





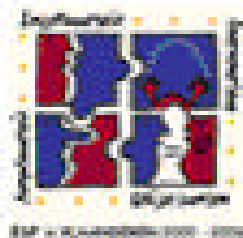


COMPETENT BINNEN HET COMPETENTIEMANAGEMENT

<p><i>Competenties?</i></p>	 A black stick figure stands with its hand on its head, looking upwards with a question mark above its head, symbolizing deep thought or a question.	<p><i>Competentie management?</i></p>
 A black stick figure stands holding a diploma or certificate under its left arm and a pair of glasses in its right hand.	 A black stick figure stands with its arms raised, holding several sheets of paper or documents.	 Two black stick figures stand facing each other, shaking hands, symbolizing agreement or partnership.
<p><i>Competentie profielen?</i></p>	 A black stick figure stands holding a large sheet of paper that displays a profile chart or graph.	<p><i>Aanpak?</i></p>
<p>Informatie</p>	 The logo for ACLVB (Liberaal Vakbond) features a stylized blue figure with arms outstretched above the text "ACLVB" in large bold letters, with "LIBERALE VAKBOND" in smaller letters below it.	<p>Aandachtspunten</p>



De werking van het project 'sociale dialoog over competenties' verloopt in samenwerking tussen ABVV, ACLVB en ACV en wordt mede mogelijk gemaakt door de Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme

INHOUD:

	<u>Pag.</u>
1. Voorwoord	4
2. Inleiding	5
3. Wat zijn competenties?	7
4. Wat is Competentiemanagement?	11
5. Voordelen van Competentiemanagement	12
6. Stappen bij de invoering van Competentiemanagement	17
7. Toepassingsgebieden Competentiemanagement binnen HR-beleid	20
8. Wat zijn Competentieprofielen?	24
9. EVC – Erkenning van Verworven Competenties	29
10. Aandachtspunten voor de werknemersafvaardiging	31

1. VOORWOORD

Steeds vaker hoort men binnen de organisaties het begrip 'Competentiemanagement'.

Daarbij worden opmerkingen gemaakt zoals "het is opnieuw één of ander instrument waar de werknemer mee te maken krijgt...", "wat zal het de werkgever uiteindelijk weer opleveren...", "het zal wel één of ander systeem zijn waar het management gretig gebruik van zal maken bij herstructurering, afvloeiing en sanctionering...", "de voordelen zullen uitsluitend maar voor een select publiek zijn", en dergelijke meer.

We merken op dat Competentiemanagement vaak heel ingewikkeld en onoverzichtelijk wordt voorgesteld, wat een zekere weerstand en voorzichtigheid bij werknemersafvaardiging en personeelsleden oproept. Dat het voordelen voor beide partijen inhoudt, is niet altijd even duidelijk.

Aan de hand van deze brochure willen we jullie een inzicht geven in deze nieuwe richting binnen het Human Resources-beleid, nl het Competentiemanagement.

Gezien dit een project is dat wordt uitgevoerd door de HR-afdeling van het bedrijf is het doel van deze brochure niet jullie op te leiden tot *competentiedeskundigen*, maar wel jullie uitgebreid te informeren over o.m. :

- wat competenties zijn,
- het project "Competentiemanagement",
- competentieprofielen (verschil tussen functiebeschrijving en competentieprofiel),
- wat er in jullie organisatie gebeurt wanneer men Competentiemanagement invoert,
- de voordelen van Competentiemanagement zowel voor de organisatie als voor de personeelsleden,
- de syndicale betrokkenheid bij Competentiemanagement,
- de rol van Competentiemanagement m.b.t. o.a.

- selectie en rekrutering,
- het ontwikkelen van competenties (persoonlijk ontwikkelplan),
- evalueren van competenties,
- ver- /beloning van competenties (prestatiebeloning/competence based pay)

Dit is geen project dat zich enkel beperkt tot betrokkenheid van het *Management*. Iedereen in het bedrijf komt ermee in aanraking en we hebben kunnen vaststellen dat indien “iedere partij” zich schaart onder het draagplatform waarop Competentiemanagement loopt, dit leidt tot een win-win situatie voor zowel het bedrijf als voor *alle* werknemers. Werknemersafvaardiging kan hierbij een grote bijdrage leveren.

2. INLEIDING

Het bedrijf verandert....

Reden daartoe kan zijn:

- organisaties moeten sneller kunnen reageren op externe ontwikkelingen om de concurrentie voor te blijven;
- de introductie van informatietechnologie en de hoge eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van producten en diensten;
- veranderende eisen van de klanten (just in time-leveringen, productie “zonder voorraad” ...);
- belang van klanten- en kwaliteitszorg (zie kwaliteitslabels);
- wettelijke bepalingen rond milieu, gezondheid, veiligheid, e.d.m.;
- het toenemende belang dat de organisatie hecht aan de rol van de mens binnen de organisatie;
- een nieuwe kijk op “levenslang” leren;
- toenemend belang van kennis en vaardigheden naast diploma’s (kennismaatschappij);

- vervlakking van de organisatie.

Organisaties moeten meer en meer rekening houden met de wensen van de buitenwereld.

Doelmatigheid, flexibiliteit en vernieuwing zijn begrippen die steeds vaker hun kop opsteken.

Om de concurrentie voor te blijven is het noodzakelijk de menselijke talenten met al de aanwezige en de nog te verwerven competenties binnen de organisatie optimaal te benutten.

