

## EXAMENPROGRAMMA

<b>Diplomalijn(en)</b>	Management Personeel & Organisatie
<b>Diploma('s)</b>	Nemas® HRM
<b>Examen</b>	HRM
<b>Niveau</b>	Vergelijkbaar met hbo
<b>Versie</b>	3.1
<b>Versie geldig vanaf</b>	1-7-2021
<b>Vastgesteld op</b>	26-9-2013
<b>Vastgesteld door</b>	Bestuur Associatie voor Examinering
<b>Bijzonderheden</b>	Nemas® Middle Management wordt geadviseerd.

Eind- en toetstermen								
*) = Zie toelichting								
K = Kennisvragen B = Begripsvragen T = Toepassingsvragen A = Analysevragen								
<b>1</b>	<b>Management en strategisch HRM/personeelsmanagement</b>				<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
	1.1	De kandidaat kan een strategisch personeelsbeleid opstellen, zoals het Strategisch HRM-beleid en de HRM-kubus van Pol.				X		
	1.2	De kandidaat kan de verschillende rollen van HRM/personeelsmanagers toelichten. *)	X					
	1.3	De kandidaat kan de omgeving en de interne organisatie duiden voor de consequenties voor het strategisch personeelsmanagement. *)		X				
	1.4	De kandidaat kan denkrichtingen in de organisatie- of managementtheorie herkennen. *)	X					
	1.5	De kandidaat kan de kenmerken van het personeelsmanagement beschrijven in relatie tot strategie of structuur of (organisatie)cultuur.		X				
	1.6	De kandidaat kan het begrip Human Resource Accounting toelichten.		X				
	1.7	De kandidaat kan opleidingsvragen vanuit het strategische HRM-beleid aan laten sluiten bij de algemene strategie die is afgeleid van de organisatiedoelen. *)				X		
	1.8	De kandidaat kan de relaties zien tussen het personeelsmanagement en het kwaliteitssysteem van de organisatie. *)		X				
<b>2</b>	<b>Doelen van het HRM/personeelsbeleid</b>				<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
	2.1	De kandidaat kan een gefaseerd personeelsbeleid op verschillende beleidsniveaus onderscheiden. *)		X				
	2.2	De kandidaat kan de doelen voor het personeelsmanagement koppelen aan een visie op leidinggeven. *)				X		
	2.3	De kandidaat kan uit het strategisch personeelsmanagement afgeleide activiteiten met prestatie-indicatoren onderbouwen.				X		
	2.4	De kandidaat kan het strategisch HRM-beleid concreet vertalen naar iedere organisatorische geleiding en naar alle medewerkers. *)				X		
	2.5	De kandidaat kan het strategisch HRM-beleid concreet vertalen naar de personeelsplanning met gebruikmaking van personeelsinformatiesystemen. *)				X		
<b>3</b>	<b>Werving en selectie</b>				<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
	3.1	De kandidaat kan verschillende fasen in het werving- en selectieproces onderscheiden. *)		X				
	3.2	De kandidaat kan de mogelijkheden tot interne en externe werving koppelen aan de situatie op de arbeidsmarkt. *)		X				
	3.3	De kandidaat kan de functie-eisen in een vacature vertalen naar toetsbare selectiecriteria.				X		
	3.4	De kandidaat kan een passende wervingsstrategie ontwerpen. *)				X		
	3.5	De kandidaat kan een selectieprocedure ontwerpen.				X		
	3.6	De kandidaat kan criteria van een selectiegesprek noemen die aansluiten bij de aard van de vacature en bij de sollicitanten.		X				
	3.7	De kandidaat kan de keuze voor of de afwijzing van een sollicitant onderbouwen.				X		
	3.8	De kandidaat kan een introductieprogramma ontwikkelen, inclusief een structuur voor coaching, mentorschap en intervisie.				X		

<b>4</b>	<b>Personeelsontwikkeling en -begeleiding</b>		<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
	4.1	De kandidaat kan een organisatiebrede functioneringsstructuur ontwerpen.			x	
	4.2	De kandidaat kan een organisatiebrede beoordelingsstructuur ontwerpen.			x	
	4.3	De kandidaat kan het begrip competentie management toepassen bij beoordeling en loopbaanontwikkeling.		x		
	4.4	De kandidaat kan activiteiten rond loopbaanplanning en begeleiding van leidinggevendenden uitwerken tot een management development programma. *)			x	
	4.5	De kandidaat kan outplacement als methode hanteren bij het beëindigen van het dienstverband.			x	
<b>5</b>	<b>Beloning</b>		<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
	5.1	De kandidaat kan de relatie leggen tussen de functieclassificatie van de organisatie en het stelsel van belonen.		x		
	5.2	De kandidaat heeft inzicht in beloningssystemen. *)		x		
	5.3	De kandidaat kan beloningssystemen relateren aan de doelen van de organisatie en het strategisch personeelsmanagement.		x		
	5.4	De kandidaat kan een onderscheid aanbrengen in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.		x		
	5.5	De kandidaat kan een differentiatie maken in de arbeidsvoorwaarden. *)		x		
<b>6</b>	<b>Diversiteit en inclusiviteit</b>		<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
	6.1	De kandidaat kan een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid opzetten als onderdeel van het strategisch personeelsmanagement.			x	
	6.2	De kandidaat heeft inzicht in het bevorderen van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. *)		x		

