

Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven

Prof. Dr. Ans De Vos

Sara De Hauw

HRM Centre

Vlerick Leuven Gent Management School

ans.devos@vlerick.be

1. **Waarom investeren in competenties?**
2. **Welke competenties?**
3. **Competenties ontwikkelen: op het kruispunt van training, loopbaanontwikkeling en werkplekleren**
4. **Competentieontwikkeling als gedeelde verantwoordelijkheid**

Tabel 1. Descriptieve kenmerken van de steekproef

| Kenmerken | | Aantal organisaties |
|------------------------------|---|---------------------|
| Grootte | Minder dan 250 werknemers | 8 |
| | Meer dan 250 werknemers | 14 |
| Sector | Transport en bouw | 3 |
| | Productie | 2 |
| | Schoonmaak en Chemie | 2 |
| | Communicatie | 2 |
| | Financiële en zakelijke dienstverlening | 7 |
| | Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening | 6 |
| Werknemers | Overwegend hooggeschoold | 9 |
| | Overwegend laaggeschoold | 7 |
| | Combinatie | 6 |
| Internationaal moederbedrijf | Ja | 7 |
| | Neen | 15 |

Waarom investeren in competenties?

De “case” voor competentieontwikkeling

Organisaties als hefboom voor competentieontwikkeling

- Competenties als sleutel tot individuele inzetbaarheid
- Competenties als bron voor organisatieontwikkeling
- Competenties als hefboom tot innovatie, competitiviteit en werkgelegenheid

“Binnen onze sector zijn de werknemers als het ware het product. Als wij onze mensen dus niet voldoende competent maken, dan zijn wij als bedrijf daar het eerste slachtoffer van. Het is dus eigenlijk een kwestie van pure overleving voor het bedrijf.”

“Wanneer mensen beter bewust zijn van zichzelf, nemen ze betere beslissingen en worden ze gelukkiger.”

“Enkel wanneer je goed zorgt voor je werknemers en bereid bent mee te investeren in hun toekomst, zullen je werknemers ook een extra inspanning willen leveren voor de organisatie en die belangrijke surplus verstrekken.”

“Er gaat wel een zekere aantrekkingskracht uit van competentieontwikkeling. We voelen op sollicitaties meer en meer dat kandidaten vragen naar hun ontwikkelingskansen en doorgroeikansen binnen het bedrijf en dit nog eerder dan te vragen naar het loon aangezien ze verwachten dat dit sowieso marktconform zal zijn”

Welke competenties?

Competentieontwikkeling

“Alle activiteiten gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers”

... Welke competenties?

Jan de treinconducteur

Annelies de universitair docent

Wilma de verpleegster

Manu de IT-consultant

Kris de financieel analist

Functionele competenties

- Generiek / organisatiespecifiek

Leercompetenties

- Leerbereidheid / leervermogen

Loopbaancompetenties

- “knowing how”

- “knowing why”

- “knowing whom”

“Het competentiemodel is een instrument om in kaart te brengen welke competenties allemaal aanwezig zijn in de organisatie en wie binnen de organisatie welke competenties heeft. Daarbij hebben wij een aantal algemene competenties bepaald, die eigen zijn aan de organisatie en die iedereen moet hebben, en een aantal functiegerichte competenties, die eigen zijn aan de specifieke job. Er is immers een groot verschil tussen bijvoorbeeld een kok en een operationeel medewerker.”

“we verwachten dat een individu zelf zijn of haar loopbaan in eigen handen neemt en actief zichzelf verder ontwikkelt”

“Het competentiemodel omvat ook ‘flexibiliteit’ en ‘leergierigheid’ en ‘leervermogen’. Dit met als bedoeling om zicht te krijgen op de bereidheid en het vermogen tot ontwikkeling. Dit leervermogen wordt geëvalueerd op basis van redeneertesten, de leergierigheid wordt afgeleid op basis van een interview en persoonlijkheidsvragenlijsten.”

Competentieontwikkeling vormt een onderdeel van competentiemanagement: Aantrekken, meten, ontwikkelen en aanwenden of benutten van competenties

“Competentiemanagement is de lijm, de rode draad doorheen ons HR management, die ervoor zorgt dat we alle wagons aan dezelfde trein kunnen hangen.”

“In de organisatie zelf kan je de toegevoegde waarde van het competentiedenken duidelijk voelen. Deze zit vooral in de allignering, waardoor het denken en handelen binnen de organisatie niet langer versnipperd is, maar één coherent geheel vormt.”

“Op basis van bevestigingen bij het directiecomité hebben we een Leadership Vision model ontwikkeld. Dit model bestaat uit 5 clusters met in totaal 18 competenties. Deze competenties worden geïntegreerd in een contract voor onze leidinggevenden. Er worden KPI's opgesteld voor deze leadership competenties om hierop verder te evolueren.”

“De CEO heeft een belangrijke rol gespeeld in het herzien van het bestaande competentiemodel. Onze CEO heeft het competentiemodel vereenvoudigd om duidelijker te focussen op waar we echt naar toe willen met de organisatie. Het model is zeer duidelijk verankerd aan een aantal kerncompetenties die iedereen behoeft te bezitten.”

