

Competentie- management

Ivan Landuyt

Afdelingshoofd Training
WES Onderzoek & Advies

Competentiemanagement als het integrerend instrument voor het personeelsmanagement. Waarom is dat zo en hoe kan die belofte waargemaakt worden?

Inleiding

Doeltreffend personeelsmanagement beoogt dat de organisatie steeds over de juiste medewerkers op de juiste plaats kan beschikken teneinde de organisatiedoelstellingen te bereiken. Verder beoogt HRM dat deze medewerkers een werkomgeving wordt aangeboden die hen blijvend weet te boeien door optimaal gebruik te maken van hun capaciteiten en in te spelen op hun ontwikkelingsmogelijkheden en -wensen. Personeelsmanagement wenst een "win-win" situatie te creëren tussen de organisatie en de medewerkers: een tevreden organisatie met tevreden medewerkers.

Dit realiseren is uiteraard geen sinecure en is afhankelijk van verschillende factoren. **Competentiemanagement** kan daarin dé integrerende factor zijn. Essentieel is dat beide partijen (organisatie en medewerkers) precies weten wat ze van elkaar kunnen en mogen verwachten en dat daarover, in een klimaat van openheid, doorheen de gehele organisatie over kan gecommuniceerd worden. De organisatie moet specificeren welke competenties van essentieel belang geacht worden voor de uitvoering van de taken en functies binnen de organisatie; de medewerkers krijgen duidelijkheid over wat van hen verwacht wordt, waar ze op huidig ogenblik staan en welke mogelijkheden er kunnen geboden worden om hun competenties te ontwikkelen.

Begrippenkader

Voor alle duidelijkheid is een toelichting van het begrippenkader vereist.

Competenties definiëren we hier als "de vereiste bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag bij het uitoefenen van een taak". Een competentie beschrijft dus het gedrag waarvan een succesvol uitvoerder van een taak blijkt geeft. Het vereiste gedrag is de resultante van verworven kennis, vaardigheden en houdingen die een persoon zich heeft eigen gemaakt door ervaring en het volgen van allerlei opleidingstrajecten. Het competentieniveau



verhoogt naarmate de mix aan kennis, vaardigheden en houdingen leidt tot een succesvoller of kwalitatiever uitvoeren van een bepaalde taak.

Alhoewel bij competenties in eerste instantie gedacht wordt aan de aanwezigheid van kennis, vaardigheden en houdingen om een taak te kunnen uitvoeren, moet er onmiddellijk ook het aspect **bevoegdheid** aan toegevoegd worden. Het is niet voldoende dat medewerkers de vereiste kennis, vaardigheden en houdingen hebben om bepaalde kerntaken met succes uit te voeren, ze moeten ook de bevoegdheid hebben of krijgen om ze uit te voeren. Dit veronderstelt een cultuur van "empowerment", van bevoegdheid geven aan diegene die zo dicht mogelijk bij de eigenlijke uitvoering staat

Competenties kunnen vanuit verschillende hoeken bekeken worden:

- vanuit de **organisatie**: de unieke bekwaamheden die de organisatie onderscheiden van de ander;
- vanuit de **functie**: de vereiste bekwaamheden waaraan iemand moet voldoen om een functie met succes uit te voeren;
- vanuit het **individu**: de individuele bekwaamheden waarover iemand beschikt en die aan de grondslag liggen van zijn persoonlijk succes.

Centraal in het denken rond competenties is het begrip **kerncompetenties**. Dit zijn die competenties die geacht worden "het verschil te maken". Voor de organisatie zijn dat de competenties die essentieel zijn om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken en die de organisatie kan onderscheiden van de concurrentie en een competitief voordeel verschaffen. Voor functies slaat het op de essentiële bekwaamheden (kennis, vaardigheden, houdingen) die essentieel zijn om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen en die het verschil maken tussen een gewone en een succesvolle medewerker voor een bepaalde functie. Om praktische redenen wordt enkel met kerncompetenties gewerkt.

