

Bijlage 9: Typologie van HRM-certificeringsniveaus

Junior Professional Officer (JPO)

Kennis: beschikt over een licht bovengemiddelde algemene intelligentie en theoretische kennis op bachelorniveau ten aanzien van:

human resource management, management van verandering, facility management, arbeidsrecht, ondernemingsrecht, sociaal verzekeringsrecht, belastingrecht, arbeidsverhoudingen, informatica, bedrijfseconomie en algemene economie, statistiek, psychologie, sociale psychologie, sociologie, communicatie en de institutionele kaart van HRM

Vaardigheden: beschikt over vaardigheden op het gebied van personeels-, salaris- en pensioen-administratie, aanstelling/aangaan van arbeidsovereenkomsten en ontslag/ ontbinding van arbeidsovereenkomsten, werving, selectie, introductie, opleiding en training, beoordeling, beloning, deelnemen aan en leiden van overleg, omgaan met medezeggenschap, communicatie en verslaglegging en kleine veranderingsprojecten; kan onder leiding van een ervaren HRM-professional leiding geven aan het HRM van een business unit; sociale vaardigheden zijn goed ontwikkeld. Heeft gevoel voor humor. Weet goed om te gaan met stress en frustraties.

Ervaring: geen of een beperkte ervaring in HRM, bijvoorbeeld via stages of een afstudeerproject of via extra curriculaire activiteiten en werk in HRM of HRM-gerelateerd (bijvoorbeeld uitzendbranche); geen tot 5 jaar werkervaring

Attituden: interesse in mensen, respect voor mensen, evenwichtig, integer, kostenbewust, tactvol, brede belangstelling, open, flexibel en leergierig

Gedrag: weet probleemloos samen te werken met verschillende niveau's in de organisatie en weet daarbij voldoende distantie te bewaren, is redelijk productief, heeft voldoende aandacht voor kwaliteit en draagt op een bescheiden wijze bij aan vernieuwing

Resultaten: toegevoegde waarde van bijdragen is beperkt en overstijgt het domein van personeel, organisatie en facilities niet.

Professional Officer (PO)

Beschikt naast de kwalificaties op JPO-niveau over de volgende competenties.

Kennis: beschikt over een bovengemiddelde algemene intelligentie en over theoretische kennis op masterniveau ten aanzien van: methodologie, human resource management, management van verandering, facility management, strategisch management, marketing, logistiek, informatiemanagement, financieel management, projectmanagement en leiderschap

Vaardigheden: beschikt naast vaardigheden op JPO-niveau over vaardigheden op het gebied van beleidsvorming, omgevingsverkenning, benchmarking, sterke-zakte-analyse, human resource planning, management development, kennis management, loonvorming, budgettering, onderhandelen en omgang met medezeggenschap, evaluatie, rapportage, management van middelgrote veranderingsprojecten en leiden van een eigen (kleine) staf; kan zelfstandig leidinggeven aan het HRM van een kleine onderneming of een grotere business unit

Ervaring: heeft 5 tot 10 jaar ervaring in HRM, bij voorkeur opgedaan in verschillende organisaties of business units

Attituden: initiatiefrijk, resultaatbewust, open voor kritiek en zelfkritisch, experimentbereid, commerciële feeling, ambitieus, vasthoudend

Gedrag: weet beleidsmatige een heldere presentatie neer te zetten, met helderen doelen, middelen en een plan van aanpak. Zorgt voor een voldoende vertaling van de strategie van de organisatie naar HRM en voor een goede uitvoering van gemaakte HR-plannen

Resultaten: HRM weet een redelijk rendement te scoren op zijn activiteiten en draagt positief bij aan het functioneren en presteren van mens en organisatie en aan de financiële resultaten van de onderneming

Senior Professional Officer (SPO)

Beschikt naast kwalificaties op PO-niveau over de volgende competenties.

Kennis: beschikt over grote intelligentie en over kennis op het gebied van ontwikkelingen in HRM en van de belangrijkste publicaties op het vakgebied, kent het competitieve veld waarop de organisatie opereert, kent het interne en externe krachtenveld rond HRM en rond de organisatie goed en heeft een scherp beeld van relevante benchmarks, heeft kennis van intercultureel management en weet nieuwe HRM-concepten op kritische wijze te vertalen en te benutten. Is ongevoelig voor hypes en heeft kennis van belangrijkste HRM-kengetallen.

