



COMPETENTIEMANAGEMENT

PUTTEN UIT EIGEN KRACHT

FLOORTJE VAN LINGEN



Titelpagina

Auteur

L.F. van Lingen

Studentnummer: 00078880

Vak: CU35403 Afstudeeronderzoek (HBO bachelor)

Instituut

HZ University of Applied Sciences

Stagebedrijf

Roompot Group

Bedrijfsbegeleider

Denise Knol

Stagebegeleider/ Eerste examiner

Bart van den Bergh

Human Resource Management

Tweede examiner

Hanneke Westerhout

Human Resource Management

Periode

September 2022 – Juli 2023

Voorwoord

Met trots presenteer ik mijn scriptie: Competentiemanagement: putten uit eigen kracht. Na 4 jaar de opleiding Human Resource Management met plezier te hebben gevolgd op de HZ University of Applied Sciences in Vlissingen, heb ik mij de afgelopen maanden beziggehouden met het schrijven van mijn afstudeeropdracht bij Roompot.

Roompot als organisatie was voor mij niet onbekend doordat ik hier ook mijn meewerkstage in het derde jaar heb uitgevoerd. Voor mij persoonlijk heb ik dit als heel prettig ervaren doordat ik bij het starten van mijn afstudeerstage al wegwijs was binnen de organisatie en ik dus een snelle start kon maken met het onderzoek maar ook door de fijne ervaringen met het HR team binnen Roompot.

De periode van het schrijven van mijn scriptie heb ik als leuk, spannend en uitdagend ervaren. Waar ik in het begin veel moeite had met mijn weg vinden in het schrijven van mijn onderzoeksvoorstel en tijd als mijn grootste vijand voelde merkte ik dat ik tijdens het houden van mijn onderzoek en het schrijven van mijn scriptie meer zelfvertrouwen kreeg en energie haalde uit de resultaten die zichtbaarder werden. Door de vrijheid die ik tijdens deze periode kreeg heb ik weinig stress ervaren en mij geheel kunnen focussen op mijn scriptie, zo kon ik het beste uit mijzelf halen. Vanaf hier wil ik dan ook mijn begeleidster Denise Knol bedanken dat zij altijd voor mij klaar stond, met ideeën kwam en mij alle ruimte gaf om mij volledig te focussen op mijn scriptie. Daarnaast wil ik mijn HRM begeleider vanuit de HZ University of Applied Sciences, Bart van den Bergh bedanken die vanuit zijn expertise mij heeft begeleid.

Ik kijk uit naar de volgende fase om mijn theoretische kennis van de afgelopen vier jaar te kunnen toepassen in de praktijk!

Veel leesplezier!

Floortje van Lingen

(April 2023)

Inhoudsopgave

Titelpagina	2
Voorwoord	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
<i>Roompot</i>	<i>6</i>
<i>Aanleiding</i>	<i>6</i>
<i>Probleemanalyse</i>	<i>7</i>
<i>Doelstelling</i>	<i>8</i>
<i>Hoofd- en deelvragen</i>	<i>8</i>
Hoofdvraag	8
Deelvragen	8
<i>Afbakening</i>	<i>8</i>
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 <i>Competentiemanagement</i>	9
2.2 <i>Competenties</i>	10
2.3 <i>Competentieprofiel</i>	11
2.4 <i>Potentieelbeoordeling</i>	13
2.5 <i>Competentieontwikkeling</i>	14
2.6 <i>Conceptueel model</i>	16
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode	17
3.1 <i>Onderzoeksstrategie</i>	17
3.2 <i>Onderzoeksinstrumenten</i>	17
3.3 <i>Betrouwbaarheid</i>	17
3.4 <i>Validiteit</i>	17
3.5 <i>Operationalisatie</i>	17
Hoofdstuk 4: Resultaten	20
4.1 <i>Competenties General manager</i>	20
4.2 <i>Competenties middenmanagers</i>	21
4.3 <i>Huidig competentieprofiel</i>	22

4.4 Competentieontwikkeling	23
4.5 Potentieelbeoordeling.....	24
Hoofdstuk 5: Reflectie.....	26
5.1 Kwaliteit van het onderzoek.....	26
5.2 Betrouwbaarheid en validiteit binnen het onderzoek.....	26
5.3 Persoonlijke reflectie	26
Hoofdstuk 6 Conclusie.....	28
6.1 Beantwoording deelvragen	28
6.2 Algemene eindconclusie.....	29
6.3 Beantwoording hoofdvraag	29
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen	31
Aanbeveling 1: Het herschrijven van de competentieprofielen	31
Aanbeveling 2: Procedure potentieel beoordelen opstellen.....	31
Aanbeveling 3: Opstellen ontwikkelingsplan competenties.....	31
Bibliografie.....	33

Hoofdstuk 1: Inleiding

Roompot

Roompot is bekend als de grootste aanbieder van vakantieparken in Nederland en komt op plek twee op de ranglijst van de grootste aanbieders van Europa. In 1965 is Roompot oorspronkelijk opgericht als camping in Kamperland. Momenteel blijft het bedrijf groeien binnen een krappe arbeidsmarkt met het hoofdkantoor gevestigd in Zeeland. In totaal heeft Roompot ongeveer 2100 werknemers in dienst verspreid over het hoofdkantoor in Goes en de 41 (eigen) vakantieparken maar hier komt binnenkort verandering in door de overname van Landal Greenparks. Deze overname betekent voor Roompot dat zij ruim twee keer zo groot zullen worden en zij daarmee in één keer de grootste aanbieder van vakantieparken in Europa zullen zijn (Roompot Vakantieparken, sd).

Aanleiding

In Nederland bevinden we ons momenteel op een krappe arbeidsmarkt. Dit betekent dat er meer openstaande vacatures zijn dan werklozen. Volgens de cijfers van het CBS bestaat de werkloze beroepsbevolking momenteel uit 372 duizend mensen en staan er op dit moment landelijk 449,4 duizend vacatures open. Door deze krapte op de arbeidsmarkt wordt het vinden van de juiste personen voor de juiste functies voor bedrijven moeilijk. 61% van de werkgevers verwacht dat het vervullen van vacatures de komende jaren nog lastiger wordt, werkgevers geven dan ook nu al aan moeite te hebben met het vervullen van ongeveer de helft van de vacatures (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022) (UWV, 2022).

Wanneer we op Nederlands niveau kijken naar de recentelijke HR-trends valt hieronder de trend human resource development (HRD). HRD staat voor een de samenvoeging van verschillende interventies op het gebied van opleiden, trainen en leren, loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling met als doel het functioneren van individuen, groepen en organisaties efficiënter en effectiever te maken om de organisatiedoelstellingen te behalen. Grotere organisaties binnen Nederland houden zich meer bezig met HR-trends dan middelgrote tot kleine organisaties. Doordat Roompot zich in een rap tempo heeft ontwikkeld tot een van de grootste aanbieders van vakantieparken is er sprake van veel werkgelegenheid binnen de organisatie en daardoor ook veel functies die vervuld moeten worden. Dit vergt veel aandacht en tijd van de HR-afdeling op het recruitmentproces, reorganisatieproces en focussen op Human Resource Development.

Wanneer we ons focussen op de sector toerisme, recreatie & horeca, waarbinnen Roompot als organisatie valt, kijken we naar de marktpositie die Roompot op dit moment bezit. Daarbij kunnen we de concurrentiepositie van Roompot vergelijken met andere aanbieders binnen de gelijke sector. Er zijn een aantal opvallende resultaten te vinden naar aanleiding van de cijfers van de recruitmentinzichten van Indeed 2022 (bijlage 1). Wat opvalt vanuit de cijfers is dat Roompot een concurrentiescore heeft van 59. Dit betekent dat er 59 vacatures concurrent zijn in vergelijking met de andere arbeidsmarkten. Daarnaast staan er in totaal landelijk 109 vacatures open voor de functie general manager en hierop zijn er 52 werkzoekende per vacature. Daarnaast is ook af te leiden vanuit de cijfers dat Roompot op nummer 1 staat van “top werkgevers op basis van clicks” (bijlage 1). Zo lijkt het dat Roompot een gunstige positie heeft binnen de arbeidsmarkt, maar echter is ook terug te zien dat het aanbod zich niet bevindt op de plek waar de vrager het zou willen. Zoals je in de grafiek “Meest voorkomende locaties” (bijlage 1) ziet bevindt het aanbod zich rondom de grotere steden en niet binnen de Zeeuwse markt waar Roompot gevestigd is (Indeed, 2022).

Dit betekent een uitdaging voor Roompot. Roompot heeft namelijk jaarlijks honderden vacatures openstaan en door de groeiambitie van het bedrijf zal dit de komende jaren alleen maar verder groeien. Zo ervaart Roompot onder andere ook problemen met het vervullen van de sleutelfuncties. Dit zijn functies die erg specifiek zijn op het gebied van ervaring, competenties en vaardigheden. Dit geldt dan ook vooral voor de functie van general manager, dit zijn de werknemers die eindverantwoordelijk zijn voor een volledig vakantiepark.

In de tabel hieronder zijn de cijfers van het totaal aantal general managers, het interne doorstroompercentage en het percentage van de hoeveelheid extern geworven general managers weergegeven.

Tabel 1: Cijfers personeelsbestand Roompot November 2022

	Totaal aantal general managers van Roompot	Intern doorgestroomd vanuit de functie als afdelingshoofd (%)	Extern (geworven) general manager (%)
general manager	33	18,2%	81,8%

Uit de tabel blijft dat de general managers van Roompot in de meeste gevallen extern worden aangeworven, namelijk 81,8%. Een kleine groep stroomt door vanuit de functie als OPS manager of RRR manager (middenmanagement) naar deze functie (18,2%). Wanneer de exit analyse bekeken wordt blijkt dat meer managers uit het middenmanagement hadden willen doorstromen naar de functie van general manager maar doordat hierin niks werd gefaciliteerd hebben zij de organisatie verlaten. Dit kan leiden tot negatieve gevolgen binnen de organisatie waaronder het afnemen van de arbeidsproductiviteit, lagere bedrijfsprestaties en het oplopen van de kosten door het verliezen van menselijk kapitaal in de organisatie (De Winne, Lessius, Stynen, & Gilbert, 2009) (De Winne, Marescaux, Sels, Van Beveren, & Vanormelingen, 2016).

