

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland** hogeschool

**- De mens in innovatie -
Beroepsbeelden in Transitie in
Greenport West-Holland
(Te) onbekend, (te) onbemand**

Inholland
Lectoraat HRM en
Persoonlijk
Ondernemerschap
Petra Biemans
Piet Versteegen
Jeany van Beelen

De Haagse
Hogeschool
Lectoraat Duurzame
Talentontwikkeling
Ellen Sjoer

4 februari 2021



DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland** hogeschool

Inleiding en aanleiding
Greenport West-Holland: Human Capital Agenda (HCA):

- Aantrekkelijk werkgeverschap (imago, beroepsbeelden, mindset verandering ondernemers)
- Leven Lang Ontwikkelen (o.a. ondersteuning naar medewerkers en organisaties, professionalisering van ondernemers, beroepsgerichte opleidingen, etc.)
- Aantrekken én behouden arbeidspotentieel (werving, omscholing, carrièreperspectief)

Bron: Woody Majlars HCA Greenport, 2019



DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland** hogeschool



DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland** hogeschool

Onderzoeksvragen

1. Hoe kunnen actuele, realistische en inspirerende beroepsbeelden eruit zien?
2. Hoe kunnen deze bijdragen aan het verbeteren van het imago van de Greenport én aan de doorontwikkeling van HRM?

→ Stimulans voor het human capital beleid voor de Greenport West-Holland (imago en W&S)



DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland** hogeschool

Procesoperator in de kaasfabriek
Procesoperator kaasfabriek: wat doe je dan?

Mogelijkheid A: Foto 1 en 2
Mogelijkheid B: Foto 1 en 3
Mogelijkheid C: Foto 2 en 4



DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland** hogeschool

Kapitein van een baggerboot: wat doe je dan?

1 2

A) 1 en 2
B) 3 en 4
C) 2 en 4



DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Belangrijke conclusies onderzoek 'Werk verandert'
Het klassieke beroepsbeeld klopt niet door verandering van taken, toevoeging van nieuwe taken én verdwijnen van taken!

1. Taken veranderen binnen functies en worden complexer door o.a.:

- a) Meer appel op een regiefunctie
- b) Andere verhouding met de cliënt/opdrachtgever/klant
- c) Nieuwe keten/samenwerkingsverbanden
- d) Meer cross overs
- e) ICT

2. Toenemende protocollisering en regelgeving kleurt functies en vergroot administratieve druk

3. (Informatie)technologie heeft impact op meerdere aspecten van het werk:

- a) Aard van het werk (meer/minder/anders) → 'cobotisering'
- b) Vorm/frequentie van de communicatie → 'mailsunami', Whatsapp
- c) Eigenstandig effect op administratieve druk (meer of minder?)

Accountant: van cijferaar naar 'trust provider'
Van versleppingskluisje naar onbegrensd
Van pilot naar 'algemeen manager'

Bismans, Sijpe e.a.: 2017; Bismans & Sijpe 2018; Bismans 2019

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Welke kwaliteiten zijn belangrijk?

4. De basis blijft: *specifieke Vak kennis*

Maar: Vak kennis dient gecombineerd te worden met *21ste century skills* in de context van het beroep!

'Skills' zijn overal anders, maar:

- ICT is er gewoon
- Samenwerken op veel manieren (multidisciplinair)
- Communicatie op veel manieren
- Probleemoplossend vermogen en creativiteit
- Kritisch denken

→ Geen lijstjes!!!! (de ene competentie is de andere niet)
 → Sleutel: Aanpassing en lerend vermogen ontwikkelen

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Kenmerken "onze" aanpak (wat is wellicht net even anders):

- Niet praten over mensen met anderen, maar direct praten met de betrokken beroepsuitoefenaars.
- Beroepen en functies plaatsen in de context en de ontwikkelingen in het werkveld.
- Naast aandacht voor taken, kunnen en kennen, veel aandacht voor passie, drive en 'geaard' zijn (in sector en bedrijfscultuur).
- Een Beroepsbeeld wijkt af van een wervings- en functieprofiel: er zitten ook andere elementen in.
- Geaard zijn, passie en drive bieden nieuwe perspectieven voor wervingsvraagstukken.
- Beproefde aanpak: sinds 2015; inmiddels >40 beroepen/functies op deze wijze geanalyseerd (van pilot tot politieagent).

