

Competentiemanagement in Vlaanderen

Van belofte naar verzilvering

De Prins, P. & Melis, A. (2005). Competentiemanagement in Vlaanderen. Ruimte voor groei. *Tijdschrift voor HRM*, 2, (in druk).

De interesse voor competenties en competentiemanagement ontstond begin jaren negentig. 'Plannen en organiseren', 'klantgerichtheid' of 'samenwerken' werden niet langer gedefinieerd in termen van 'kwalificaties' of 'bekwaamheden', maar gegroepeerd onder de noemer 'competenties'. Anno 2005 is er relatief weinig geweten over het draagvlak van competenties en competentiemanagement in Vlaamse organisaties. De resultaten van de tweede golf van de Panel Survey of Organizations Flanders (PASO) zijn een stap in de richting van meer inzicht. Hieruit blijkt dat competentiemanagement wel degelijk leeft bij een deel van de Vlaamse organisaties én daar fungeert als hefboom voor de verdere professionalisering van HR.

Inleiding

Competenties verwijzen naar het geheel van observeerbare kennis, vaardigheden, ervaring, attitudes en gedrag die werknemers nodig hebben om een job succesvol te kunnen uitoefenen. Competenties kunnen we observeren en dus ook meten. Van zodra ze gedetecteerd zijn, kunnen we ze in vele gevallen ook managen. Competentiemanagement is er op gericht competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen. Dit met het oog op de realisatie van de organisatie-doelstellingen en de aanscherping van het prestatieniveau van de medewerkers (Van Beirendonck, 2004; Baiser, 2002). Een win-win situatie zeg maar, waar werknemer én organisatie baat bij hebben. Door medewerkers te laten groeien, ontwikkelt immers ook de organisatie. Hierdoor staat de organi-

satie sterker in de concurrentiestrijd met anderen. Werknemers kunnen op hun beurt hun kennis en kunde ontwikkelen en opwaarderen, waardoor hun inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt vergroot. Althans, dit is wat de theorie ons belooft.

Hoe het er in de praktijk aan toe gaat, daarover is relatief weinig geweten. De PASO-resultaten brengen hierin verandering. Ze bieden een representatief beeld van het draagvlak voor competentiemanagement in Vlaanderen. Ze laten toe te peilen naar de mate waarin com-

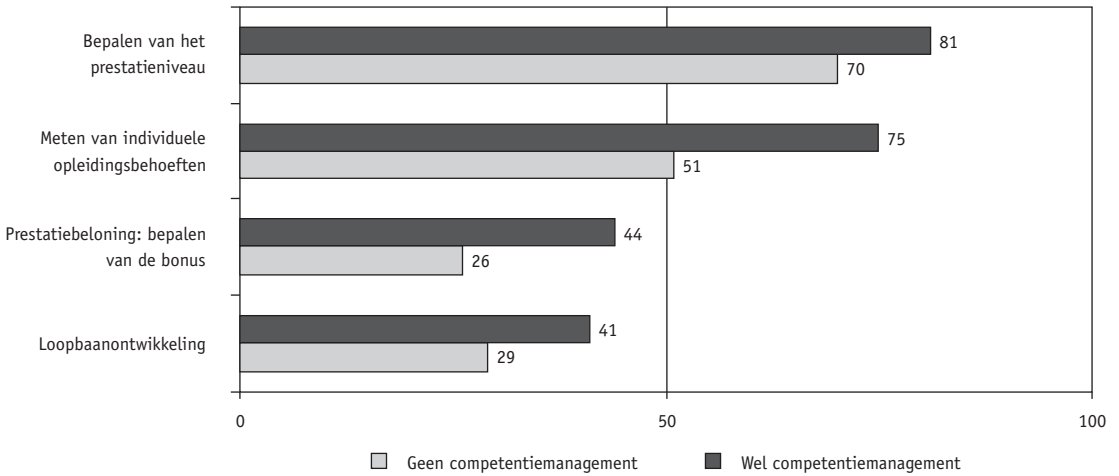
petenties en competentiemanagement louter theoretische constructen zijn, dan wel concreet gestalte krijgen in Vlaamse organisaties. Verder bieden de resultaten de mogelijkheid om na te gaan in hoeverre organisaties die wel aan competentiemanagement doen, verschillen op het vlak van HR-beleid en HR-intensiteit ten opzichte van organisaties die geen competentiemanagementbeleid voeren.