Wanneer we kijken naar de managers die vanuit het middenmanagement bij Roompot zijn komen werken en nu werkzaam zijn als general manager is het gemiddelde dienstjaar 8,8 jaar. Dit is behoorlijk lang als je het vergelijkt met de extern aangeworven general managers, zij verlaten de organisatie gemiddeld tussen de 6 maanden en 2 jaar. Dit laat zien dat het stimuleren en begeleiden van de doorstroom van het middenmanagement naar de general manager functie positieve gevolgen kan hebben voor het reduceren van het verloop en het (voor langere termijn) vervullen van de general manager functie (Roompot, 2022).

Probleemanalyse

Op de vakantieparken van Roompot kampen ze met het probleem dat er een tekort is aan general managers. Momenteel staan er 2 vacatures open voor de functie als general manager en zijn er op dit moment 33 general managers in dienst zijn. Doordat Roompot een groeiend bedrijf is en we ons momenteel bevinden binnen een krappe arbeidsmarkt lukt het HR niet om de vacatures extern op te vullen. De effecten van dit probleem kunnen schadelijk zijn op lange termijn omdat er is geconstateerd dat er steeds vaker operationele problemen ontstaan door het wegvallen van collega's op sleutelposities. Ook kan dit een negatieve invloed geven op de tevredenheid van het

overige personeel en de tevredenheid van de Roompot gasten waardoor het product achteruit holt (Knol, 2022).

Wanneer we kijken naar de cijfers van de exit analyse en het medewerker tevredenheidonderzoek wordt er door de medewerkers aangegeven dat zij enthousiast zijn om door te groeien naar de functie als general manager. Binnen deze doorstroom wordt vanuit Roompot niks gefaciliteerd met als gevolg dat deze medewerkers bij hun sollicitatie op de functie general manager te horen krijgen niet geschikt te zijn voor de functie (Management, 2022).

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het inzetten van competentie management om zo het middenmanagement van de Roompot vakantieparken te laten doorgroeien tot supervisors om enerzijds de huidige personeelspopulatie toekomstperspectief te bieden en anderzijds het behouden van het personeel door doorgroeitrajecten. Dit is voor de gehele organisatie van belang omdat dit bijdraagt aan de medewerkerstevredenheid, het imago van Roompot, de economische doeleinden van de organisatie en doordat je het potentieel binnen het bedrijf benut en hierdoor het functioneren van de organisatie verbeterd (Mooijman, Rijken, & van Dam, Loopbaanmanagement, 2018).

Hoofd- en deelvragen

Hoofdvraag

1. Op welke wijze kan competentie management bijdragen aan het reduceren van de uitstroom in het middenmanagement met als doel de doorstroom naar de general manager functie te bevorderen?

Deelvragen

Theoretische vragen

1. Wat valt er uit de literatuur af te leiden over competentie management?
2. Wat valt er uit de literatuur af te leiden over een retentiebeleid?
3. Wat valt er uit de literatuur af te leiden over potentieel beoordelingen?

Empirische vragen

4. Over welke competenties beschikt een general manager bij Roompot?
5. Over welke competenties beschikt het middenmanagement bij Roompot?
6. Wat zijn de verwachtingen van het topmanagement, middenmanagement en HR over competentie management en welke risico's komen hierbij kijken?

Afbakening

Dit onderzoek wordt gehouden binnen de periode van september tot en met juni. Het onderwerp van dit onderzoek is het opleiden van het middenmanagement tot general manager. De doelgroep binnen het onderzoek zijn de general managers en het middenmanagement van de vakantieparken van Roompot. Hierbij wordt er dus niet gekeken naar de general managers van andere bedrijven of naar het overige personeel van de vakantieparken van Roompot.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Competentiemanagement

De focus van dit onderzoek ligt op competentienmanagement. In dit theoretisch kader zal ik jullie meenemen in wat competentienmanagement inhoudt. Gevolgd door de theorie over wat een competentie is, hoe een competentie is opgebouwd en hoe je deze competenties kunt vaststellen in een competentieprofiel. Daarnaast neem ik jullie mee in de theorie over potentieelbeoordeling en competentieontwikkeling om vanuit daar de ideale doorstroom te creëren.

Door het implementeren van competentienmanagement worden de competenties van werknemers op de juiste manier ingezet en ontwikkeld waardoor een organisatie een groter (strategisch) voordeel haalt op onder andere het gebied van het behouden van medewerkers en de motivatie van medewerkers. En kan er een groter concurrentievoordeel worden behaald door het juist inzetten van het personeel. Kortom, competentienmanagement bevordert zowel de ontwikkeling van het personeel en van de organisatie (de Lange, De effectiviteit van competentienmanagement, 2008).

Competentiemanagement heeft verschillende definities:

Volgens Mooijman, Rijken & van Dam wordt competentienmanagement omschreven als een vorm van loopbaanmanagement waarbij er wordt gericht op het beschrijven, ontwikkelen en meten van waarneembaar gedrag van medewerkers. Competentiemanagement is het geheel van gedrag, kennis en vaardigheden, normen en waarden en visies over jezelf wat elkaar beïnvloed (Mooijman, Rijken, & van Dam, Competentiemanagement, 2018).

De Lange & Koppens omschrijven competentienmanagement als een vorm van personeelsmanagement waarin nadrukkelijk het verband wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie, waarbij de nadruk enerzijds wordt gelegd op de verantwoordelijkheid over het resultaat van organisatiedoelinden en van medewerkers en anderzijds de ontwikkeling van medewerkers (de Lange & Jeroen, Sturen op competenties., 2007).

Kluijtmans omschrijft competentienmanagement als het verbinden van de medewerkers en functies door middel van competenties, met als doel het verbeteren van de resultaten van de organisatie (Kampermann & Kluijtmans, 2021).

De verschillende definities richten zich op het ontwikkelen van de medewerker aan de hand van competenties. Echter beschrijven de Lange & Koppens en Kluijtmans ook het verband tussen het strategisch beleid met de nadruk op de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers. Competentiemanagement krijgt hierdoor een hoge strategische waarde binnen een organisatie. Voor mij is competentienmanagement het verbinden van medewerkers en functies door middel van competenties met enerzijds als doel de resultaten van de organisatie te verbeteren en anderzijds de ontwikkeling van de medewerkers te bevorderen.

Volgens Prahalad & Hamel heeft competentienmanagement een integratieve benadering. Deze integratieve benadering bestaat uit een verticale integratie en een horizontale integratie. Het is van belang dat er een integratie is tussen de verschillende domeinen van het personeelsbeleid.

Competentiemanagement heeft een sterk strategisch karakter. Dit komt doordat het verband tussen het strategisch beleid en het personeelsbeleid van de organisatie. Dit wordt ook wel *verticale*

integratie oftewel sturingsfunctie genoemd. Bij verticale integratie verstaan we de afstemming van de menselijke competenties op de visie, missie en strategie van de organisatie. Hierbij moeten de menselijke competenties zodanig worden gekozen en ontwikkeld dat ze bijdragen aan de realisatie van de (strategische) doelstellingen van de organisatie (Van Beirendonck L. , 2013).

Naast verticale integratie is er ook *horizontale integratie*. Horizontale integratie heeft betrekking op de ontwikkeling van het personeel. Door de grote dynamiek op de arbeidsmarkt wordt er hier veel aandacht besteed aan het strategisch inzetten van de juiste medewerker op de juiste functie. Daarbij komt de ontwikkeling van de medewerker bovenaan te staan. Bij horizontale integratie dragen competenties bij aan de basis voor het afstemmen van de werving & selectie, beoordeling, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Als een HR-adviseur of een leidinggevende weet welke competenties een medewerker nodig heeft om zijn/haar functie op de juiste manier te vervullen, kan hij/zijn deze informatie inzetten als basis bij begeleiding. Competentiemanagement vervult hierbij een rol in de verbetering en consistentie van het HR-beleid. Vanuit het medewerkersperspectief draagt dit bij aan de motivatie van de medewerker. Door uitdagingen en doorgroeimogelijkheden te creëren motiveer je de medewerker en bind en boei je de medewerker aan de organisatie. (de Lange, De effectiviteit van competentimanagement, 2008).

Figuur 2.1 Integratie competentimanagement



(Van Beirendonck L. , 2013)

2.2 Competenties

Definities competenties:

Competenties zijn volgens Kluijtmans specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden waarover personen beschikken. Op het gebied van werk moeten medewerkers over bepaalde competenties beschikken om succesvol te zijn binnen een bepaalde functie (Kampermann & Kluijtmans, 2021).

Gómez-Mejía, Blakin, Cardy & Brouwer beschrijven competenties als een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden en attitudes waardoor iemand in staat is om effectieve, kwaliteitsvolle prestaties te leveren gericht op een bepaalde functie/rol. Die prestaties zijn zichtbaar in concrete handelingen verbonden met een bepaalde context (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, & Brouwer, 2015).

Mijn definitie van competenties is het geheel van kennis, vaardigheden en attitude. Door te beschikken over de juiste competenties kan een medewerker goed functioneren wat leidt tot betere prestaties.

In de theorie van Kluijtmans & Kampermann (2021) focussen zij zich op kerncompetenties. Deze competenties benadrukken het strategisch belang en worden door het topmanagement vastgesteld om te laten zien waar het bedrijf voor staat en waarbij de organisatie zich onderscheidt van de concurrent. Denk bij Roompot aan gastvriendelijkheid. Daaronder zitten de afdelingscompetenties die zich focussen op de competenties die specifiek van belang zijn op een bepaalde afdeling. In dit onderzoek focussen we ons op functiecompetenties. Functiecompetenties zijn de competenties die nodig zijn om succesvol te zijn binnen een specifieke functie. Daarnaast zullen er in het competentieprofiel ook een aantal leidinggevende competenties naar voren komen omdat we ons binnen dit onderzoek richten op de competenties van een leidinggevende functie: die van general manager (Kampermann & Kluijtmans, 2021).

McClelland: competenties:

David McClelland (1973) was één van de eerste psychologen die het begrip competenties introduceerde. In zijn artikel "Testing for Competence Rather than for Intelligence" kwam hij met de conclusie dat intelligentietest niet zo zeer werksucces voorspelde maar dat een mix van kennis, vaardigheden en attitudes een goede voorspeller is van het werksucces. Dit gaf hij weer in het ijsbergmodel.

