



Themadossier IOA 2011

Competentiebeleid

Brussel, januari 2012

Competentiebeleid

Met dank aan:

De leden van de deskundigengroep: Karel Colman, Maarten Dedeyne, Mehdi Koocheki, Dirk Mailfait, Jeroen Roskams, Vincent Thoen, Ellen Van Hertbruggen, Gilles Vandorpe;

Directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid, de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalisten.

© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid
WD/2012/2

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Inleiding | 4 |
| 1. Achtergrond van het onderzoek | 6 |
| 1.1. Methodologie | 6 |
| 1.1.1. De Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeidsenquête 2011 | 6 |
| 1.1.2. Analysetechnieken in dit themadossier | 7 |
| 1.2. Inhoud..... | 8 |
| 1.2.1. IOA-enquête 2011..... | 8 |
| 1.2.2. Themadossiers | 9 |
| 2. Competentieprofielen en hun toepassingen | 12 |
| 2.1. Geen competentieprofielen zonder functiebeschrijvingen | 12 |
| 2.2. Een aanzet voor persoonlijke ontwikkelingsplannen?..... | 14 |
| 2.3. Sterke samenhang met beoordelings- en functioneringsgesprekken..... | 15 |
| 2.4. Breed gebruik van competentieprofielen | 18 |
| 2.5. Gebruik voor beheers- en ontwikkelingsdoelstellingen | 20 |
| 3. Grote, sector en snelle groei maken een verschil | 22 |
| 3.1. Meer in grote ondernemingen, maar niet breder toegepast..... | 22 |
| 3.2. Meer bij overheid, onderwijs en social profit, maar niet breder toegepast..... | 24 |
| 3.3. Meer en breder toegepast bij snelgroeiende ondernemingen..... | 27 |
| 4. Opleiding als bron van competentieontwikkeling | 28 |
| 4.1. Enkele cijfers over opleiding..... | 28 |
| 4.2. Meer opleiding in grote en snelgroeiende ondernemingen | 29 |
| 4.3. Competentieprofielen en opleidingskansen hand in hand | 31 |
| 5. Competenties en belonen | 33 |
| 5.1. Meer “loon naar werken” bij competentieprofielen..... | 34 |
| 5.2. Competenties vooral grondslag voor vaste prestatiebeloning..... | 36 |
| 6. Meer lange termijnplanning van personeel bij competentieprofielen | 37 |
| 7. Besluit | 38 |
| Summary | 40 |
| Lijst met figuren en tabellen | 40 |
| Referentielijst | 43 |

Inleiding

Dit themadossier gaat over het competentiebeleid in ondernemingen en organisaties in Vlaanderen. Het is gebaseerd op de enquête Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid (IOA) van de Stichting Innovatie & Arbeid. De gegevens van deze enquête vormen de basis voor een eerder gepubliceerd dossier over competentiegerichte ondernemingen, namelijk 'IOA 2011: Indicatoren voor het Pact 2020: ICO 2020 en product- of dienstinnovatiecijfer' (Delagrangé, 2011). Met de indicator van competentiegerichte ondernemingen, ICO2020, willen de Vlaamse sociale partners één van de doelstellingen van het Pact2020 (als opvolger van het Pact van Vilvoorde) monitoren. Doelstelling 11.4 van het Pact2020 luidt: "In 2020 zullen de bedrijven ... een strategisch competentiebeleid voeren". De ICO2020 wordt echter enkel berekend voor ondernemingen met minstens 10 werknemers en gaat uit van een ruime definitie van competentiebeleid, waar bijvoorbeeld ook werkoverleg en teamwerk deel van uitmaken. In dit themadossier bekijken we alle ondernemingen en organisaties, ook met minder dan 10 werknemers, en bekijken we competentiebeleid in samenhang met het gebruik van competentieprofielen als basisinstrument.

De IOA-enquête bevat vragen over innovatie, organisatiekenmerken en arbeidsorganisatie in bedrijven en organisaties. In wat volgt geven we in hoofdstuk 1 een algemene toelichting over deze enquête. We geven wat meer uitleg bij de methodologie en de inhoud van de vragenlijst en de verschillende themadossiers. Voor een meer gedetailleerde toelichting over de methodologie van de enquête verwijzen we naar een apart themadossier dat begin 2012 zal verschijnen.

In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op competentieprofielen en hun toepassingen. Dat zijn de basisinstrumenten van een competentiebeleid. We gaan na hoeveel ondernemingen over competentieprofielen beschikken, en in welke mate en waarvoor deze profielen worden ingezet binnen het personeelsbeleid.

In hoofdstuk 3 bekijken we of een aantal organisatiekenmerken een rol spelen bij het hebben en toepassen van competentieprofielen. We bekijken de organisatiegrootte, sector en al dan niet een snelgroeiende onderneming zijn.

Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 dieper in op opleiding en in beperkte mate ook leermogelijkheden in jobs als bronnen van competentieontwikkeling. We geven een aantal algemene cijfers over het opleidingsbeleid in organisaties en leermogelijkheden in jobs en de mate waarin een aantal organisatiekenmerken daarbij een rol spelen. We sluiten het hoofdstuk af met een analyse van de samenhang van competentieprofielen met opleiding en leermogelijkheden in jobs.

In hoofdstuk 5 focussen we op de samenhang tussen competenties en diverse beloningssystemen. Volgens de literatuur gaat de competentiebenadering eerder samen met een filosofie van 'loon naar werken', dan 'loon naar werk'. We gaan na in hoeverre dit in de resultaten van de IOA-enquête wordt weerspiegeld.

In hoofdstuk 6, ten slotte, maken we de link tussen een competentiebeleid en op lange termijn nadenken over nodige competenties in de onderneming.

De belangrijkste bevindingen worden in het besluit nog eens op een rijtje gezet.

De Stichting Innovatie & Arbeid heeft al een aantal studies over competentiebeleid in organisaties gemaakt. In dit themadossier verwijzen we naar deze studies. De publicaties zijn gratis te downloaden via de website.

1. Achtergrond van het onderzoek

1.1. Methodologie

1.1.1. De Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeidsenquête 2011

Kenmerken van de enquête

Sinds 1998 peilt de Stichting Innovatie & Arbeid naar de toepassing van nieuwe vormen van technologie, management, organisatie en arbeidsinzet in de Vlaamse economie. De bedoeling van deze IOA-enquête (Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid, voorheen TOA of Technologie, Organisatie en Arbeid enquête) is een kwantitatief zicht krijgen op de feitelijke ontwikkelingen in organisaties over een langer tijdsperspectief.

De IOA-enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en (Nederlandstalig) Brussel.

De enquête wordt afgenomen met de personeelsverantwoordelijke of human resources manager. Als die er niet is, wordt gevraagd naar de zaakvoerder, beheerder of algemeen manager. De interviews duren gemiddeld 19 minuten.

Populatie en steekproef

De populatie van het onderzoek is doorheen de jaren uitgebreid. In de eerste TOA editie (1998) werden enkel de industriële bedrijven met minstens 10 werknemers onderzocht. Sinds 2001 worden naast de industrie ook de diensten, de bouw en de cluster van overheid, onderwijs en social profit (OOSP) bevroegd. In 2004 was er nog een afzonderlijke bevraging met een sterk aangepaste vragenlijst voor de micro-ondernemingen uit de profitsector. Sinds 2007 worden alle organisaties en ondernemingen met minstens één werknemer in dezelfde steekproef en bevraging opgenomen. De vragen zijn op enkele kleine formuleringen na identiek voor alle respondenten. Daardoor is de enquête nu representatief voor de volledige Vlaamse economie.

Tabel 1 TOA/IOA-edities

| Editie | 1998 TOA 1 | 2001 TOA 2 | 2004 TOA KMO < 10 | 2004 TOA 3 | 2007 TOA 4 | 2011 IOA2011 | 2011 Trends Gazellen 2010 |
|--------------|---------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------|-----------------|--|
| Grootte | >=10 wn | >=10 wn | <10 wn | >=10 wn | >=1 wn | >=1 wn | n.v.t. |
| Sector | Industrie | Alle | Profit | Alle | Alle | Alle | n.v.t. |
| Respons | 78% | 55% | 64% | 59% | 68% | 57% | 58% |
| N (eenheden) | 934 | 1581 | 510 | 1646 | 2210 | 2250 | 443 +82 uit de gewone steekproef = 525 |

De steekproeven zijn gestratificeerd naar grootte en sector (Industrie inclusief Primaire sector, Bouw, Diensten en Overheid, Onderwijs en Social profit (OOSP)). De gegevens worden achteraf gewogen voor de totaalcijfers, zie hierna, weging naar sector en grootte. Er wordt voor elke editie een nieuwe steekproef getrokken.

Respons

In 2011 werden er 2.250 volledige interviews afgenomen in het kader van de gewone enquête, met een extra van 443 Trends-Gazellen. De interviews werden afgenomen in de periode eind januari – begin maart 2011. De netto respons was 58%.

Meer informatie

Voor meer informatie over de methodologie van de IOA-enquête 2011 verwijzen we naar het aparte Themadossier Methodologie (verschijnt begin 2012). Hieronder volgt een beknopt overzicht van de voornaamste toepassingen.

1.1.2. Analysetechnieken in dit themadossier

Weging naar sector en grootte

Een toevalssteekproef uit onze populatie, beschreven naar sector (vier grote sector-clusters) en grootteklassen (op basis van het aantal werknemers) zou leiden tot een representatieve steekproef, maar zou niet toelaten om over individuele strata (een combinatie van een grootteklasse en een sector) voldoende informatie te hebben om er iets zinvols over te kunnen zeggen. Vooral de grotere ondernemingen, die veel beperkter zijn in aantal dan de kleine, zouden in slechts minieme mate aanwezig zijn. Daarom wordt er gestratificeerd, zodat in elk van de strata een minimum aan eenheden aanwezig is en er een analyse op gedaan kan worden. De verhoudingen moeten daarna echter weer hersteld worden om over de volledige populatie een uitspraak te kunnen doen. Daarvoor wordt gewogen. Voor elk stratum wordt een factor berekend waarmee elke eenheid moet 'gewogen worden', minder zwaar of net zwaarder doorwegen in het geheel. In de IOA-Themadossiers wordt er altijd gewogen op sector en grootte. De N (aantal eenheden in de tabel) wordt weergegeven op basis van het ongewogen bestand. In het Informatiedossier Methodologie worden de berekeningen in detail beschreven.

Statistische analyses in dit themadossier

Voor het analyseren van de gegevens uit de IOA-enquête 2011 maken we gebruik van frequentieverdelingen en van statistische toetsen om na te gaan of er verbanden zijn tussen bepaalde variabelen. In dit Themadossier presenteren we voornamelijk frequentieverdelingen en maken we gebruik van de Chi²-toets. Frequentieverdelingen geven de verhoudingen voor het gewogen bestand, de significantietoetsen zijn gebaseerd op het ongewogen bestand.

Frequentieverdelingen geven snel een beeld van de belangrijkste karakteristieken van de onderzoekspopulatie. In dit Themadossier worden ze in percentages weergegeven.

