

Learning en development specialist

FF06 HR, recruitment en leren en ontwikkelen · ISCO-08 2424 · CBS 0415 Specialisten personeels- en loopbaanontwikkeling · senioriteit medior · Ook bekend als: L&D specialist, Learning and development specialist, Specialist leren en ontwikkelen, Learning specialist, L en d specialist

Ontwikkelt het leeraanbod van de organisatie, bouwt leerlijnen en digitale modules en meet of opgedane kennis daadwerkelijk in het werk wordt toegepast.

De learning en development specialist ontwerpt leerlijnen en digitale leeromgevingen voor grotere groepen medewerkers. Anders dan de opleidingsadviseur ligt de nadruk op ontwerp, leertechnologie en effectmeting en niet op inkoop en planning van extern aanbod. In de selectie wordt vaak gekeken naar kennis van leerplatformen, terwijl het echte knelpunt is dat leerinterventies alleen effect hebben wanneer leidinggevenden meewerken en de specialist die medewerking moet organiseren zonder over hen te gaan.

Kerncijfers van dit profiel

25 skills · 5 te meten competenties · 4 knockout-skills · zwaartepunt: Vakinhoudelijke kennisdomeinen 26%, Leiderschap en organiseren 25%, Samenwerking en interpersoonlijke effectiviteit 17%

1 Te meten competenties

Dit zijn de gedrags- en capaciteitsconstructen in dit profiel. Per competentie staat erbij met welke hrmforce-vragenlijst je die meet.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragsanker op streefniveau
Luisteren en doorvragen Competentie (50-framework): Luisteren	 N4	Big Fifty, 360 Feedback	360 feedback	Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.
sensitiviteit Competentie (50-framework): Sensitiviteit	 N4	Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung)	Persoonlijkheidsvragenlijst	Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragsanker op streefniveau
organisatiesensitiviteit Competentie (50-framework): Organisatiesensitiviteit	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.
integriteit en betrouwbaarheid Competentie (50-framework): Integriteit	 N4	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview	Persoonlijkheidsvragenlijst	Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.
onafhankelijkheid Competentie (50-framework): Onafhankelijkheid	 N3	Big Fifty, 15PF	Persoonlijkheidsvragenlijst	Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.

2 Volledig skillprofiel

Alle skills van dit profiel, op gewicht gesorteerd. Het gedragsanker onder elke skill hoort bij het streefniveau.

