

Informatie dossier

Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie

Leen BAISIER
April 2002

Sterk door overleg



Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid.

Een verkenning in de industrie.

Brussel, SERV - STV Innovatie & Arbeid, 2002

WD 5147/152

Met dank aan:

De verantwoordelijken en de werknemersafgevaardigden van de bedrijven en de consultants die hun medewerking verleenden aan het onderzoek.

De leden van de deskundigengroep: Mark Andries (VEV), Ilse Dielen (ACV-CCMB), Manou Doutrepoint (FEVIA), Benoit Elleboudt (ABVV-BBTK), Diane Pardon (LBC-NVK), Lutgart Pierre (CKZ Antwerpen), Jan Sap (UNIZO), Geert Temmerman (VLAMEF – UNIZO), Johan Vanbuylen (ABVV-CMB), Martin Van Cauwenberghe (ABVV-CMB), Piet Van Heddegem (LBC-NVK), Diederik Van Noten (ACV-LBC), Yves Vergeylen (ACLVB).

Patrick Verbruggen, projectbegeleider van STV Innovatie & Arbeid.

De directeur, staf en collega's wetenschappelijke medewerkers van STV Innovatie & Arbeid.

Claudine Huyghe en Marc Van den Bergh, documentalisten, voor de aangereikte literatuur en informatie.

De SERV-dactylografie en –drukkerij.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	1
1. COMPETENTIEMANAGEMENT, EEN NIEUWE TREND?.....	1
2. DOEL EN METHODOLOGIE VAN HET ONDERZOEK.....	2
3. INHOUD EN INDELING VAN HET INFORMATIEDOSSIER	4
DEEL 1 - COMPETENTIEBEHEER IN EEN BEDRIJF	5
1. DE STRATEGISCHE INZET VAN WERKNEMERS	7
2. COMPETITIE OP BASIS VAN COMPETENTIES	10
2.1 Kerncompetenties als competitief voordeel.....	10
2.2 Verticale en horizontale integratie	12
3. HET COMPETENTIE-INSTRUMENT	19
3.1 Functies, competenties en competentieprofielen	19
3.1.1 Functies en functiebeschrijving.....	19
3.1.2 Kennis, vaardigheden, ervaring, attitudes en gedrag.....	20
3.1.3 Indeling van competenties	22
3.1.4 Waarneembare competenties	23
3.1.5 Competentieprofielen.....	24
3.2 Het opstellen van competentieprofielen.....	26
3.2.1 Relevante competenties.....	26
3.2.2 Uitgangspunten en methoden	27
3.2.3 Competentiedefinities, indicatoren en niveaus	28
3.2.4 Competentiewoordenboek	31
3.2.5 De geldigheid van competenties	31
3.2.6 Het aantal competenties in een competentiesysteem	32
3.2.7 De samenstelling van competentieprofielen	33
3.2.8 Een competentiesysteem voor functiegroepen	34
3.3 Het toetsen van competenties	35
4. COMPETENTIES ALS LEIDRAAD VAN PERSONEELSBELEID	38
4.1 Personeelsbeleid: competentieontwikkeling en prestatie management	38
4.2 Vier hoofddoelstellingen	43
4.3 Klemtoon op de inbreng van het management.....	44

4.3.1	De afstemming tussen de functie en de functiehouder.....	44
4.3.2	De context en de omkadering van de functie.....	45
4.4	Klemtoon op de inbreng van de werknemer	46
4.4.1	De inzetbaarheid van de werknemer.....	46
4.4.2	De bijdrage van de werknemer	46
DEEL 2 - COMPETENTIEMANAGEMENT GEWIKT EN GEWOGEN.....		49
1.	HET BELANG VAN COMPETENTIEBEHEER	49
1.1	Geen randfenomeen	49
1.2	De rol van competentiebeheer binnen het bedrijf	51
1.2.1	Een specifieke context voor de invoering van competentiebeheer.....	51
1.2.2	Niet noodzakelijk verticale en horizontale integratie.....	54
1.2.3	Functies als bouwstenen van de organisatie?.....	57
1.2.4	Geen standaardrecept.....	59
1.2.5	Competentiebeheer is een project	62
1.2.6	Strategische rol van personeelsdienst en lijnmanagement	62
1.2.7	Gelijkenissen met arbeidsanalyse en kwaliteitszorg	63
1.2.8	Nauwgezet gegevensbeheer.....	64
2.	HET COMPETENTIE-INSTRUMENT	65
2.1	‘Correcte’ profielen vereist.....	65
2.2	‘Voorzichtige’ testen vereist.....	65
3.	COMPETENTIES, LEIDRAAD VAN PERSONEELSBELEID	67
3.1	Competentiebeheer op twee sporen.....	67
3.1.1	Ene domein meer gewicht dan het andere.....	67
3.1.2	Twee sporen in competentiebeheer	68
3.1.3	Cascade in prioriteiten in competentiebeheer.....	75
3.1.4	Functiewaardering en competenties: broedertwist of krachtig verbond?.....	76
3.1.5	Belonen: ja of neen?.....	78
3.2	Andere personeelsgroepen, andere klemtonen.....	79
3.2.1	Andere competentieprofielen.....	79
3.2.2	Minder gebruikt voor arbeiders	80
3.2.3	Andere toepassing van competentiebeheer.....	80
3.3	Niet alle problemen van personeelsbeleid opgelost.....	81
4.	VAKBONDEN: SOCIALE EN COLLECTIEVE DIMENSIE?	84
4.1	Competentieontwikkeling niet vanzelfsprekend.....	84
4.2	Ja, maar.	84
4.2.1	Ja aan ontplooiingskansen voor werknemers ... mits afspraken.....	84
4.2.2	... en oog voor de sociale en collectieve dimensie	85

CONCLUSIES	89
-------------------------	-----------

BIJLAGEN

Bijlage 1 - De cases

Bijlage 2 - Lijst van contacten in de bedrijven

Bijlage 3 - Lijst van contacten omtrent competentiebeheer

Bijlage 4 - Bibliografie

Lijst van tabellen

Tabel 1:	Sector, activiteiten en aantal werknemers van de bestudeerde bedrijven	3
Tabel 2:	Personeelsgroepen waarvoor het bestudeerde competentiesysteem van toepassing is	3
Tabel 3:	De posities inzake strategische kerncompetenties voor bedrijven.....	12
Tabel 4:	Indeling van individuele competenties.....	23
Tabel 5:	Van strategische en organisatorische competenties (structureel en operationeel) naar individuele competenties	25
Tabel 6 :	Overzicht van een competentie, competentieniveaus en indicatoren	30
Tabel 7:	Verskil tussen functie- en competentiebenadering en effect op het personeelsbeleid.....	40
Tabel 8:	HRM-doelstellingen, competentiebeheer, HRM-domeinen en input van betrokkenen	44
Tabel 9:	Top-5 redenen om met competentiebeheer te beginnen	54
Tabel 10:	Gebruikte instrumenten om kwalificaties en competenties in kaart te brengen..	56
Tabel 11:	Voor- en nadelen van verschillende competentiesystemen	60
Tabel 12:	Oorsprong van het competentiesysteem bij de bestudeerde cases	61
Tabel 13:	Competentiebeheer en domeinen in personeelsbeleid in de bestudeerde cases ..	69
Tabel 14:	Belang van doelstellingen, strategieën en personeelsdomeinen bij competentiebeheer.....	75
Tabel 15:	Voorbeelden van beloningscomponenten.....	77
Tabel 16:	Voor- en nadelen van competentiegerelateerd belonen	79
Tabel 17:	Toepassing van competentiebeheer voor verschillende personeelsgroepen in dalende volgorde	81
Tabel 18:	Gepercipieerde voordelen voor de werknemer en de werkgever bij competentiebeheer.....	86

Lijst van figuren

Figuur 1:	Het Karasek-model.....	17
Figuur 2:	Overzicht van hoe competentie-management tot stand kan komen.	18
Figuur 3:	Het competentie-instrument: functies, competentieprofielen en competentietesten	37
Figuur 4:	Geïntegreerd competentie-management = dubbele integratie	38
Figuur 5:	Combinatie van competentieontwikkeling en prestatie-management in het personeelsbeleid.....	42

INLEIDING

1. COMPETENTIEMANAGEMENT, EEN NIEUWE TREND?

“Interesse voor de functie van marketinganalist? Binnen ons team bent u verantwoordelijk voor het opmaken van statistieken en het opstellen van marktanalyses. Wij zoeken een licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen die computerprogramma's voor marketingtoepassingen onder de knie heeft. Door uw helicopterview en interesse voor wat de business drijft, maakt u vlot accurate analyses. Autonomie, zin voor initiatief, klantgerichtheid, luisterbereidheid, stiptheid en nauwkeurigheid zijn de kwaliteiten die u kunnen doen uitblinken in deze functie.”

In personeelsadvertenties komt men geregeld dergelijke profielomschrijvingen tegen. Men vermeldt wat de geïnteresseerde kandidaat moet kennen en kunnen en welke competenties men van hem of haar verlangt om de functie succesvol te vervullen. Maar niet alleen bij rekrutering en selectie legt men daar de klemtoon op. Bedrijven lijken de competenties van hun werknemers steeds beter te willen benutten en ontwikkelen, hen op basis van hun competenties te willen beoordelen en hun competentieontwikkeling zelfs te willen belonen. Met allerlei technieken en initiatieven proberen personeelsmanagers de capaciteiten van de medewerkers in lijn te brengen met de behoeften van het bedrijf en zo bij te dragen tot het succes van de onderneming.

“Competentiemanagement is 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 de organisatie.”

De interesse voor competentieontwikkeling doet echter tal van vragen rijzen over de onderliggende filosofie en de toepassing ervan. Wat zijn competenties? Wat hebben ze te maken met de “kerncompetenties” van organisaties? Wat houdt competentie management precies in? Waarom gaan bedrijven met competentiebeheer van start? Hoe wijd verspreid is de praktijk? Is het een nieuwe trend in de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid? Hoe pakken bedrijven het concreet aan en op welke manier wordt het binnen het personeelsbeleid gebruikt? Wat is het effect van competentiebeheer voor de werknemers en op de sociale relaties? Enzovoort.

2. DOEL EN METHODOLOGIE VAN HET ONDERZOEK

Op verzoek van de Vlaamse sociale partners verrichtte STV Innovatie & Arbeid tussen juni 2000 en augustus 2001 een verkennend kwalitatief onderzoek naar competentie management in de industrie om een antwoord te zoeken op bovenstaande vragen.

We maakten ons met het onderwerp vertrouwd door literatuurstudie, deelname aan conferenties en gesprekken met deskundigen van de sociale partners en consultants. Negen casestudies uit zeer diverse sectoren in de industrie toonden wat er in de praktijk gebeurt. We verzamelden de informatie in de periode van januari tot juni 2001 door middel van gesprekken met de bedrijfsleiders, verantwoordelijken voor competentiebeheer en werknemersvertegenwoordigers. De bedrijven werden enkel gekozen omdat zij competentiebeheer hadden ingevoerd of ermee van start waren gegaan. Bij hen vonden we initiatieven van competentieontwikkeling voor diverse personeelsgroepen: kaderleden, bedienden en arbeiders. Bij de twee bouwbedrijven is er geen sprake van competentiebeheer in strikte zin, maar deze bedrijven zetten wel de eerste stap ertoe: zij brengen de kwalificaties van hun arbeiders uitgebreid in kaart.

Tabel 1 biedt een overzicht van de bedrijven. Tabel 2 somt de personeelsgroepen op waarvoor het bestudeerde competentiesysteem van toepassing is.

In bijlage 2 vindt men de lijst van de personen ondervraagd in de bedrijven en in bijlage 3 de lijst van de gecontacteerde deskundigen van sociale partners en consultants en andere deskundigen.

Tabel 1: Sector, activiteiten en aantal werknemers van de bestudeerde bedrijven¹

<i>Bedrijven</i>	<i>Sector Activiteiten</i>	<i>Activiteiten</i>	<i>Aantal werknemers</i>
Alcatel Bell	Metaal	Telecommunicatieproducten en multimedia	4300
Bekaert NV, Aalter	Metaal	Staalkoord	660 (w.o. 550 arbeiders)
Braet Aannemingen, Nieuwpoort	Bouw	Nieuwbouw, renovatie, bruggen, waterbouw, ontmijning	75 (w.o. 60 arbeiders)
Electrabel Productie	Energievoorziening Elektriciteit	Productie	4000
Franki Construct	Bouw	Burgerlijke bouwkunde	320 (w.o. 70 bedienden en 250 arbeiders)
Kraft Foods België	Voeding	Chocolade, mayonaise, ketchup, bereide voeding, koffie, zoetwaren	Halle: 800 (w.o. 350 arbeiders) Herentals: 400 (w.o. 350 arbeiders)
Picanol, Ieper	Metaal	Machinebouw	1500 (w.o. 1000 arbeiders)
Praxair	Scheikunde	Industriële gassen (bulk; elektronicasector)	190
Umicore, Balen	Non ferro	zinkblokken, vloeibaar zink in containers, kleine zinkstukken	615 (w.o. 450 arbeiders)

Tabel 2: Personeelsgroepen waarvoor het bestudeerde competentiesysteem van toepassing is²

<i>Bedrijven</i>	<i>Personeelsgroepen en competentiebeheer</i>
Alcatel Bell	alle kaderleden, 3000 bedienden, 1300 arbeiders
Bekaert NV Aalter ³	560 arbeiders
Electrabel Productie	1200 bedienden in de onderhoudsactiviteiten
Kraft Foods	500 personeelsleden van de Europese aankooporganisatie (kaderleden en niet-baremieke bedienden)
Picanol	220 niet-baremieke bedienden, 180 baremieke bedienden
Praxair	alle 190 personeelsleden: kaderleden en bedienden
Umicore, Balen ⁴	450 arbeiders

¹ De cijfergegevens werden verzameld in de periode januari-juni 2001. Het gaat hier om afgeronde getallen.

² Bij Braet en Franki is er geen sprake van competentiebeheer zoals beschreven in dit rapport. Beide bedrijven brengen de kwalificaties van de werknemers echter nauwgezet in kaart en investeren in de kwalificatieverhoging van hun personeel.

³ Bekaert NV Aalter heeft ook competentiebeheer voor kaderleden en bedienden, maar dit systeem werd niet in dit onderzoek bestudeerd. Het systeem voor kaderleden is van toepassing voor alle kaderleden van de Bekaert NV-groep.

⁴ Voor Umicore Balen geldt dezelfde opmerking als voor Bekaert NV Aalter.

3. INHOUD EN INDELING VAN HET INFORMATIEDOSSIER

Binnen het korte tijdsbestek van het onderzoek kon de complexe aangelegenheid van competentie management in de bedrijven niet tot in de finesses worden bestudeerd. Voor zover we informatie konden verzamelen, kunnen we het competentiebeheer in iedere onderneming in grote lijnen typeren.

In dit dossier staan we in een eerste deel stil bij een historische en theoretische situering van competentie management en bij competenties als leidraad voor personeelsbeleid. In het tweede deel wordt competentiebeheer in de praktijk geëvalueerd en bekijken we mogelijke knelpunten en mogelijke effecten voor werknemers en de sociale relaties.

Het dossier bevat 4 bijlagen.

Bijlage 1 - De cases

Bijlage 2 - Lijst van contacten in de bedrijven

Bijlage 3 - Lijst van contacten omtrent competentiebeheer

Bijlage 4 - Bibliografie

Per case worden de volgende elementen gepresenteerd:

- de context voor de invoering van het competentie management,
- het instrument om competenties in kaart te brengen,
- het competentiebeheer en de betrokken personeelsdomeinen,
- eventueel algemene bemerkingen,
- bemerkingen van vakbonden.

Bij het dossier hoort een brochure: “Bent u competent? Competentie management als leidraad van personeelsbeleid.” Deze brochure stelt de problematiek van dit dossier op een eenvoudige en beknopte manier voor.

DEEL 1 - COMPETENTIEBEHEER IN EEN BEDRIJF

Wie voor het eerst iets over competentie management leest of met de bedrijfspraktijk ter zake te maken krijgt, zal merken hoe verschillend “competenties” en “competentiebeheer” worden opgevat. In de literatuur vinden we diverse definities en benaderingen en in de praktijk blijken bedrijven telkens een eigen uitgangspunt, aanpak en terminologie te hanteren. Volgens sommigen bestaan er zoveel definities van competenties en benaderingen van competentiebeheer als er gebruikers zijn.⁵ De definities van competenties zijn doorgaans geïnspireerd op ideeën uit de organisatie- of managementwetenschappen, de differentiële en ontwikkelingspsychologie, enzovoort.

Enkele voorbeelden van definities.⁶

- *Een competentie is “...een cluster van kennis-, vaardigheids- en attitude-elementen geschikt om met een geheel van als kritisch beschouwde probleemsituaties in de praktijk adequaat om te gaan.” (Thijssen & Lankhuijzen, 2000).*
- *“Competenties zijn het geheel van kennis en vaardigheden en attitudes die een persoon bezit of moet bezitten om een bepaalde activiteit met succes te kunnen uitoefenen.” (Maes, 2000, 82)*
- *“Een competentie is een set van kennis, vaardigheden en attitudes die een voorspellende waarde heeft naar het effectief realiseren van een bepaalde prestatie.” (Picanol)*
- *“Een competentie is een onderliggend kenmerk dat bijdraagt tot uitzonderlijke prestaties in een specifieke functie, rol of organisatie.” (Malfliet, 2001)*
- *“Een competentie is de mogelijkheid om professioneel binnen een bepaald kader zo effectief mogelijk bij te dragen aan de strategie van de organisatie.” (Van Welden)⁷*
- *“Individuele competenties zijn een combinatie van alle menselijke kwaliteiten (kennis, vaardigheden, ervaring en houding) omschreven in termen van waarneembaar gedrag, die nodig zijn om met succes werk en realisaties mogelijk te maken.” (Vereecken, 2001)*
- *“We verstaan onder een competentie alle vormen van kennis, vaardigheden en andere eigenschappen die nodig zijn om een functie goed te vervullen, waarbij wij het belangrijk vinden duidelijk te omschrijven welke resultaten en gedragingen we daarvoor wensen. In de praktijk komt het er meestal op neer, dat we de minimumstandaarden voor de job combineren met de cruciale eigenschappen voor succes.” (Van Beirendonck, 2001, 21.)*

Nog een aantal andere definities op een rij (In: Kluytmans, 1997, 103).

- *“Individuele competentie is het vermogen tot het leveren van prestaties op een bepaald gebied.” (Brugman, 1994, 9)*
- *“Competence is (...) defined as work-related knowledge, skills and abilities.” (Nordhaug & Grønhaug, 1994, 91)*

⁵ Vereecken, H., Competentiemanagement. Personeel & Organisatie, jg. 10, nr. 1, 24 januari 2001, 8.

⁶ Van Sluijs, E. & F. Kluytmans, Management van competenties, M&O, 1996, 3, 201.

⁷ Swinnen, S., Competenties te koop. Job@, 30 oktober 1999.

- *"A competence is defined as 'an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job.' (Boyatzis, in Mitrani e.a. 1992, 27)*
- *"Work-related competences are (...) defined as the composite of human knowledge, skills, and attitudes that may serve productive purposes in organizations." (Nordhaug, 1993, 50)*
"The term originates from the latin verb competere which means to be suitable." (Nordhaug, 1993, 49)
- *"Kerncompetenties zijn een combinatie van specifieke, geïntegreerde, gecoördineerde en toegepaste kennis, vaardigheden en attitudes die essentieel zijn voor het realiseren van de strategische intentie." (Gorter, 1994, 126)*
- *"...kerncompetenties kan men definiëren als de kennis en de vaardigheden van een bedrijf om die specifieke technologieën te beheersen die relevant zijn voor zijn behoeften." (Cobbenhagen e.a., 1994, 14)*
- *"Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies." (Prahalad & Hamel, 1990, 82)*
- *"... the competence concept is simply the synthesis of a firm's particular task and knowledge systems (competentia (lat.) = agreement between task and knowledge)." (Roos & Von Krogh, 1992, 424)*
- *"... organizational competencies describe firm-specific resources and capabilities that enable the organization to develop, choose, and implement value-enhancing strategies (and) include all firm-specific assets, knowledge, skills, and capabilities embedded in the organization's structure, technology, processes, and interpersonal (and intergroup) relationships." (Lado & Wilson, 1994, 702)*

Het is niet evident om het bos door de bomen te zien en te begrijpen waar competentie management om gaat. Volgens een enquête in 1999 uitgevoerd door het Competentie Management Research Center (CMC) van de Vlerick Leuven Gent Management School⁸ ervaart één derde van de 66 bedrijven die een geschreven competentiesysteem hanteren, het woordgebruik of de spraakverwarring rond de notie 'competentie' als een struikelblok om met competentie management te werken.

Competentie management kampt wel met een aantal problemen. De belangrijkste struikelblokken bij de bedrijven zijn: het moeilijk meten van competenties (63,6%), de communicatie erover met hun medewerkers (45,5%) en het woordgebruik rond competenties (33,3%). Er heerst veel verwarring rond het begrip 'competentie'.

In dit eerste deel proberen we duidelijkheid te scheppen. We geven een historische schets van het ontstaan van de belangstelling voor competentiebeheer en presenteren een globaal theoretisch kader waarmee we naar competenties en competentiebeheer kijken. We leggen het verband met het bedrijfs- en personeelsbeleid. Het kader weerspiegelt de belangrijkste

⁸ Vandenbossche, T. & D. Buyens, Competentiemanagement, de huidige stand van zaken bij 324 bedrijven in België en dit vanuit een kwantitatief perspectief. Een onderzoek in het kader van het Competentie Management Research Center (CMC) – Vlerick Leuven Gent Management School. 2000, 11 p.

uitgangspunten die in de literatuur en praktijkgevallen zijn terug te vinden. In deel twee wordt het competentiebeheer in de praktijk gewikt en gewogen.

1. DE STRATEGISCHE INZET VAN WERKNEMERS⁹

“Als je het over menselijk kapitaal hebt, gaat het om die eigenschappen van de organisatie die elke avond het kantoor uitwandelen. Het gaat daarbij om capaciteiten, kennis, vaardigheden, ervaring en talenten, die alle tezamen de producten kunnen opleveren waar een klant om vraagt. Human capital zal nooit bezit van een organisatie zijn. Een organisatie kan er slechts goed voor zorgen, sturen op resultaat en hopen op succes.” (citaat manager van Ericsson)¹⁰

Ondernemingen richten zich sinds eind de jaren 1970 steeds meer op hun eigen strategische bronnen om de concurrentiestrijd aan te gaan. Steeds betere productietechnieken en nieuwe technologieën staan jarenlang in de bedrijfsvoering centraal. In het begin van de jaren 1980 blijkt dit door de scherpere internationale concurrentie en toenemende globalisering niet langer voldoende om aan de nieuwe markteisen tegemoet te komen. Eisen zoals een kortere levensduur van producten, steeds nieuwe diensten, meer kwaliteit, klantgerichtheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Bedrijven nemen hun organisatie onder de loep om een grotere efficiëntie en effectiviteit te bereiken en zoeken heil in nauwkeurige productieopvolging, procesbeheersing, procedures en kwaliteitszorgsystemen. Men streeft vervolgens naar slankere en minder hiërarchische structuren, nieuwe organisatievormen zoals teamwerk en projectwerk en flexibele, losse netwerken met andere organisaties en eventueel outsourcing. Men breekt met een strakke taakafbakening voor medewerkers en strikt omschreven functiebeschrijvingen. De functies zijn vaak veel minder stabiel. De kerntaken staan centraal.

De interesse voor competentiebeheer, op de voorgrond gekomen in het begin van de jaren 1990, past in deze evolutie. Werknemers krijgen meer autonomie, zijn de spil in een “lerende organisatie” en moeten zich voortdurend soepel aan de snel wisselende omstandigheden aanpassen. Men verwacht niet zomaar dat ze een welomschreven functie of activiteit gedisciplineerd uitvoeren, maar eerder dat zij taakelementen van uiteenlopende functies integreren, diverse rollen kunnen opnemen en initiatief nemen om resultaten te realiseren.¹¹ Wat zij doen en of zij over de juiste capaciteiten beschikken, is belangrijk. Maar evenzeer hoe zij functioneren en met welk resultaat.

⁹ Limbourg, M., Competenties: HR-hefboom om ondernemingsstrategie te realiseren, *Personeel & Organisatie*, jg.6, nr.66, 18 augustus 1997, 2-12. Van Sluijs, E. & F. Kluytmans, 1996, 3, 200-220. Van Beirendonck, L. (red.), *Competentiemanagement. The essence is human competence*. Acco, Leuven / Leusden, 2001, 15-22.

¹⁰ Kruijff, M.A. & J.I. Stoker, *Managen met competenties. Een permanente dialoog tussen mens en organisatie*. Berenschot Fundatie, Elsevier Bedrijfsinformatie, 1999, 16.

¹¹ Janssens, F. en N. Seghers, *Functieclassificatie onder de scanner*. STV, Brussel, 1995, 22.

Inzetbaar zijn, ‘employability’, effectief handelen en resultaten boeken, daar gaat het om. Naast hun kennis, vaardigheden en ervaring kijkt men ook naar hun attitude, gedrag én hun bijdrage binnen resultaatsgebieden en de organisatie. Werkgevers verwachten meer resultaten, betere prestaties en het beheersen van meerdere vakgebieden of werkposten naast competenties zoals bereidheid tot veranderen en samenwerken, leercapaciteit, initiatief, inzet, verantwoordelijkheidsgevoel, creativiteit, communicatievaardigheid.¹² Een waslijst van competenties.

In deze context evolueert het personeelsbeleid van eerder losse Human Resources Management-activiteiten tot een belangrijke schakel in de bedrijfsstrategie. Ook aan het personeelshoofd wordt gevraagd mee na te denken over innovatie en verandering.¹³ Men wil medewerkers meer verantwoordelijkheid geven. De HR-afdeling moet net als andere afdelingen meetbare resultaten op korte termijn laten zien.¹⁴ Men probeert meer vat te krijgen op de inbreng en het gedrag van werknemers. Men weegt de prestaties af, analyseert het aanwezige en mogelijke potentieel van werknemers en stuurt hun competenties om de organisatie te versterken en de strategie te ondersteunen. “Binnen de HR-afdeling wordt de laatste tijd gepoogd om de traditionele personeelsinstrumenten die vooral gericht waren op beheer en registratie nu om te gaan zetten in sturingsinstrumenten.”¹⁵

Voor veel bedrijven is een duidelijk inzicht in de kennis en vaardigheden van werknemers belangrijk. Door middel van competentiebeheer wordt er meer systematisch werk van gemaakt. In die zin kan competentie management ook een link naar kennis en kennismangement in het algemeen leggen en het leervermogen van organisaties. Deze worden in de huidige kennismaatschappij als cruciale concurrentiefactoren beschouwd. Individuen moeten worden opgeleid, maar kennissystemen moeten ook worden onderhouden en ontwikkeld. Een lerende organisatie bevordert door haar structuur en cultuur leerprocessen van individuen en is in staat zichzelf voortdurend te veranderen. Wil kennis tot competent handelen leiden, dan moet ook de structuur en cultuur van organisaties dat bevorderen.¹⁶

De competentiefilosofie beklemtoont de win-win-situatie. Het bedrijf is een “lerende organisatie” waarin werknemers zich door permanente vorming voortdurend ontwikkelen ten bate van hun groeimogelijkheden en die van de onderneming. Het bedrijf kan beroep doen op gevormde medewerkers en zelf ontwikkelen op langere termijn. Werknemers kunnen hun kennis, vaardigheden en attitudes ontwikkelen en opwaarderen; hun

¹² Limbourg, 1997, 7.

¹³ Idem.

¹⁴ Maes, G., De kracht van human resources in de onderneming. Modellen voor een geïntegreerde HRM-aanpak. Acco, Leuven / Leiden, 2000, 85.

¹⁵ Limbourg, 1997, 8.

¹⁶ Van Sluijs en Kluytmans, 1996, 207-208. X, Competentiemanagement wordt doorslaggevende hefboom naar succes. HRNieuws, 4e jg., nr.32, juni 2000.

marktwaarde, inzetbaarheid, groeimogelijkheden en motivatie verhogen; hun werk evalueren en verantwoordelijkheid voor hun loopbaan opnemen. Op dit punt speelt de filosofie in op de toegenomen verwachtingen van werknemers om zich doorheen de organisatie te kunnen ontplooien en niet alleen verticaal via de hiërarchische ladder door te groeien. Ze speelt ook in op de verwachting om meer gewaardeerd te worden voor de geleverde inzet. Competitieve werkcondities worden niet uitsluitend bepaald door een interessant salarispakket en een bedrijfswagen, maar evenzeer door de mogelijkheden om te groeien, een interessante werkomgeving, enzovoort.

Op het eind van de jaren 1990 in een tijd van schaarste op de arbeidsmarkt en talrijke bedrijfsherstructureringen krijgt de interesse voor competentiebeheer een sterke impuls. De bedrijven hebben er belang bij om werknemers te behouden, een gepast retentiebeleid te ontwikkelen en kansen op ontplooiing te bieden. De werknemers tonen van hun kant ook interesse. Bij het zoeken naar een werkgever verkiezen sollicitanten vaak bedrijven die goed betalen én opleidingsmogelijkheden en groeiperspectieven bieden.

De literatuur over competentie management is intussen omvangrijk en breidt steeds verder uit. Er vinden talrijke conferenties rond het thema plaats en menig consultantorganisatie is op het terrein actief.

2. COMPETITIE OP BASIS VAN COMPETENTIES

“Zonder competentie maak je geen kans tegen je concurrenten, maar ook omgekeerd: dankzij de concurrentie ben je wel verplicht aan je competentie te werken.”¹⁷

2.1 Kerncompetenties als competitief voordeel

Een belangrijke impuls in de huidige competentiebeweging in het bedrijfsleven werd in 1990 gegeven met de publicatie van het artikel *The Core Competence of the Corporation* in het tijdschrift *Harvard Business Review*.¹⁸ De Amerikaanse auteurs C.K. Prahalad en G. Hamel lanceerden de idee dat bedrijven zelf competenties hebben, die de kern van hun competitief voordeel uitmaken en dat ze sterker in de concurrentie staan als ze deze kerncompetenties beter inzetten.

De strategische kerncompetenties zitten vervat in de unieke combinatie van kennis, vaardigheden, structuren, technologieën en processen waarmee de organisatie een dienst of een product kan leveren dat door geen enkele andere organisatie op dezelfde wijze op een bepaald moment in de tijd kan worden gerealiseerd. Ze komen tot uiting in de bedrijfsvisie en -missie, de waarden en cultuur, de marktbenadering, de aangeboden producten en diensten. De missie omvat de bestaansreden van het bedrijf, de opdracht van de organisatie. De waarden zijn de uitdrukking van de manier waarop een bedrijf zijn missie wil invullen, zitten vervat in de bedrijfscultuur. De strategie: geeft de gewenste richting aan op een termijn van 3 à 5 jaar. Zo wordt een invulling gegeven van de missie van het bedrijf. Welke activiteiten ontplooiën, waarin investeren, welke prioriteiten, objectieven, enzovoort. De strategische kerncompetenties zijn activiteiten, producten en diensten waar de onderneming in uitblinkt en die haar competitief maken. Ze zijn huidige of na te streven strategische kenmerken: bijvoorbeeld marktleider zijn inzake elektronisch betaalverkeer; de meest betrouwbare energieleverancier in de sector zijn; het meer klant- en internationaalgericht werken van een zinkproducent, meer kwaliteitsgericht en veiliger werken voor een bouwbedrijf, enzovoort.