Competentiemanagement in Vlaanderen

Competentiemanagement leeft in Vlaanderen. Zo veel is zeker. Ongeveer een op vijf van de Vlaamse organisaties zegt competentiemanagement toe te passen. Vooral grote organisaties investeren in de uitbouw van competentiemanagement: 36% van de

Figuur 1.

Doelstelling van evaluatiegesprek in functie van de toepassing van competentie management (in %).*

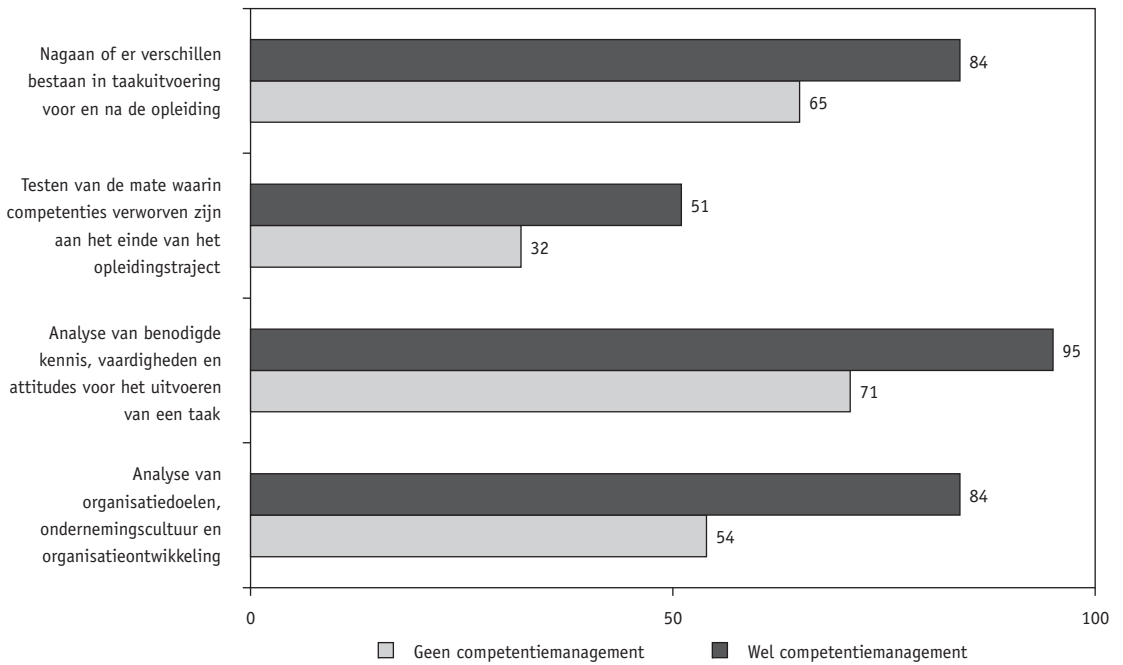


* Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

Figuur 2.

Methoden om opleidingsbehoeften op te sporen en opleidingen te evalueren in functie van de toepassing van competentie management (in % soms/altijd toegepast).*



* Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

vestigingen met meer dan 200 werknemers past competentie management toe in vergelijking met 29% van de vestigingen met 50 tot 199 werknemers en 20% van de vestigingen met 10 tot 49 werknemers.