Het model beschrijft enerzijds zichtbaar gedrag, de kennis en vaardigheden en het gedrag van de mens dat leidt tot succesvol functioneren en anderzijds de overtuigingen, normen en waarden, eigenschappen en motieven van de mens die de persoonskernmerken markeren. Deze waarden zijn nauwelijks of niet zichtbaar en zijn beperkt ontwikkelbaar maar hebben een hoge voorspellende waarde voor effectief competentiegedrag. Naast dat deze competenties lastig ontwikkelbaar zijn, zijn deze competenties ook nog nauwelijks zichtbaar zijn wat het lastig maakt om deze competenties goed te kunnen ontwikkelen (Zhang & Mao, 2021).



2.3 Competentieprofiel

Definities competentieprofiel:

Volgens Van Beirendonck (2009) bepaalt een competentieprofiel welke competenties belangrijk zijn om taken binnen een bepaalde functie in een organisatie uit te voeren. Competentieprofielen zijn een belangrijk instrument bij het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook tijdens evaluatie- en loopbaangesprekken gericht op de ontwikkeling van de medewerker (Van Beirendonck L. C., 2009).

Volgens Schoemakers & Koopmans geeft een competentieprofiel aan hoe een medewerker moet scoren op de verschillende competenties en waarop de medewerker mag worden aangesproken (Schoemakers & Koopmans, 2008).

De definitie die mij het meeste aanspreek is de definitie van Van Beirendonck (2009) waarin er wordt beschreven dat een competentieprofiel bepaalt welke competenties belangrijk zijn om taken binnen een bepaalde functie in een organisatie uit te voeren. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken welke competenties in het competentieprofiel van een general manager horen om deze functie goed te kunnen uitvoeren.

Wanneer een organisatie opzoek gaat naar een (nieuwe) medewerker voor een bepaalde functie moet er worden bepaald over welke kennis, vaardigheden en attitude hij/zij moet beschikken om in de huidige of toekomstige functie te kunnen functioneren. Hiervoor worden competentieprofielen opgesteld die een nieuwe medewerker kunnen aantrekken maar ook om in te zetten tijdens een evaluatie- en loopbaangesprek die worden gericht op de ontwikkeling van de medewerker. Een competentieprofiel beschrijft niet alleen de kennis en vaardigheden die worden ontwikkeld maar richt zich ook op welke gedragskenmerken van belang zijn voor een bepaalde functie. Het geeft een beschrijving over 'hoe' de medewerker invulling moet geven aan zijn/haar werk. Voorbeelden van deze competenties kunnen zijn: coachend leiderschap, besluitvaardigheid en resultaatgerichtheid voor een leidinggevende functie.

Er zijn verschillende manieren om een competentieprofiel op te stellen. Om een competentieprofiel te kunnen opstellen zal er volgens Gómez-Mejía, Blakin, Cardy & Brouwer (2015) eerst een taakinventarisatie moeten worden gedaan. Een taakinventarisatie is een verzamelingsmethode om competenties te bepalen die nodig zijn om een functie goed te kunnen vervullen. Een taakinventarisatie bestaat uit drie stappen:

1. Gesprekken

De eerste stap is het voeren van gesprekken met werknemers die een bepaalde functie uitvoeren en met hun managers om daarna lijsten samen te stellen met taken die onderdeel zijn van de functie.

2. Enquête

Bij de tweede stap wordt er een enquête opgesteld en verstuurd waarin stellingen over taken worden beoordeeld met beoordelingsschalen. Dit kan in de vorm van een steekproef of door alle medewerkers worden ingevuld, dat hangt af van het aantal medewerkers en het beschikbare budget voor de functieanalyse.

3. Competentiematrix

De derde stap een competentiematrix die het verband weergeeft tussen de competenties en de (kern)taken. In deze methode wordt onderzocht welke competenties er nodig zijn om de taken binnen de functie goed te kunnen uitvoeren (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, & Brouwer, 2015).

Een andere manier om een competentieprofiel op te stellen is volgens de theorie van Van Beirendonck (2009). Van Beirendonck stelt de volgende manieren op om een competentieprofiel op te stellen, deze manieren kunnen ook samen gecombineerd worden:

1. Competentiematrix

2. Vragenlijst gepaard met het competentiewoordenboek

Een competentiewoordenboek geeft de geselecteerde competenties binnen een organisatie weer met de bijbehorende definitie. De respondenten vullen de vragenlijst in met de belangrijkste competenties van hun functie.

3. Differentiële analyse

In een differentiële analyse worden de minder goede en goede presteerders geanalyseerd en worden vervolgens de resultaten besproken en de successen en mislukkingen vastgesteld (Van Beirendonck L. C., 2009).

Beide manieren van het opstellen van een competentieprofiel bevatten de competentiematrix en een vorm van een vragenlijst. Het enige verschil zit hem in de differentiële analyse en de gespreksvoering. Mijn voorkeur gaat daarom ook uit naar de methode van Van Beirendonck (2009). Dit komt omdat het vertrekken vanuit een competentiewoordenboek het gemakkelijker maakt om een goed competentieprofiel neer te zetten doordat er keuzes kunnen worden gemaakt uit bestaande competenties zonder dat de organisatie deze competenties zelf nog moet bedenken. Met als vervolg gebruik te maken van de differentiële analyse om vanuit hier het onderscheid te maken tussen de minder goede en goede presteerders binnen de general manager functie en vanuit daar de keuze te kunnen maken welke competenties er wel of niet in het profiel zullen terugkomen.

Om een goed competentieprofiel op te kunnen stellen zijn er een aantal belangrijke punten die moeten worden meegenomen binnen het proces:

- Neem alle relevante partijen (zoals leidinggevende, HR-adviseur en medewerkers binnen de functie) mee in het opstellen en toetsen van een competentieprofiel;
- Goede competentieprofielen bevatten meerdere en verschillende soorten competenties en zijn zo evenwichtig mogelijk;
- Maak de verwachtingen binnen een competentieprofiel niet te hoog, zodat het medewerkers niet demotiveert (Van Beirendonck L. C., 2009).

2.4 Potentieelbeoordeling

De kern van competentie management bestaat uit een vorm van potentieelbeoordeling. Hierin wordt de mate waarin medewerkers beschikken over de competenties die zij nodig hebben om goed te kunnen presteren in hun functie beoordeeld. Deze beoordeling wordt gebruikt voor onder andere beloning, trainingen, opleidingen, begeleiding en coaching en voor hun individuele loopbaanontwikkeling en planning. Door middel van het opstellen van functie- en competentieprofielen kunnen medewerkers worden geselecteerd op hun competenties, hierin ontwikkelen en worden zij beloond binnen een functie van datgene wat de organisatie nodig heeft (van Beirendonck, 2010) (Christis & Fruytier, 2004).

Door middel van assessments wordt er zichtbaar waar medewerkers op dit moment staan en wat er vanuit hun functie gevraagd wordt. Door vastgestelde sterktes of ontwikkelingsgebieden kunnen er ontwikkelingsplannen gemaakt worden met het doel dat er competenties worden ontwikkeld waarmee de meeste winst kan worden behaald binnen een organisatie. Het instrument dat het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en het vaststellen van ontwikkelingsdoelen mogelijk maakt noemen we performance assessment. Performance assessment kan voor verschillende doelen worden ingezet zoals recruitment en promotie, het in kaart brengen van opleidings- en trainingsbehoeften, teamontwikkeling en dus ook het identificeren van potentieel. Performance assessment bestaat onder andere uit:

- Assessment centers
- Development centers
- 360 graden feedback

- Persoonlijk ontwikkelplan (POP)
- Persoonlijkheidsvragenlijsten
- Capaciteitentests
- Motivatielijsten

(Mooijman, Rijken, & van Dam, Het gebruiken van assessmentmethodiek in organisaties, 2018)

Om het potentieel te kunnen beoordelen is het belangrijk om eerst de doelgroep, het middenmanagement van Roompot, in kaart te brengen. Dit kan je vanuit assessments of evaluatiegesprekken doen. Zodra het duidelijk is wat je zoekt binnen het potentieel kun je de competenties gaan meten. Het meten van competenties is lastig doordat de meeste competenties pas meetbaar zijn wanneer de medewerker aan het werk is. Toch zijn er verschillende manieren om de competenties te meten door middel van de bovenstaande performance assessments. Daarnaast is er ook veel informatie over de medewerker terug te vinden in beoordelings- en functioneringsgesprekken.

2.5 Competentieontwikkeling

Definities competentieontwikkeling:

Heinsman omschrijft competentie management als een belangrijke human resource tool die vaak gebruikt wordt in organisaties om human resource praktijken zoals selectie, assessment, loopbaanmanagement, ontwikkeling en prestatiebeoordeling in goede banen te leiden (Willemse, De Hauw, & De Vos, Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model, 2012).