De Chi²-toets wordt gebruikt om na te gaan of er tussen twee categorische variabelen een statistisch aantoonbaar verband is. Bijvoorbeeld, hangt de sector van een onderneming of organisatie ("Primair/Industrie", "Bouw", "Diensten" of "OOSP") samen met het al dan niet hebben van een systeem van prestatiebeloning ("geen prestatiebeloning" of "prestatiebeloning").

De Chi²-toets vergelijkt de werkelijke waarden in de tabel met de waarden die verwacht worden wanneer de variabelen geen enkel verband met elkaar hebben. Daarna wordt het verschil tussen de verwachte waarden en de werkelijke waarden berekend. Dat levert een bepaald getal op, waarvan geweten is hoe groot de kans is om dat te vinden (gegeven een bepaalde steekproefgrootte en het aantal ingangen in de tabel). Die kans is de p-waarde die wordt meegegeven in of bij de tabellen.

In de themadossiers stellen we een significantieniveau van $\alpha = 0.05$ voorop. Wanneer de p-waarde van de toets kleiner is dan het vooropgestelde significantieniveau is de chi²-toets significant en besluiten we dat beide variabelen statistisch afhankelijk zijn: de verschillen die we zien zijn geen toeval. Een significantieniveau van 0,05 betekent dat er maar een kans van 0,05 (of 5%) is dat we ons daarbij vergissen.

Soms wordt er bij de Chi²-toets ook een effectwaarde weergegeven. Dat is een maat voor de sterkte van het verband dat werd gevonden. Bij een grote steekproef kan een zwak verband soms toch statistisch significant zijn. Of een bepaald resultaat significant is hangt ook samen met de steekproefgrootte, hoe groter de steekproef hoe sneller een resultaat significant. De effectwaarde geeft bij een significant verband aan of het gaat om een zwak dan wel een sterk verband. We gebruiken daarvoor Cramer's V en interpreteren deze maat in dit themadossier als volgt: <.10 zwak, .10-.20 matig, .20-.30 sterk en >.30 zeer sterk.

Soms controleren we de samenhang tussen twee categorische variabelen voor de invloed van een derde variabele. Het resultaat van deze statistische controle geven we weer in partiële frequentietabellen of rapporteren we in te tekst.

1.2. Inhoud

1.2.1. IOA-enquête 2011

Van TOA naar IOA

Voor de editie van 2011 werd een uitgebreide herwerking van de vragenlijst doorgevoerd. De vroegere TOA-vragenlijst (Technologie, Organisatie, Inzet van Arbeid), waarvan de basis werd gelegd in 1998, was stilaan verouderd. Er was nood aan een actualisering, zowel van de selectie van thema's als de uitdieping ervan. In de TOA-edities lag de nadruk op de wisselwerking tussen technologie, organisatie en arbeid. In de IOA-editie(s) wordt het technologische bijna volledig vervangen door vragen over innovatie in de ruime zin van het woord. Naast proces-, product- en dienstinnovatie is er aandacht voor innovatie op het vlak van de (arbeids-)organisatie en de inzet van arbeid (of het personeelsbeleid). Door deze herwerking, wordt de vergelijkbaarheid met de vorige TOA-edities in grote mate (doch niet volledig) opgegeven.

De bevraging van een beperkt aantal thema's bleef (ondanks de herwerking van de vragenlijst) onveranderd. Voor deze thema's vermelden we ook cijfers uit vorige TOA-edities. Voor de meeste thema's gaat dit echter niet meer. Concreet betekent dit dat u bij het lezen van de themadossiers soms tijdreeksen zal aantreffen en soms enkel cijfers voor 2011.

Innovatie, Organisatie en Arbeid

In de IOA-enquête 2011 stellen we vragen over de organisatiestructuur en de interne/externe werkorganisatie: jobrotatie & taakroulatie, het aantal hiërarchische niveaus

en het percentage leidinggevenden, teamwerk en samenwerkingsverbanden. Ook peilen we naar organisatiepraktijken zoals integrale kwaliteitszorg, flexibiliteit, just in time en ERP-systemen. Verder bekijken we de belangrijkste domeinen van het personeelsbeleid: selectie en introductie, opleiding, werkoverleg, loopbaanontwikkeling, beoordeling en beloning. Het laatste vragencluster gaat over eventuele belangrijke wijzigingen in de voorbije jaren. We bekijken product-/dienst- en procesinnovatie, technologische veranderingen, aanpassingen aan de organisatiestructuur, de werkorganisatie en het personeelsbeleid. Ook de kennisbronnen die leiden naar innovatie komen aan bod. De volledige vragenlijst is terug te vinden in het Themadossier Methodologie.

1.2.2. Themadossiers

Op basis van de gegevens van de IOA-enquête wordt een reeks themadossiers gemaakt waarin telkens een ander aspect van innovatie, organisatie en/of arbeid wordt belicht. Onderstaande figuur vermeldt hoe deze themadossiers passen binnen het IOA-kader. Er zijn dossiers die een thema als uitgangspunt hebben en er zijn dossiers die over de thema's heen de situatie voor een bepaalde groep van bedrijven beschrijven.

Themadossier ICO 2020 en Innovatiecijfer

De IOA-cijfers worden gebruikt om twee doelstellingen van het Pact van Vilvoorde op te volgen, nl. de ICO 2020 (Indicator Competentiegerichte Ondernemingen en organisaties) en het Product- of dienstinnovatiecijfer. Deze info werd gebundeld tot één informatiedossier.

Themadossier Innovatie

Product- en dienstinnovatie komt ook in dit themadossier aan bod. In dit themadossier bekijken we innovatie echter ruimer: naast product- en dienstinnovatie, komen ook proces- en technologische innovatie en innovatie i.v.m. de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid aan bod.

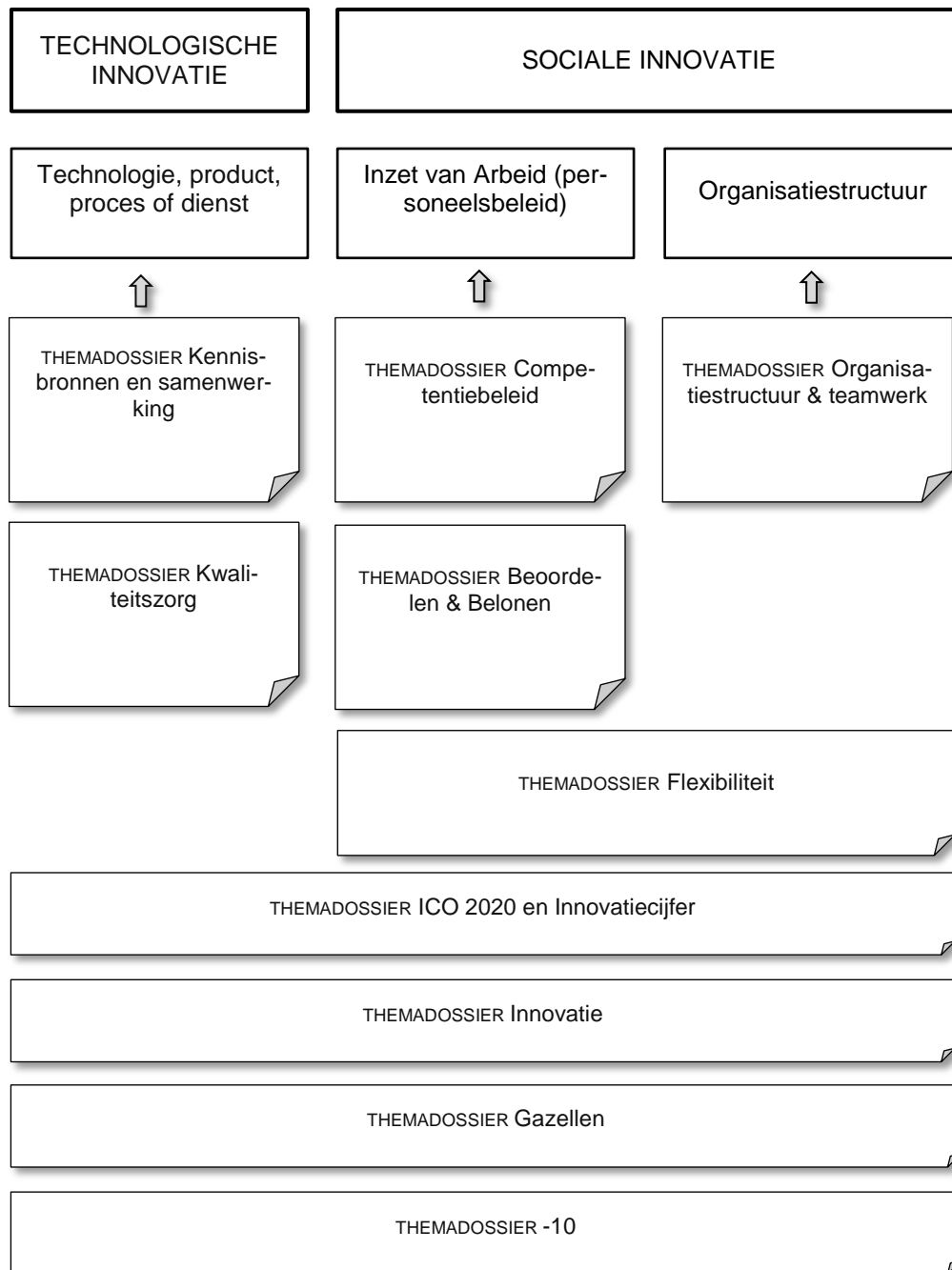
Themadossier Kennisbronnen en samenwerking

In dit themadossier wordt dieper ingegaan op het gebruik van diverse kennisbronnen, zowel interne als externe, en de samenwerkingsverbanden of strategische partnerschappen. De aard van de contacten variëren van een beroep doen op de kennis van medewerkers, over informatieve contacten met leveranciers en klanten, tot net- en samenwerken met kennisinstellingen. We gaan na in welke mate deze contacten verschillen naargelang de bedrijfskenmerken in het algemeen en met innovatie in het bijzonder.

Themadossier Beoordelen en belonen

Het themadossier Beoordelen en belonen geeft een overzicht van de mate waarin ondernemingen en organisaties beoordelings- en functioneringsgesprekken voeren en gebruik maken van diverse beloningssystemen. Het themadossier gaat dieper in op mogelijke verschillen naar gelang de bedrijfskenmerken en de samenhang met andere aspecten van het personeelsbeleid.

Figuur 1 Thema's binnen het IOA-denkkader



Themadossier Competentiebeleid

In dit themadossier komen een aantal aspecten van het competentiebeleid in ondernemingen en organisaties aan bod, waaronder het beschikken over competentieprofielen en de toepassing ervan. Tot een competentiebeleid behoren in dit themadossier ook opleiding en loopbaanontwikkelingsplannen. We kijken naar mogelijke verschillen naar bedrijfskenmerken.

Themadossier IOA -10

Voor de micro-organisaties verschijnt er een afzonderlijk dossier dat, specifiek voor dit type van bedrijven en organisaties, een overzicht geeft van het volledige palet aan gegevens, met focus op samenwerkingsverbanden, innovatie en managementtechnieken & -praktijken.

Themadossier Gazellen

In 2011 werd een onderzoek afgerond naar de groei en organisatie van Trends-Gazellen. Dit onderzoek bestaat uit vier delen: een literatuurstudie, een statistische analyse op de Trends-Gazellen 2003-2009, casestudies en een telefonische bevraging van de Trends-Gazellen. Hiertoe werd aan de IOA-steekproef de populatie van Trends-Gazellen van 2010 toegevoegd. De resultaten van dit onderzoek worden gebundeld in een afzonderlijk themadossier.

