

# Bent u competent?

## Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid



Wetstraat 34-36

1040 Brussel

Tel.: (02) 209 01 11

Fax: (02) 217 70 08

E-mail : [stv@serv.be](mailto:stv@serv.be)

Website : <http://www.serv.be/stv>



STV verricht praktijk- en beleidsgericht onderzoek voor de Vlaamse werkgeversorganisaties en vakbonden over technologische innovatie, organisatieverandering en nieuwe arbeidsvormen. De STV-dienstverlening staat borg voor de verspreiding van bruikbare resultaten in fabrieken en kantoren.

STV wil 'kort op de bal' spelen én reageren op concrete en actuele vragen van werkgevers en werknemers. Om succesvol te zijn moeten bedrijven niet enkel de technologische kaart trekken, maar tevens op een creatieve wijze de mogelijkheden benutten van organisatorische verbetering en het talent van de medewerkers.

STV functioneert binnen de SERV (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen) als een onderzoeksceel die de Vlaamse sociale partners begeleidt bij innovaties in het bedrijfsleven. De resultaten van de STV-projecten vindt men terug in vlot leesbare en beknopte brochures of in meer gestoffeerde informatiedossiers. STV heeft een gespecialiseerd documentatiecentrum. Jaarlijks ondersteunt STV op inhoudelijke wijze tientallen vormingsactiviteiten. STV-medewerk(st)ers werken rond diverse thema's mee als lesgever of expert aan vormingssessies van sociale partners, management-trainingen, studiedagen en seminars.

*Sterk door overleg*



# Bent u competent?

## Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid



**LEEN BAISIER**



Brussel, SERV/STV-Innovatie & Arbeid, 2002  
WD/2002/5147/150

Grafische vormgeving: Aanzet – Gent  
Illustraties: Aanzet, Hendrik Delagrangé

Copyright 2002 bij SERV-STV  
Wetstraat 34-36  
1040 Brussel

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

# Inhoud

<b>Competentiemanagement: management van medewerkers</b>	<b>5</b>
<b>1. Wat zijn competenties en hoe worden ze vastgesteld?</b>	<b>7</b>
Kennis, vaardigheden, ervaring en attitudes	7
Van strategische en organisatorische naar individuele competenties	9
Andere profielen voor arbeiders, bedienden en kaderleden	10
Competentieprofielen opstellen een hele klus	11
De competentietest: cruciale informatie	13
<b>2. Instrument van personeelsbeleid</b>	<b>14</b>
Competenties als leidraad van personeelsbeleid	14
Andere klemtonen voor arbeiders, bedienden en kaderleden	18
Competentiebeheer in de praktijk volgt twee sporen	19
<b>3. Vaststellingen en bedenkingen</b>	<b>22</b>
'Correcte' profielen en 'voorzichtige' testen vereist	22
Belonen: ja of neen?	23
Competentiebeheer: een project	26
Vakbonden: 'constructieve argwaan'	27
Competitie op basis van competenties in ruil voor inzetbaarheid	28
<b>Conclusie</b>	<b>31</b>
<b>Meer informatie</b>	<b>32</b>

Deze brochure is gebaseerd op gegevens uit de literatuur en op bevindingen uit verkennend onderzoek van STV – Innovatie & Arbeid naar competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid in de industrie. In 2001 interviewden we personeelsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden van negen ondernemingen uit diverse sectoren over hun ervaringen met competentie-management: Alcatel Bell, Bekaert NV Aalter, Braet Aannemingen NV, Electrabel Productie, Franki Construct NV, Kraft Foods, Picanol, Praxair en Umicore Balen. 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 personeelscategorieën: kaderleden, bedienden en arbeiders.

De resultaten van het STV-onderzoek komen uitvoerig aan bod in het STV-informatiedossier: *Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie.*



# Competentiemanagement: management van medewerkers

*Interesse voor de functie van marketing analyst? Binnen ons team bent u verantwoordelijk voor het opmaken van statistieken en het opstellen van verkoops- en marktanalyses. Wij zoeken een licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen die computerprogramma's voor marketingtoepassingen onder de knie heeft. Door uw helikopter-view 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. De bedrijven willen de competenties van hun werknemers beter benutten en ontwikkelen, hen op basis van hun competenties beoordelen en hun competentie-ontwikkeling zelfs belonen. Met deze technieken willen personeelsmanagers de capaciteiten van de medewerkers in lijn brengen met de behoeften van het bedrijf en zo bijdragen tot het succes van de onderneming. Het gaat om initiatieven om de competenties van werknemers optimaal in te zetten en te ontwikkelen en medewerkers beter te laten functioneren met het oog op het realiseren van de bedrijfsmissie.