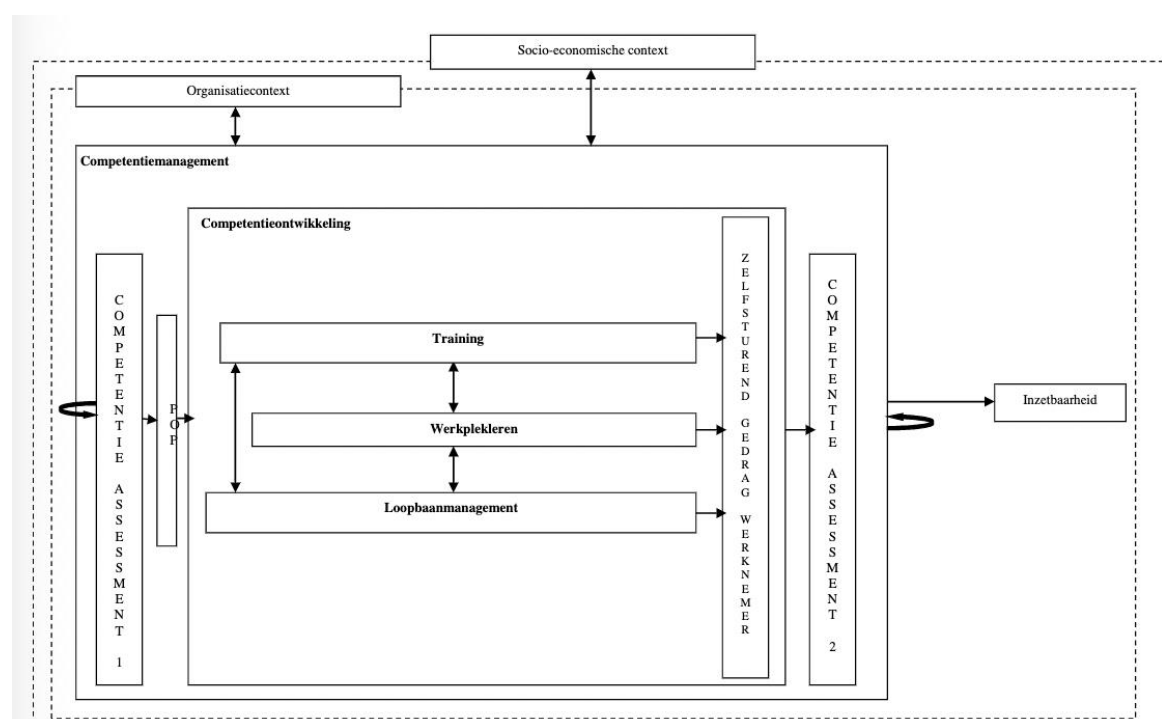
Sels & Stynen definiëren competentieontwikkeling als een belangrijk aspect van competentie management dat alle activiteiten omvat die de organisatie en de werknemer ondernemen om de functionele, leer- en loopbaancompetenties van de werknemer te verbeteren (Willemse, De Hauw, & De Vos, Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model, 2012).

De definitie die ik het beste erbij vind passen is die van Sels & Stynen (2012) omdat vanuit hun omschrijving de nadruk wordt gelegd op zowel de moeite vanuit de organisatie als vanuit die van de medewerker om competentieontwikkeling succesvol in te zetten.

Om ervoor te zorgen dat HR en leidinggevende na het opstellen van een competentieprofiel en het beoordelen van het potentieel ook aan de slag kunnen met het ontwikkelen van competenties bekijken we naar verschillende initiatieven. Hoewel opleidingen en trainingen een waardevolle rol spelen binnen ontwikkeling, vormen ze bij het creëren van een succesvolle competentieontwikkeling maar een klein deel van de leerprocessen die nodig zijn. Informatieoverdracht wordt in veel situaties nog gezien als een efficiënte manier van het overdragen van kennis. Echter is voor het ontwikkelen van competenties informatieoverdracht zelden een goede manier. Actievere vormen van leren zoals in de praktijk meelopen, zijn daarvoor meer geschikt omdat de medewerker in een lerende situatie wordt gebracht die hij/zij ook kan tegenkomen op het werk. Binnen deze situatie kunnen zij voor zichzelf nieuwe kennis opdoen, een nieuwe competentie ontwikkelen of hun competenties verder door ontwikkelen (Keursten, 1998).

Vanuit de resultaten van het onderzoek van de studie “Best Practices in Competentieontwikkeling” is gebleken dat competentieontwikkeling het beste werkt in combinatie van training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Zo is aangegeven vanuit de organisaties die aan het onderzoek hebben bijgedragen dat functionele competenties voornamelijk worden ontwikkeld via training en werkplekleren. Anderzijds worden leer- en loopbaancompetenties weer ontwikkeld via initiatieven op gebied van werkplekleren en loopbaanmanagement. Deze initiatieven leggen de nadruk op de verantwoordelijkheid en actieve betrokkenheid van de medewerker bij competentieontwikkeling. Door medewerkers bijvoorbeeld te laten deelnemen aan een loopbaanworkshop laat dit de medewerkers nadenken over hun toekomst. Vanuit deze zelfreflectie stimuleert het de ontwikkeling van leer- en loopbaancompetenties om zich aan te bieden als potentieel (Willemse, De Hauw, & De Vos, Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model, 2012).

Figuur 2.2 conceptueel model competentieontwikkeling

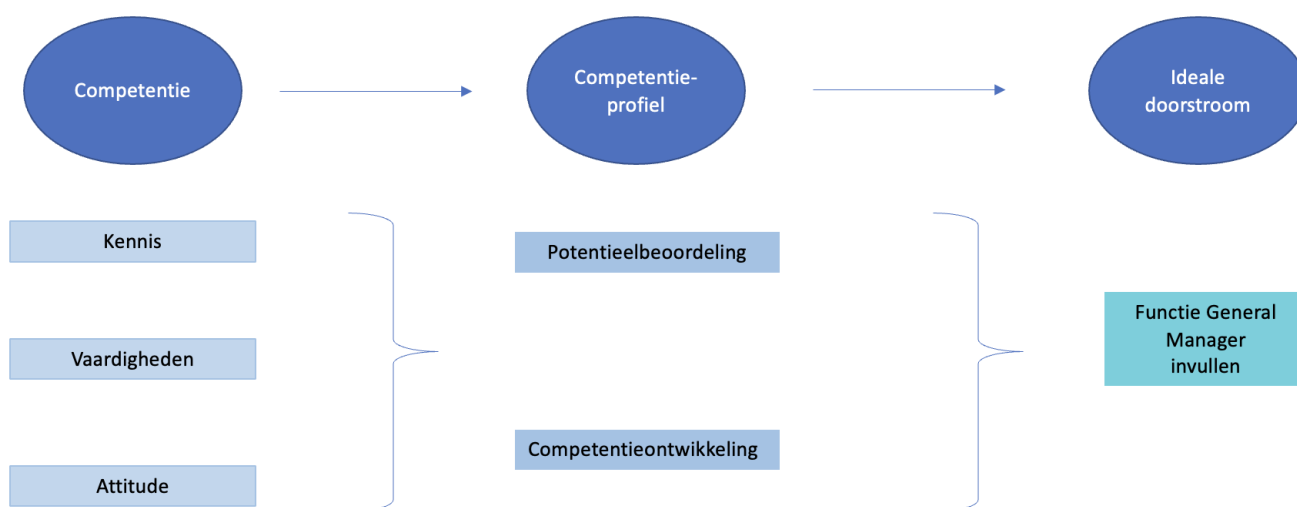


(Willemse, De Hauw, & De Vos, Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model, 2012).

2.6 Conceptueel model

In het onderstaande conceptueel model wordt weergegeven hoe er door middel van competentie management een ideale doorstroom kan worden gecreëerd. Dit kan door middel van competenties vast te stellen aan een functie om dit vervolgens weer te geven in een competentieprofiel. Dit competentieprofiel wordt vervolgens ingezet tijdens potentieelbeoordelingen en als richtlijn bij competentieontwikkeling. Dit zorgt ervoor dat er een ideale doorstroom wordt gecreëerd en de general manager functie kan worden vervuld en stimuleert dit het binden en boeien van het middenmanagement waardoor de uitstroom in het middenmanagement wordt gereduceerd.

Competentiemanagement



Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode

3.1 Onderzoeksstrategie

Om een realistisch antwoord te krijgen op de hoofdvraag is er in dit onderzoek voor gekozen om een kwalitatief onderzoek te houden. Bij dit kwalitatieve onderzoek zal ik gegevens verzamelen van het personeel binnen Roompot. Deze gegevens zullen geen cijfers bevatten maar worden in een geschreven conclusie verwoord vanuit een deductief onderzoek (Verhoeven, Kwalitatief of kwantitatief?, 2018).

3.2 Onderzoeksinstrumenten

De onderzoeksinstrumenten die voor dit onderzoek worden gebruikt zijn functieanalyses voor het middenmanagement en functieanalyses voor de general managers met als gevolg vanuit de resultaten van deze functieanalyses een interview met de respondenten van beide doelgroepen, deskresearch naar wetenschappelijke gegevens, cijfers vanuit het personeelsbestand, de exit-analyse (2022) en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (2022) van Roompot.

3.3 Betrouwbaarheid

Om de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten na te gaan meten we de betrouwbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek maken we gebruik van het stellen van dezelfde vragen aan alle respondenten om er zo voor te zorgen dat de indicatoren bij iedereen terugkomen, de betrouwbaarheid meten we door te kijken naar opvallende resultaten (Verhoeven, Betrouwbaarheid, 2018).

3.4 Validiteit

Om de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten meten we de validiteit. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen van gerespecteerde onderzoekers waardoor er tot bepaalde dimensies en indicatoren is gekomen en ervan uit kan worden gegaan dat de juiste aspecten worden gemeten (Verhoeven, Validiteit, 2018).

3.5 Operationalisatie

Abstracte definitie & concept	Dimensies	Sub dimensies	Indicatoren
Competentiemanagement: <i>Competentiemanagement is een vorm van personeelsmanagement waarin nadrukkelijk het verband wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie, waarbij de nadruk enerzijds wordt gelegd op de verantwoordelijkheid over het resultaat van organisatiedoelinden en</i>	Competentie: <i>Competenties zijn een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden en attitudes waardoor iemand in staat is om effectieve, kwaliteitsvolle prestaties te leveren gericht op een bepaalde functie/rol. Die prestaties zijn zichtbaar in concrete handelingen verbonden met een bepaalde context</i>	Kennis	Vereiste kennis om de functie uit te voeren.
		Vaardigheden	De vereiste vaardigheden om de

van medewerkers en anderzijds de ontwikkeling van medewerkers (de Lange & Jeroen, Sturen op competenties., 2007).	(Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, & Brouwer, 2015). Competentieprofiel: <i>Een competentieprofiel bepaalt welke competenties belangrijk zijn om taken binnen een bepaalde functie in een organisatie uit te voeren. Competentieprofielen zijn een belangrijk instrument bij het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook tijdens evaluatie- en loopbaangesprekken gericht op de ontwikkeling van de medewerker (Van Beirendonck L. C., 2009).</i> Potentieelbeoordeling: <i>Een potentieelbeoordeling is een beoordeling over de potentie van een medewerker voor een bepaalde rol of functie. Deze beoordelingen kunnen door middel van assessments worden afgenomen (van de Ven, van Vianen, Nauta, & de Pater, 2018).</i> Competentieontwikkeling: <i>Een belangrijke human resource tool die vaak gebruikt wordt in organisaties om human resource praktijken zoals selectie, assessment, loopbaanmanagement, ontwikkeling en</i>	Attitude	functie juist uit te voeren. De waarde, houding en het gedrag die bij de functie wordt verwacht.
--	---	------------------------	--

	<i>prestatiebeoordeling in goede banen te leiden</i> (Willemse, De Hauw, & De Vos, Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model, 2012).		
--	---	--	--

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die voortkomen uit de functieanalyses en de interviews die zijn gehouden met de 6 general managers, 5 middenmanagers en 3 HR managers van Roompot. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksinstrumenten en methodes zoals beschreven in hoofdstuk 3 om de resultaten te verzamelen en te analyseren. In dit hoofdstuk wordt er onderscheid gemaakt tussen general managers, OPS managers en RRR managers (middenmanagement) en worden de verwachtingen en risico's volgens HR omschreven.