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Leren en ontwikkelen organiseren Bepaalt de leerstrategie van de organisatie, richt de leerinfrastructuur in en verantwoordt de opbrengst aan de directie.	■■■■■ N5	5	ja	Portfolio/bewijsstuk	Ontwikkelgesprek, Competency Check
V	Adviesvaardigheid Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.	■■■■■ N4	5	ja	Assessment center	Competency Check, Structureerd interview
V	Opleiden en trainen ontwerpen Ontwerpt een training van meerdere sessies met heldere leerdoelen en toetsmomenten en verzorgt die zelf voor een groep.	■■■■■ N4	5	nee	Portfolio/bewijsstuk	Portfolio, Werkproef
K	HR-beleid en instrumentarium Past zelfstandig HR-instrumenten toe op vraagstukken van een afdeling en adviseert de manager over de passende inzet.	■■■■■ N4	5	ja	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check
G	Luisteren en doorvragen Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.	■■■■■ N4	4	nee	360 feedback	Big Fifty, 360 Feedback
G	sensitiviteit Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.	■■■■■ N4	4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	organisatiesensitiviteit Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.	 N4	4	nee	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	integriteit en betrouwbaarheid Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.	 N4	4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview
V	Talentontwikkeling en opvolging Beoordeelt met vaste criteria wie klaar is voor een volgende stap en maakt per persoon een ontwikkelplan.	 N4	4	nee	Structureerd interview	Loopbaanoriëntaties, Competency Check, Ontwikkelgesprek
V	Digitaal leren en zelfstudie benutten Selecteert zelf online cursussen en oefenomgevingen die bij een leerdoel passen en houdt een eigen leerritme vol.	 N4	4	nee	Portfolio/bewijsstuk	Portfolio, Werkproef
V	Evalueren van leeropbrengst Meet met toetsen, observatie en werkresultaat of leerdoelen zijn gehaald en past het vervolgprogramma aan die uitkomsten aan.	 N4	4	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Pulse Survey
K	Arbeidsrechtelijke basiskennis toepassen Past regels over contracten, verlof en ontslag correct toe in eigen besluiten en schakelt bij twijfel een jurist in.	 N3	4	ja	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Arbeidsmarktcommunicatie en recruitment Bepaalt zelfstandig kanaal en doelgroepbenadering voor een moeilijk vervulbare vacature en spreekt kandidaten actief aan.	 N3	4	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check
G	onafhankelijkheid Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.	 N3	3	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF
V	Coachen Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.	 N3	3	nee	Simulatie	Competency Check, 360 Feedback, Ontwikkelgesprek
V	Verandermanagement Maakt een veranderaanpak voor het team met betrokkenen, kiest per doelgroep interventies en volgt de invoering.	 N3	3	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
V	Personeelsplanning en strategische personeelsplanning Stelt voor het eigen team een bezettingsprognose op met verloop en pensioen en benoemt de te vullen vacatures.	 N3	3	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Beloning en functiewaardering toepassen Waardeert een functie met het gekozen systeem, onderbouwt de indeling schriftelijk en legt de uitkomst uit aan de betrokkene.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
K	AVG en privacy in de praktijk Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
K	Arbeidsverhoudingen en medezeggenschap Voert zelfstandig overleg met de ondernemingsraad over een voorgenomen wijziging en zoekt draagvlak binnen de gestelde kaders.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check
K	Arbeidsomstandigheden en verzuimbeleid Voert zelfstandig verzuimgesprekken, stelt met bedrijfsarts en manager een plan van aanpak op en houdt het dossier sluitend.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Ontwikkelgesprek
K	Assessment en selectiemethodiek Combineert zelfstandig testuitslagen en interviewgegevens tot een onderbouwd advies en bespreekt dat met kandidaat en opdrachtgever.	 N3	3	nee	Certificaat/diploma	Competency Check, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Werven en selecteren Voert wervingstaken uit zoals plaatsen van een vacaturetekst en plannen van gesprekken volgens de procedure.	 N2	2	nee	Structureerd interview	Structureerd interview, Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Data-analyse Voert een vooraf beschreven analysestap uit op een aangeleverd bestand en legt de uitkomst vast in het afgesproken format.	 N2	2	nee	Werkproef	Ability Scan, Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Prompting en taakdelegatie aan AI Stelt een enkelvoudige opdracht aan een AI-hulpmiddel met duidelijke vraag en gewenste vorm en gebruikt het resultaat na controle.		2	nee	Werkproef	Werkproef, Portfolio

3 Niveaus per senioriteit

Hetzelfde profiel, met de senioriteitsbijstelling van de functiefamilie toegepast. De streefniveaus zijn begrensd op 1 tot 5.

Skill	medior	senior
Leren en ontwikkelen organiseren	N5	N5
Adviesvaardigheid	N4	N5
Opleiden en trainen ontwerpen	N4	N4
HR-beleid en instrumentarium	N4	N5
Luisteren en doorvragen	N4	N5
sensitiviteit	N4	N5
organisatiesensitiviteit	N4	N5
integriteit en betrouwbaarheid	N4	N5
Talentontwikkeling en opvolging	N4	N5
Digitaal leren en zelfstudie benutten	N4	N5
Evalueren van leeropbrengst	N4	N5
Arbeidsrechtelijke basiskennis toepassen	N3	N4
Arbeidsmarktcommunicatie en recruitment	N3	N4
onafhankelijkheid	N3	N4
Coachen	N3	N4
Verandermanagement	N3	N4
Personeelsplanning en strategische personeelsplanning	N3	N4
Beloning en functiewaardering toepassen	N3	N4
AVG en privacy in de praktijk	N3	N4
Arbeidsverhoudingen en medezeggenschap	N3	N4
Arbeidsomstandigheden en verzuimbeleid	N3	N4
Assessment en selectiemethodiek	N3	N3
Werven en selecteren	N2	N2
Data-analyse	N2	N3
Prompting en taakdelegatie aan AI	N2	N3

