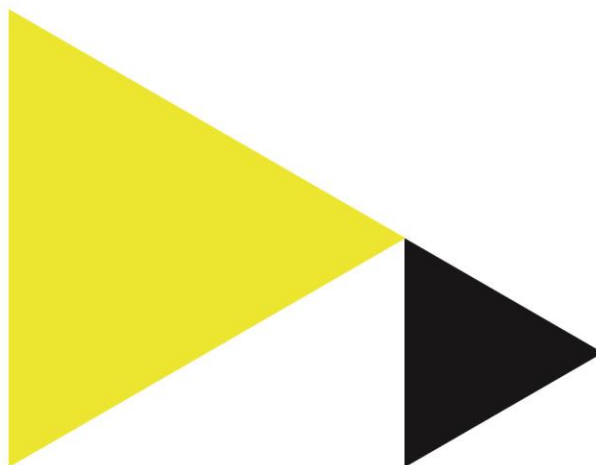


Strategisch Human Resource Management

Studiehandleiding Februari 2021

Faculteit Business en Economie – Human Resource Management Deeltijd
2020 – 2021



Strategisch Human Resource Management

Studiehandleiding Februari 2021

Auteur

Myrke Nleweg

Afdeling

Faculteit Business en Economie – Human Resource Management Deeltijd

Datum

6-Jan-21

Document type

Studiehandleiding

Version

1 .2

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

| | |
|---|--|
| Auteur(s): | Myrke Nieweg, Marloes Jonkman |
| Module-verantwoordelijke: | Marloes Jonkman |
| Jaar coördinator Curriculummanager Opleidingsmanager | Myrke Nieweg Myrke Nieweg François Beckers |
| EC | 15 |
| SIS-Code | 200SH_20 |
| Studiejaar | 2020-2021, Blok 3 (Februari 2021) |
| Email | Marloes: m.jonkman@hva.nl Myrke: m.nieweg@hva.nl |
| Telefoon: | Myrke: 06 107 656 13 Marloes: 06 23 78 04 19 |
| Intranet (Brightspace) | https://dlo.mijnhva.nl/d2l/home/275410 |
| Betrokken docenten | Marloes Jonkman |

Inhoudsopgave

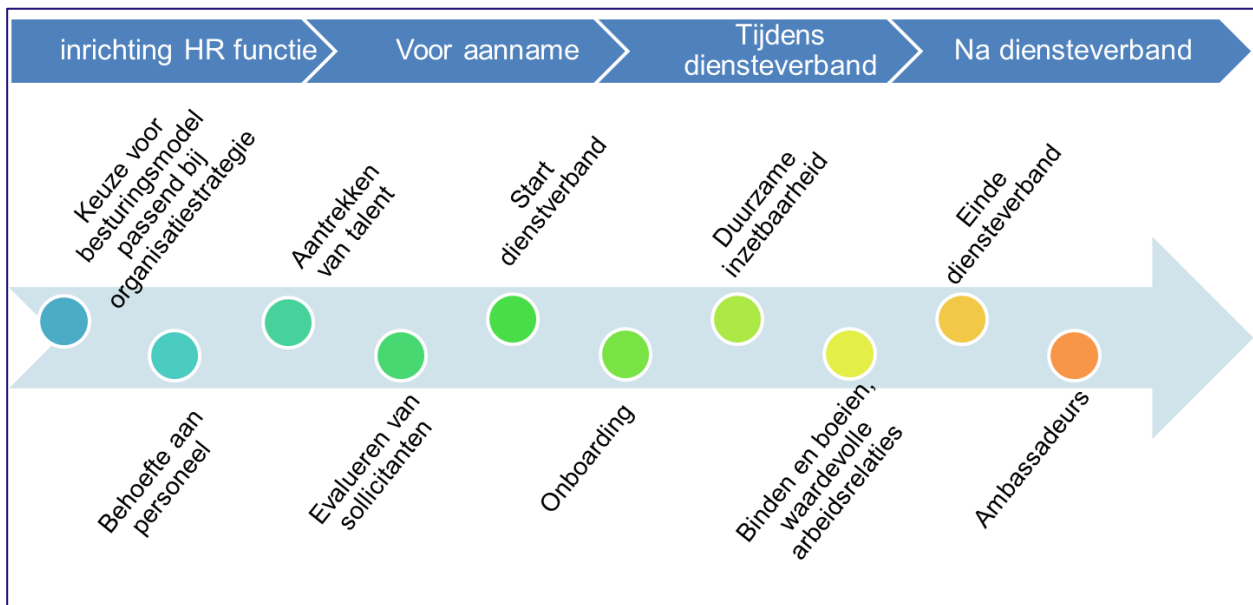
| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Strategisch Human Resource Management | 5 |
| 1.1 | Welkom! | 5 |
| 1.2 | Doelstellingen van het blok Strategisch Human Resource Management..... | 6 |
| 1.3 | Ontwikkeling Beroepsbekwaamheid en Persoonlijk Leiderschap..... | 7 |
| 1.4 | Houding, kennis en vaardigheden..... | 8 |
| 1.5 | Coachgesprek in blok 3 vóór de toetsing | 9 |
| 2. | Programma | 9 |
| 2.1 | Opzet en werkvormen | 9 |
| 2.2 | Rubric met leeruitkomsten | 10 |
| 2.2.1 | Leeruitkomsten | 10 |
| 2.2.2 | Rubric | 10 |
| 2.2.3 | Logboek en verantwoording van keuzes en proces t.b.v. reflectieve note | 11 |
| 2.3 | Brightspace | 11 |
| 2.4 | Rol docent en verdere ondersteuning | 11 |
| 2.5 | Lesrooster | 12 |
| 2.6 | Inhoudelijk programmaoverzicht | 12 |
| 2.7 | Voorgescreven literatuur | 13 |
| 2.8 | APA richtlijnen en brongebruik | 13 |
| 3. | Toetsing | 14 |
| 3.1 | De doelstellingen in dit blok | 14 |
| 3.2 | Opdrachtbeschrijving..... | 14 |
| 3.3 | Beoordeling en feedback | 15 |
| 3.4 | Herkansing | 15 |
| 4. | Tot slot | 15 |
| 5. | Bijlagen | 16 |
| 5.1 | Bijlage 1: Leerdoelen- en toetstabel..... | 17 |
| 5.2 | Bijlage 2: Body of Knowledge & Skills (BOKS) | 18 |
| 5.3 | Bijlage 3: inhoudelijk programma overzicht | 19 |

1. Strategisch Human Resource Management

Voor je ligt de studiehandleiding van het blok Strategisch Human Resource Management. In deze studiehandleiding tref je meer informatie aan over de inhoud van het blok, de doelstellingen, het programma en de toetsing en beoordeling.

