

# Competentieontwikkeling werkt!?

## De impact op inzetbaarheid en loopbaantevredenheid van medewerkers

**Ine Willemse  
Ans De Vos**

# Introductie

---

## Wat we (denken te) weten over competentieontwikkeling ...

- Middel tot het versterken van inzetbaarheid van medewerkers
- Bijdrage tot de competitiviteit en innovatiekracht van organisaties
- Competentieontwikkeling is breed begrip, verschillende invulling en aanpak naargelang organisatie en doelgroep

## Focus van dit onderzoek ...

- Inzicht in de bouwstenen van een geïntegreerde aanpak van competentieontwikkeling
- Relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaanuitkomsten (inzetbaarheid, tevredenheid)
- Welke aspecten van competentieontwikkeling hebben sterkste impact?
- Specifieke aandacht voor participatie in competentieontwikkeling en de proactieve attitude van de medewerker

# Het onderzoek

---

- Longitudinale panelstudie bij 22 organisaties (2007-2011)
- Binnen iedere organisatie:
  - Bevraging van de HR-verantwoordelijken betrokken bij competentieontwikkeling en documentenanalyse
  - Drie interviews verspreid over 5 jaar
- Bij 7 organisaties:
  - Bevraging van een steekproef van medewerkers

# Steekproef (N = 22)

Kenmerken		Aantal organisaties
<b>Grootte</b>	Minder dan 250 werknemers	7
	Meer dan 250 werknemers	15
<b>Sector</b>	Transport en bouw	3
	Schoonmaak en chemie	2
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	6
	Financiële en zakelijke dienstverlening	7
	Productie	2
	Communicatie	2
	<b>Werknemers</b>	Overwegend hooggeschoold
Overwegend laaggeschoold		7
Combinatie		2
<b>Internationaal</b>	Ja	7

# De bouwstenen van een geïntegreerde aanpak van competentieontwikkeling

# Competentieontwikkeling

---

## ■ Definitie (Forrier, Sels, & Stynen, 2009)

**“Alle activiteiten die de organisatie en de werknemer uitoefenen om de functionele, de leer- en de loopbaancompetenties van werknemers op het gewenste niveau te houden of verder te ontwikkelen”**

## ■ Geïntegreerde benadering

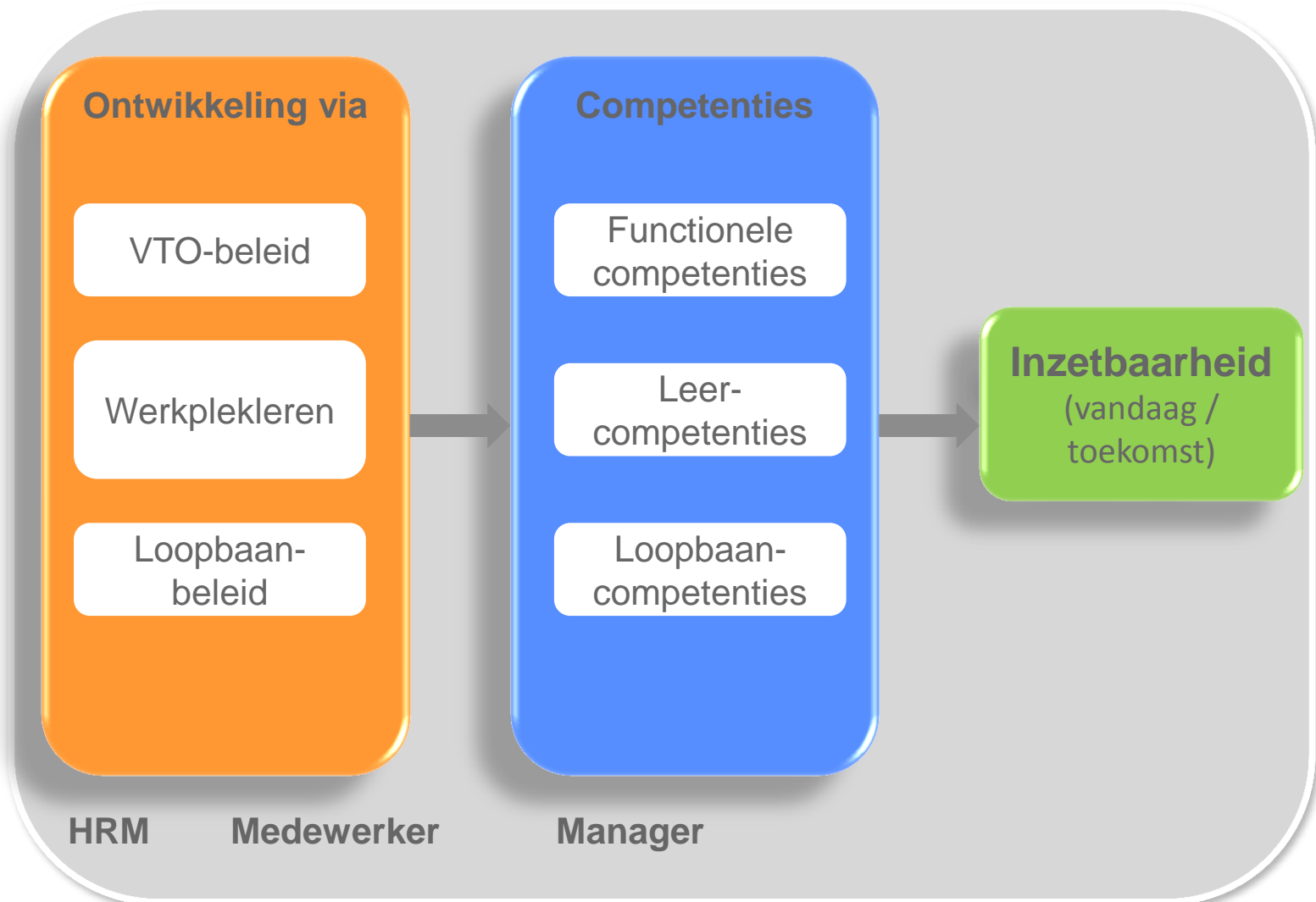
## ■ Activiteiten (Lai & Kaapstad, 2009; Nybo, 2004; Van der Heijden et al., 2009)