4 De niveauschaal

Niveau	Label	Autonomie	Complexiteit	Bereik	Kennisdiepte
N1	Begeleid	werkt onder toezicht en volgt instructie	routinematig, een variabele tegelijk	eigen taak	basisbegrip, kent de termen
N2	Toepassend	werkt zelfstandig binnen vastgestelde kaders	bekende situaties met beperkte variatie	eigen rol	werkkennis, past standaardaanpak toe
N3	Zelfstandig	stelt de eigen aanpak vast en vraagt zelf om input	meerdere variabelen, enige ambiguïteit	eigen team of proces	grondige kennis, weegt alternatieven
N4	Sturend	geeft anderen richting en beslist over de aanpak	complex, met tegenstrijdige belangen	meerdere teams of een afdeling	diepgaande kennis, adviseert anderen
N5	Toonaangevend	zet de standaard en het beleid	strategisch, met hoge onzekerheid	organisatie, keten of vakgebied	autoriteit, ontwikkelt het vakgebied

5 Gedragsankers per skill

Ankers staan op N1, N3 en N5. N2 en N4 zijn bewust niet geankerd: beoordelaars plaatsen die daartussen, conform de O*NET-conventie.

Skill	N1	N3	N5
Leren en ontwikkelen organiseren Bepaalt de leerbehoefte in de organisatie, kiest leervormen en aanbieders en organiseert opleidingen met evaluatie van het effect.	Regelt onder begeleiding de praktische kant van een opleiding en houdt deelname en kosten bij.	Stelt zelfstandig een opleidingsplan voor een afdeling op, kiest leervormen en meet of het gewenste gedrag verandert.	Bepaalt de leerstrategie van de organisatie, richt de leerinfrastructuur in en verantwoordt de opbrengst aan de directie.
Adviesvaardigheid Een vraagstuk van een opdrachtgever scherp krijgen en een onderbouwd advies zo brengen dat de ontvanger het overneemt en uitvoert.	Levert gevraagde informatie aan en licht een standaardadvies toe volgens de vaste opbouw van het team.	Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.	Adviseert het bestuur bij vraagstukken met tegenstrijdige belangen, weersprekt gevestigde aannames en bewaakt de kwaliteit van adviezen in de organisatie.
Opleiden en trainen ontwerpen Ontwerpt een leertraject met leerdoelen, werkvormen en toetsing, kiest de vorm die bij de doelgroep past en verzorgt of begeleidt de uitvoering.	Stelt volgens een format een programma voor één werkinstructie op en legt dat voor aan de opleider.	Ontwerpt een training van meerdere sessies met heldere leerdoelen en toetsmomenten en verzorgt die zelf voor een groep.	Bepaalt het opleidingsmodel van de organisatie, kiest didactische uitgangspunten en laat programma's aansluiten op strategische personeelsvraagstukken.
HR-beleid en instrumentarium Ontwikkelt en beheert HR-instrumenten als functiehuis, beoordeling, belonen en mobiliteit en verbindt die met de personeelsbehoefte van de organisatie.	Legt aan een werknemer uit welke HR-regeling van toepassing is en verwijst afwijkende situaties naar de adviseur.	Past zelfstandig HR-instrumenten toe op vraagstukken van een afdeling en adviseert de manager over de passende inzet.	Bepaalt het HR-beleid van de organisatie, verbindt dat aan de strategie en stelt kaders vast voor alle HR-instrumenten.