Belangrijk punt hierbij is de koppeling van de missie van het bedrijf aan de aanwezige en de te verwerven competenties van de medewerkers.

Competentiemanagement biedt de mogelijkheid, de aanwezige (en de nog te verwerven) competenties van de medewerkers optimaal te benutten om zo de doelstellingen van het bedrijf te bereiken.

Daar waar er vroeger een functie (stoel) binnen de organisatie vrij kwam die ingenomen werd door iemand die het juiste diploma bezat, zal men bij Competentiemanagement gaan kijken over welke competenties iemand beschikt en de job binnen de organisatie zoeken waarbij hij/zij ten volle zijn/haar competenties kan benutten. M.a.w de nadruk verschuift van de stoel naar de medewerker.

3. WAT ZIJN COMPETENTIES?

Wat zijn competenties?

Competenties zijn het geheel van kennis, vaardigheden en gedrag die een persoon bezit of moet bezitten om een bepaalde activiteit met succes te kunnen uitoefenen (Maes, 2000)

Wat verstaat men onder Kennis – Vaardigheid – Gedrag?

*Kennis = de dingen die iemand kent/weet
Vaardigheid = het kunnen uitvoeren van een bepaalde fysieke of mentale handeling (ook wel “het kunnen” genoemd)
Gedrag = iemands houding of instelling (ook wel “attitude” genoemd)*



(bron : Competentiebeheer in Vlaamse bedrijven – Leen Baisier)

Wanneer is men competent?

Men kan stellen dat iemand competent is voor zijn/haar job, als er een subtiel samenspel is tussen zijn/haar kennis, zijn/haar handelen en zijn/haar houding om met succes een opdracht te volbrengen of resultaten te bereiken.

Wie competent is, is bij de hand.

Voorbeelden van competenties op het vlak van Kennis, Vaardigheden en Gedrag:

<p><i>Kennis:</i></p> 	<p>Kennis van budgetteringstechnieken Kennis van veiligheidsprocedures Kennis van ICT Kennis van machines en materialen Begrijpen van montageschema's ...</p>
<p><i>Vaardigheden:</i></p> 	<p>Bewegingsvaardigheid Accuratesse Kunnen delegeren Analytisch vermogen Overtuigingskracht Kunnen omgaan met weerstand ...</p>
<p><i>Gedragingen:</i></p> 	<p>Klantvriendelijk zijn Samenwerkingsbereidheid Leerbereidheid Loyaliteit Kwaliteitsbewustzijn Flexibel zijn ...</p>

De klemtoon – die in het verleden op de kennis lag – ligt nu meer en meer op het handelen, het optreden (de vaardigheid), aangevuld met het (juiste) gedrag.

(onder hoofdstuk “invoering Competentiemanagement” wordt ingegaan op competenties m.b.t. de verschillende niveaus)

Wat is belangrijk bij het definiëren van competenties en het bepalen van competentieniveaus?

Competitiedefinities en niveaubepaling horen te voldoen aan volgende kenmerken:

- *realistisch,*
- *herkenbaar,*
- *éénduidig,*
- *begrijpbaar,*
- *sekseneutraal.*

Wat zijn de verschillen tussen een competentieprofiel en een functiebeschrijving?

Eerst willen we vermelden dat het basisidee bij

- *functieclassificatie : de huidige situatie is*
- *competentiemanagement :daar waar we naartoe willen ontwikkelen.*

(bron: M. Limbourg)

<i>Functiebenadering</i>	<i>Competentiebenadering</i>
<p><u><i>Functiebeschrijving:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wat wordt er gedaan?</i> ▪ <i>Cluster van hoofdtaken & functievereisten:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>kennis</i> - <i>kunde</i> - <i>vaardigheden</i> - <i>verantwoordelijkheid, afbreukrisico,...</i> 	<p><u><i>Competentieprofiel:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wat wordt er gedaan, waarom en hoe?</i> ▪ <i>Cluster van kerntaken en competentie-eisen:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>kennis</i> - <i>kunde</i> - <i>vaardigheden</i> - <i>persoonlijkheid, stijl</i> - <i>attitude</i> - <i>waarden en normen</i> - <i>drijfveren, energie, doorzettings-vermogen, inzetbaarheid,</i>
<p><u><i>Selectie: "hoe is de persoon":</i></u></p>	<p><u><i>Selectie: "hoe functioneert die persoon":</i></u></p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>selectie voor afstemming tussen individu en functie</i> ▪ <i>selectie in het kader van het invullen van een welbepaalde functie</i> ▪ <i>selectiecriteria op huidige in te vullen functie</i> ▪ <i>Selectiecriteria met accent op kennis, persoonlijkheid en attitude</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>selectie voor afstemming tussen individu en organisatie</i> ▪ <i>selectie als medewerker binnen een organisatie met minder strikte taakafbakeningen; ontwikkeling en groei op langere termijn</i> ▪ <i>selectiecriteria gericht op toekomstig functioneren</i> ▪ <i>selectiecriteria naast kennis, persoonlijkheid en attitude, accent op vaardigheden (besluitvaardigheid, probleemoplossend vermogen, overtuigingskracht, ...) waarden en gedrag, inzetbaarheid, toegevoegde waarde, leerbereidheid</i>
<p><u><i>Ontwikkeling van kennis:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>gericht op hiërarchische promotie</i> ▪ <i>gericht op het op peil houden van vakbekwaamheid, ontwikkeling van kennis</i> 	<p><u><i>Ontwikkeling van kennis. kunnen, willen en zijn:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>gericht op horizontale doorstroming</i> ▪ <i>gericht op maximaal benutten van potentieel van werknemers</i> ▪ <i>gericht op het opbouwen van vaardigheden, attitudes en gedrag</i>
<p><u><i>Evaluatie: Inzet:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>accent op specifieke functie uitoefening</i> 	<p><u><i>Evaluatie: Resultaat:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>accent op algemeen functioneren, prestaties en mogelijkheden</i> ▪ <i>aandacht voor gedrag</i>