Themadossier Organisatiestructuur & Teams

Hoe ziet de organisatiestructuur van de ondernemingen en organisaties er uit? Hoe is de organisatie opgebouwd en hoeveel ondernemingen en organisaties werken met teams? Wat zijn de bevoegdheden en hoe worden ze samengesteld? Is er een verband met andere kenmerken van de organisatie? In dit dossier wordt ook teruggegrepen naar gegevens over teams uit de vorige edities, zodat er een evolutie kan beschreven worden sinds 2001.

Themadossier Flexibiliteit

Welke flexibiliteitsinstrumenten worden ingezet, en met welke intensiteit? Is er een verband met de organisatiestructuur, personeelsbeleid of andere kenmerken van de onderneming?

Themadossier Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg blijft een belangrijk aspect in de bedrijfsvoering. In dit themadossier worden een reeks typische kwaliteitszorgmaatregelen voorgesteld.

Themadossier Methodologie

Voor een uitgebreide methodologische verantwoording van het opzet van de IOA-enquêtes (voor alle edities) kan u terecht in een apart methodologisch informatiedossier. In het methodologisch dossier vindt u ook informatie over het toepassen van wegenen en wegingsfactoren.

2. Competentieprofielen en hun toepassingen

2.1. Geen competentieprofielen zonder functiebeschrijvingen

Competentieprofielen vormen het basisinstrument voor het voeren van een competentiebeleid. Ze worden doorgaans opgesteld voor de diverse functies binnen een organisatie. Maar het kan bijvoorbeeld ook voor een aantal rollen binnen de organisatie, bijvoorbeeld de rol van peter of meter wanneer er een peterschapssysteem is.

Een functieomschrijving legt de taken en verantwoordelijkheden die bij een functie horen vast. Een competentieprofiel beschrijft de vereiste kennis, vaardigheden, ervaring en gedrag om de taken met succes uit te voeren. Het geheel van competenties en het vereiste niveau van de competenties die nodig zijn om de specifieke functie uit te voeren, vormen het competentieprofiel.

In de IOA-enquête 2011 vragen we naar het hebben van functiebeschrijvingen en competentieprofielen. De vragen werden als volgt geformuleerd:

V79 Zijn er functieomschrijvingen in deze [naam]?

1. Ja
2. Neen

Int.: een functieprofiel bevat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die bij een functie horen.

V80 Voor hoeveel personeelsleden zijn er functieomschrijvingen gemaakt?

1. Voor alle personeelsleden
2. Voor minstens de helft van het personeel
3. Voor minder de helft van het personeel

V81 Zijn er competentieprofielen in deze [naam]?

1. Ja
2. Neen

Int.: een competentieprofiel omschrijft de vaardigheden en het gedrag die men nodig heeft om een functie te kunnen uitoefenen.

ENKEL INDIEN NOG MEER UITLEG NODIG: Een competentieprofiel bevat de vaardigheden en het gedrag, een functieprofiel de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

V82 Voor hoeveel personeelsleden zijn er competentieprofielen gemaakt?

1. Voor alle personeelsleden
2. Voor minstens de helft van het personeel
3. Voor minder de helft van het personeel

Tabel 2 Functieomschrijvingen (% organisaties)

| Functieomschrijvingen | % organisaties |
|---|----------------|
| Nee | 48,5% |
| Ja | 51,5% |
| <i>voor minder dan de helft van het personeel</i> | 2,6% |
| <i>voor minstens de helft van het personeel</i> | 5,5% |
| <i>voor alle personeelsleden</i> | 43,4% |
| Totaal | 100,0% |

Gewogen cijfers (N = 2.250)

Ongeveer de helft van de organisaties en ondernemingen (51,5%) beschikt over functiebeschrijvingen. 43,4% heeft functiebeschrijvingen voor alle personeelsleden. Organisaties die functiebeschrijvingen hebben, hebben die hoofdzakelijk voor alle personeelsleden.

Tabel 3 Competentieprofielen (% organisaties)

| Competentieprofielen | % organisaties |
|---|----------------|
| Nee | 76,1% |
| Ja | 23,9% |
| <i>voor minder dan de helft van het personeel</i> | 1,3% |
| <i>voor minstens de helft van het personeel</i> | 3,2% |
| <i>voor alle personeelsleden</i> | 19,3% |
| Totaal | 100,0% |

Gewogen cijfers (N = 2.250)

Bijna een kwart van de ondernemingen en organisaties (23,9%) beschikt over competentieprofielen. Bij 19,3% voor alle personeelsleden. Wanneer competentieprofielen worden opgesteld, gebeurt dat dus doorgaans voor alle personeelsleden.

In welke mate komen functiebeschrijvingen en competentieprofielen samen of afzonderlijk van elkaar voor?

Tabel 4 Samenhang tussen competentieprofielen en functiebeschrijvingen (% organisaties)

| | Geen competentieprofielen | Competentieprofielen | Totaal |
|----------------------------|---------------------------|----------------------|--------|
| Geen functiebeschrijvingen | 46,4% | 2,1% | 48,5% |
| Functiebeschrijvingen | 29,7% | 21,8% | 51,5% |
| Totaal | 76,1% | 23,9% | 100,0% |

Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .44

Er is een zeer sterke samenhang tussen het hebben van competentieprofielen en functiebeschrijvingen. 21,8% van alle ondernemingen heeft zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen. Opvallend is dat er haast geen ondernemingen zijn die wel competentieprofielen, maar geen functiebeschrijvingen hebben (2,1%). Omgekeerd zijn er 29,7% ondernemingen die functiebeschrijvingen, maar geen competentieprofielen hebben. Technieken en instrumenten als functieclassificatie en functiebeschrijvingen zijn al sinds de jaren 90 een courante praktijk in ondernemingen. Handboeken over het voeren van een competentiebeleid en het opstellen van competentieprofielen verwijzen ook naar functiebeschrijvingen als basis.

2.2. Een aanzet voor persoonlijke ontwikkelingsplannen?

Een loopbaanontwikkelingsplan of een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) gaat nog een stap verder dan competentieprofielen. Het is een instrument dat tot doel heeft systematiek te brengen in de competentieontwikkeling van de medewerker. Het wordt in de enquête als volgt gedefinieerd: "een overeenkomst tussen de werkgever en werknemer over de richting waarin de werknemer zich verder zal ontwikkelen en welke opleidingen hij daarvoor zal krijgen".

De IOA-enquête 2011 gaat op basis van onderstaande vraag ook na of ondernemingen en organisaties beschikken over persoonlijke ontwikkelingsplannen.

V90 Zijn er loopbaanontwikkelingsplannen of 'POP's' in deze [naam]?

1. Ja
2. Nee

Int. Instructie: "POP staat voor 'Persoonlijk OntwikkelingsPlan', dat is een overeenkomst tussen de werkgever en werknemer over de richting waarin de werknemer zich verder zal ontwikkelen en welke opleidingen hij daarvoor zal krijgen.

V91 Voor wie zijn er loopbaanontwikkelingsplannen gemaakt?

1. Voor alle personeelsleden
2. Voor minstens de helft van het personeel
3. Voor minder dan de helft van het personeel

Tabel 5 Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen (% organisaties)

| Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen | % organisaties |
|---|----------------|
| Nee | 91,6% |
| Ja | 8,4% |
| <i>voor minder dan de helft van het personeel</i> | 2,5% |
| <i>voor minstens de helft van het personeel</i> | 1,4% |
| <i>voor alle personeelsleden</i> | 4,5% |
| Totaal | 100,0% |

Gewogen cijfers (N = 2.250)

8,4% van de ondernemingen en organisaties heeft loopbaanontwikkelingsplannen of persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's). 4,5% heeft POP's voor alle personeelsleden.

Tabel 6 Samenhang tussen competentieprofielen en POP's (% organisaties)

| | Geen POP's | POP's | Totaal |
|----------------------------------|------------|-------|--------|
| Geen competentieprofielen | 73,1% | 3,0% | 76,1% |
| Competentieprofielen | 18,5% | 5,4% | 23,9% |
| Totaal | 91,6% | 8,4% | 100,0% |

Gewogen cijfers (N = 2.250), $p < .001$, Cramer's V = .34

5,4% van alle ondernemingen heeft zowel competentieprofielen als POP's. Er is een zeer sterke samenhang tussen het hebben van competentieprofielen en POP's. Opvallend is dat er haast geen ondernemingen zijn die wel persoonlijke ontwikkelingsplannen hebben, maar geen competentieprofielen (3,0%). Omgekeerd zijn er 18,5% ondernemingen die competentieprofielen, maar geen POP's hebben. Persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn dan ook een meer recente tool of toepassing, waarbij competentieprofielen vaak als basis worden gezien.

2.3. Sterke samenhang met beoordelings- en functioneringsgesprekken

De IOA-enquête bevat een aantal vragen over het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken. Concreet werden de vragen als volgt geformuleerd:

De volgende vragen gaan over functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Het zijn beide formele, op voorhand geplande gesprekken. Een functioneringsgesprek gaat over verbeteren van het functioneren zonder dat er een eindoordeel wordt opgemaakt. In het beoordelingsgesprek wordt er wel een eindoordeel over de prestaties of resultaten gemaakt. Het is mogelijk dat deze twee types in één gesprek worden uitgevoerd. We bekijken ze hier wel apart.

V92 Worden er in uw [naam] minstens één keer per jaar functioneringsgesprekken gehouden met het personeel?

1. Ja
2. Neen

V93 Met hoeveel werknemers zijn er functioneringsgesprekken?

1. Met alle personeelsleden
2. Met minstens de helft van het personeel
3. Met minder dan de helft van het personeel

V94 Worden er in uw [naam] minstens één keer per jaar beoordelingsgesprekken gehouden met het personeel?

1. Ja
2. Neen

V95 Met hoeveel werknemers zijn er beoordelingsgesprekken?

1. Met alle personeelsleden
2. Met minstens de helft van het personeel
3. Met minder dan de helft van het personeel

V95B Enkel stellen indien beoordelings- of functioneringsgesprekken worden gehouden: worden de functionerings- en beoordelingsgesprekken tegelijk of apart uitgevoerd?

1. Tegelijk
2. Apart

Voor algemene cijfers over beoordelings- en functioneringsgesprekken verwijzen we naar een apart themadossier over beoordelen en belonen (Hedebouw, 2011). We gaan hier enkel in op de samenhang van functiebeschrijvingen, competentieprofielen en POP's met beoordelings- en functioneringsgesprekken. We maken daarvoor een opdeling in ondernemingen en organisaties die (1) niet beschikken over functiebeschrijvingen (48,5%), (2) beschikken over functiebeschrijvingen maar niet over competentieprofielen (29,8%), en (3) beschikken over zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen (21,7%).