1.1 Welkom!

We heten je graag welkom in het blok Strategisch Human Resource Management! In dit blok staat de positionering van het vakgebied HRM en jijzelf als HR professional samen met de aansluiting van het HR-beleid op de doelen en ambities van de organisatie in de context van trends en ontwikkelingen centraal. Vertrekpunt hierbij is de employee journey (zie figuur 1). De gehele employee journey is het proces waarin de HR professional een bijdrage levert om op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zowel binnen als buiten de organisatie, productieve en betekenisvolle werkrelaties vorm te geven en verbinding te maken tussen de ambities van individuen in de organisatie met de ambities van de organisatie en de ambities van de maatschappij.



Figuur 1: De employee journey

In dit blok doorlopen we het eerste deel van de employee journey: Het analyseren van de positie en inrichting van de HR functie in de organisatie en het in kaart brengen van de behoefte aan personeel. JE bekijkt deze zaken zowel vanuit de rol als onderzoeker als vanuit jezelf, wat jij ervan vindt en wie jij wilt zijn als HR-professional in dit speelveld. We staan stil bij wat hier allemaal bij komt kijken. Wat is er nodig in de organisatie? Hoe vertaalt je dit naar je professionele rol? Welke kennis heb je nodig, welke vaardigheden en welke houding neem je aan? Wat heb je zelf te brengen in de organisatie? Wat voor professional wil jij eigenlijk zijn?

We kijken ernaar uit jullie in dit inspirerende blok te ontmoeten!

Hartelijke groet,

Marloes Jonkman en Myrke Nieweg

1.2 Doelstellingen van het blok Strategisch Human Resource Management

In dit blok ga je aan de slag met het verder ontwikkelen van je **beroepsbekwaamheid** als HR professional. In onze opleiding richten wij ons erop om professionals op te leiden die tot het volgende in staat zijn:

De beroepsbekwame HR-professional is in staat om op strategisch, tactisch en operationeel niveau zowel binnen al buiten de organisatie productieve en betekenisvolle werkrelaties vorm te geven en verbinding te maken tussen de ambities van individuen in een organisatie met de ambities van de organisatie en de ambities van de maatschappij. De HR-professional heeft de verantwoordelijkheid deze verbinding vorm te geven.

Dit blok is ontworpen voor deeltijdstudenten HRM, jaar 2 en voor externe cursisten die de essentie van het vak HR beter willen leren overzien en kunnen verbinden aan hun eigen waarden, hun eigen positie, de positie van HR in de organisatie en aan de doelen van de organisatie. In dit blok krijg je kennis over en inzicht in wat strategisch HRM inhoudt, wat de functie van HR is binnen de bedrijfsvoering van een organisatie is en hoe je HR en de HR processen strategisch, tactisch en operationeel goed positioneert binnen een organisatie. Redenerend vanuit de strategie van de organisatie en de impact van ontwikkelingen buiten de organisatie leer je een HR strategie te ontwikkelen die aansluit bij de structuur, cultuur en ambities van de organisatie. Vervolgens leer je dit te verbinden aan een strategisch personeelsplan en breng je een advies uit over hoe je HR strategisch het beste positioneert in jouw organisatie.

Naast de bovenstaande inhoudelijke kennis is er in dit blok aandacht voor je eigen positie in en visie over HR. We dagen je uit je beroepsidentiteit te verkennen en hier richting aan te geven.

De **beroepstaak** die in dit blok centraal staat is: *'het ontwikkelen van een visie op rol en de toegevoegde waarde van (Strategisch) Human Resource Management in de organisatie in het algemeen'*. Hiervoor werk je aan de volgende **beroepskills**:

- een conclusie over de huidige effectiviteit van Human Resource Management in de eigen organisatie
- een advies ten behoeve van de toekomstbestendigheid van de organisatie, geconcretiseerd naar de bijdrage die hier vanuit Human Resource Management aan geleverd kan worden
- een visie op het vak Human Resource Management, ook een visie te formuleren van de Human Resource professional die jij wilt zijn

De leeruitkomsten behorende bij de opdrachten in dit blok zijn uitgewerkt in een rubric. Zie hiervoor hoofdstuk 3 (Toetsing) en de Rubric, die apart op Brightspace geplaatst zal worden

In dit blok werk je aan een onderzoek in jouw organisatie en lever je een adviesrapport op voor jouw organisatie door de toekomstbestendigheid van het HR-beleid te onderzoeken. Specifiek vragen we je om te onderzoeken wat de uitkomsten voor de ambities van organisatie zullen zijn bij een ongewijzigd strategisch HR-beleid en welke mogelijke aanpassingen in dit strategisch HR-beleid in positieve zin

kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambities van de organisatie. Over de verschillen breng je een advies uit, tezamen met jouw visie op hoe HR in jouw organisatie in jouw ogen haar bijdrage levert.

Om deze beroepstaak uit te kunnen voeren werk jij als student in dit blok aan de volgende **beroepshandelingen**:

