

HR analytics / Finance voor HR

Studiehandleiding 2020-2021

september-semester / blok 2

Deeltijdopleidingen Management en Organisatie
Human Resource Management

Auteurs	Hans Piket / Carola Vogelzang
Opleidingsmanager	Francois Beckers / Myrke Nieweg
Semester-verantwoordelijke	Hans Piket
EC	15
Code-sis	6000MMHA18
Studiejaar	2020-2021 september-versie
Intranet	https://dlo.mijnhva.nl/d2l/home/174373
Betrokken docenten	Carola Vogelzang, Hans Piket



Inhoudsopgave

1	Het programma, de toetsing, beoordeling	3
1.1	Algemene informatie bij de opdrachten van dit semester	3
1.2	De taakopdracht voor de student in dit semester	3
1.3	De toetsing in dit semester	4
1.4	Toekenning Studiepunten	6
1.5	De beoordeling en feedback	6
2	Lesrooster	7
3	Planning inhoud werkcolleges	8
4	HR analytics: verplichte literatuur	10
5	Bijlagen	11
	Bijlage 1: Beoordelingsformulier Productmap HR analytics	11
	Bijlage 2: Beoordelingsformulier Mondelinge toelichting Productmap	13
	Bijlage 3: Beoordelingsformulier groepspresentatie	14
	Bijlage 4: Leerdoel - toetsmatrix	15
	Bijlage 5: Competenties en Body of Knowledge and Skills (BOKS)	16
	Bijlage 6: Positie van het semester in het curriculum	17

1 Het programma, de toetsing, beoordeling

1.1 Algemene informatie bij de opdrachten van dit semester

In dit programma (blok van 10 weken, met 15 studiepunten), gaan we ons bezighouden met HR analytics. Daar hebben we in een adem Finance voor HR aan toegevoegd.

Dit semester gaat namelijk over het creëren van toegevoegde waarde door HR voor organisaties en het vermogen daar op een bewuste manier vorm aan te geven. Hiervoor moet het beleid ondersteund worden door goede 'bewijsvoering' waarmee de effectiviteit van het te voeren beleid kan worden aangetoond. Het gaat er dus om dat we beslissingen niet zo maar nemen, op gevoel of op intuïtie, maar dat we deze weten te onderbouwen met deugdelijke en relevante data en analyses.

HR analytics mag zich verheugen in een toenemende belangstelling om een aantal redenen:

- Organisaties moeten op een verstandige manier met hun middelen omgaan en de beleidsmaatregelen die ze nemen moeten ook echt leiden tot resultaat. Beleid moet 'evidence based' zijn.
- Organisaties willen eveneens weten wat de financiële impact is van HR-beleid: wat kost het en wat levert het op, het gaat dus om *business case-denken*.
- Toenemende concurrentie en steeds kritischer consumenten en burgers vragen om een steeds hogere kwaliteit van producten en dienstverlening. 'Workforce' management betekent dat HR een stevige bijdrage moet leveren aan het vergroten van de effectiviteit van de medewerkers.
- HR wil graag serieus genomen worden als business partner en zal daarom ook de taal van de business moeten spreken. Uiteraard dienen de daarbij benodigde vaardigheden eigen gemaakt te worden.

Je zou kunnen stellen dat bij HR analytics getracht wordt het bedrijfseconomische en het bedrijfskundige aspect te combineren met het *meekrijgen* van de medewerkers, het HR aspect.

1.2 De taakopdracht voor de student in dit semester

Na het volgen van dit programma ben je in staat om:

- het wat, waarom en hoe van HR analytics te plaatsen binnen de context van de organisatie
- HR analytics te zien als een continu organisatieproces, met behulp van de HR beleidscyclus
- de businessvraag van een organisatie te achterhalen
- zelf een businessvraag te kunnen opstellen
- businessvragen te kunnen vertalen naar een analytics vraagstuk
- de werkwijze van data verzamelen, data prepareren en data analyseren te begrijpen
- inzichten te vertalen naar HR beleid
- bereikte resultaten te meten, te monitoren en te rapporteren
- de uitkomsten van beleidsvoorstellen te onderbouwen met een financiële afweging in een businesscase

We gaan in dit programma werken met 7 practica met bijeenkomsten van een dag, waarin jullie iedere week een concrete casus op het gebied van HR analytics gaan uitwerken. Dat zijn cases die spelen in diverse organisaties, en deze gaan steeds over andere aspecten van analytics. Daarnaast ga je aan de slag met een zelfgekozen *HR analytics onderwerp* uit je eigen organisatie.