Skill	N1	N3	N5
Luisteren en doorvragen De boodschap van de ander volledig opnemen, controleren of die klopt en met gerichte vervolgvragen achterliggende belangen en aannames boven tafel krijgen.	Laat de ander uitspreken, maakt aantekeningen en vraagt na het gesprek na wat onduidelijk bleef.	Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.	Haalt in gesprekken met bestuurders en toezichhouders gevoelige signalen op en gebruikt die om organisatiebeleid tijdig bij te stellen.
sensitiviteit Verbale en non-verbale signalen van anderen opmerken, benoemen wat opvalt en het eigen gedrag daarop aanpassen tijdens het contact.	Merkt op wanneer een gesprekspartner afhaakt of aarzelt en vraagt of de uitleg duidelijk is.	Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.	Leidt anderen op in het herkennen van sociale signalen en gebruikt die kennis bij het inrichten van gevoelige verandertrajecten.
organisatiesensitiviteit Onderkennen hoe formele en informele verhoudingen, belangen en besluitvorming in de organisatie werken en daar in het eigen handelen rekening mee houden.	Vraagt na wie bij een onderwerp betrokken moet worden voordat een voorstel met anderen wordt gedeeld.	Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.	Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren.
integriteit en betrouwbaarheid Handelen volgens geldende normen en afspraken, ook zonder toezicht, en transparant zijn over eigen belangen, gemaakte fouten en twijfelgevallen.	Houdt zich aan gemaakte afspraken en gedragsregels en meldt een eigen fout bij de leidinggevende.	Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.	Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.
Talentontwikkeling en opvolging Talent en potentieel in kaart brengen, ontwikkelpaden afspreken en opvolging voor sleutelposities voorbereiden, zodat kritieke rollen ook op termijn bezet blijven.	Noteert per teamlid welke taken die graag doet en geeft dit door aan de leidinggevende.	Beoordeelt met vaste criteria wie klaar is voor een volgende stap en maakt per persoon een ontwikkelplan.	Bouwt een opvolgingsplan voor alle sleutelrollen in de organisatie en bespreekt de risico's jaarlijks met bestuur en toezicht.
Digitaal leren en zelfstudie benutten Benut digitale leermiddelen zoals cursusplatforms, video en oefenomgevingen voor zelfstudie, plant het eigen leren daarin en bewaakt de voortgang zonder toezicht.	Doorloopt een toegewezen online module tot het einde en vraagt hulp bij technische of inhoudelijke problemen.	Selecteert zelf online cursussen en oefenomgevingen die bij een leerdoel passen en houdt een eigen leerritme vol.	Bepaalt welke digitale leermiddelen de organisatie inzet, beoordeelt hun kwaliteit en bewaakt toegankelijkheid en privacy bij het gebruik.
Evalueren van leeropbrengst Stelt vast wat een leeractiviteit heeft opgeleverd, vergelijkt de uitkomst met het gestelde leerdoel en verbindt daar een conclusie over vervolgstappen aan.	Vult de evaluatie na een training in en benoemt wat wel en niet is geleerd.	Meet met toetsen, observatie en werkresultaat of leerdoelen zijn gehaald en past het vervolgprogramma aan die uitkomsten aan.	Bepaalt hoe de organisatie leeropbrengst meet, kiest indicatoren tot en met effect op werkresultaat en verantwoordt dat aan de directie.

Skill	N1	N3	N5
Arbeidsrechtelijke basiskennis toepassen Regels over arbeidsovereenkomst, arbeidstijden, ontslag en medezeggenschap kennen en toepassen in personeelsbesluiten, en weten wanneer juridisch advies nodig is.	Zoekt in de collectieve arbeidsovereenkomst of het personeelshandboek op welke regel bij een vraag hoort.	Past regels over contracten, verlof en ontslag correct toe in eigen besluiten en schakelt bij twijfel een jurist in.	Bepaalt het arbeidsrechtelijk beleid van de organisatie, onderhandelt over arbeidsvoorwaarden met vakbonden en beoordeelt precedenten en juridische risico's.
Arbeidsmarktcommunicatie en recruitment Zoekt en bindt kandidaten via vacatureteksten, kanalen en netwerken en begeleidt hen door de procedure tot een aanbod.	Plaatst een vacature volgens de vaste tekstopzet en houdt de reacties van kandidaten bij in het systeem.	Bepaalt zelfstandig kanaal en doelgroepbenadering voor een moeilijk vervulbare vacature en spreekt kandidaten actief aan.	Bepaalt de arbeidsmarktstrategie van de organisatie, stuurt op wervingsresultaat en positioneert het werkgeversmerk in de sector.
onafhankelijkheid Een eigen standpunt bepalen en handhaven op basis van eigen afweging, ook wanneer de omgeving of een autoriteit iets anders verwacht.	Vormt bij een bekend vraagstuk een eigen mening en legt die naast het advies van een collega.	Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.	Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.
Coachen Medewerkers met vragen, spiegeling en feedback laten nadenken over eigen gedrag en keuzes, zodat zij zelf een volgende stap in hun werk zetten.	Vraagt een collega na een klus wat goed ging en wat die volgende keer anders zou doen.	Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.	Leidt leidinggevend op in coachend gedrag, begeleidt intervisie en bepaalt hoe coaching in de organisatie wordt ingezet.
Verandermanagement Een verandering plannen en begeleiden door belanghebbenden te betrekken, stappen te faseren, gedrag te beïnvloeden en resultaten van de verandering te volgen.	Past de eigen werkwijze aan bij een aangekondigde verandering en vraagt uitleg wanneer stappen onduidelijk zijn.	Maakt een veranderaanpak voor het team met betrokkenen, kiest per doelgroep interventies en volgt de invoering.	Leidt organisatiebrede verandertrajecten, stemt af met medezeggenschap en toezicht en stelt de veranderaanpak van de organisatie vast.
Personeelsplanning en strategische personeelsplanning Huidige en toekomstige personeelsbehoefte in aantallen en kwalificaties bepalen, vergelijken met de bezetting en daaruit acties voor instroom en ontwikkeling afleiden.	Levert gegevens over bezetting en verloop aan en controleert de personeelslijst op fouten en dubbelingen.	Stelt voor het eigen team een bezettingsprognose op met verloop en pensioen en benoemt de te vullen vacatures.	Bouwt de strategische personeelsplanning voor de hele organisatie, verbindt die met strategie en arbeidsmarkt en agendeert de risico's bij de directie.