¹⁷ Limbourg, 1997, 2.

¹⁸ Voor een beknopte schets van het ontstaan van de competentiebeweging verwijzen we naar Van Beirendonck, L. (red.), *Competentiemanagement. The essence is human competence*. Acco, Leuven/Leusden, 2001, 19-22. Men legt de link met het Engelse National Vocational Qualifications-systeem en het systeem door de Amerikaanse National Skills Standards Board opgezet in het begin van de jaren 1990. Beide systemen leggen standaarden voor vaardigheden en competenties vast aan de hand waarvan individuele werknemers kunnen worden getoetst en aan wie deze kwalificaties kunnen worden toegekend. Ze gelden als alternatieven voor traditionele opleidingskwalificaties die in een snel wisselende markt niet altijd volstonden of niet altijd de daadwerkelijke kwalificaties van werknemers weergaven. Verder wijst men erop dat men reeds in de jaren 1930, 1940 en 1950 op professionele wijze met gedragskenmerken werkte, eerst in een militaire en later in een bedrijfscontext. Gedragsprofielen werden omschreven en bij selectie via simulatietechnieken gemeten. Met deze assessment center methode deden bedrijven ervaring op met gedragsprofielen en het systematisch beoordelen en ontwikkelen van menselijk gedrag, lang voor het huidige competentiedenken aandacht kreeg.

Prahalad en Hamel brachten hun ideeën naar voor in een periode waarbij een omslag in het strategisch denken plaatsvond en men zich steeds meer realiseerde dat het succes van een onderneming niet alleen afhangt van de omgeving waarin een bedrijf opereert, maar evenzeer van haar interne processen en de betekenisvolle interactie tussen beide.¹⁹

In de jaren 1980 en vroege jaren 1990 overheerste echter nog de outside-in-benadering van Michael Porter (1980).²⁰ “Deze ondernemingsstrategie komt tot stand op basis van enerzijds een analyse van de sterkten en zwakten van de onderneming en anderzijds van de kansen en bedreigingen die zich in de markt voordoen. Competitief voordeel kan in dit perspectief worden behaald door het zorgvuldig volgen van marktontwikkelingen en door daar zo snel mogelijk op in te spelen.”²¹ De organisatie positioneert zich in een bepaalde product/marktcombinatie. De nadruk ligt op de analyse van de externe omgeving bij het kiezen van een strategische positie.

Er kwam kritiek op het model omdat het te eenzijdig extern gericht was. “Bedrijven die zich positioneerden zoals door het model voorgeschreven, haalden niet altijd het beloofde concurrentievoordeel. Wetenschappelijk onderzoek bracht aan het licht dat het model teveel aandacht besteedde aan het ‘wat’ (het te bereiken doel) en te weinig aan het ‘hoe’ (de manier om dit doel te bereiken). Bovendien was het model te zeer bezorgd om een positionering in het heden en daardoor onvoldoende op de toekomst gericht.”²²

In hun invloedrijk artikel spraken Prahalad en Hamel over ‘core competences’, ‘core capabilities’ en ‘resources’ van organisaties. Men noemt hun model het ‘resource-based’ model.²³ Zij kiezen voor een inside-out-benadering waarbij meer aandacht naar de organisatie zelf gaat. Hun strategisch concept draait om de begrippen ‘stretch’ en ‘leverage’. De onderneming kiest een lange-termijndoelstelling om een grote stap (stretch) vooruit te kunnen zetten. Met de (schaarse) beschikbare middelen probeert men een zo groot mogelijk effect (leverage) te bereiken. Binnen dit concept spelen kerncompetenties een belangrijke rol. Ze zijn essentieel voor het realiseren van de doelstellingen. De kerncompetenties zijn unieke combinaties van ‘resources’, ‘capabilities’ en ‘competences’.²⁴ Om een concurrentievoordeel te kunnen behalen, moeten kerncompetenties waarde toevoegen aan de organisatie, uniek of zeldzaam, niet of moeilijk te imiteren en onvervangbaar zijn.²⁵

¹⁹ Van Beirendonck, L., 2000, 10.

²⁰ Limbourg, 1997, 6.

²¹ Van Sluijs & Kluytmans, 1996, 204.

²² Limbourg, 1997, 6.

²³ Idem.

²⁴ Idem.

²⁵ Van Sluijs en Kluytmans, 1996.

Volgens Prahalad en Hamel kunnen bedrijven vier soorten posities innemen inzake strategische kerncompetenties²⁶, al dan niet in combinatie met elkaar: nieuwe strategische kerncompetenties ontwikkelen voor een bestaande markt of een toekomstige nieuwe markt, met de aanwezige kerncompetenties zoveel mogelijk inspelen op de behoeften van de bestaande markt of van een nieuwe markt.

Tabel 3: De posities inzake strategische kerncompetenties voor bedrijven

	<i>Bestaande markt</i>	<i>Nieuwe markt</i>
<i>Nieuwe kerncompetenties</i>	De beste over tien jaar. Welke nieuwe kerncompetenties moeten we ontwikkelen om onze bevoorrechte positie op de huidige markten te beschermen en uit te kiezen?	Mega-mogelijkheden. Welke nieuwe kerncompetenties moeten we ontwikkelen om deel te kunnen hebben aan de meest opwindende toekomstige markten?
<i>Bestaande kerncompetenties</i>	Vul de open plaatsen in. Waar zit de mogelijkheid om onze positie op de bestaande markten te verbeteren door meer gebruik te maken van onze bestaande kerncompetenties?	Witte ruimten. Welke nieuwe producten of diensten kunnen we creëren door op creatieve wijze onze huidige kerncompetenties te herbenutten of te hercombineren?

Nordhaug (1993) onderscheidt drie mogelijkheden om de kerncompetenties te verwerven: competenties inkopen ('buy') bijvoorbeeld door overname van andere ondernemingen, competenties zelf ontwikkelen ('make') en competenties verwerven door samen te werken met derden ('contract').

2.2 Verticale en horizontale integratie

Bedrijven die competentiebeheer invoeren, dienen "volgens het boekje" eerst zicht te krijgen op hun strategische doeleinden: wat willen ze bereiken en op welke manier? Vervolgens kunnen ze de organisatie erop afstemmen, de gepaste taakverdeling doorvoeren en er met een gepast personeelsbeleid voor zorgen dat ze over werknemers met de juiste individuele competenties beschikken. In die zin is de invoering en het gebruik van competentie management een project dat alleen resultaten kan boeken op middellange en lange termijn.

Competentiemanagement verlegt de aandacht van de eindproducten naar de subsystemen die aan de oorsprong liggen van die eindproducten. Competentiemanagement kan in die zin voor verticale integratie in de bedrijfsvoering zorgen, voor een brug tussen de

²⁶ Prahalad & Hamel, 1994, 233.

organisatie met haar objectieven en de individuele capaciteiten van de medewerkers. Maar het kan evenzeer tot een horizontale integratie tussen de verschillende aspecten van het personeelsbeleid leiden.²⁷ Als men weet over welke competenties werknemers moeten beschikken, kan deze informatie de leidraad worden voor de aspecten van het personeelsbeleid zoals werving en selectie, personeels- en loopbaanplanning, opleiding en ontwikkeling, functiebeoordeling, waardering en beloning en kunnen de verschillende HR-instrumenten en technieken op elkaar worden afgestemd.

Het begrip ‘competentie’ verwijst naar verluidd naar diverse soorten competenties op drie niveaus binnen een bedrijf.²⁸ Naargelang het niveau worden competenties anders gedefinieerd.²⁹

- Op het eerste niveau gaat het om de strategische kerncompetenties: de specifieke unieke combinatie van kennis, vaardigheden, structuren, technologieën en processen waarmee de organisatie een dienst of een product kan leveren dat door geen enkele andere organisatie op dezelfde wijze op een bepaald moment in de tijd kan worden gerealiseerd. Ze komen tot uiting in de bedrijfsvisie en -missie, de waarden en cultuur, de marktbenadering, de aangeboden producten en diensten.
- Op het tweede niveau verwijst het naar de organisatorische competenties van een onderneming: de specifieke manier waarop de kennis en kunde van werknemers onderling en met factoren zoals processen, kennissystemen, routines, procedures en technologieën wordt gecombineerd. Het gaat hier over de interne organisatie van medewerkers én structuren, tot en met het niveau van de taakverdeling tussen werknemers.
- Op het derde niveau verwijst het naar individuele competenties: een geheel van verantwoordelijkheden of bevoegdheden van individuen; de mogelijk te ontwikkelen capaciteiten van individuen of de reeds aanwezige vaardigheden die toelaten een bepaalde taak te verrichten of een functie of rol uit te oefenen.

De competenties op de drie niveaus hangen met elkaar samen.

- Op strategisch niveau geldt de vraag naar de richting van de organisatie. Welke doelstellingen streeft men na, nu en in de toekomst? Welke visie, waarden en cultuur staan voorop?
- Op organisatorisch niveau moet men weten hoe men de organisatie gaat inrichten om de doelstellingen te realiseren, zowel structureel (bedrijfsorganisatie, processen, afdelingen, structuren, hiërarchische niveaus, procedures, systemen) als operationeel (technologieën, werkvormen, taken, rollen, functies). Wat voor type bedrijfs- en

²⁷ Van Sluijs, E. & F. Kluytmans, 1996, 3, 206.

²⁸ Naar: Van Sluijs en Kluytmans (1996), Kluytmans, e.a. (1997), Kruijff en Stoker (1999), Peter Van Welden - Anab-Co, Marleen Limbourg.

²⁹ Kluytmans, 1997, 103.

werkorganisatie wenst men, welke taken dienen mensen uit te voeren en hoe zijn die bij elkaar gevoegd in functies of rollen?

- Op individueel niveau moet men uitmaken welke kwaliteiten mensen moeten hebben om in een dergelijke organisatie te kunnen functioneren en de afgebakende taken uit te kunnen voeren.

Competentiebeheer houdt dan ook in: het bepalen van de benodigde competenties en het verwerven, behouden, benutten en ontwikkelen van deze competenties, nu en in de toekomst, op strategisch en organisatorisch niveau van het bedrijf en het niveau van de individuele competenties.³⁰ Competentiemanagement is “...dat onderdeel van het bedrijfsbeleid dat de HRM-processen op een zodanige wijze integreert, dat de competenties van een medewerker optimaal kunnen worden ingezet in functie van de bedrijfsdoelstellingen en de persoonlijke groei.”³¹

Men gaat ervan uit dat de gezamenlijke ontwikkeling van competenties op het strategisch, organisatorisch en individueel niveau tot meerwaarde leidt.³² De definitie van Lado en Wilson sluit bij dit uitgangspunt aan: “...organisationele competenties zijn bedrijfsspecifieke resources en bekwaamheden die een organisatie in staat stellen om waardevermeerderende strategieën te kiezen, te ontwikkelen en te implementeren. Deze organisatorische competenties omvatten alle bedrijfsspecifieke bezittingen, kennis, vaardigheden en capaciteiten zoals die ingebed zijn in de structuur, technologie, processen en interpersoonlijke relaties van en in een organisatie.”³³ Dat betekent dat men de gewenste competenties op de verschillende niveaus ideaal gezien samen dient te bepalen, dat competentie management zich op de drie niveaus samen afspeelt.

Competenties van bedrijven en mensen kunnen op die manier op elkaar worden afgestemd. Competentiebeheer is het voortdurend in samenhang ontwikkelen van mens en organisatie.³⁴ Men bekijkt de organisatie als een structuur in ontwikkeling net zoals het individu zich kan ontwikkelen. Het is een cirkelbeweging, een proces dat nooit stopt en op elk niveau kan starten. Competentiemanagement kan vanuit de bedrijfsstrategie vertrekken. Men leidt uit de strategische competenties de organisatorische en vervolgens de individuele competenties af. Maar men kan even goed de omgekeerde beweging maken en de bijzondere troeven van medewerkers als uitgangspunt nemen en ze in een specifieke werkorganisatie tot hun recht laten komen om een strategisch verschil voor het bedrijf te realiseren.

³⁰ Zie Kluytmans, e.a. 1997, 110-121.

³¹ Malfliet, B., Hoe competent bent u wel? Vacature, 29 september, 2001.

³² Kluytmans, 1997, 104.

³³ Lado, A.A. en M.C. Wilson, Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 1994, 4, 702.

³⁴ Kruijff en Stoker, 1999, 17.

Een reclamebureau dat bijvoorbeeld creatief en innovatief op de markt wil inspelen, zal dito medewerkers willen rekruteren. Maar... stimuleert men omgekeerd de aanwezige reclamemakers om een nieuw project en een nieuwe aanpak uit te proberen, dan kan men de concurrentie misschien ook een strategisch stapje voor zijn.

Competentiesystemen zijn echter in de praktijk niet altijd alles omvattend. Kruijff en Stoker³⁵ onderscheiden vier grote verschijningsvormen van competentiebeheer: gefragmenteerd, gestructureerd, geïntegreerd en geïnternaliseerd competentiebeheer.

De verschillen tussen de vormen hebben te maken met de betrokken bedrijfsniveaus, of er al dan niet een link is tussen niveaus en of de bedrijfsstrategie al dan niet door de organisatie- en competentieontwikkeling wordt gestuurd.

- Gefragmenteerd competentiebeheer. Men bepaalt waar de onderneming strategisch sterk in staat en waar ze naar toe wil. De taakverdeling en bijhorende functie- en werknemersprofielen worden bepaald. Er is echter geen systematische link tussen beide niveaus.
- Gestructureerd competentiebeheer. Structurele keuzes ondersteunen de strategische en operationele doelstellingen. Op ieder niveau kunnen competentieactiviteiten ad hoc worden ontplooid en linken tussen niveaus zijn mogelijk.
- Geïntegreerd competentiebeheer. In deze situatie zijn er systematisch linken tussen de niveaus. En competentieactiviteiten kunnen op ieder niveau starten in een zichzelf voortbewegende dynamiek.
- Geïnternaliseerd competentiebeheer. De bedrijfsstrategie is gelijk aan organisatie- en competentieontwikkeling op alle niveaus en in interactie met elkaar. Bijvoorbeeld een softwarebedrijf dat vorm geeft aan de organisatie, producten en diensten en de markt deels stuurt vanuit algemene strategische keuzes en werknemerscompetenties. Deze verschijningsvorm van competentie management komt in de praktijk (nog) niet of nauwelijks voor, maar kan wel een richtpunt zijn voor organisaties die zich op het gebied van competentie management willen ontwikkelen.³⁶

Kruijff en Stoker beklemtonen dat het hier om analytische categorieën en een praktijkgericht ordeningsmodel gaat. Ze spreken geen waardeoordeel uit over de ene of de andere vorm. Alle vormen zijn waardevolle benaderingen van competentie management, aangepast aan de organisatie en afhankelijk van wat een organisatie ermee wil bereiken. Elke verschijningsvorm levert een toegevoegde waarde aan de organisatie. Hoe meer omvattend, hoe groter de impact op de organisatie en de betrokkenen. Alle toepassingen van competentie management in de praktijk zijn door middel van een van de vier verschijningsvormen te typeren, maar zijn tegelijkertijd ook uniek in hun uitwerking.

³⁵ Kruijff en Stoker, 1999, 37-61.

³⁶ Kruijff en Stoker, 1999, 60.

Het pad aan de linkerkant van het schema op pagina 18, met name op organisatorisch-structureel niveau, kwam in dit onderzoek weinig of niet aan bod. Het is een apart domein waar ettelijke boeken over kunnen geschreven worden. Peter Van Welden noemt het de tactische elementen van het competentie management.³⁷ Het zijn de basisvereisten die op organisatieniveau nodig zijn om het competentie management te realiseren en te doen slagen. Het gaat aan de ene kant om de structurele elementen die de werknemers in hun functie kunnen ondersteunen zoals het beschikbare materiaal en de gebruikte middelen om de juiste output te geven plus de noodzakelijke informatie in verband met de functie (de verantwoordelijkheden, taken, doelstellingen) en de organisatie om de job naar behoren te kunnen vervullen. Aan de andere kant gaat het om het structureel ontwerp van de functies en de organisatie die de contouren van de job bepalen met daarbij de autonomie, de contactmogelijkheden en de soorten taken (functiesamenstelling). Als deze organisatievereisten behoorlijk zijn ingevuld, dan is de kans groot, zo stelt Van Welden, dat de werknemers zich makkelijker met de organisatie zullen identificeren, meer tevreden zullen zijn over het geleverde werk en meer impliciet zullen leren wat de onderneming ten goede komt. Daarenboven wordt het makkelijker na te gaan of het niet behalen van prestaties door werknemers al dan niet aan een gebrekkige organisatie moet toegeschreven worden.

De wijze waarop functies zijn ontworpen en in de organisatiestructuur zijn ingebed, bepaalt welke kwaliteiten er nodig zijn om deze functies in te vullen. Grof geschetst zijn er vier organisatiestructuren waarbij het werk telkens anders wordt ingedeeld, met specifieke voor- en nadelen voor de inzet en benutting van individuele competenties.

In een functionele structuur worden gelijksoortige competenties gegroepeerd en ingezet op basis van de bijdrage die ze leveren aan die specifieke functie binnen een organisatie. Specialistische competenties krijgen veel aandacht, maar de combinatie met competenties op andere functiedomeinen verloopt moeizaam. R&D-medewerkers hebben bijvoorbeeld weinig te maken met productie en binnen de productie hebben de productieoperators weinig te maken met het werk van onderhoudstechnici.

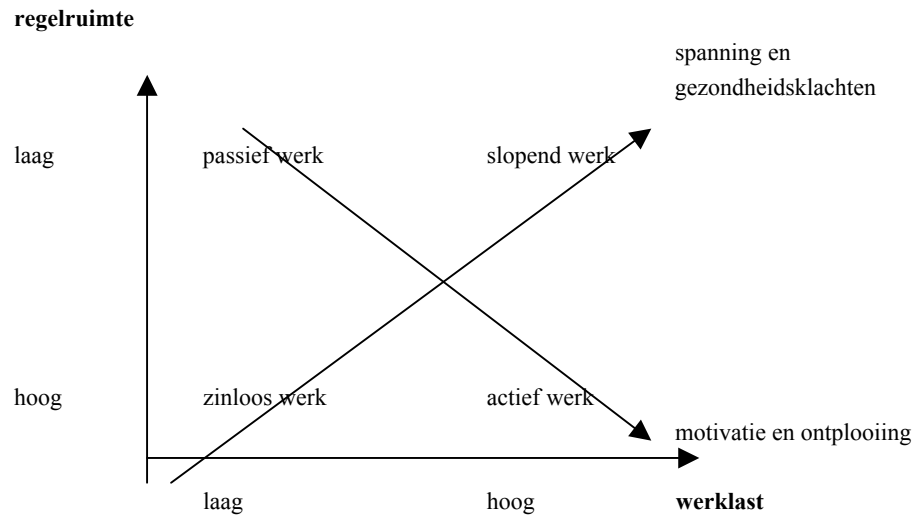
Binnen een product- of procesgerichte structuur worden verschillende competenties permanent bij elkaar gebracht om zo in een vroeg stadium van elkaars expertise te profiteren en/of om communicatie en overleg en coördinatie tussen de verschillende functionele competenties te vergemakkelijken. Voorbeelden zijn business units die de volledige verantwoordelijkheid voor een bepaald product of proces dragen. De ontwikkeling van specialistische competenties kan echter in het gedrang komen.

In een matrixstructuur worden de verschillende competenties voor de uitvoering van het werk bij elkaar gebracht, terwijl voor de ontwikkeling van specialistische competenties toch een thuisbasis blijft bestaan.

In een projectstructuur krijgt men een gelijkaardige aanpak, zij het op tijdelijke basis. Een nadeel is dat er meerdere coördinatiecentra (bazen) zijn, waartussen gemakkelijk conflicten kunnen ontstaan.

³⁷ Van Beirendonck, L. (red.), Competentiemanagement. The essence is human competence. Acco, Leuven/Leusden, 2001, 31-35.

Figuur 1: Het Karasek-model

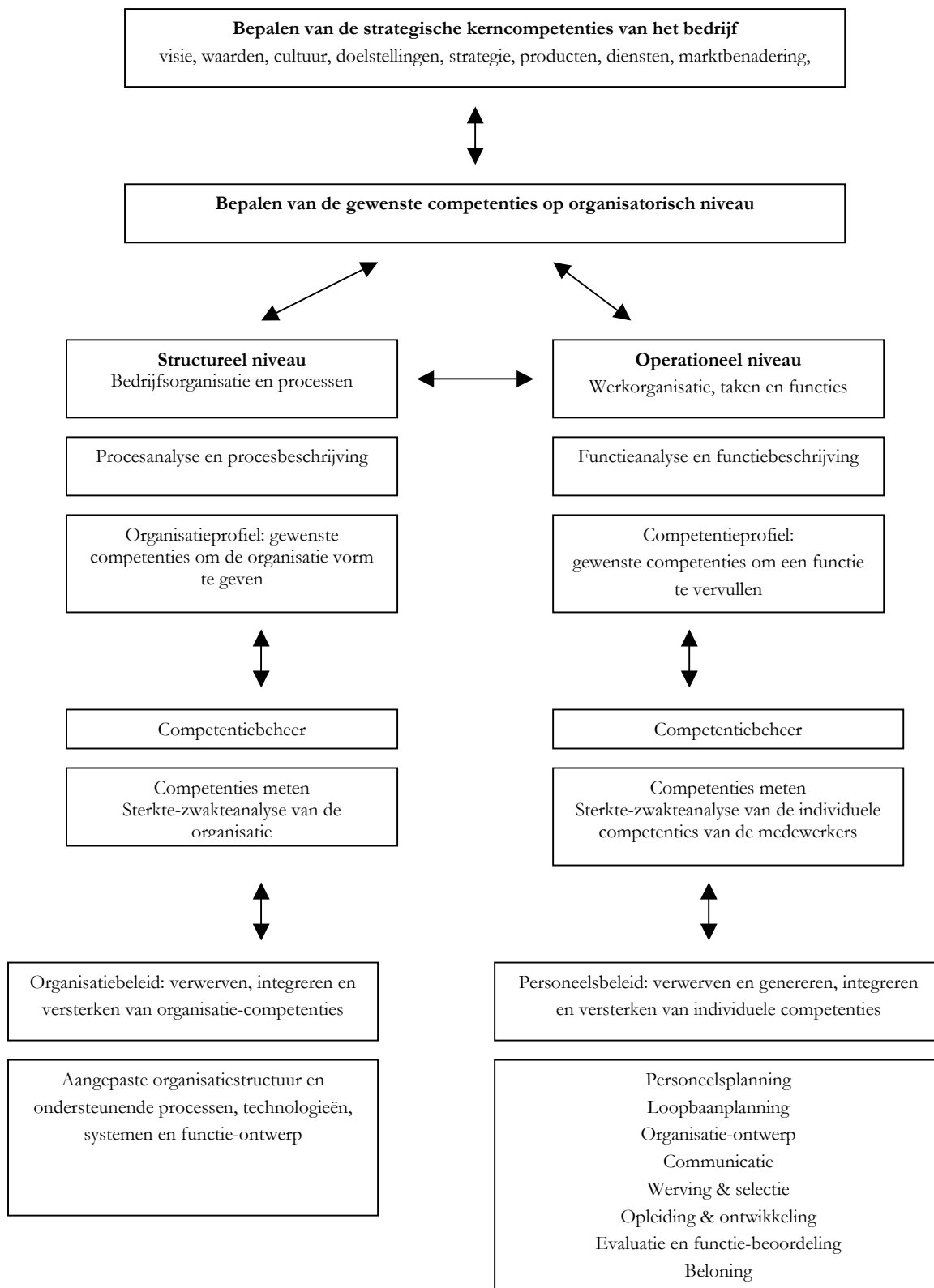


Verder kan het ontwerp van taken en functies de ontwikkeling van competenties bevorderen dan wel afremmen. Sommige functieontwerpen doen een groot beroep op de competenties van de functievervuller en bieden bovendien meer leermogelijkheden. Het model van Karasek (Karasek en Theorell, 1990) deelt werkomgevingen in op basis van twee dimensies: de psychologische eisen die aan de functievervuller worden gesteld en de regelruimte waarover de functievervuller beschikt. "Met regelruimte worden alle mogelijkheden bedoeld waarover de werknemer beschikt om zelf te beslissen hoe hij het werk zal uitvoeren: in welk tempo, op welke manier en in welke volgorde."³⁸ Wat het beste evenwicht is tussen taakeisen en regelruimte, is natuurlijk ook afhankelijk van de kennis en de kunde van de functievervuller. Karasek onderscheidt vier typen werk met verschillen in spanningsniveau en ontplooiingsmogelijkheden.

Ondanks het belang van het organisatorisch-structureel niveau hebben we er in dit onderzoek minder aandacht aan besteed. We beperkten ons grotendeels tot het organisatorisch-operationeel niveau. Competenties worden hier als een individugebonden begrip bekeken. Het personeelsbeleid spitst er zich op toe.

³⁸ Kluytmans, e.a., 1997, 117.

Figuur 2: Overzicht van hoe competentie management tot stand kan komen.³⁹



³⁹ De pijltjes tussen de verschillende niveaus en tussen organisatiekenmerken en individuele competenties per niveau geven aan dat er een wisselwerking bestaat tussen de verschillende elementen die de competenties van het bedrijf en de werknemers bepalen.

3. HET COMPETENTIE-INSTRUMENT

Functies vormen doorgaans de basis om te bepalen over welke competenties een werknemer moet beschikken. Aan de hand van het competentieprofiel van een functie kan men de werknemer toetsen en vaststellen in welke mate hij of zij over de gewenste competenties beschikt. Deze informatie kan vervolgens de leidraad worden voor de diverse aspecten van het personeelsbeleid. Het volgende hoofdstuk geeft meer uitleg over het gebruik van competenties binnen het personeelsbeleid. In dit hoofdstuk gaan we in op de competentie-instrumenten: de competentieprofielen en competentietesten.

3.1 Functies, competenties en competentieprofielen

3.1.1 Functies en functiebeschrijving

In organisaties werken mensen in functies of rollen. Deze hangen onderling samen en worden in afdelingen en departementen gegroepeerd. Bij een functieanalyse tekent men precies op wat een werknemer doet of moet doen door de werknemer te observeren of te interviewen en de taken te beschrijven die deze persoon vervult of moet vervullen.

In de functiebeschrijving worden de taken en verantwoordelijkheden van de functie vastgelegd, vaak in meetbare gedragstermen. Verder wordt soms aangegeven waarom een taak wordt uitgevoerd. Men geeft informatie over het doel van de functie binnen de organisatie. Men kan bepalen hoe een taak moet worden volbracht en welke middelen de werknemer kan gebruiken om zijn verantwoordelijkheden en taken uit te voeren. Tenslotte kan men aangeven waar het werk dient plaats te vinden. Is dat op één locatie of moet de functievervuller zich verplaatsen? Indien er mobiliteit vereist is, wordt dat soms in een functiebeschrijving opgenomen.⁴⁰

*De volgende functiebeschrijving is van toepassing in de energiesector, met name bij **Electrabel**, voor een **eerste depanneur Net en Klienteel**. “Volgens instructies en onder zijn verantwoordelijkheid: gaat hij over tot het opsporen van lekken binnens- en buitenshuis; voert hij voorlopige of definitieve herstellingen uit op L.D. en M.D. leidingen, met behulp van manchetten en dichtingsbeugels; gaat hij over tot het openen, afsluiten of vervangen, met of zonder aanpassing van leidingen, van huishoudelijke meters, de hiermee verband houdende administratieve taken inbegrepen; waakt hij erover dat de veiligheid van de personen verzekerd is; zorgt hij voor de opening en sluiting van by-pass van meters.”*

⁴⁰ Kluytmans, e.a., 1997, 137.

3.1.2 Kennis, vaardigheden, ervaring, attitudes en gedrag

Op basis van de functiebeschrijving bepaalt men de noodzakelijke of gewenste kwalificaties van de functiehouder om de functie te vervullen.

Onder de kwalificatievereisten vallen kennis (opleidingen, diploma, vaktechnische kennis, talenkennis,...), vaardigheden en ervaringen. Kennis is de informatie die een individu heeft in specifieke kennisgebieden. Vaardigheden zijn de vaktechnische bekwaamheden om een specifieke taak te verrichten. Ervaring is de al doende opgebouwde praktische kennis en vaardigheden. Het gaat om eigenschappen zoals bijvoorbeeld een document kunnen aanmaken in MS Word, sociale wetgeving kennen, specialistische kennis hebben van elektrische installaties.

Voor sommige functies zijn ook gezondheids- en/of fysieke criteria belangrijk, bijvoorbeeld bij de bediening van zware en/of gevaarlijke toestellen in de bouwnijverheid of het besturen van bepaalde voertuigen.

Nv Aannemingen M. & J. Braet uit Nieuwpoort is een familiaal bouwbedrijf, actief in de West-Vlaamse kustregio in specialistische nichemarkten zoals nieuwbouw en renovatie, waterbouw (golfbrekers, dijken, kaaimuren,...) en het opsporen van explosieven langs de kustlijn. De onderneming werkt zowel voor de privé-sector als voor de overheid en stelt een twaalfstal bedienden en een zestigtal arbeiders tewerk. Het bedrijf werkt op verschillende werven van twee tot tien werknemers, met verschillende bouwprocessen, -producten en -technieken.

Voor de arbeiders geldt de functie-indeling, gebruikelijk binnen de bouwsector: een ongeschoolde bouwarbeider (handlanger of manoeuvre), een geoefende bouwarbeider, een bouwvakarbeider geschoolde eerste graad, een bouwvakarbeider geschoolde tweede graad, een ploegbaas, een meester-gast, enzovoort. De functies worden ingedeeld op basis van kennis en verantwoordelijkheden en er is een sectorakkoord over welke kwalificaties bij welke graad horen.