4. WAT IS COMPETENTIEMANAGEMENT?

- *Men kan stellen dat Competentiemanagement een systeem/methode is waarmee het bedrijf zijn missie, visie en doelstellingen vertaalt in competenties van medewerkers.*
- *Competentiemanagement stelt vast welke menselijke competenties de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft om zo de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Men spoort de talenten van de medewerkers op en zet deze talenten binnen de organisatie in op de plaats waar ze het meest renderen.*
- *Competentiemanagement “managet” de beschikbare en potentiële competenties via rekrutering en selectie, vorming /training/opleiding, evaluatie- en functioneringsgesprekken, via het loopbaanbeleid, e.d.m. Het is m.a.w. het geheel van activiteiten gericht op het aantrekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van competenties van individuen en teams om zo bij te dragen aan het resultaat van het bedrijf.
(bron : Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid. Leen Baisier, STV, 2002)*

Enkele gevolgen:

- *Met Competentiemanagement werkt het bedrijf bewust aan zijn eigen ontwikkeling (organisatieontwikkeling) en die van zijn medewerkers.*
- *Medewerkers helpen de bedrijfsdoelstellingen te bereiken a.d.v. de juiste competenties op het vlak van hun kennis (kennen), hun vaardigheden (kunnen) en hun gedrag (houding/ attitudes).*

- *De tevredenheid en het werkplezier van de werknemer stijgt gezien de aard van zijn werkzaamheden in overeenstemming is met de competenties die hij/zij bezit.*

5. VOORDELEN VAN COMPETENTIEMANAGEMENT

Welke voordelen biedt het de werknemer? (gekoppeld aan de toepassingsgebieden van competentieprofielen)

Vorming, training – opleiding:

De Kennis en Vaardigheden die men verworven heeft tijdens schoolse opleidingen zijn soms niet voldoende toereikend om de veranderingen binnen het bedrijf te kunnen volgen.

Het toepassingsdomein 'Opleiding' binnen het Competentiebeheer biedt de mogelijkheid aan alle werknemers zich verder te scholen/competenties te verwerven.

- *Daardoor wordt de werknemer aantrekkelijker voor andere werkgevers, met als gevolg dat zijn/haar marktwaarde stijgt.*
- *Door opleiding/bijscholing wordt de werknemer ook breder inzetbaar, zowel binnen als buiten het bedrijf. Dit versterkt zijn/haar positie bij herstructurering of biedt het de werknemer doorgroeikansen binnen het bedrijf (vnl. verticale doorgroei).*

Dit valt eveneens onder de motto's "Levenslang leren", employability of inzetbaarheid

Leren betekent dat je je
Kennis, Vaardigheden en Houding
gaat ontwikkelen.

Loopbaanontwikkeling:

Daar waar in het verleden de doorgroeimogelijkheden vanuit werkgeverszijde werden voorgesteld, heeft de werknemer met Competentiemanagement de mogelijkheid zelf sturing te geven aan zijn/haar loopbaanevolutie. Hij/zij kan namelijk aan de hand van de gedefinieerde competentieprofielen bepalen welke competenties hij/zij nodig heeft (of nog moet verwerven) wil hij/zij voor die andere baan in aanmerking komen.

Beoordeling/Evaluatie:

Daar waar in het verleden functioneringsgesprekken gebaseerd waren op het functieprofiel, en bepaalde taken/gedragingen op een subjectieve manier konden worden geëvalueerd, wordt dit a.d.h.v. competentieprofielen "meetbaarder" gemaakt. Eén van de belangrijkste aspecten binnen Competentiemanagement is dat competenties duidelijk worden gedefinieerd, competentieprofielen worden opgesteld met daarin de vereiste competenties en niveaubepaling voor die "functie"(in dit bedrijf). Met andere woorden, gezien de vereiste competenties duidelijk gedefinieerd en meetbaar zijn, wordt de evaluatie "objectiever". Doch, een zekere subjectiviteit is in de beoordeling nooit volledig uit te schakelen.

Bijkomend voordeel is dat door de duidelijke definiëring elke beoordelaar binnen het bedrijf dezelfde indicatoren kan gebruiken om zij/haar werknemers te beoordelen.

Veel bedrijven laten de werknemers echter participeren in de evaluatie van hun collega's en over zichzelf. Zij zijn van mening dat werknemers deel uitmaken van een team en meestal niet "alleen" werken. De werknemer zijn/haar gedrag wordt bijgevolg beïnvloed door het team (werkomstandigheden, werkorganisatie, ...) en zijn/haar relatie met collega's en "oversten". Uiteindelijk zal uit al deze beoordelingen de eindbeoordeling worden gevormd.

Rekrutering en werving:

Men kan een competentietoetsing doen tijdens de selectieprocedure.

Hierdoor brengt men jouw aanwezige competenties in kaart en deze worden dan vergeleken met het competentieprofiel voor die bepaalde vacature. M.a.w. doordat men de vereiste competenties kent wordt men aangenomen voor de job die overeenkomt met jouw competenties.