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Opzet, resultaten, validatie en verspreiding:

- Gesprekken context (11), met HR en functiehouders (25 gesprekken/interviews; 11 High Impact functies):
- Validatie van de data door geïnterviewden
- Validatie van de data op 14/10 met HR-managers en op 6/11 op HRM-congres
- Kenniscafé 9/12
- Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie

Resultaten uitgewerkt in:

- Onderzoeksvraag 1: 5 visuele en narratieve beroepsbeelden
- Onderzoeksvraag 2: Conclusies en aanbevelingen t.b.v. verbeteren imago en doorontwikkeling van HRM

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Analyse: Van 11 'High Impact' functies → 5 Beroepsbeelden

Middenkader / Teamleiders:	Operationeel
Functiefamilie Logistiekmanagement:	Teeltspecialist
<ul style="list-style-type: none"> • Teamleider logistiek • Logistiek Warehouse Manager • Team manager planning en productie • Manager packaging en sorteren • Teammanager Kleinpak 	Gewasverzorger
Functiefamilie Teeltmanagement:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manager Domestic Production • Manager Operations • Manager Kwekerij 	
Productmanager Digital Products	

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Visueel Beroepsbeeld: Waar hebben we naar gevraagd en hoe hebben we geanalyseerd

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Bevindingen onderzoeksvraag 28: Haakjes voor HRM
Loopbaan als ladder of als klimrek?

Loopbaanpaden worden nog vooral als 'ladder' en minder als 'klimrek' gezien:

- Er zijn veel overeenkomsten tussen functies dwars door de sector, maar dit is niet zo zichtbaar: er wordt vooral met een 'ladderperspectief' naar loopbanen gekeken en minder in 'functiefamilies' en 'klimrek'-mogelijkheden, zodat loopbaanpaden open blijven.
- Doorstromen intern van onderop stagneert soms, want de carrière stappen zijn groot (van meewerkend voorman naar teammanager en van teammanager naar manager).
- Het idee op teammanagers t.b.v. horizontale doorstroming te laten rouleren over andere bedrijven (detachering?) wordt positief ontvangen door HRM adviseurs 14/10.

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Bevindingen onderzoeksvraag 2: Haakjes voor HRM
Middenmanag: (te?) complex

HR-Dilemma: De Middenmanager: 11 'High Impact' functies, waarvan 8 (Midden)management

Opvallend is dat alle deelnemende organisaties worstellen met middenmanagementfuncties (o.a. bij werving, behoud, loopbaan)

→ Middenmanager wordt gezien als een schaap met minstens 5 poten!
(Onderliggende vraag: Hoe realistisch is het functieprofiel en zijn de functie-eisen van de teammanagers?)

- De kern van de functie is diffuus voor onderzoekers en ook voor HR vertegenwoordigers van de sector.
- Essentie in beroepsbeeld is 'hands-on' aansturing, dagelijkse operaties runnen.
- Daarnaast: ook bijdragen aan verbeteren/bedrijfskundig sterk zijn, en bijdragen aan operational excellence/lean/agile.
- Daarnaast: men is peoplemanager (integraal management: o.a. Zorgen voor aanpak ziekteverzuim).
- Daarnaast: soms ook changemanager zijn.
- Er zijn regelmatig mensen die "vastlopen" in de rol van middenmanager.

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Bevindingen onderzoeksvraag 28: Haakjes voor HRM
Versnippering in eigen bedrijfsopleidingen

Er wordt veel opgeleid, nog niet veel gebundeld versnippering

- Er is veel interne scholingen bij alle geïnterviewde bedrijven. Er is een stevige opleidingsinspanning. De scholing heeft vaak een individuele en functionele insteek.
- Interne scholingsprogramma's voor leiderschapsontwikkeling in samenhang met de organisatie-ontwikkeling zijn geen gemeengoed (i.v.m. andere sectoren)
- Samenwerking in scholingsprogramma's over de bedrijfsgrenzen heen zijn zeer schaars.
- De O&O fondsen werken nog versnipperd en laten zich nog niet bundelen