Competentieontwikkeling: op het kruispunt van training, loopbaanontwikkeling and werkplekieren

Hoe competenties ontwikkelen?

| | Korte termijn | Lange termijn |
|------------------|---|--|
| Formeel | Klassikale training | Persoonlijk ontwikkelingsplan |
| Informeel | Leren van collega's Feedback op huidige prestaties | Mentoring Loopbaanevolutive-gesprek |

Training en opleiding als middel tot competentieontwikkeling

- » **Gevestigde waarde**

- » **Trend naar meer aandacht voor de processen rondom training**
 - Behoeftanalyse
 - Opvolging (ROI)

- » **Trend naar zelfstudie en kennisdoorstroom in de organisatie**
 - Verantwoordelijkheid ligt bij het individu
 - Trainer = begeleider
 - Coaching
 - Mentoring

“We gebruiken een model om de stijgende vraag naar opleiding en ontwikkeling op te vangen. We gebruiken een aantal richtvragen om de vraag correct te kunnen categoriseren en vertalen naar een actieplan. Is competentieontwikkeling wel de juiste oplossing op deze vraag? Is training voor competentieontwikkeling de juiste oplossing? Welke vorm van training dan wel: klassikaal, e-learning of blended? Is de expertise voor deze training intern of extern aanwezig? Is de opleidingsnood prioritair of niet? Is deze opleidingsnood regionaal of nationaal?”

“We volgen het rendement van opleidingen op door een regelmatige herziening van competentiescores bij medewerkers. Leidinggevenden scoren hun medewerkers op een lijst van relevante competenties nadat deze medewerkers door een training zijn gegaan. Wanneer deze competentiematrices sequentieel worden opgesteld biedt dit een individueel en collectief overzicht van competentieontwikkeling door training. Op basis van een kleurensysteem wordt bijgehouden waar de competentielacunes binnen een afdeling of binnen de organisatie te situeren zijn.”

Loopbaanmanagement als middel tot competentieontwikkeling

» In de kinderschoenen

» Begeleiding van loopbaanmanagement

- Een goed gesprek
- Loopbaanonderzoek

» Mobiliteit als positieve beïnvloeding van competentieontwikkeling

- Interne arbeidsmarkt
- Interne stages
- Open organisatiegerichte mentaliteit

“De basis van de loopbaanpolitiek binnen onze organisatie is ‘out of the box thinking’. Van elke medewerker gaan we op zoek naar het bredere plaatje, ik bedoel daarmee dat we een medewerker niet alleen binnen zijn of haar huidige functie bekijken. We gaan samen diep in op de onderliggende competenties en talenten van elke medewerker, los van de functie waarin hij of zij werkt.”

- ✓ POP niet enkel inhoudelijk goed uitwerken, maar lijnmanager trainen in het invullen ervan
 - ✓ Aandacht voor ruime betekenis van “ontwikkeling”
- ✓ Formeel follow-up moment inbouwen voor het POP
- ✓ Cruciaal belang van integrale informatieverstrekking aan zowel lijn als medewerker over het POP
- ✓ Ondersteuning en begeleiding van de medewerker in zijn voorbereiding van het POP, bv. via tools, werkboeken
- ✓ Tijdens het evaluatiegesprek dienen de resultaten van deze voorbereiding expliciet te worden besproken
- ✓ Actieve communicatie over verschillende middelen tot leren en ontwikkeling

“We verwachten van elke medewerker dat hij of zij zijn POP goed voorbereidt. We bieden een aantal richtvragen aan. Waar wil ik heen evolueren op korte en lange termijn? Wie kan mij in deze ontwikkeling verder helpen? Welke concrete acties moet ik hiervoor ondernemen? Welke doelstellingen hebben deze acties? Ook de manager van medewerkers antwoorden op een serie gelijklopende vragen.”

Competentieontwikkeling als gedeelde verantwoordelijkheid

“As an employer we provide an opportunity to develop knowledge and skills relevant to the business. This means we will provide support for training to do the current job and meet the organisation’s future needs, define short and long term competencies required, and provide open access to internal job posting opportunities. Therefore, an employee will need to take responsibility for their own competence development, necessary to do the job, now and in the future.”

Een draagvlak voor competentieontwikkeling

“We vinden het zeer belangrijk dat iedereen weet wat competenties betekenen en waarover competentie management gaat. We stemmen zeer veel af en gaan frequent informeren, communiceren en ook verduidelijken. We doen dit stap voor stap en brengen alles regelmatig naar boven. Onze doelstellingen en verwachtingen maken we ook heel duidelijk, we proberen alles zo concreet mogelijk te maken naar de werknemer toe. Competentiemanagement moet voelbaar en zichtbaar zijn.”

“Het bereiken van een consensus met de werknemers over hoe het competentiemodel er moet uitzien vergt wel enige tijd en inspanning, maar zorgt er daarnaast wel voor dat het model ook echt gedragen wordt in de organisatie en dat is toch wel belangrijk.”

>> **Werknemer**

- Proactieve rol
 - Verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling en de eigen carrière
 - Maar beperkte aandacht voor loopbaancompetenties vanuit de organisatie

>> **Lijnmanager**

- Dagdagelijkse coaching
- Eerste aanspreekpunt
- Uitdaging om hen hier ook in op te leiden en op aan te spreken

>> **HR-afdeling**

- Faciliteren en coördineren
- Adviseren en ondersteunen
- Sturen
- Uitdaging om cultuur van competentieontwikkeling te laten doordringen in de business

Zeven belangrijke lessen voor competentieontwikkeling

1. Creëer een draagvlak voor competentieontwikkeling in de organisatie
2. Competentieontwikkeling en integratie: twee onafscheidelijke componenten
3. Verruim je blik naar een brede waaier van competenties
4. Creëer een leercultuur
5. Zorg voor maatwerk binnen competentieontwikkeling
6. Hou je blik gericht op de toekomst
7. Streef naar samenwerking