Skill	N1	N3	N5
Beloning en functiewaardering toepassen Functies indelen met een waarderingssysteem, salarisvoorstellen onderbouwen binnen de geldende regeling en beloningskeuzes uitleggen aan betrokkene en directie.	Zoekt de juiste salarisschaal bij een functie op en controleert de gegevens in het personeelssysteem.	Waardeert een functie met het gekozen systeem, onderbouwt de indeling schriftelijk en legt de uitkomst uit aan de betrokkene.	Stelt het beloningsbeleid en functiehuis van de organisatie vast, toetst marktconformiteit en verantwoordt de keuzes bij medezeggenschap en toezicht.
AVG en privacy in de praktijk Kent de eisen van de privacywetgeving voor het eigen werk, weet welke grondslag en bewaartermijn gelden en herkent wanneer melding nodig is.	Verwerkt persoonsgegevens alleen volgens de geldende werkinstructie en legt twijfelgevallen voor aan de privacyverantwoordelijke.	Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af.	Stelt het privacybeleid vast, beslist over verwerkingen met hoog risico en vertegenwoordigt de organisatie naar de toezichthouder.
Arbeidsverhoudingen en medezeggenschap Kent de rechten en rollen van werkgever, vakbond en ondernemingsraad en voert overleg over regelingen, reorganisatie en collectieve afspraken.	Bereidt de vergaderstukken voor de medezeggenschap voor en houdt de gemaakte afspraken en termijnen bij.	Voert zelfstandig overleg met de ondernemingsraad over een voorgenomen wijziging en zoekt draagvlak binnen de gestelde kaders.	Bepaalt de overlegstrategie van de organisatie, onderhandelt over collectieve afspraken en bemiddelt bij vastgelopen verhoudingen.
Arbeidsomstandigheden en verzuimbeleid Kent de regels voor veilig en gezond werken en de stappen bij verzuim en re-integratie en past die toe in gesprekken en dossiers.	Registreert verzuimmeldingen volgens procedure en signaleert wanneer een wettelijke stap in het dossier aan de orde is.	Voert zelfstandig verzuimgesprekken, stelt met bedrijfsarts en manager een plan van aanpak op en houdt het dossier sluitend.	Ontwikkelt het beleid voor duurzame inzetbaarheid en verzuim, analyseert de cijfers en stuurt op oorzaken in het werk.
Assessment en selectiemethodiek Kiest en gebruikt selectie-instrumenten als tests, interviews en werkproeven, weegt de uitkomsten en onderbouwt een advies over geschiktheid.	Neemt onder toezicht een test af volgens de handleiding en legt de uitkomsten vast zonder eigen interpretatie.	Combineert zelfstandig testuitslagen en interviewgegevens tot een onderbouwd advies en bespreekt dat met kandidaat en opdrachtgever.	Bepaalt de selectiemethodiek van de organisatie, toetst instrumenten op betrouwbaarheid en validiteit en stelt gebruiksrichtlijnen vast.
Werven en selecteren Vacatures scherp formuleren, kandidaten aantrekken en met vastgestelde criteria, gestructureerde interviews en toetsen een onderbouwde selectiekeuze maken.	Voert wervingstaken uit zoals plaatsen van een vacaturetekst en plannen van gesprekken volgens de procedure.	Stelt selectiecriteria vast, voert gestructureerde interviews met dezelfde vragen per kandidaat en legt het oordeel navolgbaar vast.	Bepaalt het selectiebeleid van de organisatie, kiest instrumenten op validiteit en gelijke kansen en monitort de kwaliteit van aanstellingen.

