



## VAN START GAAN MET EEN COMPETENTIEBELEID

Het is aangewezen om bij de opstart van het competentiebeleid een bepaald scenario<sup>1)</sup> te volgen. Dit scenario omvat een aantal oefeningen op organisatie- en persoonsniveau en zal u ondersteunen in de opmaak van het competentiebeleid.

### VOORBEREIDING OP ORGANISATIENIVEAU

Er zijn een aantal items waar u best op voorhand over nadent, zijnde:



- Het is van belang om reeds vanaf de eerste stap de communicatie op te starten. Denk op voorhand goed na over de manier van communiceren. Welke kanalen ga je gebruiken en hoe ga je het verhaal vertellen? Maak een communicatieplan op met een concrete planning en timing. Vergeet niet te overleggen met de sociale partners.
- Wat is competentiebeleid voor de organisatie? Geven alle medewerkers daar **dezelfde invulling** aan? Indien niet moet hierover eerst worden gecommuniceerd.
- De **leidinggevende** is cruciaal bij de start met competentie management. Hij/zij is medeverantwoordelijk om de ideale omstandigheden te scheppen opdat mensen kunnen en durven groeien. Tevens moet er een klimaat zijn waarin de medewerkers de geboden kansen aangrijpen. De manier van leidinggeven zal in grote mate het verdere verloop van het traject bepalen.
- De **economische situatie** moet positief zijn. Start niet op als er nakende ontslagen zullen vallen of een reorganisatie op til is.

#### ■ Stap 1: bepaal uw visie en missie

Competentiebeleid mag geen doel op zich zijn; het is een **hulpmiddel** om de visie (waarvoor bestaan we) van de organisatie te bereiken. Als u reeds een bedrijfsvisie hebt, kunt u nagaan in hoeverre die nog actueel is en in hoeverre ze gekend is. Indien niet, dan moet u als ze directie opmaken of hermaken.

Tracht bij deze stap zoveel mogelijk **betrokkenheid te creëren**. Dit kan u bekomen door te concretiseren waarom u met competentie management wil starten en wat u ermee wil bereiken. U communiceert deze opzet naar alle lagen van de organisatie. Vervolgens kan u best de medewerkers betrekken bij de uitbouw van het competentiebeleid (o.a. via een werkgroep).

#### ■ Stap 2: Analyse van het huidig personeelsbeleid

Er moet een **HR-visie** worden uitgewerkt, die consistent is met de organisatievisie. Dit kan door een analyse van het huidig HR-beleid.

- Welke systemen en instrumenten gebruikt u in de organisatie i.v.m.:
  - Instroom (planning, werving, selectie, uitstroom, onthaal)?
  - Het aanspreken van talenten (beoordeling, functioneringsgesprekken, VTO, ...)?
  - Overleg en leidinggeven?
  - Arbeidsvoorwaarden (loon, extralegale voordelen, ...)?
  - Werk- en taaksystemen (werkprocessen, controlesystemen)?

1: Vrij naar competentie management met kansengroepen, SST Gent

- Welke info is op vandaag beschikbaar i.v.m.:
  - Aantallen, kwalificaties, leeftijds piramide?
  - Personeelskost, personeelssamenstelling, productiviteit?
  - Loopbaanplanning?
  - Opleidingsvragen?
  - Verloop en verzuim?

**U kan tot een visie komen door volgende vragen te stellen m.b.t. bovenstaande elementen:**

- Hoe werken deze systemen en instrumenten op vandaag?
- Hoe ervaren medewerkers dit?
- Zijn de systemen en instrumenten afgestemd op de actuele situatie?
- Is er voldoende samenhang tussen de HR-systemen?

U maakt een **stappenplan** op, vertrekkend van waar de organisatie nu staat naar de gewenste situatie. Bij de opmaak van het stappenplan houdt u best rekening met de organisatiecultuur<sup>[2]</sup> en de heersende leercultuur<sup>[3]</sup>.

■ **Stap 3: bepaal de kerncompetenties**

Dat zijn de **competenties, nodig om de eigenlijke bestaansredenen van de organisatie (uw visie) te kunnen realiseren**. Dit is datgene wat een bedrijf beter of anders maakt dan de concurrent. Niet iedereen in de organisatie moet deze kerncompetenties noodzakelijk in dezelfde mate bezitten (bv. een IT organisatie heeft als kerncompetentie een doorgedreven IT-kennis, maar voor een secretaresse is dit geen vereiste competentie). U bepaalt best **niet meer dan 5 kerncompetenties**, zodat het werkbaar blijft. Het is belangrijk om in een volgende fase aan elk van de competenties een aantal gedragsindicatoren te koppelen. Een gedragsindicator is zichtbaar gedrag, waaruit blijkt of iemand deze competentie al dan niet bezit.