(Kern)competenties zijn dus:

- herkenbaar en observeerbaar gedrag bij een medewerker;
- beoordeelbaar;
- ontwikkelbaar via opleiding en coaching;
- gerelateerd aan de kritische succesfactoren bij "goede presteerders" in een bepaalde functie.

Competentiemanagement slaat dan op het beheer van de aanwezige kerncompetenties binnen de organisatie, en - in het licht van de veranderende noden en ontwikkelingen - het gericht ontwikkelen van de huidige en toekomstige vereiste kerncompetenties.

Er zijn hierbij duidelijk drie elementen te onderscheiden:

- het benoemen van de kerncompetenties die vereist zijn om de organisatiedoelstellingen te realiseren;
- het in kaart brengen, inventariseren en meten van de aanwezige kerncompetenties bij de medewerkers;
- het ontwikkelen van de kerncompetenties met het oog op het verkleinen van de kloof tussen de gewenste competenties en de aanwezige competenties enerzijds, en anderzijds de ontwikkeling van toekomstig vereiste competenties.

Een centrale plaats voor competentie management

Het is duidelijk dat competentie management, zodanig gedefinieerd, een centrale plaats inneemt in het gehele HRM-gebeuren. Het vormt het integrerende instrument dat richtinggevend is voor het selecteren, ontwikkelen, beoordelen en belonen van medewerkers.

Onderstaand vereenvoudigend schema tracht de samenhang tussen de verschillende componenten van het personeelsmanagement waarop competentie management betrekking heeft te visualiseren.

Vanuit de missie, visie en strategie worden kerncompetenties bepaald en beschreven die de eigenheid van de organisatie reflecteren en incorporeren. Kerncompetenties worden aan kerntaken gekoppeld en een subset van kerntaken vormen samen een functie.

Functieprofielen en het persoonlijke profiel vormen de basis voor het gehele beoordelingsgebeuren. Competentietekorten geven aanleiding tot ontwikkelingsnoden die vertaald worden in persoonlijke opleidingsplannen die op hun beurt via opleidingstrajecten uitgevoerd worden.

De verschillende gebieden van het HRM-gebeuren worden door het competentie management bestreken. Selectie en aanwerving kunnen terugvallen op een consistente formulering van competenties, taken en functies. Het beoordelen gebeurt op basis van de functie- en persoonlijke profielen, waaruit dan de training- en ontwikkelingsactiviteiten aangestuurd worden. Competentiemanagement verschaft ook de nodige informatie om de interne doorstroming en loopbaanontwikkeling in goede banen te leiden. Tenslotte kan het competentie management, indien gewenst, het beloningssysteem mede aansturen (*figuur 1*).

Hoe competentie management aanpakken?

Een effectieve aanpak van competentie management binnen een organisatie vereist het zetten van een aantal weloverwogen stappen.

Het hele proces kan door specifieke softwarepakketten ondersteund worden. Om één en ander duidelijk te maken illustreren we de uitleg met schermen uit het Nederlandstalige pakket "Toppers 5.0"².

Inkaderen in het algemeen beleid van de organisatie

De invoering van competentie management binnen een organisatie heeft het meeste kans op slagen als het ingebed wordt in organisaties die:

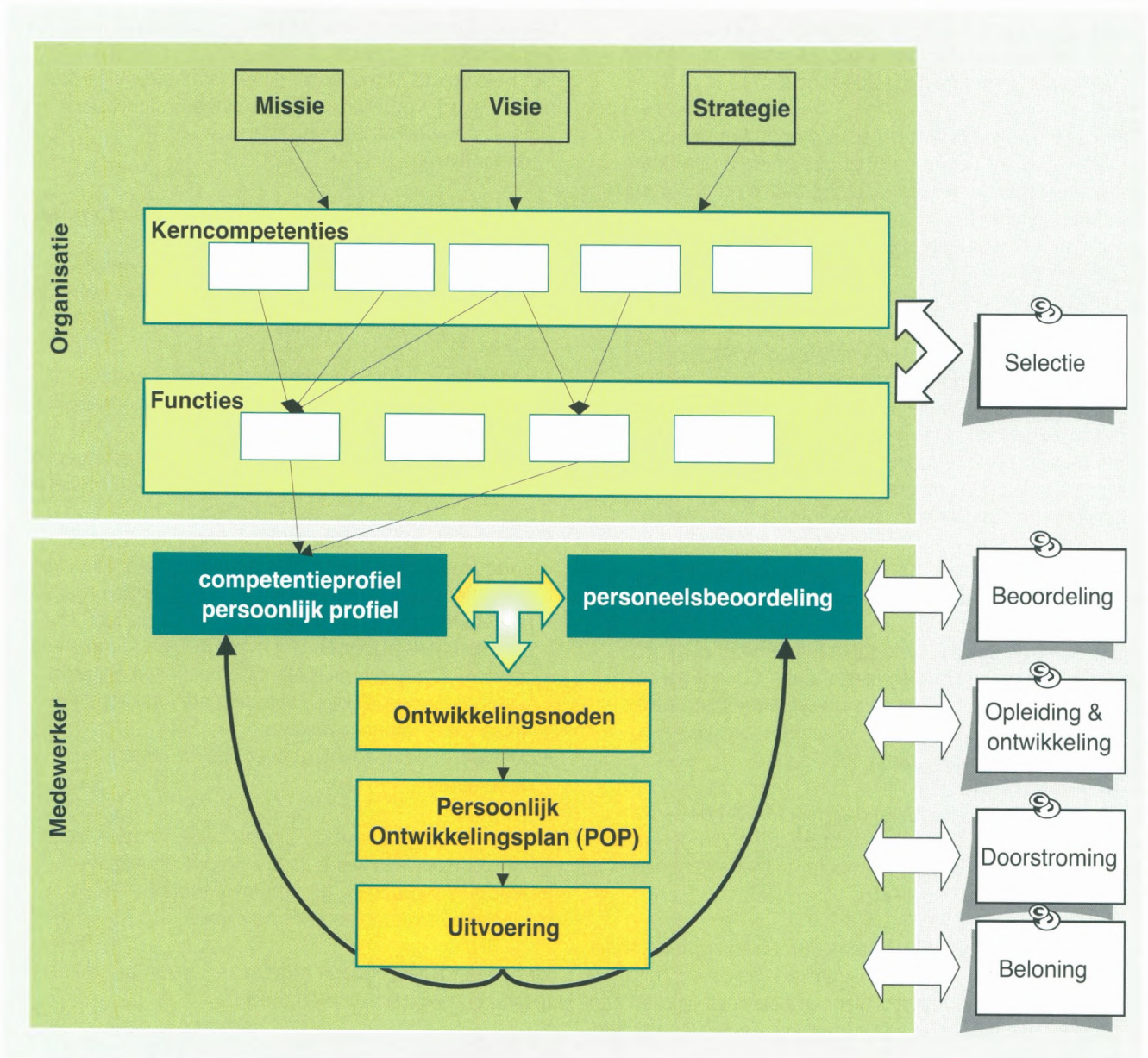
- herkenbaar duidelijke organisatiemissie, -strategie en -doelstellingen hebben die omschreven, doorgedrongen en doorgepraat zijn op alle echelons;
- een duidelijke organisatiestrategie hanteren die gericht is op het investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers;
- een coachende managementstijl hanteren waarbij ondersteuning geboden wordt in het ontwikkelen van competenties en talenten aanwezig binnen de organisatie;
- procedures ontwerpen en onderhouden die leer- en ontwikkelingsprocessen van medewerkers stimuleren;
- steeds op zoek zijn naar een optimale overeenkomst tussen de mogelijkheden van de medewerkers en de taken die ze moeten vervullen;
- competentie management over heel de organisatie doorvoeren.

Kortom, organisaties waar een leercultuur heerst, waar medewerkers als de echte activa van de organisatie beschouwd worden en gestimuleerd worden om zich verder te bekwamen en te ontwikkelen.

