

4.3

DE VEREISTE COMPETENTIES BENOEMEN/ OPMAKEN COMPETENTIEPROFIEL

Een organisatie onderscheidt zich van een andere door het aanwezige menselijk kapitaal. Het doel van competentie management is ervoor zorgen dat de organisatie steeds over de juiste mensen beschikt om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

- Vooraleer te starten met de opmaak van competentieprofielen moet u een **competentiemodel** kiezen. Dit competentiemodel bepaalt:
 - Wat u verstaat onder competentiebeleid?
 - Met welke competenties u zal werken: enkel functiecompetenties, enkel kerncompetenties, een combinatie, ...?
 - Welke niveaus in de competenties u zal hanteren (starter, senior, ...)?
 - Hoe u ziet (gedrag) of iemand de competentie bezit?
- Een **competentiemoetenboek**⁽¹⁾ is een onmisbaar instrument bij het implementeren van competentie management. Het vermijdt discussie en zorgt ervoor dat alle mensen uit de organisatie eenzelfde competentie op eenzelfde manier invullen (bv. flexibiliteit).
 - Een competentie woordenboek is niet gekoppeld aan een bepaalde functie .
 - U kunt het zelf ontwikkelen of u kunt terugvallen op bestaande woordenboeken (via zoekrobot op internet zijn er zeker te vinden).
- Externe ondersteuning door een consultant is meestal aangewezen. Indien u kiest om dit intern uit te werken dan is het heel belangrijk om een neutrale procesbegeleider aan te stellen.

WAT ZIJN COMPETENTIES?

Competenties zijn combinaties van **kennis, vaardigheden en attitudes die omschreven worden in waarneembaar gedrag en die noodzakelijk zijn om met succes het werk uit te voeren**. Competenties voorspellen toekomstig gedrag en prestaties van medewerkers.

Kennis = wat iemand weet en kent

Vaardigheid = de bekwaamheid om een specifieke taak te verrichten

Attitudes = dit is de houding die iemand aanneemt

**KENNEN
KUNNEN
WILLEN**

Men spreekt pas over competenties als de kennis, vaardigheden en attitudes:

1. Waarneembaar of **observeerbaar** zijn: elke competentie moet worden beschreven aan de hand van zichtbaar gedrag (gedragsindicator). Binnen de organisatie moet er consensus zijn over welke gedragingen aantonen of iemand die competentie bezit.
2. **Meetbaar** zijn.
3. Trainbaar of **ontwikkelaar** zijn: om competenties te kunnen ontwikkelen moeten bepaalde randvoorwaarden aanwezig zijn (zoals een kans op leren, respect, mogen fouten maken, e.d.).
4. **Tijdsgebonden** zijn.



1: Dit is een bundeling van alle gehanteerde competenties in de organisatie en wat u eronder verstaat.

Een competentie kan worden onderverdeeld in verschillende niveaus. Aan elk van die niveaus worden gedragsindicatoren (zichtbaar gedrag) gekoppeld. Dit kan voor ingroei, doorgroei, e.d worden gebruikt. Bijvoorbeeld:

COMPETENTIE ^[2]	NIVEAU	GEDRAGSINDICATOR
Mondelinge communicatie: het vaardig overbrengen van een mondelinge boodschap, zodat het publiek weet tot wie de boodschap is gericht, en het publiek de boodschap begrijpt.	1. Drukt zich duidelijk, correct en begrijpelijk uit.	1. Is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo). 2. Brengt structuur aan. 3. Beperkt het gebruik van vakjargon.
	2. Heeft een vlotte vertelstijl en richt zich tot de luisteraar.	1. Spreekt vlot (geen stopwoorden, stottert niet). 2. Spreekt op een aangepast tempo. 3. Is communicatief ingesteld, uit zich spontaan.
	3. Brengt contact tot stand door gebruik van een aangepaste communicatie.	1. Hanteert een aangepast taalgebruik. 2. Blijft helder communiceren bij kritische interpellaties. 3. Kan zich efficiënt uitdrukken in een conflictsituatie.

■ Stappenplan bij de opmaak van een profiel

1. Welke kwaliteiten moeten alle medewerkers hebben om uw visie/missie te realiseren? M.a.w. hoe ziet de ideale medewerker eruit?
2. Welke resultaten moeten er in de verschillende functies worden behaald? Aan welke resultaten kunt u zien of iemand goed is in de functie? Dit zijn vaak gedragsindicatoren.
3. Maak een functieomschrijving. Inventariseer alle taken (welke taken moeten gebeuren om de verantwoordelijkheid waar te maken?) en verantwoordelijkheden (waarvoor is men eindverantwoordelijk en waarvoor deelverantwoordelijk?).
4. Welke kennis, vaardigheden en attitudes zijn nodig om de functie perfect uit te oefenen?
→ Opmaak profiel 1e versie. Nadien herbespreken en opnieuw aanpassen.