Tabel 7 Samenhang van functiebeschrijvingen en competentieprofielen met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken (% organisaties)

| | Geen functiebeschrijvingen | Functiebeschrijvingen, geen competentieprofielen | Functiebeschrijvingen en competentieprofielen |
|---|----------------------------|--|---|
| Geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken | 62,5% | 32,9% | 20,0% |
| Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken | 37,5% | 67,1% | 80,0% |
| Totaal | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .38$

Er is een zeer sterk verband tussen functiebeschrijvingen en/of competentieprofielen en het voeren van beoordelings- en/of functioneringsgesprekken. 37,5% van de ondernemingen en organisaties zonder functiebeschrijvingen voert beoordelings- en/of functioneringsgesprekken. Dat cijfer ligt significant hoger voor ondernemingen en organisaties die functiebeschrijvingen maar geen competentieprofielen hebben, namelijk 67,1%. Wanneer ondernemingen en organisaties naast functiebeschrijvingen ook competentieprofielen hebben, stijgt het aantal ondernemingen en organisaties met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken significant tot 80,0%. Na controle voor de organisatiegrootte blijven de verschillen significant.

Is er ook een samenhang tussen functiebeschrijvingen en competentieprofielen met het type beoordelings- en/of functioneringsgesprekken? We bekijken daarvoor enkel de ondernemingen en organisaties met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken.

Tabel 8 Samenhang van functiebeschrijvingen en competentieprofielen met types van beoordelings- en functioneringsgesprekken (% organisaties met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken)

| | Geen functiebeschrijvingen | Functiebeschrijvingen, geen competentieprofielen | Functiebeschrijvingen en competentieprofielen |
|--------------------------------|----------------------------|--|---|
| Enkel beoordelingsgesprekken | 10,8% | 7,8% | 2,8% |
| Enkel functioneringsgesprekken | 25,5% | 26,9% | 22,0% |
| Beide, in zelfde gesprek | 44,1% | 45,3% | 43,2% |
| Beide, in aparte gesprekken | 19,6% | 20,0% | 32,0% |
| Totaal | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Gewogen cijfers ($N = 1.422$), $p < .001$, Cramer's $V = .17$

Er is een significant, matig verband is tussen beide. Ondernemingen en organisaties met zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen hebben in vergelijking met de ondernemingen en organisaties zonder functiebeschrijvingen meer 'beoordelings- en func-

tioneringsgesprekken in aparte gesprekken' (32,0%) en minder 'enkel beoordelingsgesprekken' (2,8%).

Gelijkaardige resultaten gelden voor de samenhang tussen persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en het voeren van beoordelings- en/of functioneringsgesprekken: er is een sterke, positieve samenhang tussen POP's en beoordelings- en/of functioneringsgesprekken.

Uit de resultaten van de enquête blijkt verder dat er haast geen ondernemingen zijn met competentieprofielen maar geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken (4,6%), maar omgekeerd wel een grotere groep ondernemingen met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken maar geen competentieprofielen (36,2%). Er zijn ook zeer weinig ondernemingen met POP's maar geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken (0,9%), maar wel een grotere groep ondernemingen met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken maar geen POP's (48,1%). Waarschijnlijk is het in de praktijk zo dat ondernemingen en organisaties eerst beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren en daar later instrumenten als competentieprofielen en POP's bij inzetten.

2.4. Breed gebruik van competentieprofielen

De vergelijking tussen het gewenste competentieprofiel dat bij een functie hoort en de gemeten competenties bij de functiehouder, kan een leidraad vormen voor actie binnen diverse domeinen van het personeelsbeleid, van werving en selectie, over opleiding en ontwikkeling tot evaluatie en beloning. Het werken met competenties kan de verschillende instrumenten en technieken binnen het personeelsbeleid op elkaar afstemmen. In de literatuur spreekt men van horizontale integratie tussen de verschillende deelaspecten van het personeelsbeleid.

De IOA-enquête 2011 peilt naar de toepassing van competentieprofielen binnen zeven deelaspecten van het personeelsbeleid. De vragen werden als volgt geformuleerd:

We zullen een aantal mogelijke toepassingen van de competentieprofielen opsommen. Wilt u telkens met ja of nee zeggen of ze daarvoor worden gebruikt?

V83 Bij selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden

1. Ja
2. Nee

V84 Bij vorming, training en opleiding

1. Ja
2. Nee

V85 Voor de onderlinge taakverdeling

1. Ja
2. Nee

V86 Bij Loopbaanontwikkeling & functioneringsgesprekken

1. Ja
2. Nee

V87 Bij de beoordeling

1. Ja
2. Nee

V88 Bij de beloning

1. Ja
2. Nee

V89 Voor de lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties

1. Ja
2. Nee

Tabel 9 Aantal toepassingen van competentieprofielen

| Aantal toepassingen van competentieprofielen (van 7 bevraagde toepassingen) | % organisaties met competentieprofielen (N = 759) | % alle organisaties (N=2.250) |
|---|---|-------------------------------|
| 0 | 1,9% | 76,6% |
| 1 | 3,4% | 0,8% |
| 2 | 5,2% | 1,2% |
| 3 | 6,8% | 1,6% |
| 4 | 15,7% | 3,8% |
| 5 | 22,5% | 5,4% |
| 6 | 24,1% | 5,8% |
| 7 | 20,3% | 4,9% |
| 5 of meer toepassingen | 66,9% | 16,1% |
| Gemiddeld aantal toepassingen | 4,97 | 1,19 |
| Mediaan | 5 | 0 |
| Modus | 6 | 0 |

Gewogen cijfers

Wanneer we kijken naar het aantal toepassingen waarvoor bedrijven en organisaties hun competentieprofielen inzetten, gebeurt dat in meer dan zes op de tien ondernemingen met competentieprofielen (66,9%) voor 5 of meer toepassingen. Het gemiddeld aantal toepassingen bij organisaties die over competentieprofielen beschikken is 4,97. De modus, het meest voorkomend aantal toepassingen van competentieprofielen, is 6. Bedrijven en organisaties die over competentieprofielen beschikken, zetten deze dus breed in binnen diverse onderdelen van hun personeelsbeleid. Deze cijfers lijken er op te wijzen dat competentieprofielen een instrument vormen om de verschillende domeinen van het personeelsbeleid te integreren binnen één beleid.

2.5. Gebruik voor beheers- en ontwikkelingsdoelstellingen

Uit de voorgaande analyses weten we dat competentieprofielen breed worden ingezet binnen het personeelsbeleid. In dit onderdeel gaan we dieper in op de specifieke deelaspecten van het personeelsbeleid waarvoor competentieprofielen worden ingezet.

Tabel 10 Toepassingen van competentieprofielen

| Gebruik van competentieprofielen bij ... | % organisaties met competentieprofielen (N = 759) | % alle organisaties (N=2.250) |
|--|--|----------------------------------|
| Selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden | 88,2% | 21,1% |
| Beoordeling | 82,9% | 19,8% |
| Loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken | 73,0% | 17,4% |
| Vorming, training en opleiding | 68,6% | 16,4% |
| Onderlinge taakverdeling | 65,4% | 15,6% |
| Voor de lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties | 65,1% | 15,6% |
| Beloning | 53,6% | 12,8% |

Gewogen cijfers

Elk van de zeven bevraagde toepassingen wordt door minstens de helft van de ondernemingen en organisaties met competentieprofielen gebruikt. De meest gebruikte toepassingen van competentieprofielen zijn selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden (88,2%), beoordeling (82,9%) en loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken (73,0%). Competentieprofielen worden het minst ingezet bij beloning (53,6%), voor de lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties (65,1%) en de onderlinge taakverdeling (65,4%).

In de literatuur over competentiebeleid wordt een onderscheid gemaakt in een focus op competentieontwikkeling en competentiebeheer. Waar bij het eerste de nadruk ligt op de ontwikkeling van competenties, staat bij het tweede een bepaalde na te streven competentienorm voorop. Van de toepassingen van competentieprofielen uit Tabel 10 horen zowel loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken als vorming, training en opleiding tot de ontwikkelingsdoelstellingen. Beoordelen en beloning horen eerder thuis bij de beheersdoelstellingen. Tabel 11 geeft een overzicht van de ondernemingen en organisaties die competentieprofielen toepassen voor beheers- en/of ontwikkelingsdoelstellingen.

Tabel 11 Toepassingen van competentieprofielen voor competentiebeheer en/of -ontwikkeling

| Gebruik van competentieprofielen voor ... | % organisaties met competentieprofielen (N = 759) | % organisaties met competentieprofielen én POP's (N = 238) | % alle organisaties (N=2.250) |
|--|---|--|-------------------------------|
| Enkel beheersdoelstellingen (beoordeling, beloning) | 5,8% | 0,8% | 1,4% |
| Enkel ontwikkelingsdoelstellingen (loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken, vorming, training en opleiding) | 5,6% | 5,0% | 1,3% |
| Zowel beheers- als ontwikkelingsdoelstellingen | 82,6% | 91,6% | 19,7% |
| Geen van beide | 6,0% | 2,5% | 1,4% |
| Totaal | 100,0% | 100,0% | 23,8% |

Gewogen cijfers

Uit de resultaten blijkt dat 82,6% van de ondernemingen en organisaties met competentieprofielen, deze zowel toepassen voor eerder competentiebeheer (beoordeling, beloning), als competentieontwikkeling (loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken, vorming, training en opleiding). Van de ondernemingen die naast competentieprofielen, ook POP's hebben, gebruikt 91,6% de competentieprofielen voor zowel beheers- als ontwikkeldoelstellingen en slechts 0,8% enkel voor competentiebeheer.

3. Grootte, sector en snelle groei maken een verschil

In dit onderdeel bekijken we in welke mate functiebeschrijvingen, competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen samenhangen met een aantal kenmerken van de ondernemingen en organisaties, namelijk organisatiegrootte, sector en al dan niet een snelgroeiende onderneming zijn. We gaan ook na of er verschillen zijn in het aantal en de specifieke toepassingen van competentieprofielen.

3.1. Meer in grote ondernemingen, maar niet breder toegepast

Om de samenhang tussen de organisatiegrootte en het hebben en toepassen van competentieprofielen na te gaan, maken we een onderscheid in vier organisatiegroottes: 1-9 werknemers, 10-49 werknemers, 50-199 werknemers en 200 werknemers of meer.

Tabel 12 Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en POP's volgens organisatiegrootte (% organisaties binnen de organisatiegrootte)

| | 1-9 wkns | 10-49 wkns | 50-199 wkns | 200+wkns |
|--|----------|------------|-------------|----------|
| Functiebeschrijvingen¹ | 43,3% | 76,5% | 91,2% | 100,0% |
| Competentieprofielen² | 19,1% | 36,7% | 53,8% | 57,1% |
| Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's)³ | 6,3% | 12,7% | 22,2% | 40,0% |

¹ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .49$

² Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .33$

³ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .32$

Er is een zeer sterke, lineaire samenhang tussen de organisatiegrootte en het hebben van functiebeschrijvingen, competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Hoe groter de onderneming of organisatie, hoe groter de kans dat het gaat om een onderneming of organisatie met functiebeschrijvingen, competentieprofielen en/of POP's. Zo heeft 19,1% van de ondernemingen met 1-9 werknemers competentieprofielen. Dat percentage stijgt met de organisatiegrootte tot 57,1% voor de ondernemingen met 200 werknemers of meer.