- Training en opleiding
- Werkplekleren
- Loopbaanmanagement

## ■ Nadruk op de rol van organisatie én werknemer

- Ondersteunend klimaat en relevant aanbod
- Actieve participatie

# Competentieontwikkeling: een geïntegreerde benadering



# Voornaamste trends over de vijf jaren

---

1. Competentieontwikkeling als alternatief voor de schaarste op de arbeidsmarkt
2. Verschuiving in het relatief belang van training, werkplekleren en loopbaanmanagement
3. Blended learning trajecten
4. Bouwen aan een leercultuur
5. Naar een aanpak op maat van het individu – link met talentontwikkeling
6. Naar één benadering op organisatieniveau, over doelgroepen heen
7. Groeiende aandacht voor de rol van de lijnmanager
8. Vereenvoudiging van competentiemodellen
9. Loskoppeling van de performance management cyclus



# Relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaanuitkomsten (inzetbaarheid, tevredenheid)

# Loopbaansucces vandaag

---

## ■ Loopbaansucces (Arthur et al., 2005)

**“De realisatie van gewenste werkgerelateerde uitkomsten op elk moment doorheen de loopbaan”**

## ■ Nieuwe loopbaanpatronen

## ■ Brede betekenis (Hall, 2002; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005)

- Objectief succes
- Subjectief succes

# Subjectief loopbaansucces: Tevredenheid en inzetbaarheid

---

- **Loopbaantevredenheid** (Eby et al., 2003; Heslin, 2005)

“Een gevoel van trots en tevredenheid over de (gemaakte keuzes in de) eigen loopbaan”

- **Inzetbaarheidsbevorderende competenties** (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006)

“Perceptie dat men de competenties heeft om werk te krijgen of te creëren, of om de huidige job goed te kunnen doen”

- **Inzetbaarheid** (Eby et al., 2005)

“Overtuiging dat men een waardevolle medewerker is voor huidige of toekomstige werkgevers”