Toelichting op de toetstermen	
Toetsterm	Toelichting
1.2	Die rollen zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adviserende rol</li> <li>• stafrol in het management</li> <li>• intermediair c.q. bemiddelende rol tussen management en medewerkers</li> <li>• specialistische rol op deelonderwerpen</li> <li>• coördinerende rol bij uitvoeringsaangelegenheden (werving &amp; selectie, beoordelings- en functioneringsprocedures etc.)</li> <li>• klankbordfunctie/rol voor het management bij nieuwe ontwikkelingen</li> <li>• uitvoerende rol bij opzet nieuwe P&amp;O-structuren/principes (diversiteit, management development, etc.)</li> </ul>
1.3	De omgeving en de interne organisatie in kaart brengen door middel van de SWOT-analyse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterktes (<b>S</b>trengths, interne organisatie)</li> <li>• Zwaktes (<b>W</b>eaknesses, interne organisatie)</li> <li>• Kansen (<b>O</b>pportunities, omgeving)</li> <li>• Bedreigingen (<b>T</b>hreats, omgeving)</li> </ul>
1.4	Denkrichtingen in de organisatie- of managementtheorie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschapstheorie (Collins, Covey) en het verschil tussen leiderschap en management</li> <li>• Verandermanagementtheorie (de Caluwé/Vermaak, Quinn)</li> <li>• Organisatietheorie (Configuraties van Mintzberg)</li> <li>• Lerende organisatie (Senge)</li> <li>• Theory U (Scharner)</li> </ul>
1.7	Beleidsacties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleidingsbeleid</li> <li>• Management Development/Managementontwikkelingprogramma</li> </ul>
1.8	Modellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• INK-model en ISO 9001 (algemeen)</li> <li>• HKZ-model (zorginstellingen)</li> </ul>
2.1	Fasering: <ul style="list-style-type: none"> <li>• agendering</li> <li>• voorbereiding</li> <li>• vaststelling</li> <li>• uitvoering</li> <li>• handhaving</li> <li>• evaluatie</li> </ul> Beleidsniveaus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisch</li> <li>• tactisch</li> <li>• operationeel</li> </ul>
2.2	Stijlen van leidinggeven: <ul style="list-style-type: none"> <li>• instrueren</li> <li>• overtuigen</li> <li>• ondersteunen</li> <li>• delegeren</li> </ul> Blake en Mouton: mensgericht en/of taakgericht/productiegericht
2.4	Personele Implementatie Matrix (PIM)
2.5	Bronnen voor het verkrijgen van personeelsinformatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• personeelsregistratiesystemen</li> <li>• cijfers van o.a. CBS, UWV, onderwijsinstellingen, Kamer van Koophandel, branche organisaties, vakbonden etc.</li> </ul>

3.1	<p>Fasen in het wervings- en selectieproces van functievorming tot en met het opstellen van het introductieprogramma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vaststellen functie (taken, eisen, opleidingsniveau, bezoldiging, plaats in de organisatie)</li> <li>• opstellen vacature</li> <li>• selecteren wervingskanalen (keuze tussen interne werving en/of externe werving)</li> <li>• werving- en selectiecommissie samenstellen</li> <li>• opstellen harde en zachte criteria voor screening reacties</li> <li>• uitnodigen kandidaten 1e ronde</li> <li>• gesprekken voeren 1e ronde</li> <li>• uitnodigen kandidaten 2e ronde</li> <li>• gesprekken voeren 2e ronde</li> <li>• bepalen mogelijke 3e ronde (bijvoorbeeld een assessment)</li> <li>• arbeidsvoorwaardengesprek</li> <li>• ondertekenen contract</li> <li>• afhandelen / nazorg afgewezen kandidaten</li> <li>• opstellen introductie- / onboarding-programma</li> </ul>
3.2	Bijvoorbeeld krappe of ruime arbeidsmarkt
3.4	<p>Een passende wervingsstrategie die op de betreffende doelgroep is afgestemd via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• netwerken</li> <li>• sociale platforms op internet</li> <li>• personeelsadvertenties in een schriftelijk medium etc.</li> </ul>
4.4	<p>Een management development programma is te definiëren als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een systeem van leerinterventies</li> <li>- dat de organisatie inzet voor het ontwikkelen van managementpotentieel</li> <li>- om een systematische verbetering van management effectiviteit binnen de organisatie te bewerkstelligen</li> <li>- waarbij gedrag centraal staat</li> <li>- maar cognitieve / kennis-elementen kunnen worden toegevoegd.</li> </ul>
5.2	<p>Voorbeelden van beloningssystemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beloningssystemen</li> <li>• tijdloon</li> <li>• individuele prestatiebeloning, zoals stukloon en multifactorbeloning</li> <li>• merit rating</li> <li>• groepsbeloning</li> <li>• collectieve systemen op langere termijn, bijvoorbeeld winstdeling</li> <li>• productiviteitstoerekeningssystemen</li> <li>• cafetariaplan</li> </ul>
5.5	<p>Arbeidsvoorwaarden zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cafetariamodel/keuzemodel arbeidsvoorwaarden (verlof, fiets)</li> <li>• duurzame inzetbaarheid</li> <li>• opleidingsmogelijkheden</li> <li>• merit rating</li> <li>• multifactor beloning</li> <li>• personal reward</li> </ul>