Ondernemingen hebben vaker competentieprofielen naarmate hun organisatiegrootte toeneemt. Is er ook een samenhang tussen de organisatiegrootte en het aantal toepassingen van competentieprofielen? Om dat te toetsen bekijken we enkel de ondernemingen en organisaties met competentieprofielen naar organisatiegrootte.

Tabel 13 Gemiddeld aantal toepassingen van competentieprofielen volgens organisatiegrootte voor ondernemingen met competentieprofielen

| Toepassingen van competentieprofielen (7 bevraagde toepassingen) | 1-9 wkns | 10-49 wkns | 50-199 wkns | 200+wkns |
|--|----------|------------|-------------|----------|
| Gemiddeld aantal toepassingen | 4,82 | 5,25 | 5,06 | 5,35 |
| Mediaan | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Modus | 6 | 5 | 6 | 5 |

Gewogen cijfers, N=759, ANOVA-toets, ns

Er is geen significante samenhang tussen het aantal toepassingen van competentieprofielen en de organisatiegrootte van ondernemingen met competentieprofielen. Met andere woorden, ondernemingen met competentieprofielen van alle organisatiegroottes gebruiken hun competentieprofielen voor een gelijk aantal toepassingen, namelijk 5.

Is er een samenhang tussen de organisatiegrootte en het type toepassingen van competentieprofielen?

Uit de resultaten (Tabel 14) komt naar voor dat het % organisaties met competentieprofielen dat deze profielen gebruikt voor selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden, voor onderlinge taakverdeling en voor de lange termijnplanning of toekomstige behoeften aan competenties niet significant verschilt naar organisatiegrootte.

Er is een matige, lineaire samenhang tussen de organisatiegrootte en het gebruik van competentieprofielen voor vorming, training en opleiding, voor beoordeling en voor beloning. Het gebruik van competentieprofielen voor vorming, training en opleiding en voor beoordeling gebeurt meer naarmate de organisatiegrootte toeneemt. Zo gebruikt 66,0% van de ondernemingen met 1-9 werknemers hun competentieprofielen voor vorming, training en opleiding, terwijl dat stijgt tot 83,3% van de ondernemingen met 200 werknemers of meer. Voor het gebruik van competentieprofielen voor beloning geldt een omgekeerde samenhang: kleinere ondernemingen met competentieprofielen zetten deze profielen meer in voor beloning (54,6% voor 1-9 werknemers) dan grotere ondernemingen met competentieprofielen (41,7% voor 200 werknemers of meer).

Ten slotte is er een sterke samenhang tussen organisatiegrootte en het gebruik van competentieprofielen voor loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken. 91,7% van de ondernemingen met 200 werknemers of meer die over competentieprofielen beschikken, zetten deze profielen in bij loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken. Dat is significant meer dan kleine ondernemingen (1-9 werknemers) met competentieprofielen (64,8%).

Tabel 14 Toepassingen van competentieprofielen naar organisatiegrootte (% ondernemingen met competentieprofielen)

| Gebruik van competentieprofielen bij ... | 1-9 wkns | 10-49 wkns | 50-199 wkns | 200+wkns |
|---|----------|------------|-------------|----------|
| Selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden ¹ | 87,5% | 88,7% | 89,6% | 100,0% |
| Vorming, training en opleiding ² | 66,0% | 71,1% | 75,0% | 83,3% |
| Onderlinge taakverdeling ³ | 64,7% | 69,0% | 60,4% | 66,7% |
| Loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken ⁴ | 64,8% | 86,6% | 85,4% | 91,7% |
| Beoordeling ⁵ | 80,3% | 87,3% | 87,5% | 91,7% |
| Beloning ⁶ | 54,6% | 55,6% | 44,9% | 41,7% |
| Voor de lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties ⁷ | 64,2% | 66,9% | 65,3% | 66,7% |

Gewogen cijfers, (N=759)

¹ns,

²p<.05, Cramer's V=.12,

³ns,

⁴p<.001, cramer'sV=.24,

⁵p<.01, Cramer's V=.12,

⁶p<.01, Cramer's V=.14,

⁷ns

3.2. Meer bij overheid, onderwijs en social profit, maar niet breder toegepast

Om de samenhang tussen de sector waartoe een onderneming behoort en het hebben en toepassen van competentieprofielen na te gaan, maken we een onderscheid in vier sectoren: primair/industrie, bouw, diensten en OOSP (overheid, onderwijs en social profit).

Tabel 15 Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en POP's volgens sector (% organisaties binnen de organisatiegrootte)

| | Primair/ industrie | Bouw | Diensten | OOSP |
|---|-----------------------|-------|----------|-------|
| Functiebeschrijvingen ¹ | 45,2% | 30,5% | 47,8% | 80,0% |
| Competentieprofielen ² | 18,3% | 13,0% | 20,2% | 46,5% |
| Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) ³ | 5,5% | 6,3% | 8,4% | 11,1% |

¹ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .32$

² Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .23$

³ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .01$, Cramer's $V = .08$

Er is een sterke samenhang tussen de sector van een onderneming of organisatie en functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Het percentage organisaties in de OOSP met functiebeschrijvingen (80,0%) is significant groter dan in andere sectoren. De bouwsector kent het minste ondernemingen met functiebeschrijvingen (30,5%). Voor competentieprofielen geldt een gelijkaardig resultaat: 46,5% van de ondernemingen en organisaties uit de OOSP heeft competentieprofielen en dat is significant meer dan in andere sectoren. De bouwsector telt het minste ondernemingen met competentieprofielen (13,0%).

Er is een significante, maar zwakke samenhang tussen sector en persoonlijke ontwikkelingsplannen. POP's komen het minst voor in de sector primair/industrie (5,5%) en de bouwsector (6,3%).

De sector OOSP telt meer organisaties met competentieprofielen dan andere sectoren. Vertaalt dit resultaat zich ook in een groter aantal toepassingen van competentieprofielen in deze sector? Om daar een zicht op te krijgen, bekijken we in wat volgt enkel de ondernemingen en organisaties met competentieprofielen.

Tabel 16 Gemiddeld aantal toepassingen van competentieprofielen volgens sector voor ondernemingen met competentieprofielen

| Toepassingen van competentieprofielen (7 bevroegde toepassingen) | Primair/ industrie | Bouw | Diensten | OOSP |
|--|-----------------------|------|----------|------|
| Gemiddeld aantal toepassingen | 4,85 | 5,41 | 5,11 | 4,69 |
| Mediaan | 5 | 6 | 6 | 5 |
| Modus | 6 | 6 | 7 | 5 |

Gewogen cijfers, $N=759$, ANOVA-toets, $p < .05$, $\eta^2 = .01$

Er is een significante, maar zeer zwakke samenhang tussen de sector van een onderneming of organisatie met competentieprofielen en het aantal toepassingen waarvoor de competentieprofielen inzet. Organisaties met competentieprofielen uit de overheid, on-

derwijs en social profit, gebruiken hun competentieprofielen voor iets minder toepassingen dan andere sectoren. Het verschil is echter zeer klein.

In wat volgt gaan we na of er verschillen zijn in het type toepassingen waarvoor organisaties en ondernemingen met competentieprofielen uit verschillende sectoren hun profielen gebruiken.

Tabel 17 Toepassingen van competentieprofielen naar sector (% ondernemingen met competentieprofielen)

| Gebruik van competentieprofielen bij ... | Primair/industrie | Bouw | Diensten | OOSP |
|---|-------------------|-------|----------|-------|
| Selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden ¹ | 82,5% | 83,3% | 88,1% | 89,7% |
| Vorming, training en opleiding ² | 70,0% | 79,3% | 74,7% | 57,1% |
| Onderlinge taakverdeling ³ | 70,0% | 70,0% | 63,9% | 66,3% |
| Loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken ⁴ | 60,0% | 65,5% | 69,8% | 82,0% |
| Beoordeling ⁵ | 74,4% | 86,2% | 80,6% | 88,0% |
| Beloning ⁶ | 62,5% | 86,2% | 67,7% | 24,5% |
| Voor de lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties ⁷ | 65,0% | 72,4% | 66,7% | 61,7% |

Gewogen cijfers, (N=759),

¹ ns,

² $p < .05$, Cramer's $V = .12$,

³ ns,

⁴ $p < .01$, Cramer's $V = .14$,

⁵ $p < .05$, Cramer's $V = .11$,

⁶ $p < .001$, Cramer's $V = .39$,

⁷ ns

Er is geen samenhang tussen de sector waartoe een onderneming behoort, en het al dan niet toepassen van competentieprofielen voor selectie, rekrutering en introductie van nieuwe medewerkers, voor de onderlinge taakverdeling en voor de lange termijnplanning.

Er is wel een significante, matige samenhang tussen sector en het gebruik van competentieprofielen voor vorming, training en opleiding, voor loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken en voor beoordeling. Organisaties in de sector OOSP (57,1%) gebruiken competentieprofielen minder voor vorming training en opleiding dan ondernemingen in andere sectoren (primair/industrie: 70,0%, bouw: 79,3%, diensten:

74,7%). Voor loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken en voor beoordeling is dat net omgekeerd. Organisaties uit de sector OOSP gebruiken hun competentieprofielen meer voor beoordeling en voor loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken dan ondernemingen uit andere sectoren.

Ten slotte, is er een significante en zeer sterke samenhang tussen sector en het gebruik van competentieprofielen voor beloning. Dat gebeurt veel minder vaak in de sector OOSP (24,5%) dan in de andere sectoren (primair/industrie: 62,5%, bouw: 86,2%, diensten: 67,7%).

3.3. Meer en breder toegepast bij snelgroeiende ondernemingen

Bij de afname van de IOA-enquête in 2011 werd specifiek aandacht besteed aan Gazelle-ondernemingen. Dat zijn snelgroeiende ondernemingen. Er zijn verschillende definities van een Gazelle-onderneming in de literatuur terug te vinden. Meestal gaat het om ondernemingen die een opmerkelijke groei in werkgelegenheid en/of economische maatstaven neerzetten en dat op een relatief korte termijn. In diverse landen worden er, meestal door zakentijdschriften of –kranten, Gazellen verkozen. In Vlaanderen gebeurt dat door het tijdschrift Trends.

Uit de analyses van de IOA 2011 blijkt dat Gazelle-bedrijven verschillen van andere ondernemingen en organisaties wat betreft het hebben en toepassen van competentieprofielen. Bij Trends-Gazellen is er meer kans dat de ondernemingen over competentieprofielen beschikken. Ook zetten Trends-Gazellen hun competentieprofielen vaker in voor 3 of meer toepassingen dan andere ondernemingen en organisaties. Er is echter geen verschil in het type toepassingen waarvoor competentieprofielen worden ingezet tussen Trends-Gazellen en andere ondernemingen en organisaties.

Voor meer informatie over Trends-Gazellen en in welke mate deze ondernemingen verschillen van anderen verwijzen we naar een apart themadossier (Delagrangé, Themadossier IOA 2011. Gazellen., 2011).

4. Opleiding als bron van competentieontwikkeling

Competenties kunnen op verschillende manieren (verder) worden ontwikkeld. Zo kunnen leermogelijkheden in de eigen job een belangrijke bijdrage aan competentieontwikkeling leveren. Maar ook opleiding is een belangrijke tool voor de ontwikkeling van competenties. In dit onderdeel zetten we eerst een aantal algemene cijfers over opleiding op een rijtje. We gaan na of er verschillen zijn naar grootte en sector. Tot slot bekijken we de samenhang tussen functiebeschrijvingen en competentieprofielen met deze opleidingsinspanningen.