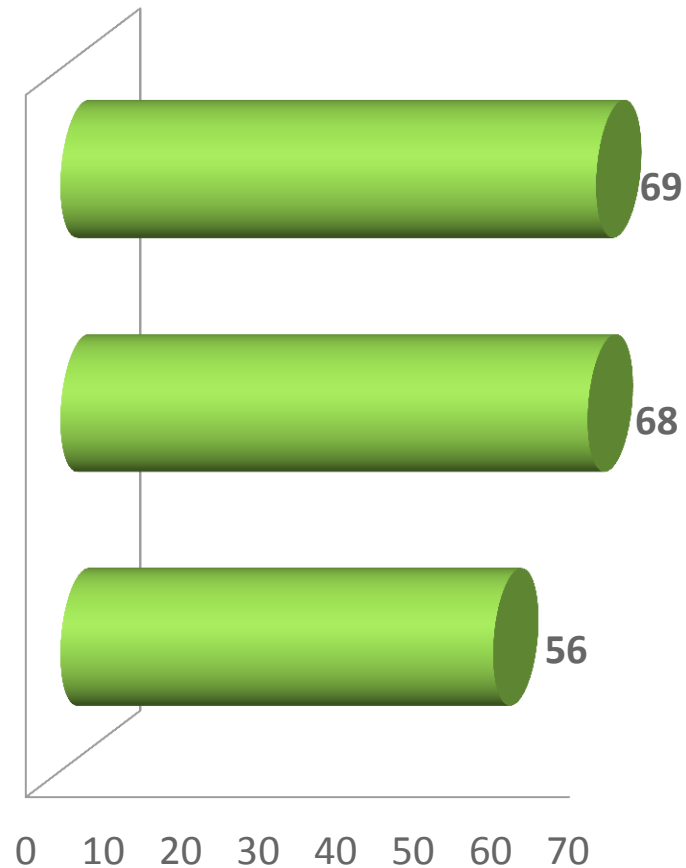
# Loopbaantevredenheid

---

Ik ben tevreden met wat ik tot nu toe gerealiseerd heb in mijn loopbaan.

Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik geboekt heb in mijn ontwikkeling van nieuwe vaardigheden.

Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik geboekt heb in mijn loopbaan.