De taakopdracht die je van ons krijgt is om aan te tonen dat je een HRM'er bent met impact. Dat betekent dat jouw ideeën er toe doen, dat ze onderbouwd zijn, en dat ze geloofwaardig en effectief zijn.



Daartoe maak je gedurende de 7 weken een productmap van de practica en van je eigen opdracht in jouw organisatie. In een mondeling gesprek toon je vervolgens aan dat je beschikt over de benodigde kennis en met inzicht en vaardigheden laat je daarbij zien dat je als HRM'er impact kunt hebben bij een effectief en efficiënt organisatiebeleid.

Om het gehele programma te toetsen maak je met jouw projectgroep voor een externe opdrachtgever een presentatie, waarin je adviezen geeft over mogelijke toepassingen van HR analytics.

Samenvattend:

Je toont je een HRM'er met impact. Een HRM'er met visie, die laat zien dat er doelgericht en evidence based wordt gewerkt.

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

1. Door deelname aan de practica en de uitwerking van de opdrachten in een portfolio bouw je kennis en inzicht op. Je laat in de practica zien dat je actief en pro-actief werkt aan je eigen professionele deskundigheid. Je bent in staat dat op een logische, samenhangende manier te communiceren.
2. Gedurende het programma werk je tevens aan een eigen casus, in je eigen bedrijf/organisatie. Met deze opdracht toon je aan dat je in staat bent de transfer van kennis en inzicht naar een andere organisatie dan bij de practica te maken.
3. In een mondelinge bespreking van je portfolio en de opdrachten laat je zien dat je de materie beheerst en dat je in staat bent hier op een professionele manier over van gedachten te wisselen. Ook je eigen casus wordt daar besproken.
4. In een presentatie (met een door een externe opdrachtgever ingebrachte casus) toon je je kennis en inzicht van de materie en de vaardigheid deze situationeel toe te passen en te kunnen overdragen.

1.3 De toetsing in dit semester

Dit inleidende semester kent een drietal toetsmomenten. Het gaat om een product, een mondelinge toelichting in een gesprek en een presentatie met gesprek. Voor ieder toetsmoment krijg je vijf studiepunten. In totaal kun je voor dit programma 15 studiepunten behalen. Alle toetsonderdelen zijn individuele toetsen. Je hebt voor een toets een voldoende als **je een 5,5 of hoger hebt gehaald**. Het semester heb je in zijn geheel afgerond als alle studieonderdelen voldoende zijn.

Toets 1. Product: de productmap (5 studiepunten)

Inleveren in week 9, maandag voor 12:00 uur 's middags.

Doel

Door het maken van een productmap geef je richting aan jouw denken over HRM met impact.



Instructie

Maak een plan voor de opzet van je productmap. Wat wil je graag laten zien? Denk daarbij zowel aan je leerproces als aan de kennis en inzichten die je wilt opdoen. Zet de door jou gekozen werkwijze uiteen.

Maak wekelijks een verslag van de opdracht die in het practicum is verstrekt. Geef aan wat je hebt geleerd en wat dat betekent voor jouw werk en voor jou als HRM'er. Onderbouw dit ook met door jou bestudeerde en geraadpleegde bronnen.

1. Je productmap bevat dus de verslagen van 7 opdrachten, plus de door jou gemaakte eigen casus.
2. Het is in correct Nederlands geschreven.
3. Het is to-the-point en voor (relatieve) buitenstaanders te begrijpen.
4. Iedere opdracht bevat een beknopte beschrijving van:
 - Het onderwerp; waar ga je het over hebben en wat ga je opleveren?
 - De organisatie; waar en binnen welke context speelt je onderzoek?
 - Je werkwijze; hoe heb je het aangepakt? Daarbij benoem je de te gebruiken bronnen en onderzoeksmethoden. Deze geven aan hoe je aan je gegevens bent gekomen en wat je met die gegevens hebt gedaan.
 - De uitkomsten; reflectie: wat heeft de opdracht opgeleverd aan inzichten? Welke vragen kwamen boven en wat doe je daar verder mee?