■ Competenties definiëren

Kiest u ervoor om geen beroep te doen op een externe consultant dan geeft onderstaand lijstje een aantal mogelijkheden om de competenties voor uw organisatie te definiëren^[3].

U kunt perfect een combinatie van een aantal methoden hanteren.

1. **Analyseren** van uw missie, visie en waarden: hierin vindt u vaak de kerncompetenties.
2. **Interviews** met functiehouders, leidinggevendenden, collega's en klanten. Zij hebben vaak een goed beeld van de functie op vandaag.
3. Opmaken van een **competentiematrix op basis van een bestaande functiebeschrijving**. Voor de opgesomde taken nagaan welke competentie is vereist. Zo komt u tot een set van competenties voor de organisatie.

2: VAN BEIRENDONCK, L. competentie management. The essence is human competence. Leuven Acco 2001 (competentiemanagement bij kansengroepen, p16).

3: vrij naar Local Mobility Works

4. Opmaken van een **competentiematrix op basis van gewenste resultaten en taken**.
Hier gaat u na wat -per functie- de gewenste resultaten en taken zijn en u kijkt hoe die moeten/kunnen worden gerealiseerd. Welke competentie heeft u hiervoor nodig? Deze manier kan u gebruiken als de functieomschrijving niet goed is uitgewerkt.
 5. **Kritische incidentenmethode**.
U vraagt aan medewerkers welke handelingen uit het verleden tot succes of falen hebben geleid. U moet vooral nagaan welke concrete gedragingen dit succes of falen hebben veroorzaakt. Door na te gaan wat er fout kan lopen en hoe u dit kan oplossen of vermijden, komen vaak belangrijke competenties naar boven. Deze oefening kan ook worden gebruikt om gedragsindicatoren vast te leggen.
 6. **Differentiële analyse**.
U vraagt aan medewerkers om succesvolle en minder succesvolle functiehouders in gedachten te nemen. Dan vraagt u om op te lijsten wat deze mensen al dan niet succesvol maakt. Dit leidt tot een opsomming van competenties.
 7. **Vragenlijsten of competentiekaarten**.
Vertrek hierbij van een competentiewoordenboek en vraag aan medewerkers om deze competenties te quoteren op belangrijkheid voor de functie.
 8. **Expertsystemen**.
Dit zijn bestaande competentiesystemen die je kan aanschaffen zoals CAI-systemen, Quintessence, Quinn e.d.
 9. **Competentiespelen**.
Via een dergelijk spel definieert u de competenties op een creatieve of speelse manier. Dit maakt het competentiegebeuren vaak toegankelijker voor laaggeschoolden en kan ervoor zorgen dat het minder bedreigend is.
- Doel van competentieanalyse is de gewenste competenties in kaart te brengen. De gewenste competenties zijn die competenties die nodig zijn om de job succesvol uit te voeren.



■ Wie betrekken bij de opmaak

Het is belangrijk om de juiste mensen te betrekken bij de opmaak van het profiel.

- **Functiehouders**
 - + kennen de functie heel goed
 - bekijken de functie vaak op vandaag, hebben niet altijd zicht op toekomstige verwachtingen
- **(direct) leidinggevend**
 - + weten waar de functie naartoe moet evolueren
 - kennen de concrete functie met alle details op vandaag soms te weinig
- **Vakbonden**
 - zij zijn heel belangrijk in het kader van gedragenheid



■ Tips

- Een profiel telt best tussen de 8 à 12 competenties (combinatie van technische en gedragscompetenties).
- Voeg telkens een datum toe aan het profiel, zodat u weet van wanneer de laatste versie dateert.
- Zorg ervoor dat medewerkers zich persoonlijk aangesproken voelen door het profiel. Dit doet u door actieve zinnen te gebruiken en in de "je"-vorm te schrijven.
- Doe een jaarlijkse check-up van de profielen en pas ze aan daar waar nodig. U kunt dit meenemen in de functioneringsronde en aan iedereen vragen of er zaken in het profiel staan, die niet langer correct zijn of die er niet in staan en moeten worden toegevoegd.



DREMPELVERLAGENDE TIPS VOOR KANSENGROEPEN

- Door analyse van een complexe taak kunnen taken worden opgesplitst in haalbare deeltaken. Dit zorgt voor een groter wervingspotentieel.
- De competenties nodig voor een taak worden in kaart gebracht. Competenties zijn deels ontwikkelbaar, dus u hoeft niet steeds kant-en-klare medewerkers te zoeken.
- U kunt een ontwikkelingsplan opmaken, waardoor mensen kunnen groeien in de job en vaak uiteindelijk wel complexe taken kunnen uitvoeren.
- Competentiemanagement is een goed middel om meer ongekend talent aan te trekken, omdat de combinatie van kennis, kunnen en attitudes van belang is en niet enkel de kennis en de formele diploma's.