



IS COMPETENTIEBELEID IETS VOOR UW ORGANISATIE?

WAAROM KIEZEN VOOR COMPETENTIEBELEID?

Indien één of meer van onderstaande stellingen op uw organisatie van toepassing zijn, dan is competentie management waarschijnlijk een meerwaarde voor uw organisatie. U wilt:

- Uw leidinggevende goede praktische instrumenten aanbieden om in gesprek te gaan met de medewerkers?
- Op een correcte en objectieve manier medewerkers evalueren?
- Meer inbreng van medewerkers en dus meer innovatie in producten en processen?
- Uw mensen meer duidelijkheid geven over de wederzijdse verwachtingen (leidinggevend, team, individu)?
- Kunnen inspelen op snel wijzigende eisen die aan uw medewerkers worden gesteld, waardoor deze meer polyvalent inzetbaar moeten zijn?
- Makkelijker nieuwe medewerkers aantrekken door een positief imago (employer branding)?
- De werkdruk laten dalen door medewerkers in te zetten op taken die bij hen passen?
- Een beter inzicht krijgen in hoe medewerkers moeten worden aangestuurd en gemotiveerd?
- Weten welke medewerkers u best samenzet om een goed team te vormen?
- Een potentieel antwoord op een knelpuntberoep geven?
- Zicht krijgen op de verborgen talenten van uw medewerkers?



WAT IS COMPETENTIEBELEID?

Competentiebeleid is een andere manier om te kijken naar het functioneren van medewerkers. Het veronderstelt een geloof in het blijvend ontwikkelen van mensen. Het doel is om medewerkers op een hoger niveau te krijgen en liefst op competenties die van belang zijn voor zowel de medewerker, het team als de organisatie.

→ **Het beschrijft het gedrag dat idealiter is vereist om de taken succesvol uit te voeren.**

■ Het competentiedenken vertrekt van volgende vragen:

- Welke organisatiestrategie wilt u realiseren?
- Welke taken moeten hiervoor worden uitgevoerd?
- Welke competenties moeten aanwezig zijn om de taken succesvol uit te voeren?
- Welke competenties hebt u in de toekomst nodig om deze doelen te realiseren?

Competentiemanagement mag nooit een doel op zich zijn. Het is enkel een hulpmiddel bij het realiseren van de bedrijfsdoelen door het op elkaar afstemmen van de verschillende stappen in het personeelsbeleid.

→ **De rode draad doorheen al de HR processen zijn de competentieprofielen.**

VERSCHIL TUSSEN FUNCTIEOMSCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL ⁽¹⁾

FUNCTIEOMSCHRIJVING	COMPETENTIEPROFIEL
Geeft een opsomming van de taken en de verantwoordelijkheden binnen een bepaalde functie.	Bevat een opsomming van de competenties die een persoon nodig heeft om de job uit te voeren.
Vereiste kennis en vaardigheden worden benadrukt.	Naast vereiste kennis en vaardigheden worden ook attitudes benadrukt.
Statisch en vast omljnd.	Dynamisch en toekomstgericht.
Nadruk ligt vooral op wat moet worden gedaan.	Nadruk ligt ook op waarom en hoe de taken moeten worden uitgevoerd.
Cruciale vraag is: wat zijn de functie-eisen?	Cruciale vraag is: welke competenties zijn vereist?

VOORDELEN VAN COMPETENTIEBELEID

- Een competentieprofiel maakt de wederzijdse verwachtingen omtrent de functie en het functioneren duidelijk en objectief bespreekbaar.
- Functies wijzigen heel snel in de tijd, maar de competenties die nodig zijn om de taken uit te voeren zijn meestal meer stabiel.
- Alles evolueert zeer snel waardoor elk bedrijf een manier moet vinden om de medewerkers te laten meegroeien. Bv. vroeger moest een poetsvrouw enkel poetsen, maar nu moet zij ook schriftelijk en mondeling kunnen communiceren.
- Het zorgt voor structuur in de interne processen waardoor u op regelmatige tijdstippen in gesprek gaat met uw medewerkers. Op die manier krijgt u zicht op de (verborgen) talenten van uw medewerkers. Deze talenten kunnen misschien een antwoord bieden aan een knelpuntvacature.
- Het maakt het mogelijk om mensen aan te werven die op vandaag niet 100% fitten in de functie, maar die wel de juiste competenties en drive hebben.
- Medewerkers kiezen bewust voor werkgevers waar ze kansen krijgen, dus als tool bij employer branding kan het tellen.
- Het is een model om medewerkers te coachen, waardoor ze kunnen groeien in hun job. Als medewerkers groeien, dan groeit ook uw organisatie en dat is een concurrentievoordeel.
- U krijgt zicht op het functioneren van de verschillende teams.
- U krijgt zicht op wie intern cruciale kennis bezit en die kan doorgeven.
- Het biedt praktische instrumenten om uw leidinggevenden te helpen in gesprek te gaan met hun medewerkers en dus betere leidinggevenden te worden.
- Het toont aan wie flexibel inzetbaar is (bv. om ziektes op te vangen).