4.1 Competenties General manager

"Over welke competenties beschikt een general manager bij Roompot?"

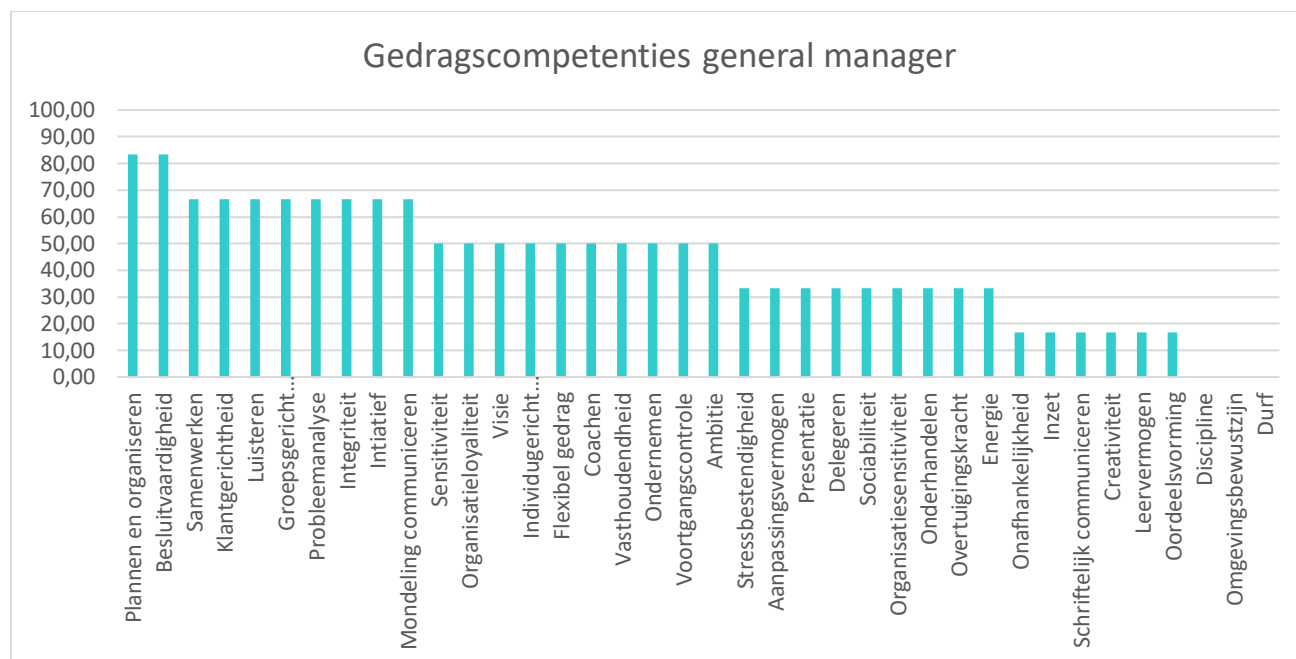
In de functieanalyse van de general managers komen de volgende aspecten naar voren: eindverantwoordelijk, people manager, gastbeleving en financieel. Uit de interviews met de general managers is gebleken dat het aspect eindverantwoordelijk door 4 van de 6 respondenten wordt vertaald naar de competentie strategisch handelen. Daarbij geven 5 van de 6 respondenten aan dat je als eindverantwoordelijke ook mensgericht moet handelen. Hierbij hebben 5 van de 6 respondenten benoemd dat het de taak van de manager is om tijdig beslissingen te nemen om naar een bepaald doel samen met het team toe te werken.

De volgende twee aspecten, people management en gastbeleving, komen qua competenties met elkaar overeen. Deze aspecten worden vertaald naar de competentie empathisch vermogen. De reden hiervoor is dat 6 van de 6 respondenten aangeven dat je voor beide aspecten empathisch vermogend moet zijn. Er worden meerdere voorbeelden genoemd zoals het inleven in de gast met een klacht, het goede voorbeeld geven aan jouw medewerkers en situationeel leiderschap toepassen. Als we kijken naar de tegenhanger hiervan is dat 4 van de 6 respondenten aangeven dat het te veel laten meeslepen in de emoties van anderen of te wel te veel empathisch zijn, wordt gezien als de grootste valkuil van een people manager. Als tweede competentie wordt er door 5 van de 6 respondenten aangegeven dat ervaring en kennis van de verschillende afdelingen van een vakantiepark een belangrijke rol spelen bij het succesvol uitvoeren van de functie binnen de aspecten people management en gastbeleving. Een voorbeeld hiervan is dat er wordt verwacht dat je enige basiskennis van de afdelingen van een park hebt, op gedaan door ervaring of opleiding, zodat je wanneer het moet het team kan ondersteunen.

Het laatste aspect financieel wordt vertaald naar de competenties analytisch vermogen, financiële vaardigheden en kennis en communicatief vaardig. 6 van de 6 respondenten geven aan dat er bepaalde vaardigheden van Excel zijn vereist en kennis van het budgetproces van de organisatie zelf. 5 van de 6 respondenten geven aan dat je moet beschikken over analytisch vermogen. Hierbij wordt er door 2 van de 6 respondenten aangegeven dat je bij deze functie een hbo-opleiding in economische richting vereist is. 4 van de 6 respondenten geven aan dat je deze kennis en vaardigheden door ervaringen in de praktijk kan opdoen.

In tabel 4.1 worden de gedragscompetenties van de general managers weergegeven die vanuit de functieanalyses naar voren zijn gekomen. In tabel 4.1 is het percentage aangegeven van hoeveel respondenten de competentie als belangrijk ervaren.

Tabel 4.1 Gedragscompetenties general managers



4.2 Competenties middenmanagers

“Over welke competenties beschikt het middenmanagement bij Roopot?”

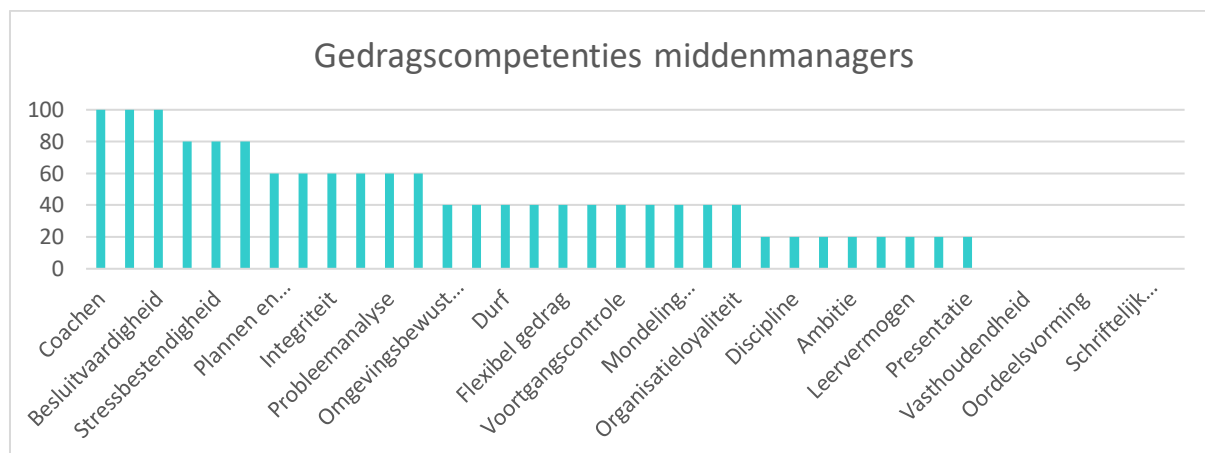
Vanuit de functieanalyses van de middenmanagers is naar voren gekomen dat middenmanagers te maken hebben met de aspecten people manager, financieel en gastbeleving. Vanuit de interviews met de middenmanagers is gebleken dat als we kijken naar de aspecten people manager en gastbeleving dat 4 van de 6 respondenten aangeven dat het empathisch vermogen een belangrijke eigenschap is binnen de functie. 4 van de 6 respondenten geven net als de general managers aan dat het teveel laten meeslepen in de emotie een valkuil is van een people manager. Daarnaast vinden 3 van de 6 respondenten de competentie openheid noodzakelijk voor de functie. Voorbeelden die hieraan worden gekoppeld zijn benaderbaar zijn voor de medewerkers, medewerkers kunnen bijsturen in de praktijk, toegankelijk zijn voor je personeel en goed kunnen luisteren.

Wanneer we kijken naar de vaardigheden wordt er door alle respondenten aangegeven dat je financieel vaardig moet zijn en enige kennis moet hebben over cijfers, EBITDA's en budgetten. Daarnaast geven 3 van de 6 respondenten aan dat kennis over Excel van belang is en 2 van de 6 respondenten geven aan dat over het algemeen kennis van Microsoft-officesystemen belangrijk is, zoals Outlook, Word en PowerPoint.

Wanneer we kijken naar de vereiste kennis die bij de functie hoort geven alle respondenten aan dat je financiële kennis moet hebben, waarbij 4 van de 6 respondenten geeft aan dat deze kennis vooral voortkomt uit ervaring binnen soortgelijke functies of ervaring door een werkverleden in de recreatie branche. Marktkennis en kennis over gastvrijheid wordt door 4 van de 6 respondenten ook aanbevelen.

In tabel 4.2 worden de gedragscompetenties voor de middenmanagers vanuit de functieanalyses procentueel weergegeven van belangrijk naar minder relevant net zoals in tabel 4.1.