Beloning:

Met competentieverloning kan het bedrijf verschillen maken in de verloning naargelang de toegevoegde waarde die de medewerkers leveren. Hierdoor zullen sommigen van mening zijn dat indien zij "beloond" worden voor bepaalde competenties, dit op een rechtvaardigere manier gebeurt dan indien iedereen die dezelfde functie uitoefent maar niet over de vereiste competenties beschikt, hetzelfde loon krijgt.

Welke voordelen biedt het de werkgever?

- *Indien de Missie van het bedrijf nog niet duidelijk is omschreven, zal men hieraan zeker de nodige aandacht besteden indien men Competentiemanagement invoert.*
"Want wie niet weet welke koers hij vaart,
zal nooit de wind in de zeilen hebben" (Seneca)
- *Men krijgt een duidelijk inzicht in de kennis en de vaardigheden van de werknemers.*
- *Het bedrijf dat Competentiemanagement hanteert wordt aantrekkelijker voor mogelijke nieuwe werknemers (het bedrijf investeert nl. in zijn werknemers via opleiding, loopbaanbeleid... wat op zich een vergroting van de werknemer zijn eigen marktwaarde inhoudt).*
- *Men krijgt een beter zicht op het bedrijf doordat men de processen in kaart heeft gebracht.*
- *Doordat het bedrijf beroep kan doen op gevormde medewerkers kan het zelf op langere termijn ontwikkelen en zal het bedrijf het hoofd kunnen bieden aan concurrentie.*
- *Doordat bedrijven hun werknemers vormingskansen en doorgroeimogelijkheden biedt, zal er zich een grotere betrokkenheid naar en gebondenheid met het bedrijf ontwikkelen.*
- *Bijdrage tot de goede resultaten van de onderneming wat zich weerspiegelt in de kwaliteit van de producten en services.*
- *Door medewerkers te ontwikkelen, groeit ook het bedrijf.*
- *Men kan op alle gebieden van HR-beleid, positief gebruik maken van competentie management (zie hoofdstuk 7.*

“Toepassingsgebieden Competentiemanagement binnen HR-beleid”).

Volgende **kanttelingen** dienen echter gemaakt.

Het is niet zo dat er enkel maar voordelen zijn verbonden aan de invoering van Competentiemanagement.



Enkele “nadelen” van Competentiemanagement:

- *Men moet rekening houden met de duurtijd van het project (is niet iets wat je op 3 maanden invoert).*
- *Het is een continu project (eenmaal het bedrijf met competentiemanagement start is opvolging, evaluatie van het systeem een vereiste). Dit legt een grote druk op o.a. de afdeling die de administratie ervan bijhoudt.*
- *De financiële investering. (Gezien de duurtijd van het project, de eventuele outsourcing (consultancy) e.d.m. is de invoering van Competentiemanagement een grote financiële investering voor het bedrijf.)*
- *Verhoging van de werkdruk van werknemers door afwezigheden omwille van opleidingen (In de praktijk kan men vaststellen dat Competentiemanagement vaak wordt toegepast op het vlak van opleidingen/trainingen. Dit brengt met zich mee dat meer werknemers opleidingen zullen volgen en bijgevolg meer werknemers afwezig zullen zijn. Dit resulteert in een grotere werkdruk voor de aanwezige werknemers op dat moment).*

- *Indien men Competenties gaat “belonen” kan dit competitie en individualisme in de hand werken. Daardoor vermindert de solidariteit en collegialiteit onder de werknemers, wat op de werksfeer zeker negatieve invloed heeft.*

6. STAPPEN BIJ INVOERING COMPETENTIEMANAGEMENT

Is Competentiemanagement = *Maatwerk*?

Bedrijven kunnen:

- *Een competentiesysteem zelf ontwerpen*
- *Een bestaand model combineren met zelf geformuleerde, bedrijfsspecifieke competenties*

Elke organisatie heeft een set van unieke strategische competenties, daarnaast zijn er uiteraard een hele set van meer generieke, zoals klantvriendelijkheid, kwaliteitsbewustzijn, probleemoplossend vermogen ed.

Schematische voorstelling van de mogelijke stappen bij de invoering van Competentiemanagement:

- *Bepalen van de **bedrijfsstrategie** van de organisatie*
- *Omschrijving van de **werkprocessen (+ functies)** van de organisatie*
 - ***Competentieanalyse en definiëring van competenties** (en eventuele **competentieniveaus**)*
 - ***Competentieprofielen***
 - *Verschillende **toepassingsgebieden** binnen HR-beleid*

Korte verduidelijking bij schematische voorstelling:

Men vertrekt vanuit de bedrijfsstrategie, stelt de werkprocessen binnen de organisatie op (+functies), bepaalt en definieert de competenties vlak van en bepaalt mogelijks competentieniveaus. (Er wordt nl. niet in alle gevallen met niveaus gewerkt)(voorbeeld van niveaus: standaard, junior, expert of Niveau I, II, III, ...))

Eens de definities (en niveaus) van de competenties in kaart zijn gebracht, stelt men competentieprofielen op (= een beschrijving van de kennis, ervaring en vaardigheden en het gedrag van een bepaalde persoon.)

De mogelijke toepassingsgebieden waarbij

Competentieprofielen worden aangewend vindt u verder terug onder hoofdstuk 7. "De toepassingsgebieden van Competentiemanagement".