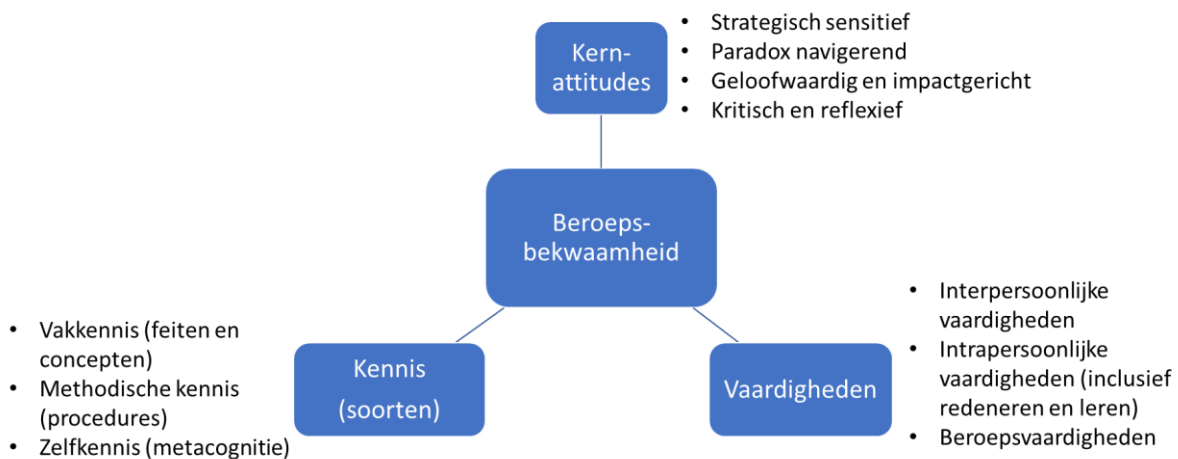
1. Het opstellen en uitvoeren van een analyse van de gewenste formatie voor de organisatie.
2. Het analyseren en in kaart brengen van de verwachte toekomstige bezetting in de organisatie
3. Een passend advies over de strategische HR-agenda uitbrengen, voortkomend uit een confrontatie van de gewenste en de verwachte toekomstige situatie.
4. Het formuleren van een jouw persoonlijke visie op de rol en positionering van Human Resource Management in organisaties, het in kaart brengen van de positie van Human Resource Management binnen de eigen organisatie en deze kritisch beschouwen
5. En tot slot het formuleren van jouw persoonlijke visie op de HR-professional die jij wilt zijn.

1.3 Ontwikkeling Beroepsbekwaamheid en Persoonlijk Leiderschap

Om je beroepsbekwaamheid verder te ontwikkelen is het in onze ogen essentieel dat je zowel kennis op doet als je professionele vaardigheden ontwikkelt en je een professionele houding (attitude) eigen maakt.

In onze opleiding zetten we ons in voor het opleiden van professionals met lef, met kennis en de juiste vaardigheden. Professionals die weten waar ze voor staan, wat ze belangrijk vinden voor de toekomst van hun organisatie of hun persoonlijke ontwikkeling, professionals met het vermogen tot zelfsturing en zelf beslissen. Organisaties vragen om geloofwaardige en integere professionals die kritisch kunnen denken en een sparringpartner zijn voor de uitdagingen van morgen. Kortom, HRM-ers met impact.

Het ontwikkelen van beroepsbekwaamheid, oftewel professionele ontwikkeling, doet daarmee ook een beroep op het persoonlijk leiderschap van de lerende. Zelfbewustzijn en zelfsturend vermogen zijn noodzakelijk om de professionele identiteit verder te voeden en persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.



Figuur 2 beroepsbekwaamheid ontwikkelt zich op verschillende terreinen

In dit blok zullen we daarom, naast aandacht voor professionele houding, vaardigheden en kennis, ook aandacht hebben voor het verder in kaart brengen wat jouw talenten zijn en hoe je je daarop profileert.

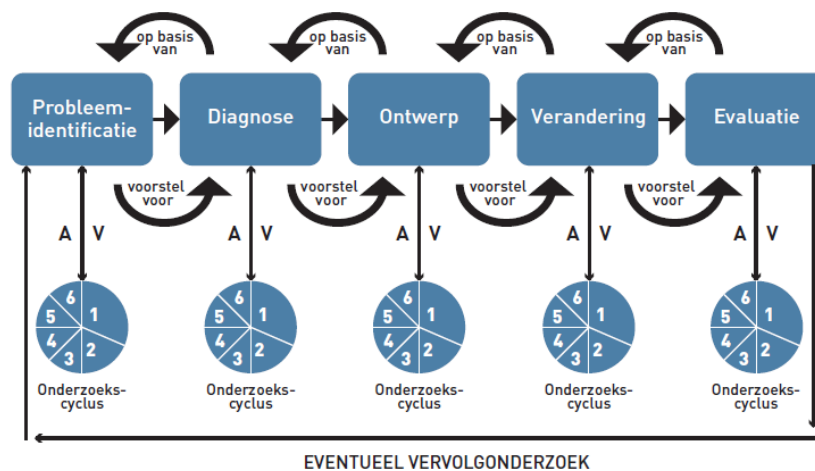
1.4 Houding, kennis en vaardigheden

In dit blok wordt een beroep gedaan op alle **kernattitudes** die in figuur 2 genoemd staan:

- **Strategisch sensitief:** je denken en handelen is erop gericht toegevoegde waarde voor de organisatie te creëren, waarmee je een bijdrage levert aan het realiseren van de (strategische) organisatiedoelen.
- **Paradox navigerend:** het vermogen om met de verschillende belangen en gevoeligheden binnen de organisatie effectief om te gaan
- **Geloofwaardig en impactgericht:** je doet geen aannames maar werkt volgens het principe van evidence-based management en je hebt de ambitie en de kwaliteit om veranderingen tot stand te brengen vanuit een persoonlijke visie en ethisch besef.
- **Kritisch en reflexief:** je toont je een leergierige professional, die graag van en met anderen leert, maar zelf ook kritisch nadenkt en -waar nodig- daarnaar handelt, en scherp is op verbetermogelijkheden van de organisatie.

Voor de kennis en vaardigheden die in dit blok centraal staan verwijzen we graag naar bijlage 2, hoofdstuk 5.2 waar de 'Body of knowledge and skills' (BOKS) nader staat uitgewerkt.

Ook ontwikkel je je verder als praktijk gericht onderzoeker en ontwikkel je verder in je **methodische kennis**. Hoewel probleemidentificatie en diagnose als handelingen ook aan bod komen ligt in dit blok de nadruk op **diagnose**. Je analyseert wat de positie van HRM is in jouw organisatie en in welke mate het HRM beleid en de HR functie bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie.



Figuur 3: Het integraal model voor praktijkgericht onderzoek in bedrijf, Leen en Mertens (2017)

Bovenstaande en de kennis en vaardigheden die uitgewerkt zijn in de BOKS samengenomen betekent dit dat de volgende **competenties** in dit blok centraal staan:

- Communiceren
- Ontwikkelingsgericht handelen
- Onderzoekend vermogen
- Ethisch vermogen

1.5 Coachgesprek in blok 3 vóór de toetsing.

Het ontwikkelen van beroepsbekwaamheid vraagt regelmatig stil staan bij wat je persoonlijk en professioneel handelen, bij wat je kunt en weet, wat je nog wilt leren en ontwikkelen en dit verbinden aan waar je nu eigenlijk naar toe wilt groeien. In het eerste studiejaar hebben we daarom met behulp van Goalsetting stil gestaan bij het in kaart brengen van jouw 'why' en je 'ik ga-ik zal' statement. Dit statement over wat voor jou echt belangrijk is, dient als stip op de horizon, als je kompas die richting geeft aan je ontwikkeling én je persoonlijk professioneel handelen. Vervolgens heb je een verdere verkenning gedaan van je competenties en heb je aan het eind van het semester M&O een eerste versie van je Persoonlijk Professioneel Profiel gemaakt. Dit profiel geeft je een stuur in handen, je talenten en kwaliteiten die je kunnen helpen bij bewuste stappen in de richting die voor jou persoonlijk en professioneel belangrijk zijn.