Skill	N1	N3	N5
Data-analyse Bewerkt en analyseert gegevensbestanden om patronen, verbanden en afwijkingen te vinden en verbindt de uitkomsten aan de oorspronkelijke vraag.	Voert een vooraf beschreven analysestap uit op een aangeleverd bestand en legt de uitkomst vast in het afgesproken format.	Kiest zelf analysemethoden bij een open vraag, bewerkt ruwe gegevens tot een werkbestand en onderbouwt elke conclusie met cijfers.	Bepaalt de analysestandaarden van de organisatie, beoordeelt analyses van anderen en zet nieuwe analysemethoden in het vakgebied neer.
Prompting en taakdelegatie aan AI Verdeelt werk tussen mens en AI-systeem, formuleert opdracht, context en vorm van het gewenste resultaat en stuurt bij op basis van de uitvoer.	Stelt een eenvoudige opdracht aan een AI-hulpmiddel met duidelijke vraag en gewenste vorm en gebruikt het resultaat na controle.	Knipt een werктаak op in stappen, bepaalt welke stap AI doet en welke niet en verbetert de opdracht op basis van uitkomsten.	Ontwikkelt organisatiebrede werkwijzen voor taakverdeling met AI en leidt anderen op in effectief en verantwoord opdrachtgeven.

6 Meetmethoden en validiteit

De validiteiten zijn de gecorrigeerde meta-analytische schattingen van Sackett, Zhang, Berry en Lievens (2022) in het Journal of Applied Psychology. Die vervangen de oudere cijfers van Schmidt en Hunter (1998). De spreiding is even belangrijk als het gemiddelde: bij een hoge SD varieert de validiteit sterk per context.

Meetmethode	rho	SD	Wat het is
Portfolio/bewijsstuk	-	-	Verzameling van eerder werk of resultaten, beoordeeld tegen vaste criteria.
Assessment center	0.29	0.09	Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.
360 feedback	-	-	Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.
Persoonlijkheidsvragenlijst	0.40	0.15	Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Simulatie	-	-	Nagebootste werksituatie, meestal digitaal, met gestandaardiseerde scoring.
Certificaat/diploma	-	-	Formeel bewijs van afgeronde opleiding of examinering.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	10	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
Kennistoets (klantspecifiek)	10	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Werkproef	8	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
360 Feedback	6	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Ontwikkelgesprek	4	Gestructureerd ontwikkelgesprek
Big Fifty	4	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Structureerd interview	3	Gedragsgericht interview met vaste opzet
Portfolio	3	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria
Kleurenprofiel (Jung)	1	Vier kleurentypen, gekoppeld aan Big Fifty-factoren
Big Fifty (schaal Integriteit)	1	
Loopbaanoriëntaties	1	Loopbaanankers en werkwaarden

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Pulse Survey	1	Periodieke meting op team- en organisatieniveau
15PF	1	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
Ability Scan	1	Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen

8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.
2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.
3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.
4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

Bron: hrmforce Skills Framework 2.0, versie 2.0.0, gebouwd op 2026-09-08. Crosswalks naar ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 en de Beroepenindeling ROA-CBS 2014 editie 2025. Dit profiel is een startpunt, geen norm: stem het af op de eigen organisatie voordat je ermee selecteert.