1: Competentiemanagement bij kansengroepen, p. 15

LINK TUSSEN COMPETENTIE- EN PERSONEELSBELEID

Door aan de slag te gaan met competentiebeleid zorgt u ervoor dat de HR-processen beter op elkaar zijn afgestemd en dat iedereen weet wat zijn/haar rol is in het geheel van deze processen.

■ Werving en selectie

Op de huidige arbeidsmarkt is het steeds moeilijker om de witte raaf te vinden. Het is dus noodzakelijk om in te zien dat iedere persoon competenties heeft en dat deze verder kunnen worden ontwikkeld via VTO, coaching, e.d. Zoek dus niet de witte raaf die alle competenties heeft, maar bepaal de minimumcompetenties per functie.

- Kijk ruimer dan kennis en kunde, maar kijk ook naar attitudes en het willen.
- Heb vooral oog voor het groeipotentieel van de kandidaat.
- Bepaal of de kandidaat in de organisatie past.
- Kijk ruimer dan enkel de functie. Moet u een kloon hebben van de persoon die is vertrokken?
- De leidraad is het competentieprofiel.
 - Dit opent deuren voor onderbenutte groepen werkzoekenden die vaak veel potentieel hebben (50⁺-ers, allochtonen, mensen met ervaring maar zonder diploma, e.d.).
 - Dit is meer objectief.



Vorming, training en opleidingsbeleid (VTO)

Elke medewerker moet op regelmatige tijdstippen vorming krijgen. Dit is in de huidige internationalisering een noodzaak om onze concurrentiepositie te behouden. U kan hier kijken naar wat uw sterktes en werkpunten zijn. Via een opleidingsplan kunt u die kloof dichten of de bestaande competenties versterken.

Hou er rekening mee dat niet alle competenties onbeperkt kunnen en moeten worden aangeleerd. Het is in een organisatie vaak niet nodig dat elke medewerker elke competentie in dezelfde mate bezit. Vaak is het voldoende als een aantal mensen per team een bepaalde competentie bezitten.



■ Coaching

Bedrijven veranderen continu en dus moeten ook medewerkers continu bijleren en multi-inzetbaar zijn. Dit is een veeleisende tendens, zeker voor de kortgeschoolden.

Er is nood aan een goed opleidingsbeleid dat een antwoord biedt op de snelle wijzigingen in de productie, het wegval- len van de standaardproductie, het feit dat medewerkers een steeds ruimer takenpakket krijgen en de toenemende wettelijke en milieuaspecten.

Medewerkers met bepaalde competenties kunnen op de vloer worden gevraagd om andere collega's te coachen. Dit is soms een voordeel voor medewerkers die reeds lang geen vorming meer hebben gevolgd. Het is laagdrempelig en direct toepasbaar.

■ Evaluatie- en functioneringsgesprekken

Door deze gesprekken krijgt u een beeld op de aanwezige competenties en op die manier kunt u gericht aan compe- tentieontwikkeling of competentieversterking gaan doen (VTO).

■ Loopbaanplanning

Waar wil de medewerker met zijn job naartoe? Loopbaangesprekken gebeuren vaak samen met een externe organisatie, maar kunnen ook intern plaatsvinden. Dergelijke gesprekken kunnen aanleiding geven tot doorgroei, het krijgen van een andere functie, e.d.

■ Verloningsbeleid

Op vandaag worden de meeste medewerkers nog verloond op basis van de uitgevoerde functie en niet op basis van de aanwezige competenties. Door aan de slag te gaan met competentiebeleid, kunt u hier verandering in brengen.

Competentiemanagement is het beheren (plannen, evalueren en bijsturen) van competenties van de medewerkers. Het is een methodiek om tijdens de tewerkstelling de medewerkers op te volgen en te coachen. Het moet een strategische keuze zijn waar u alle processen inzake personeelsbeleid op afstemt.