*Het bedrijf stelde een **overzicht op van de aanwezige kwalificaties per werknemer**, met aanduidingen over zijn kennis, vaardigheden en mogelijkheden. Eén lijst geeft een overzicht van de machines die de arbeiders kunnen of mogen bedienen (grote kranen, torenkraan, enzovoort) en de voertuigen die zij kunnen of mogen besturen (vrachtwagen, bus, enzovoort). De tweede lijst vermeldt 20 à 30 courante vaardigheden waarover arbeiders kunnen beschikken en welke taken ze kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld besturen van bepaalde voertuigen; leiding geven aan een grote of kleine werf; kan werken als/met: metsers, bekisters, lassers, dienders, ijzerbinder, timmerwerk, mechanici, heiwerk, waterwerk, betonhersteller, torbo, steentapijt, gumi injectie, cement injectie, epoxy injectie, granitex.*

***Franki Construct**, met zetel te Luik en een kantoor in Wilrijk, gaat ongeveer op dezelfde wijze te werk. Het bedrijf is over het hele land actief in de burgerlijke bouwkunde: bruggen, tunnels, industriële gebouwen, soms appartementsgebouwen afhankelijk van de grootte, en werkt op dit ogenblik mee als partner op werven van het traject van de hogesnelheidstrein in België. De onderneming telt voor heel België 70 bedienden en 250 arbeiders.*

*De afdeling van Antwerpen is de grootste met 115 personen, waaronder 90 arbeiders en 25 bedienden. Per arbeider wordt een kwalificatieblad ingevuld, met gegevens over het hoofd- en bijberoep (bijvoorbeeld bekister, betonleur, elektricien, handlanger/diender, metaalbewerker, ijzervechter, kraanman, lasser, enzovoort) en of en wanneer men er een opleiding voor heeft gevolgd of een diploma heeft behaald. Verder is in kaart gebracht welke risicotaken de arbeider kan of mag uitvoeren: rolbrugbedienaar, bedienaar zaagtafel, stellingbouwer, vrachtwagenbestuurder, bestuurder minibus, enzovoort. Er staat bij vermeld welke opleiding hij daartoe heeft gevolgd, wanneer en bij welke instelling, dan wel in het bedrijf zelf. Bij ieder kwalificatieblad hoort een apart dossier met de nodige certificaten of verklaringen van beroepsbekwaamheid vanwege projectleiders. Het ingevulde kwalificatieblad wordt door de arbeider ondertekend en samen met de nodige certificaten van opleidingen of verklaringen van beroepsbekwaamheid vanwege projectleiders in een apart dossier per werknemer bijgehouden. Alle arbeiders hebben een kopie van het kwalificatieblad en een **individuele opleidingskaart**, een soort paspoort, waarop staat wat zij kunnen en mogen doen. Zij moeten de kaart steeds op zak hebben en op aanvraag kunnen voorleggen en mogen in principe enkel de taken uitvoeren die op de kaart staan vermeld. De gegevens van alle arbeiders worden in een computerdatabase opgeslagen.*

De methode van functieanalyse en functiebeschrijving geeft een goed beeld van de activiteiten en verantwoordelijkheden van de werknemer maar niet van de resultaten die hij dient te behalen en evenmin van de manier waarop hij in interactie staat met de rest van de organisatie.⁴¹ Voor het vervullen van functies worden bepaalde capaciteiten, attitudes en gedragingen eveneens belangrijk geacht, bijvoorbeeld ‘leervermogen’, ‘in team kunnen werken’, ‘managementvaardigheden’, enzovoort. In het competentiedenken omvatten competenties daarom meer dan de “klassieke” kwalificaties van kennen, kunnen en ervaring. Het gaat ook om bekwaamheid, ingesteldheid en gedrag: een mengeling van aanleg, talent, persoonlijkheid, temperament, ambitie en motivatie.

***Umicore Balen**, het vroegere Union Minière Balen, maakt diverse zinkproducten: zuiver zink en zinklegeringen van 25 kg tot 2 ton, vloeibaar zink in containers voor zusterbedrijven in Overpelt en Angleur en zinkstukken ter grote van een frank. In de afdeling omsmelting worden verschillende soorten halffabrikaten op maat van de klant gemaakt, vertrekkend van zinkkathoden die in een andere afdeling in volume worden geproduceerd. In de afdeling vindt men onderhoudstechnici, ploegbazen; eerste, tweede en derde ovenmannen en “krasmannen”. De eerste ovenmannen zijn verantwoordelijk voor de werking van de ovens en hebben de meeste ervaring.*

Halverwege de jaren 1990 herstructureerde het bedrijf. Oudere ervaren arbeiders verdwenen. In de omsmeltingsafdeling wilde men de werknemers polyvalenter inzetten en bevoegdheid voor onderhoud, kwaliteit, veiligheid en orde en netheid geven. Men legde de toekomststrategie vast, analyseerde en hertekende functies en stelde met medewerking van de arbeiders competentieprofielen op. Men werkte opleidingsplannen uit en nam maatregelen om de autonomie van de werknemers te verhogen en de communicatie in de afdeling te verbeteren.

*Van een **ovenman**, een cruciale functie in de afdeling, verwacht men de volgende **competenties** op het vlak van kennis, vaardigheden en ingesteldheid:*

⁴¹ Maes, 2000, 92-93.

- kennis van installatie en proces, werkinstructies, gereedschap, veiligheidsinstructies, producten (soorten blokken, normen, ovenboek, vormen en branders), organisatie en doelstellingen van de dienst;
- vaardigheden: installaties bedienen, inzicht hebben in het werk (vullen en ledigen van oven, temperatuur, storing...), zelfstandig werken, in team werken, problemen melden, rapporteren, feedback vragen;
- ingesteldheid: willen in team werken; verantwoordelijkheid opnemen; willen veilig, ordelijk, milieu- en kwaliteitsbewust werken; willen werken aan continue verbetering; willen leren en openstaan voor verandering; willen flexibel zijn; willen zorg dragen voor installaties, machines en gereedschappen.

Competenties zijn dus het geheel van observeerbare kennis, vaardigheden, ervaring, attitudes en gedrag die werknemers nodig hebben om een job te kunnen uitoefenen.

De betekenis van het begrip “competentie” is in de loop van de tijd veranderd. Tot ver in de 20^{ste} eeuw betekende competentie “bevoegdheid”. “Competente mensen inzake een bepaalde kwestie waren bevoegd om in die kwestie te oordelen. Die bevoegdheid kwam deels uit toegekende rechten voort en deels uit kennis van zaken. De betekenis van “competentie” is nu opgeschoven in die laatste richting: naar “kundigheid” of “bekwaamheid”. Wie iets goed weet of goed kan, is competent op dat gebied.”⁴² Aanvankelijk lag de klemtoon op “kennis”. Tegenwoordig ligt de klemtoon op “gedrag”.

3.1.3 Indeling van competenties

Menselijke competenties kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. In sommige typologieën spreekt men van kennis, kunde, motivatie, waarden en vaardigheden. Andere typologieën gaan uit van kennen, kunnen en willen.

Hoekstra en van Sluys⁴³ spreken van een geheel van probleemgebonden en situatiegebonden competenties van individuen, van “expertise” en “werkhouding”. Probleemgebonden competenties zijn inhoudelijke, beroepsgerichte kennis en bekwaamheden (kennen) en sociaal-communicatieve en andere vaardigheden (kunnen) waarmee men bepaalde problemen kan oplossen. Sitatiegebonden competenties zijn competenties (zijn, willen, gedrag, ...) waarmee men in een bepaalde situatie kan handelen.

Beide punten zijn even belangrijk. Effectief handelen is volgens de auteurs pas mogelijk als iemand zijn expertise goed afstemt op de situatie: op personen, omstandigheden, allerlei tijdelijke gegevens en kenmerken van een taak of situatie. Die afstemming vereist kwaliteiten van iemand inzake gedrag, houding, aandacht, inleving en emotionele

⁴² Hoekstra en van Sluys, 2000, 1.

⁴³ Kampermann, A., Competentiemanagement tussen hype en hoop. Tijdschrift voor HRM, 4, 1999, 102.

beheersing. Die kwaliteiten bepalen vervolgens de manier waarop iemand met een probleem omgaat, een taak aanpakt, met mensen communiceert, enzovoort.

Tabel 4: Indeling van individuele competenties

<i>Probleemgebonden competenties</i>	<i>Situatiegebonden competenties</i>
Kennis Ervaring Inzicht	Gedrag/houding Aandacht Emotie
↓	↓
Expertise	Werkhouding

Effectiviteit in de situatie is dan gelijk aan $= (\text{kennis} + \text{ervaring} + \text{inzicht}) \times (\text{gedrag} + \text{aandacht} + \text{emotie})$. Competentie is gelijk aan ‘expertise’ x ‘werkhouding’. Een competentie is een latent vermogen van de persoon, tot effectief presteren, in een bepaalde taak- of probleemsituatie, op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is. Competenties vormen een combinatie van expertise en gedragsrepertoire en berusten uiteindelijk op temperament, persoonlijkheid en intelligentie.

Van Beirendonck⁴⁴ geeft eveneens de voorkeur aan een eenvoudige tweedeling in vaktechnische of kennisgerelateerde competenties aan de ene kant en gedragscompetenties aan de andere kant. “Zowel waarden en persoonlijke motivatie als vaardigheden, zowel het willen als het kunnen, moeten uiteindelijk vertaalbaar zijn in gedragscompetenties. Een uitzondering hierop zijn de carrièreambities en de loopbaanverwachtingen.”

3.1.4 Waarneembare competenties

In het competentiedenken legt men de klemtoon op concreet waarneembare competenties, of het nu om vaktechnische of gedragscompetenties gaat. Het is immers de bedoeling dat de competenties een rol spelen bij het uitoefenen van de job en bijdragen tot de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen.

Alleen waarneembare competenties zijn meetbaar en ontwikkelbaar. Ze moeten meetbaar zijn om te kunnen beoordelen in welke mate een medewerker over de competenties beschikt en of ze nog verder ontwikkeld moeten worden. Ze moeten ontwikkelbaar of trainbaar zijn om de individuele competenties te kunnen afstemmen op de noden van de organisatie. Competenties zijn tot op zekere hoogte aan te leren en gericht te ontwikkelen. Men maakt onderscheid tussen trainbare competenties (kennisverwerving), aanpasbare competenties (gedragstraining) en vaststelbare competenties (persoonlijkheid) die niet trainbaar zijn.⁴⁵

⁴⁴ Van Beirendonck (red.), 2001, 42-43.

⁴⁵ Vereecken, 2001, 9. Kruijff en Stoker, 1999, 77.

Volgens Thijssen kunnen met de hulp van diverse psychologische instrumenten en methoden de meest uiteenlopende aspecten van gedrag waarneembaar gemaakt worden, of het nu om aspecten van fysiek dan wel mentaal handelen gaat, ook al is in het laatste geval voor een gepaste waarneming een deugdelijke training veelal noodzakelijk.⁴⁶

Deze behavioristische, resultaatgerichte benadering neemt afstand van de benadering waarbij een competentie ook als een onderliggende eigenschap van een persoon wordt beschouwd: een beweegrede, een karaktertrek, een aspect van zijn zelfbeeld, van zijn sociale rol of kennis. “Individuele eigenschappen die belangrijk worden geacht in een organisatie, maar op geen enkele wijze observeerbaar of meetbaar zijn, dragen niet bij tot de realisatie van de opdracht van de onderneming en hebben in dat opzicht dan ook geen waarde.”⁴⁷ Een hoog intelligentiequotiënt garandeert niet dat een werknemer in staat is tot een grondige probleemanalyse of een sterk abstractievermogen heeft. De competentie is latent aanwezig, wat wel belangrijke informatie kan zijn voor verdere competentieontwikkeling.

3.1.5 Competentieprofielen

Per functie of rol kan een competentieprofiel worden opgesteld, met een overzicht van de kritische competenties (de vereiste kennis, vaardigheden, ervaring en gedragscriteria) en het vereiste niveau van competenties die nodig zijn om de specifieke functie uit te voeren.

Competentieprofielen omvatten vaak drie aspecten. Ze weerspiegelen de keuzes gemaakt op de drie met elkaar verbonden bedrijfsniveaus: strategische keuzes over de richting van het bedrijf, structurele keuzes rond de organisatie en operationele keuzes rond de taakverdeling. Er wordt een vertaling van de strategische en organisatorische bedrijfskenmerken naar de gewenste individuele competenties van medewerkers gemaakt. Zo wordt de richting van de organisatie aan de benodigde competenties van medewerkers gekoppeld.⁴⁸

- Uit strategische kerncompetenties worden de gewenste algemene of ‘corporate’ competenties afgeleid. Ze gelden voor alle medewerkers. Alle medewerkers worden verondersteld deze competenties te hebben om mee te werken aan de bedrijfsmissie.
- Verder gaat het om organisatiegebonden of ‘level’ competenties, geldend voor een cluster van medewerkers of een cluster van functies, bijvoorbeeld in een specifieke rol of een specifieke afdeling. Bijvoorbeeld voor alle leidinggevenden, alle commerciële

⁴⁶ Thijssen, J., Competentiemanagement en HR-beleidsfuncties. Opleiding & Ontwikkeling, 7/8, 2000, 15.

⁴⁷ Van Beirendonck, (red.), 2001, 42.

⁴⁸ Kruijff en Stoker, 1999, 66. Van Beirendonck, 2001, 44-45.

medewerkers, alle secretaresses, alle medewerkers uit de kwaliteitsdienst,... Het gaat om specifieke gedragscompetenties en/of specifieke vaktechnische competenties.

- Uiteindelijk worden de functiegebonden of jobspecifieke competenties vastgelegd, nodig voor het verrichten van één bepaalde functie. Het gaat om technische competenties geldig voor een specifieke job of een groep van gelijkaardige jobs, bijvoorbeeld de kennis van een bepaald boekhoudpakket voor alle hulpboekhouders.

Tabel 5: Van strategische en organisatorische competenties (structureel en operationeel) naar individuele competenties⁴⁹

<i>Elementen van een competitiesysteem</i>	<i>Organisatiekenmerken per niveau</i>		<i>Individuele competenties per niveau</i>
Strategisch niveau	Producten, diensten, marktbenadering ⇕	↔	Algemene competenties: klant-, kwaliteitsgerichtheid, ... ⇕
Structureel niveau	Structuren, processen, procedures, technologie, ondersteunende activiteiten (HRM, logistiek, IT,...) ⇕	↔	Organisatiegebonden competenties: kennis en ervaring met werkwijzen, procedures, productietechnieken binnen een afdeling of team ⇕
Operationeel niveau	Taakverdeling ⇕	↔	Functiegebonden competenties: (vaktechnische) kennis, specifieke vaardigheden, ervaring, wijze van uitvoeren. ⇕
Functievorming	Resulteren in functies (specifieke functies, rollen...) ⇕	↔	Worden gecombineerd in competentieprofielen per functie

Picanol vraagt de volgende competenties in het profiel voor een bediende, verantwoordelijk voor de werkvoorbereiding in de productie:

1) drie **algemene competenties** van toepassing voor alle werknemers van Picanol: samenwerken en procesinzicht (actief meedenken, teamgerichtheid, luistervaardigheid, assertieve communicatie), Picanol-gerichtheid (professioneel engagement, betrouwbaarheid) en klantgerichtheid (initiatief, zin voor aansprakelijkheid). Deze competenties veranderen slechts door wijzigingen in de bedrijfsstrategie. Ze worden regelmatig op hun relevantie beoordeeld.

2) drie **attitudecompetenties** belangrijk voor het werken in de productieafdeling: met name besluitvaardigheid, verbeeldingskracht en coaching. Deze worden geselecteerd uit een set van 22 gedragscompetenties die voor diverse departementen van toepassing kunnen zijn. Per departement liggen deze competenties vast. Twee competenties uit deze set worden door de medewerker jaarlijks gekozen in samenspraak met de lijnmanager om deze verder te ontwikkelen.

⁴⁹ De pijltjes tussen de verschillende niveaus en tussen organisatiekenmerken en individuele competenties per niveau geven aan dat er een wisselwerking bestaat tussen de verschillende elementen die de competenties van het bedrijf en de werknemers bepalen.

3) **functiegebonden competenties**, afgeleid uit de functiebeschrijving en opdrachten als werkvoorbereiding, vooronderzoek, optimalisatie productieproces en training van productiemedewerkers.

3.2 Het opstellen van competentieprofielen

Competentieprofielen opstellen is een hele karwei en vergt een aantal stappen. Bedrijven proberen eerst een overzicht aan te leggen van alle relevante competenties voor een functie, zowel de vaktechnische competenties als de gedragscompetenties. Verder stelt men een lijst op met definities van de competenties, omschrijft men in een reeks indicatoren het gedrag waarin de competenties tot uiting komen en bepaalt men het niveau van de competentie die men in een bepaalde situatie verwacht.

3.2.1 Relevante competenties

Voor het opstellen van een competentieprofiel moet men zicht krijgen op alle relevante competenties voor een functie en moet men tot een consensus komen over de belangrijkste te weerhouden competenties.

De vaktechnische of kennisgerelateerde competenties met de bijhorende gedragsindicatoren zijn meestal niet zo moeilijk te bepalen omdat ze expliciet gelinkt zijn aan uit te voeren taken. Een correcte rekensom kunnen maken, is een correcte rekensom kunnen maken, altijd en overal. Het komt erop neer per job of rol te inventariseren welke kennis of technische competenties nodig zijn. Dat kan een omvangrijke lijst opleveren.

Praxair NV te België maakt deel uit van de Amerikaanse multinational Praxair. Wereldwijd telt het bedrijf 24.000 medewerkers. In België produceert Praxair industriële en speciale gassen en aanverwante apparatuur. Drie vestigingen stellen samen 190 personen tewerk.

*Er zijn twee bediendefunctiegroepen voor het **administratief en technisch personeel** met eveneens een reeks functies. In stijgende volgorde: categorie 1 (technician, operator, receptionist) en categorie 2 (teamleader, IT specialist,...). Voor iedere functie is een set **technische competenties** bepaald zoals algemene en departementspecifieke technische kennis en kennis inzake kwaliteit, veiligheid, milieu, communicatie & teamwerk, planning & organisatie. De lijst van technische competenties omvat zowat 30 bladzijden.*

Het bepalen en definiëren van situatiegebonden gedragscompetenties bij een functie is vaak de lastigste taak omdat hun definitie precies van de situatie afhankelijk is. 'Doorzettingsvermogen' wordt niet in alle situaties of alle bedrijven op dezelfde manier gedefinieerd. Sommige gedragscompetenties zijn zo bedrijfsspecifiek opgevat, dat een definitie alleen voor de medewerkers van het betrokken bedrijf van toepassing kan zijn.

Electrabel maakte een lijst van 42 relevante competenties op voor de 1200 medewerkers die werken in het onderhoud van de productie-installaties.

Daarbij horen vier algemene competenties: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, ambassadeur van de onderneming, omgaan met veranderingen. Zij weerspiegelen de strategische intenties van de onderneming in haar geheel.

Verder zijn er negen algemene gedragscompetenties gestipuleerd: leervermogen, communicatie, equipe, persoonlijke efficiëntie, cognitieve vaardigheden, ondernemerschap, integriteit, creativiteit, leiderschap.

De volgende technische competenties hebben te maken met het proces waar binnen men werkt en de functie die men uitoefent: vaktechnische kennis (mechanica, elektriciteit), planningswerkzaamheden (aankoop, magazijnbeheer, proceskennis,...), informatica- en talenkennis, kennis inzake veiligheid en van de onderneming in haar geheel.

De competentie “ambassadeur” van de onderneming zijn, definieert men als volgt: “Heeft het vermogen en de instelling om in zijn gedrag (handelen en spreken) een uitstekend vertolker te zijn van die elementen (doelstellingen, normen en waarden) die Electrabel echt belangrijk vindt. Is een voortreffelijk vertegenwoordiger van de vennootschap naar de buitenwereld toe.”

3.2.2 Uitgangspunten en methoden

Men kan diverse uitgangspunten hanteren: bijvoorbeeld competenties die leiden tot succes in een specifieke werksituatie; competenties die minimaal aanwezig moeten zijn of die essentieel zijn in kritieke situaties zoals het naleven van strikte veiligheidsnormen.

Kiezen voor “success competencies” is meer een Amerikaanse methode. Het doel is een beperkt aantal “competencies” van superieure presteerders in een functie te identificeren. Men concentreert zich op de competenties die het verschil maken. Kiezen voor “minimal competences” hoort bij een Brits model. Het gaat om een set van minimale vereisten die nodig zijn om een specifieke functie op een succesvolle manier te vervullen. Beide benaderingen hebben hun voor- en nadelen. Met een beperkt aantal competenties is men verplicht de toegevoegde waarde van iedere competentie fundamenteel en kritisch in vraag te stellen. Maar een beperkt profiel is veel minder bruikbaar in situaties van selectie en / of mutatie.⁵⁰

Er worden diverse methoden gebruikt om relevante competenties voor functies op een rij te zetten.⁵¹ Men zoekt inspiratie in competentieprofielen van vergelijkbare functies in het bedrijf, bij andere bedrijven of in het competentiemodel van een consultant. Men baseert zich op dagboekverslagen van werknemers die rapporteren over hun eigen gedrag, interviews met medewerkers, observatie van medewerkers door directe oversten of laat

⁵⁰ Van Beirendonck, L. (red.), 2001, 48.

⁵¹ Van Beirendonck, L. (red.), 2001, 76-84.

profielen opstellen door managers of deskundigen. Technieken uit de kwaliteitszorg bieden hulp om de meest relevante competenties te selecteren.

*Voor het opstellen van het competentieprofiel voor productiewerkers werkte men bij Bekaert NV Aalter met de **repertory grid methode**. Groepjes vrijwilligers van alle niveaus uit de productie en het onderhoud werden geraadpleegd. In totaal nam er een 100-tal arbeiders, dat wil zeggen, één op de vijf productiemedewerkers, aan deel. Ze kregen de vraag voorgelegd welke competenties iemand in de productie nodig heeft, hoe een goede medewerker zich onderscheidt en wat men van hem mag verwachten. Vervolgens maakte men een statistisch overzicht van de meest vermelde verwachtingen. Men weerhield veertien competenties op vier domeinen.*

*Voor het opstellen van competentieprofielen onderzocht **Picanol** de manier van functioneren van excellente en modale medewerkers. Ongeveer 100 personen van de 220 niet-baremieke bedienden werden in assessment centers gescreend. Men stelde vast dat competenties zoals analytisch denken, realiteitszin, vitaliteit/daadkracht en ambitie sterk aanwezig waren. Logisch, vermits in het verleden personen met vooral dergelijke competenties werden gerekruteerd. Competenties zoals integrerend denken, technisch-commerciële vaardigheden, helikopterzicht, cross-functionele vaardigheden, veranderingen doorvoeren en beïnvloedingsvermogen waren gemiddeld aanwezig. Competenties als verbeeldingskracht, besluitvaardigheid, leiderschap, commercialiteit, visie en coaching capaciteiten waren minder aanwezig. Het bedrijf was echter van mening dat precies deze laatste set van competenties een verschil zou uitmaken voor de toekomst van de onderneming.*

De analyse moet uiteindelijk resulteren in een overzicht van de cruciale en de andere belangrijke competenties en een omschrijving van de gedragsindicatoren per competentie.

3.2.3 Competentiedefinities, indicatoren en niveaus

Men stelt een lijst op met definities van de competenties om interpretaties uit te sluiten. Alle competenties moeten onderling voldoende van elkaar verschillen, onderscheidend en specifiek zijn zodat geen verwarring tussen competenties kan ontstaan.

In een reeks eenduidige gedragsvoorbeelden of indicatoren omschrijft men het gedrag waarin de competentie tot uiting komt.⁵² Competenties kan men immers niet zien. Het zijn de capaciteiten van de persoon. Enkel het resultaat of het gevolg ervan is zichtbaar. Zo kan men nagaan of en in welke mate een medewerker over de competentie beschikt en of ze nog verder moet of kan worden ontwikkeld.

*Bij het **competentieprofiel voor productiewerkers van Bekaert NV Aalter** horen veertien competenties. De **competentie 'productiekennis'** omschrijft men als: "Algemene kennis en inzicht hebben in het productieproces van staalkoerd. Over een voldoende specifieke kennis en inzicht beschikken in de productiestappen voor en na de afdeling waarin men tewerkgesteld is. De*

⁵² Kruijff en Stoker, 1999, 77.

specifieke kennis en inzicht bezitten over de eigen productiestap om aan onze klanten producten te kunnen afleveren volgens hun normen.”

- *Als positieve indicatoren somt men op: “heeft een ruime interesse om zich te vervolmaken in het productieproces; gebruikt ervaring uit andere afdelingen; begrijpt het hoe en het waarom van het productieproces,...”*
- *De negatieve indicatoren zijn naar verluidt: “beschikt over onvoldoende kennis van de vooropgestelde normen in het productieproces; er komen klachten over een bepaald product van een bepaalde medewerker,...”*

*Bij de **competentie “polyvalentie”** volgt de omschrijving: “Beheerst verschillende taken binnen en – indien nodig – buiten de eigen afdeling en kan die op een kwalitatieve en productieve manier uitvoeren. Is bereid om regelmatig verschillende taken uit te voeren om zijn kennis en kunde op peil te houden.”*

- *Vervolgens worden positieve indicatoren op een rij gezet: “kent de kwalitatieve vereisten van verschillende taken en past ze ook toe; heeft brede interesse; stelt zelf voor om andere taken te doen; houdt van variatie; is bereid om op verschillende machines te werken; neemt initiatieven om polyvalent te blijven; is bereid om nieuwe of andere taken te doen; kan verschillende werkposten aan; is bereid om bij te springen waar nodig...”*
- *Gevolgd door negatieve indicatoren: “weet niet wat de kwalitatieve vereisten van verschillende taken zijn; heeft enkel oog voor eigen job; is niet leergierig; is gemakzuchtig...”*

Competenties en indicatoren kunnen naar niveau van belangrijkheid worden gerangschikt. Men kan aangeven welk niveau van competentie men in een bepaalde situatie verwacht en wat de overeenkomstige indicatoren zijn. Een voorbeeld.

Tabel 6 : Overzicht van een competentie, competentieniveaus en indicatoren⁵³

<i>Competentie</i>	<i>Niveaus</i>	<i>Indicatoren</i>
Mondelinge communicatie: het vaardig overbrengen van een mondelinge boodschap zodat het publiek tot wie de boodschap is gericht, ze begrijpt	1. drukt zich duidelijk, correct en begrijpelijk uit	- is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo) - brengt structuur aan in zijn / haar boodschap - weet de boodschap kernachtig over te brengen - ...
	2. heeft een vlotte vertelstijl en is gericht op de toehoorder (s)	- spreekt vlot (niet stotterend, herhaalt geen zinsdelen, zoekt niet naar woorden, geen stopwoorden,...) - spreekt op een aangepast tempo - is communicatief ingesteld, uit zich spontaan - ...
	3. verwerft impact en brengt contact tot stand door het gebruik van aangepaste communicatie	- hanteert een aangepast taalgebruik - blijft helder communiceren bij kritische interpellaties - kan zich ook effectief uitdrukken in een conflictsituatie - ...

De verschillende niveaus worden gebruikt om aan te geven hoe belangrijk de competentie is en welke indicatoren er mee overeenstemmen. De competentieniveaus kunnen worden gekoppeld aan diverse functies of aan ontwikkelingsniveaus binnen één functie.

Van Beirendonck illustreert dit met enkele voorbeelden.⁵⁴

Voorbeeld 1:

- receptioniste: klantgerichtheid niveau 1
- commercieel assistente: klantgerichtheid niveau 2
- commercieel afgevaardigde: klantgerichtheid niveau 3

Voorbeeld 2:

- stagiair consultant: klantgerichtheid niveau 1
- consultant: klantgerichtheid niveau 2
- consultant-projectverantwoordelijke: klantgerichtheid niveau 2
- senior consultant-relatieverantwoordelijke: klantgerichtheid niveau 3.

⁵³ Van Beirendonck (red.), 2001, 49.

⁵⁴ Van Beirendonck (red.), 2001, 50.

Bij competentiemodellen met niveaus is er vaak de impliciete veronderstelling dat iemand die competentieniveau 3 heeft bereikt, ook de niveaus 1 en 2 beheerst. Voor sommige competenties klopt deze redenering, voor andere niet noodzakelijk. Iemand die in staat is een overzicht te hebben over een groot probleem, is niet noodzakelijk in staat spontaan aandacht te hebben voor relevante details, stelt Van Beirendonck.

3.2.4 Competentiewoordenboek

Meestal worden de definities en indicatoren van gewenste competenties in een soort woordenboek of een competentielijst vastgelegd zodat duidelijk is wat onder een bepaalde competentie wordt verstaan. Het bundelt de terminologie waarmee wordt gewerkt. Competentiewoordenboeken bevatten vaak vooral uitgebreide beschrijvingen van de gedragscompetenties en hun indicatoren.

3.2.5 De geldigheid van competenties

Er wordt in de literatuur wel gediscussieerd over de geldigheid van competenties. Zijn competenties wel op een correcte wijze samengesteld? Meet men wat men wil meten?

Het menselijk gedragsrepertorium kan omschreven worden in honderden gedragsvoorbeelden of indicatoren. Ze kunnen gecombineerd worden tot een deel van één of andere competentie. De combinatie is gebaseerd op een logisch verband, maar is een willekeurig proces. Wetenschappelijk onderzoek toont niet aan wat de noodzakelijke verbanden tussen indicatoren zijn. Competenties zijn geen onafhankelijke of stabiele menselijke eigenschappen die in meerdere situaties op dezelfde manier tot uiting komen. Het zijn ook geen wetenschappelijke constructies die het resultaat zijn van langdurig onderzoek, maar eerder constructies van “gezond verstand” waarmee men op een praktisch toe te passen manier aan de slag gaat.

Toch pleit men ervoor om competenties in gedrag te omschrijven om de volgende redenen.⁵⁵

- Competenties vatten vele gedragsindicatoren samen.
- Men spreekt over observeerbaar gedrag, niet over onderliggende eigenschappen.
- Competenties laten toe makkelijker over gedrag te communiceren.
- Gedragscompetenties zijn begrijpbaar en toegankelijk voor iedereen. Er wordt geen psychologisch jargon gebruikt.
- Een beperkt aantal competenties in vergelijking met honderden indicatoren, is beheersbaar en meerdere competenties kunnen bovendien in zinvolle clusters worden gecombineerd.

3.2.6 Het aantal competenties in een competentiesysteem

In de praktijk bestaat een competentielijst vaak uit een opsomming van ongeveer dertig tot veertig gedetailleerd beschreven competenties, die in alle mogelijke combinaties binnen competentieprofielen voor de organisatie terug te vinden zijn.⁵⁶ Men probeert op deze manier de complexiteit van het menselijk gedrag te vatten en het gedragsrepertorium in een aantal competenties in te delen. Zo wordt het gehanteerde competentiesysteem een gestructureerd overzicht van competenties.

Picanol, producent van machineweeftouwen, heeft een competentiesysteem voor kaderleden en bedienden. In een competentiewoordenboek zijn de omschrijvingen opgenomen voor 31 competenties.

Er worden 9 algemene gedragscompetenties omschreven voor alle medewerkers geldig:

- *samenwerken en procesinzicht: actief meedenken, teamgerichtheid, luistervaardigheid, assertieve communicatie;*
- *Picanol-gerichtheid: professioneel engagement, betrouwbaarheid;*
- *klantgerichtheid: initiatief, zin voor aansprakelijkheid.*

Vervolgens worden 22 gedragscompetenties beschreven die belangrijk zijn bij het verrichten van werk in een bepaalde afdeling of op een bepaald niveau: analyserend vermogen, besluitvaardigheid, coaching capaciteiten, commercialiteit, crossfunctionaliteit, doorvoeren van veranderingen, helikopterzicht, integrerend vermogen, leiderschap, openheid van geest, realiteitszin, verbeeldingskracht, visie, vitaliteit, werken onder druk, zorgvuldigheid, planning en organisatie, anticiperend denken en handelen, flexibiliteit, oog voor kwaliteit, verzamelen en ordenen van informatie.