Wat is de link tussen Competentiemanagement en de Missie van het bedrijf (**bedrijfsstrategie**)?

Men vertrekt vanuit de organisatie van vandaag met de aandacht mogelijks gericht op het beeld van de organisatie in de toekomst. Hierbij wordt aandacht besteed aan de evolutie van het bedrijf in de toekomst en welke doelstellingen daarbij centraal staan. Wil het bedrijf in de toekomst deze doelstellingen behalen, dan zullen zij over de nodige competenties moeten beschikken (bij hun werknemers en hun teams).

strategische competenties
ook wel kerncompetenties genaamd

Hoe verloopt de inventarisatie van competenties?

- Men vertrekt vanuit de **werkprocessen** om tot de inventarisatie van de reeds aanwezige en de te verwerven competenties te komen (=huidige organisatiestructuur

met

bijhorende functies).

- Van deze **functies** worden de activiteiten (functiebeschrijving) en alle relevante competenties opgesteld.
- De **competenties** worden **gedefinieerd** en eventuele **competentieniveaus** worden bepaald. De bepaling van de

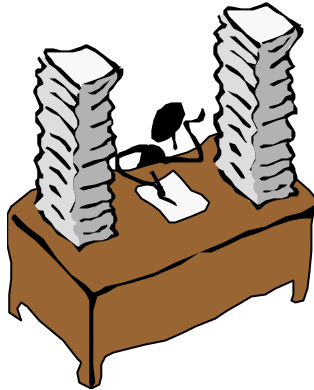
competenties kan gebeuren a.d.h.v. interviews, checklists,

vragenlijsten, observaties, werkgroepen (waarin de jobhouders zetelen), externe adviseurs,...

- **Competentieprofielen** worden opgemaakt.

Loopt het project ten einde nadat men
Competentiemanagement heeft ingevoerd?

Neen, Competentiemanagement is een continu project. Doelstellingen moeten worden herbekeken en profielen moeten worden bijgewerkt als de organisatie en de functies veranderen. De werknemers evolueren eveneens en hun competenties moeten worden getest. Dit alles moet administratief worden verwerkt.



7. TOEPASSINGSGEBIEDEN COMPETENTIEMANAGEMENT BINNEN HET HR-BELEID

Competentiemanagement kan men gaan toepassen op verschillende terreinen binnen het Human Resources-beleid, m.n. op het vlak van :

1. Rekrutering en wervingsbeleid
2. Vormings-, trainings- en opleidingsbeleid
3. Loopbaanbeleid
4. Evaluatie- en functioneringsbeleid
5. Beloningsbeleid

1. Rekrutering

Bij Competentiemanagement verschuift het accent op het vlak van “selectie en rekrutering” van de functie naar de medewerker.

De inzetbaarheid (ook wel employability genoemd) van de medewerker in de organisatie krijgt de bovenhand op de invulling van die specifieke functie. De

*ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijke doorgroei (vnl. gericht op horizontale doorstroming) worden mee in beschouwing genomen.
De klemtoon verschuift van de stoel naar de persoon die op die stoel zit/zal zitten.*

2. Ontwikkelen van competenties

Er wordt in de huidige organisatie meer een meer belang gehecht aan de leerbereidheid, de (multi-) inzetbaarheid en het aanpassingsvermogen van de medewerkers.

*Opgeleide medewerkers maken de concurrentiele voorsprong van het bedrijf op collega-bedrijven.
Vandaar dat in de praktijk Competentiemanagement heel vaak toegepast wordt op het vlak van opleiding van (alle) werknemers.*

Men brengt de vereiste competenties voor een job in kaart, en daaraan worden de aanwezige competenties van diegene die de job momenteel uitoefent gespiegeld. Blijkt dat er opleiding nodig is, dan kan men a.d.h. hiervan een opleidingsplan opstellen.

Ook wanneer in het bedrijf organisatorische wijzigingen worden doorgevoerd (bv. invoering van (nieuw) computersysteem) kan men na inventarisatie (collectieve/individuele) vormingen organiseren.

3. Loopbaanbeleid

*Ook op het vlak van het Loopbaanbeleid is Competentiemanagement een handig instrument.
Daar waar bij functieprofielen de aandacht gericht is*

op hiërarchische promotie, richt deze zich bij Competentiemanagement op de horizontale doorstromingsmogelijkheden van werknemers.

4. Evaluatie

In het geval van functiebeschrijving ligt bij de evaluatie het accent op de “functie-uitoefening”. Echter bij de evaluatie a.d.h. Competentiebeschrijving ligt het accent op het functioneren, de prestatieresultaten en het potentieel. Ook het gedrag is een evenwaardig onderdeel van het evaluatiegesprek.

Gezien enkel meetbare competenties worden opgenomen in een competentieprofiel (= waarneembaar) gebeurt de evaluatie bij Competentiemanagement op een “objectievere” manier.