4.1. Enkele cijfers over opleiding

De IOA-enquête bevat volgende vragen in verband met opleiding:

V70 Is er een startopleiding met algemene info over de organisatie?

1. Ja
2. Neen

V71 Zijn er functiespecifieke startopleidingen?

1. Ja
2. Neen

We peilen nu naar opleiding in deze [naam]. We maken een onderscheid tussen gewone opleidingen of cursussen en on-the-job opleidingen, waarbij men opgeleid wordt tijdens het werken zelf.

Int. Instructie INFO Gewone opleiding is een opleiding, training of cursus binnen de [naam] die op voorhand is gepland en minstens gedeeltelijk door de werkgever betaald wordt. On-the-job-training: geplande periodes van begeleiding op de werkvloer of in de werksituatie.

V72 Zijn er binnen de [naam] werknemers die in 2010 hebben deelgenomen aan een gewone opleiding?

1. Ja
2. Nee

V73 Zijn er binnen de [naam] werknemers die in 2010 on the job training hebben gekregen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden?

1. Ja
2. Nee

Indien V0=2 EN V0=2 => ga naar vraag V0

V74 Hoeveel % van het personeel van deze [naam] heeft in 2010 opleiding gevolgd? We tellen gewone opleiding en on-the-job training samen. U mag ook het aantal geven.

.....% / aantal

V75 Worden werknemers ook opgeleid voor vaardigheden die niet tot hun directe takenpakket behoren?

1. Ja
2. Nee

V76 Is er in deze organisatie een geschreven opleidingsplan?

Int. Instructie: "Dit plan geeft een overzicht van alle opleidingsbehoeften in de organisatie en van de vorming die georganiseerd zal worden."

1. Ja
2. Nee

18,5% van de ondernemingen en organisaties heeft een geschreven opleidingsplan. Zo een plan geeft een overzicht van alle opleidingsbehoeften in de organisatie en van de vorming die daarvoor georganiseerd zal worden.

Tabel 18 Overzicht opleiding en competentieontwikkeling (% organisaties)

| | % organisaties |
|--|----------------|
| Geschreven opleidingsplan | 18,5% |
| Deelname aan gewone opleiding in 2010 | 49,6% |
| On-the-job training in 2010 | 43,9% |
| Ruime competentieontwikkeling | 16,7% |
| Algemene startopleiding | 45,0% |
| Functiespecifieke startopleiding | 25,0% |

Gewogen cijfers (N = 2.250)

De helft van de ondernemingen en organisaties (49,6%) zegt dat er binnen de eigen organisaties medewerkers zijn die in 2010 hebben deelgenomen aan gewone opleiding. In 43,9% van de ondernemingen en organisaties zijn er medewerkers die in 2010 on-the-job training hebben gevolgd. In de ondernemingen die gewone opleiding of on-the-job training hebben voorzien in 2010, nam daar gemiddeld 61,8% van het personeel aan deel.

16,7% van de ondernemingen en organisaties heeft aandacht voor ruime competentieontwikkeling: medewerkers krijgen er opleiding voor vaardigheden die niet tot hun directe takenpakket behoren. Specifiek voor nieuwe medewerkers heeft 45,0% van de ondernemingen een algemene startopleiding met algemene informatie over de organisatie. 25,0% heeft een functiespecifieke startopleiding.

4.2. Meer opleiding in grote en snelgroeiende ondernemingen

In dit onderdeel gaan we na of er verschillen zijn op het vlak van opleiding, eenvoudig gestandaardiseerd werk en jobrotatie/taakrotatie als bronnen van competentieontwikkeling naargelang een aantal organisatiekenmerken, namelijk grootte, sector en een snelgroeiende onderneming zijn.

Tabel 19 Opleidingskansen volgens organisatiegrootte (% organisaties per organisatiegrootte)

| | 1-9 wkns | 10-49 wkns | 50-199 wkns | 200+wkns |
|--|----------|------------|-------------|----------|
| Geschreven opleidingsplan¹ | 11,5% | 38,6% | 54,9% | 75,0% |
| Deelname aan gewone opleiding in 2010² | 41,8% | 72,3% | 92,3% | 95,2% |
| On-the-job training in 2010³ | 37,3% | 62,0% | 82,4% | 95,0% |
| Ruime competentieontwikkeling⁴ | 13,2% | 25,8% | 38,5% | 52,4% |
| Algemene startopleiding⁵ | 39,2% | 61,8% | 76,9% | 90,5% |
| Funciespecifieke startopleiding⁶ | 20,0% | 37,5% | 58,2% | 71,4% |

¹ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .45$

² Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .50$

³ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .44$

⁴ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .29$

⁵ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .37$

⁶ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .40$

De bevroagde opleidingskansen hangen zeer sterk samen met de organisatiegrootte. Hoe groter de organisatiegrootte, hoe meer ondernemingen en organisaties een geschreven opleidingsplan hebben. 11,5% van de ondernemingen met 1-9 werknemers heeft een geschreven opleidingsplan. Dat stijgt tot 75,0% van de ondernemingen met 200 werknemers of meer. Ook gewone opleiding, on-the-job training, ruime competentieontwikkeling en startopleidingen komen meer voor naarmate de organisatiegrootte toeneemt.

Tabel 20 Opleidingskansen volgens sector (% organisaties binnen de sector)

| | Primair/ industrie | Bouw | Diensten | OOSP |
|--|-----------------------|-------|----------|-------|
| Geschreven opleidingsplan ¹ | 21,9% | 12,6% | 15,4% | 30,9% |
| Deelname aan gewone opleiding in 2010 ² | 40,2% | 38,6% | 46,4% | 72,7% |
| On-the-job training in 2010 ³ | 45,2% | 33,9% | 43,1% | 51,4% |
| Ruime competentieontwikkeling ⁴ | 20,5% | 14,8% | 13,0% | 29,1% |
| Algemene startopleiding ⁵ | 47,0% | 34,1% | 45,6% | 47,8% |
| Functiespecifieke startopleiding ⁶ | 28,3% | 15,2% | 24,6% | 30,6% |

¹ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .18$

² Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .25$

³ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .17$

⁴ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .16$

⁵ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .16$

⁶ Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .19$

Ook naar sector zijn er een aantal verschillen op het vlak van opleiding. Over het algemeen komen de bevraagde opleidingskansen meer voor in de sector OOSP dan in de bouwsector. Zo heeft 30,9% van de ondernemingen en organisaties uit de sector OOSP een geschreven opleidingsplan. Dat is significant meer dan in de bouwsector (12,6%).

Opleidingskansen komen, tot slot, meer voor in snelgroeiende ondernemingen. Het percentage ondernemingen met opleiding is groter onder de zogenaamde Gazelle-ondernemingen wanneer het gaat over gewone opleiding, on-the-job training en startopleidingen. Gazelle-ondernemingen hebben ook vaker een geschreven opleidingsplan dan andere ondernemingen. Gazellen verschillen niet van andere bedrijven wat betreft ruime competentieontwikkeling en jobrotatie/taakrotatie. Voor meer gedetailleerd informatie over Gazellen en hun kenmerken op basis van de IOA-enquête 2011 verwijzen we naar een apart themadossier (Delagrangé, Themadossier IOA 2011. Gazellen., 2011).

4.3. Competentieprofielen en opleidingskansen hand in hand

Hangt het hebben van functiebeschrijvingen en competentieprofielen samen met een ander opleidingsbeleid in organisaties?

Tabel 21 Samenhang functiebeschrijvingen en competentieprofielen met opleidingskansen (% organisaties met/zonder competentieprofielen)

| | Geen functiebeschrijvingen | Functiebeschrijvingen, geen competentieprofielen | Functiebeschrijvingen en competentieprofielen |
|---|----------------------------|--|---|
| Deelname aan gewone opleiding ¹ | 32,8% | 53,3% | 82,0% |
| On-the-job training ² | 29,3% | 50,6% | 66,9% |
| Ruime competentieontwikkeling ³ | 8,2% | 19,7% | 31,7% |
| Geschreven opleidingsplan ⁴ | 6,5% | 22,2% | 40,1% |
| Algemene startopleiding ⁵ | 28,2% | 56,5% | 66,7% |
| Functiespecifieke startopleiding ⁶ | 12,1% | 30,1% | 46,6% |

¹ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .45

² Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .38

³ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .27

⁴ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .42

⁵ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .38

⁶ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .36

Uit de resultaten blijkt dat er een sterk tot zeer sterk verband is tussen functiebeschrijvingen en competentieprofielen en de bevraagde elementen van het opleidingsbeleid. Zo heeft 6,5% van de ondernemingen en organisaties zonder functiebeschrijvingen een geschreven opleidingsplan terwijl dat voor ondernemingen met functiebeschrijvingen, maar geen competentieprofielen 22,2% is en voor ondernemingen met zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen 40,1%.

Over het algemeen bieden ondernemingen met functiebeschrijvingen en competentieprofielen hun medewerkers meer opleidingskansen (gewone opleiding, on-the-job training, persoonlijke ontwikkelingsplannen, ...) dan de ondernemingen zonder functiebeschrijvingen en/of competentieprofielen. Zo heeft 66,9% van de ondernemingen en organisaties met zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen on-the-job training voorzien in het afgelopen jaar, terwijl dat voor ondernemingen met functiebeschrijvingen maar zonder competentieprofielen 50,6% is en voor ondernemingen zonder functiebeschrijvingen 29,3%. Na controle voor organisatiegrootte blijven de verschillen overeind, met 2 uitzonderingen. Het verband met gewone opleiding binnen de ondernemingen met meer dan 200 werknemers is niet significant. Dat heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat er binnen deze organisatiegrootte haast geen ondernemingen zijn zonder functiebeschrijvingen en bijna alle ondernemingen gewone opleiding hebben voorzien in 2010. De samenhang met on-the-job training is net niet significant voor ondernemingen en organisaties met 50-199 werknemers, maar vertoont wel dezelfde tendens (p=.06).

5. Competenties en belonen

Voor algemene cijfers over diverse beloningssystemen verwijzen we naar een apart themadossier (Hedebouw, 2011) over beoordelen en belonen. We gaan hier enkel in op de samenhang van functiebeschrijvingen en competentieprofielen met een aantal beloningssystemen. De vragen over beloning werden in de IOA-enquête concreet als volgt geformuleerd:

De volgende vragen gaan over de beloning, zowel over het vaste loon als eventuele variërende beloningen. We hebben het eerst over het vaste loon.

V98 Gebruikt u een systeem van functie- en loonclassificatie om het vaste loon te bepalen? U kan antwoorden met:

- 1. Ja, voor alle personeelsleden*
- 2. Ja, voor minstens de helft van het personeel*
- 3. Ja, voor minder dan de helft van het personeel*
- 4. Neen*

V100 Is er een systeem van automatisch loonsverhoging op basis van anciënniteit?

- 1. Ja, voor alle personeelsleden*
- 2. Ja, voor minstens de helft van het personeel*
- 3. Ja, voor minder dan de helft van het personeel*
- 4. Neen*

V101 Is er een regeling waarbij het vaste loon kan verhoogd worden op basis van prestaties? Het gaat niet om premies voor overuren, ploegen, avond of weekendwerk.