Binnen dergelijke context moeten ook - vooraf - duidelijke afspraken gemaakt worden over:

- de plaats van de (kern)competenties bij de evaluatie- en functioneringsgesprekken;
- de relatie competenties-beloning (worden competenties en competentieontwikkeling beloond of niet?);
- het aantal competentieniveaus dat voor elke competentie vastgelegd zal worden;
- de training van de managers in het omgaan met competenties. Hoe competentiegerichte selectie-interviews houden, hoe iemand op zijn competenties coachen, hoe competentietekorten achterhalen en de juiste leerbehoeften achterhalen? Allemaal aandachtspunten die managers bij het invoeren van competentie management onder ogen moeten zien;
- de invoering van het competentie management systeem: hoe communiceren met alle medewerkers bij het opzet en bij alle fasen van de implementatie?

Figuur 1
Stroomdiagramm competentiemangement



Kerncompetenties definiëren

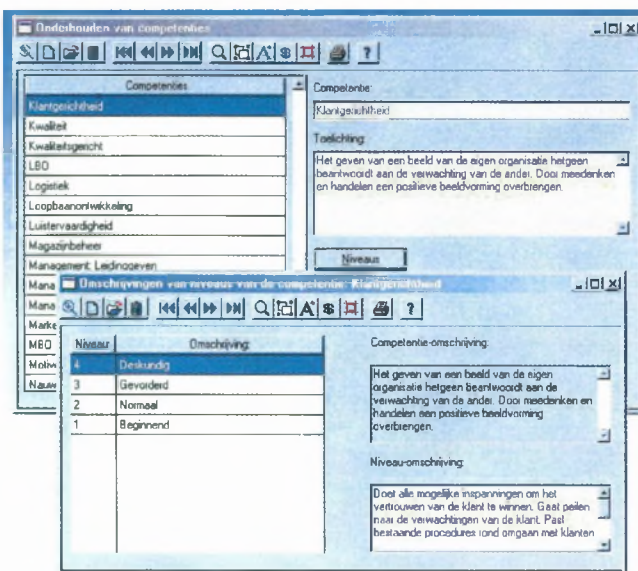
Een eerste, u terst belangrijke en eenmalige stap is het definiëren van die competenties die binnen de organisatie als cruciaal ervaren worden voor het realiseren van haar doelstellingen en haar kerntaken of -activiteiten. Om erachter te komen welke de kerncompetenties van een organisatie zijn, dient men erachter te komen wat precies de eigenheid en specificiteit van de organisatie is.

Voor elke kerncompetentie wordt een duidelijke definitie geformuleerd en wordt het gedrag bij elk onderscheiden competentieniveau beschreven. Typische classificatie van

de niveaus kan zijn: beginnend - normaal - gevorderd - deskundig.

Belangrijk is wel te vermelden dat de definitie van de kerncompetenties en de omschrijving van de competentieniveaus **organisatiespecifiek** is. Dat wil zeggen dat er binnen de organisatie een consensus ontstaat over de precieze definitie van de competentie en het gewenste gedrag. Zo kan bijvoorbeeld de definitie van "klantgerichtheid" verschillen van bedrijf tot bedrijf. Deze verschillen spruiten voort uit de eigenheid van de organisatie en de eigen invulling vanuit de missie, visie en strategie.

Figuur 2
Beschrijving van competenties met de bijhorende competentieniveaus



Deze kerncompetenties zullen nu in de volgende stappen gekoppeld worden aan kerntaken, functies, personen en opleidingstrajecten (figuur 2).

Kerntaken bepalen

Binnen de organisatie worden de kerntaken (ook kernactiviteiten genoemd) bepaald die binnen elk actierrein van de organisatie van cruciaal belang geacht worden voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en -strategie. Ze worden in overleg met de huidige (succesvolle) uitvoerders bepaald. Belangrijk is zich niet te verliezen in detail maar de focus te houden op wat echt tot het essentieel takenpakket hoort.