Per departement zijn drie competenties uit deze lijst telkens cruciaal. Voor het management zijn besluitvaardigheid, leiderschap en visie bijvoorbeeld cruciale competenties. Kaderleden en bedienden die in de productie werken, moeten over besluitvaardigheid, verbeeldingskracht en coaching als competenties beschikken. De verkoopsmedewerkers dienen over besluitvaardigheid,

⁵⁵ Van Beirendonck (red.), 2001, 45-48.

⁵⁶ Kruijff en Stoker, 1999, 71-72.

verbeeldingskracht en commercialiteit te beschikken. Voor administratieve medewerkers zijn zorgvuldigheid, planning & organisatie en probleemoplossend denken belangrijk.

*Bekaert NV Aalter ontwikkelde een algemeen **competentiemodel voor productiewerkers**. Wat hun gewenste competenties betreft heeft men veertien cruciale competenties op een rij gezet. Deze omvatten meer dan “kennen” en “kunnen” en verwijzen ook naar ingesteldheid en attitude: 1) op het domein van kennis en kunde: productiekennis, technische vaardigheden, polyvalentie, werkpostorganisatie; 2) inzake wijze van werken: veiligheid, orde en netheid, samenwerken, klant- en kwaliteitsgericht, zelfstandigheid, 3) wat betreft ingesteldheid: leerbereidheid, motivatie, flexibiliteit, en 4) inzake geschiktheid: fysieke geschiktheid en leervermogen.*

De consultantorganisatie Quintessence ontwikkelde een eigen competentiemodel waarbij diverse gedragsvoorbeelden gecombineerd zijn tot 36 competenties die op hun beurt in een zestal clusters of hoofdstukken worden gegroepeerd volgens de aard van het gedrag dat ze beschrijven.⁵⁷ Uit statistisch onderzoek naar het eigen model blijkt dat de competenties grotendeels inderdaad in deze clusters kunnen worden ingedeeld, maar sommige competenties blijken over verschillende dimensies heen sterk met elkaar samen te hangen. Echter, als voor meerdere te ontwikkelen competenties een gemeenschappelijke grondslag te vinden is, kan men daar best aandacht aan besteden.⁵⁸

- Probleemoplossend gedrag: beslissen, creativiteit, vasthoudendheid, initiatief, marktgerichtheid, organisatiesensitiviteit, klantgerichtheid;
- Informatieverwerkend gedrag: bedrijfsidentificatie, veranderingsbereidheid, nauwkeurigheid, oordeelsvorming, probleemanalyse, visie, flexibiliteit;
- Interactief gedrag: assertiviteit, empathie, luisteren, mondelinge communicatie, mondelinge presentatie, overtuigingskracht, samenwerken, schriftelijke communicatie, sociale vlotheid;
- Persoonsgebonden gedrag: energie, integriteit, leervermogen, optreden, prestatiemotivatie, stressbestendigheid, zelfinzicht, zelfontplooiing;
- Beheersmatige vaardigheden: voortgangscontrole, plannen en organiseren;
- Leiderschap: coaching, delegeren, leiding geven.

3.2.7 De samenstelling van competentieprofielen

Tegenwoordig wordt er ook onderzoek gevoerd naar de samenstelling van een competentieprofiel. Een competentieprofiel bestaat doorgaans uit drie tot vier algemene of corporate competenties en acht tot tien organisatiegebonden of generieke competenties.

⁵⁷ Van Beirendonck (red.), 2001, 46.

⁵⁸ Bram Van Baarle, Resultaten van assessment en development centers: implicaties voor de dagelijkse praktijk. In: Van Beirendonck (red.), 2001, 62-70.

Het aantal jobspecifieke competenties kan zeer uiteenlopend zijn, afhankelijk van het bedrijf.

Enkele regels zijn naar verluidt belangrijk.

- Een competentieprofiel moet consistent en onderscheidend zijn. De competenties moeten de verschillen tussen de functies of rollen weergeven. De competenties mogen elkaar in betekenis niet overlappen opdat ze als meetinstrument enige waarde zouden hebben.
- Een competentieprofiel moet kernachtig en in omvang beperkt zijn. Het moet makkelijk te onthouden zijn, logisch voorkomen; de kern van de rol moet helder en overzichtelijk zijn voor iedereen. Een vuistregel zou zijn dat een profiel niet meer dan zeven of acht verschillende competenties mag bevatten die voor het overgrote deel het succes in een functie bepalen. Zo kan het ook makkelijker als sturingshulpmiddel voor zaken zoals beoordeling en loopbaanontwikkeling worden gebruikt.
- Een competentieprofiel moet uitdagend, toekomstgericht en realistisch zijn. Uit de competenties moet de gewenste ontwikkeling blijken. Competenties moeten zo omschreven zijn dat het iets extra van hen vraagt en anderzijds dat het duidelijk is dat het ook haalbaar is.

3.2.8 Een competentiesysteem voor functiegroepen

De gewenste competenties moeten voor alle functies worden in kaart gebracht, de belangrijkste bepaald en in een systeem gestoken. Dit is handig om alle functies en bijhorende profielen in een duidelijke ordening onder te brengen. Doorgaans vertrekt men van een model met algemene competenties geldig voor alle medewerkers en bepaalt men vervolgens de kritische competenties voor een functiegroep en specifieke functie.

Men wil vermijden dat men voor elke functie in de onderneming een afzonderlijk gedetailleerd competentieprofiel moet opstellen en dat men dit door de snelle veranderingen in de organisatie en de taken om de haverklap zou moeten bijwerken. Voor de vaktechnische competenties zijn de verschillen tussen functies meestal groter zodat meer afzonderlijke profielomschrijvingen nodig zijn. Maar vooral voor gedragscompetenties slaagt men er wel in om functies samen te voegen in functiegroepen of functiefamilies.⁵⁹

⁵⁹ Van Beirendonck (red.), 2001, 76.

3.3 Het toetsen van competenties

Eens de competentieprofielen op punt staan, zijn ze een instrument om de competenties van werknemers te toetsen. In deze fase gebeurt de competentieanalyse of de potentieelbeoordeling. De sterktes en zwaktes of de verschillen in vergelijking met de verwachte competenties worden in kaart gebracht.

Met de analyse krijgt men zicht op de huidige kwaliteiten van medewerkers, maar ook informatie over hun potentiële capaciteiten en hoe deze verder tot competenties kunnen worden uitgebouwd.⁶⁰ Men kan in een persoonlijk leerplan prioriteiten vastleggen.

De toetsing kan op verschillende manieren gebeuren naargelang het doel dat men met de toetsing nastreeft en welk personeelsaspect erbij betrokken is.

Vaak gebeurt de toetsing individueel per werknemer, door de directe chef, meestal in samenspraak met de betrokken werknemer. De informatie wordt schriftelijk op een vooraf opgesteld document genoteerd en in een elektronisch databestand opgeslagen. Het beheer ervan is meestal exclusief in handen van de personeelsverantwoordelijke.

Men duidt het niveau van de competentie aan met “kruisjes” (van weinig tot zeer sterk aanwezig) of men vergelijkt met de gewenste norm uitgedrukt in een letterscore, cijferscore (-3, -2, -1, Norm, +1, +2, +3) of een omschrijving (bijvoorbeeld effectief presteerder, rolmodel, in opleiding, heeft opleiding nodig).

- *Electrabel hanteert letterscores: van A= niet aanwezig, over B – C – D tot E = zeer aanwezig.*
- *Bekaert Aalter gebruikt cijferscores van 1= zwak tot 5 = uitstekend.*
- *Union Minière Balen heeft een ander cijferscoresysteem: min twee, min één, OK, plus één, plus twee.*
- *Praxair gebruikt voor de technische vaardigheden van het technisch en administratief personeel cijferscores: niet van toepassing of -3, -2, -1, N(norm), +1, +2, +3. Voor de algemene competenties (klantgericht, teamwerk, flexibiliteit, veiligheid, verandering, ontwikkeling, resultaatgericht, ...) worden percentages gegeven en de volgende maatstaven gehanteerd: exceeds goals (meer dan 110%), meets goals plus (tussen 101-110%), meets goals (tussen 90 en 100%), partially meets goals (minder dan 90%).*
- *Kraft Foods gebruikt omschrijvingen om de gradatie binnen een competentie aan te geven: not applicable, awareness, capable, masterful, role model.*

Men kan nog andere methoden gebruiken om de competenties van medewerkers in te schatten, bijvoorbeeld assessment centers (gedragssimulatie), gedragsgerichte interviews, persoonlijkheidstests, 360°-feedback en combinaties om de informatievaliditeit te verhogen.

⁶⁰ Kluytmans, e.a., 1997, 112.

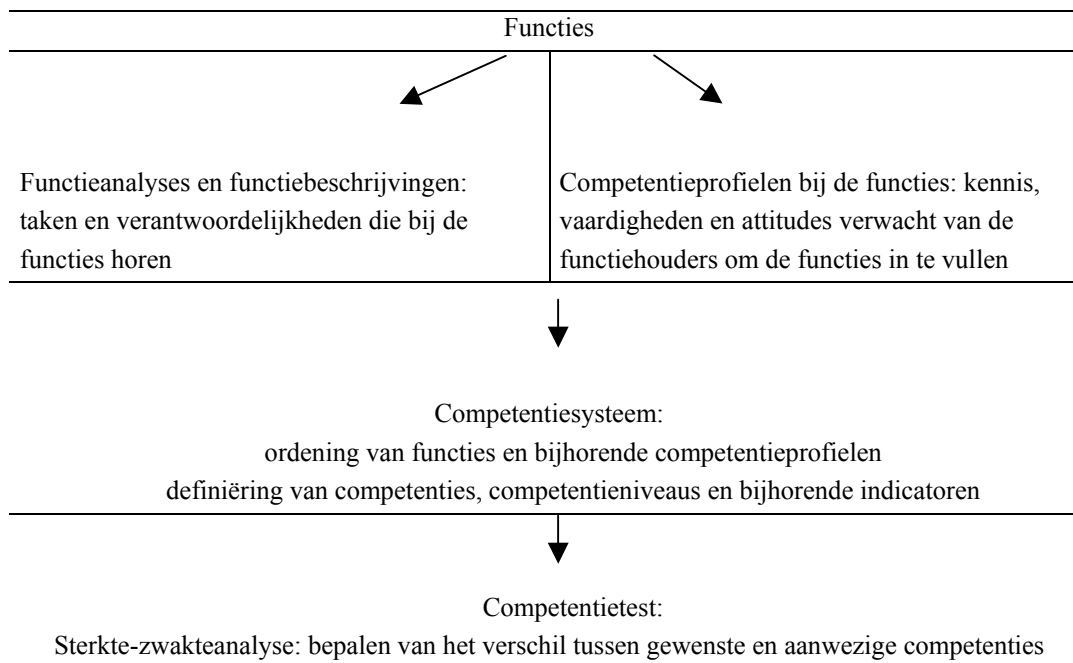
De 360-graden feedbackmethode is een methode waarbij aan verschillende mensen uit de directe omgeving van een medewerker een oordeel over zijn prestaties wordt gevraagd. Collega's, managers, ondergeschikten en eventueel klanten en leveranciers beantwoorden vragen over het functioneren van de kandidaat. Deze vragen hebben betrekking op de competenties uit het gewenste profiel. Daarnaast geeft de feedbackontvanger zijn of haar mening over het eigen functioneren. De resultaten worden dan samengevoegd tot een gemiddeld oordeel.

Een assessment center is een procedure om op basis van een gedragstest kandidaten te evalueren en te rekruteren. Tijdens een assessment center wordt een persoon of een groep mensen – de assessee(s) – in een gesimuleerde situatie geplaatst die nauw aansluit bij de toekomstige situatie. “De assessees worden geobserveerd door enkele beoordelaars of assessoren, die relevante gedragscompetenties observeren, zoals luistervaardigheid, mondelinge communicatie, probleemanalyse, kunnen plannen, leidinggeven, delegeren en andere. Vervolgens worden deze observaties door de assessoren geïnventariseerd en vertaald in scores. Op basis hiervan gebeurt de uiteindelijke evaluatie van de kandidaat.”⁶¹ De kandidaat krijgt zelf een beter inzicht in zijn functioneren. Op elk assessment center volgt een grondige feedback. Het assessment team kan uit diverse personen bestaan: lijnmanagers, personeelsverantwoordelijken, externe consultants, enzovoort.

Het probleem bij deze methode is dat mensen altijd gedrag vertonen binnen een bepaalde context en die context is niet altijd simuleerbaar. Bovendien zegt de methode wel iets over het gedrag, maar weinig over de echte te verwachten prestaties. De methode moet gezien worden als een onderdeel van een volledig pakket van beoordelingsmethoden. Bovendien is het een arbeidsintensieve en dure methode.⁶²

⁶¹ De Decker, L., Beoordelen en ontwikkelen van competenties – Alles wat u ooit had willen weten over de assessment methode. Personeel & Organisatie, jg.8, nr.3, 22 maart 1999, 13.

⁶² Gavel, J., Assessment Center Methode beoordeeld: verdiende populariteit? Personeel & Organisatie, jg. 2, nr.16, 24 januari 1993, 7.

Figuur 3: Het competentie-instrument: functies, competentieprofielen en competentietesten

4. COMPETENTIES ALS LEIDRAAD VAN PERSONEELSBELEID

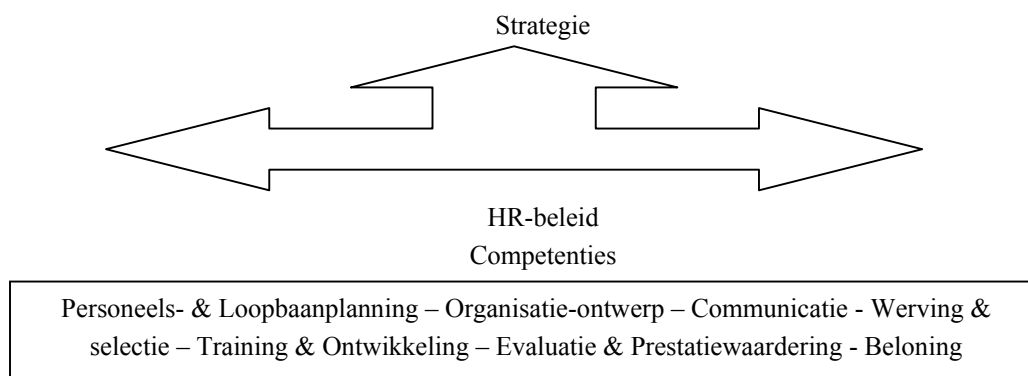
“Competentiebeheer is alle medewerkers begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling om overeenstemming tussen bekwaamheden en behoeften te bereiken.” (Electrabel)

“Door het systematisch gebruik van dit competentiemodel willen wij ons personeelsbeleid voor onze medewerkers-arbeiders verbeteren: de beschikbare competenties van de medewerkers optimaal benutten; de medewerkers helpen om hun competenties te verbeteren of nieuwe competenties te verwerven en de geschikte competenties binnenhalen in de organisatie.” (Bekaert NV Aalter)

4.1 Personeelsbeleid: competentieontwikkeling en prestatie management

Met competentiebeheer wordt personeels- en organisatieontwikkeling geïntegreerd in de strategische bedrijfsvoering en kan HRM-beleid bijdragen tot het succes van de onderneming. Het personeelsbeleid kan op allerlei domeinen de informatie uit de competentietoetsen gebruiken. De informatie vormt de basis voor strategisch personeelsbeleid waarbij de “...gedragsgebonden hoedanigheden van arbeidskrachten als object van analyse en geïntegreerde sturing worden gebruikt.”⁶³ Men investeert in individuele competentieontwikkeling en zet mensen ertoe aan om hun competenties te benutten en te ontwikkelen⁶⁴, deels door zelfmanagement van competenties, deels door competentie management door de onderneming.

Figuur 4: Geïntegreerd competentie management = dubbele integratie



⁶³ Thijssen, 2000, 14.

⁶⁴ Hoekstra en van Sluys, 1999.

Competentiemanagement is het geheel van activiteiten gericht op het aantrekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van competenties van individuen en groepen die een het bedrijf nodig heeft om haar missie en economische objectieven te realiseren en die werknemers nodig hebben om één of meerdere functies volgens de gestelde verwachtingen te verrichten.

Het competentiedenken legt echter andere klemtonen in het personeelsbeleid dan gebruikelijk. Functiebeschrijvingen beschrijven de taken die binnen een job moeten worden gedaan en competentieprofielen beschrijven het gedrag dat vereist is om de taken met succes uit te voeren. De vergelijking tussen het gewenste competentieprofiel bij een functie en de gemeten competenties van een functiehouder, is de basis voor verdere actie.

Het doel van het personeelsbeleid is het inschakelen van de juiste medewerkers op de juiste plek en ervoor zorgen dat ze juist handelen (opdrachten uitvoeren zoals verwacht) en een juist resultaat bereiken. Men richt zich meer op attitude en gedrag, alsook op het horizontaal doorgroeien van medewerkers. Men evalueert het algemeen functioneren van de werknemer, de ontwikkeling van competenties van belang voor de huidige of toekomstige functie en de prestaties. Niet alle werknemers vervullen een zelfde functie op een zelfde manier: Sommige werknemers presteren beter en / of meer dan andere, hebben meer ervaring, vervullen méér dan één specifieke functie, enz. En men wil daar ook meer voor belonen in plaats van uitsluitend voor de functie die een werknemer bekleedt en de anciënniteit die hij heeft.

“De uiteindelijk vastgelegde rollen en/of functies worden verder geanalyseerd en beschreven in termen van gewenste resultaten, de taken die daarvoor moeten worden uitgevoerd en ten slotte de competenties die daarvoor nodig zijn. De gewenste resultaatgebieden, eigen aan een functie, sturen het jaarlijkse prestatie management aan. De gewenste competenties worden gebundeld in een competentieprofiel.”⁶⁵ Wat op zijn beurt van nut is voor verdere competentieontwikkeling.

De twee invalshoeken, met name van competentieontwikkeling en prestatie- of performance management, geven samen vorm aan het personeelsbeleid.⁶⁶

Competentieontwikkeling en prestatie management komen aan bod bij de jaarlijkse respectievelijke functionerings- en evaluatiegesprekken. Functioneringsgesprekken hebben

⁶⁵ Van Beirendonck (red.), 2001, 54-55.

⁶⁶ Spaan, A.J.M., en Nouwens, H.T.M., Competentieprofielen in plaats van functies. De missing link. *Personeelsbeleid*, 32/1996, nr.5, 67-69.

tot doel de medewerker en de arbeidssituatie verder te ontwikkelen. Het lijnmanagement en de medewerker leggen een aantal afspraken vast. Bij de evaluatiegesprekken wil men een oordeel uitspreken over het functioneren van de medewerker om dit oordeel een rol te laten spelen bij zaken als promotie, ontslag, beloning, overplaatsing, contractverlenging, enzovoort. Het beoordelingsformulier wordt bewaard in het personeelsdossier. De beoordeling is een beheersinstrument.

De onderstaande tabel geeft in grote lijnen het verschil tussen de functie- en competentiebenadering weer en het effect daarvan op het personeelsbeleid.

Tabel 7: Verschil tussen functie- en competentiebenadering en effect op het personeelsbeleid⁶⁷

Funciebenadering	Competentiebenadering
<p><i>Funciebeschrijving:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wat wordt er gedaan? • cluster van hoofdtaken en funcievereisten: <ul style="list-style-type: none"> ○ kennis ○ kunde ○ vaardigheden (beperkt tot beweging, materiaalgevoeligheid, accuratesse, e.d.) ○ verantwoordelijkheid, afbreukrisico e.d. 	<p><i>Competentieprofiel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wat wordt er gedaan, waarom en hoe? • cluster van kerntaken en competentie-eisen: <ul style="list-style-type: none"> ○ kennis ○ kunde ○ vaardigheden (delegeren, projectmatig werken, analytisch vermogen, overtuigingskracht, omgaan met weerstand e.d.) ○ persoonlijkheidskenmerken, stijl ○ attitude ○ waarden en normen ○ drijfveren, energie, doorzettingsvermogen, inzetbaarheid
<p><i>selectie: "Hoe is de persoon?"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • selectie voor een afstemming tussen individu en funcie • selectie in het kader van het invullen van een welbepaalde funcie • selectiecriteria gericht op huidige in te vullen funcie • selectiecriteria met accent op kennis, persoonlijkheid en attitude 	<p><i>selectie: "Hoe functioneert de persoon?"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • selectie voor een afstemming tussen individu en organisatie • selectie als medewerker binnen een organisatie met minder strikte taakafbakening; ontwikkeling en groei op langere termijn • selectiecriteria gericht op toekomstig functioneren en op bijzondere configuratie van competenties • selectiecriteria, naast kennis, persoonlijkheid en attitude, accent op vaardigheden (besluitvaardigheid, probleemoplossend vermogen, overtuigingskracht, e.d.), waarden en gedrag, inzetbaarheid, toegevoegde waarde, leerbereidheid...
<p><i>ontwikkeling van kennis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • gericht op hiërarchische promotie, verticale doorstroming • gericht op het op peil houden van vakbekwaamheid, ontwikkeling van kennis 	<p><i>ontwikkeling van kennis, kunnen, willen en zijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • gericht op horizontale doorstroming • gericht op maximaal benutten van potentieel van werknemers • gericht op het opbouwen van vaardigheden, attitudes en gedrag

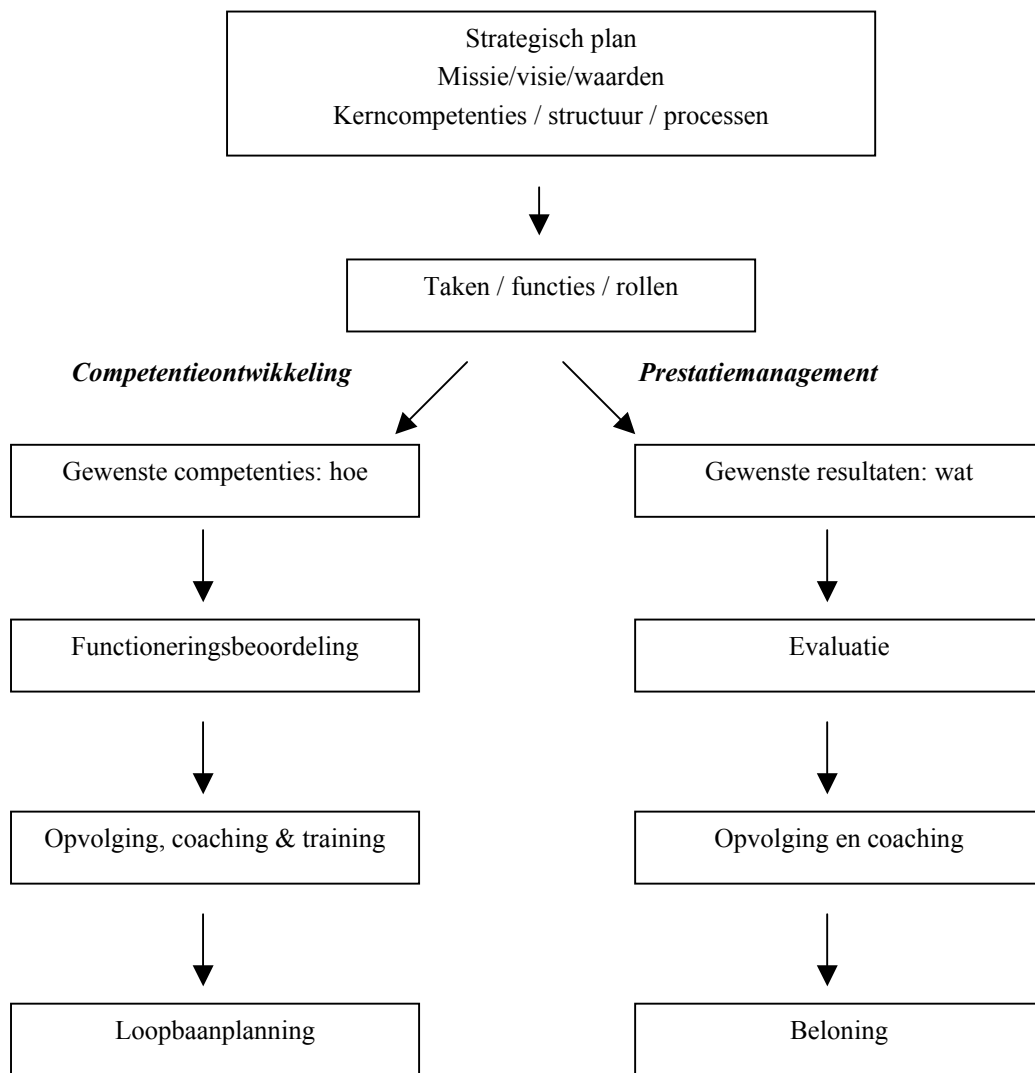
⁶⁷ Naar Limbourg, 1997, 8.

<i>evaluatie: inzet</i> <ul style="list-style-type: none"> • accent op specifieke functie- uitoefening 	<i>evaluatie: resultaat</i> <ul style="list-style-type: none"> • accent op algemeen functioneren, prestaties en mogelijkheden • aandacht voor gedrag
<i>beloning: loon naar werk</i> <ul style="list-style-type: none"> • op basis van relatieve functiezwaarte • nadruk op verantwoordelijkheid, kennis, leeftijd en anciënniteit 	<i>beloning: loon naar werken</i> <ul style="list-style-type: none"> • op basis van de competenties die de organisatie nodig heeft • nadruk op resultaten

De competentiebenadering legt andere accenten dan de functiebenadering. Maar bij de functiebenadering gaat het in wezen om dezelfde doelstellingen die men wil optimaliseren. Al was dat vroeger niet zo geëxpliciteerd.

Het volgende model geeft theoretisch weer hoe de twee sporen van competentieontwikkeling en prestatie management kunnen worden gecombineerd.

Figuur 5: Combinatie van competentieontwikkeling en prestatie management in het personeelsbeleid⁶⁸



⁶⁸ Naar het Quintessence Performance and Competency Management Model. Van Beirendonck (red.), 2001, 55.

4.2 Vier hoofddoelstellingen

Personeelsbeleid, gebaseerd op competentieontwikkeling en prestatie management, kunnen we indelen in vier soorten strategieën: strategieën om competenties te verwerven, te integreren, te ondersteunen en te versterken. Ze raken diverse soorten domeinen van personeelsbeleid.

Vier hoofddoelstellingen staan voorop: de afstemming tussen de functie en de functiehouder; de context en omkadering van de functie; de inzetbaarheid van de werknemer en zijn bijdrage aan de bedrijfsresultaten. Bij de eerste twee doelstellingen komt de belangrijkste inbreng van het management; bij de laatste twee focust men op de werknemer. Men richt zich telkens op een bepaald aspect dat het gedrag van werknemers beïnvloedt en er is telkens een specifiek domein van personeelsbeleid bij betrokken.⁶⁹

Het is belangrijk bij competentiebeheer de achterliggende doelstellingen, de bijhorende personeelsaspecten te verduidelijken en de gepaste terminologie te hanteren. ‘Competenties’ kunnen immers tegelijk verwijzen naar zeer specifieke als zeer algemene kwalificaties van werknemers. Deze betekenisverschillen hangen samen met de personeelsaspecten waarvoor competenties worden gebruikt.⁷⁰ Organisaties die voor competentie management kiezen, zullen het begrip competentie dan ook doorgaans uiteenlopend omschrijven, althans uiteenlopend percipiëren, afhankelijk van het personeelsaspect waarvoor competentie management wordt toegepast.⁷¹ Deze verschillen komen niet aan de orde als competentie management op een louter instrumentele wijze wordt gehanteerd.⁷² Dan wordt “...competentie management al gauw tot iets van een bouwdoos met competenties als blokken waarmee je ‘van alles’ kunt doen.”⁷³

Binnen ieder specifiek deeldomein moeten bovendien telkens een aantal problemen worden opgelost. We staan daar bij stil in deel 2.

⁶⁹ We inspireren ons op Thijssen, J., Competentie management en HR-beleidsfuncties. Opleiding & Ontwikkeling, 7/8, 2000, 13-19. De auteur behandelt het verband tussen twee competentiestrategieën (werven en genereren van competenties en versterken van competenties) en vier personeelsdomeinen (werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordelen & evalueren, beloning). Wij brengen deze strategieën onder de noemer van de strategieën gericht op inspanningen aan de inputzijde van de werknemer. Naar analogie met dit schema voegen we nog twee competentiestrategieën toe (integreren en ondersteunen van competenties) verbonden met twee andere personeelsdomeinen (personeels- & loopbaanplanning, organisatieontwerp & communicatie). Deze zijn gericht op inspanningen aan de inputzijde van het management.

⁷⁰ Thijssen, 2000, 14.

⁷¹ Thijssen, 2000, 15.

⁷² Thijssen, 2000, 18.

⁷³ Thijssen, 2000, 14.

Tabel 8: HRM-doelstellingen, competentiebeheer, HRM-domeinen en input van betrokkenen

	<i>HRM-doel dat men met competentiesturing optimaal wil realiseren</i>	<i>Betrokken domein van personeelsbeleid</i>	<i>Gedragsaspect waarop men zich met competentiesturing richt</i>	<i>Vragen</i>		<i>Resultaat voor competenties</i>
Input management	Afstemming tussen functie & functiehouder	Personeelsplanning	de 'juiste' man op de 'juiste' plaats, overeenstemming tussen functie of rol en functiehouder	Match bij wisselende situaties in een functie?	Algemene aspecten	Integreren van competenties
		Loopbaanplanning (doorgroeimogelijkheden)	de mogelijkheid om te ontplooiën en te groeien	Onzeker lange termijnperspectief: welke paden en welke werknemers?		
	Context & omkadering van de functie	Organisatieontwerp	autonome, middelen en mogelijkheden om de competenties in te zetten	Overeenstemming-functieontwerp en organisatiestructuur?	Specifieke aspecten	Ondersteunen van competenties
		Communicatie	juist handelen door informatie over context, taken, procedures en verwachtingen	Efficiënte communicatiestructuur en tijdige informatie?		
Input werknemer	Inzetbaarheid van de werknemer	Werving & selectie	beschikken over de gewenste kennis, vaardigheden en attitude beschikken	Betrouwbaarheid en validiteit bij identificatie?	Algemene aspecten	Werven en genereren van competenties
		Opleiding & ontwikkeling	repertoire van beschikbare kennis, vaardigheden en attitude	Aanleerbaarheid bij beoogd repertoire?		
	Bijdrage, toegevoegde waarde van handelen van de werknemer	Functionering en evaluatie	het efficiënt gebruik van de competentie, het juist handelen	Waarneembaarheid, vooral bij mentale arbeid?	Specifieke aspecten	Versterken van competenties
		Belonen (al dan niet financieel)	het effectief resultaat, het bereikte effect	correcte toewijzing?		

4.3 Klemtoon op de inbreng van het management

Aan de inputzijde van het management onderscheidt men twee doelstellingen, met respectievelijk twee bijhorende personeelsdomeinen.