- 1. Ja, voor alle personeelsleden*
- 2. Ja, voor minstens de helft van het personeel*
- 3. Ja, voor minder dan de helft van het personeel*
- 4. Neen*

Hoe kunnen werknemers een loonsverhoging verdienen? We zullen een aantal mogelijkheden voorlezen, wilt u dan met ja of nee zeggen of die in uw [naam] worden toegepast?

Int. Instructie: het bestaan van het systeem is voldoende, het moet niet elk jaar effectief worden toegekend.

V103 Door de ontwikkeling van meer competenties of door zich nieuwe vaardigheden eigen te maken?

- 1. Ja*
- 2. Neen*

V106 Nu hebben we het niet meer over het vaste loon maar over extra bonussen of premies. Is er een variabel loon, zoals extra bonussen of premies bovenop het basisloon? Premies voor overuren, ploegen, weekend- of avondwerk of tellen we niet mee.

- 1. Ja, voor alle personeelsleden*
- 2. Ja, voor minstens de helft van het personeel*
- 3. Ja, voor minder dan de helft van het personeel*
- 4. Neen*

Int. Instructie INFO Het gaat hier over het bestaan van het systeem, niet of ze effectief ook loonsverhogingen hebben toegekend!

Hoe kunnen werknemers deze bonussen verdienen? We zullen een aantal mogelijkheden voorlezen, wilt u met ja of nee zeggen of die in uw [naam] worden toegepast?

V108 Door de ontwikkeling van meer competenties of door zich nieuwe vaardigheden eigen te maken?

1. Ja
2. Neen

5.1. Meer “loon naar werken” bij competentieprofielen

Uit Tabel 10 bleek dat 53,6% van de organisaties met competentieprofielen deze profielen gebruikt bij de beloning. De competentiebenadering legt andere klemtonen in het personeelsbeleid dan de functiebenadering. In de literatuur worden beide benaderingen aan een andere filosofie van belonen gelinkt. Een functiebenadering gaat samen met “loon naar werk”. In die beloningsfilosofie is functiezwaarte een belangrijke basis voor het bepalen van het loon. De nadruk ligt op verantwoordelijkheden, kennis en anciënniteit. Competentiebenadering wordt gekoppeld aan “loon naar werken”. De beloning gebeurt op basis van competenties die de organisatie nodig heeft en de nadruk ligt op resultaten. We vinden dit gedeeltelijk terug in de resultaten van IOA-enquête.

Tabel 22 Samenhang competentieprofielen met beloningssystemen (% organisaties met/zonder competentieprofielen)

| | Geen functiebeschrijvingen | Functiebeschrijvingen, geen competentieprofielen | Functiebeschrijvingen en competentieprofielen |
|--|----------------------------|--|---|
| Functie- en loonclassificatiesysteem¹ | 56,7% | 65,3% | 74,7% |
| Automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit² | 59,5% | 62,7% | 71,4% |
| Prestatiebeloning³ | 31,1% | 40,3% | 45,8% |
| Vaste prestatiebeloning (loonsverhoging)⁴ | 22,8% | 28,1% | 31,7% |
| Variabele prestatiebeloning (premie/bonus)⁵ | 13,7% | 24,5% | 29,2% |

¹ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .15

² Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .06

³ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .17

⁴ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .11

⁵ Gewogen cijfers (N = 2.250), p < .001, Cramer's V = .23

Uit bovenstaande tabel blijkt dat elk van de bevraagde beloningssystemen meer voor komen bij ondernemingen met competentieprofielen en functiebeschrijvingen. Met andere woorden 'loon naar werken', onder de vorm van prestatiebeloning, komt meer voor in ondernemingen met competentieprofielen dan ondernemingen zonder deze profielen maar met al dan niet functiebeschrijvingen. Maar 'loon naar werk' komt ook meer voor in ondernemingen met competentieprofielen dan zonder.

In deze analyse zijn functiebeschrijvingen en competentieprofielen niet helemaal los te koppelen van elkaar. Op basis van de enquête kunnen we wel nog een onderscheid

maken tussen ondernemingen die hun competentieprofielen al dan niet inzetten bij de beloning. Voor deze analyse maken we een onderscheid tussen ondernemingen zonder competentieprofielen (76,1%), ondernemingen die hun competentieprofielen niet inzetten bij beloning (11,1%) en ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten bij de beloning (12,8%).

Tabel 23 Samenhang competentieprofielen en gebruik bij beloning met beloningssystemen (% organisaties met/zonder competentieprofielen)

| | Geen competentieprofielen | Competentieprofielen, geen gebruik bij beloning | Competentieprofielen en gebruik bij beloning |
|--|---------------------------|---|--|
| Functie- en loonclassificatiesysteem ¹ | 59,9% | 67,5% | 79,4% |
| Automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit ² | 60,6% | 80,8% | 62,2% |
| Prestatiebeloning ³ | 33,9% | 25,3% | 66,0% |
| Vaste prestatiebeloning (loonsverhoging) ⁴ | 24,1% | 16,5% | 48,1% |
| Variabele prestatiebeloning (premie/bonus) ⁵ | 17,6% | 16,4% | 39,2% |

¹ Gewogen cijfers (N = 2.250), $p < .001$, Cramer's V = .12

² Gewogen cijfers (N = 2.250), $p < .001$, Cramer's V = .14

³ Gewogen cijfers (N = 2.250), $p < .001$, Cramer's V = .23

⁴ Gewogen cijfers (N = 2.250), $p < .001$, Cramer's V = .20

⁵ Gewogen cijfers (N = 2.250), $p < .001$, Cramer's V = .22

Alle bevraagde beloningssystemen hangen matig tot sterk samen met het hebben van competentieprofielen en het al dan niet inzetten van deze profielen bij de beloning. Zoals verwacht, komt "loon naar werken" onder de vorm van prestatiebeloning meer voor bij ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten bij de beloning (66,0%) dan bij ondernemingen zonder competentieprofielen (33,9%) of met competentieprofielen maar zonder deze in te zetten bij de beloning (25,3%). Deze samenhang geldt zowel voor vaste als variabele prestatiebeloning.

"Loon naar werk" laat een minder duidelijke samenhang zien. Op basis van de literatuur verwachtten we dat zowel loonclassificatiesystemen als automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit minder voorkomen bij ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten bij de beloning. Dat komt slechts gedeeltelijk overeen met de resultaten. Enerzijds hebben ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten bij de beloning vaker een functie- en loonclassificatiesysteem (79,4%) dan ondernemingen zonder competentieprofielen (59,9%) of die hun competentieprofielen niet inzetten bij de beloning (67,5%). Anderzijds komt automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit, zoals verwacht, minder voor bij ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten bij de beloning (62,2%) dan ondernemingen die dat niet doen (80,8%). Er is echter geen verschil met ondernemingen zonder competentieprofielen (60,6%).

Dus, "loon naar werken" komt meer voor bij ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten bij de beloning dan bij ondernemingen die dat niet doen of ondernemingen zonder competentieprofielen. De samenhang met "loon naar werk" is minder rechtlijnig: enerzijds komen loonclassificatiesystemen het meest voor bij ondernemingen die hun

competentieprofielen gebruiken bij de beloning, anderzijds komt automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit minder voor bij ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten bij de beloning dan bij ondernemingen die dat niet doen.

5.2. Competenties vooral grondslag voor vaste prestatiebeloning

Uit Tabel 10 bleek dat 53,6% van de ondernemingen met competentieprofielen deze inzet bij de beloning. Voor alle ondernemingen geldt dat 12,8% competentieprofielen heeft en deze inzet bij de beloning. Uit bovenstaande analyses bleek ook dat ondernemingen die hun competentieprofielen inzetten vaker ondernemingen zijn met een systeem van prestatiebeloning dan ondernemingen die dat niet doen of geen competentieprofielen hebben. En dat zowel voor vaste als variabele systemen van prestatiebeloning.

Ondernemingen kunnen diverse grondslagen gebruiken om de vaste of variabele prestatiebeloning te bepalen. Zo kunnen individuele prestaties en competenties, maar ook teamprestaties of de financiële prestaties van de hele organisatie een rol spelen. Voor een meer uitgebreide analyse van de grondslag van prestatiebeloningssystemen verwijzen we naar een apart themadossier over beoordelen en belonen (Hedebouw, 2011). We geven hier samenvattend een aantal cijfers mee over prestatiebeloning op basis van individuele competenties.

Tabel 24 Overzicht vormen van prestatiebeloning op basis van competenties

| | % alle organisaties (N=2.250) | %organisaties met specifieke beloningssysteem |
|---|----------------------------------|--|
| Prestatiebeloning (vast of variabel) o.b.v. competenties | 19,5% | 52,7% (N=1.220) |
| Vaste prestatiebeloning o.b.v. competenties | 17,0% | 64,7% (N=723) |
| Variabele prestatiebeloning o.b.v. competenties | 6,0% | 29,7% (N=646) |

Gewogen bestand

19,5% van alle ondernemingen heeft een systeem van prestatiebeloning waarbij de competenties een grond zijn voor het bepalen van de beloning. Competenties blijken meer een grondslag te zijn voor het bepalen van de vaste prestatiebeloning dan de variabele prestatiebeloning. 64,7% van de ondernemingen met een vast systeem van prestatiebeloning stelt dat competenties een grondslag zijn voor deze beloning. Bij ondernemingen met een variabel systeem van prestatiebeloning is dat 29,7%. Dit komt overeen met het idee dat de ontwikkeling van competenties wordt bekeken als een investering in de toekomst en zich daarom eerder vertaalt in een blijvende loonsverhoging dan in een eenmalige premie of bonus.

6. Meer lange termijnplanning van personeel bij competentieprofielen

Los van het hebben en toepassen van competentieprofielen, peilt de IOA-enquête bij ondernemingen en organisaties of men regelmatig onderzoekt hoeveel en welke types van werknemers er nodig zijn op langere termijn. Dit gebeurt concreet op basis van de volgende enquête-vraag:

V69 Onderzoekt u regelmatig hoeveel en welke type van werknemers er nodig zijn op langere termijn?

1. Ja
2. Neen

35,7% van alle ondernemingen en organisaties zegt regelmatig te onderzoeken hoeveel en welke types van werknemers er nodig zullen zijn op langere termijn. Uit Tabel 10 bleek dat 15,6% van alle ondernemingen competentieprofielen heeft én deze inzet voor de lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties. Is er een samenhang tussen beide? Maken meer ondernemingen met competentieprofielen een lange termijnplanning van hoeveel en welke types werknemers nodig zullen zijn dan ondernemingen zonder competentieprofielen?

Tabel 25 Samenhang competentieprofielen met lange termijnplanning van het personeel (% organisaties met/zonder competentieprofielen)

| | Geen functiebeschrijvingen | Functiebeschrijvingen, geen competentieprofielen | Functiebeschrijvingen en competentieprofielen |
|---|----------------------------|--|---|
| Regelmatig onderzoeken hoeveel en welke types van werknemers er nodig zijn op langere termijn | 19,4% | 44,5% | 60,0% |

Gewogen cijfers ($N = 2.250$), $p < .001$, Cramer's $V = .34$

Er is een zeer sterke samenhang tussen het hebben van functiebeschrijvingen en competentieprofielen en het maken van een lange termijnplanning van het personeel. 60,0% van de ondernemingen met competentieprofielen en functiebeschrijvingen maakt zo een lange termijnplanning en dat is significant meer dan ondernemingen met functiebeschrijvingen maar geen competentieprofielen (44,5%) en ondernemingen zonder functiebeschrijvingen (19,4%). De effecten blijven na controle op organisatiegrootte en sector van de ondernemingen.

