	x
Organisatiebeleid: financieel en besturen					
5. De student is in staat te beschrijven wat de begrippen KPI en KSF inhouden en waarom daar op gestuurd wordt.	x		x	x	x
6. De student is in staat het gedachtegoed van de balanced scorecard te beschrijven en met voorbeelden te ondersteunen.	x		x	x	x
7. De student is in staat aan te geven waar het bij de financiële functie om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan beschrijven waar deze kunnen worden ingezet	x		x	x	x
Organisatiebeleid: omgeving, marketing, sales, klanten en overige stakeholders					

8. De student is in staat te beschrijven wat de context van de organisatie is in termen van macro ontwikkelingen	x	x	x	x	x
9. De student is in staat aan te geven waar het bij het klantenperspectief om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan beschrijven waar deze kunnen worden ingezet	x	x	x	x	x
10. De student kan een stakeholderanalyse van de eigen organisatie maken en een prioritering van het belang van die stakeholders aangeven	x		x		x
11. De student is in staat aan te geven waar het bij de marketing en sales functie om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan beschrijven waar deze kunnen worden ingezet	x		x	x	x
Organisatiebeleid: operationele processen en toevoerketens					
12. De student is in staat aan te geven wat processen zijn en kan daarbij aangeven wat primaire, ondersteunende en besturingsprocessen zijn, en dit met voorbeelden onderbouwen.	x		x	x	x
13. De student kan aangeven waarom processen het hart van de organisatie zijn en wat de consequenties daarvan zijn	x		x	x	x
14. De student is in staat aan te geven waar het bij de operationele processen om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan beschrijven waar deze kunnen worden ingezet	x		x	x	x
Organisatiebeleid: medewerkers					
15. De student kan globaal aangeven wat de functie is van human resource management in organisaties en dit met voorbeelden onderbouwen				x	x
16. De student kan de relatie tussen processen en medewerkers beschrijven en aangeven waarom deze relatie van belang is				x	x
17. De student is in staat aan te geven waar het bij het medewerkersperspectief om gaat				x	x
Organisatiebeleid: de organisatie als systeem; richting, inrichting en verrichting					
18. De student kan de in het eerste blok geschetste perspectieven plaatsen in het INK model.				x	x
19. De student kan uit het INK model de begrippen richten, inrichten en verrichten afleiden en de relatie leggen naar de resultaatgebieden				x	x
20. De student kan de pdca en imwr cyclus plaatsen en met voorbeelden onderbouwen				x	x
Organisatiebeleid: verstandig omgaan met bedrijfskundige informatie en communicatie					
21. De student begrijpt dat bij het analyseren, beschrijven en verbeteren van bedrijfsprocessen een goed inzicht in de organisatie van het bedrijf, de communicatielijnen, de informatiestromen en de informatiebehoefte van belang zijn. Hierbij speelt ICT een belangrijke rol, maar het gaat evengoed om het motiveren en begeleiden van mensen bij veranderingen.	x		x	x	x
Organisatiebeleid: organiseren en managen van processen en medewerkers					
22. De student begrijpt hoe bedrijfsprocessen kunnen worden georganiseerd en gecoördineerd en kan dat met voorbeelden onderbouwen	x		x	x	x
23. De student begrijpt hoe menselijk gedrag organisaties kan beïnvloeden en hoe organisaties menselijk gedrag kunnen beïnvloeden				x	x
24. De student begrijpt wat leidinggeven in organisaties inhoudt en kan daarbij verbanden leggen naar begrippen als cultuur, structuur en systemen				x	x