4.3.1 De afstemming tussen de functie en de functiehouder

Bij de eerste doelstelling is competentie-management bruikbaar voor de afstemming tussen functies en functiehouders. Personeels- en loopbaanplanning staan centraal. Competenties

worden opgevat als algemene gedragsaspecten van belang voor een relatief brede categorie van situaties. Om een juiste personeelsplanning en –bezetting te realiseren moet men de juiste functies en opdrachten toewijzen aan de juiste werknemers, of omgekeerd. In het kader van personeelsplanning verwijst competentie naar de verwachting dat de ‘juiste’ man op de ‘juiste’ plek wordt ingezet, dat de functie gepast kan worden ingevuld door de gekozen functiehouder.

Bij de personeelsvoorziening op langere termijn moet men ervoor zorgen dat men het personeel langere tijd kan benutten, eventueel doorheen meerdere functies. In dit kader verwijst competentie naar de verwachting dat de werknemer een bepaald potentieel heeft om door te groeien, zich in een bepaalde richting te ontplooien en op bepaalde functiepaden op langere termijn kan worden ingezet. Loopbaanmanagement kan er toe bijdragen dat kerncompetenties van de organisatie blijvend gewaarborgd worden en de betrokkenheid, ontwikkeling en motivatie van werknemers verhogen.

4.3.2 De context en de omkadering van de functie

Bij de tweede doelstelling is competentie management bruikbaar voor de context en omkadering van de functie. Competentiebeheer moet hier worden afgetoetst aan de condities die bepalen of de verwachte competenties kunnen worden ingezet. Het ondersteunen van competenties door middel van organisatieontwerp en communicatie en informatie-uitwisseling staan centraal. Competenties worden opgevat als specifieke gedragsaspecten van belang voor een specifieke categorie van situaties of het huidige functioneren.

De individuele competenties van een medewerker worden ondersteund of juist tegengewerkt door de organisatiestructuur. Als wat een medewerker moet of mag doen, haaks staat op de rest van de organisatie, is er iets mis. In het kader van organisatieontwerp verwijst competentie naar de middelen waarmee en mogelijkheden waarbinnen de functiehouder autonoom kan werken: zijn toegewezen taken, verantwoordelijkheden, controlemechanismen, beslissingsbevoegdheden, enzovoort.

De individuele competenties van een medewerker worden ook ondersteund door communicatie en informatie over de context waarbinnen men werkt: de gang van zaken binnen het bedrijf en de afdeling, het hele beleid, over de taken en procedures en de benodigde competenties. In het kader van communicatie en informatie-uitwisseling verwijst competentie naar de verwachting dat correcte informatie en gedegen communicatie de functiehouder ten goede komt om zijn functie efficiënt te vervullen.

4.4 Klemtoon op de inbreng van de werknemer

Aan de inputzijde van de werknemer onderscheidt men eveneens twee doelstellingen, met respectievelijk twee bijhorende personeelsdomeinen.⁷⁴

4.4.1 De inzetbaarheid van de werknemer

Bij de eerste doelstelling wil competentiebeheer op de toekomstige behoeften aan inzetbaarheid van werknemers inspelen en deze inzetbaarheid voorspellen. Werving en selectie plus opleiding en ontwikkeling van medewerkers staan centraal. Competenties worden opgevat als algemene gedragsaspecten van belang voor een relatief brede categorie van situaties.

Werving en selectie zijn gericht op het aantrekken van werknemers die over geschikte kwalificaties beschikken en in staat zijn een bijdrage te leveren aan de uitbouw van de kerncompetenties van de onderneming. Competentie verwijst hier naar een (deels verder ontwikkelbare) potentie van belang om een reeks toekomstige functies op adequate wijze te vervullen.

Competenties verwerven kan men ook door opleiding en ontwikkeling. Competentie verwijst hier naar een gedragsrepertoire, een scala van gepaste handelingsmogelijkheden waarover iemand zou moeten kunnen beschikken na afloop van bepaalde leeractiviteiten. Dat sluit niet uit dat tijdens de deelname aan deze leeractiviteiten vaak nog onduidelijk is op welke concrete plaatsen en tijden in iemands arbeidsleven dit gedragsrepertoire zal kunnen worden toegepast. Een gedragsrepertoire is doorgaans niet alleen van betekenis voor een taak die meteen aansluitend op een leeractiviteit verricht wordt.

4.4.2 De bijdrage van de werknemer

Bij de tweede doelstelling ligt de nadruk op de toegevoegde waarde en het versterken van specifieke competenties. Hier kan competentiebeheer gelinkt worden aan beoordelen en belonen van het personeel. “Uitgangspunt is dat competentie management een belangrijke rol kan spelen bij het objectiveren van functiebeoordelingen en het optimaliseren van het huidige functioneren van personeelsleden. De nadruk wordt daarmee gelegd op ‘de geleverde toegevoegde waarde voor de organisatie door resultaten en gedragingen’. Toegevoegde waarde als motief voor competentie management krijgt daarmee de connotatie van gerichtheid op kortere termijn.” Competenties worden opgevat als

⁷⁴ Zie Thijssen, 2000, 13-19.

specifieke gedragsaspecten verbonden met geleverde prestaties en huidig handelen van belang voor een relatief smalle categorie van situaties.

Men wil ervoor zorgen dat werknemers zich blijven concentreren op de gewenste competenties en zich ook volgens deze gewenste competenties blijven gedragen. Men maakt gebruik van beoordelingssystemen en beloning. Beoordeling kan op personeelsbeheersdoeleinden, prestatieverbetering, potentieelontwikkeling en afgeleide doelen gericht zijn. Belonen kan onder allerlei vormen plaatsvinden: van het expliciet uitdrukken van waardering tot het financieel belonen. Als criteria voor beloning geldt gewoonlijk de mate waarin iemand bepaalde resultaten behaalde alsook het vereiste gedrag vertoonde bij de uitoefening van zijn functie.

Wanneer competentie management gebruikt wordt in het kader van functiebeoordeling, verwijst competentie veelal naar een gedragsproces, naar fysieke en/ of mentale verrichtingen in een werksituatie. Dit proces impliceert naast genomen stappen ook de overwegingen om bepaalde keuzes te maken omtrent handelingsalternatieven die iemand ter beschikking staan en kan overzien. Het bruikbare competentiepalet waarover iemand tijdens dit proces beschikt, speelt bij deze keuzes een rol.⁷⁵

Wanneer competentie management gebruikt wordt in het kader van prestatiebeloning, verwijst competentie vaak naar het resultaat van diverse verrichtingen in een werksituatie. Achterliggende doelstelling is doorgaans een eenduidige manier van prestatiebeloning te realiseren door deze te baseren op een 'hard' criterium.⁷⁶

De praktijk van alledag is wel veel minder scherp afgebakend dan bijvoorbeeld de stereotiepe tweedeling van Thijssen laat uitschijnen. Er zijn nuanceringen bij te maken.

Bij competentiebeloning kan het bijvoorbeeld gaan om het belonen van geconstateerde output (past performance), maar evenzeer om het belonen van een gegeven gedragsrepertoire (potential performance). Bedrijven zijn echter meer geneigd geleverde prestaties te belonen, dan te betalen voor verworven competenties waarvan niet zeker is wat ze concreet opleveren.

Ook het begrip competentieontwikkeling kan verschillend worden opgevat. Sommigen reserveren het voor opleiding en ontwikkeling van algemene competenties, maar uiteraard heeft het ook betrekking op specifieke competenties. Specifieke, meer functiegebonden opleidingen hebben nog altijd een reden van bestaan. Alleen zijn die meer gericht op de inzetbaarheid in die éne functie of voor die éne taak nu, dan wel op brede inzetbaarheid of inzetbaarheid in de toekomst.

⁷⁵ Thijssen, 2000, 17.

⁷⁶ Thijssen verwijst naar Lawler, E.E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 1993, 15, 3-15.

DEEL 2 - COMPETENTIEMANAGEMENT

GEWIKT EN GEWOGEN

“De ontwikkeling van mensen en die van organisaties kunnen niet zonder elkaar.”⁷⁷

In dit tweede deel wordt het competentiebeheer in de praktijk gewikt en gewogen. We bespreken de concrete aanpak in de bestudeerde cases aan de hand van het theoretisch kader, aangevuld met bemerkingsen uit ander onderzoek en uit de literatuur. We staan stil bij vragen omtrent het competentieinstrument, competenties als leidraad voor het personeelsbeleid en de mogelijke effecten voor de sociale relaties.

1. HET BELANG VAN COMPETENTIEBEHEER

1.1 Geen randfenomeen

Competentiebeheer is zeker (nog) niet algemeen verspreid, maar het ‘denken in’ en ‘praten over’ competenties lijkt bij steeds meer bedrijven aan te slaan en het is meer dan een randfenomeen.

Dat blijkt onder meer uit een enquête van het Competentie Management Research Center (CMC) van de Vlerick Leuven Gent Management School uit 1999 bij 324 organisaties in België.⁷⁸ Samen stellen ze ongeveer 330.000 personeelsleden tewerk. De organisaties werd gevraagd of ze een HRM-beleid voeren dat afgestemd is op competentie management.

Zowat de helft van de organisaties heeft interesse voor competentiebeheer. Eén op vijf (20,5% of 66 bedrijven) heeft een schriftelijk uitgewerkt systeem. Eén derde (34,5%) zegt zich door competentiebeheer te laten inspireren, maar heeft geen systeem op papier. 45% houdt zich niet met competentiebeheer bezig.

Het gebruik van een schriftelijk competentiebeleid hangt samen met de bedrijfsgrootte. De gemiddelde grootte van een organisatie met een geschreven competentiebeleid is 2054 personeelsleden. Het gemiddeld aantal werknemers van organisaties met een ongeschreven competentiebeleid is 1106, terwijl het gemiddeld aantal werknemers van organisaties die

⁷⁷ Hoekstra en van Sluijs, 2000.

⁷⁸ Vandenbossche, T. & D. Buyens, 2000.

helemaal niet aan competentie management doen, 616 bedraagt. Meer dan 44% van de bedrijven met 200 tot 999 werknemers zetten hun competentiesysteem op papier.

Vooraf internationale ondernemingen hebben een geschreven competentiebeleid. In onafhankelijke bedrijven met één vestiging komt geschreven competentiebeheer bijna niet voor.

Er is geen significant verband tussen de sector waarin de organisatie actief is en het al dan niet aan competentie management doen. In de eerste plaats hebben de banken, de financiële instellingen en de verzekeringsbedrijven een competentiesysteem op papier. Verder pakken vooral de Amerikaanse bedrijven, gevolgd door de Nederlandse en Franse bedrijven met een geschreven competentiebeleid uit. De Duitse ondernemingen laten competentiebeheer aan zich voorbijgaan.

In de grotere ondernemingen zijn het vooral de kaderleden, en in mindere mate de bedienden, voor wie de techniek wordt toegepast. Voor de arbeiders is competentiebeheer minder courant.

Er is wel een verband tussen geschreven competentiebeleid (rond verloning, werving en selectie, training en ontwikkeling, communicatie) en een geschreven beleid rond gelijke kansen / diversiteit, flexibele werkvormen en managementontwikkeling.

De organisaties met geschreven competentiebeleid (66 bedrijven) ervaren bij de invoering en het gebruik van competentiebeheer vooral problemen met het meten van competenties (63,6%), de communicatie en feedback op basis van competenties (45,5%) en het woordgebruik rond competenties (33,3%).

De resultaten van het CMC-onderzoek zijn wat de verspreiding van competentie management betreft vergelijkbaar met die van een ABVV-peiling⁷⁹ in 2001 bij 790 personeelsmanagers en vakbondsafgevaardigden uit 509 organisaties van minstens 50 werknemers (profit, non-profit en openbare diensten). Volgens deze enquête heeft 35% van de bedrijven competentiebeheer ingevoerd en beschouwen ze het als dé oplossing voor hun HRM-beleid. Voor 19% is het enkel een te verwaarlozen trend; de andere organisaties hebben in feite geen kennis van, noch interesse voor competentiebeheer.

Bij de voorbereiding van het eigen STV-onderzoek vonden we in allerhande bronnen zoals kranten- en tijdschriftartikels en via allerlei kanalen zoals conferenties en gesprekken met deskundigen indicaties over vormen van competentiebeheer bij een 60-tal bedrijven. Het betreft zowel diverse industriële bedrijven (chemie, metaal, voeding, ...) als bedrijven uit de tertiaire sector (banken, verzekeringen, ...) en de quataire sector (ziekenhuizen, mutualiteiten, ...); zowel privé-ondernemingen als publieke organisaties zoals de openbare omroep en de krijgsmacht alsook bij de Vlaamse en federale overheid.

⁷⁹ Competenties beheren en ontwikkelen in ondernemingen en overheidsdiensten. Kritische bedenkingen over de praktijk en opbouwende pistes voor de toekomst. Colloquium van het Federaal ABVV, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Brussel, 14 november 2001.

Verder onderzoek is echter noodzakelijk om de verspreiding van competentiebeheer in organisaties in te schatten, om na te gaan hoe ze het precies definiëren en invullen, welke organisaties er vooral belangstelling voor tonen en waarom.

In landen zoals de VS, waar competentie management reeds langer aandacht krijgt, dacht men er lange tijd vrij klassiek over en paste men het vooral op operationeel niveau toe. Nu evolueert men steeds meer naar een integrale aanpak.

In België waar bedrijven vanaf 1996 aandacht voor competentiebeheer begonnen te krijgen, werd er tot nu toe vooral conceptueel rond competentiebeheer gewerkt en werd het nog maar recent concreet en gedetailleerd uitgewerkt in een aantal bedrijven. De meeste ondernemingen die ermee van start gingen, staan nog maar in de beginfase of hebben net de beginfase (formulering van competentieprofielen en eerste toepassing in het personeelsbeleid) achter de rug.⁸⁰

De meeste bestudeerde bedrijven uit het STV-onderzoek die met competentiebeheer werken, zijn er pas enkele jaren geleden mee gestart. De competentiescreening van de betrokken medewerkers heeft al minstens één keer plaatsgevonden.

1.2 De rol van competentiebeheer binnen het bedrijf

In afwachting van grootschaliger en meer diepgaand onderzoek kan toch al een aantal vaststellingen worden gemaakt in verband met de context waarin bedrijven met competentiebeheer starten en wat de impact ervan is voor de eigen organisatie.

1.2.1 Een specifieke context voor de invoering van competentiebeheer

Bedrijven startten met competentiebeheer in een voor hen specifieke context. Verschillende beweegredenen spelen op de achtergrond, al dan niet in combinatie met elkaar. Enkele voorbeelden.

- Sommige van de bestudeerde bedrijven uit het STV-onderzoek kampen met een veranderende afzetmarkt, herstructureren, slanken af en proberen het personeel binnen de nieuwe organisatie in te passen.
- Andere willen klantgericht werken, introduceren kwaliteits- en veiligheidssystemen en verlangen van hun werknemers de nodige kennis en vaardigheden om met de systemen te werken.

⁸⁰ Jan De Greve, Optimor.

- Nog andere willen de inzetbaarheid van de aanwezige werknemers vergroten. Ze hebben te maken met een krappe arbeidsmarkt of voeren een andere werkorganisatie in.

Het gaat telkens om initiatieven om de competenties van werknemers optimaal in te zetten en te ontwikkelen en medewerkers beter te laten functioneren om de bedrijfsmissie te realiseren. Het resultaat is telkens dat men meer in de medewerkers investeert en het personeelsbeleid een actievere rol krijgt toebedeeld.

***Braet** wordt in de bouwsector met sterke concurrentie geconfronteerd. De klanten zijn prijsbewust en de bouwbedrijven zitten continu in een prijzenslag. Met een diversificatie naar nichemarkten probeert Braet de marktschommelingen op te vangen. In de strijd om contracten mikt het bedrijf op een ISO- en VCA-certificaat, respectievelijk voor kwaliteit en veiligheid. Zo kan men de klanten verzekeren van de kwalificaties die men in huis heeft. Door de certificaten besteedt Braet meer aandacht aan veiligheid, kwaliteit en efficiëntie. Het bedrijf voerde een systeem van “werfboeken” in om het proces beter te kunnen opvolgen, de werf- en werkplanning en de ingezette middelen te verbeteren en de werknemers beter te kunnen benutten. Het bedrijf wenst meer polyvalente en gekwalificeerde bouwvakarbeiders, liefst met een A2 diploma, maar wegens de krappe arbeidsmarkt is het moeilijk om er te rekruteren. Zoals het er nu voor staat moet men investeren in de aanwezige arbeiders. Omwille van de gespecialiseerde activiteiten krijgen alle beginnende werknemers een opleiding, on the job of buiten het bedrijf. Verder wil men werknemers zo polyvalent mogelijk opleiden om hen in te zetten op verschillende werven en voor verschillende activiteiten.*

*Tot voor kort had **Electrabel** in België het monopolie van elektriciteitsproductie en -verdeling. In 1996 vaardigde de Europese Commissie een richtlijn uit om de elektriciteitsmarkt vrij te maken. Er komt concurrentie van andere, ook buitenlandse elektriciteitsproducenten. Electrabel probeert het marktaandeel te vergroten, onder meer door overname van andere elektriciteitsbedrijven. Tegelijk worden de bestaande activiteiten geherstructureerd. Men gaat ervan uit dat deze 30% te duur zijn. Er zullen maatregelen volgen om te besparen en de loonkosten te beheersen. De processen worden sinds 1998 opgevolgd met een SAP-informaticaprogramma. In de elektriciteitsproductie worden in de toekomst de courante onderhoudsactiviteiten uitbesteed. De sterke punten, zoals het onderhoud van gasturbines, blijven behouden.*

Ongeveer 1700 personeelsleden zullen tegen eind 2003 afvloeien, onder meer via uitstapregelingen en brugpensioen vanaf 52 jaar.

In 1997 besliste de algemene directie om het personeelsbeleid een andere wending te geven. Via werkgroepen werden de kaderleden, het middenkader en de meestergasten bij het herdenken van het beleid betrokken. Ze bogen zich over thema's als “de cultuur van de onderneming”, “employability” en “reward & compensation”.

Eén van de besluiten was om het werk anders te organiseren. In de toekomst wil Electrabel over onderhoudsspecialisten (instrumentatie, meet- en regeltechniek,...) én polyvalente onderhoudsmedewerkers (brigadier, paswerker,...) beschikken. De bedoeling is ze per project en over verschillende productievestigingen heen flexibel in te zetten. Om de medewerkers in die richting te laten evolueren wilde men een zicht krijgen op de competenties van de aanwezige personeelsleden. Het SAP-informaticaprogramma omvat een HRM-module, die aandacht besteedt

aan kwalificaties, maar deze was onvoldoende uitgebouwd. Men ontwikkelde een eigen competentiemodel.

Picanol, machineproducent, wordt met een krimpende afzetmarkt en toegenomen concurrentie geconfronteerd. Drie jaar geleden waren er wereldwijd nog negen grote weefmachineproducenten. In 2001 blijven er nog zes over. Picanol neemt maatregelen om het marktaandeel te vergroten. Men wil over enkele jaren nog steeds marktleider zijn. Er worden activiteiten uitbesteed, men neemt buitenlandse bedrijven over, nieuwe investeringen worden gepland en de relaties met de toeleveranciers worden onder de loep genomen.

Sinds april 2001 is de onderneming in negen business units ingedeeld. Het doel is dat voor een nauwer contact met de klanten en totaaloplossingen te zorgen. De units moeten zelfstandiger kunnen optreden. Het productieproces is just-in-time georganiseerd. De weefmachines worden op twee semi-automatische assemblagelijnen gebouwd. De indeling in productiecellen vereenvoudigt de materiaalstroom en zorgt voor transparantie van de verschillende productiefasen. Subassemblages worden gebouwd en getest naast de lijnen. De productie is in hoge mate geautomatiseerd. Computers coördineren de logistieke ondersteuning doorheen het productieproces, van de eerste orderanalyse, tot de CNC fabricage en finale kwaliteitscontrole.

Het personeelsbestand is in de loop der jaren teruggelopen. Sinds het begin van de jaren 1990 zakte het aantal arbeiders van 2250 naar een goeie 1000-tal. Bij een herstructurering in 1999 vloeiden ongeveer 300 personen af. Onder impuls van een aantal nieuwe managers en een consultantbureau ontwikkelde men halverwege de jaren 1990 een nieuwe visie op het HRM-beleid wat betreft selectie, opleiden en belonen. Het beleid was tot dan toe ad hoc georganiseerd. Door het tekort aan ingenieurs op de arbeidsmarkt bleek de noodzaak aan een meer gestructureerde aanpak. Bovendien wilde men meer rekening houden met de strategische en organisatorische noden. Men wilde mensen rekruteren en opleiden uitgaande van hun huidige en potentiële competenties. Technische competenties én competenties als inlevingsvermogen, klantgerichtheid en teamgerichtheid zouden centraal staan. In deze context startte men in 1997 met competentiebeheer. Eerst kwamen de 220 niet-baremieke bedienden (diploma van industrieel ingenieur of hoger) aan de beurt. In 2000 startte men met competentiebeheer voor de ongeveer 180 baremieke bedienden. Zij werden in 2001 voor de eerste keer op basis van het competentiesysteem geëvalueerd en beloond. Voor de ongeveer 1000 arbeiders is er (nog?) geen sprake van competentiebeheer.

We sommen verder de belangrijkste redenen op om met competentie-management te beginnen voor de 20,5% of 66 bedrijven uit het CMC-onderzoek die een geschreven competentiesysteem invoerden.

Tabel 9: Top-5 redenen om met competentiebeheer te beginnen ⁸¹

<i>Redenen voor invoering van competentiebeheer</i>	<i>Percentage van bedrijven</i>
1. verhogen van de bedrijfscompetitiviteit; behalen van de bedrijfsobjectieven	47%
2. verhogen van de performantie van de organisatie	41%
3. training en ontwikkeling	33%
4. loopbaan- en opvolgingsplanning	33%
5. cultuurverandering	27%

1.2.2 Niet noodzakelijk verticale en horizontale integratie

In de realiteit verloopt de invoering en het gebruik van competentie management niet altijd volgens het stramien geschetst in deel 1. Er is niet altijd sprake van een verticale dimensie: met name van een systematische analyse van de strategische doelen, de organisatie en de mogelijkheden van werknemers. Er is evenmin altijd sprake van een geïntegreerd personeelsbeleid gebaseerd op competentiebeheer. Op dit punt komen we later nog terug in het deel over competenties als leidraad van personeelsbeleid. We staan nu even stil bij de dimensie van de verticale integratie en de competentieactiviteiten op de diverse bedrijfsniveaus.

De twee bouwondernemingen Braet en Franki uit het STV-onderzoek hebben geen competentiebeheer in de strikte zin. Ze hebben wel oog voor de verbetering van de kwalificaties van hun medewerkers. In de bedrijven met een competentiesysteem ontbreken al eens competentieactiviteiten op bepaalde niveaus. Dit wijst er onder meer op dat een competentiesysteem geleidelijk tot stand komt.

Ze maakten eerst een - al dan niet grondige - analyse van de gewenste strategische en organisatorische kenmerken alvorens de gewenste competenties voor de functies te bepalen. Hun competentie modellen en -profielen bevatten dan ook algemene, organisatiegebonden en functiegebonden competenties.

*Aanvankelijk startte **Kraft Foods** in een eerste oefening van competentiebeheer voor de kaderleden van twee van haar chocoladefabrieken meteen met het opzetten van competentieprofielen. Later voelde men de noodzaak van een voorafgaandelijk algemene analyse aan.*

Voor de tweede oefening voor de aankopers van de Europese aankooporganisatie startte men met een strategische analyse. Men ontwikkelde vervolgens competentieprofielen voor de vijf

⁸¹ Vandenbossche, T. & D. Buyens, Competentiemanagement, de huidige stand van zaken bij 324 bedrijven in België en dit vanuit een kwantitatief perspectief. Een onderzoek in het kader van het Competentie Management Research Center (CMC) – Vlerick Leuven Gent Management School. 2000, 11 p.

functiegroepen: 1) assistant buyer; 2) buyer; 3) senior buyer/lead buyer; 4) change coordinator; 5) country/area manager of European Buying Group Leader.

De competentieprofielen bevatten: 1) 29 algemene competenties die verband houden met vijf algemene domeinen van belang voor alle Kraft-werknemers zoals “focus”, “innovation”, “passion”, “teamwork” en “trust”. Ze zijn de vertaling van de bedrijfswaarden. 2) 43 functiegebonden competenties die gekoppeld zijn aan negen activiteitendomeinen van belang voor de aankoopfuncties: “negotiation, performance management, strategy formulation, communication, market understanding, product innovation, supplier relationship management, supplier selection, technical understanding”.

In juni 1999 startte een pilootproject rond competentiebeheer in de omsmeltingsafdeling van **Umicore Balen** op. Hier worden verschillende soorten halffabrikaten op maat en op bestelling gemaakt, vertrekkend van zinkkathoden, die in een andere afdeling in volume worden geproduceerd.

In de afdeling vindt men onderhoudstechnici, ploegbazen; eerste, tweede en derde ovenmannen en “krasmannen”. De eerste ovenmannen zijn verantwoordelijk voor de werking van de ovens en hebben de meeste ervaring.

Men wilde zich meer richten op producten met een grotere toegevoegde waarde en de productiviteit, productkwaliteit en veiligheidscijfers verbeteren. De werknemers zouden meer polyvalent moeten worden en bevoegd zijn voor onderhoud, kwaliteit, veiligheid en orde & netheid. Organisatie-ingrepen en opleidingsmaatregelen waren noodzakelijk, ondermeer om de werknemers te motiveren en te ondersteunen. Ze hebben immers weinig doorgroeimogelijkheden. Het werk is zwaar (vloeibare metalen, temperatuur, stof,...) en er zijn veel manuele handelingen. Voor het verrichten van de vele taken en het bedienen van de vele installaties heeft men competente werknemers nodig, terwijl juist vele eerste ovenmannen waren afgevoerd.

Om zicht te krijgen op de competenties die polyvalente werknemers nodig hadden, werd bij wijze van oefening in samenwerking met een consultantorganisatie de functie van ploegbaas grondig bestudeerd. Vervolgens nam het afdelings- en personeelsmanagement zelf alle andere functies onder de loep aan de hand van een aantal parameters: functievolledigheid, moeilijkheidsgraad, contactmogelijkheden met collega's en managers, autonomie, werkomgeving, interne informatie, gebruikte grondstoffen en middelen.

Alle betrokken medewerkers kregen dezelfde vragen schriftelijk voorgelegd. Zij konden hun werkervaringen meedelen en vertellen hoe zij hun functie uitvoerden en welke competenties daarvoor nodig waren. Van de 40-tal ovenmannen kreeg een representatief staal van veertien werknemers de vragenlijst. Zij hadden zich kandidaat gesteld of waren door hun collega's aangeduid.

De bevraging toonde aan dat er problemen waren met de moeilijkheidsgraad van de functie (volgens 49% van de ondervraagden); de autonomie (48%); de volledigheid van de functie (41%); de arbeidsmogelijkheden (39%); de middelen (39%); de informatievoorzieningen (30%) en de contactmogelijkheden (20%).

Het bedrijf nam maatregelen ter verbetering van de afdelingsorganisatie zoals betere informatievoorziening, verbetering van de communicatieve vaardigheden van ploegbazen, meer volledige functies met nieuwe taken voor ploegbazen, meer autonomie voor de nevenfunctie van de krasman, beter opvolgings- en ondersteuningssysteem voor training on the job, en een betere toegankelijkheid van ISO-instructies.

Tenslotte stelde men competentieprofielen voor alle functies binnen de afdeling op. Het bepalen van de gewenste competenties per functie namen de werknemers samen met enkele begeleidende

managers zelf voor hun rekening. De lijnmanager bracht een paar kleine wijzigingen aan die opnieuw met de betrokkenen werden besproken.

Soms staat het instrument om competenties op individueel niveau te meten in de bestudeerde bedrijven echter nog niet op punt. Sommige hebben pas een inventaris van gewenste competenties bij bepaalde functies gemaakt en kwamen nog niet toe aan het opstellen van competentieprofielen voor afzonderlijke functies. In alle bestudeerde bedrijven zijn de kwalificaties of competenties van de betrokken individuele werknemers op één of andere manier al wel een keer in kaart gebracht.

Tabel 10: Gebruikte instrumenten om kwalificaties en competenties in kaart te brengen

Geen competentiesysteem	Competentiesysteem	
<i>Vertrekpunt voor het in kaart brengen van kwalificaties</i>	<i>Vertrekpunt voor het in kaart brengen van competenties</i>	
Werknemers	Functieanalyse per groep	Gedetailleerde functieanalyses en functiebeschrijvingen
<i>Aanwezige kwalificaties van werknemers</i>	<i>Algemeen competentiemodel: verwachte competenties voor betrokken groepen</i>	<i>Competentieprofielen voor functiegroepen en functies: verwachte competenties voor functiegroepen en functies (*)</i>
Braet: voor arbeiders Franki: voor arbeiders	Bekaert NV Aalter: voor productie-arbeiders Electrabel Productie: voor onderhouds-personeel	Alcatel Bell: voor kaderleden, bedienden en arbeiders Kraft Foods: voor kaderleden en bedienden van de Europese aankooporganisatie Picanol: voor kaderleden en bedienden Praxair: voor kaderleden en bedienden Umicore Balen: voor arbeiders
<i>Kwalificatietoetsing</i>	<i>Competentietoetsing</i>	
Inventaris per werknemer Schriftelijke screening	Inventaris per werknemer Schriftelijke screening	Inventaris per werknemer Schriftelijke screening

(*) Met functiegroepen bedoelen we hier niet de grote categorieën van 'kaderleden, bedienden en arbeiders'. Het gaat om groepen van werknemers gegroepeerd op basis van de aard van de activiteiten die ze uitvoeren, bijvoorbeeld productiemedewerkers, onderhoudspersoneel, softwareprogrammeurs, secretariaatspersoneel, enzovoort.

Braet en Franki staan wel stil bij de stand van zaken voor hun organisatie en wensen meer in de kwalificaties van hun medewerkers te investeren, maar er is geen sprake van eigenlijk competentiebeheer. Er is geen rechtstreekse vertaling van de kerncompetenties naar de individuele competenties en een competentie-instrument ontbreekt. De bedrijven brengen wel de aanwezige kwalificaties van hun werknemers uitgebreid in kaart. Kwalificatieregistratie is een begin van competentiebeheer.

Bij Bekaert NV Aalter en Electrabel Productie is competentiebeheer wel al van start gegaan en werd er een algemeen competentiemodel ontworpen. Bij Bekaert NV Aalter wordt het voor de productiewerkers en bij Electrabel voor de bedienden-onderhoudswerkers in de productie gebruikt. Het competentiemodel is nog niet verder vertaald naar competentieprofielen per functie. In het model zit echter al de vertaalslag van strategische en organisatiekenmerken naar individuele werknemerscompetenties vevat.

Alcatel Bell, Kraft Foods, Picanol, Praxair en Umicore Balen hebben de stap naar specifieke competentieprofielen per functie of rol wel gezet. Ze werken met functiegroepen of functiebanden en daarbinnen specifieke functies. Ieder competentieprofiel omvat competenties van toepassing voor de hele functiegroep en competenties specifiek voor de afzonderlijke functies.