Tabel 4.2 Gedragscompetenties middenmanagers



4.3 Huidig competentieprofiel

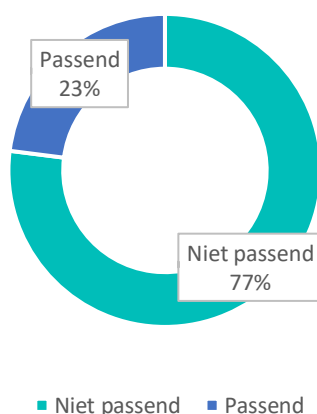
Wanneer we kijken naar de meningen over huidige competentieprofielen van de general manager en de middenmanagers geeft 77% van de 11 respondenten aan dat zij geen idee hebben wat er in het competentieprofiel wordt omschreven of dat zij het competentieprofiel niet passend vinden voor bij de functie. Argumenten die hierbij worden gegeven zij onder andere:

"Ik denk niet dat er een competentieprofiel voor een GM te maken is binnen Roompot. Ik denk dat er op basis van situatie en profiel van het park en profiel van het team een op maat gemaakt functieprofiel gemaakt moet worden."

"Nou, ik heb daar wel een beeld van gehad. Laat ik het zo zeggen, ik heb het niet meer omdat ik totaal niet in dat profiel paste."

"Ja, ik heb die wel eens gezien, maar dat is bijna hetzelfde als een JM en bijna hetzelfde als een RRR. Ik denk eigenlijk dat oprecht het enige wat voor ons verschilt is: de leaseauto die bij een JM eventueel wordt gegeven en bij het salaris."

Competentieprofiel



4.4 Competentieontwikkeling

"Wat zijn de verwachtingen van het topmanagement, middenmanagement en HR over competentie management en welke risico's komen hierbij kijken?"

Topmanagement -> General managers

Van de 6 respondenten geven 3 respondenten aan geen middelen en kansen te krijgen voor competentieontwikkeling vanuit Roompot om hun middenmanagement door te laten groeien, 2 respondenten geven aan dat zij enige stappen hierin zien de laatste jaren maar dit nog niet genoeg vinden, 1 respondent geeft aan dat dit niet aan het hoofdkantoor is maar dat zij zelf hierin verantwoordelijk horen te zijn. Alle respondenten geven wel aan de faciliteiten en mogelijkheden te missen vanuit het hoofdkantoor.

Momenteel biedt Roompot als organisatie verschillende trainingen aan zoals DISC, leiderschapstrainingen, agressietrainingen en taaltrainingen. De verwachtingen voor na dit onderzoek van het topmanagement zijn meer individueel en praktijkgerichte trainingen gericht op de competenties die moeten worden ontwikkeld, herschrijven van de competentieprofielen om in kaart te brengen over welke competenties je moet beschikken binnen de functie, een ontwikkelhuis en een tijdspad die aangeeft wat je moet doen om te kunnen doorgroeien en in welk tijdsbestek.

3 van de 6 respondenten geven aan geen risico's te zien als het gaat om competentieontwikkeling. De overige respondenten geven aan dat eventuele risico's kunnen zijn te hoge verwachtingen van de medewerkers waardoor teleurstelling kan ontstaan, dat medewerkers verwachten bij het ontwikkelen van meer competenties dus kennis ook een hoger salaris te krijgen en als laatste dat je ervoor moet waken

niet een talentvolle medewerker te veel wilt laten doen in een keer om ervoor te zorgen dat dit niet te veel wordt.

Middenmanagement -> OPS managers & RRR managers

Wanneer we kijken naar de antwoorden van de respondenten geven 4 van de 5 respondenten aan dat Roompot niet de juiste middelen en kansen vanuit de organisatie actief aanbiedt om medewerkers te laten ontwikkelen. Er wordt aangegeven zelf initiatief te moeten ondernemen en dat het aanbod wat zij krijgen vanuit de organisatie een te algemeen aanbod is zoals is hierboven is omschreven met als voorbeeld de leiderschapstraining, maar niet is gericht op de individuele ontwikkeling.

"En dan vraag ik me soms af van oké, kijken we nu echt omdat we als Roompot willen naar ontwikkelingscompetenties van individuele medewerkers? Of zijn we nu gewoon eigenlijk hier heel hard ons best doen en aan het rennen om mensen bij elkaar te houden?"

De behoeftes en verwachtingen die de respondenten hebben zijn het maken van een standaardprocedure bij doorontwikkeling en competentieontwikkeling. Hierbij kijkend naar wat de mogelijkheden zijn maar ook hoe wordt het potentieel beoordeeld, een begeleidingstraject waarbij je stap voor stap doorgroeit.

De risico's die hierbij komen kijken is dat wanneer je investeert in een medewerker, dat het ook zo kan zijn dat deze de organisatie snel daarna verlaat. Een ander risico die wordt genoemd door de respondenten is dat het kan zijn de medewerker en de leidinggevende niet op één lijn liggen over de kwaliteiten en mogelijkheden van de medewerker waardoor het risico op een conflict groter wordt. Het laatste risico wat wordt benoemd is dat de verwachtingen van de medewerker te hoog worden wanneer er kansen liggen om door te groeien en dat er vervolgens niets mee wordt gedaan vanuit de organisatie en er dus valse beloftes worden gemaakt. Dit kan weer leiden tot vertrek van de medewerker.

"Ja, dan wordt er wel niks mee gedaan. Eindresultaat Pietje is weg."

Verwachtingen en risico's volgens HR

De verwachtingen over competentie management is een advies met een duidelijk leerplan, waarin rollen worden bepaald, actiepunten worden omschreven zoals hoe groei je door naar een andere functie? Alle respondenten geven aan geen grote risico's hieraan te zien, wat eventueel wel een risico kan zijn volgens respondent III is dat de onderkant van de organisatie moet worden opgevuld.

4.5 Potentieelbeoordeling

"Wat zijn de verwachtingen van het topmanagement, middenmanagement en HR over competentie management en welke risico's komen hierbij kijken?"

Wanneer we kijken naar wat er momenteel wordt gedaan volgens de general managers aan het beoordelen van het potentieel, geven 4 van de 6 respondenten aan één keer in het half jaar gebruik te maken van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze formulieren zijn volgens deze respondenten te standaard en mogen dynamischer worden gemaakt. 2 van de 6 respondenten geven aan dat er niets wordt gedaan voor het beoordelen van potentieel. In de antwoorden is duidelijk zichtbaar dat het beoordelen van potentieel afhankelijk is van het initiatief van de leidinggevende. Vanuit het

middenmanagement geven 4 van de 5 respondenten aan veel gesprekken te hebben met hun leidinggevende over hun loopbaanontwikkeling, waarvan 2 van de 5 respondenten aangeven dat het bij alleen gesprekken voeren blijft.

De verwachtingen vanuit de respondenten voor na dit onderzoek is dat er een handboek komt met daarin de stappen omschreven van waar ernaar moet worden gekeken bij het beoordelen van potentieel, een competentieprofiel waaraan diegene moet voldoen om de functie te kunnen bekleden en een "potential pool" waarin de general managers en/of area managers het potentieel die zij zien binnen hun park/regio in kunnen toevoegen. Door de respondenten wordt aangegeven dat zij binnen het beoordelen van het potentieel graag de rol van de general manager en/of area manager gecombineerd met een aangewezen persoon van HR terugzien zodat er inspraak is vanaf de parken maar de expertise van HR ook wordt ingezet.

De risico's die de respondenten hierbij zien is het in hokjes plaatsen van het potentieel, dus dat het beoordelen te STARR wordt. Een ander risico is dat wanneer je een medewerker als potentieel benoemd, de verwachtingen van de medewerker uiteindelijk zullen tegenvallen en het laatste risico wat wordt genoemd is het maken van een mismatch en dat je er later achter komt dat de functie te hoog gegrepen is voor de medewerker.

Verwachtingen en risico's volgens HR

Vanuit de HR managers wordt aangegeven dat zij de behoeftes van de verschillende doelgroepen in kaart willen hebben met een daarop gebaseerd ontwikkelplan. Hierbij wordt verwacht een duidelijk overzicht te hebben over wie welke rol heeft in dit advies. De risico's die hierbij komen kijken volgens de respondenten zijn: laag commitment bij leidinggevende, te theoretisch, te tijdrovend, veel niveauverschil binnen medewerkers in dezelfde functie en teleurstelling/ achtergesteld voelen bij de andere medewerkers die de mogelijkheden krijgen om door te ontwikkelen niet krijgen.

Hoofdstuk 5: Reflectie

In dit hoofdstuk zal ik reflecteren op de periode van het uitvoeren en schrijven van mijn onderzoeksvoorstel en onderzoeksrapport. Hierin zal ik mij verantwoorden op de kwaliteit van het onderzoek, de invloeden beschrijven op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en een persoonlijke reflectie beschrijven.

5.1 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek komt voort uit de functieanalyses en de interviews die ik heb gehouden binnen 6 general managers, 5 middenmanagers en 3 HR managers. Het houden van de functieanalyses gaf mij een duidelijk beeld van de functies die binnen mijn onderzoek vallen en hierdoor kon ik overeenkomsten en verschillen tussen de functies ontdekken. Na het houden van de functieanalyses ben ik overgegaan op het houden van interviews met interviewvragen die ik heb afgeleid uit deze functieanalyses. Door de goede interviews die ik heb kunnen afnemen met de verschillende doelgroepen: general managers, OPS managers, RRR managers en HR managers heb ik veel relevante informatie opgedaan vanuit verschillende perspectieven.

Om de kwaliteit van het onderzoek tot een nog hoger niveau te brengen had ik nog meer mogen doorvragen binnen het houden van de interviews om een concreter beeld te krijgen van wat het antwoord op de vraag precies was. Dit kwam doordat de respondenten vaak heel uitgebreid antwoord gaven en ook vaak afweken van het onderwerp, dit kwam doordat er nog te weinig input vanuit de managers wordt gevraagd over ontwikkeling vanuit de organisatie.