■ **Stap 4: Taakanalyse en opmaken taakgebonden competenties**



Welke taken behoren tot een functie en welke competenties zijn nodig om die taken goed uit te voeren? M.a.w. wat maakt iemand goed in zijn functie? U kan een bepaalde taak opsplitsen in deeltaken waardoor groei en ontwikkeling mogelijk en coachbaar zijn. Dit kan helpen om mensen uit doelgroepen efficiënt in te werken in de organisatie. U kan best bepalen welke competentie of welke gedragsindicator een absolute minimumvereiste is bij aanwerving.

**IMPLEMENTATIE OP MEDEWERKERSNIVEAU**

Na opmaak van de profielen kunt u deze gaan linken aan de mensen op de vloer, m.a.w. het moet worden vertaald in de HR-cyclus.

■ **Stap 1: vaststellen welke competenties in de organisatie aanwezig zijn.**

Dit kan o.a. gebeuren aan de hand van:

- een personeelsplanning
- gesprekken met medewerkers
- via een competentiematrix.

U moet ten allen tijde zicht hebben op welke competenties in voldoende of onvoldoende mate aanwezig zijn. Bij deze stap is het aangewezen om zicht te krijgen op de verborgen talenten of de sterke competenties van medewerkers, om competentieversterkend te kunnen werken.

2: Organisationscultuur = Hoe werkt, leeft en denkt de organisatie zonder dat men zich hiervan bewust is?

3: Leercultuur = Is de mate waarin en de manier waarop een organisatie mensen al dan niet aanmoedigt om zich te ontwikkelen en te leren in functie van zichzelf en voor de groei van de organisatie.

## ■ Stap 2: competentieontwikkeling

Dit is de fase waarin u enerzijds tracht om competenties die in onvoldoende mate aanwezig zijn (op organisatieniveau of op individueel niveau) te ontwikkelen. Anderzijds is het heel belangrijk de aanwezige competenties te versterken en mensen in te zetten op hun talenten. Zo kunt u inspelen op de sterktes van uw medewerkers.

## ■ Stap 3: competenties opvolgen en evalueren

Dit gebeurt best op vaste tijdstippen in het jaar via een **functioneringsgesprek** (dit is een open gesprek waarbij vooral naar de toekomst wordt gekeken) of een evaluatiegesprek (hier wordt de balans van het voorbije jaar opgemaakt en wordt gekeken of de afgesproken doelstellingen zijn bereikt). Een resultaat van een gesprek kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zijn.

## ■ Stap 4: continu proces

De bovenstaande stappen worden continu herhaald. U moet hier telkens kijken of de ondernemingsdoelen worden bereikt en waar bijsturing nodig is.

## STAPPENPLAN<sup>4)</sup>

Om bovenstaand scenario te vertalen naar concrete acties op maat van uw organisatie kunt u gebruik maken van onderstaande vragenlijst. Hou er rekening mee dat stap x voldoende ver moet zijn gevorderd alvorens van start te gaan met stap y.

VRAGEN	JA	BEPERKT	NEE	TO DO
<b>VOORBEREIDING OP ORGANISATIENIVEAU</b>				
Is er consensus over wat wordt verstaan onder competentie-management en welk doel dit moet dienen?				
<b>STAP 1: VISIE EN MISSIE</b>				
<p>Is er een visie en missie aanwezig bij de directie/op bedrijfsniveau?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Missie:</b> waarom bestaat uw organisatie. Dit kan u benoemen door onderstaande vragen te stellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie zijn we?</li> <li>- Wat willen we betekenen voor wie?</li> <li>- Wat is onze identiteit, onze bestaansreden?</li> <li>- Wat is onze primaire functie? Wat is ons ultiem hoofddoel?</li> <li>- Voor wie bestaan we, wie zijn onze voornaamste stakeholders?</li> <li>- In welke fundamentele behoefte wordt door ons voorzien?</li> </ul> </li> <li>• <b>Visie:</b> waar gaan we samen naartoe? Wat zijn onze waarden om onze missie te bereiken? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is ons toekomstbeeld? Waar willen we staan? Wat willen we bereiken?</li> <li>- Wat is onze droom voor de toekomst? Welk veranderingstraject is nodig om daar te komen?</li> <li>- Waar staan we voor? Wat bindt ons en waar geloven we in? M.a.w. wat zijn onze kernwaarden? De visie moet worden vertaald naar het HR gebeuren en competentie-management is bij deze een middel om de visie te behalen.</li> </ul> </li> </ul> <p>Vertaal dit naar haalbare stappen(strategie) via de <b>SMART methode</b> (Specifiek, Meetbaar, Accepteerbaar, Realiseerbaar en Tijdsgebonden).</p>				
Is er een visie en missie aanwezig inzake personeelsbeleid?				
Zijn deze visies (bedrijfs- en personeelsbeleid) bekend bij de medewerkers, de leidinggevenden en de directie?				
<p>Is de visie vertaald in een concreet actieplan met haalbare stappen (zowel op korte als op middellange termijn) om de visie te bereiken? M.a.w. is er een <b>strategie</b> ontwikkeld om de visie en missie te realiseren?</p> <p>Heb je bij de opmaak van het actieplan rekening gehouden met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mensen:</b> hoeveel en welke medewerkers zijn er nodig om dit te realiseren?</li> <li>• <b>Middelen:</b> welke technische en andere middelen heb je hiervoor nodig?</li> <li>• <b>Methodes:</b> hoe willen we de mensen en de middelen koppelen?</li> <li>• <b>Motivatie:</b> zorg er vanuit directie voor dat je voorbeeldgedrag stelt 'walk your talk'.</li> </ul>				