Naast de organisatiegrootte, speelt ook de aard van de activiteit een rol. De PASO-data tonen aan dat competentie management vooral ingang heeft gevonden in de financiële en zakelijke dienstverlening en in het onderwijs. Respectievelijk 31% en 32% zegt er competentie management toe te passen in vergelijking met bijvoorbeeld 15% in de gezondheidszorg, 15% in de bouw en 22% in de metaal- en elektronica sector.

Verder kenmerken organisaties die competentie management implementeren zich door een relatief hoog opleidingsniveau. Gemiddeld 30% van de werknemers zijn er hooggeschoold. In organisaties zonder competentie management gaat dit om 17%. Organisaties die competentie management toepassen zijn met andere woorden eerder 'white' dan 'blue collar' getint.

Kijken we naar de marktsituatie, dan zien we dat organisaties onderhevig aan sterke en onvoorspelbare vraagschommelingen relatief meer beroep doen op competentie management. Competentiekennis en -management vormen voor deze organisaties mogelijk een troef om flexibel in te spelen op een turbulente markt en veranderende economische conjunctuur.

Bovenal blijkt het toepassen van competentie management samen te hangen met een hoge HR-intensiteit. De HR-intensiteitsindex geeft in het PASO-onderzoek een indicatie van het aantal domeinen waarop HR actief is, en binnen elk van de domeinen het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd. Concreet krijgt elke organisatie een score van 0 (geen enkele praktijk toegepast) tot 24 (alle praktijken toegepast) op het vlak van selectie, opleiding, loopbaanbeleid, beloning, beoordeling en participatie. Organisaties met competentie management scoren gemiddeld 14,1 op de index, terwijl organisaties zonder competentie management gemiddeld slechts 9,5 scoren. Dit significante verschil vormt een indicatie van het feit dat organisaties met een intensief en professioneel uitgebouwd HR-beleid, dit vaak doen in het kader van competentie management.

Competentiemanagement integreert HR-activiteiten

Competentiemanagement hangt samen met een intensief HRM. Daarnaast integreert het ook HR-activiteiten. In figuur 1 zien we dat organisaties die competentie management implementeren, de beoordelingsgegevens over hun medewerkers voor meer verschillende HR-doelstellingen inzetten. Meer dan twee op drie organisaties geven aan de evaluaties te hanteren voor prestatiebeoordelingen en het opsporen van opleidingsbehoeften. Dit betekent dat zowel het performance management als het opleidings- en ontwikkelingsbeleid ermee worden aangestuurd. Ongeveer vier op tien organisaties wendt de evaluaties aan voor prestatieverloping en loopbaanontwikkeling. Bij de organisaties die geen competentie management uitbouwen, is dit beduidend minder.

Wanneer organisaties competentie management *niet* toepassen, worden de evaluatieresultaten meestal enkel gehanteerd in de context van performance management (bepalen en aansturen van het prestatieniveau).

Deze bevindingen sterken het vermoeden dat competentie management een belangrijke rol speelt bij de onderlinge afstemming van verschillende HR-initiatieven. De integratie resulteert in een hogere graad van interne consistentie. Dit is van cruciaal belang wil men krachtige HRM-systemen uitbouwen.

Van strategische objectieven tot resultaten op de werkvloer

Om de structurele samenhang tussen HR-activiteiten aan te tonen, nemen we naast het evaluatiebeleid ook het opleidings- en ontwikkelingsbeleid onder de loep. Beschikken over een formeel opleidingsplan beschouwen we als een indicatie voor een gestructureerd beleid. Van de organisaties die aan competentie management doen, heeft 52% een opleidingsplan. Bij de organisaties die niet werken aan de uitbouw van competentie management is dit slechts 26%. Het opsporen van behoeften voorafgaand aan de opleiding en de evaluatie achteraf, zien we als bijkomende aanwijzingen voor een professioneel en gestructureerd opleidingsbeleid. In lijn met de verwachting, scoren organisaties die

competentiemanagement toepassen hiervoor hoger dan organisaties die dat niet doen (zie figuur 2).