De productmap lever je uiterlijk in op maandag van week 9, voor 12 uur 's middags via de dropbox op Brightspace. ***Doe dat in Word en niet in PDE***, zodat je begeleidende werkgroepdocent het eenvoudig van commentaar kan voorzien.

Feedback en beoordeling

Volgens afspraak met de docent ontvang je een beoordeling en feedback. Je krijgt dan ook te horen of je een 'go' hebt met een cijfer of nog niet. De criteria die in het beoordelingsformat staan, zijn richtinggevend bij het bepalen van de beoordeling. Wanneer je een onvoldoende of no go hebt maak je een afspraak met de docent om te bespreken hoe de productmap naar een voldoende te tillen.

Voor het beoordelingsformat zie bijlage 1.

Toets 2. Assessmentgesprek over de productmap (5 studiepunten)

Het gesprek vindt plaats in week 9 of 10 (rooster wordt met de studenten vastgesteld en geplaatst op Brightspace)

De student wordt getoetst op kennis en inzicht op het gebied van HR analytics en finance voor HR. Daarbij gaat het uiteraard om de vaardigheid in het toepassen van de stof. Het gaat zowel om de behandelde stof als jouw positie als HRM'er. Als vakgenoten praten we over de mogelijkheden en onmogelijkheden van HR analytics, over de toepassing en wat het kan opleveren, en over jouw rol binnen het vakgebied. Waarom heb jij het in je om een HRM'er met impact te worden? Waar blijkt dat uit?

NB. Wanneer de productmap beneden de maat is, zal het mondeling tentamen zich beperken tot een toelichting op de beoordeling van de productmap. Daarbij worden vervolgsafspraken gemaakt.

Voor het beoordelingsformat van het assessmentgesprek zie bijlage 2.



Toets 3 Casus HR analytics verstrekt door de externe opdrachtgever (5 studiepunten)

De externe opdrachtgever zal de vragen waarmee zijn/haar organisatie worstelt zelf in week 1 aan jullie komen uitleggen. In week 5 zullen mogelijke vragen door de opdrachtgever worden beantwoord en toelichtingen worden verstrekt. In week 8 presenteren jullie je bevindingen.

De presentatie en het gesprek erover vindt plaats in week 8 van blok 2

1.4 Toekenning Studiepunten

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

	SiS-code	Naam studieonderdeel	Studiepunten	Toetsing in Blok /week
Onderwijseenheid/ semester		HR analytics / Finance voor HR	15	
Productmap practica	6117PMH_PD	Productmap HR Analytics/Fin PD	5	1 ^e kans Blok 2 / maandag week 9 voor 12:00 inleveren (Eventuele herkansing op afspraak met je docent)
Verantwoording en verdediging productmap	6117PHA_PD	Mondeling Practicum HR Analytics/Fin FD	5	Blok 2 / week 9/10 mondelinge toetsing van ongeveer 45 minuten
Presentatie en bespreking advies externe opdrachtgever	6117THA_TS	Presentatie en bespreking casus HR analytics	5	Blok 2 /zaterdag week 8 (eventuele herkansing op afspraak)

1.5 De beoordeling en feedback

Met de tentamens worden vooral je analytische en conceptuele vermogens beoordeeld. Dat betekent bijvoorbeeld dat je theorie niet zo maar uit je hoofd moet leren, maar dat je de theorie moet kunnen toepassen, dat je moet kunnen problematiseren en analyseren en de uitkomsten van analyses ook goed moet kunnen interpreteren. Feedback op de productmap ontvang je via het beoordelingsformulier en in het mondeling tentamen. Bij het mondeling tentamen wordt uiteraard feedback gegeven op jouw prestaties en je ontvangt ook een beoordelingsformulier.

Als groep ontvang je feedback van de opdrachtgever. Het gaat daarbij vooral om de praktische bruikbaarheid van je adviezen. De docenten zullen vervolgens ook een oordeel geven over de groepsprestatie, de individuele bijdragen en de inhoudelijke kwaliteit.

Tenslotte:

Inleverdata zijn heilig omdat de planning voor alle betrokkenen hierop is gebaseerd. 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 programma opnieuw moet volgen.