6.2	<p>Specifieke maatregelen, acties, consequenties, uitgangspunten en mogelijke faciliteiten kunnen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wet- en regelgeving en/of subsidies die van toepassing zijn</li><li>• de uitgangspunten voor werving en selectie</li><li>• de uitgangspunten voor introductie (onboarding)</li><li>• de aspecten op de werkvloer ten aanzien van de cultuur van de Nederlandse samenleving en/of de bedrijfscultuur: omgangsvormen etc.</li><li>• de consequenties voor opleiding en training</li><li>• eventueel specifieke capaciteiten binnen deze categorie werknemers (talenkennis, cultuur bij internationaal opererende organisaties)</li><li>• de uitgangspunten ten aanzien van voorlichting/communicatie</li><li>• speciale faciliteiten (kinderopvang, kantineproducten, regels vastenperiodes, fysieke toegankelijkheid werkruimtes etc.)</li></ul>
-----	---

TOETSMATRIJS	
Diplomalijn(en)	Management Personeel & Organisatie
Diploma('s)	Nemas® HRM
Examen	HRM
Versie	3.1
Versie geldig vanaf	1-7-2021
Toetsvorm	online
Toetsduur	90 minuten
Totaal aantal vragen	20
Geslaagd bij	55% *)
Toegestane hulpmiddelen	woordenboek rekenmachine

Eindterm	Toetsterm	Taxonomie van Bloom	Vraagsoort **)	Percentage van het totaal aantal te behalen punten ***)	
1	Management en strategisch HRM / personeelsmanagement	1.1	Toepassing	Open	20%
		1.2	Kennis	Gesloten	
		1.3	Begrip	Gesloten	
		1.4	Kennis	Gesloten	
		1.5	Begrip	Gesloten	
		1.6	Begrip	Gesloten	
		1.7	Toepassing	Open	
		1.8	Begrip	Gesloten	
2	Doelen van het HRM/personeelsbeleid	2.1	Begrip	Open	20%
		2.2	Toepassing	Open	
		2.3	Toepassing	Open	
		2.4	Toepassing	Open	
		2.5	Toepassing	Open	
3	Werving en selectie	3.1	Begrip	Gesloten	20%
		3.2	Begrip	Gesloten	
		3.3	Toepassing	Open	
		3.4	Toepassing	Open	
		3.5	Toepassing	Open	
		3.6	Begrip	Gesloten	
		3.7	Toepassing	Open	
		3.8	Toepassing	Open	
4	Personeelsontwikkeling en -begeleiding	4.1	Toepassing	Open	17%
		4.2	Toepassing	Open	
		4.3	Begrip	Gesloten	
		4.4	Toepassing	Open	
		4.5	Toepassing	Open	
5	Beloning	5.1	Begrip	Gesloten	15%
		5.2	Begrip	Gesloten	
		5.3	Begrip	Gesloten	
		5.4	Begrip	Gesloten	
		5.5	Begrip	Gesloten	

6	Diversiteit en inclusiviteit	6.1	Toepassing		Open		7%	
		6.2	Begrip		Gesloten			
Overig	Totaal aantal vragen per kandidaat	20	Aandeel Kennis	5%	Aandeel Toepassing	55%	Aandeel Gesloten	40%
			Aandeel Begrip	40%			Aandeel Open	60%

- \* Iemand met 54,99% van het totaal aantal te behalen punten is niet geslaagd.
- \*\* Een open vraag is een vraag waarbij een kandidaat zelf een antwoord moet formuleren. Bij een gesloten vraag maakt een kandidaat een keuze uit gegeven opties.
- \*\*\* Percentages kunnen 5% afwijken