Zie ook hoofdstuk 5 “Voordelen van Competentiemanagement”

5. Beloning/Verloning

- *Competentieverloning valt samen met de verloning van de “persoon” op de stoel.*
- *Competentieverloning verloont de kennis, de kunde en de houding die leidt tot het behalen van resultaten in die job.*
- *Competentieverloning en prestatiebeloning kennen dezelfde eigenschappen: als binnen een functie een doel wordt gerealiseerd, dan heeft de persoon die deze functie uitoefent goed gepresteerd (en krijgt hij/zij voor zijn/haar prestatie een beloning).*

- *Met competentieverloning kan het bedrijf verschillen maken in de verloning naargelang de toegevoegde waarde die de medewerkers leveren.*

Enkel en alleen gaan ‘verlonen’ a.d.h.v. competenties gebeurt zelden in de praktijk. We zien wel dat verloning op basis van functieclassificatie aangevuld met

competentieverloning (variabel deel) succes boekt. Dit

komt ondermeer doordat men vindt dat elementen zoals leeftijd, functiezwaarte en anciënniteit zijn achterhaald en dat aanvullende beloning van competenties en individuele doelstelling hoort.

Binnen Competentiemanagement kan verloning gebaseerd zijn op drie componenten:

- 1. Het functieloon (een vast loon op grond van de verantwoordelijkheden en de vereiste competenties)
(In vele gevallen maken competenties reeds deel uit van de functieomschrijving)*
- 2. Het competentieloon (vast of variabel loon voor de invulling van de functie)*
- 3. Het loon voor het resultaat (variabel loon voor de bereikte resultaten binnen een bepaalde periode)*

Hierbij willen we verwijzen naar de nuttige informatie die u kunt terugvinden in het opleidingspakket rond functiewaardering.

Daarnaast is het belangrijk te vermelden dat Competentiemanagement ook gebruikt wordt op het vlak van organisatieontwikkeling (o.a. processen – procedures – teamwork).

8. WAT ZIJN COMPETENTIEPROFIELEN

Weergave van: Wat, Waarom en Hoe

*Daar waar bij een functiebeschrijving vnl. wordt weergegeven **wat** er wordt gedaan, richt het competentieprofiel zich zowel op het **wat**, als op het **waarom** en het **hoe** het moet worden uitgevoerd. De nadruk die bij een functiebeschrijving ligt op vereiste kennis en vaardigheden wordt bij het competentieprofiel ook gelegd op de vereiste attitudes.*

Waarvoor moet men competentieprofielen opstellen?

Men stelt competentieprofielen met vermelding van de mogelijke gedragsindicatoren en competentieniveaus op om alzo competenties te kunnen meten en beoordelen.

Gedragsindicatoren = uit welk gedrag kan die competentie afgeleid worden

*vb. competentie “samenwerken”-
niveau I : werkt mee en informeert anderen*

Gedragsindicatoren:

- houdt rekening met de mening van anderen.*
- gedraagt zich als een teamplayer : werkt collegiaal samen en neemt actief deel aan de werking van het team.*

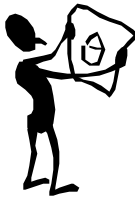
- *behandelt andere personeelsleden met respect, ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen.*
- *geeft informatie en kennis door.*

Bron : www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid

Hoe ziet een competentieprofiel er uit?

Een competentieprofiel is een verzamellijst van kerntaken en competentie-eisen, nodig voor die bepaalde job.

Het is belangrijk alleen waarneembare competenties op te nemen omdat deze meetbaar en ontwikkelbaar zijn. (evaluatie en vorming/training/opleiding !)



Aan welke voorwaarden voldoet een goed competentieprofiel?

Een goed competentieprofiel voldoet aan volgende kenmerken :

- *specifiek/beperkt (gemiddeld 8 à 12 competenties)*
- *kernachtig*
- *realistisch*
- *concreet & objectief meetbaar (zie verder in dit hoofdstuk)*
- *evenwichtige samenstelling van competenties (evenwicht tussen kennis, vaardigheden, gedrag)*
- *toekomstgericht*

- onderscheidend (competenties in het kader van die specifieke functie)
- (bedrijfs)waardevrij en neutraal
- toekomstgericht

Men kan stellen dat de kwaliteit van het project Competentiemanagement wordt bepaald door de kwaliteit van de competentieprofielen.

Competenties moeten omschreven zijn in duidelijk
waarneembaar gedrag = concreet en objectief meetbaar

- “voldoende...”
- “efficiënt handelen...”
- “goed kunnen...” e.d.

zijn suggestieve/vrij interpreteerbare begrippen en worden daardoor beter niet in de definiëring van een competentie opgenomen.

Voorbeeld van wat een goede definiëring van ‘goed kunnen spreken’ zou kunnen zijn :

“ spreekt vlot (niet stotterend, gebruikt geen stopwoordjes en herhaalt geen zinsdelen)”

Zie ook hoofdstuk “Wat zijn competenties” – punt: definitie van een competentie

Wat zijn de gevolgen van de opname van een te groot aantal
competenties in een competentieprofiel?

Indien men teveel competenties opneemt in een competentieprofiel wordt dit

- moeilijk hanteerbaar
- onpraktisch
- onduidelijk

- moeilijk meetbaar
- subjectief voor werkgever (willekeur).

Welke soorten competenties onderscheidt men in een competentieprofiel?