# Competenties ter bevordering van inzetbaarheid: Professionalisme en aanpasbaarheid



# Gepercipieerde inzetbaarheid



---

## In welke mate beïnvloedt competentieontwikkeling deze loopbaanuitkomsten?

Ondersteunend  
klimaat: Perceptie  
van het aanbod

Participatie in het  
aanbod

# Competentieontwikkeling: Perceptie van het aanbod

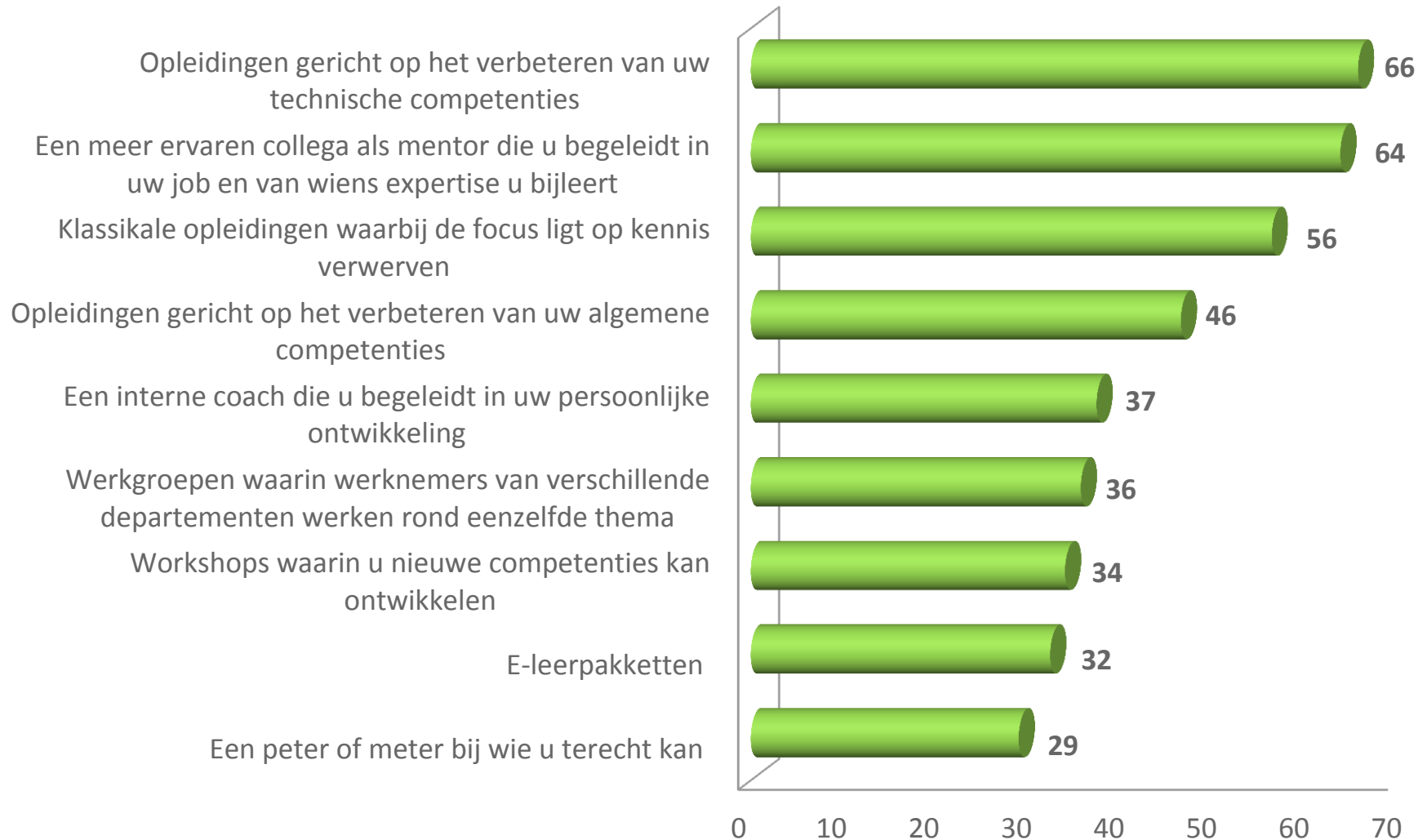




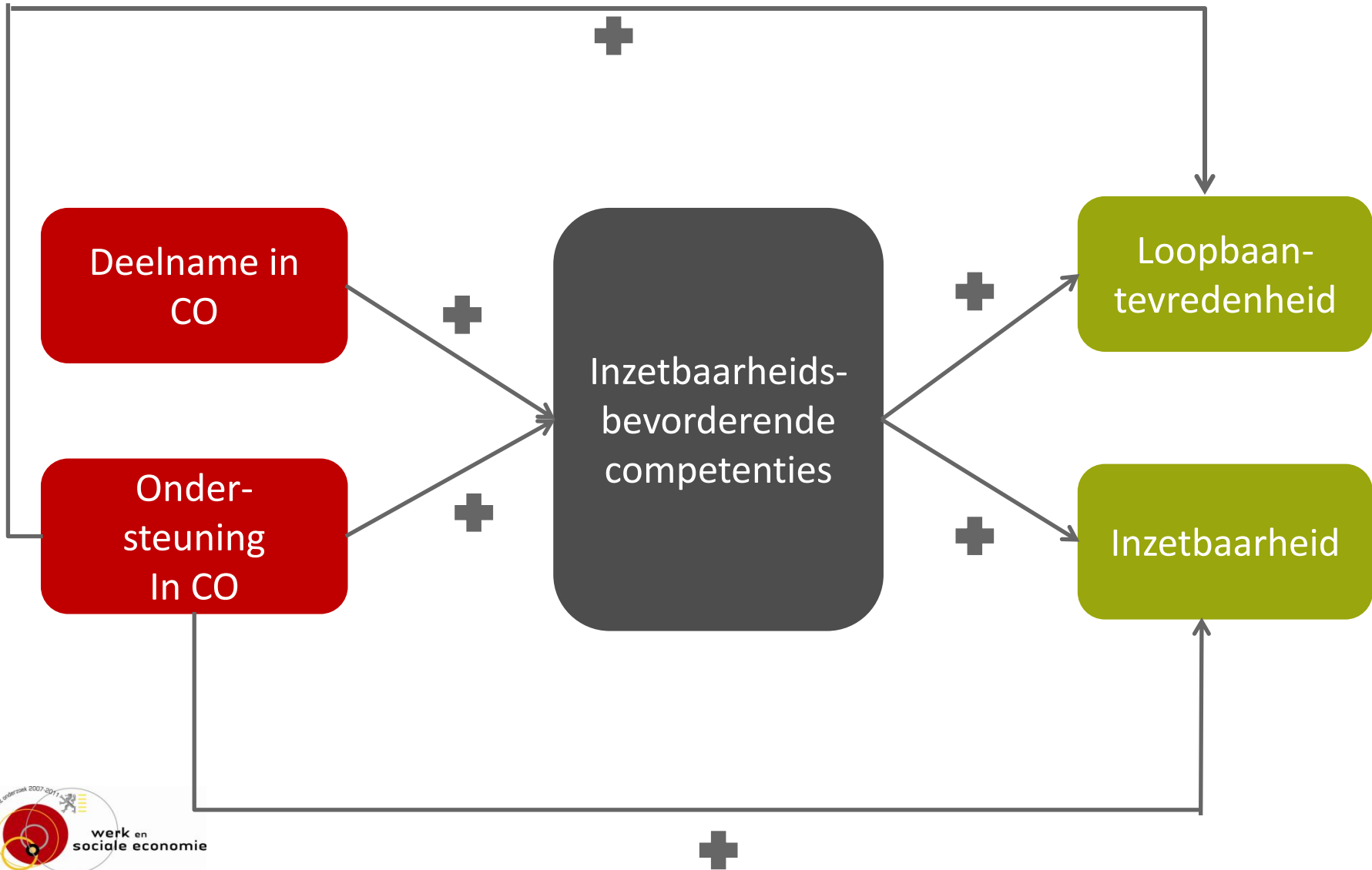
# Ter vergelijking: resultaten CECM-Vacature onderzoek “Employee Branding”