Alcatel Bell ontwikkelde bijvoorbeeld een flexibel competentiesysteem voor de 3200 bedienden gebaseerd op 'jobfamilies', 'jobs' en 'posities'. Met jobfamilies bedoelt men alle functies gegroepeerd volgens de hoofdactiviteiten, bijvoorbeeld software, hardware, HRM-dienst. Aan de jobfamilies zijn 150 jobs gelinkt. Deze jobs zijn algemeen opgevat en zijn bepalend voor de verwachte algemene gedragscompetenties en technische competenties. De jobbeschrijving omvat de verantwoordelijkheden, de activiteiten, de gedragscompetenties, de vaktechnische competenties, bijvoorbeeld kennis van de relevante softwaretaal. Op het niveau van de posities kan de lijnmanager de taken en bijhorende competenties meer specificeren, bijvoorbeeld de exacte software taal die men moet kennen of het feit dat men voor een specifieke secretariaatsfunctie een bepaalde taal moet kennen.

1.2.3 Functies als bouwstenen van de organisatie?

Functies vormen de basis om te bepalen over welke competenties een werknemer moet beschikken. Zij zijn het vertrekpunt voor het ontwikkelen van het competentie-instrument, met de competentieprofielen en competentietesten.

Echter, met de nieuwe concepten van arbeidsorganisatie en personeelsmanagement lijken de duidelijk afgelijnde functies te verdwijnen. "Een aantal nieuwe arbeidsvormen (het streven naar multi-inzetbaarheid van personeel, de toepassing van principes van IKZ, de tendens naar vlakkere organisaties, het stimuleren van teamwork) hebben ... gemeen dat ze breken met een strakke tayloristische taakafbakening. Van het gedisciplineerd uitvoeren van een welomschreven functie is het accent verschoven naar het integreren van taakelementen van uiteenlopende functies, het opnemen van diverse rollen, het aanmoedigen van initiatief om resultaten te realiseren."⁸²

De klassieke functiebeschrijvingen worden in deze context in vraag gesteld, niet alleen omdat ze veel werk vragen maar vooral omdat ze te statisch zijn en nooit snel genoeg aan de veranderende omstandigheden aangepast kunnen worden.⁸³

⁸² Janssens, 1995, 22.

⁸³ Maes, 2000, 92.

Sommigen gaan nog verder en betwisten of functies nog langer als bouwstenen van de organisatie kunnen worden beschouwd. “In het huidig competentiedenken moet het functieconcept dat sinds decennia het fundament is van de organisatiestructuren en van HR-systemen stilaan de duimen leggen voor een concept gebaseerd op competenties. Het functieconcept komt daarmee onder druk te staan en het Tayloriaanse denken wordt als ouderwets en voorbijgestreefd beschouwd. In het competentieconcept ligt de nadruk niet meer op de functie maar op de medewerker.”⁸⁴ Men kijkt niet langer meer naar de “stoel” waarop de medewerker zit, maar naar degene die erop zit.

“Volgens prof. Bert Overlaet van de KU Leuven zijn competenties de voornaamste middelen van een onderneming om een unieke toegevoegde waarde te creëren. En deze toegevoegde waarde is afhankelijk van het potentieel van de medewerkers, waarbij het geheel de som van de delen overschrijdt. Als een organisatie hiervan uitgaat, moet ze ook haar menselijk potentieel op een aangepaste manier begeleiden en naar waarde schatten. Het humanresourcesmanagement (hrm) moet dus afstappen van de idee dat functies de bouwstenen van een onderneming zijn en zich richten op competenties. In een traditionele hrm-benadering zoekt men mensen voor bestaande functies... Competentiemanagement in een organisatie kijkt minder naar die functie en meer naar competente medewerkers; voor hen wordt een taak op maat gemaakt. Men gebruikt dan het menselijk potentieel om een bepaalde opdracht tot een goed einde te brengen. Het soepel omgaan met mensen laat toe om veel flexibeler te werken. Teamwerk wordt meer aangemoedigd, waarbij dan, afhankelijk van de opdracht, bepaalde taken aan bepaalde personen worden toegekend. En de groep kan bepalen wie de verantwoordelijke zal zijn. Het voordeel van deze contextafhankelijke aanpak is dat mensen competenties kunnen opbouwen, functies kunnen dat niet; onrechtstreeks vergroot dit de meerwaarde die een organisatie kan leveren. Daarom moet er bij het managen van competenties ook ruimte zijn voor het overdragen van het vakmanschap dat de groep heeft opgedaan.”⁸⁵ Er wordt aangeworven voor de organisatie, niet voor een functie. In deze filosofie wordt een onderneming gezien als een netwerk van competenties, van individuele competenties die in een netwerk van teams zijn georganiseerd, die zich naargelang de noodzaak intern kunnen samenvoegen of zelfs met externe competenties kunnen samengaan. In deze context is het van belang de collectieve competenties te bepalen en collectief te leren.⁸⁶

Er zijn kanttekeningen bij het voorgaande te maken. Misschien zijn functies niet meer zo stabiel, zullen de “stoelen” in de toekomst meer op maat gemaakt zijn, sneller van vorm wisselen en wellicht zal degene die op de stoel zit een groot verschil betekenen. Maar

⁸⁴ Limbourg, 1997, 8.

⁸⁵ Froyen, I., Managen van competenties. Job@, 4 februari 2000.

⁸⁶ X., Collectieve competenties. De kracht van groepen. Personeel & Organisatie, jg. 7, nr.2, 20 februari 1998, 8-9. Verwijzing naar artikels in Gestion, vol. 22, n.3, automne 1997.

stoelen zullen er ons inziens altijd zijn, in welke maat of kleur of vorm dan ook. Of men vaste of wisselende taken nu functies of rollen noemt, verandert in essentie niets aan het uitgangspunt. Taken zullen altijd op één of andere manier moeten worden afgebakend of geclusterd om een zinvol geheel te vormen. Om hier een mouw aan te passen staan in het competentiedenken de kerntaken van een functie centraal en wordt de functie verder veel lossier ingevuld. De verschillende functies worden in een meer overkoepelende functiegroep ondergebracht en op een lager niveau meer gedetailleerd ingevuld naargelang de noodzaak. Maar men schijnt hoegenaamd niet af te stappen van functiebeschrijvingen.

1.2.4 Geen standaardrecept

Theorie en praktijk kunnen inzake competentiebeheer nogal uit elkaar liggen. Het is voor een groot deel maatwerk voor een organisatie. Er is geen standaardrecept.

Bedrijven kunnen een competentiesysteem zelf ontwerpen, een bestaand model van een consultant of een bedrijf overnemen of combineren met zelf geformuleerde, bedrijfsspecifieke competenties. Vele consultantorganisaties leggen zich tegenwoordig toe op de ontwikkeling van competentiemodellen en de begeleiding bij de implementatie ervan. Ze organiseren ijverig conferenties en congressen om hun ideeën aan mogelijke klanten te presenteren.

Kruijff en Stoker (1999, 73) schetsen de kenmerken en voor- en nadelen van drie benaderingswijzen.

Tabel 11: Voor- en nadelen van verschillende competentiesystemen

<i>Systeem 1: bestaand systeem</i>	<i>Systeem 2: bestaand en bedrijfseigen systeem</i>	<i>Systeem 3: bedrijfseigen systeem</i>
Een bestaand systeem (bijvoorbeeld van een consultantorganisatie).	Een combinatie van een bestaand systeem en zelf geformuleerde, organisatiespecifieke competenties.	Een binnen de eigen organisatie zelfstandig ontwikkeld organisatiespecifiek systeem.
<i>Kenmerken</i>		
In de praktijk getoetste beschrijvingen van competenties; een systeem, vaak opgebouwd uit volledige competentieprofielen voor basistypen rollen (zoals “de manager”).	Bestaande profielen aanvullen met specifieke, toegevoegde of zelf gedefinieerde competenties voor de betreffende organisatie.	Zelf alle definities en operationalisaties van competenties opstellen met behulp van inzicht in de eigen onderneming en verworven expertise op het gebied van competenties.
<i>Gebruik</i>		
‘Bestaand’ is een relatief begrip. De beschrijvingen van competenties zijn wel direct klaar in te kopen, maar zullen altijd ‘geschikt’ gemaakt worden voor de eigen organisatie.	Vast te stellen competentieprofielen bestaan uiteindelijk uit een samenvoeging van door andere gedefinieerde en door de organisatie zelf geformuleerde competenties.	De beste kennis over de organisatie ligt vaak bij de medewerkers zelf. Medewerkers kunnen vaak het beste typeren welke competenties binnen deze organisatie echt belangrijk zijn.
<i>Voordelen</i>		
‘Bewezen’ bruikbare competenties, betrouwbaar, tijdbesparend, benchmarking is mogelijk.	‘Bewezen’ bruikbare competenties, betrouwbaar, en tijdbesparend. De profielen zijn uiteindelijk toch organisatiespecifiek.	Competenties worden ‘eigen’, draagvlak door ontwikkelingstraject, de methode is zeer organisatiespecifiek.
<i>Nadelen</i>		
Definities zijn niet bijzonder organisatiespecifiek, het systeem lijkt bij aankoop kostbaar, maar dat moet afgezet worden tegen de anders vereiste inspanning.	Moeilijk om zelf betrouwbare competenties met bijbehorende operationalisaties te definiëren.	Tijdrovend en daardoor kostbaar (vooral tijd van eigen personeel), capaciteit en kennis nodig op het gebied van competentie management en de betekenis daarvan voor organisaties.

Niettegenstaande de inspanningen die het vergt, ontwerpen de meeste bestudeerde bedrijven uit het STV-onderzoek hun eigen competentiesysteem, soms geïnspireerd op een bestaand systeem van andere bedrijven of een model van een consultantorganisatie. Het resultaat is vaak een heel bedrijfseigen aanpak en terminologie.

Tabel 12: Oorsprong van het competentiesysteem bij de bestudeerde cases

<i>Systeem 1: bestaand systeem</i>	<i>Systeem 2: deels bestaand en deels bedrijfseigen systeem</i>	<i>Systeem 3: bedrijfseigen systeem</i>
Praxair (hoger en lager kader)	Electrabel (bedienden) Kraft Foods (oefening voor kaderleden Halle en Herentals) Picanol (kaderleden en niet-baremieke bedienden) Praxair (bedienden) Umicore Balen (bedienden, arbeiders)	Alcatel Bell (alle personeelsleden) Bekaert NV Aalter (arbeiders) Kraft Foods (kaderleden Europese aankooporganisatie) Picanol (bedienden)

***Bekaert NV Aalter** vond voor het competentiemodel voor productiearbeiders inspiratie in het corporate competentiemodel voor kaderleden en in modellen van andere Bekaert -vestigingen in de USA, Spanje en Turkije, waar competentiesystemen voor respectievelijk lijnmanagement, bedienden en arbeiders waren uitgewerkt.*

***Electrabel** stak voor het competentiemodel voor al haar personeelsleden (bedienden) zijn licht op bij andere ondernemingen die van een monopolie- naar een concurrentiesituatie evolueerden zoals de ASLK en Belgacom.*

***Praxair** USA vroeg Praxair Benelux in 1996 het systeem van competentiebeheer voor de hele Europese organisatie over te nemen.*

- *De 'professionals, lead professionals and functional leaders' vormen het **lager en hoger kader**. Voor deze groep kaderleden wordt in grote lijnen gewerkt met de programma's 'The Leadership Architect' en 'The Career Architect' van Lominger, een grote consultantorganisatie in de USA, modellen die Praxair USA gebruikt. Om tijd te besparen nam Praxair Benelux, na raadpleging van een groep eigen managers, deels de aanpak van Lominger over met 68 generieke competentiedefinities van toepassing voor professionele en leidinggevende personen. Men maakte wel een keuze wat betreft de competenties die men als essentieel voor een bepaalde functie beschouwde. Het model legt de klemtoon op ontwikkeling van competenties. Daarbij worden zelfs de exacte leerdoelen, leerkansen, leerinspanningen en de wijze van coaching vastgelegd. Maar het maakt tevens een directe link naar beoordeling en beloning van competenties en prestaties.*
- *Voor de **bediendefuncties**, het zogenaamde STAC-personeel, (Secretarial, Technical, Administrative and Clerical Personnel) kon de Lominger-competentielijst niet zomaar worden gebruikt. De competenties en definities waren te algemeen. Men diende specifieke gewenste competenties te formuleren en eigen definities op te stellen. Niettemin is het competentiesysteem voor bedienden verder op dezelfde filosofie gebaseerd.*

1.2.5 Competentiebeheer is een project

De invoering van competentiebeheer vergt visie en inzet. Meestal start men met een soort stuurgroep die het bepalen van de competenties en het opstellen van de competentieprofielen en het competentiesysteem coördineert.

In veel gevallen wordt eerst een pilootfunctie of pilootafdeling onder de loep genomen om het nodige te leren alvorens men de profielen voor de hele organisatie vastlegt. We stellen vast dat verschillende bedrijven vaak eerst voor de kaderleden de oefening maken en vervolgens het systeem voor bedienden en arbeiders uitwerken.

De topdirectie formuleert de missie en de kerncompetenties van de onderneming. Het personeelsmanagement coördineert het project, soms in samenwerking met een consultant. De lijnmanagers formuleren de nodige organisatorische competenties op structureel niveau. Werknemers worden gevraagd te helpen bij het bepalen van de functiegebonden competenties. De werknemersafgevaardigden zijn er al dan niet bij betrokken, afhankelijk van de aanpak van het bedrijf, vaak eerder indirect als werknemer. 13 of 20% van 66 bedrijven uit het CMC-onderzoek hebben de vakbonden bij het opstellen van competentieprofielen betrokken. Er werd hierbij geen verband gevonden met de bedrijfssector, de syndicalisatiegraad, of de evolutie van de invloed van de vakbonden op de organisatie in de afgelopen drie jaar.

Het opstellen van een competentiesysteem en de introductie ervan is geen sinecure. Het kan enkele jaren vergen alvorens het systeem min of meer is uitgewerkt en kan worden toegepast.

1.2.6 Strategische rol van personeelsdienst en lijnmanagement

Competentiemanagement is een continu project. De realiteit verandert snel. Doelstellingen moeten worden herbekeken en profielen bijgewerkt als de organisatie en de functies veranderen. De werknemers zelf evolueren en moeten telkens worden getest.

De personeelsdienst wint bij competentiebeheer aan belang. De dienst krijgt een grotere rol in het geheel en treedt initiërend, ondersteunend en sturend op. Zij ontplooit een hele reeks nieuwe activiteiten en zet een competentie-instrument en administratie op. Hoe beperkt ook, bij de invoering van competiementmanagement breidt de HRM-dienst uit. Volgens sommigen kan competentiebeheer "...een nieuw elan verschaffen aan de HR-functie en de

HR-manager definitief toegang verlenen tot echt medezeggenschap in de bedrijfsstrategie.”⁸⁷

Maar er zijn nog andere spelers in het spel. De personeelsdienst betreft de directe chefs en het lijnmanagement bij het competentiebeheer. Het middenkader wordt actief ingeschakeld in het ontwikkelen, coachen en beoordelen van competenties en de taken evolueren van procescontrole naar processturing en –ondersteuning. Het lijnmanagement krijgt er al dan niet de nodige opleiding voor. Van het topmanagement wordt de nodige steun verwacht. Het dient zich uitdrukkelijk achter het concept en de systemen van competentiebeheer te scharen om het project te doen slagen.

In enkele bestudeerde bedrijven werd de personeelsdienst uitgebreid. Eén bedrijf voegde de functie van ‘competentiebeheerder’ als ondersteunende staffunctie aan de directie toe. Diverse bedrijven zorgden voor opleiding van het lijnmanagement om in het competentiebeheer ingeschakeld te kunnen worden.

1.2.7 Gelijkenissen met arbeidsanalyse en kwaliteitszorg

Wat het aspect van nauwkeurige analyse en registratie van informatie betreft, vertoont competentiebeheer parallellen met de reeds lang bekende tijd- en methodestudies en arbeidsanalyse waarbij men de efficiëntieverbetering en hogere productiviteit van arbeidshandelingen nastreeft.

Het vertoont echter vooral gelijkenissen met de meer recente systemen van integrale kwaliteitszorg waarbij men de kwaliteitsverbetering van producten en processen beoogt. Vroeger bleef de personeelsdienst echter zoals de kwaliteitsdienst aan de uitgang staan kijken naar wat er verwezenlijkt werd zonder greep te hebben op wat er in de onderneming gebeurde. Net zoals men met een IKZ-systeem allerlei kwaliteitsaspecten nauwkeurig bijhoudt, registreert men nu systematisch de aanwezige competenties: de vaardigheden, de handelingen en het gedrag van de medewerkers en de geboekte resultaten. “Wat het procesmanagement kan zijn voor kwaliteitsbeheersing, kan competentie-management zijn voor HR.”⁸⁸

Het Europees kwaliteitsmodel, in 1991 gecreëerd door de European Foundation for Quality Management, of het EFQM-model⁸⁹ en de ISO-normering besteden beide trouwens tegenwoordig expliciet aandacht aan het garanderen van kennis en vaardigheden, kwalificaties en competenties van mensen.

⁸⁷ Maes, 2000, 85.

⁸⁸ Maes, 2000, 85.

⁸⁹ Cobbaut, J., EFQM. Een extra dynamiek om steeds beter te doen. *Personeel & Organisatie*, jg.7, nr.9, 5 oktober 1998, 9-11.

De vergelijking met de systemen van kwaliteitszorg kan nog verder worden doorgetrokken. De personeelsmanager als competentiebeheerder kan vergeleken worden met de “kwaliteitsfacilitator”, de staffunctie toegevoegd aan de directie, die voor de ontwikkeling en introductie van het kwaliteitssysteem zorgt. En competentiebeheer heeft net zoals integrale kwaliteitszorg nood aan een duidelijk engagement van het top- en lijnmanagement en overleg met de werknemers over verbeteringen om het project te doen slagen.

De gelijkenis is dermate dat competentiebeheer misschien ook wel als een verdere stap in het ideeëngoed rond kwaliteitszorg en als “kwaliteitszorg van menselijke competenties en capaciteiten” zou kunnen worden omschreven. Het verschil is wel dat menselijke competenties moeilijker te definiëren en te meten zijn dan kwaliteitsparameters van processen en producten.

1.2.8 Nauwgezet gegevensbeheer

Competentiebeheer vraagt ook een nauwgezet registratiesysteem. De informatieverzameling over competentieprofielen en aanwezige competenties is vaak een hele administratieve klus. Men doet beroep op informatica of eigen softwareprogramma's. Soms kan men de tests onmiddellijk op de werkplek uitvoeren of kunnen de medewerkers zichzelf testen met de softwarepakketten. Maar er zijn ook steeds meer informatiebeheersingsprogramma's die toelaten informatie nuttig voor het personeelsbeleid te verwerken en gegevens uit het competentiebeheer kunnen opnemen. Zo wordt het geïnformatiseerd beheer van personeelsgegevens in de hand gewerkt.

*De geïnformatiseerde aanpak van het competentiesysteem bij **Alcatel Bell** past binnen het “e.HR for the future”-project van het bedrijf. Het bestaat uit het luik “HR Admin”, met de administratie van de master data, de tijdsregistratie, loonadministratie en organisatie; en het luik “HR.com”, met compensation & benefits, evaluatie en waardering, jobs en competentie-ontwikkeling en aanwerving. Het project is van start gegaan na raadpleging van de topmanagers van de verschillende divisies. Het informaticasysteem en allerlei toepassingen ondersteunen de werking van de lijnmanager, de medewerker, de personeelsdienst en het personeelsbeleid van Alcatel Bell.*

2. HET COMPETENTIE-INSTRUMENT

2.1 'Correcte' profielen vereist

Competentieprofielen willen duidelijkere maatstaven aanreiken om tot een beoordeling te komen. Beoordelen vindt op de één of andere manier altijd plaats. Een chef spreekt zich geregeld uit over het functioneren en de prestaties van zijn medewerkers in een informele babbel of formele functionerings- en evaluatiegesprekken. In zekere zin worden bestaande praktijken en gebruiken van soms intuïtief beoordelen door competentiebeheer formeel vastgelegd. Reeds bestaande beoordelingsinstrumenten worden in competentiesystemen opgenomen of liggen aan de basis ervan.

Een 'correcte' beoordeling hangt af van de correcte samenstelling van de profielen en de mogelijkheid om de competenties te meten of waar te nemen. De keuze van competenties en de bepaling van competentieniveaus en indicatoren zijn cruciaal. Aan de hand hiervan wordt immers getoetst of een werknemer zijn job volgens het gestelde profiel uitvoert. Alle elementen moeten meten wat men wenst te meten. Welke norm hanteert men bijvoorbeeld voor de competentie 'orde en netheid' op de werkplek en hoe stelt men 'orde en netheid' vast?

2.2 'Voorzichtige' testen vereist

Bij het testen en evalueren is voorzichtigheid geboden, vooral bij gedragsgebonden competenties. 'Kunnen werken met spread sheets' of 'kunnen plannen' is iets makkelijker te checken dan 'kunnen leiding geven'. Beoordelingen kunnen door allerlei factoren worden beïnvloed.

Zoals reeds eerder is gezegd zijn de meeste competenties geen stabiele eigenschappen die in meerdere situaties op een zelfde manier tot uiting komen. Daardoor blijven beoordelingen waardeoordelen, bepaald door de gangbare normen van de tijd.

Verder dient men rekening te houden met de context waarin een chef de medewerker evalueert. De lijnmanagers zijn niet altijd uitgerust om degelijke beoordelingen te geven en moeten minstens opgeleid worden. Een zekere subjectiviteit is in de evaluatie nooit volledig uit te sluiten. Een chef kan door diverse factoren in zijn beoordeling worden beïnvloed. Zijn relatie met de betrokken werknemer kan een rol spelen. Misschien houdt hij rekening met het effect dat de beoordelingen binnen zijn team zullen hebben, of moet hij ervoor zorgen dat hij met gunstige beoordelingen het jaarlijks beschikbare beloningsbudget niet

overschrijdt. Beoordelaars kunnen uiteenlopende scores geven. De ene kan strikter zijn dan de andere.

Er wordt echter naarstig onderzoek verricht om de beoordelingen en het beoordelingsproces wetenschappelijk te onderbouwen.⁹⁰

*Een beoordeling door **meerdere beoordelaars**, zoals bij de '360-graden feedback'-methode, zou volgens wetenschappelijk onderzoek een correctere beoordeling garanderen. Volgens statistici ligt modelmatig vast dat de betrouwbaarheid van beoordelingen toeneemt naarmate het aantal beoordelaars toeneemt. De vraag is dan hoeveel beoordelaars men nodig heeft om in een bepaalde situatie tot een betrouwbare beoordeling te komen. Probleem is of meervoudige beoordeling in alle bedrijven altijd wel zo gemakkelijk te organiseren is.*

*Er bestaat intussen **matching-software** zodat het oordeel van de beoordelaars automatisch wordt gekwantificeerd. De beoordelaar kent waarden toe door op het PC-scherm een balkje te verschuiven. Hij geeft daarmee aan in welke mate de geëvalueerde (hijzelf, een collega,...) volgens hem beantwoordt aan de competentie in kwestie: "niet" of "eerder" volledig. Op het balkje zijn geen gradaties te zien. Achter de schermen rekent de software wel met een schaal, maar van die numerieke schaal ziet hij niets. Deze methode zou het voordeel hebben meer het algemeen aanvoelen van de beoordelaar weer te geven, dan dat hij of zij moet wikken en wegen tussen cijfer- of letterscores.⁹¹*

*Uit een onderzoek in Nederland bij 150 bedrijven in 2000 bleek dat 28% ervaring had met de **360-graden feedbackmethode** en dat vooral organisaties met meer dan 1000 werknemers in de industrie en de zakelijke dienstverlening de methode toepaste. Belangrijke probleempunten waren: onvoldoende training voor feedbackgevers in het beoordelen en geven van feedback, de vertrouwelijkheid van de feedback en de regelmaat van de feedback in de tijd.⁹²*

*Quintessence, een consultantorganisatie gespecialiseerd in de begeleiding van competentie management, liet zijn **360-graden vragenlijst onderzoeken**. Er werd nagegaan welke invloeden spelen bij het invullen van een dergelijke vragenlijst. De onderzoekers werkten op materiaal van beoordelingen bij vier klanten. Het ging om de resultaten van 60 beoordeelde, die in totaal door 428 personen waren beoordeeld. Het betrof 30.000 gegevens. Het onderzoek wijst uit dat er eerder positief dan negatief wordt beoordeeld. Er zijn meer overschatters, die zichzelf overschatten tegenover andere beoordelaars, in een groep naarmate ze meer oudere personen bevat. Vrouwen beoordelen anderen toleranter dan mannen. Wie weinig tijd besteedt aan het invullen van de vragenlijst, is gemiddeld toleranter. Wie de vragenlijst 's ochtends invult, is gemiddeld gunstiger in zijn/haar oordeel. Wie meer dan 17 dagen wacht om aan de vragenlijst te beginnen, is gemiddeld strenger.⁹³*

⁹⁰ Hofstee, W.K.B., Principes van beoordeling. Methodiek en ethiek van selectie, examinering en evaluatie. Lisse, Swets en Zeitlinger, 1999. Uitgebreid boek over de kwaliteit van beoordelen, over wat beoordelen is, wie erbij betrokken is, welke technieken en instrumenten bestaan, welke procedures en systemen men kan in acht nemen.

⁹¹ Cobbaut, 1998, 11-13.

⁹² Jellema, F., Toepassing van 360-graden feedback in Nederlandse organisaties. Opleiding & Ontwikkeling, 7/8, 2000, 21-25.

⁹³ Quintessence Consulting, Inside, Jg.8, nr.2, 2001.

Men dient ook rekening te houden met de context waarbinnen de medewerker functioneert. Een werknemer werkt niet alleen, maar binnen het geheel van een team en wordt in zijn gedrag beïnvloed door de werkorganisatie, de werkomstandigheden en zijn relatie met zijn chef en collega's. Vele bedrijven laten de werknemers dan ook participeren in de evaluatie en zelf een beoordeling van hun competentieontwikkeling en resultaten maken, om in consensus tot een eindbeoordeling te komen.

3. COMPETENTIES, LEIDRAAD VAN PERSONEELSBELEID

3.1 Competentiebeheer op twee sporen

3.1.1 Ene domein meer gewicht dan het andere

In de praktijk past men competentiebeheer niet altijd op alle personeelsdomeinen toe. Een zo genuanceerde benadering is tot dusverre een vrij zeldzaam verschijnsel, zo stelt ook Thijssen.⁹⁴ Het ene domein krijgt ook vaak meer gewicht dan het andere. Zo hanteren de bestudeerde bedrijven competentie management inderdaad niet voor alle personeelsdomeinen. Nog niet? Misschien. De toepassing heeft uiteraard te maken met de fase waarin de invoering van competentiebeheer zich bevindt, maar zeker ook met de keuzes die ze maken.

Welke keuze men ook maakt, belangrijk is dat het vooropgestelde doel van het competentiebeheer en de gebruikte strategieën duidelijk wordt omschreven. Bijvoorbeeld, als men naar grotere inzetbaarheid streeft, wat betekent dat dan? Hoe groot moet die zijn? Moeten werknemers na een opleiding ieder werk aankunnen? Enzovoort. Naargelang het aspect dat men wil beïnvloeden, kan men aan bepaalde elementen van het competentieprofiel meer aandacht besteden.

Bij Bekaert NV Aalter zijn veertien competenties voor productiewerkers belangrijk:

- *inzake kennis en kunde: productiekennis, technische vaardigheden, polyvalentie, werkpostorganisatie;*
- *inzake werkwijze: veiligheid, orde en netheid, samenwerken, klant- en kwaliteitsgericht, zelfstandigheid,*
- *wat betreft ingesteldheid: leerbereidheid, motivatie, flexibiliteit, en*
- *wat betreft geschiktheid: fysieke geschiktheid en leervermogen.*

⁹⁴ Thijssen, 2000, 18.

*Bekaert hanteert dit **competentiemodel voor selectie en rekrutering, personeelsplanning en mutaties, training en coaching, en evaluatie**. Men wil de competenties van de productie-arbeiders verbeteren. Per domein legt men de klemtoon op andere competenties. Voor aanwervingen peilt men naar competenties inzake “geschiktheid” en “ingesteldheid”. Bij de personeelsplanning houdt men rekening met de competenties inzake “geschiktheid” en “kennis en kunde”. Met het oog op training onderzoekt het lijnmanagement de behoeften voor een groep of een afdeling en probeert men de competenties op het vlak van “kennis en kunde” en “wijze van werken” te verbeteren. Van belang is dat de arbeiders hun werk goed en efficiënt leren organiseren. Door de stijl van leidinggeven en coaching wil men de “wijze van werken” en de “ingesteldheid” positief beïnvloeden. Verder gebruikt men het model bij de tweejaarlijkse evaluatieronde. De personeelsverantwoordelijke en de brigadier bespreken hoe de betrokken arbeider presteert op de diverse resultaatdomeinen (bijvoorbeeld inzake kwantiteit, kwaliteit, samenwerking). Ze gaan de oorzaak na van positieve of negatieve afwijkingen en maken afspraken met de medewerker over trainings- en coachingsinitiatieven.*

3.1.2 Twee sporen in competentiebeheer

Bij de bestudeerde cases hebben de twee bouwondernemingen Braet en Franki zoals reeds gezegd geen competentiebeheer in strikte zin. Ze hebben wel oog voor de verbetering van de kwalificaties van hun medewerkers met het oog op een grotere polyvalentie en inzetbaarheid van de werknemers. Sinds enige jaren zijn ze overgegaan tot het systematisch registreren van de aanwezige kwalificaties per werknemer. De informatie wordt in overzichtstabellen opgeslagen in een computerbestand. Dit overzicht is vooral handig voor de personeelsplanning van de beschikbare arbeiders op de werven en de ontwikkeling van kwalificaties van werknemers via opleiding.

Verder kan men stellen dat de bestudeerde cases die competentiebeheer hebben ingevoerd, twee sporen volgen. Bij het ene spoor krijgen personeelsplanning, werving en selectie, en vooral functiebeoordeling en opleiding en ontwikkeling de volle aandacht. Competentieontwikkeling is het leitmotiv. Dit is het spoor dat het meest gevolgd wordt en waaraan vele bedrijven het meest belang hechten. Ervoor zorgen dat werknemers zich ontwikkelen en functioneren in lijn met de bedrijfsstrategie, is de allereerste bekommernis. Een minderheid van bedrijven volgt een tweede spoor en gaat nog verder. Ze gaan ervan uit dat een werknemer die een functie met succes of naar verwachting verricht, over de nodige kennis en vaardigheden beschikt, maar ook naar verwachting handelt en de verwachte resultaten bereikt. Zij beoordelen en evalueren het handelen (het gedrag en het resultaat) van de werknemers met de bedoeling de ingezette competenties te versterken en het gewenste resultaat te bekomen. Op één of andere manier koppelen ze de beloning aan de beoordeling van de competentieontwikkeling en de evaluatie van de geleverde prestaties. De bijdrage van de werknemer staat centraal.