Om je verder te helpen en het zelfbewustzijn en je zelfmanagement (persoonlijk leiderschap) te vergroten zul je tijdens de opleiding regelmatig stilstaan bij je professioneel handelen door middel van reflectie, (peer)feedback, assessments for learning en uiteindelijk het opstellen van 'reflective notes'. In het eerste jaar heb je daartoe tevens kennis gemaakt met een aantal van onze coaches. In principe zijn al onze coaches voor jou beschikbaar maar is het doorgaans prettiger om te werken met 1 coach die je gedurende de rest van de opleiding kunt benaderen met vragen op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Nu, aan het begin van jouw tweede studiejaar wordt je van harte uitgenodigd om vanaf nu aan het begin van elk nieuw studiejaar een coachgesprek met een coach in te plannen. Dit gesprek dient plaats te vinden in het eerste blok van dat nieuwe studiejaar (dus begin jaar 2, 3 en 4), voorafgaand aan de toetsing van dat blok.

Mocht je op dit moment nog geen coach gekozen hebben, dan kies je zelf met welke coach je dit gesprek wilt voeren. Profielen van de verschillende coaches staan op BrightSpace van dit blok. Je bent zelf verantwoordelijk om contact op te nemen met je coach en het inplannen van dit gesprek. In dit gesprek blik je terug op wat je geleerd hebt over jezelf, je doel, je competenties, je professionele profiel en je professionele identiteit, en de leerdoelen die je aan het eind van het vorige semester voor jezelf hebt geformuleerd in je Reflective Notes van het semester M&O. Je bereid je voor op het gesprek door hier een overzicht van te vormen en te na te gaan tot welk inzicht over jouw professionele en persoonlijke ontwikkeling je dit brengt. Vervolgens zal het gesprek ten dienste staan van het bewust sturing geven aan de door jouw gewenste ontwikkeling.

Het inplannen en voeren van het coachgesprek laten we aan jouzelf over. Het is echter niet een optioneel onderdeel van de studie: iedereen dient deze verantwoordelijkheid op te pakken en in het eerste blok van het nieuwe studiejaar dit gesprek te voeren.

2. Programma

2.1 Opzet en werkvormen

Het blok Strategisch Human Resource Management beslaat 10 weken, 9 lesweken. Het onderwijs is zo vormgegeven dat we aan de richtlijnen van het RIVM kunnen voldoen wat betekent dat we les geven aan maximaal 12 studenten tegelijk fysiek in een leslokaal. Kijk goed voor de opzet van de lessen naar het inhoudelijk programma overzicht in bijlage 3. (hoofdstuk 5.3)

Strategisch Human Resource Management

Faculteit Business en Economie – Human Resource Management Deeltijd – version 1 .2

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

De inhoud van de bijeenkomsten, fysiek of digitaal, worden mede bepaald door de beroepshandelingen die in dit blok centraal staan en hieraan verbonden leerbehoeften van de studenten. In die zin wordt aan het leerproces sturing en inhoud gegeven door zowel docenten als studenten. Daarbij vragen we je, je vragen, inzichten en feedback in de lessen met ons te delen en daarmee een actieve bijdrage aan de lessen te leveren waardoor we in dit semester ook daadwerkelijk van en met elkaar leren.

We verwachten dat je sturing geeft aan je eigen leerproces en dat je een actieve, positief kritische en lerende houding laat zien in de contacten met docenten en medestudenten. Op deze wijze kun je de leersituaties optimaal gebruiken voor de ontwikkeling van je beroepsbekwaamheid. De docenten ondersteunen je bij dit proces onder andere door de bespreking van relevante en actuele theorieën, concepten, en praktijkvoorbeelden en het bieden van (vaardigheids-)trainingen. De docent geeft feedback op je ontwikkeling. Je ontvangt van je medestudenten feedback en je geeft feedback aan je medestudenten. In hoofdstuk 3 van deze handleiding vind je informatie over toetsing, feedback en beoordeling.

Vanuit de visie van ons deeltijdonderwijs is het een vereiste dat je over een werkomgeving beschikt waar je de opdrachten kunt uitvoeren.

2.2 Rubric met leeruitkomsten

2.2.1 Leeruitkomsten

Leeruitkomsten beschrijven professioneel gedrag, gedrag dat een student gedurende de opleiding ontwikkelt. In onze ogen is het zinvoller om het leren aan te sturen vanuit de gewenste leeruitkomsten. Dat wordt door elke student op een wat andere wijze uitgewerkt, juist omdat iedere student op eigen wijze kleur en invulling geeft (in gedrag) aan de leeruitkomsten. Het verwoorden van leeruitkomsten in termen van gedrag zijn in onze opleiding vervat in het competentie beschrijving. In de diverse semesters/blokken staan beroepstaken en beroepshandelingen centraal, In de beoordelingscriteria benoemen we gewenst professioneel gedrag binnen de competentie/gedragdomeinen uitgewerkt in een rubric.

2.2.2 Rubric

De rubric (volgt in een apart bestand op Brightspace) beschrijft het professioneel gedrag dat de studenten gedurende het blok Strategisch Human Resource Management ontwikkelen. In elke vakje van de Rubric staat een resultaat van je leerproces beschreven. De vakjes in de Rubric beschrijven dus per rij wat laat je zien of heb je gedaan als resultaat van je inzet en leeractiviteiten gedurende dit blok. Je laat in je portfolio en assessment zien welke kennis, welke vaardigheden en welk houding je hebt ontwikkeld en hoe je dit hebt gedaan. De rubric is daarbij dus, anders dan een beoordelingsformulier, een soort kompas dat je gedurende het semester kan hanteren bij het werken aan de beroepshandelingen. Je kan een ambitie formuleren ('ik wil een ruim voldoende halen') en je vervolgens richten op de vakjes van de Rubric die bij die ambitie horen (kolom c in alle rijen per doelstelling).