Competentieprofielen omvatten meestal 3 soorten competenties:

- *Strategische kerncompetenties (=geldig voor alle medewerkers ; zijn de gewenste algemene competenties – bvb. klantgerichtheid, dienstbaarheid, resultaatgerichtheid, samenwerking) (op het strategische niveau is competentie het opbouwen en behouden van een concurrentieel voordeel door een unieke combinatie van kennis, vaardigheden, structuren, technologieën en processen (E. Van Sluijs en F. Kluytmans))*
- *Organisatiegebonden competenties (=geldig voor een cluster van medewerkers; zijn bvb. kennis en ervaring met werkwijzen)of functiefamilies (op het organisatie niveau is competentie de specifieke wijze waarop de verschillende resources gecombineerd worden d.w.z. de combinatie van kennis en kunde van de medewerkers onderling én met andere resources zoals kennis systemen, routines, procedures en productietechnologieën (E. Van Sluijs en F. Kluytmans))*
- *Jobspecifieke competenties (=geldig voor een specifieke job; bvb. specifieke vaardigheden, wijze van uitvoeren...)*

Op het individuele niveau zijn competenties de potentiële kennis en kunde van medewerkers – of hun kwalificaties en bekwaamheden (E. Van Sluijs en F. Kluytmans)

Wat betekenen de niveaus per competentie?

Aan iedere competentie wordt een definitie gehangen. Echter dit alleen is niet voldoende. Voor iedere competentie worden er niveaus bepaald (doorgaans 4 niveaus per competentie). De verschillende niveaus worden gebruikt om aan te geven hoe belangrijk de competentie is en welke indicatoren ermee overeenstemmen. (vb. van een Strategische kerncompetentie die van toepassing is op alle werknemers van een bedrijf : klantgerichtheid : deze competentie zal verschillen van niveau naargelang de job die men uitoefent – vb. : het vereiste niveau van deze competentie zal bij een expeditiemedewerker verschillend zijn van deze van een verkoopmedewerker)

In een competentieprofiel worden de competenties opgenomen vergezeld van hun respectievelijke niveaus .

Voorbeelden van competentieprofielen vindt u o.a. op:

- www2.vlaanderen.be
- www.serv.be

9. ERKENNING VAN VERWORVEN COMPETENTIES (EVC)

Algemene doelstelling van EVC:

Het verhogen van de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt door het formeel erkennen en overdraagbaar maken van competenties via het toekennen van een certificaat ter erkenning van competenties.

Verschillende stappen in het EVC-proces:

Er zijn verschillende stappen te onderscheiden in het proces van erkenning van verworven competenties, m.n.

- het herkennen van competenties (benoemen en beschrijven van individuele competenties)*
- het beoordelen van competenties op basis van standaarden (Assessment)*
- het erkennen van competenties (certificering door onafhankelijk erkend instituut)*

Voor het beoordelen en erkennen van competenties moeten standaarden () beschikbaar zijn, die kunnen dienen als ijkpunt voor de herkende competenties.*

() (=referentiekader waarin competenties beschreven staan, noodzakelijk om bepaalde activiteiten met succes te kunnen uitvoeren)*

Gevolgen voor het individu:

Het erkenning van competenties heeft gevolgen op het vlak van toelatingen en vrijstellingen van opleidingen en de toegang tot jobs.

Certificering van competenties

Het gaat niet alleen om professionele competenties, ook de ontwikkeling en erkenning van niet-arbeidsgerichte competenties, zoals sociale vaardigheden en competenties m.b.t. burgerzin en leren-leren, maken deel uit van een geïntegreerd model.

de hoofdbevoegdheid omtrent de invoering van een EVC-model ligt bij de Vlaamse overheid.



10. AANDACHTSPUNTEN VOOR WERKNEMERSAFVAARDIGING

De invoering van competentie management is een project dat meestal door de HR-afdeling wordt gesuperviseerd/uitgevoerd. We willen werknemersafvaardiging hierbij alvast enkele punten opsommen, waaraan zeker de nodige aandacht dient te worden besteed:

Samenstellen van *Werkgroepen* :

Wanneer men werkgroepen organiseert waarin jobhouders zetelen, moet men rekening houden met volgende punten:

- jobhouders beschrijven enkel die competenties die op dit

moment nodig zijn om hun job op dit moment uit te voeren en niet de toekomstige competenties.

- de deelnemende jobhouders moeten een reflectie weergeven van de werkelijke competenties voor die betreffende job (let op overgemotiveerde deelnemers die

harde werkers zijn – overgekwalificeerde competenties! –

Of let op ongemotiveerde deelnemers die ook niet de juiste reflectie weergeven!)

Vraag naar de reden van invoering:

Invoering van Competentiemanagement kan verschillende redenen hebben. Bvb :

- *verbeteren van de inspanningen op het vlak van opleiding en ontwikkeling van de werknemers, (het invoeren van een opleidingsplan?)*
- *de ontwikkeling van het loopbaanbeleid*
- *gerichtere aanwervingen*
- *de "juiste persoon" op de juiste stoel te plaatsen*
- *een herstructurering of personeelsafvloeiing?*
- *een organisatiewijziging?*
- *het aanscherpen van de kennis en de vaardigheden van de medewerkers*
- *wil men in de toekomst gebruik maken van de aanwezige competenties om zich concurrentiëler op de markt op te stellen?(m.a.w. meer en beter benutten van de aanwezige competenties ?)*
- *wil men werknemers laten opleiden om zo de toekomstige doelstelling van het bedrijf te kunnen realiseren?*
- *gaat het om multi-inzetbaarheid van de werknemers (misbruik !)?*

Wat betreft betrokkenheid van alle partijen binnen de organisatie speelt de reden van invoering een cruciale rol. Duidelijke communicatie hieromtrent is dan ook een noodzakelijke vereiste.

Waken over het engagement van iedereen:

Om het project Competentiemanagement te doen slagen is er een duidelijk engagement van het top- en lijnmanagement nodig en dit in overleg met de werknemers.