Kerncompetenties aan kerntaken koppelen

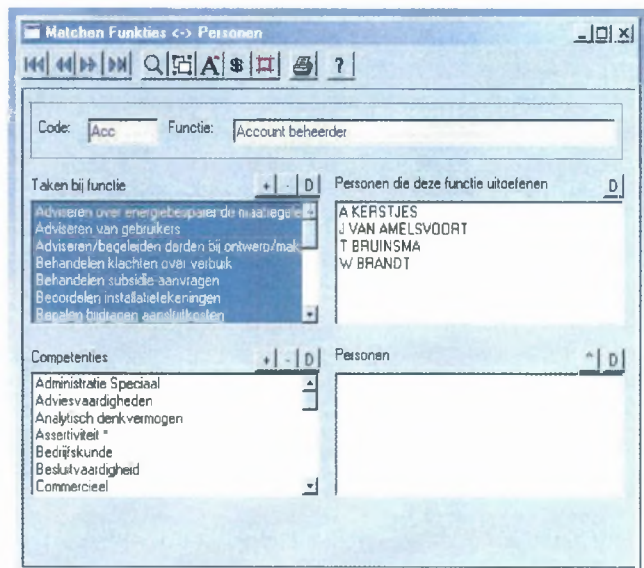
Eveneens in overleg met de huidige uitvoerders worden aan iedere taak één of meerdere kerncompetenties gekoppeld die essentieel geacht voor de goede uitvoering van de taak.

Functies bepalen (met taken, competenties en competentieniveaus)

Functies worden nu gedefinieerd als een coherente set van kerntaken, waaraan dus automatisch een aantal kerncompetenties vasthangen. Tevens wordt voor iedere competentie die deel uitmaakt van de functie het competentieniveau bepaald dat voor deze functie vereist is. Dit alles samen vormt het **functieprofiel**.

Om het overzicht niet te verliezen en steeds op het essentiële gefocust te blijven wordt per functie het aantal competenties beperkt tot 7 à 9 (figuur 3).

Figuur 3
Functies met bijhorende taken en competenties



Personen aan functies toewijzen

Wanneer een persoon een functie toegewezen krijgt, krijgt hij automatisch de taken en de vereiste kerncompetenties met hun vereiste niveau toegewezen. Een persoon kan ook meerdere functies toegewezen worden. Zo kan iemand de functie "Afdelingshoofd" toegewezen zijn en tegelijkertijd de functie of rol van "Kwaliteitscoördinator" vervullen. Ook voor deze functie/rol zijn de essentiële taken en verwachte competenties vastgelegd. De medewerker in kwestie zal dus van de samengevoegde competenties blij moeten geven en beide zullen bij het beoordelingsgesprek geëvalueerd worden.

Het is ook steeds mogelijk dat er nog persoonspecifieke taken toegevoegd worden, met bijhorende competenties. Dit alles samen vormt dan het **persoonlijk profiel** dat als uitgangspunt wordt genomen voor de beoordelingsgesprekken.

Beoordeling aanwezige competenties

Voor iedere medewerker is het nu duidelijk op welke competenties hij/zij zal beoordeeld worden. Tevens zijn alle competenties éénduidig omschreven en zijn ook de vereiste competentieniveaus éénduidig vastgelegd.

De manier waarop de beoordeling plaatsgrijpt kan variëren. Het kan gaan van self-assessment, over 90°, 180° of 360° feedback, middels coaching-, functionerings- of evaluatiegesprekken. Belangrijk is dat de resultaten binnen het competentie management systeem worden ingevoerd en er een vergelijking kan worden gemaakt tussen de aanwezig ervaren competentieniveaus en de vereiste competentieniveaus voor de functie(s). Hieruit blijken dan de tekorten waaraan individueel of collectief moet worden

gewerkt om de beoogde competentieniveaus te behalen (figuur 4).