Omdat je zelf je ambitieniveau kan bepalen kan het zijn dat jij andere doelen nastreeft dan je medestudent. De rubric is, naast het toets- en beoordelingskader van het semester, vooral ook een kader voor jou om gedurende het semester diens eigen ontwikkeling en prestatie te sturen. Daarom wordt het vanaf dag één ingezet - en niet pas bij de eindbeoordeling. De Rubric is daarmee het kompas dat jou helpt de juiste richting op te navigeren gedurende het semester.

2.2.3 Logboek en verantwoording van keuzes en proces t.b.v. reflective note

We vragen je om gedurende het blok een logboek bij te houden. Hierin beschrijf je regelmatig, en tenminste voorafgaand en na elk feedback of coachmoment, wat de door jou tegengekomen obstakels, vragen, te nemen keuzes, genomen beslissingen, uitkomsten van deze beslissingen en reacties van stakeholders in je organisatie zijn. Ook het wijzigen van inhoud van de portfolio-producten op basis van nieuwe inzichten of feedback verantwoord je in het logboek. Op deze wijze zorg je voor verslaglegging en verantwoording van zowel het inhoudelijke als het procesmatige tot stand komen van de producten. Zo verzamel je gedurende het gehele blok input voor de verantwoording van je beroepsmatig handelen, het assessment en de reflective note die je aan het einde van dit blok dient te schrijven. Ervaring leert dat studenten die dit daadwerkelijk doen hier veel profijt van hebben en betere resultaten opleveren.

2.3 Brightspace

In Brightspace vind je alles over de opzet en de inhoudelijke onderdelen van dit blok. Gedurende het blok zal hier steeds nieuwe documentatie aan worden toegevoegd. Alle communicatie gedurende het semester loopt via Brightspace, per mail of whatsapp, afhankelijk van de afspraken die de docent met jullie maakt. Je levert je eindproduct in op Brightspace.

2.4 Rol docent en verdere ondersteuning

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

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

Contactgegevens docen: Marloes Jonkman, m.jonkman@hva.nl, 06 237 804 19

Contactgegevens studieadviseur: Daphne Philippens, d.e.philippens@hva.nl, 020 52 36 088

Contactgegevens studentendecaan: Francis van Heekelen, f.van.hekelen@hva.nl, 06 211 583 39

Heb je moeite met het formuleren van goede zinnen, het schrijven van beroepsproducten of heb je juist moeite met spelling/stijl? Je kan een gratis afspraak maken bij het Taalspreekuur dat speciaal voor studenten van onze faculteit wordt aangeboden. Zie: <https://fbe.mijnhva.nl/nl/fbe-az/Paginas/Taalspreekuur.aspx>

2.5 Lesrooster

| | | Dinsdag | Donderdag | |
|-------------------------------------|------------------|---------|-----------|---|
| Week 1 | Februari | 2 | 4 | |
| Week 2 | Februari | 9 | 11 | |
| Week 3 | Februari | 16 | 18 | |
| Onderwijsluwe week 22 – 28 Februari | | | | |
| Week 4 | Maart | 2 | 4 | |
| Week 5 | Maart | 9 | 11 | |
| Week 6 | Maart | 16 | 18 | |
| Week 7 | Maart | 23 | 25 | Individueel consult |
| Week 8 | Maart - April | 30 | 1 | Geen les. Werken aan adviesrapport. Inleveren uiterlijk op dinsdag 30 maart, voorbereiden presentatie peerassessment. |
| Week 9 | April | 6 | 8 | Presentaties, inclusief peerassessment for learning, na peerassessment schrijven reflective notes uploaden uiterlijk op zondag 11 april |

2.6 Inhoudelijk programmaoverzicht

Voor het inhoudelijk programmaoverzicht verwijzen we je graag naar bijlage 3 in hoofdstuk 5.3

2.7 Voorgescreven literatuur

In dit blok bouw je de kennis die je al hebt opgedaan in voorgaande semesters verder uit. Onderstaande literatuurlijst is een overzicht van de boeken en artikelen die in ieder geval gebruikt zullen worden.

Let op: deze bronnenlijst is niet het enige materiaal dat dit semester aan bod komt. Je zal zelf ook literatuur zoeken en de docenten delen tussentijds nieuwe (actuele) stukken en plaatsen op Brightspace.

Aan te schaffen voor dit blok:

- Evers, G.H.M. (2020). *Strategische personeelsplanning á la carte – van pragmatisch tot professioneel*. Alphen aan den Rijn: B+B Vakmedianet BV
- Van der Hagen, N. & Willemsen, M. (2019). *Advieskunst - De interne adviseur in positie*. Deventer: Vakmedianet/Management Impact.

Deze boeken zijn specifiek voor dit blok en in aanvulling op de eerder aangeschafte boeken (we rekenen erop dat jullie deze hebben en kunnen hier gebruik van maken in het blok):

- Greveling, N., Bushoff, R. (2019). *Strategisch management in turbulente tijden*. Deventer: Vakmedianet/Management Impact.
- Kluijtmans, F. (2017). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Lange, D W., Heijden, van der B.I.J.M.M., Prins, de, P. (2019). *Canon van HRM – 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet B.V.
- Leen, J., Mertens, J. (2017) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho.
- Ruijters, M.C.P., Van Luin, G.E.A., Wortelboer, F.Q.C. (2018). *Mijn binnenste buiten; werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Management Impact.

2.8 APA richtlijnen en brongebruik

Net als in voorgaande modules of semesters hanteren wij in alle geschreven documenten de APA-richtlijnen. Het toepassen van de APA-richtlijnen in je documenten is verplicht. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de het boekje 'APA-richtlijnen uitgelegd' (Surf, 2018). Dit document is een heel praktische en overzichtelijke handleiding van SURF, gratis te downloaden. Wij adviseren studenten om geen gebruik te maken van plug-ins van Word of RefWorks maar de bronnen handmatig in de tekst en bronnenlijst te verwerken. In de praktijk gaan er vaak zaken mis bij het gebruik van deze plug-ins. Het is beter je een keer goed te verdiepen in de richtlijnen en deze zelf te kunnen toepassen. Dit voorkomt een hoop fouten en frustratie op het laatste moment.