Inlichten van Ondernemingsraad:

*Het spreekt voor zich dat bij dergelijk grootschalig project de OR tijdig op de hoogte moet worden gebracht.
Opstellen van werkgroepen, vormingen,... de OR hoort op de hoogte te zijn gebracht.
Het spreekt voor zich dat in het geval men in de toekomst zal evalueren en/of verlonen a.d.h.v. competenties, dit een zaak is dat in de OR dient besproken te worden.*

Welke visie heeft de organisatie rond Competentiemanagement?

Het is belangrijk dat men bij de invoering van Competentie-management een duidelijke visie heeft over de betekenis ervan voor het bedrijf.

Noodzaak: Heldere communicatie over het project aan het personeel

- *Informatie over doel en visie Competentiemanagement*
- *Uitleg over gefaseerde invoering – stappenplan uitgezet in tijd (tijdsplan)*

- *Communicatie over wie het project zal uitvoeren (consultantbureau of door eigen HR-afdeling) en m.b.v. welke instrumenten (systemen)*
- *Betrokkenheid/inbreng van sociale partners*
- *Financiële investering t.b.v. de invoering competentie management*
- *Werkgroep: mandaat voor de verdere ontwikkeling*
- *Belangrijke vraag die men zich kan stellen: Hoe kan men efficiënt en tijdig informeren over de steeds wisselende werkomstandigheden?*

Past men reeds functieclassificatie toe in het bedrijf ?

Men kan als vakbond eisen dat – indien men nog geen functieclassificatie hanteert binnen het bedrijf – men eerst de functies gaat klasseren (verhouding tussen functies) alvorens men met Competentiemanagement start. Indien werknemers niet of onvoldoende weten wat het bedrijf van hen verwacht (bepaald in hun functieomschrijving) dan is het onlogisch dat men gaat spreken over het beoordelen van de werknemer zijn functioneren of is er geen basis ter verbetering van/ontwikkeling in het uitoefenen van zijn/haar job.

Indien men reeds functieclassificatie hanteert dan is het maar de vraag of deze nog up-to-date is of moet deze soms worden geherwaardeerd. (zijn de functies sinds de functieclassificering ongewijzigd gebleven ?)

Hoe zal het Opleidingsbeleid er uit gaan zien i.h.k.v. Competentiemanagement?

- *Competenties verwerven: hoe ziet men het opleidingsbeleid in de toekomst?*

- *Aandacht dat alle werknemers deel uitmaken van het toekomstige opleidingsbeleid.*
- *Welke competenties kan men trainen en bijsturen en welke niet?*

Op welke domeinen zal men Competentiemanagement gaan toepassen?

Een heel gevoelig aspect binnen het Competentiegebeuren: Zal men verloning gaan koppelen aan competenties, stapt men af van het huidige classificatiesysteem?

- *Vraag bij aanvang om duidelijke communicatie wat betreft verloning binnen het competentie management? Meestal roept dit de meeste weerstand op en in vele gevallen is er geen sprake van competentieverloning. Hierdoor is echter wel een zekere weerstand gecreëerd die men over het hele project meeneemt.*
- *Herverdeling van de beloning over de drie beloningscomponenten (functie, prestatie en competentie) vindt plaats in het geval men de lonen op basis van competenties invoert. Met welke criteria zal men rekening houden?*
- *Indien door opleiding de functiezwaarte verandert (hogere inschaling) dan hoort het loon verhoogt te worden volgens die (hogere) functieklassie.*
- *Indien het bedrijf kiest voor competentieverloning: welke gevolgen heeft dit voor werknemers die tijdelijk geconfronteerd worden met bepaalde sociale/familiale omstandigheden? Welke weerslag zal dit kennen in hun verloning?*

Opleiding in competentieanalyse:

Werknemersafvaardiging kan erover waken en voldoende aandacht richten op het feit dat diegenen die de competentieanalyse zullen uitvoeren hiervoor voldoende worden opgeleid. Men moet Competent zijn in het uitvoeren van competentieanalyses. Ook over de toetsingmethodes moet er duidelijkheid zijn. Duidelijke feedback is nodig na de competentietoetsingen.

Competentieprofielen:

Werknemersafvaardiging moet erover waken dat bij het opstellen van competentieprofielen volgende aspecten in acht worden genomen:

- *geen aanwezigheid van een te groot aantal bedrijfswaarden gebonden competenties.*
- *de verdediging van de belangen van alle werknemers.*
- *schriftelijke vastlegging van de competentieprofielen.*
- *mogelijkheid beroep aan te tekenen wanneer het competentieprofiel geen correcte weergave is.*

Respecteren van de privacy:

Werknemersafvaardiging moet erover waken dat er regels zijn voor het respecteren van de privacy, meer specifiek wat betreft de toegang en het gebruik van de verzamelde informatie.

Dit is slechts een informatieve brochure. Start men bij u in uw bedrijf met Competentiemanagement en wenst u hierover van gedachte te wisselen, neem dan contact op met onze competentieconsulente, Linda Bohyn

⇒ 09.24.23.977

⇒ via helpdesk.competentie@aclvb.be



Deze brochure kwam tot stand in het kader van een project "sociale dialoog over competenties"

Met dit project ondersteunt Vlaams Minister van Toerisme en Tewerkstelling – Renaat Landuyt – via een Ministerieel Besluit, de drie erkende vakbonden ACLVB, ACV en ABVV bij hun inspanning van het opleidingsbeleid een prioritair thema te maken in het sociaal overleg in de bedrijven.