Planning van de competentieontwikkeling

Uit evaluaties en beoordelingen blijken welke kloven er nog bestaan tussen de huidige en de gewenste competenties. Door aan competenties ook **opleidingstrajecten** te koppelen die de nodige kennis, vaardigheden en houdingen moeten opleveren om het gewenste competentieniveau te halen, kunnen nu ook **Persoonlijke Opleidingsplannen (POP's)** samengesteld worden. Ze identificeren de te ontwikkelen competenties binnen de huidige functie(s) of voor toekomstige functies via herplaatsing, functieroulatie, -verbreding, loopbaanplanning, etc.

In de POP's kunnen verplichte (bij de functie horende) of andere zinvolle opleidingen worden gepland.

Competentietekorten voor bepaalde groepen van medewerkers kunnen worden gedetecteerd en de vereiste opleidingen ervoor gepland.

Een apart luik vormt het uittekenen van wat de toekomstige strategische kerncompetenties zouden kunnen zijn voor de organisatie. Deze toekomstige kerncompetenties tijdig benoemen, ze koppelen aan huidige en toekomstige taken en opleidingstrajecten ervoor detecteren behoort tot het onderhoud van het competentiesysteem en laat toe in te spelen op veranderingsprocessen en nu reeds te plannen voor de toekomstig benodigde competenties.

Uitvoering van de competentieontwikkeling

De geplande coachings- en opleidingstrajecten worden uitgevoerd en geëvalueerd op de toename van de aanwezige competenties. In welke mate hebben ze de competentieniveaus doen toenemen bij de medewerkers? Blijkt de toename uit de beoordelingen in de evaluatiegesprekken? Komen nieuwe vereiste competentietekorten aan het licht? Dit alles vormt feedback en input voor een volgende ronde die begint bij de beoordeling van de aanwezige competenties (zie hoger).

Competentiemanagement: een antwoord op wat?

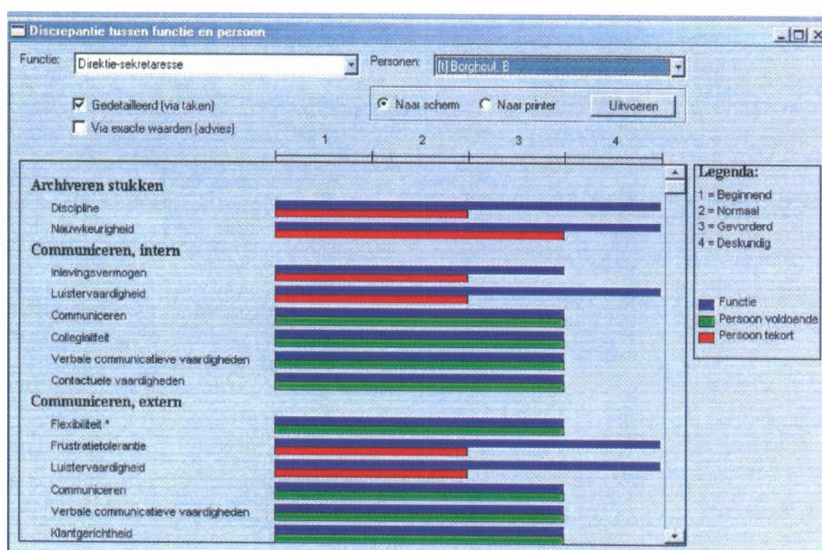
Een greep uit een niet beperkende lijst van vragen waarop een gedegen competentie management een antwoord moet kunnen geven:

- Welke medewerkers komen in aanmerking voor een bepaalde functie?
- Aan welke competenties moet iemand werken in het kader van zijn huidige functie en welke opleidingen moet hij daarvoor volgen?
- Welke opleidingen horen bij een bepaalde functie?
- Welke medewerkers komen in aanmerking voor de samenstelling van een team dat een welbepaald scala van competenties moet bevatten?
- Welke opleidingen moet iemand doorlopen om door te groeien naar een hogere functie (loopbaanontwikkeling)?
- Wie binnen de organisatie komt in aanmerking voor het volgen van een bepaalde opleiding?
- Welke taken kan een medewerker ook nog aan die niet in zijn huidige takenpakket zit?
- Hoe stellen we snel een nieuw functieprofiel samen dat consistent is met de bestaande profielen en waarbij er onmiddellijk een beeld kan gevormd worden van de benodigde competenties?
- Wie zijn de sterke en de zwakke schakels inzake competenties binnen de afdeling?
- Etc.