- SURF. (2018). *APA-richtlijnen uitgelegd, een praktische handleiding voor bronvermelding in het hoger onderwijs*. Utrecht: SURF, te downloaden (gratis) of te bestellen (voor weinig) via: https://www.auteursrechten.nl/binaries/content/assets/subsites-diensten/auteursrechten/surf_de-apa-richtlijnen-uitgelegd_juni.pdf

Zoeklicht:

De HvA stelt diverse online cursussen beschikbaar ten behoeve van brongebruik en online zoekvaardigheden via <http://www.hva.nl/bibliotheek/diensten/ondersteuning/zoeken/cursus-zoeklicht/cursus-zoeklicht.html>. Wij raden het volgen van deze online cursussen sterk aan.

3. Toetsing

3.1 De doelstellingen in dit blok

De **beroepstaak en beroepshandelingen** die in dit blok centraal staan, staan beschreven in hoofdstuk 1.3. Concreet werk je in dit blok aan drie doelstellingen waar die beroepstaak en handelingen in naar voren komen:

- 1 De student analyseert in welke mate het strategisch HR beleid van de organisatie rekening houdt met actuele en toekomstige ontwikkelingen en brengt een advies ten behoeve van de toekomstbestendigheid van de organisatie uit.
- 2 De student formuleert een visie op de rol en positionering van Human Resource Management in organisaties en brengt de positie van Human Resource Management binnen de eigen organisatie in kaart
- 3 De student werkt zijn persoonlijke visie op de HR-professional die hij wil zijn uit, reflecteert op eigen beroepsmatig handelen en geeft hier betekenis aan in relatie tot zijn gewenste ontwikkeling.

Doelstellingen 1 en 2 vormen samen het portfolio, doelstelling 3 is de uitkomst van het assessment proces, wat bestaat uit het opstellen van een reflectieverslag, een assessment for learning en het uiteindelijk schrijven van de reflectieve note. Deze doelstellingen staan nader uitgewerkt in de rubric in bijlage 4.

De leeruitkomsten behorende bij de opdrachten in dit blok zijn uitgewerkt in een rubric, welke apart op Brightspace volgt.

3.2 Opdrachtbeschrijving

In dit blok werk je aan een onderzoek in jouw organisatie en lever je een adviesrapport op voor jouw organisatie door de toekomstbestendigheid van het HR-beleid te onderzoeken. Specifiek vragen we je om te onderzoeken wat de uitkomsten voor de ambities van organisatie zullen zijn bij een ongewijzigd strategisch HR-beleid en welke mogelijke aanpassingen in dit strategisch HR-beleid in positieve zin kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambities van de organisatie. Over de verschillen breng je een advies uit.

Voor dit blok voeren jullie de volgende **beroepshandelingen** uit:

1. Het opstellen en uitvoeren van een analyse van de gewenste formatie voor de organisatie.
2. Het analyseren en in kaart brengen van de verwachte toekomstige bezetting in de organisatie
3. Een passend advies over de strategische HR-agenda uitbrengen, voortkomend uit een confrontatie van de gewenste en de verwachte toekomstige situatie.
4. Het formuleren van een jouw persoonlijke visie op de rol en positionering van Human Resource Management in organisaties, het in kaart brengen van de positie van Human Resource Management binnen de eigen organisatie en deze kritisch beschouwen
5. En tot slot het formuleren van jouw persoonlijke visie op de HR-professional die jij wilt zijn.

Een meer uitvoerige opdrachtbeschrijving volgt nog via Brightspace, uiterlijk in de eerste lesweek van het blok.

3.3 Beoordeling en feedback

Binnen 2 werkweken na inleveren van de Reflective Notes krijg je een schriftelijke beoordeling en feedback. Voor wie wil is er gelegenheid tot mondelinge toelichting op de feedback.

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

- De opdracht op tijd is ingeleverd als Word document in Brightspace
- Het werk in correct Nederlands is geschreven

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

3.4 Herkansing

Voor alle beroepsproducten geldt dat je een herkansingsmogelijkheid krijgt zodat je verder kan met de vervolgoopdrachten. Wat er herkanst dient te worden, hoe je dat aanpakt en wat de inleverdeadline is stem je af met de docent.

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

4. Tot slot

Tot slot willen we vermelden dat alle voorgaande en komende informatie onder voorbehoud is en dus nog kan veranderen. Eventuele verandering/wijzigingen zullen via de digitale leeromgevingen (Brightspace) en/of direct door de docenten worden gecommuniceerd.

5. Bijlagen

- 1: leerdoelen- en toetstabel
- 2: Body of Knowledge & Skills (BOKS)
- 3: Inhoudelijk programmaoverzicht

5.1 Bijlage 1: Leerdoelen- en toetstabel

| Blok | Doelstelling | Toets | Individueel of groep | Code | EC | Herkansing |
|--------|---|---------------------------------------|----------------------|-------------|----|-------------------------|
| Blok 2 | <p>Weegt voor 50% mee in cijfer Portfolio</p> <p>Het opstellen en uitvoeren van een analyse van de gewenste formatie voor de organisatie.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het analyseren en in kaart brengen van de verwachte toekomstige bezetting in de organisatie 2. Een passend advies over de strategische HR-agenda uitbrengen, voortkomend uit een confrontatie van de gewenste en de verwachte toekomstige situatie. | Portfolio | individueel | 22200SH1_PO | 10 | In overleg met docenten |
| | <p>Weegt voor 50% mee in cijfer Portfolio</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Het formuleren van een jouw persoonlijke visie op de rol en positionering van Human Resource Management in organisaties, het in kaart brengen van de positie van Human Resource Management binnen de eigen organisatie en deze kritisch beschouwen | | | | | |
| Blok 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Een kernachtig verslag over eigen ontwikkelingsgericht handelen in relatie tot de beroepstaak in dit blok, in relatie tot de ik ga/ik zal statement, tot de visie op de eigen gewenste rol als HR-professional en het persoonlijk professioneel profiel. | Reflective note n.a.v. peerassessment | Individueel | 22200SH2_AS | 5 | In overleg met docenten |

5.2 Bijlage 2: Body of Knowledge & Skills (BOKS)

Leerdoelen:

- Vormen van een persoonlijke visie op HR en de employee journey en dit verbinden aan eigen professionele identiteit en kwaliteiten.
- Kunnen formuleren van de gewenste bijdrage van HR in afstemming op bedrijfskundige-, organisatorische-, persoonlijke-, en maatschappelijke behoeftes en ontwikkelingen (HR Visie).
- Kunnen vaststellen in hoeverre de huidige uitvoering tegemoet komt aan de gewenste behoeftes en ontwikkelingen op bedrijfskundig, organisatorisch, persoonlijk-, en maatschappelijk niveau (evaluatief). Hier zowel een onderbouwde als een vanuit persoonlijke visie voortkomende mening over kunnen vormen (onderbouwing advies)
- Kunnen verzamelen van kwalitatieve- en kwantitatieve HR-data, kunnen analyseren van deze data en ze kunnen verbinden met relevante data voor de bedrijfsvoering teneinde beslissingen te kunnen nemen over de inzet van hrm-instrumenten of bedrijfsorganisatorische aanpassingen. (onderbouwing advies)
- Kunnen adviseren over de inrichting en vormgeving van de HR-functie op deze gewenste bijdrage, kunnen formuleren van speerpunten. Dit kunnen verbinden aan de persoonlijke visie en aangeven op welke manier dit van betekenis is voor de student zelf en wat dit van hem/haar vraagt.

Kennis:

- Wat is HRM en waar staat het voor?
- Wie ben ik binnen HRM?
- Afstemming Strategie, Leiderschap, Cultuur
- Afstemming HRM op WHY organisatie (wat willen we als organisatie en wat vraagt dit van mensen)
- Strategische personeelsplanning
- Trends in de arbeidsmarkt
- HR analytics
- Employee journey (als onderdeel van de kapstok van jaar 2)
- Adviseren
- Diagnostisch onderzoek
- Feedback geven

Vaardigheden :

- Adviseren (wie ben ik als adviseur, hoe creëer ik impact).
- Onderzoeken: diagnosticeren en ontwerpen
- Reflecteren
- Feedback geven en ontvangen

Houding en mindset:

- Strategisch sensitief
- Paradox navigerend
- Geloofwaardig en impactgericht
- Kritisch en reflexief
- Lef om ergens voor te gaan staan
- Open nieuwsgierigheid naar jezelf en je omgeving

Strategisch Human Resource Management

Faculteit Business en Economie – Human Resource Management Deeltijd – version 1 .2

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

5.3 Bijlage 3: inhoudelijk programma overzicht

| Week | Onderwerp | Toelichting | Kennis en vaardigheden | Vorbereiden | Werkvorm en opdracht | Paralelgroep |
|------|---|-------------------------------|--|--|---|--|
| 1 | Introductie strategisch HRM +toelichting op eindopdracht | Kennismaken met het onderwerp | Zelf ontdekken wat strategisch HRM is. | <p>Lezen</p> <p>Kluytmans H 1. HRM</p> <p>Canon van HRM blz. 648 t/m 662 Lepak & Snell</p> <p>Artikel: Are we there yet? (oriënterend)</p> <p>Artikel: Ontwikkelingen in de HRM rol. (context)</p> | <p>Brainstorm in de les: wat willen we leren? En welke kennis en welke vaardigheden hebben we daarvoor nodig?</p> <p>Deel 2: uitleg van de opdracht.</p> <p>Deel 3: les inleiding strategisch HRM: niveaus van HRM</p> <p>Kluytmans blz 24; niveaus van HRM, blz. 37; Mintzberg</p> <p>HRM vanuit verschillende perspectieven. Lepak en Snell,</p> | <p>De paralelgroep ontvangt een uitgebreide briefing via brightspace en start de eerste keer zelfstandig op. Daarna maken we op de HVA kennis met elkaar.</p> <p>Ze werken zelf aan onderstaande opdracht: In twee/ drie groepjes met elkaar in discussie over Kluytmans tabel 1.3. (blz 41): veelvoorkomende vormen van HRM beleid en we duiken alvast in de artikelen Are we there yet? En Ontwikkelingen in HRM rol: toespitsing op eigen rol en organisatie. Een eerste verkenning met elkaar op dit onderwerp. Wat valt op? Terugkoppeling op video in 5 minuten.</p> <p>Tevens: dit blok werk je met een 'buddy', bespreek wie jouw 'buddy' wordt'.</p> |

| Week | Onderwerp | Toelichting | Kennis en vaardigheden | Vorbereiden | Werkvorm en opdracht | Paralelgroep |
|------|--|-------------------------------|---|---|---|----------------------------|
| 2 | De impact van HRM en de rol van adviseur | De rol van jezelf binnen HRM. | Je bent steviger als je weet wie je bent. | <p>Lezen:</p> <p>Advieskunst H 1. Over intern adviseren H 2. Ontwikkelmodel H 4. Persoon H 6. Competenties</p> <p>Oefening vooraf maken: p.27 spanningsvelden</p> <p>Kluytmans H 2. Arbeidsmarkt H 13. Rollen voor HRM</p> <p>Ulrich Are we there yet, opnieuw. In les 1 al voorgeschreven, verdiepende bestudering.</p> <p>Oefening vooraf maken: Zoek 2 vacatureteksten 'oud' HR (manager met enkel operationele taken; 'nieuw' HR (de business partner met bedrijfskundige kennis). Gesprek over: Waar zit jouw huidige functie. Waar zou je willen zitten. Vul je eigen ontwikkelmodel in (H 2, blz 32 van advieskunst)</p> | <p>Leerstof: Deel 1: Wat is adviseren eigenlijk? Welke kwaliteiten heb je nodig als HR-adviseur/businesspartner? Wanneer kun je daadwerkelijk invloed uitoefenen? Oefening samen doen: p.60 casual diagram</p> <p>Voorstelronde: beschrijven van huidige baan, organisatie waarin je werkzaam bent (cultuur en strategie) en je ambities op gebied van werk in de komende 2 jaar.</p> <p>Uitwerking in les van huiswerk opdracht vacatureteksten</p> <p>Oefening Zoek 2 vacatureteksten 'oud' HR (manager met enkel operationele taken; 'nieuw' HR (de business partner met bedrijfskundige kennis). Gesprek over: Waar zit jouw huidige functie. Waar zou je willen zitten. Vul je eigen ontwikkelmodel in (H 2, Blz 32 advieskunst)</p> | Parallels van Steven Gudde |