5.2 Betrouwbaarheid en validiteit binnen het onderzoek

Zoals hierboven en in hoofdstuk 3 staat omschreven heb ik gebruik gemaakt van het houden van functieanalyses en interviews met onder andere een aantal General managers en een aantal middenmanagers van de vakantieparken Roompot. Doordat de meeste general managers en middenmanagers het druk hebben binnen de dagelijkse werkzaamheden was het lastig om tot het aantal van 11 respondenten te komen, dit kwam ook door last minute afzeggingen. Desondanks dat is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek goed door de verschillende onderzoeksmethode zoals: deskresearch, cijfers uit het personeelsbestand, exit-analyses, medewerkerstevredenheidsonderzoek, functieanalyses en interviews en het betrekken van de verschillende doelgroepen. Doordat het onderzoek op basis van saturatie is gebaseerd en de antwoorden, van de in totaal 14 respondenten, goed overeenkwamen kan dit onderzoek als betrouwbaar worden gezien.

5.3 Persoonlijke reflectie

Wanneer ik terugblik op het uitvoeren en schrijven van mijn onderzoeksvoorstel had ik in het begin rustiger voor mezelf in kaart moeten brengen waar ik ging beginnen en waar ik uiteindelijk naar toe wilde werken. De periode van het schrijven van mijn onderzoeksvoorstel bracht onzekerheid en stress met zich mee wat achteraf kwam doordat ik te veel wilde door mijn enthousiasme over het onderwerp. Na het horen van een GO voor het uitvoeren en schrijven van mijn onderzoeksrapport merkte ik dat ik met nieuwe energie deze tweede periode aanging. Dit verliep echter niet geheel vlekkeloos doordat ik merkte dat het houden van de functieanalyses veel tijd in beslag nam en het vinden van respondenten ook langer duurde dan verwacht. Tijdens het houden van mijn interviews merkte ik dat ondanks dat de functieanalyses veel tijd hadden ingenomen, ik toch hierdoor veel relevante vragen had kunnen opstellen en daarbij veel goede antwoorden heb gekregen op mijn vragen. Het schrijven van de hoofdstukken vond ik in het begin lastig omdat ik vaak te veel wil vertellen wat niet altijd relevante informatie is, dit bracht de

nodige uitdaging met zich mee. Desondanks dat denk ik dat ik een mooi onderzoek heb neergezet wat zeker een toevoeging is voor Roompot als organisatie.

De meeste uitdaging voor bij het implementeren van het onderzoek zie ik bij het beoordelen van het potentieel. Vanuit de doelstelling willen we de uitstroom binnen het middenmanagent reduceren en daarbij gelijk door middel van competentieontwikkeling de doorstroom bevorderen naar een general manager functie. Het risico in het beoordelen van het potentieel kan zijn dat de middenmanagers die niet worden gezien als potentieel zich achter gesteld gaan voelen, dit kan zich uiten in minder motivatie of uitstroom. Dit risico kan er eventueel voor zorgen dat de doelstelling van het reduceren van de uitstroom in het middenmanagent niet (volledig) kan worden behaald. Om dit te voorkomen zal er gekeken moeten worden naar een oplossing wat in de volgende fase van het uitwerken van de beroepsproducten zal worden meegenomen.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. Opvallende gegevens en belangrijke informatie vanuit de resultaten in hoofdstuk 4 en het theoretisch kader in hoofdstuk 2 worden beschreven. Hierbij worden ook eventuele verbanden gelegd tussen de theorieën en opvattingen.

6.1 Beantwoording deelvragen

1. Wat valt er uit de literatuur af te leiden over competentie management?

Wanneer we vanuit de literatuur de definities volgens De Lange & Koppens (2007), Van Beirendonck (2013), Mooijman, Rijken & van Dam (2018) en Kampermann & Kluijtmans (2021) bijeenvoegen, is er af te leiden dat competentie management enerzijds verbanden heeft met het strategisch beleid en personeelsbeleid van de organisatie en anderzijds een verband heeft met de ontwikkeling van de medewerkers, met als doel het verbeteren van de resultaten van de organisatie en het binden en boeien van de medewerkers.

2. Wat valt er uit de literatuur af te leiden over een retentie beleid?

Uit de literatuur over het retentie beleid is af te leiden dat wanneer een HR adviseur of leidinggevende in kaart heeft welke competenties een medewerker nodig heeft om de functie te kunnen uitvoeren, kan de leidinggevende of HR adviseur deze informatie inzetten als basis bij begeleiding in de ontwikkeling van de medewerker. Competentie management vervult hierbij een rol van verbetering en consistentie van het HR-beleid. Volgens De Lange (2008) draagt dit vanuit het medewerkersperspectief bij aan de motivatie van de medewerker. Door uitdagingen en doorgroeimogelijkheden te creëren motiveer je de medewerker en bind en boei je de medewerker aan de organisatie.

3. Wat valt er uit de literatuur af te leiden over potentieel beoordelingen?

Vanuit de literatuur is af te leiden dat bij potentieel beoordeling de mate waarin de medewerker beschikt over de competenties die nodig zijn om goed te kunnen functioneren binnen de functie. Volgens Van Beirendonck (2010) en Christis & Fruytier (2004) kan er door middel van het opstellen van competentieprofielen medewerkers worden geselecteerd op hun competenties en hierin ontwikkelen binnen de functie van datgene wat de organisatie nodig heeft. Door middel van assessments wordt er zichtbaar waar medewerkers op dit moment staan en wat er van hun functie wordt gevraagd.

4. Over welke competenties beschikt een general manager bij Roompot?

Een general manager bij Roompot moet strategisch en mensgericht kunnen handelen, empathisch en analytisch vermogen hebben, gecombineerd met communicatieve vaardigheden en financiële kennis met de bijbehorende vaardigheden met Excel en Microsoftsystemen. Daarnaast dient een general manager enige kennis te hebben over de verschillende afdelingen van het park zoals de horeca, Leisure en entertainment, zwembad, wellness, receptie, huishoudelijke dienst en technische dienst. Hierbij is geen hoger onderwijs voor nodig maar is enige ervaring binnen de recreatie/hospitality branche en cijfermatig onderlegd is een pré. De belangrijkste gedragscompetenties waarover een general manager dient te beschikken zijn: besluitvaardigheid, groepsgericht leidinggeven, probleem oplossend, samenwerkend, initiatiefrijk, klantgerichtheid, integriteit, luisteren en mondeling communiceren.

5. Over welke competenties beschikt het middenmanagement bij Roompot?

Een middenmanager bij Roompot dient empathisch vermogen te hebben en openheid uit te stralen. Daarnaast moet een middenmanager financieel vaardig zijn met bijbehorende kennis over cijfers,

EBITDA's, budgetten en Microsoftsystemen zoals Excel. Daarnaast is marktkennis en kennis over gastvrijheid van belang zonder ook hiervoor hoger onderwijs voor gevolgd te hebben. De gedragscompetenties waarover een middenmanager moet beschikken zijn: coachen, besluitvaardigheid, luisteren, samenwerken, stressbestendigheid en ondernemend.

6. *Wat zijn de verwachtingen van het topmanagement, middenmanagement en HR over competentie management en welke risico's komen hierbij kijken?*

De verwachtingen van het topmanagement, middenmanagement en HR over competentie management is dat er een concreet ontwikkelplan komt waarin individuele ontwikkelingskansen worden opgenomen en richtlijnen worden omschreven waaraan kan worden beoordeeld of de medewerker over de potentie beschikt om zich door te ontwikkelen tot general manager. Daarbij wordt een rolverdeling beschreven waarbij de leidinggevende zal kijken naar het selecteren van potentieel en waarbij een specialist van HR zal uitzoeken en bepalen hoe deze door groei kan worden uitgevoerd. Hierbij kijkend naar het ontwikkelplan dat zal worden opgesteld en de eisen van de beoordeling.

De risico's die bij competentieontwikkeling komen kijken is de kans dat medewerkers worden teleurgesteld omdat zij niet worden gezien als potentieel, dat het niveau verschil te hoog gegrepen kan zijn of verschilt met medewerkers uit een soortgelijke functie, de onderkant van de organisatie moet worden aangevuld, dat er wordt verwacht vanuit de medewerker dat zij betere arbeidsvoorwaarden krijgen door meer kennis en het risico dat de medewerker vertrekt na het investeren in zijn/haar ontwikkeling.

De risico's die hangen aan het beoordelen van potentieel is dat medewerkers in hokjes worden geplaatst, te hoge verwachtingen van de medewerker die tot potentieel worden benoemd en eventueel de kans dat er uiteindelijk geen actie vanuit de organisatie wordt genomen om dit potentieel te ontwikkelen waarbij demotivatie van pas kan komen wat kan leiden tot vertrek van de medewerker, laag commitment bij de leidinggevende en het risico dat de functie uiteindelijk te hoog gegrepen zal zijn voor de medewerker.

6.2 Algemene eindconclusie

Concluderend vanuit de eerder beschreven paragrafen kan er worden opgemaakt dat er vanuit alle respondenten behoefte is aan een duidelijk plan van aanpak over competentieontwikkeling. In dit plan van aanpak zullen de (herschreven) competentieprofielen van de general managers en middenmanagers moeten worden verwerkt om de verschillen in competenties per functie te kunnen onderscheiden, een potentieel beoordelingsprocedure worden beschreven waarop het potentieel wordt beoordeeld en de rollen van de leidinggevende en HR bij het beoordelen van potentieel worden beschreven.

6.3 Beantwoording hoofdvraag

"Op welke wijze kan competentie management bijdragen aan het reduceren van de uitstroom in het middenmanagement met als doel de doorstroom naar de general manager functie te bevorderen?"

Om door middel van competentie management de doorstroom te bevorderen naar de general manager functie vanuit het middenmanagement en tegelijk daardoor de uitstroom in het middenmanagement te

reduceren zal er een duidelijke procedure moeten komen voor het beoordelen van potentieel met daarbij een ontwikkelplan om de ontbrekende competenties vanuit het middenmanagement te kunnen ontwikkelen. Deze ontbrekende competenties worden zichtbaar gemaakt door herschreven en daardoor beter passende competentieprofielen van de general manager en middenmanagers. Door het in kaart brengen van de juiste competenties worden de verwachtingen en eisen van de functie zichtbaarder en zal de functie ook efficiënter worden ingevuld.

Zoals De Lange (2008) in de vorige theorie omschreef zal competentie management in de rol van verbetering en consistentie zorgen voor het motiveren en binden en boeien van de medewerkers waardoor de uitstroom door beperkte doorgroeimogelijkheden zal verminderen. Door het aanbieden van het ontwikkelen van de competenties van medewerkers zal de ideale doorstroom worden bevorderd doordat medewerkers de juiste kennis en eigenschappen vergaren en de mogelijkheid van ontwikkeling zorgt voor een grotere motivatie bij de medewerkers.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er 3 verschillende aanbevelingen beschreven die gebaseerd zijn op de beschreven theorie, de resultaten en conclusie van het onderzoek.