We overlopen het gebruik van competentiebeheer in de cases wat meer in detail. Alle bestudeerde ondernemingen die wel competentiebeheer hebben ingevoerd, brengen de competenties van hun werknemers eveneens in kaart om er beter zicht op te krijgen en een betere en grotere inzetbaarheid van werknemers te realiseren. Met het overzicht proberen zij een aantal competentiestrategieën en HRM-doelstellingen te ondersteunen.

Tabel 13: Competentiebeheer en domeinen in personeelsbeleid in de bestudeerde cases

<i>Personeelsdomein</i>	<i>Toepassing van competentiebeheer</i>
Personeelsplanning	Alle bedrijven
Loopbaanplanning	
Werving & selectie	
Opleiding & ontwikkeling	
Functiebeoordeling	
Evaluatie & beloning	Beloning op basis van functiezwaarte, competentieontwikkeling en anciënniteit: Alcatel Bell (arbeiders)
	Beloning op basis van functiezwaarte, competentieontwikkeling en prestaties: Alcatel Bell (kader en bedienden) Picanol (kader en bedienden) Praxair (kader en bedienden)
Organisatieontwerp	Expliciete aandacht: Alcatel Bell Kraft Foods Umicore Balen
Communicatie	

Alle bedrijven proberen op de één of andere manier de functie en functiehouder beter op elkaar af te stemmen. Zij gebruiken het competentieoverzicht vooral voor een betere personeelsplanning; soms ook voor loopbaanplanning.

Ze nemen opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven om de inzetbaarheid en de polyvalentie van werknemers te vergroten. Vaak verloopt de opleiding erg ad hoc; in enkele gevallen gaat het om structurele jaarlijkse opleidingsprogramma's, opgesteld na grondige studie van de individuele en collectieve opleidingsnoden.

In december 2000 werden de 500 aankopers van Kraft Foods uitgenodigd om zich aan de hand van het competentieprofiel voor hun functiegroep vrijwillig te screenen. Met deze analyse konden ze het verschil vaststellen tussen de gewenste competenties en de competenties waarover zij reeds beschikten. Het bedrijf ontwikkelde een eigen softwareprogramma om de gegevens te verzamelen en te verwerken. De aankopers konden een standaarddocument op de computer invullen en doorsturen. Ongeveer 67% van de aankopers reageerde en stuurde de gegevens binnen de tien dagen naar de personeelsdienst terug. De informatie werd opgeslagen in een algemene databank. In het kader van de reorganisatie van de aankoopactiviteiten is de verzamelde informatie nuttig voor de personeelsplanning: om de aankopers op de juiste plaats in te zetten en hen eventueel naar andere functies te laten evolueren.

Het competentiesysteem wordt echter in de eerste plaats gezien als een instrument om richting te geven aan de opleiding en ontwikkeling van de individuele werknemers. Men kan echter ook de

opleidingsnoden voor een departement, een land of het hele bedrijf in kaart brengen. Voortaan zullen de opleidingsresultaten en het rendement worden gemeten zodat men kan bepalen welke inspanningen nog nodig zijn om de gewenste competenties te bereiken. Met de profielen kan men de aanwezige competenties meten en zich een beeld van de efficiëntie van de trainingsinspanningen vormen.

Op basis van de antwoorden van de aankopers stelde de personeelsdienst per functiegroep het verschil tussen de gewenste en aanwezige competenties bij de medewerkers vast. Het verschil voor de vijf functiegroepen bedroeg: 31% voor de junior buyers, 26% voor de buyers, 22% voor de senior buyers, 19% voor de country manager en 12% voor de EBG leaders.

Per functiegroep selecteerde men de belangrijkste knelpunten. De "buyers" scoorden niet zo hoog op de domeinen van "market understanding, product innovation, teamwork, negotiation and focus". Voor de hele aankooporganisatie kwamen de volgende prioriteiten op de voorgrond: "negotiation skills, teamwork, market understanding, product innovation, focus". Voor de "buyers" en "managers" werden voor 2001 en 2002 zes opleidingsprogramma's voorgesteld, gelinkt aan de vijf prioriteiten.

Iedere aankoper kan zijn eigen individueel ontwikkelingsrapport uitprinten en zijn ontwikkelingsnoden in het jaarlijks functioneringsgesprek met zijn directe manager aankaarten. Hij kan nagaan welke competentievereisten bij een andere functiegroep horen, zichzelf testen, zijn doorgroeimogelijkheden inschatten en in samenspraak met de chef een ontwikkelingspad uitstippelen.

Werving & selectie zijn vooralsnog minder expliciet aan de competentieschema's gelinkt. Dat wekt op het eerste zicht verwondering. Men zou verwachten dat rekrutering een stokpaardje binnen competentie management zou zijn. Misschien is dat in deze cases om specifieke redenen minder het geval. De ene groep kampt met schaarste op de arbeidsmarkt en kan weinig nieuwe werknemers aantrekken. De andere groep slinkt eerder af en heeft voorlopig niet zo'n grote rekruteringsnood.

De context en omkadering van de functie wordt minder expliciet geïndiceerd. Communicatie vindt plaats bij eventuele beoordeling en evaluatie, maar is niet erg expliciet of formeel georganiseerd. Organisatieontwerp komt slechts bij enkele cases expliciet aan bod.

In alle gevallen wordt het functioneren en het gedrag van werknemers in hun functie en het gebruik van hun kwalificaties of competenties op één of andere manier afgewogen. Dit betekent dat er een beoordeling en evaluatie plaatsvindt. Dit gebeurt echter niet altijd even expliciet en in samenspraak met de betrokken werknemer zelf, zoals in jaarlijkse of halfjaarlijkse functionerings- of evaluatiegesprekken. Soms is het een heel informele gebeurtenis waar weinig of geen procedures aan te pas komen en waar enkel de chef zijn zeg in heeft.

Drie bedrijven, met name Praxair, Picanol en Alcatel Bell, volgen het tweede spoor. Zij voegen er expliciet beoordelen en belonen aan toe. Ze gaan ervan uit dat hierdoor het ontwikkelen en functioneren van werknemers in lijn met de bedrijfsstrategie nog meer zal

worden gestimuleerd. Tegelijk willen ze ook goed functionerende werknemers overeenkomstig belonen.

Wat het basissalaris betreft, vertrekt men van de functiezwaarte en de marktwaarde van de functie en de functiehouder. Salarisverhogingen op basis van anciënniteit of diploma bestaan niet meer. Men koppelt deze aan een beoordeling van competentieontwikkeling en prestatie-evaluatie. Ze streven naar competent én prestatiegericht gedrag. In het begin van het jaar maakt men met de medewerkers afspraken omtrent competentieontwikkeling en verwachte prestaties. In de loop van het jaar kunnen de werknemers bijkomende training en coaching krijgen en op het eind van het jaar worden zij geëvalueerd en eventueel beloond, rekening houdend met het jaarlijkse beschikbare budget. Eens toegekend is deze loonsverhoging verworven.

Het beschreven systeem is van toepassing bij Picanol voor de kaderleden en de bedienden, niet voor de arbeiders vermits er voor deze personeelsgroep (nog) geen competentiebeheer is ingevoerd. Bij Alcatel Bell geldt het systeem eveneens voor de kaderleden en de bedienden, maar hanteert men een ander beloningssysteem voor de arbeiders, waarbij de traditionele functieclassificatie en het element van anciënniteitsverhoging bewaard zijn gebleven. Het beschreven systeem geldt ongeveer voor de kaderleden en de bedienden, met andere woorden alle werknemers, van Praxair, behalve dat prestaties eenmalig met een jaarlijkse bonus worden beloond en niet verrekend worden in een permanente loonsverhoging.

In de drie bedrijven is het systeem van functieclassificatie voor de bedienden omgevormd tot een breedbandstructuur. Naast doorgroeien naar een hiërarchisch hogere functiegroep is ook doorgroeien of evolueren naar andere functies horizontaal binnen de functiegroep mogelijk. Alcatel heeft een variant op dit systeem. Het bedrijf spreekt niet meer van strikt afgebakende functies, maar van jobfamilies, jobs en posities. Geconfronteerd met snel wijzigende functies en de noodzaak aan een vlottere personeelsvoorziening en doorstroming is het concept van ruime functiegroepen met een wisselende invulling van specifieke functies een oplossing om de afstemming tussen functies en functiehouders te versoepelen. Daarmee probeert men de flexibiliteit, de polyvalentie, de inzetbaarheid en het leervermogen van de werknemers te stimuleren.

*Bij Praxair kan het basissalaris van de bedienden, binnen de functie zelf, tweejaarlijks stijgen als enkele vooraf afgesproken competenties extra worden verworven. Het bedrijf geeft een jaarlijkse bonus voor bijvoorbeeld bedienden die een aantal doelstellingen halen (bepaalde gedragscompetenties laten zien). De **procedure voor beoordeling van competentieontwikkeling en evaluatie van prestaties** ziet eruit als volgt.*

Bij de eerste stap spreekt men in het begin van het jaar met de bediende zeven attitude- of gedragscompetenties af die kunnen verbeteren. Per attitude bepaalt men het gewenst gedrag. Daarnaast worden nog twee prestatiedoelstellingen afgesproken, die SMART moeten zijn: “specific, measurable, achievable, result-oriented and time-bound”. Er wordt gespecificeerd wat de doelstelling op het vlak van kwaliteit, kwantiteit, tijd en kost inhoudt. Op een totaal van 100%

krijgen de 7 attitudes en de eventuele doelstellingen een bepaald gewicht toegekend, in percenten uitgedrukt.

Verder spreekt men af welke vijf competenties inzake kennis en vaardigheden de bediende dat jaar zal ontwikkelen en welke leerdoelen, leerkanalen en leerinspanningen daarbij zullen worden aangewend. De bediende selecteert zijn verder te ontwikkelen competenties in overleg met zijn directe chef. Van de technische en administratieve medewerkers verwacht men dat zij twee tot vijf competenties verder ontwikkelen omdat het vaak om vrij eenvoudige vaardigheden gaat.

Bij stap 2 geven de coaches een tussentijdse schriftelijke feedback.

Bij stap 3 volgt de finale prestatiebeoordeling en eindevaluatie. Er wordt mondelinge en schriftelijke feedback bij de attitudeontwikkeling en doelstellingen gegeven. Per attitude en doelstelling beoordeelt men in welke mate de bediende het gewenste gedrag vertoont. Dat kan betekenen: "exceeds goals (meer dan 110%), meets goals plus (101-110%), meets goals (tussen 90 en 100%), partially meets goals (minder dan 90%)". Het totaal wordt voor alle attitudes en doelstellingen opgeteld en volgens dezelfde regels beoordeeld.

De eindevaluatie kan luiden: "exceeds goals, meets goals plus, meets goals, partially meets goals".

Er is schriftelijke feedback omtrent de te verwerven vaardigheden & kennis. Deze competenties kunnen als volgt worden beoordeeld: vereist bijkomende ontwikkeling of de vaardigheid/kennis is voldoende ontwikkeld.

De werknemer kan er opmerkingen aan laten toevoegen en de overste van de beoordelaar kan er feedback aan toevoegen. Ieder onderdeel van het evaluatiedocument of het "Performance Excellence Process"- document wordt apart gedateerd en ondertekend door de bediende, de directe chef en eventueel een hogere manager.

"Het bedrijf sluit eigenlijk een contract met de medewerkers omtrent hun competentieontwikkeling. Het is de bedoeling dat beide partijen zich inspanningen om dit contract te realiseren." De HRM-dienst volgt de toepassing van het competentiesysteem op en analyseert de scores en de opleidingsnoden van de werknemers.

De HRM-dienst wil een **competentie-ontwikkelingscentrum** zijn dat managers en werknemers op het vlak van competentieontwikkeling en training adviseert. Jaarlijks stelt men een trainingsplan rond algemene onderwerpen (kwaliteit, veiligheid, milieu...) en persoonlijke trainingsplannen op. Bij deze laatste worden exacte leerdoelen, -kanalen en -inspanningen en coachinginitiatieven vastgelegd. Men houdt rekening met de bedrijfsstrategische behoeften, de behoeften van de departementen en de ontwikkelingsnoden geformuleerd door specialisten en werknemers zelf.

Competenties en prestaties spelen vervolgens een rol bij het **waarderen en belonen** van de werknemers. Het loonsysteem werd herzien. Per functieklasse is er een basissalaris afhankelijk van de marktwaarde van de functie. Dit bedraagt 100% op de midpoint voor die klasse.

De salarisverhoging binnen een functieklasse is niet langer gekoppeld aan anciënniteit. Een beginnende zal doorgaans starten aan 80% van het basisloon. Meer gevorderde werknemers kunnen in de klasse van 100 naar 120% doorgroeien door competentieontwikkeling. De beoordeling (needs additional development, making adequate progress, competency well developed) is doorslaggevend. De ontwikkeling van sommige competenties vergt tijd. Hooguit om de twee jaar kan het basissalaris worden aangepast. Doorgroeien naar een andere functieklasse betekent dat men al de functionele competenties van het volgende niveau heeft.

Verder is er een jaarlijkse variabele prestatiebonus. Het bedrag varieert, afhankelijk van de beoordeling van behaalde doelstellingen (exceeds goals, meets goals plus, meets goals, partially meets goals) en het jaarlijks beschikbaar budget. Het kan van 0 en 10% van het bruto-jaarsalaris bedragen. Door de prestatiebonus kan iemand bijvoorbeeld uit de boekhoudafdeling, die geen

behoefte meer heeft om door te groeien en dus geen salarissprongen meer zal maken, toch nog een extra loon verwerven door jaarlijkse goede prestaties. Verder is er nog 2% indexering en eventuele cao-verhogingen.

Picanol gebruikt een competentiesysteem voor functiebeoordeling, coaching en opleiding en beloning van de bedienden. Het bedrijf kan afhankelijk van het beschikbare budget het salaris verhogen bij een gunstige evaluatie van de verworven competenties, de technische expertise én de resultaten bij de functieopdrachten, maar geeft geen bonussen. De verhoging van het basissalaris is procentueel kleiner voor de werknemers die reeds hoger ingeschaald zijn binnen de functiegroep.

In het begin van het jaar bespreken de coach en de medewerker in een functioneringsgesprek de opdrachten die hij dient uit te voeren en de competenties die hij dat jaar zal ontwikkelen. Er wordt een aantal doelstellingen en groeiobjectieven vastgelegd. Elke opdracht krijgt een gewicht: niet meer van toepassing, belangrijk, heel belangrijk of missie van de functie. De objectieven moeten SMART zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, redelijk en tijdsgebonden. Men spreekt opleidingsmogelijkheden af om de opdrachten beter te kunnen uitvoeren en de competenties te verbeteren. De coach, dat wil zeggen de directe overste, een goede collega of iemand uit de onmiddellijke omgeving van de medewerker, begeleidt de medewerker. Deze manier van werken laat flexibel competentiebeheer toe. Functies en taken veranderen. Ieder jaar kunnen bepaalde aspecten van het competentieprofiel worden aangepast.

Op het einde van het jaar evalueert de lijnmanager de uitvoering van de opdrachten, de technische expertise van de medewerker en de ontwikkeling van zijn competenties. Hij houdt rekening met de kwaliteit en kwantiteit van de output en met de technische bagage van de medewerker. Hij geeft cijferscores van 1 tot 5, van eerder negatief tot positief, en legt zijn eindbeoordeling in een letterscore vast: AAA (uitstekend medewerker, overschrijdt verwachtingen, quasi onvervangbaar); AA (excellent medewerker, overschrijdt verschillende verwachtingen, sterke waarde voor het bedrijf); A (goede medewerker, komt tegemoet aan gestelde objectieven en verwachtingen); B (kan beter, sommige verwachtingen voldaan, niet volkomen autonoom medewerker); C (onvoldoende, meeste verwachtingen niet voldaan, quasi continu ondersteuning nodig).

Het competentiesysteem is de basis voor groei, loopbaanontwikkeling en beloning. Als een medewerker competenties verwerft of verbetert, kan hij binnen de eigen loonband groeien, bijvoorbeeld door het verantwoordelijkheidsgebied uit te breiden, of naar een andere loonband evolueren. De voorwaarden om door te groeien liggen vast.

Functies worden verschillend gerangschikt en beloond afhankelijk van de toegevoegde waarde van de functies en de verantwoordelijkheden en competenties die bij de functies passen. Zo wordt een commercieel directeur anders beloond dan een commercieel bediende. Verder worden medewerkers binnen een zelfde functie(klasse) verschillend beloond afhankelijk van de jaarlijkse evaluatie van hun prestaties en competentie-ontwikkeling. Men beloont hen voor groei in competentie en verantwoordelijkheid en het inspelen op organisatieaanpassingen. Hun diploma en anciënniteit spelen niet meer mee. De loonstijging dient wel rekening te houden met de budgettaire beperkingen die jaarlijks worden vastgelegd. De hoogte van de salarissen zelf wordt aan de marktwaarde van de functie en de marktwaarde van de persoon zelf getoetst. Men wil ervoor zorgen dat goede medewerkers een salaris hebben dat kan vergeleken worden met wat andere gelijkaardige bedrijven betalen. Het bedrijf neemt daarom jaarlijks deel aan marktstudies over salarissen.

De loonevolutie binnen een functieklasse verloopt volgens bepaalde regels. Afhankelijk van de evaluatiescore (C, B, A, AA, AAA) kan een medewerker van tot 0 tot 2,5 groeipunten krijgen en

groeien in de loongroep of stijgen naar een hogere loongroep. De regels zijn: a) medewerkers met een betere evaluatie krijgen meer groeipunten en stijgen sneller en b) bij een zelfde evaluatie krijgen medewerkers met een lager salaris in verhouding meer groeipunten en stijgen ze sneller dan medewerkers met een hoger salaris. In iedere afdeling en in iedere klasse is er een vergelijkbaar percentage AAA-, AA-, A-, B- en C-evaluaties. Medewerkers met een A-score vormen de grootste groep. De loonsverhogingen vinden plaats binnen de jaarlijks budgettaire beperkingen, maar de verhoging is een verworvenheid.

Bij **Alcatel Bell** wordt voor de **arbeiders** het oorspronkelijk competentiesysteem nog steeds toegepast. Hun functie bestaat uit één of meerdere rollen. Een rol is een zinvolle groepering van activiteiten binnen een bepaald expertisedomein. Per rol zijn er vier specialisatieniveaus, afhankelijk van de activiteiten die men in die rol kan uitvoeren: "junior, basic, standard en expert".

Er zijn ongeveer 50 hoofdrollen voor arbeiders. Iedere medewerker heeft een fiche met zijn rolomschrijving (zijn algemene verantwoordelijkheden, activiteiten en noodzakelijke competenties) die met hem/haar grondig door het management wordt besproken.

De competentieontwikkeling beïnvloedt de salarismvorming. De diverse rollen zijn ingedeeld naar functieklassen en per rolniveau is er een verschillend salarisoniveau. Afhankelijk van de rollencombinatie die men uitvoert en de niveaus die men binnen deze rollen behaalt, wordt een bepaald salaris uitgekeerd. Hiervoor is een specifieke procedure uitgewerkt.

Indien een rol wegvalt of indien men een bepaalde competentie langere tijd niet gebruikt, behoudt de werknemer de toegemeten competentie of kwalificatie en de salarisgraad gedurende een bepaalde tijd. Daarna vervalt de kwalificatie. Er wordt getracht de medewerker zo snel mogelijk terug in te zetten in even zware of zwaardere rollen.

De beloning van de arbeiders is tot nu toe enkel gebaseerd op een functie- en rollenanalyse en een functiewaardering. De werknemersafgevaardigden wensen momenteel geen prestatiebeloning voor de arbeiders. Er zijn een 20-tal loonklassen voor arbeiders in samenhang met het functieclassificatiesysteem. De vermeerdering van het loon van arbeiders is gebaseerd op jobevaluatie en anciënniteit. Binnen een bepaalde loonklasse (jobevaluatie) kunnen zij om de zes maanden een aantal loongraden doorlopen tot het maximum in de loonklasse is bereikt.

In 2001 werd het competentiesysteem voor de **kaderleden en de bedienden** bij **Alcatel Bell** herontworpen. Het flexibel systeem is gebaseerd op 'jobfamilies', 'jobs' en 'posities'. Met jobfamilies bedoelt men alle functies gegroepeerd volgens de hoofdactiviteiten, bijvoorbeeld software, hardware, finance, HRM, enzovoort. Aan de jobfamilies zijn 150 jobs gelinkt. Deze jobs zijn generiek of algemeen opgesteld en zijn bepalend voor de vereiste gedrags- en technische competenties. De jobomschrijving omvat de verantwoordelijkheden, de activiteiten, de gedragscompetenties en de vaktechnische competenties, bijvoorbeeld kennis van de relevante softwaretaal. Op het niveau van de posities kan de lijnmanager bijkomende activiteiten en technische competenties specificeren, bijvoorbeeld de exacte softwaretaal die men moet kennen of het feit dat men voor een specifieke secretariaatsfunctie bijvoorbeeld Spaans onder de knie moet hebben.

De competentieontwikkeling beïnvloedt het salaris nu op een meer directe manier. Vroeger waren er 16 salarisgraden voor de bedienden en kaders van toepassing. Vandaag hanteert het bedrijf een systeem van broad-banding. De jobs zijn, afhankelijk van de graad van verantwoordelijkheid, ingedeeld in zes grote salarisbanden gewaardeerd volgens het bestaande puntenclassificatiesysteem van Alcatel Bell. De salarisgroei hangt af van de jaarlijkse evaluatie.

Per band kan een medewerker op basis van zijn resultaten doorgroeien tot een bepaalde competentiedrempel. Als bij evaluatie of assessment blijkt dat de medewerker over de specifieke competenties van de salarisband en de core competenties, belangrijk voor Alcatel beschikt, kan hij doorgroeien tot het maximum van de salarisband. De inbreng van de medewerker wint aan belang bij de salarismvorming. De loonsverhoging wordt bepaald op basis van jobevaluatie, prestatie en competentie. Loonsverhoging is mogelijk binnen de budgettaire beperkingen. Op regelmatige wijze bekijkt het bedrijf de salarisstructuur binnen de sector op basis van salarisenquêtes.

3.1.3 Cascade in prioriteiten in competentiebeheer

In de praktijk lijken bepaalde doelstellingen en strategieën meer van belang dan andere en het ene domein van personeelsbeleid is meer prioritair dan het andere.

Tabel 14: Belang van doelstellingen, strategieën en personeelsdomeinen bij competentiebeheer

<i>HRM-doelstellingen in volgorde van belang</i>	<i>Strategie inzake competenties</i>	<i>Prioritaire domeinen van personeelsbeleid</i>	<i>Secundaire domeinen van personeelsbeleid</i>
1. Afstemming tussen functie & functiehouder	Integreren van competenties	Personeelsplanning	Loopbaanplanning
2. Inzetbaarheid van werknemer in functie(s)	Werven en genereren van competenties	Opleiding & ontwikkeling	Werving & Selectie
3. Bijdrage van het handelen van werknemer in functie(s)	Versterken van competenties	Beoordelen & evalueren	Belonen
4. Context & omkadering van de functie(s)	Ondersteunen van competenties	Communicatie	Organisatieontwerp

Bepaalde auteurs gewagen van een cascade, een opeenvolging van prioriteiten, in competentiebeheer waarbij de eerste elementen belangrijker zijn dan de laatste: beoordeling van competentieontwikkeling en prestatie-evaluatie, training en ontwikkeling, werving en selectie, loopbaanbegeleiding en opvolgingsplanning en eventueel beloning.

Men kan zich de vraag stellen of er met competentiebeheer in de praktijk tot nu toe zoveel verandert in de ondernemingen. Ten eerste is er zelden sprake van een volledige horizontale integratie in het personeelsbeleid, wat nochtans in theorie wordt beoogd. Ten tweede waren de doelstellingen en personeelsdomeinen die de klemtoon krijgen voordien al zowat de belangrijkste zonder de invoering van competentie-management. Grondig onderzoek zou meer klaarheid kunnen brengen, maar op het eerste zicht lijkt er vaak niet zoveel aan de beleidsprioriteiten te veranderen bij de introductie van competentiebeheer.

3.1.4 Functiewaardering en competenties: broedertwist of krachtig verbond?

De meest heikele kwestie is wellicht de vraag of men competentieontwikkeling en prestaties dient te belonen. Zoals we reeds zagen wijzigt competentiebeheer en prestatie management gekoppeld aan beloning doorgaans de beloningsbasis.

Beloont men op basis van functiewaardering en functiezwarte, vertrekkend van duidelijk afgebakende en stabiele functies, dan gaat men er daarbij van uit dat capaciteiten en prestaties binnen een functie consistent in de tijd groeien. Beoordelingen zijn gebaseerd op kwantificeerbare objectieven gekoppeld aan de verantwoordelijkheidsgebieden van de functies.

Functiewaardering kan tot een algemeen aanvaarde functierangorde leiden. Het primaire doel is een legitimering op te stellen voor verschillen in beloning. Door functiewaardering krijgt beloning een geobjectiveerde, gesystematiseerde en collectieve grondslag. Het feit dat voor functies van gelijke zwarte hetzelfde beloningsniveau geldt, doet recht aan het gevoel van rechtvaardigheid. Het principe van gelijk loon voor gelijk(waardig) werk wordt hierdoor in de praktijk gebracht. Het verhoogt de rechtszekerheid en richt zich tegen willekeur.⁹⁵⁹⁶ Functiewaardering kan ook worden gebruikt ten behoeve van werving en selectie, personeelsbeoordeling, loopbaanplanning, organisatieontwikkeling en dergelijke.

Voor sommigen zijn elementen als leeftijd, functiezwarte en anciënniteit echter achterhaald en dient men beloning meer te gaan baseren op competenties en individuele doelstellingen. “Een kwestie van interne rechtvaardigheid,” zei een manager in één van de cases. Een kwestie van “loon naar werken aan ontwikkeling en bijdrage”. Een evolutie van “loon” naar “belonen”. Zo zoekt men vormen van beloning waarbij men het werken aan competenties kan laten doortellen in de samenstelling van het salaris. En waarbij men de medewerker betaalt overeenkomstig het niveau van competenties waarover hij beschikt. “Blokken kennis, vaardigheden en dies meer die de organisatie nodig heeft, vormen de basisanalyse-eenheden, eerder dan jobs. In feite worden competenties, in competentie-gebaseerde beloningssystemen analoog aan jobs in job-evaluatiesystemen.”⁹⁷

Sommigen stellen daarom dat de functieclassificatie en functiezwarte als belonings- en promotiebasis aan de ene kant en competentiebeheer aan de andere kant onverenigbaar zijn, ja zelfs dat de functiewaardering en functieclassificatie dreigen te verdwijnen.

⁹⁵ LBC – NVK, Kadervademecum 2000-2003.

⁹⁶ Gitta Vanpeborgh, ABVV, Competenties, functieclassificatie en kwalificaties, 23 maart 2000.

⁹⁷ Vandenbossche, T., Buyens, D. & W. Nuyttens, Competentiemanagement. Anders opleiden, anders beoordelen, anders belonen. Personeelsbeleid in België. Jaarboek 1998, 202.

Tabel 15: Voorbeelden van beloningscomponenten

<i>Beloningscomponenten</i>	<i>Sturende elementen</i>	<i>Beloningsprincipe</i>
Vast salaris	<i>Functie.</i> Externe competitiviteit. Het salaris wordt aan de functiemarktwaarde en de marktwaarde van de persoon zelf getoetst. Het bedrijf neemt jaarlijks deel aan marktstudies over salarissen.	Interne rechtmatigheid op basis van functieclassificatie en functiezwarte. Verschillende toegevoegde waarde van functies en verschillende verantwoordelijkheden en competenties.
Variabel salaris	<i>Prestatie.</i> Prestatiebonus.	Interne rechtvaardigheid op basis van evaluatie van prestatie. Salarisverschillen boven op maandloon.
Groei in salaris	<i>Competenties.</i> Groei binnen dezelfde loonklasse via competentieverwerving.	Interne rechtvaardigheid op basis van evaluatie van competentiegroei. Salarisverschillen binnen een zelfde functieklasse.

In de praktijk lijkt het echter zo'n vaart niet te lopen en proberen bedrijven de functie- en loonclassificatie en competentie management met elkaar te combineren.

De job omvat zowel de functie ("de stoel") als de wijze waarop de functie verricht wordt door de werknemer ("de persoon die op de stoel zit"). Om het werken zo objectief mogelijk te waarden worden de functie en de functievervuller gescheiden in de beoordeling. Er worden diverse beloningsbasis gecombineerd: de functie (de functiezwarte), de marktafweging van de functie en de functiehouder, de competentieontwikkeling en de prestaties van het individu. De beloning gekoppeld aan beide laatste elementen kan eventueel afhangen van een jaarlijks beschikbaar budget volgens de bedrijfsresultaten. Automatische loonsverhoging op basis van anciënniteit en leeftijd verdwijnt veelal.

De groei in competenties wordt vaak aan het vast salaris gekoppeld. Men ziet het als een langdurig voordeel dat permanent bijdraagt tot de realisatie van de doelstellingen. Prestaties zijn meer van tijdelijke aard en wil men honoreren op het moment zelf, zonder dat dit voordeel permanent verworven wordt. Maar deze principes zijn niet altijd hanteerbaar. Soms zijn competenties maar van tijdelijk nut, want productiemethoden kunnen veranderen. Soms kan een medewerker competenties ontwikkelen zonder de gewenste prestaties te leveren of omgekeerd prestaties leveren zonder in competenties te groeien.

Een bedrijf dient grondig na te denken over het uiteindelijk beloningssysteem. Een vakbondsverantwoordelijke stelt: "Als een onderneming van plan is om de lonen op basis van competenties in te voeren, ontkomt ze niet aan een herverdeling van de beloning over de drie beloningscomponenten: functie, prestatie en competentie. Met welke criteria zal men hierbij rekening houden? (...) Hoe dan ook, de functiewaardering blijft de basis: er zal altijd aangegeven moeten worden welke inhoud en welk belang een functie heeft voor de

organisatie. Daarnaast komt er wel een grotere bandbreedte van de salarisschalen om dit individueel te beoordelen. Dit laatste staat of valt met de kwaliteit van het management dat het personeel beoordeelt.”⁹⁸

Wat er ook van zij, hoe de beloningssystemen er op termijn zullen uitzien als gevolg van de invoering van competentiebeheer, valt af te wachten. De discussie is nog lang niet beslecht.

3.1.5 Belonen: ja of neen?

De populariteit van competentie- en prestatiebeloning wisselt. Voorstanders pleiten ervoor om bij het belonen meer onderscheid te kunnen maken tussen “goede” en “modale” werknemers. Ze willen “goede” werknemers beter kunnen belonen. Tegenstanders wijzen op de moeilijkheid om alles voldoende objectief te registreren, op de grote competitiviteit en het individualisme dat het teweeg brengt en op het gevaar dat de medewerkers alleen datgene zullen doen dat hun beloning ten goede komt.

Ondernemingen voeren het belonen van competentieontwikkeling in, maar laten het soms na een tijd om allerlei redenen varen. Ze zijn onder meer bang om het uiteindelijke doel van competentieontwikkeling met een al te sterk gesystemiseerd beloningssysteem voorbij te schieten. Alle berekeningen en de hele administratie er rond kan het geheel bijzonder ingewikkeld maken en als het dan ook nog problemen tussen werknemers onderling creëert wanneer ze zich niet eerlijk beloond voelen, dan laten sommige bedrijven de koppeling met beloning liever achterwege. Er wordt algemeen op grote voorzichtigheid aangedrongen wat beloning betreft. De koppeling met beloning heeft bovendien ook weinig zin als de andere componenten van competentiebeheer niet reeds zijn ingevoerd.