| Week | Onderwerp | Toelichting | Kennis en vaardigheden | Vorbereiden | Werkvorm en opdracht | Paralelgroep |
|------|---------------|--|---|--|---|--|
| 3 | HR Structuren | HR in relatie tot de specifieke missie, visie en bedrijfsstrategie van de organisatie. | HR in de context van de organisatie. Is HR in positie? Aan het einde van deze les hebben de studenten in kaart gebracht welke drie tot vijf belangrijke 'key-issues' in hun organisatie spelen. | <p>Lezen: Canon van HRM Context: H20: Harvard Model H 21. Michigan Model H 26 HRM and Industrial Relations</p> <p>Canon van HRM H39. Models of HR roles: laat ontwikkeling van model van Ulrich door jaren heen zien.</p> <p>Lezen: Canpn van HRM: H32: Balanced Scorecard</p> <p>Praktijkgericht onderzoek in bedrijf Uit handelingscyclus: Diagnose & Ontwerp Blz 36 Blz. 40 (E=K x A) Blz. 42, 43 H 3. Opdracht verwerven H 4. Onderzoeks-voorbereiding</p> <p>Kennis/ literatuur uit vorige lessen Canon van HRM blz. 648 t/m 662 Lepak & Snell</p> <p>Kluytmans H 1. HRM</p> <p>Kluytmans Kluytmans (blz 24), Mintzberg (blz 37)</p> | <p>Leerstof:</p> <p>Deel 1: verkenning van de strategische agenda naar een daarbij passend HR beleid.</p> <p>Iedere student geeft in een korte presentatie (5 min) een eerste voorstel met betrekking tot de start van de adviesopdracht. (afbakening van onderzoek)</p> <p>Deel 2: De transformatie van HR, adhv model van Ulrich</p> <p>Met elkaar in gesprek over: in hoeverre deel je de visie van Ulrich op HRM en op de benodigde HRM competenties?</p> <p>Deel 3: <u>HR strategie:</u> Kennismaken met het HR-strategiemodel van Berenschot</p> <p>Deel 4: Balanced Score Card en koppeling naar SPP (opmaat naar week 4,5 en 6)</p> | <p>Parallels: De structuur van de eigen HR-afdeling; bouwstenen, functies, rolverdeling lijn-HR, HR processen en welke processen voegen waarde toe, positie van HR in de organisatie. HR-configuratie (mintzberg): verschillende vormen voor inrichting en besturing van de HR-afdeling</p> <p>Breng voor je eigen organisatie in kaart hoe de HR structuren eruit zien en welke bouwstenen zijn ingericht. Bespreek dit in een drietal en koppel namens het drietal schriftelijk terug aan de docent wat jullie bevindingen zijn en wat opviel.</p> |

| Week | Onderwerp | Toelichting | Kennis en vaardigheden | Vorbereiden | Werkvorm en opdracht | Paralelgroep |
|------|--|---|-------------------------------|--|---|--|
| 4 | SPP (Strategische Personeels Planning) | SPP als brug tussen SHRM en strategisch organisatiebeleid | Leerboek: kennismaken met SPP | <p>Lezen:</p> <p>Strategische personeelsplanning a la carte H 1 /m 7.</p> <p>Vorbereiden opdracht paralelgroep: SPP en buikgevoel: op blz. 22 van het boek SPP a la carte staat een schema dat de student kan invullen. Het is interessant om te zien hoe collega's van andere afdelingen deze zouden invullen. Vraag twee collega's van andere afdelingen hetzelfde te doen, middels een interview</p> | <p>Een algehele introductie op SPP. De koppeling tussen SPP en organisatie.</p> <p>Uitleg van de bouwstenen van SPP (blz 15 van SPP)</p> <p>PVA (blz 31)</p> <p>Scenarioplanning Mintzberg en Schwartz en een opdracht in de klas om met de scenario's aan de slag te gaan volgens stappenplan van Schwartz, tevens koppeling met DESTEP en daarmee eindopdracht en lesstof van de week ervoor.</p> <p>INK model (blz 62; SPP)</p> <p>Delphi en EFTE, de methodes pro's en con's blz 100</p> <p>PRIS (blz 107) met klassikale opdracht, wat zou je willen zien in een PRIS?</p> <p>HR3P en Weggeman</p> | <p>Presenteer en bespreek de uitkomsten van de huiswerkopdracht in de parallels met de groep.</p> <p>Volgende week komt gastdocent Gerard Evers. Bespreek wat je van hem zou willen weten, koppel terug aan de docent.</p> |

| Week | Onderwerp | Toelichting | Kennis en vaardigheden | Vorbereiden | Werkvorm en opdracht | Paralelgroep |
|------|------------------------|---|-------------------------------|--|---|--|
| 5 | SPP en metrics | SPP toepassen in de praktijk en als onderdeel van metrics | Leerboek: aan de slag met SPP | Lezen: Strategische personeelsplanning a la carte H 8 en 9. en bijlagen van SPP a la carte | Gastcollege van Gerard Evers We vragen Gerard om de vertaalslag te maken naar de praktijk, toepassen, voorbeelden (loveboot, zeilboot, titanic. Oefenen met Gerard en zijn voorbeelden uit de praktijk. Laatste deel van de les: een eerste verkenning met M&A | In de paralleles kijken we terug op de les van Gerard (die heeft iedereen dan gevolgd) en nemen we de tijd om de koppeling met eigen onderzoek eindopdracht te maken. Ook een mooie check op voortgang in week 5 |
| Week | Onderwerp | Toelichting | Kennis en vaardigheden | Vorbereiden | Werkvorm en opdracht | Paralelgroep |
| 6 | HR Metrics & Analytics | Een eerste verkenning met metrics and analytics | | Lezen: Kluytmans H 12 Canon van HRM H 38: HR metrics H 47: HR analytcs Tbv voorbereiding paralleles: Artikel: “van rapporteren naar datagedreven HR” | Wordt nader ingevuld Schema blz 823 Canon verduidelijken, wat zijn de grootste verschillen tussen metrics & analytics SPP, metrics and analytics bij elkaar brengen. Ken en stuurgetallen, welke zou je willen zien? HR analytics proces: transformeren van data in actiegerichte informatie | Artikel: “van rapporteren naar datagedreven HR” Werken in een groepje: wat zouden de eerste stappen van jouw organisatie kunnen zijn op het gebied van M&A? waar zou je beginnen? Met elkaar bespreken. Koppeling met eindopdracht. |
| Week | Onderwerp | Toelichting | Kennis en vaardigheden | Vorbereiden | Werkvorm en opdracht | Paralelgroep |
| 7 | Wordt nader ingevuld | | | | | |