De meest effectieve methoden peilen naar opleidingsbehoeften ter realisatie van de organisatie-doelen en vertalen ze naar specifieke kennis, vaardigheden en attitudes om taken op de werkvloer succesvol uit te voeren. Volgens de PASO-data, hebben deze opsporingsmethoden een beduidend breder bereik in organisaties die competentiemanagement toepassen dan in andere organisaties (zie figuur 2). Het feit dat opleidingen soms of altijd afgestemd worden op de organisatiedoelen, -cultuur en -ontwikkelingen wijst op een opleidingsbeleid dat aansluit bij de organisatiestrategie. De focus op benodigde vaardigheden bij de werknemers, geeft aan dat HR een gestructureerde en doelgerichte aanpak hanteert.

We zien dezelfde tendens bij de manier waarop het rendement van opleidingen wordt geëvalueerd. Organisaties die competentiemanagement implementeren, evalueren hun opleidingen frequenter. Bovendien hanteren ze daarbij soms of altijd de meest relevante maatstaven. In figuur 2 lezen we dat het testen van verschillen in taakuitvoering voor en na opleiding gebeurt in 84% van de organisaties die competentiemanagement implementeren, tegenover slechts in 65% van de organisaties die er niet voor opteren. Wat betreft het testen van de mate waarin de competenties verworven zijn, kiezen respectievelijk 51% en 32% van de organisaties die competentiemanagement wel en niet implementeren hiervoor. Het gaat hier over metingen op prestatieniveau die weergeven of een opleiding doet wat ze belooft, namelijk vaardigheden aanleren, en of deze nieuwe vaardigheden succesvol worden toegepast op de werkvloer. Deze informatie is een must voor de HR-manager die rapporteert over het rendement van zijn beleid.

Van belofte naar verzilvering

De PASO-resultaten zijn overwegend optimistisch: er is wel degelijk een draagvlak voor competentiemanagement in Vlaanderen, zo luidt onze eerste conclusie; vooral dan voor grote organisaties met relatief hooggekwalificeerde medewerkers, actief op meer turbulente markten en met activiteiten in de sfeer van de financiële en zakelijke dienstverle-

ning of het onderwijs. Daarnaast zien we dat competentiemanagement de link vormt tussen verschillende HR-domeinen zoals performance management, ontwikkelingsbeleid en prestatieverloning. Competentiemanagement valt ook samen met een doeltreffende aanpak vanwege de kadering van activiteiten in de organisatiestrategie en de evaluatie in termen van prestaties. Kortweg, competentiemanagement fungeert als (mogelijke) hefboom voor de verdere professionalisering van HR, wat meteen onze tweede conclusie is.

Het optimisme dat spreekt uit deze conclusies mag evenwel niet suggereren dat competentiemanagement een evidentie is voor elke organisatie. Integendeel, ondanks het reële draagvlak, blijft competentiemanagement onontgonnen terrein bij een groot deel van de Vlaamse organisaties. Maar ook in dat segment van de organisaties die competentiemanagement reeds 'verzilverd' hebben, is er nog ruimte voor groei in professionalisme en effectiviteit.

Anno 2005 blijven zowel de verdere interne integratie van de diverse HR-domeinen als de externe strategische verankering, de actieterreinen bij uitstek voor HR-professionals. Beide vormen van integratie zijn immers nog lang niet verworven, ook niet in organisaties mét competentiemanagement. Daarnaast zijn de inzet en de effectiviteit van methoden om het rendement van HR-activiteiten te meten, voor optimalisering vatbaar. Wil HR haar strategische invloed vergroten, dan vormt het expliciteren en kwantificeren van haar meerwaarde een blijvend aandachtspunt.

*Peggy De Prins
Departement Management, UA
Annemie Melis
R&D Quintessence Consulting*

Bibliografie

- Baiser, L. (2002). Informatiedossier. *Competentiebeheer als instrument voor personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie*. Brussel: SERV-STV Innovatie en Arbeid.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent. Handleiding voor competentiemanagement dat werkt*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.