Bekaert NV Aalter ziet het niet zitten om werknemers voor competentieontwikkeling te belonen. De redenering is dat medewerkers met meer kwaliteiten dan wel kans maken op betere functies met een betere salarisschaal. Verder wil het bedrijf vermijden dat het medewerkers enkel om een hoger salaris te doen zou zijn. Men wil dat medewerkers echt competent worden.

Van Beirendonck¹⁰⁰ ziet de volgende voor- en nadelen van competentiegerelateerd belonen.

⁹⁸ LBC – NVK, Kadervademecum 2000-2003.

⁹⁹ Dirk Ameel, Competentiemanagement: een visie vanuit werknemers. Competentiemanagement in de gezondheidszorg, Knokke, 29 januari 1999.

¹⁰⁰ Van Beirendonck (red.), 2001, 158-159.

Tabel 16: Voor- en nadelen van competentiegerelateerd belonen

<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
<ul style="list-style-type: none"> - onderlijnt het belang van competenties en de manier van functioneren, - onderstreept het belang van hoge niveaus van competenties voor het bedrijfssucces, - draagt bij tot de integratie van de algemene en individuele competenties met de bedrijfskerncompetenties, - draagt bij tot cultuur van leren en verbeteren, - kan zijdelingse of verticale loonstappen vergemakkelijken. 	<ul style="list-style-type: none"> - gevaar voor kostenescalatie, wanneer men beloont voor competenties die niet altijd nodig zijn, er wordt gemakkelijk een hoger niveau toegekend, - men kan niet grenzeloos betalen voor competentieontwikkeling; er moeten duidelijke afspraken over worden gemaakt.

3.2 Andere personeelsgroepen, andere klemtonen

3.2.1 Andere competentieprofielen

In sommige bestudeerde bedrijven leggen de competentieprofielen andere accenten voor diverse personeelscategorieën. Voor kaderleden en hogere bedienden zijn de algemene gedragscompetenties belangrijk. Voor uitvoerende bedienden en arbeiders ligt de klemtoon nog steeds meer op de (technische) functiegebonden competenties, al wenst men van hen ook meer specifieke gedragscompetenties dan vroeger het geval was. Het verschil in gewenste competenties voor kaderleden, bedienden en arbeiders heeft te maken met de verschillende taakinhoud van de diverse personeelsgroepen.

Bij de competentieprofielen van de kaderleden van Praxair horen de volgende competenties.

- *Algemene competenties die de bedrijfswaarden weerspiegelen: “results driven, increasing shareholder wealth, customer focus, people excellence, integrity, safety & environmental awareness”.*
- *Attitude- en gedragscompetenties: “teamwork, externally driven, urgency of action, personal accountability, winning – making money”.*
- *Functiegebonden competenties, waarbij men essentiële en functionele competenties onderscheidt.*

De essentiële competenties zijn doorheen alle competentieprofielen dezelfde. De functionele competenties zijn afhankelijk van de functiegroep en het werken in een bepaald departement en zijn de competenties nodig voor het vervullen van de specifieke functie. Verder zijn er nog enkele additionele competenties vermeld: dit zijn de competenties die men als leidinggevende in deze groep nodig heeft.

De essentiële competenties voor de “professionals” in het operations-departement omvatten bijvoorbeeld: “functional / technical skills, perseverance, personal learning, total quality management”. De functionele competenties zijn “technical learning, process management, problem solving, time management”. De additionele competenties zijn deze die supervisors in deze groep nodig hebben: “motivating subordinates” en “delegation”. De competentie “problem

solving” wordt gedefinieerd als: “solves difficult problems with effective solutions; asks good questions and probes all fruitful sources of answers; can see underlying or hidden problems and patterns; is excellent at honest analysis; looks beyond the obvious and doesn’t stop at the first answers.” Daarbij hoort een reeks gedragsindicatoren die worden onderverdeeld in “effective behaviors, typical observations, typical behavior demonstrating weakness”.

*Bij de **competentieprofielen voor acht bediendefuncties** (PSM teamleader, PSM operations, customer service & logistics, technical service technician, administration,...) van **Praxair** horen de volgende competenties.*

- *Attitude- en gedragscompetenties: willen klantgericht werken, willen in team werken, willen flexibel zijn, willen veiligheidsbewust werken, willen veranderen, willen ontwikkelen, willen resultaatgericht werken. Deze weerspiegelen de algemene waarden van het bedrijf.*
- *Functiegebonden competenties voor iedere specifieke functie. Daarbij horen vaardigheden en kennis: 1) algemene en departementspecifieke technische vaardigheden en vaardigheden in verband met kwaliteit, veiligheid & milieu, planning & organisatie, verantwoordelijkheid opnemen, communicatie & teamwerk, en 2) algemene en departementspecifieke technische kennis en kennis inzake kwaliteit, veiligheid, milieu, communicatie & teamwerk, planning & organisatie.*

Er is een competentielijst waarin de competenties met bijhorende gedragsindicatoren aan de hand van vragen zijn gedefinieerd. Bijvoorbeeld bij de algemene technische vaardigheid: “kunnen uitsorteren en uitzoeken van cylinders” gelden de vragen: “hoe vaak maak je fouten bij het uitzoeken van de cylinders, hoe vaak pas je de juiste werkwijze toe, hoeveel opmerkingen krijg je van departementen met betrekking tot het foutief uitsorteren van cylinders?” De meetindicatoren werden door de personeelsdienst samen met de werknemers en de directe chefs opgesteld.

3.2.2 Minder gebruikt voor arbeiders

Competentiemanagement wordt minder voor arbeiders dan voor bedienden en kaderleden gebruikt. In het CMC-onderzoek¹⁰¹ passen de 66 bedrijven met geschreven competentiebeheer het vooral toe voor kaderleden en vervolgens bedienden. Eén op drie gebruikt het ook voor arbeiders. Het gemiddeld aantal medewerkers voor wie competentieprofielen zijn opgesteld, bedraagt 404: waarvan gemiddeld 104 arbeiders, 152 bedienden en 161 kaderleden.

3.2.3 Andere toepassing van competentiebeheer

Bovendien speelt competentiebeheer niet voor alle personeelsgroepen op alle domeinen een even grote rol. Competentiegerelateerde recrutering & selectie wordt voor alle personeelsgroepen het meest toegepast. Competentiegerelateerde beloning komt voor

¹⁰¹ Vandenbossche, T. & D. Buyens, Competentiemanagement, de huidige stand van zaken bij 324 bedrijven in België en dit vanuit een kwantitatief perspectief. Een onderzoek in het kader van het Competentie Management Research Center (CMC) – Vlerick Leuven Gent Management School, 2000, 11.

kaderleden en bedienden op de zesde, voor arbeiders op de vijfde plaats. Elf bedrijven maken geen gebruik van competentiebeloning. Loopbaanontwikkeling op basis van competentieverbetering wordt minder voor arbeiders toegepast. Sommigen stellen dat men met competentiebeheer vooral hoger geschoolde medewerkers loopbaanperspectieven wil geven om hen in het bedrijf te houden.

Tabel 17: Toepassing van competentiebeheer voor verschillende personeelsgroepen in dalende volgorde

<i>Voor kaderleden en bedienden</i>	<i>Voor arbeiders</i>
1) rekrutering en selectie,	1) rekrutering en selectie
2) vorming en opleiding,	2) vorming en opleiding
3) loopbaanontwikkeling,	3) prestatie-evaluatie
4) functie-analyse,	4) functie-analyse
5) prestatie-evaluatie,	5) beloning
6) beloning	6) loopbaanontwikkeling.

3.3 Niet alle problemen van personeelsbeleid opgelost

Met competentieprofielen heeft men een instrument om de competenties van medewerkers transparant te maken, te meten en te sturen. Maar competentiebeheer is geen wondermiddel. De klassieke problemen die het personeelsbeleid op de diverse domeinen dient op te lossen, zijn er niet mee van de baan. Deze vragen zijn ondermeer de volgende.

In verband met personeelsplanning. Hoe kan men de functie en werknemer op elkaar afstemmen in steeds wisselende situaties? De functiebeschrijving mag nog zo gedetailleerd zijn, men kan niet alles vastleggen wat zich in een functie kan voordoen. Een afgeleid competentieprofiel zal ook nooit exact kloppen met wat in de werkelijkheid soms nodig is om in de functie te functioneren. Men zal dan ook nooit 100% garantie hebben dat men de 'juiste' man op de 'juiste' plek heeft gezet.

In verband met loopbaanplanning. Welke ontwikkeling moet men stimuleren als men niet weet welke personeelsleden over enkele jaren nog in het bedrijf zullen werken of welke activiteiten zullen worden uitgeoefend? De bedrijfsomgeving, het bedrijf zelf en de functies kunnen snel veranderen en functiepaden kunnen snel ingrijpend wijzigen of verdwijnen. Daarnaast is de binding van de werknemers aan een bedrijf niet gegarandeerd en kan het verdwijnen van werknemers de personeelsvoorziening op langere termijn in de war sturen.

In verband met organisatie-ontwerp. Wat voor zin heeft het mensen tot grote autonomie te stimuleren als de organisatie en de hiërarchische structuur dat niet toelaten? Kernprobleem is de overeenstemming tussen het functieontwerp en de organisatiestructuur. Het is

bovendien geen vast gegeven maar een voortdurend proces. Er is eerder sprake van organisatieontwikkeling of organisatietransformatie waarbij de organisatie voortdurend moet worden aangepast aan de veranderende omgeving. Dat betekent ook dat de contouren waarbinnen de werknemer werkt en zijn autonomie steeds kunnen veranderen.¹⁰²

In verband met communicatie. Hoe kan men efficiënt en tijdig informeren over de steeds wisselende werkomstandigheden? Kernprobleem is een adequate communicatiestructuur binnen een bedrijf en het feit of de informatie tijdig wordt verstrekt.¹⁰³

In verband met werving en selectie. Hoe kan men zeker zijn de juiste medewerkers met het juiste profiel te rekruteren? Kernprobleem is de betrouwbaarheid en geldigheid van de informatie bekomen bij werving en selectie. Op basis hiervan kan men slechts beperkt voorspellen of een kandidaat in de toekomst succesvol zal functioneren in bepaalde werksituaties.¹⁰⁴ Verder blijkt het competentieprofiel, dat de basis vormt voor een identificatieprocedure, vaak minder betrouwbaar en valide te zijn dan wordt verondersteld. “Het vaak vermetelege vertrouwen van de samenstellers van een competentieprofiel is: indien wij als samenstellers tot consensus komen over de competenties die in een profiel thuishoren, impliceert dit dat met het geconstrueerde profiel weinig mis kan zijn.”¹⁰⁵

In verband met opleiding en ontwikkeling. Welke competenties kan men trainen en bijsturen (met welk effect) en welke niet? “In zijn algemeenheid is het heel wat moeilijker een gedragsrepertoire aan te leren dat in een breed scala van werksituaties is toe te passen dan een handelwijze voor één concreet aanwijsbare toepassing. Ondanks deze moeilijkheid wordt in het kader van ‘employability’ vaak juist voor competentie-management gekozen om de inzetbaarheid van personeelsleden (duurzaam) te verbreden door te investeren in hun gedragsrepertoire. Soms lijkt het wel of scholing en employability als synoniemen worden gebruikt. Bepaalde competenties (bijvoorbeeld temperamentgebonden hoedanigheden) blijken echter nauwelijks te beïnvloeden door ontwikkelingsinspanningen.”¹⁰⁶¹⁰⁷ Competenties die vooral zijn opgebouwd uit kennis en vaardigheden (bijvoorbeeld ‘informatie-management’) zijn makkelijker te ontwikkelen dan competenties die vooral zijn opgebouwd uit persoonseigenschappen (bijvoorbeeld ‘doorzettingsvermogen’).¹⁰⁸ Men kan ervoor kiezen deze laatste als cruciaal te weerhouden

¹⁰² Maes, 2000, 100-101.

¹⁰³ Idem.

¹⁰⁴ Thijssen verwijst naar Ajzen; L., Attitudes, personality, and behaviour. Milton Keynes, Open University Press, 1988. & Barrick, M.R. & Mount, M.K., The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel Psychology, 1991, 44, 1-26.

¹⁰⁵ Thijssen, 2000, 16.

¹⁰⁶ Thijssen, 2000, 17

¹⁰⁷ Thijssen verwijst naar Sparrow, P. Too good to be true? People Management, 1996, 2 (24), 22-27.

¹⁰⁸ Kruijff en Stoker, 1999, 102.

bij selectie, als een gegarandeerde gedragsdispositie van een persoon, maar toch proberen via coaching bij te sturen.

In verband met beoordelen en evalueren. Welke competenties kan men aan de hand van gedrag waarnemen en welke niet? Het zijn doorgaans managers die iemands functioneren beoordelen, soms ook directe collega's. Het probleem is dat mentale verrichtingen moeilijk waar te nemen zijn, zeker voor personen die daar niet speciaal voor zijn getraind en uitgerust. Er zal veelal eerder sprake zijn "van globale taxaties dan van nauwkeurige waarnemingen van feitelijke, mentale verrichtingen. Mentale verrichtingen zijn simpelweg niet direct waarneembaar."¹⁰⁹ Een voordeel is wel dat functiebeoordelingen tijdens een functioneringsgesprek vaak slechts verrichte handelingen in één bepaalde werksituatie op het oog hebben. Misschien kijkt men ook naar mogelijkheden en beperkingen binnen andere functies, naar andere loopbaanmogelijkheden, maar dat heeft dan niets meer te maken met regelmatige beoordeling van specifiek verrichte handelingen binnen een bepaalde functie.

In verband met belonen. En als men beoordeelt, promoveert en beloont, hoe kan men ervoor zorgen dat dit op een billijke, samenhangende en doorzichtige manier gebeurt? Problematisch is dat in de praktijk vaak zeer moeilijk is na te gaan in hoeverre de bereikte output daadwerkelijk het effect is van competent gedrag.¹¹⁰ "Een hypotheekadviseur die in het voorbije jaar veel meer hypotheeken heeft afgesloten dan in het jaar daarvoor, behoeft geen competentieverbetering te hebben doorgemaakt qua commercieel handelen. De verklaring kan ook zijn dat er het afgelopen jaar in de buurt van zijn kantoor een nieuw bouwproject is voltooid."¹¹¹ Tal van factoren bepalen mee het bereikte resultaat: externe factoren, factoren die te maken hebben met bedrijfsprocessen en persoonlijke factoren zoals bijvoorbeeld problemen thuis of met collega's. Prestaties evalueren moet gebeuren vanuit een brede kijk en kan niet alleen op basis van het competentieprofiel gebeuren.

¹⁰⁹ Thijssen, 2000, 17.

¹¹⁰ Thijssen verwijst naar Lawler, E.E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 1993, 15, 3-15.

¹¹¹ Thijssen, 2000, 17.

4. VAKBONDEN: SOCIALE EN COLLECTIEVE DIMENSIE?

In dit deel behandelen we de betekenis van competentiebeheer voor de sociale verhoudingen binnen de organisatie. De vakbonden hebben wel wat bedenkingen bij competentiesystemen en competentiebeheer.

4.1 Competentieontwikkeling niet vanzelfsprekend

Bij competentiebeheer wordt er vaak veel van werknemers verwacht: inzet, loopbaanontwikkeling, bereidheid om polyvalent te zijn, de ontwikkeling van expertise en gedrag dat de organisatie ondersteunt, enzovoort. Werknemers zien er meestal geen graten in dat men een betere personeelsplanning en een meer doelgerichte ontwikkeling van hun competenties nastreeft, maar de doelstellingen moeten wel duidelijk worden geformuleerd en meegedeeld. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wat men met competentiebeheer wil bereiken.

Maar over competenties spreken, evalueren en ‘constructief leren van fouten om zaken te verbeteren’ is niet vanzelfsprekend. Beoordelingen liggen vaak heel gevoelig. Mensen kunnen het ervaren als kritiek, als een examen waarin ze zich telkens moeten bewijzen terwijl het kan wisselen wat zij er voor in de plaats krijgen. Ze kunnen het zien als een versterkte sociale controle onderling want iedereen houdt elkaar in de gaten, als een bedreigende uitvergroting van verschillen tussen mensen want de ene zal meer kansen krijgen dan de andere, enzovoort. Meer dan eens brengt de jaarlijkse periode van beoordelingen veel spanningen met zich mee.

4.2 Ja, maar...

4.2.1 Ja aan ontplooiingskansen voor werknemers ... mits afspraken

De vakbonden van de bestudeerde bedrijven maar ook daarbuiten reageren meestal genuanceerd met “constructieve argwaan” op competentiebeheer. Ze hebben doorgaans niet zoveel moeite met functiebeoordeling en evaluatie met het oog op een betere personeelsplanning en geplande opleiding en ontwikkeling. Ze zien ontplooiingskansen voor de werknemers. Naast verticale zijn er nu meer uitgesproken horizontale doorgroeimogelijkheden voor werknemers, zelfs al bepaalt de onderneming de contouren van de mogelijke loopbaan.

Ze hebben wel een aantal bedenkingen, om te beginnen bij het gebruik van de competentieprofielen met hun klemtoon op gedrag en bij de screeningsmethoden. Zijn gedragsattitudes wel interessant om in een competentieprofiel op te nemen als ze zo sterk situatieafhankelijk zijn, vragen ze zich af? Subjectieve beoordelingen moeten in ieder geval worden tegengegaan. Er zijn afspraken nodig rond de procedure om betrouwbare en geldige competentieprofielen samen te stellen. Er moet duidelijkheid zijn over de gebruikte toetsingsmethoden en de betrokken beoordelaars en de beoordelaars moeten een degelijke opleiding krijgen. Er moet duidelijke feedback naar de werknemers zijn over de competentietoetsen. Er dient een procedure van beroep te zijn wanneer werknemers niet akkoord gaan met de beoordeling, vooral wanneer er promoties en beloningen van afhangen. Competentieprofielen zijn voor sommige werknemersafgevaardigden instrumenten waar ze kunnen op terug vallen om beoordelingen aan te vechten, indien nodig. En er moeten regels zijn voor het respecteren van de privacy, meer specifiek wat betreft de toegang en het gebruik van de verzamelde informatie.

Verder vinden ze competentiescreening alleen zinvol als het deel uitmaakt van een beleid, als toetsen regelmatig plaatsvinden en als competentieprofielen tijdig worden aangepast aan de veranderende realiteit en veranderende functies of rollen.

Werknemers en afgevaardigden pleiten ook voor een wederzijdse evaluatie. Als men de gang van zaken wil verbeteren en ieders bijdrage tot de bedrijfsresultaten onder de loep wil nemen, zouden werknemers ook in staat moeten zijn om zich over het functioneren van bijvoorbeeld hun chef uit te spreken.

4.2.2 ... en oog voor de sociale en collectieve dimensie

In het competentiedenken wordt competentiebeheer voorgesteld als een win-win-situatie voor werknemer en bedrijf. Bedrijven én medewerkers kunnen er voordeel bij hebben en het voordeel voor de ene draagt bij tot het voordeel voor de andere partij.

Tabel 18: Gepercipieerde voordelen voor de werknemer en de werkgever bij competentiebeheer

<i>Voor de werknemer</i>	<i>Voor de werkgever</i>
<ul style="list-style-type: none"> - geeft de kans om eigen kennis, vaardigheden en attitudes te ontwikkelen en verhoogt de motivatie, - doet hem op de hoogte blijven van recente ontwikkelingen (vooral kennis), - verhoogt de eigen marktwaarde en de eigenwaarde, - verhoogt de inzetbaarheid in diverse functies, - verhoogt de kans op promotie, - verhoogt de verantwoordelijkheid voor de eigen carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> - kan beroep doen op gevormde medewerkers, - er zal meer aandacht gaan naar de realisatie van de doelstellingen, - door medewerkers te ontwikkelen, ontwikkelt ook het bedrijf, - het is mogelijk om op langere termijn te plannen en de organisatie erop af te stemmen, - het bedrijf zal sterker staan in de concurrentie met andere bedrijven.

Malfliet¹¹² ziet de geschetste mogelijke voordelen. Het is echter niet vanzelfsprekend dat er alleen maar voordelen zijn voor de onderneming. Sommigen gewagen van de ‘employability paradox’ of ‘competentieparadox’. Werkgevers die investeren in de competentieontwikkeling en de vergroting van de employability van werknemers, verhogen daardoor de kansen dat deze werknemers de onderneming verlaten omdat zij elders betere, meer op hun competenties gerichte mogelijkheden hebben. Het is ook niet vanzelfsprekend dat er voor werknemers alleen maar voordelen aan vasthangen. Of en in welke mate die voordelen voor de werkgever en voor de werknemer in de realiteit worden verwezenlijkt, kan alleen door verder onderzoek worden bevestigd.

De vakbonden van hun kant zijn in ieder geval beducht voor bepaalde mogelijke effecten van competentiebeheer voor de werknemers zelf en voor de sociale en collectieve verhoudingen. Ze stellen zich de volgende vragen, vragen die hen weliswaar even goed zorgen baren zonder competentiebeheer.

- Heeft een diploma nog enige betekenis bij het invullen van een functie als men vooral naar competentie kijkt?
- Zijn functiebeschrijvingen naast competentieprofielen waardeloos geworden? Functiebeschrijvingen zijn vandaag niet meer zo star in vergelijking met vroeger. De functiebeschrijvingen omvatten tegenwoordig ook vaak gedragsaspecten (verantwoordelijkheid, autonomie, zelfstandigheid, probleemoplossend vermogen). Het is de vraag of dit niet kan volstaan. Werknemersorganisaties hebben er altijd voor geijverd om persoonsgebonden eigenschappen en situatieafhankelijke prestatie-indicatoren buiten functiebeschrijvingen te houden. De omschrijving ervan is vaak vaag en de beoordeling in sterke mate subjectief.

¹¹² Malfliet, B., Hoe competent bent u wel? Vacature, 29 september, 2001.

- Zal het tot competitie leiden tussen werknemersgroepen, om de beste voordelen in de wacht te slepen? Zal het tot conflicten leiden?
- Zal competentiebeheer leiden tot dualisering en versnippering van de werknemersgroep, tot een onderscheid tussen de “sterke” en “minder sterke” werknemers, ouderen en jongeren, tijdelijke en vaste werknemers? Zet het de verschillen tussen mensen sterker in de verf? Versterkt het een verschillende benadering van personeelscategorieën? Wat moet er gebeuren met werknemers die een tijdje door omstandigheden niet mee kunnen?
- Is geplande opleiding en loopbaanplanning gekoppeld aan competentiebeheer haalbaar? Hoe wordt bepaald wanneer welke werknemers een opleiding kunnen en hoe ze kunnen doorgroeien? Welk beleid wordt hierrond gevoerd?
- Is er geen sprake van een vergaande responsabilisering van de werknemer? Men kan niet alleen het functioneren van een werknemer beoordelen zonder de randfactoren te bekijken waar hij geen vat op heeft. Moet er niet meer aandacht zijn voor organisatieontwerp en communicatie?
- Is er geen sprake van disciplinerende werkdruk verhoogt, doordat alle informatie wordt bijgehouden en geregistreerd? Ontstaan er op die manier niet uitsluitend “meegaande” werknemers?
- Is het bedoeling om “goede” van “minder goede” werknemers te onderscheiden en deze laatsten als eersten te laten afvloeien in minder goede tijden? Is het de bedoeling om “minder goede” werknemers te sanctioneren?

Verder staan de vakbonden eerder afwijzend tegenover de koppeling met beloning. Ze twijfelen aan het nut en aan de correcte toewijzing. Ze staan er ook afwijzend tegenover omdat het moeilijker te controleren oordeel van de chef doorslaggevend is en omdat het inkomen gedeeltelijk afhangt van een wisselende evaluatie en zelfs een wisselend budget en dus onzekerder wordt.

De vakbonden wensen:¹¹³¹¹⁴

- Een billijk loon als redelijke vergoeding voor het gepresteerde werk, die verband houdt met de vergoeding die op de arbeidsmarkt betaald wordt.
- Een rechtvaardig loon: een correcte vergoeding voor de meerwaarde die de onderneming realiseert door de inzet van de medewerker.
- Een onderhandeld loon: collectieve loonafspraken; één analytische functieclassificatie en één beloningssysteem op sectoraal vlak.
- Een loon met zekerheid. De ruimte voor variabel of prestatiegebonden loon moet beperkt blijven. Het loon moet juridisch afdwingbaar zijn. Koopkracht en indexatie moeten gevrijwaard worden.

¹¹³ LBC – NVK, Kadervademecum 2000-2003.

¹¹⁴ Gitta Vanpeborgh, ABVV, Competenties, functieclassificatie en kwalificaties, 23 maart 2000.

- Een controleerbaar loon, gebaseerd op een analytische functieclassificatie en een transparant beloningssysteem.

Dit brengt ons bij de punten die hen het meeste zorgen baart: een mogelijke individualisering en eenzijdige bepaling van de arbeidsvoorwaarden door de werkgever en een effect voor de collectieve vertegenwoordiging van de werknemers.

Het flexibele competentiesysteem met functiekerntaken en lossere ingevulde functies sluit uit dat functiebeschrijvingen en functie- en loonclassificaties alsmaar moeten worden aangepast. Werknemers en chef maken zelf afspraken over competentieontwikkeling en prestaties binnen functies en de beloning wordt eventueel jaarlijks aangepast. Volgens sommigen betekent dit dat de werknemer met het lijnmanagement onderhandelt over werkinhoud en werkcondities: een soort verzakelijking van de sociale relaties op microniveau. Sommigen spreken van een “psychologisch contract”: men biedt interessante arbeidsvoorwaarden en persoonlijke groeimogelijkheden in ruil voor de inzet van de werknemer.¹¹⁵

Men loopt het risico dat het beleid rond arbeidsvoorwaarden (lonen, promotie, opleiding) meer op individuele leest zal worden geschoeid en dat het minder transparant en controleerbaar zou zijn. Vakbonden vrezen zelfs dat daardoor de collectieve vertegenwoordiging van werknemers in vraag zou worden gesteld.

Zij dringen dan ook aan op afspraken rond inspraak, toezicht of betrokkenheid van werknemers en afgevaardigden bij het proces en het formuleren van de doelstellingen van competentiebeheer. Volgens de vakbonden kan competentiebeheer mee vorm geven aan een nieuw model van organisatie, op voorwaarde dat alle betrokken partijen er in vertrouwen kunnen aan meewerken. Ze stellen ook dat werknemers bereid zijn om hun eigen functioneren te bespreken, maar dat ze meer door ontwikkelingsmogelijkheden dan door loon worden gemotiveerd. Verder vindt men dat competentieverwerving zoveel mogelijk op de werkvloer aan bod dient te komen, op voorwaarde dat het correct verloopt. Daarbij moet er oog zijn voor organisatie- en communicatiemaatregelen die de competenties ondersteunen.

De werknemersafgevaardigden worden naargelang de bedrijfscultuur al dan niet betrokken bij het opzetten van het competentiesysteem en het uitstippelen van opleidingsprogramma's en horizontale doorgroeimogelijkheden. Zij krijgen afhankelijk van de situatie te maken met onderhandelingen over nieuwe loon- en functieclassificaties. Zij vragen hun geëigende rol te kunnen spelen. In de mate dat competentiebeheer tot conflicten leidt tussen werknemers onderling, is het voor de afgevaardigden soms moeilijk om nog precies te weten welke belangen voor wie ze dienen te behartigen.

¹¹⁵ Albert Kampermann, 1999. Hoekstra en van Sluys, 1999.

CONCLUSIES

Mensen functioneren in bedrijven in functies of een rol. Men verwacht van hen bepaalde kwaliteiten en capaciteiten om die functie te vervullen. Men spreekt van “competenties”. Rond competenties bestaat echter de nodige begripsverwarring. Het is belangrijk aan te geven wat men er onder verstaat: kennis, vaardigheden, ervaring, attitudes, gedrag, Het functioneren van de werknemer, de manier waarop hij de functie uitvoert en met welk resultaat, staat centraal. Om die reden worden er afspraken gemaakt over competentieontwikkeling en resultaten. Het personeelsbeleid legt nieuwe klemtonen: het managen van personeelsstromen op basis van competentiebeheer plus prestatiebesturing.

Nieuwe waardering- en evaluatiesystemen en ook nieuwe beloningssystemen doen hun intrede. Het gaat meestal om bedrijfseigen systemen. Dit heeft ook impact op de manier waarop men gaat rekruteren en selecteren, de competenties gaat ontwikkelen, de competenties gaat evalueren en ... de uiteindelijke beloning. Wie beter presteert en meer inzetbaar is wordt beter beloond, terwijl het functieloon alsook de leeftijd en anciënniteit aan belang inboeten.

Het opstellen van competentieprofielen bij functies is echter een complexe zaak. Dat geldt ook voor het gebruik van competentieprofielen als basis voor beoordeling van het functioneren van de werknemers. Nochtans hoopt men met deze techniek de capaciteiten van de medewerkers in lijn te brengen met de behoeften van het bedrijf. Met competentiebeheer kan men de ontwikkeling van het personeel afstemmen op de organisatie en de strategische bedrijfsvoering en zodoende bijdragen tot het succes van de onderneming.

In de praktijk verloopt dit niet zomaar volgens het boekje. Er is niet altijd sprake van integraal personeelsbeleid, gebaseerd op competentiebeheer. Er is ook niet altijd sprake van een systematische analyse van de strategische doelstellingen, de organisatie en de mogelijkheden van de werknemers. Bovendien speelt competentiebeheer zich af in een zeer dynamische context waar efficiëntie op korte termijn en planning op lange termijn telkens opnieuw met elkaar kunnen botsen, terwijl kosten en baten van competentiebeheer zoals bij vele elementen in het bedrijfsleven moeilijk tegenover elkaar kunnen worden afgewogen. Het is een nooit eindigend en nooit volledig verhaal waarvan de effecten voor het bedrijf, de werknemers en de afgevaardigden pas op langere termijn duidelijk kunnen worden.

Eén element springt wel alvast in het oog. Competentiebeheer schuift een andere benadering van de verhouding tussen werknemer en werkgever naar voor. Het bedrijf vraagt prestaties en competentieontwikkeling om beter te kunnen concurreren. In ruil voor prestaties en competentieontwikkeling wordt aan de werknemer een grotere inzetbaarheid beloofd, ter vervanging van de vroegere werkzekerheid die men in de huidige economische context niet meer kan of wil garanderen. Competentiebeheer zoals het er vandaag uitziet, is in wezen de neerslag van deze veranderde arbeidsrelatie; van de verschuiving van levenslange werkzekerheid, vroeger verzekerd door het bedrijf, naar levenslange inzetbaarheid, mee bewaakt door de werknemer zelf. Pas op termijn kan duidelijk worden in welke mate deze benadering in de bedrijfsvoering doorslaggevend zal zijn en de sociale verhoudingen en het institutioneel kader van de relaties zal beïnvloeden.