# Competentieontwikkeling: Actieve participatie



# Resultaten



**Welke aspecten van competentieontwikkeling hebben de sterkste impact? Focus op de actieve participatie door de medewerker**

# Belang van competentieontwikkeling nader bekeken

## Competentieontwikkeling is een werkwoord

### Gedrag van de medewerker

Actief gebruik maken van het aanbod

### Attitude

Proactieve attitude m.b.t. eigen ontwikkeling

- **Participatie in competentieontwikkeling: wat heeft de sterkste impact?**
  - Training en opleiding
  - Werkplekleren
  - Loopbaanontwikkeling
- **Rol van proactieve attitude: zelfsturing in leren en ontwikkelen**  
(Raemdonck, 2006)

**“Actieve houding om de eigen leerprocessen en loopbaanontwikkeling te beïnvloeden om te kunnen inspelen op de arbeidsmarkt.”**

# Leercompetenties

Ik voel zelf aan wanneer het tijd wordt om bij te leren voor mijn werk.



Ik streef naar uitwisseling van ervaring met mensen die gebeten zijn door hun job.



Ik weet welke stappen ik moet ondernemen als ik iets nieuw wil leren.



Ik onderneem graag leeractiviteiten op eigen houtje.



Ik test mezelf om te weten of ik iets grondig heb geleerd.



Ik vind altijd wel tijd als ik iets wil leren.



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90

# Loopbaancompetenties

Ik vind het belangrijk om na te gaan wat mij motiveert in mijn werk.



Ik denk regelmatig na over het soort werk waarvoor ik het meest geschikt ben



Als ik een andere job wil, weet ik waar ik de nodige informatie kan vinden



Ik weet waar ik naartoe wil in mijn loopbaan.



0 20 40 60 80 100

# Resultaten

---





# Resultaten

---



# Resultaten

---



# Conclusie

# Competentieontwikkeling werkt!

---

- Zowel loopbaantevredenheid als de perceptie van inzetbaarheid worden beïnvloed door competentieontwikkeling, maar niet telkens door dezelfde aspecten
- Competentieontwikkeling is ruimer dan vorming en opleiding
- Succes van competentieontwikkeling hangt af van beide partijen:
  - **Organisatie**
    - Cultuur die competentieontwikkeling aanmoedigt en ondersteunt
    - Uitwerken en communiceren van een concreet aanbod
  - **Werknemer**
    - Proactieve houding ten aanzien van leren en ontwikkeling
    - Actief gebruik maken van het aanbod

# Vragen?

[ine.willemse@vlerick.com](mailto:ine.willemse@vlerick.com)  
[ans.devos@ams.ac.be](mailto:ans.devos@ams.ac.be)