2 Lesrooster

Blok 2 van het jaarrooster 2020-2021

Week	Lesdagen zaterdag		
1	Zaterdag 14 november		Werkcollege / practicum
2	Zaterdag 21 november		Werkcollege/ practicum
3	Zaterdag 28 november		Werkcollege/ practicum
4	Zaterdag 5 december		Werkcollege / practicum
5	Zaterdag 12 december		Werkcollege/ practicum
6	Zaterdag 19 december		Werkcollege/ practicum
	Twee weken kerstreces		
7	Zaterdag 9 januari		Werkcollege/ practicum
		Inleveren productmap uiterlijk op maandag 18 januari voor 12 uur.	
8	toetsweek	Zaterdag 16 januari	presentaties aan de externe opdrachtgever
9	toetsweek	Zaterdag 23 januari	Bespreeken productmap
10	toetsweek	Eventueel uitloop	



3 Planning inhoud werkcolleges

Week	Onderwijsactiviteiten	Voorbereiding
	Dagdeel 1 zaterdagmiddag 14 november 13.30 uur	
1	<ul style="list-style-type: none"> Inleiding in het programma; het wat, waarom en hoe van HR analytics Korte geschiedenis van het kwantificeren van HR beleid en de problemen die daarbij speelden en spelen Ambities van HR analytics De opdrachten in dit blok en het vaststellen van wederzijdse verwachtingen Vragenlijst maken (zie brightspace) : waar sta je nu? <p>Eerste casus: KPN en het probleem van het langdurig ziekteverzuim Waarmee kan analytics je helpen, en hoe gaat dat in zijn werk. Doel is het achterhalen van het HR-analytics proces.</p> <p><i>De opdrachtgever voor dit semester komt langs om de opdracht vanuit het werkveld te verstrekken.</i></p>	<p>We gebruiken het boek van Toine Al & Irma Doze. Dit boek gebruik je als handleiding bij alle opdrachten in alle weken. Verder plaatsen we artikelen op Mijn HvA. HR analytics is echter een vakgebied dat nog sterk in ontwikkeling is. Daarom kun je alle mogelijke bronnen gebruiken, mits je ze maar volgens 'de spelregels' vermeldt.</p>
2	<p>Dagdeel zaterdag 21 november</p> <ul style="list-style-type: none"> Korte bespreking eerste casus Uitleg van de stappen van de HR beleidscyclus en de opzet van HR analytics Casus 2: leuk, zo'n introductie voor nieuwe medewerkers, maar kunnen we ook naar een strategisch introductiebeleid, gebruikmakend van analytics? Leren werken met de HR beleidscyclus 	
3	<p>Dagdeel zaterdag 28 november</p> <ul style="list-style-type: none"> Casus 3: Zelf een analytics-casus maken: over talentmanagement en personeelsplanning Maak een business case met behulp van de HR beleidscyclus 	
4	<p>Dagdeel zaterdag 5 december</p> <ul style="list-style-type: none"> Casus 4: Werken aan advies voor een opdrachtgever over duurzame inzetbaarheid en analytics: maak een goede probleemanalyse en zet een adequaat HR beleid in gang met behulp van HR analytics. Adviseer het management. 	
5	<p>Dagdeel zaterdag 12 december</p> <ul style="list-style-type: none"> Casus 5: analytics Casus over opleidingen. Waar zit het probleem? Complete businesscasus. Deze week komt de opdrachtgever voor de werkveldopdracht langs om vragen te beantwoorden 	
6	<p>Dagdeel zaterdag 19 december Finance voor HR</p> <ul style="list-style-type: none"> Casus 6: Het effect van opleidingen berekenen. Dit is altijd al een lastig vraagstuk geweest. Is het oplosbaar en wat komt daar bij kijken? 	
7	<p>Dagdeel zaterdag 9 januari Finance voor HR</p> <ul style="list-style-type: none"> Casus 7: Finance voor HR: wat heb je aan financiële kennis nodig om te begrijpen wat er speelt en er adequaat op in te spelen? Het maken van een goede analyse, met vervolgens een begroting maken en hoe deze te analyseren op voortgang, beleidsvoorstellen kunnen onderbouwen met cijfers, aanleveren van een kosten baten analyse, efficiency versus effectiviteit, investeringsbeslissingen, enz.. 	