25. De student kan een organisatie beschrijven met behulp van het Burke Litwin model.				X	X
Organisatiebeleid: verantwoord en ethisch handelen					
26. De student heeft een aantoonbaar begin gemaakt met een eigen visie op verantwoord en ethisch handelen en kan dat adequaat verwoorden		X	X		X
Onderzoeksvaardigheden					
27. De student is in staat zich afdoende te oriënteren op de verstrekte vragen en kan deze omzetten naar een globaal onderzoeksplan (onderzoeksplan)		X			
28. De student kan gebruik maken van verschillende onderzoekstechnieken, te weten interviewen, observeren, literatuur- en documentonderzoek			X		X
29. De student zet het onderzoek om in een tweetal schriftelijke producten: een degelijke beschrijving van de organisatie en een daaruit volgende diagnose met een effectiviteitsoordeel			X		X
Vaststellen organisatie-effectiviteit					
30. De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van technische en economische effectiviteit: het efficiënt inzetten van beschikbare middelen.				X	X
31. De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van psychosociale effectiviteit: de mate waarin voldaan wordt aan de behoeften van de medewerkers				X	X
32. De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van maatschappelijke effectiviteit: de mate waarin voldaan wordt aan behoeften van externe partijen en de externe omgeving.				X	X
33. De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van bestuurlijke effectiviteit: de mate waarin de organisatie kan reageren op veranderingen				X	X
34. De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van een organisatie-evenwicht, dat wordt bereikt wanneer alle vier de effectiviteitsgebieden binnen een organisatie evenwichtig aan bod komen.				X	X
Studievaardigheden en rapportagevaardigheden					
35. De student is in staat zelfstandig vorm te geven aan het tot stand komen van de professionele producten. Daarbij wordt in voldoende mate gebruik gemaakt van ondersteuning van mensen (docenten, collega studenten, eigen organisatie) en middelen (literatuur, websites, bedrijfsinformatie)		X	X		X
36. De student is in staat een adequaat rapport af te leveren volgens de gangbare normen van verantwoord taalgebruik en de regels van rapporteren		X	X		X

E. Persoonlijke Professionele Ontwikkeling					
De student kan zijn persoonlijke professionele ontwikkeling vorm geven. Dat blijkt uit:					
37. Verwoorden van een eigen visie op de vragen 'is BKM/HRM iets voor mij' en 'ben ik iemand voor HRM/BKM'					X
38. Verwoorden van een eigen visie op de mogelijke toegevoegde waarde voor de eigen organisatie			X		X

39. Inzetten van het zelfregulerend vermogen in de eigen professionele ontwikkeling	x	x	x	x	x
ECTS (30)	6	4	7	6	7
Individueel / Groep	I	I	I	I	I

Bijlage 6. De eisen aan de verschillende producten en toetsen.

In dit eerste semester zijn alle toetsen op niveau 1 van de BBA standaard. Dat betekent dat het om een inleidend programma gaat. De in dit semester verstrekte taakopdracht en de daaraan gekoppelde toetsen en opdrachten zijn:

- gestructureerd, duidelijk omschreven en gefaseerd,
- opdrachten, waarbij het gevraagde handelen van de student is om gebruik te maken van de theorie, deze te leren begrijpen en vervolgens toe te passen op de eigen organisatie
- begeleide opdrachten, waarbij de student wekelijks verantwoording af legt en waar nodig wordt begeleid.
- (relatief) veilig oefenterrein; het gaat hier nog om een interne opdrachtgever; de opleiding.

Toetsen: Algemeen tentamen 1 en product 1: de organisatiebeschrijving

Opgdracht: De student wordt getoetst op de algemeen, inleidende kennis op het gebied van management en organisatie. Daarbij gaat het uiteraard om kennis, maar meer nog om getoond inzicht en de vaardigheid om het toe te passen. Met transfer toont de student aan dat kennis en inzicht ook kan worden toegepast bij/op andere organisaties.