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Aanbeveling 1

Beroepsbeelden & imago (& doorontwikkeling HRM): de kloof tussen binnen- en buitenblik is groot en het lukt niet de juiste beelden naar studiekeuzeprocessen en arbeidsmarkt te brengen:

1. Visuele en narratieve beroepsbeelden inzetten
2. Meer aandacht voor drive, passie en 'aarden' → levert ander beeld; kun je andere dingen mee.
3. Gebruik vaker verhalen eigen medewerkers → Meekijken door ogen van medewerker.
4. Eigen medewerkers structureel inzetten als ambassadeurs (ook op scholen).
5. 'Loyaliteitsprogramma' voor eigen medewerkers ontwikkelen ('Greenpoints').
6. Construeer functiefamilies: toon 'families' van functies in sector; maak loopbaanstappen horizontaal en verticaal inzichtelijk: beschouw loopbaanpaden als 'klimrek' (dwars door de sector) i.p.v. als 'ladder'.

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Conclusie 2

Beroepsbeelden & doorontwikkeling HRM (& imago): Er gebeurt veel, (héél veel) maar wel versnipperd (en soms ongericht)

- Klein-groot, zaad-groei-en-handel-techniek, regio, etc.
- Wisselend niveau van Human Capital beleid
- Werving, loopbaanbeleid, scholing/opleiding sterk georiënteerd op bedrijf → beïnvloed kennisdeling
- Samenspel tussen opleidingen (mbo-hbo) en bedrijven en O&O fondsen niet vanzelfsprekend
- Aparte Cao's en O&O fondsen
- Enige scepis over samenwerking met 3^e partijen (kennisinstellingen, overheid): doelen te hoog overvliegen en praktische uitkomsten en voordelen niet duidelijk zijn.
- Misschien: gevoel van concurrentie onderling (tussen bedrijven, partijen, deelsectoren)?!

Iedereen worstelt met dezelfde HR-thematieken, maar weinig crossovers.
→ Hier worden kansen gemist.

DE HAAGSE HOGESCHOOL **iholland hogeschool**

Aanbeveling 2

Beroepsbeelden & doorontwikkeling HRM (& imago): Minder versnippering door bundeling van krachten!! Op 2 manieren:

Horizontale bundeling van krachten:

- Tussen organisaties
- Tussen deelsectoren
- Breed over de sector


Verticale bundeling van krachten
aanwas, (zij)instroom en doorstrom

- Opleidingen van vmbo t/m wo
- Organisaties, en O&O fondsen
- Practoraten en lectoraten

DE HAAGSE HOGESCHOOL 

VRAGEN



DE HAAGSE HOGESCHOOL 

Beroepsbeelden in Transitie
Hoe overbrug je de kloof vanuit je eigen rol/positie/organisatie in de keten ?

1. Hoe kun je de kloof tussen binnen- en buitenblik overbruggen m.b.v. visuele en narratieve beroepsbeelden
2. Hoe kun je de krachten HORIZONTALAAL bundelen? Samen werken met HR van verschillende bedrijven, dwars door de sector?
3. Hoe kun je de krachten VERTICAAL bundelen (aanwas, (zij)instroom en doorstroom). Samen werken door onderwijs, organisaties en kennisinstututen, dwars door de sector?

DE HAAGSE HOGESCHOOL 

Producten

- Leespresentatie met onderzoeksresultaten, verantwoording, visuele beroepsbeelden en conclusies en aanbevelingen
- Bijlage met de Narratieve Beroepsbeelden

Voor ontvangst op te leveren producten: stuur een mail!

DE HAAGSE HOGESCHOOL **Onderzoekers:** 

Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, Inholland		Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, HHS	
			
Dr. Petra Biemans Lector Petra.Biemans@inholland.nl 06-15279712	Dr. Jeany van Beelen Associate lector Jeany.vanBeelen@inholland.nl 06-15279017	Drs. Piet Verstegen Sc. Onderzoeker Piet.Verstegen@inholland.nl 06-11449906	Dr. Ellen Sjoer, Lector E.Sjoer@hhs.nl 06-49690191