8	Tentamen 16 januari : presenteer in groepen een HR analytics adviesvraagstuk aan een HR directeur/ externe opdrachtgever
9/10	Mondeling : bespreek je productmap en laat zien dat jij een HRM'er met impact bent.



4 HR analytics: verplichte literatuur

	<p>Irma Doze en Toine Al, (2018) <i>HR analytics; waarde creëren met datagedreven HR beleid</i>. Amsterdam: Weka Business Media ISBN: 97-89-0588-34065</p>
	<p>Leen, J. en Mertens J.; (2017) <i>Praktijkgericht onderzoek in bedrijf</i>. Bussum: Coutinho ISBN : 97-89-0469-05654</p>
	<p>Een praktische handleiding voor bronvermelding in het hoger onderwijs. <i>De APA-richtlijnen uitgelegd</i> is samengesteld door zeven hogescholen in samenwerking met SURF. De papieren versie in een ringband is te bestellen via Studystore voor ca. € 4,- Deze publicatie is ook gratis te downloaden: https://www.auteursrechten.nl/apa-richtlijnen</p>
	<p>Braas, C. en Couwelaar, R. van: (2012) <i>Taaltopics Rapporteren</i> Groningen: Noordhoff ISBN 97-89-0018-13222</p>

Naast de aan te schaffen literatuur: Losse publicaties (PDF): achtergrondinformatie (deze wordt geplaatst op Mijn HvA)

5 Bijlagen

Bijlage 1: Beoordelingsformulier Productmap HR analytics (sis nr. 6117PMH_PD)

Naam student:		Studentnr:	
Naam docent:		Datum:	
Voorwaardelijk voor de beoordeling		Voldaan? Ja/Nee	
<p>Om voor een inhoudelijke beoordeling is aanmerking te komen, gelden de volgende voorwaarden voor het beroepsproduct: (<i>Ontwikkelingsgericht handelen</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • De aanlevering is tijdig en op de juiste wijze. • Het aantal pagina's is in lijn met het beroepsproduct, d.w.z. de inhoud is compact en boeiend • Het beroepsproduct is geschreven in correct Nederlands: dit betekent niet meer dan 10 taalfouten in het gehele document. Bij meer dan 10 taalfouten wordt het stuk niet beoordeeld en krijgt de student geen resultaat voor deze toetsgelegenheid (GR); • De opmaak is correct en professioneel (alineering, titel, paginering, inhoudsopgave); 			

<p>Competentiegerichte/ ontwikkelingsgerichte feedback In dit programma staan de volgende competenties centraal: Onderzoekend vermogen: analytics is het systematisch onderzoeken en analyseren van data om tot betere besluitvorming te komen. Organiserend vermogen: de practica toetsen het vermogen om resultaatgericht, procesgericht en oplossingsgericht te werken. Ethisch vermogen: omgaan met data betreffende medewerkers vraagt uiteraard om afgewogen en zorgvuldig handelen. Communicatie: zowel het portfolio als de presentatie aan de externe opdrachtgever vraagt om toegankelijkheid, overtuigingskracht en empathisch vermogen.</p>												
a)	Onderzoekend vermogen:											
	1.	Analytisch vermogen										
	2.	Methodologisch handelen										
b)	Organiserend vermogen:											
	1.	Doel- en resultaatgerichtheid										
	2.	Procesgerichtheid										
	3.	Oplossingsgerichtheid										
c)	Ethisch vermogen:											
	1.	Ethisch denken en handelen										
d)	Communicatie:											
	1.	Toegankelijkheid										
	2.	Overtuigingskracht										
	3.	Inlevingsvermogen										
e)	Ontwikkelingsgericht handelen											
	1.	Reflecterend vermogen										
	2.	Zelfsturend vermogen										
Beoordeling voor deze toets: (tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)			Beoordeling*									
Een overtuigende productmap met de volgende onderdelen (<i>onderzoekend vermogen</i>):			O			V	RV	G	ZG	E		
			4	8	12	16	20	24	28	32	36	40