Aanbeveling 1: Het herschrijven van de competentieprofielen

Vanuit eerdere theorie van Van Beirendonck (2009) in hoofdstuk 2 is beschreven dat een competentieprofiel een belangrijk instrument is voor evaluatie- en loopbaangesprekken gericht op de ontwikkeling van de medewerker.

Zoals beschreven in paragraaf 4.3 is er vanuit het onderzoek gebleken dat er geen duidelijk beeld is van de huidige competentieprofielen en deze als niet passend bij de functie worden ervaren door de general managers en middenmanagers. Dit houdt in dat de huidige competentieprofielen herschreven moeten worden. In dit vernieuwde competentieprofiel moeten de vereiste kennis, vaardigheden en eigenschappen van de medewerker worden omschreven zoals deze beschreven staan in paragrafen 4.1 en 4.2. Wanneer er een passend competentieprofiel komt zullen de verschillen tussen de functies zichtbaar waardoor er door middel van aanbeveling 3 kan worden gekeken naar het ontwikkelen van de competenties.

Vanuit de huidige functieprofielen en de resultaten vanuit de interviews, zoals beschreven in hoofdstuk 4 zullen de competentieprofielen moeten worden opgesteld. Bij het opstellen van het competentieprofiel is het belangrijk om de competenties te verbinden aan meetbare en observeerbare indicatoren om subjectieve opvattingen te kunnen uitsluiten. Hierbij kijkend naar de onderscheidende competenties en de sterktes van de profielen die de respondenten hebben aangegeven. Hierbij is het van belang dat naast de general managers en middenmanagers ook HR wordt betrokken bij het opstellen van het competentieprofiel (Van Beirendonck L. C., 2009).

Aanbeveling 2: Procedure potentieel beoordelen opstellen

Gevolgd op aanbeveling 1 zal er een procedure moeten komen om het potentieel binnen de organisatie te kunnen beoordelen aan de hand van de competenties, die omschreven staan in het competentieprofiel van de functie waar de medewerker naar door wil groeien. Organisaties moeten bewust zijn van het feit dat ze zij de potentie van de medewerker niet beoordelen binnen de huidige functie waarin zij werkzaam zijn maar kijken naar de potentie van succes binnen de functie waarin de medewerker kan doorgroeien (Rebeták & Farkasova, 2015).

Vanuit de theorie van Lewis & Heckman (2006) wordt omschreven dat wanneer een organisatie gebruik maakt van het bevorderen van binnenuit door middel van een "potential pool", zij concurrentievoordeel behalen. Daarbij is door de respondenten aangegeven dat zij het belangrijk vinden dat de general manager in samenwerking met een specialist van HR, invloed heeft op het beoordelen van het potentieel (eerder beschreven in 4.5). De leidinggevende zal hierin een observerende rol moeten hebben en zal de medewerker aandragen bij HR als potentieel. HR zal zijn expertise toepassen door in gesprek te gaan met de medewerker en zijn/haar leidinggevende om het potentieel te beoordelen via het competentieprofiel en een competentieplan. Hierbij zullen de mogelijkheden in aanbeveling 3 ook worden besproken (Lewis & Heckman, 2006).

Aanbeveling 3: Opstellen ontwikkelingsplan competenties

Zoals in de eerder beschreven theorie van Willemse, De Hauw & De Vos (2012) over competentieontwikkeling vanuit het onderzoek van de studie "Best Practices in Competentieontwikkeling" is gebleken dat competentieontwikkeling het beste werkt in combinatie van

trainingen, werkplekleren en loopbaanmanagement. Zo is binnen het onderzoek aangegeven door de organisaties die aan het onderzoek hebben bijgedragen dat functionele competenties voornamelijk worden ontwikkeld via training en werkplekleren. Anderzijds worden leer- en loopbaancompetenties weer ontwikkeld via initiatieven op gebied van werkplekleren en loopbaanmanagement. Deze initiatieven leggen de nadruk op de verantwoordelijkheid en actieve betrokkenheid van de medewerker bij competentieontwikkeling.

Doordat het per persoon verschilt welke competenties worden gemist is het van belang om de ontwikkeling te richten op het individu. Hierbij zal de leidinggevende van de medewerker en een medewerker van HR moeten kijken vanuit het competentieprofiel welke competenties ontbreken en hoe deze kunnen worden ontwikkeld door het competentieontwikkelingsplan die zal bestaan uit een aantal praktijkgericht en theoretische modules die gericht zijn om het ontwikkelen van de competenties van een General manager. Hierbij is het initiatief vanuit de medewerker en vanuit de leidinggevende van belang om competentieontwikkeling in te zetten.

Bibliografie

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, November 11). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>
- Christis, J., & Fruytier, B. (2004). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, 6-7.
- de Lange, W. (2008). De effectiviteit van competentie management. *Tijdschrift voor HRM*, 8-10.
- de Lange, W., & Jeroen, K. (2007). Sturen op competenties. In W. de Lange, & K. Jeroen, *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: Weka.
- de Pater, I., van Vianen, A., & Fischer, A. (2007). Uitdagende ervaringen als determinant van de beoordeling van groeipotentieel. *Gedrag & Organisatie*, 41-56.
- De Winne, S., Lessius, A., Stynen, D., & Gilbert, C. S. (2009). De gevolgen van arbeidsmobiliteit: een overzicht op macro-, meso- en microniveau. *Werk en sociale economie*, 9. Opgehaald van https://www.researchgate.net/profile/Caroline-Gilbert-3/publication/237414116_De_gevolgen_van_arbeidsmobiliteit_een_overzicht_op_macro-_meso-_en_microniveau/links/0046353184d1507331000000/De-gevolgen-van-arbeidsmobiliteit-een-overzicht-op-macro-meso-en-mi
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2016). Het effect van (volatiliteit in) personeelsverloop op de arbeidsproductiviteit. *Over. Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 155.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Brouwer, D. (2015). Werkstromen en functieanalyse. In L. R. Gómez-Mejía, D. B. Balkin, R. L. Cardy, & D. Brouwer, *Personeelsmanagement* (p. 66). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Indeed. (2022). *Recruitmentinzichten General Manager*. Amsterdam: Indeed.
- Kampermann, A., & Kluijtmans, F. (2021). Vaststellen van competenties, talenten en drijfveren. In A. Kampermann, & F. Kluijtmans, *Leerboek HRM* (p. 98). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Keursten, P. (1998). Visie, basisprincipe en uitgangspunten. *Het organiseren van competentie-ontwikkeling*, 3.
- Knol, D. (2022, November 19). Probleemanalyse General Managers. (F. v. Lingen, Interviewer)
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 150-151.
- Management, H. R. (2022). *Exit Analyse - parkmanagers 2022*. Goes: Roompot.
- Mooijman, E., Rijken, J., & van Dam, N. (2018). Competentiemanagement. In E. Mooijman, J. Rijken, & N. van Dam, *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (pp. 200-201). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

- Mooijman, E., Rijken, J., & van Dam, N. (2018). Het gebruiken van assesmentmethodiek in organisaties. In E. Mooijman, J. Rijken, & N. van Dam, *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (pp. 318-319). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Mooijman, E., Rijken, J., & van Dam, N. (2018). Loopbaanmanagement. In E. Mooijman, J. Rijken, & N. van Dam, *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (p. 209). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Mooijman, E., Rijken, J., & Van Dam, N. (2018). Loopbaanmanagement. In E. Mooijman, J. Rijken, & N. Van Dam, *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (pp. 208-209). Groningen: Noordhoff Uitgeversq.
- Rebeták, M., & Farkasova, V. (2015). Managing High – Potential Employees. *Procedia. Economics and finance*, 867-871.
- Roompot. (2022). *Personeelsbestand*. Goes: HR Roompot.
- Roompot Vakantieparken. (sd). *Over ons / Roompot*. Opgehaald van Roompot Vakantieparken: <https://www.roompot.nl/informatie/over-roompot/over-ons/>
- Schoemakers, I., & Koopmans, F. (2008). Competentiemanagement. In I. Schoemakers, & F. Koopmans, *Operationeel personeelsmanagement* (pp. 135-141). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- UWV. (2022, Februari 3). *Meerderheid werkgevers verwacht meer moeite met vervullen vacatures*. Opgehaald van [uwv.nl](https://www.uwv.nl/nl/persberichten/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures?friendlyurl=/overuwv/pers/persberichten/2022/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures.aspx): <https://www.uwv.nl/nl/persberichten/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures?friendlyurl=/overuwv/pers/persberichten/2022/meerderheid-werkgevers-verwacht-meer-moeite-met-vervullen-vacatures.aspx>
- van Beirendonck, L. (. (2010). Behoeftte aan een (meer) duurzaam HRM. In L. (. van Beirendonck, *Iedereen content: de integratie van competentie- en talentmanagement*. Tiel: Uitgeverij LannooCampus.
- Van Beirendonck, L. (2013). Over competenties en competentiemanagement. In L. Van Beirendonck, *Iedereen competent Handboek voor competentie- en talentmanagement* (pp. 24-56). Tiel: LannooCampus.
- Van Beirendonck, L. C. (2009). Iedereen competent. In L. C. Van Beirendonck, *Iedereen competent* (pp. 59-64). Tiel: LannooCampus.
- van de Ven, C., van Vianen, A., Nauta, A., & de Pater, I. (2018). Inleiding. *Potentieelbeoordeling van medewerkers: de rol van uitdagende werkafspraken*, 30-31.
- Verhoeven, N. (2018). Betrouwbaarheid. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 167-169). Den Haag: Boom.
- Verhoeven, N. (2018). Kwalitatief of kwantitatief? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 25-26). Den Haag: Boom.
- Verhoeven, N. (2018). Validiteit. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 170-171). Amsterdam: Boom uitgevers.

- Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2012). Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model. *Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven*, 22-23.
- Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2012). Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model. *Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven*, 13.
- Zhang, C. L., & Mao, Q. (2021). Study on Talents Ability and Quality of Building Environment and Energy Engineering Major Based on Iceberg Theory. *Proceedings of the 6th International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2021)*, 243-246.