Vaardigheden: slaagt er enigermate in om de strategie te beïnvloeden vanuit HRM-opvattingen en ambities, is een effectief onderhandelaar intern en extern, heeft overtuigingskracht, beheerst processen van prestatie-evaluatie en bedrijfsdoorlichting en is in staat om leiding te geven aan complexe projecten op het gebied van prestatieverbetering zowel in eigen land als in het buitenland. Is in staat een middelgrote HRM-staf aan te sturen en te inspireren.

Beschikt over grote sociale vaardigheden.

Ervaring: heeft 10 tot 15 jaar ervaring in HRM, in sterk uiteenlopende organisaties of business units. Heeft een bescheiden buitenland ervaring. Is beperkt inzetbaar in andere disciplines.

Attituden: scoort hoogt op zelfstandigheid, initiatief, kritisch vermogen en ambitie

Gedrag: weet een goed rendement te scoren op HRM-inspanningen en investeringen en boekt een goede overall prestatie op het gebied van effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, legitimiteit en integratie/samenhang. Wordt gerespecteerd om bijdragen, ook op directieniveau.

Chief HR Officer (CHRO)

Beschikt naast kwalificaties op SPO-niveau over de volgende competenties.

Kennis: beschikt over een zeer grote algemene en praktische intelligentie, kent de theoretische discussies op het vakgebied en beheerst de vitale kengetallen/metrics voor zowel HRM, als voor algemeen management, financieel management en op hoofdlijnen voor de andere disciplines. Beschikt over een grote feitelijke kennis op het gebied van de algemene economie en het presteren van de belangrijkste ondernemingen en organisaties. Kent regelgeving en financiële situatie van landen waarin organisatie opereert op hoofdlijnen. Heeft parate kennis van omgeving, markten, producten, diensten, organisatie en strategie.

Vaardigheden: zorgt voor een goede kritische wisselwerking tussen strategie en HRM, zorgt voor een ambitieuze, maar realistische HR-strategie met een scherpe focus en heldere prioriteiten, weet de inhoud en de argumenten voor deze HR-strategie goed uit te dragen en resultaten integer te rapporteren. Heeft charisma en kan inspirerend en effectief sturend leiding geven aan een grote HRM-staf en aan complexe HRM-operaties in binnen- en buitenland. Scoort hoog op

presentatie-, communicatie- en onderhandelingsvaardigheden. Is tijdelijk inzetbaar als eindverantwoordelijke voor andere management disciplines in binnen- of buitenland.

Ervaring: heeft 15 tot 20 jaar ervaring in HRM en andere management disciplines. Heeft substantiële buitenland ervaring. In ervaring zit een systematisch en substantieel oplopende lijn in de omvang en complexiteit van verantwoordelijkheidsgebieden, van het aantal medewerkers waaraan leidinggegeven wordt, de geboekte resultaten en de ontvangen beloning. Heeft een politieke antenne en is attent op valkuilen.

Attituden: is zeer energiek/dynamisch, besluitvaardig, doortastend, initiatiefrijk, ondernemend, op een onopvallende manier zeer ambitieus, kritisch en evenwichtig. Scoort hoog op zelfvertrouwen, zonder arrogant te zijn, is moedig, heeft lef, durft zeer veel van mensen te vragen, heeft een fair oordeel over anderen, heeft passie en een grote inzetbereidheid en is tegelijk vasthoudend en flexibel; heeft een groot improvisatievermogen.

Gedrag: weet mensen en middelen effectief te mobiliseren, realiseert gestelde doelen en weet waardering te krijgen voor prestaties en resultaten. Weet goed met weerstand en conflict om te gaan. Weet erkenning en waardering te krijgen voor prestaties op zijn vakgebied, maar ook voor meedenken op het gebied van algemeen management en andere disciplines. Onderhoudt een breed, inspirerend en nuttig netwerk. Heeft het potentieel om door te groeien naar het lidmaatschap of voorzitterschap van de Directie/Raad van Bestuur. Heeft en onderhoudt een zwaar netwerk.

Resultaten: zorgt voor een uitstekend rendement op inspanningen en investeringen in HRM en voor een topklasse bijdrage van HRM aan het overall functioneren en presteren van mens en organisatie. De rapportage over deze resultaten draagt bij aan de overall waardering en de marktwaarde voor de organisatie. De organisatie scoort zeer hoog op: productiviteit, kwaliteit, innovatie, efficiency, bedrijfsresultaten, groei, flexibiliteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid, werknemerstevredenheid, kantentevredenheid en imago.