<ul style="list-style-type: none"> Een heldere beschrijving en uitwerking van de opdrachten, wat leverde jouw speurtocht naar impact voor HR op? Wat heb je daarbij aan inzichten opgedaan? Tot welke (kritische) noties heeft dat geleid? Hoe bruikbaar is HR analytics voor de HR professie? Enz. 	Toelichting:									
Zet de gekozen werkwijze uiteen met de volgende onderwerpen (<i>organiserend vermogen</i>): <ul style="list-style-type: none"> Hoe ben je te werk gegaan? Hoe is je eigen casus stapsgewijs tot stand gekomen? Ben je tevreden over het werkproces? 	O					V	RV	G	ZG	E
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Een duidelijke en logische structuur, goed opgebouwd, leesbaar (<i>organiserend vermogen</i>)	O					V	RV	G	ZG	E
Correcte bronverwijzingen in de tekst en een correct opgestelde bronnenlijst conform APA	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 lay-out (<i>communicatie</i>)	O					V	RV	G	ZG	E
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

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

Bijlage 2: Beoordelingsformulier Mondelinge toelichting Productmap (sisnr. 6117PHA_PD)

Naam student:		Studentnr:	
Naam docent:		Datum:	

Competentiegerichte feedback (eventuele aanvullende opmerkingen ten opzichte van de feedback op het portfolio)	
Onderzoekend vermogen: 1. Analytisch vermogen 2. Methodologisch handelen	
Organiserend vermogen: 1. Doel- en resultaatgerichtheid 2. Procesgerichtheid	
Communicatie: 1. Toegankelijkheid 2. Overtuigingskracht	
Ontwikkelingsgericht handelen: 1. Reflecterend vermogen	

Onderwerpen (tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)	Beoordeling*									
Inhoudelijke deskundigheid (Onderzoekend vermogen, Organiserend vermogen) • Toont kennis en inzicht en staat boven de stof • Heeft een duidelijke visie op HR en de plaats van analytics daarbinnen. • Kan een duidelijke brug slaan tussen organisatiedoelstellingen, benodigde HR beleid en analytics.	O					V	RV	G	ZG	E
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Professionele presentatie (Communiceren toegankelijkheid, overtuigingskracht, reflecterend vermogen) • communiceert overtuigend, kernachtig en op hoofdzaken; • taalgebruik is professioneel, betrokken, maar ook zakelijk; • hanteert in gesprek een duidelijke en logische structuur; kan een betoog opbouwen en blijft begrijpelijk; • toont zich een ware gesprekspartner, die op basis van deskundigheid weet te overtuigen en te enthousiasmeren.	O					V	RV	G	ZG	E
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

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

Bijlage 3: Beoordelingsformulier groepspresentatie

Naam studenten:	1. 2. 3. 4. 5.	Studentnr:	
Naam docent:		Datum:	

Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*					
	O	V	RV	G	ZG	E
Inhoudelijke deskundigheid (Onderzoekend vermogen, Organiserend vermogen) <ul style="list-style-type: none"> • Tonen kennis en inzicht en staan boven de stof • Hebben een duidelijke visie op HR en de plaats van analytics daarbinnen. • Kunnen een duidelijke brug slaan tussen organisatiedoelstellingen, benodigde HR beleid en analytics. 	0 – 5	5,5	6,5	7,5	>8	>9
Professionele presentatie (Communiceren toegankelijkheid, overtuigingskracht, reflecterend vermogen) <ul style="list-style-type: none"> • Communiceren overtuigend, kernachtig en op hoofdzaken; • taalgebruik is professioneel, betrokken, maar ook zakelijk; • hanteert in presentatie/gesprek een duidelijke en logische structuur; kunnen een betoog opbouwen en blijven begrijpelijk; • tonen zich een ware gesprekspartner, die op basis van deskundigheid weten te overtuigen en te enthousiasmeren. 	0 – 5	5,5	6,5	7,5	>8	>9
Afstemmen en samenwerken <ul style="list-style-type: none"> • er wordt goed geluisterd en adequaat gereageerd op standpunten van anderen; • projectgroep toont zich een goed op elkaar afgestemd geheel en • er wordt op een effectieve manier gewerkt, waarbij de projectgroep zich naar opdrachtgever een ware partner in business toont. 	0 – 5	5,5	6,5	7,5	>8	>9
Feedback op individuele prestatie, mede gebaseerd op de beoordeling van groepsleden						
EINDCIJFER						