Valkuilen

Toch moet er gewaarschuwd worden voor een aantal mogelijke valkuilen:

- De graad van detail verdient aandacht. Te abstracte competentieprofielen zijn niet echt herkenbaar, terwijl te gedetailleerde profielen niet hanteerbaar zijn.
- Het invoeren van competentie management vereist dat de managers meer aandacht moeten hebben voor het waar-



Figuur 4
Discrepancie tussen de bestaande competenties en de vereiste competenties voor de functie

nemen en interpreteren van gedrag. Dit veronderstelt in veel gevallen specifieke opleiding.

- Belangrijk is dat er van bij de introductie en in alle stappen van de implementatie een grote graad van vertrouwen is tussen alle betrokken partijen.
- Competentiemanagement vormt best de ruggengraat doorheen het hele personeelsmanagement. Als men blijft steken bij louter functieprofielen slaat men de bal mis.

Meerwaarden verwacht?

Welke meerwaarden kan men dan verwachten van de invoering van competentie management binnen de organisatie?

Voor de organisatie en het management:

- medewerkers kunnen beter op hun capaciteit ingezet worden;
- er komt een duidelijker overzicht van de aanwezige competenties binnen de organisatie, en dit geordend op een consistente manier;
- er kan een directere relatie gelegd worden tussen opleiding en competentieverwerving waardoor de effectiviteit van de opleidingen beter kan nagegaan worden;
- er wordt op een objectiverende en transparante manier omgegaan met personeelsbeoordeling en dit tegen een achtergrond van een geïntegreerd systeem;
- er wordt heel wat informatie gecreëerd om het personeelsbeleid aan te sturen (sturingsinformatie): snellere creatie van functieprofielen, profielvergelijkingen en persoonsvergelijkingen, opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden, etc;
- er kunnen ook niet-bedrijfskritische competenties van personeelsleden bijgehouden worden die bijzonder nuttig kunnen zijn in specifieke situaties (bijvoorbeeld een vliegbrevet, EHBO-ervaring, ingeburgerd zijn binnen een specifieke wereld, ...).

Voor de medewerker:

De medewerker weet precies wat er binnen zijn functie(s) van hem verwacht wordt en hoe hij zal geëvalueerd worden en dit binnen een consistent en transparant systeem; Hij kan gericht met zijn eigen loopbaanontwikkeling bezig zijn omdat hij zicht krijgt op de vereiste competenties en competentieniveaus bij andere en hoger functies.

Besluit

Als de medewerkers de meest belangrijke factor van de organisatie vormen, dan is een geïntegreerde aanpak van begeleiding en ontwikkeling van deze medewerkers een must. Dit kan het best via competentie management dat de huidige en toekomstige kerncompetenties in kaart brengt en een aansturing geeft aan alle ontwikkelingsinspanningen voor de medewerkers. Belangrijk is dat duidelijkheid en transparantie wordt gecreëerd binnen het hele personeelsmanagement: van selectie over beoordeling, opleiding en ontwikkeling tot loopbaanontwikkeling en herplaatsing. Dit leidt veelal ook tot grondige veranderingen in de cultuur van de organisatie, niet in het minst op het vlak van de communicatie tussen leidinggevende en medewerker. Een competentiegerichte manager die zich coachend en mensgericht opstelt is aan de orde.

- 1 Strategisch Competentiemanagement, de hype voorbij?, Ton van Dongen, Schouten & Nelissen
- 2 Toolpot b.v., Postbus 229, De Drieslag 30, 8250 AE Dronten, Nederland

Brusselle Enterprises nv

Westendelaan 1, 8620 Nieuwpoort

Tel. 058/23.25.13

Fax 058/23.05.76

Aanneming van draai-, frees-, slijp- en kotterwerk,
zowel conventioneel als op CNC-machines
Vol- en halfautomatisch lassen