4: Vrij naar competentie-management met Kansengroepen? Door Inge Laperre en Mieke Audenaert

VRAGEN	JA	BEPERKT	NEE	TO DO
<b>STAP 2: ANALYSE HUIDIG PERSONEELSBELEID</b>				
Is er een aanwervingsprocedure (van vacatureverspreiding tot aanwerving)?				
Is er bepaald hoe een nieuwe medewerker wordt onthaald?				
Zijn er op vaste momenten gesprekken met medewerkers (functioneringsgesprekken, evaluatiegesprekken, e.a.)?				
Ligt er vast wie de gesprekken voert en hoe de opvolging gebeurt?				
Is er een communicatiestructuur (top down, bottom up, hoe en wanneer worden leidinggevenden over iets geïnformeerd, e.d.)?				
Is er gestructureerd werkoverleg op de vloer?				
Is er een vormingsplan? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bepaalt welke vormingen worden gegeven?</li> <li>• Kunnen medewerkers zelf vorming aanvragen?</li> <li>• Is er een vormingsbudget?</li> <li>• Wordt de Return on Investment bekeken?</li> </ul>				
Staan interne afspraken op papier?				
Zijn er uitgeschreven (werk)procedures?				
Zijn deze procedures gekend op de werkvloer of zijn ze dode letter?				
Is er een leeftijdspiramide (waar zit kritieke kennis, hoe zit het met pensionering, e.a.)?				
Wat is de personeelskost?				
<b>STAP 3: BEPAAL DE KERNCOMPETENTIES</b>				
Gaan we dit proces zelf doen of huren we een externe consultant in?				
Weten de leidinggevenden wat competenties zijn?				
Weten de leidinggevenden wat gedragsindicatoren zijn?				
Kennen de leidinggevenden het verschil tussen functiebeschrijvingen en competentieprofielen?				
Is er in de organisatie neergeschreven welke taken door welke medewerker moeten worden uitgevoerd (functieprofielen)?				
Welke methodiek gaan we hanteren om de kerncompetenties te definiëren?				
Bepaal maximum 5 kerncompetenties en definieer wat wordt verstaan onder die competentie (begin van competentiewoordenboek).				
Bepaal per kerncompetentie hoe jullie gaan zien of een (potentiële) medewerker deze competentie bezit = gedragsindicator(en).				
Check de kerncompetenties af bij medewerkers en leidinggevenden.				
Communicatie: zorg dat elke medewerker weet wat wordt bedoeld onder competenties kerncompetenties.				

VRAGEN	JA	BEPERKT	NEE	TO DO
<b>STAP 4: TAAKANALYSE EN TAAK GEBONDEN COMPETENTIES</b>				
Is er een functieprofiel, waarin staat vermeld wie wat moet doen?				
Welk systeem gaan we hanteren om de taakgebonden competenties te definiëren? Denk eraan dat inspraak van medewerkers heel belangrijk is.				
Voorleggen van de profielen aan de functiehouder en de leidinggevenden.				
Definitief maken van het profiel.				
Hoe gaan we het profiel ter beschikking stellen van de medewerkers en de leidinggevenden? (bv. gebruik softwaretool, excell, papier, ...)				
Hoe gaan we zorgen dat de profielen levendige materie blijven? (bv. ze gebruiken als basis bij functionering, werving en selectie, VTO, ...)				

### IMPLEMENTATIE OP MEDEWERKERSNIVEAU

<b>STAP 1: VASTSTELLEN WELKE COMPETENTIES IN DE ORGANISATIE AANWEZIG ZIJN</b>				
Opmaak competentiematrix				
Bepalen kritieke of unieke kennis				
Opmaken personeelsplanning				
<b>STAP 2: COMPETENTIEONTWIKKELING</b>				
Is er een VTO-plan?				
Zijn er systemen van kennisoverdracht?				
Hebben jullie coaches op de vloer?				
Is er een systeem van peter- /meterschap voor nieuwe medewerkers of medewerkers, die intern van functie veranderen?				
<b>STAP 3: COMPETENTIES OPVOLGEN EN EVALUEREN</b>				
Krijgen alle medewerkers functioneringsgesprekken en/of evaluatiegesprekken?				
Zijn de leidinggevenden opgeleid om gesprekken te voeren met medewerkers?				
Werken jullie met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's)?				
Worden de acties uit de POP's tussentijds opgevolgd?				
Zijn de medewerkers geïnformeerd over de inhoud van deze gesprekken?				