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

Bijlage 4: Leerdoel - toetsmatrix

Handelingen/leerdoelen	Programma- onderdelen		
	P O R T F O L I O	G E S P R E K	P R E S E N T A T I E
1. Door actieve deelname aan de practica en de uitwerking van de opdrachten in een portfolio bouwt de student kennis en inzicht op. In de practica wordt actief en pro-actief gewerkt aan de professionele deskundigheid De student leert de stof op een logische, samenhangende manier te communiceren.	x	x	x
2. Het uitwerken van een eigen casus, in het eigen bedrijf/organisatie. De transfer van kennis en inzicht naar een andere organisatie dan bij de practica te maken.	x	x	
3. In een mondelinge bespreking van het portfolio en de opdrachten laat de student zien dat de materie wordt beheerst en dat de student in staat is hier op een professionele manier over van gedachten te wisselen. Ook de eigen casus wordt besproken.		x	x
4. In een presentatie (met een door een externe opdrachtgever ingebrachte casus) toont de student kennis en inzicht van de materie en de vaardigheid deze situationeel toe te passen en te kunnen overdragen.			x
ECTS (15)	5	5	5
Individueel / Groep	I	I	G

Bijlage 5: Competenties en Body of Knowledge and Skills (BOKS)

	Competenties	BOKS
Door actieve deelname aan de practica en de uitwerking van de opdrachten in een portfolio bouwt de student kennis en inzicht op. In de practica wordt actief en pro-actief gewerkt aan de professionele deskundigheid. De student leert de stof op een logische, samenhangende manier te communiceren..	Communiceren Ethisch vermogen Organiserend vermogen Onderzoekend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • HR beleidscyclus • (HR) Businessvraag • Achtergronden HR analytics • Business-/ organisatieanalyse • Arbeidsmarktanalyse • Ontwikkelingen arbeidsmarkt • Organisatie/employer branding • Onboarding • Talentmanagement • Verzuimanalyses • Strategische Personeelsplanning • Competenties verwerven • Schriftelijke vaardigheden • Kosten/baten-analyse • Effectiviteitsanalyse • Begroting maken • Duurzame inzetbaarheid • Ethisch denken
Het uitwerken van een eigen casus, in het eigen bedrijf/organisatie. De transfer van kennis en inzicht naar een andere organisatie dan bij de practica te maken.	Communiceren Ethisch vermogen Organiserend vermogen Onderzoekend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Zie hierboven, maar afhankelijk van gekozen onderwerp.
In een mondelinge bespreking van het portfolio en de opdrachten laat de student zien dat de materie wordt beheerst en dat de student in staat is hier op een professionele manier over van gedachten te wisselen. Ook de eigen casus wordt besproken.	Communiceren Organiserend vermogen Onderzoekend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Zie hierboven • Organisationsensitiviteit • Organiseatiekunde • Businessanalyse • gespreksvaardigheden • Competentie en talentontwikkeling • Motivatie en attitude
Met een presentatie (met een door een externe opdrachtgever ingebrachte casus) toont de student kennis en inzicht van de materie en de vaardigheid deze situationeel toe te passen en te kunnen overdragen.	Communiceren Organiserend vermogen Onderzoekend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Zie hierboven • Analyse MTO • Analyse beleidsdocumenten • Gespreks- en presentatietechnieken • Adviesvaardigheden

Bijlage 6: Positie van het semester in het curriculum

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

	portfolio	Mondelinge toetsing portfolio	Presentatie aan externe opdrachtgever
competenties			
1. Communiceren	2/3	2/3	2/3
2. Ethisch Vermogen	2	2	2
3. Ondernemend vermogen	2	2	2
4. Ontwikkelingsgericht handelen	2/3	2/3	
5. Organiserend vermogen	2/3	2/3	2/3
6. Samenwerken			2/3
7. Onderzoekend vermogen	2/3	2/3	2/3
1. Strategisch HR	2/3	2/3	2/3
2. HR-databeheer en – analyse	2	2	2
3. Arbeidsmarkttransities	2	2	2
4. Ontwikkeling van individuen en teams			
5. Advisering			2
6. Professionalisering	2/3	2/3	2/3