7. Besluit

Competentieprofielen vormen het basisinstrument voor het uitbouwen van een competentiebeleid. Uit de resultaten van de IOA-enquête 2011 blijkt dat 23,9% van de ondernemingen en organisaties in Vlaanderen over competentieprofielen beschikt. 19,3% heeft deze profielen voor alle personeelsleden. 8,4% van de ondernemingen heeft persoonlijke ontwikkelingsplannen, zogenaamde POP's. 4,5% heeft dat voor alle personeelsleden. Er is een zeer sterke samenhang met het hebben van competentieprofielen. In de praktijk is het waarschijnlijk zo dat ondernemingen niet beginnen met POP's alvorens over competentieprofielen te beschikken.

Het hebben van competentieprofielen, en ook POP's, hangt sterk samen met het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken. 80,0% van de ondernemingen met functiebeschrijvingen én competentieprofielen voert beoordelings- en/of functioneringsgesprekken ten opzichte van 67,1% van de ondernemingen met functiebeschrijvingen maar geen competentieprofielen en 37,5% van de ondernemingen zonder functiebeschrijvingen. Verdere analyse suggereert dat ondernemingen in de praktijk waarschijnlijk eerst beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren en daar later instrumenten als competentieprofielen en POP's bij inzetten.

66,9% van de ondernemingen met competentieprofielen zet deze in voor 5 of meer toepassingen binnen het personeelsbeleid. Competentieprofielen lijken daarmee een instrument om verschillende domeinen van het personeelsbeleid te integreren. Bij de toepassingen van competentieprofielen worden zowel ontwikkelings- als beheersdoelstellingen nagestreefd. 82,6% van de ondernemingen met competentieprofielen zet deze profielen in voor zowel eerder beheers- (beoordeling, beloning) als eerder ontwikkelingsdoelen (training, vorming en opleiding, loopbaan en functioneringsgesprekken).

Competentieprofielen komen het meest voor in grote en in snelgroeiende ondernemingen, en in de sector overheid, onderwijs en social profit. Snelgroeiende ondernemingen zetten hun competentieprofielen ook breder in, dat wil zeggen binnen meer domeinen van hun personeelsbeleid.

Opleiding is een belangrijke bron van competentieontwikkeling. De resultaten van de IOA-enquête geven aan dat 18,5% van de ondernemingen een geschreven opleidingsplan heeft. In 49,6% van de ondernemingen hebben in 2010 werknemers deelgenomen aan gewone opleiding, bij 43,9% aan on-the-job training. De bevroegde opleidingskansen komen meer voor in grote en in snelgroeiende ondernemingen. Algemeen, is er ook een sterke, positieve samenhang tussen het hebben van competentieprofielen en opleidingskansen.

'Loon naar werken' onder de vorm van prestatiebeloning (zoals een loonsverhoging of een premie op basis van prestaties) komt meer voor in ondernemingen met competentieprofielen. Wanneer we kijken naar de grondslag die ondernemingen gebruiken bij beslissingen over vaste (loonsverhoging) en variabele (premie of bonus) prestatiebeloning, spelen competenties vooral een belangrijke rol bij vaste prestatiebeloning. Dat is een vertaling van de idee dat het verwerven van nieuwe vaardigheden blijvend is en daarom beter op basis van een vaste prestatiebeloning wordt beloond.

De samenhang tussen competentieprofielen en 'loon naar werk' onder de vorm van functie- en loonclassificatie en automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit is minder eenduidig. Beide systemen komen meer voor bij ondernemingen met competen-

tieprofielen dan zonder. Maar wanneer competentieprofielen ook effectief worden ingezet bij de beloning, komt een systeem van automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit weer minder voor dan bij ondernemingen die hun competentieprofielen niet inzetten bij de beloning.

Er is een zeer sterke samenhang tussen competentieprofielen en de lange termijnplanning van het personeel. 60,0% van de ondernemingen met functiebeschrijvingen en competentieprofielen zegt regelmatig te onderzoeken hoeveel en welke types werknemers er nodig zijn op langere termijn. Dat is significant meer dan ondernemingen met functiebeschrijvingen maar geen competentieprofielen (44,5%) en ondernemingen zonder functiebeschrijvingen (19,4%).

Summary

Competence profiles are the basic instrument used for developing a competence policy. The results of the 2011 IOA [Innovatie-Organisatie-Arbeid/Innovation-Organisation-Work] survey indicate that 23.9% of companies and organisations in Flanders have competence profiles available. 19.3% have such profiles for all employees. 8.4% of companies have personal development plans, so-called PDPs. 4.5% have such for all employees. There is a very strong correlation between PDP's and the availability of competence profiles. In practice, it is likely that companies do not begin with PDPs before they have competence profiles available.

The availability of competence profiles as well as PDPs is strongly dependent on the conducting of evaluation and performance reviews. 80.0% of companies with job descriptions and competence profiles conduct evaluation and/or performance reviews vs. 67.1% of companies with job descriptions but no competence profiles and 37.5% of companies without job descriptions. Further analysis suggests that in practice companies likely conduct evaluation and/or performance reviews first, and later deploy instruments such as competence profiles and PDPs.

66.9% of companies with competence profiles use these for 5 or more applications within their personnel policy. Thus competence profiles appear to be an instrument that integrates differing domains of personnel policy. Both development and management objectives are pursued when applying competence profiles. 82.6% of companies with competence profiles use these profiles for predominantly management goals (assessment, remuneration) as well as predominantly development goals (training and education, career and performance reviews).

Competence profiles are most often present in large and fast-growing companies, and in the sectors government, education and social profit. Fast-growing companies also use their competence profiles more broadly, i.e. within more domains of their personnel policy.

Training is an important source of competencies development. The results of the IOA-survey show that 18.5% of companies have a written training plan. In 2010, employees in 49.6% of companies participated in regular training, and in 43.9% of companies in on-the-job training. The training opportunities surveyed are present more often in large and in fast-growing companies. Overall, there is also a strong, positive correlation between the availability of competence profiles and opportunities for training.

Performance-related pay (such as a fixed salary increase or bonus based on performance) is present more often in companies with competence profiles. When we examine the basis used by companies in decisions concerning fixed (salary increase) and variable (premium or bonus) performance-related pay, competencies especially play an important role in the case of fixed performance-related pay. This is a translation of the idea that the acquisition of new competencies is lasting, and thus better rewarded based on fixed performance-related pay.

The correlation between competence profiles and position and salary classification and between competence profiles and automatic salary increases based on company seniority are less clear. Both systems are present more in companies with competence profiles than those without. However, when competence profiles are also effectively used in determining remuneration, a system of automatic salary increase based on company

seniority again is less present than in companies that do not use their competence profiles when determining remuneration.

There is a very strong correlation between competence profiles and the long-term planning with respect to personnel. 60.0% of companies with job descriptions and competence profiles state that they regularly study how many and what types of employees are required in the longer term. This is significantly more than companies with job descriptions but no competence profiles (44.5%) and companies without job descriptions (19.4%).

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

| | | |
|----------|--|----|
| Figuur 1 | Thema's binnen het IOA-denkkader | 10 |
|----------|--|----|

Tabellen

| | | |
|----------|---|----|
| Tabel 1 | TOA/IOA-edities | 6 |
| Tabel 2 | Functieomschrijvingen (% organisaties) | 13 |
| Tabel 3 | Competentieprofielen (% organisaties) | 13 |
| Tabel 4 | Samenhang tussen competentieprofielen en functiebeschrijvingen (% organisaties) | 14 |
| Tabel 5 | Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen (% organisaties) | 15 |
| Tabel 6 | Samenhang tussen competentieprofielen en POP's (% organisaties) | 15 |
| Tabel 7 | Samenhang van functiebeschrijvingen en competentieprofielen met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken (% organisaties) | 17 |
| Tabel 8 | Samenhang van functiebeschrijvingen en competentieprofielen met types van beoordelings- en functioneringsgesprekken (% organisaties met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken) | 17 |
| Tabel 9 | Aantal toepassingen van competentieprofielen | 19 |
| Tabel 10 | Toepassingen van competentieprofielen | 20 |
| Tabel 11 | Toepassingen van competentieprofielen voor competentiebeheer en/of -ontwikkeling | 21 |
| Tabel 12 | Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en POP's volgens organisatiegrootte (% organisaties binnen de organisatiegrootte) | 22 |
| Tabel 13 | Gemiddeld aantal toepassingen van competentieprofielen volgens organisatiegrootte voor ondernemingen met competentieprofielen | 23 |
| Tabel 14 | Toepassingen van competentieprofielen naar organisatiegrootte (% ondernemingen met competentieprofielen) | 24 |
| Tabel 15 | Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en POP's volgens sector (% organisaties binnen de organisatiegrootte) | 25 |
| Tabel 16 | Gemiddeld aantal toepassingen van competentieprofielen volgens sector voor ondernemingen met competentieprofielen | 25 |
| Tabel 17 | Toepassingen van competentieprofielen naar sector (% ondernemingen met competentieprofielen) | 26 |
| Tabel 18 | Overzicht opleiding en competentieontwikkeling (% organisaties) | 29 |
| Tabel 19 | Opleidingskansen volgens organisatiegrootte (% organisaties per organisatiegrootte) | 30 |
| Tabel 20 | Opleidingskansen volgens sector (% organisaties binnen de sector) | 31 |
| Tabel 21 | Samenhang functiebeschrijvingen en competentieprofielen met opleidingskansen (% organisaties met/zonder competentieprofielen) | 32 |
| Tabel 22 | Samenhang competentieprofielen met beloningssystemen (% organisaties met/zonder competentieprofielen) | 34 |
| Tabel 23 | Samenhang competentieprofielen en gebruik bij beloning met beloningssystemen (% organisaties met/zonder competentieprofielen) | 35 |
| Tabel 24 | Overzicht vormen van prestatiebeloning op basis van competenties | 36 |
| Tabel 25 | Samenhang competentieprofielen met lange termijnplanning van het personeel (% organisaties met/zonder competentieprofielen) | 37 |

Referentielijst

- Baisier, L. (2002). *Bent u competent? Competentiemanagement als leidraad voor het personeelsbeleid. Brochure*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Baisier, L. (2002). *Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie. Informatieodossier*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrange, H. (2011). *IOA 2011: Indicatoren voor het Pact 2020: ICO 2020 en product- of dienstinnovatiecijfer*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrange, H. (2011). *Themadossier IOA 2011. Gazellen*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Hedebouw, L. (2011). *Themadossier IOA 2011. Beoordelen en belonen*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- SERV. (2009). *Inspirerende voorbeelden van competentiebeleid. Actie in het kader van de competentieagenda 2010*. Brussel: SERV.

Deze publicaties zijn gratis te downloaden via de website www.serv.be/stichting.