Leerdoelen	Body of Knowledge & Skills (BOKS)
<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijk: de in de colleges behandelde stof en de daar verstrekte sheets (DLWO) behoren uiteraard bij de examenstof! Tevens kunnen docenten nog actuele artikelen op DLWO plaatsen die eveneens deel uitmaken van de te toetsen stof. 	
<ul style="list-style-type: none"> • De student is in staat te beschrijven wat een organisatie is en kan dat aan de hand van de verschillende disciplines en perspectieven duiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdstuk 1 en 9 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht hebben in invloeden die macro ontwikkelingen hebben op de organisatie en mensen in die organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdstuk 4. Tm 4.4 van bedrijfskunde integraal • Hoofdstuk 5.1, 5.2, 5.5, 5.6, 5.7 van bedr. integraal
<ul style="list-style-type: none"> • De student is in staat het gedachtegoed van de balanced scorecard te beschrijven en met voorbeelden te ondersteunen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdstuk 6.5 van bedrijfskunde integraal • Ondersteunende info op internet (zie semesterhandleiding)
<ul style="list-style-type: none"> • De student is in staat aan te geven waar het bij de financiële functie om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdstuk 6 van bedrijfskunde integraal

beschrijven waar deze kunnen worden ingezet	
<ul style="list-style-type: none"> De student is in staat aan te geven waar het bij het klantenperspectief om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan beschrijven waar deze kunnen worden ingezet 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 4 en 5 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student kan een stakeholderanalyse van de eigen organisatie maken en een prioritering van het belang van die stakeholders aangeven 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 5 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student is in staat aan te geven waar het bij de marketing en sales functie om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan beschrijven waar deze kunnen worden ingezet 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 2.5, 2.6 en 5.3. en 5.4 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student is in staat aan te geven wat processen zijn en kan daarbij aangeven wat primaire, ondersteunende en besturingsprocessen zijn, en dit met voorbeelden onderbouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 2.1 tm 2.4, hoofdstuk 3.1 en 6.1 tm 6.4 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student kan aangeven waarom processen het hart van de organisatie zijn en wat de consequenties daarvan zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 2.1 tm 2.4, hoofdstuk 3.1 en 6.1 tm 6.4 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student is in staat aan te geven waar het bij de operationele processen om gaat, kent de belangrijke KPI's en kan beschrijven waar deze kunnen worden ingezet 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 2.1 tm 2.4, hoofdstuk 3.1 en 6.1 tm 6.4 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student begrijpt dat bij het analyseren, beschrijven en verbeteren van bedrijfsprocessen een goed inzicht in de organisatie van het bedrijf, de communicatielijnen, de informatiestromen en de informatiebehoefte van belang zijn. Hierbij speelt ICT een belangrijke rol, maar het gaat evengoed om het motiveren en begeleiden van mensen bij veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> Inleiding over de inzet van ICT-systemen en meer specifiek over gegevensverwerking en (soorten) informatiesystemen die een organisatie gebruikt bij het besturen van de organisatie. Betekenis van business intelligence en van kennismanagement. Zie leerstof op DLWO

Toets: Algemeen tentamen 2 en product 2: organisatieanalyse

Omdat we een concentrische benadering van onderwijs voorstaan, gaat het onderwijs van blok 2 verder in op de thema's van blok 1. Dat betekent dat bij dit tentamen de stof van blok 1 op hoofdlijnen bekend wordt verondersteld en dat we daar op voortborduren.

Leerdoelen	BOKS
<ul style="list-style-type: none"> Belangrijk: de in de colleges behandelde stof en de daar verstrekte sheets (DLWO) behoren uiteraard bij de examenstof! Tevens kunnen docenten nog actuele artikelen op DLWO plaatsen die eveneens deel uitmaken van de te toetsen stof. 	
<ul style="list-style-type: none"> De student kent de 2 kerndilemma's van organiseren, kan deze plaatsen in het model van concurrerende waarden en kan de eigen organisatie beargumenteerd in dit schema plaatsen 	<ul style="list-style-type: none"> 4 fasenmodel van Quinn/Hardjono theorie van Treacy en Wiersema Voor beiden: zie artikel op DLWO
<ul style="list-style-type: none"> De student kan de in het eerste blok geschetste perspectieven plaatsen in het INK model. 	<ul style="list-style-type: none"> het INK-model
<ul style="list-style-type: none"> De student kan uit het INK model de begrippen richten, inrichten en verrichten afleiden en de relatie leggen naar de resultaatgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> Inleiding in het INK model Diverse artikelen over INK: DLWO en internet
<ul style="list-style-type: none"> De student kan de pdca en imwr cyclus plaatsen en met voorbeelden onderbouwen 	<ul style="list-style-type: none"> Inleiding in het INK model (DLWO)
<ul style="list-style-type: none"> De student kan globaal aangeven wat de functie is van human resource management in organisaties en dit met voorbeelden onderbouwen 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 3.4 van bedrijfskunde integraal Hoofdstuk 2 uit Alblas en Wijsman over inpassen en motiveren
<ul style="list-style-type: none"> De student is in staat aan te geven waar het bij het medewerkersperspectief om gaat, 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 8 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student begrijpt hoe bedrijfsprocessen kunnen worden georganiseerd en gecoördineerd en kan dat met voorbeelden onderbouwen 	<ul style="list-style-type: none"> Besturen en organiseren van bedrijfsprocessen; systeembenadering, financiële sturing (planning and control), structureren, ontwerpen en coördineren Hoofdstuk 7 van Bedrijfskunde integraal Hoofdstuk 1 van organisatiestructuren van Mintzberg
<ul style="list-style-type: none"> De student kan de relatie tussen processen en medewerkers beschrijven en aangeven waarom deze relatie van belang is 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdstuk 7 en 8 van bedrijfskunde integraal
<ul style="list-style-type: none"> De student begrijpt hoe menselijk gedrag organisaties kan beïnvloeden en hoe organisaties menselijk gedrag kunnen beïnvloeden 	<ul style="list-style-type: none"> Beginselen van organisatiepsychologie, leiderschapsstijlen en organisatiecultuur Zie hoofdstuk 7, 8 en 9 van bedrijfskunde integraal Concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (hoorcollege) Hoofdstuk 2 uit Alblas en Wijsman over inpassen en motiveren

Leerdoelen	BOKS	
<ul style="list-style-type: none"> De student begrijpt wat leidinggeven in organisaties inhoudt en kan daarbij verbanden leggen naar begrippen als cultuur, structuur en systemen 	<ul style="list-style-type: none"> Integraal model: Model van Burke Litwin Zie artikel op DLWO 	
<ul style="list-style-type: none"> De student kan een organisatie beschrijven met behulp van het Burke Litwin model. 	<ul style="list-style-type: none"> Model van Burke Litwin 	
<ul style="list-style-type: none"> De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van technische en economische effectiviteit: het efficiënt inzetten van beschikbare middelen. 	<p>Alle behandelde en bestudeerde theorie, praktijkverkenningen en daarbij opgedane inzichten kunnen hier worden ingezet.</p> <p>Alle behandelde en bestudeerde theorie, praktijkverkenningen en daarbij opgedane inzichten kunnen hier worden ingezet.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van psychosociale effectiviteit: de mate waarin voldaan wordt aan de behoeften van de medewerkers 		
<ul style="list-style-type: none"> De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van maatschappelijke effectiviteit: de mate waarin voldaan wordt aan behoeften van externe partijen en de externe omgeving. 		
<ul style="list-style-type: none"> De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van bestuurlijke effectiviteit: de mate waarin de organisatie kan reageren op veranderingen 		
<ul style="list-style-type: none"> De student kan vaststellen in welke mate er binnen de organisatie sprake is van een organisatie-evenwicht, dat wordt bereikt wanneer alle vier de effectiviteitsgebieden binnen een organisatie evenwichtig aan bod komen. 		
<ul style="list-style-type: none"> De student heeft een aantoonbaar begin gemaakt met een eigen visie op verantwoord en ethisch handelen en kan dat adequaat verwoorden 		<ul style="list-style-type: none"> Eigen reflectie op handelen en denkproces Zie bij de bijlages over reflectie