Krijgt deze nieuwe trend in het personeelsbeleid voet aan grond? Theorie en praktijk liggen nogal eens uit elkaar en er is geen standaardrecept voor competentiebeheer. Het 'denken in' en 'praten over' competenties slaat wel bij steeds meer bedrijven aan. Dat blijkt uit een enquête van de Vlerick Leuven Gent Management School in 1999 bij 324 organisaties in België met samen ongeveer 330.000 personeelsleden. Eén op vijf (vooral grote ondernemingen met meer dan 2000 personeelsleden) heeft een schriftelijk uitgewerkt competentiesysteem. Eén derde zegt zich door competentiebeheer te laten inspireren. Uit een peiling in 2001 van het ABVV in 509 Belgische organisaties van minstens 50 werknemers blijkt dat 35% van de organisaties competentiebeheer heeft ingevoerd.

Ondernemingen richten zich sinds eind de jaren 1970 steeds meer op hun eigen strategische bronnen om de concurrentiestrijd aan te gaan. De interesse voor competentiebeheer, op de voorgrond gekomen in de jaren 1990, past in deze evolutie. Werknemers krijgen meer autonomie, maar zijn ook de spil in een 'lerende organisatie' en moeten zich voortdurend soepel aan de snel wisselende omstandigheden aanpassen. Niet alleen of zij over de juiste capaciteiten beschikken, maar ook hoe zij functioneren en met welk resultaat, vindt men belangrijk. Inzetbaarheid, efficiënt handelen en resultaten boeken,

daar gaat het om. Naast hun kennis, vaardigheden en ervaring kijkt men ook naar hun attitude, gedrag en bijdrage aan de bedrijfsresultaten. Werkgevers verwachten meer en betere resultaten, beheersen van meerdere vakgebieden of werkposten, bereidheid tot veranderen, leercapaciteit, initiatief, inzet, verantwoordelijkheidsgevoel, creativiteit, bereidheid tot samenwerken, communicatievaardigheid. Een rist competenties.

Het personeelsbeleid evolueerde van losstaande Human Resources Management-activiteiten tot een belangrijke schakel in de bedrijfsstrategie. De HR-afdeling moet nu net als andere afdelingen meetbare resultaten op korte termijn laten zien. Competentiebeheer is een instrument om die taak te realiseren. Men analyseert het aanwezige en mogelijke potentieel van werknemers en stuurt de competenties van de medewerkers om de organisatie te versterken en de strategie te ondersteunen.

De competentiefilosofie beklemtoont dat werknemers zelf ook voordeel hebben bij het ontwikkelen van hun competenties. Competentiebeheer wordt gezien als een win-win-situatie. Werknemers kunnen hun kennis, vaardigheden en attitudes ontwikkelen en opwaarderen; hun marktwaarde, inzetbaarheid, groeimogelijkheden en motivatie verhogen; hun werk in relatie tot de omgeving evalueren en zelf verantwoordelijkheid voor hun loopbaan opnemen. Het bedrijf kan met competentiebeheer beroep doen op gevormde medewerkers. Door de ontwikkeling van de medewerkers kan de onderneming: zelf evolueren, op lange termijn plannen, de organisatie beter afstemmen en sterker staan in de concurrentiestrijd.

In deze brochure proberen we in grote lijnen toe te lichten hoe de techniek van competentiebeheer binnen het personeelsbeleid wordt gebruikt. Gegevens uit het STV-onderzoek dienen als illustratie bij de tekst. We geven antwoorden op de volgende vragen. Hoe pakken bedrijven competentiebeheer concreet aan? Hoe stellen ze competenties vast? Op welke domeinen van personeelsbeleid wordt competentiebeheer gebruikt? Maakt men een onderscheid in vereiste competenties voor verschillende personeels-categorieën? We eindigen met bedenkingen bij de instrumenten en het gebruik van competentiebeheer en het effect op de sociale relaties. Rond competenties bestaat echter heel wat begripsverwarring. We maken eerst duidelijk wat onder competenties wordt verstaan.



# 1. Wat zijn competenties en hoe worden ze vastgesteld?

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. In dit hoofdstuk gaan we nader in op deze instrumenten: de competentieprofielen en competentietesten.

## › KENNIS, VAARDIGHEDEN, ERVARING EN ATTITUDES ‹

*Van kwalificaties naar competenties*

Wat zijn competenties? In de context van het competentiedenken begrijpen ondernemingen onder competenties in de eerste plaats kennen, kunnen en ervaring. Kennis (vaktechnische kennis, talenkennis,...) is de informatie die een individu heeft over specifieke gebieden. Vaardigheden zijn de bekwaamheden om een specifieke taak te verrichten. Ervaring is de al doende opgebouwde praktische kennis en vaardigheden. Maar bovenop de 'klassieke' kwalificaties gaat het ook om bekwaamheid, ingesteldheid en gedrag; een mengeling van aanleg, talent, persoonlijkheid, temperament, ambitie en motivatie. Voor het vervullen van functies worden bepaalde capaciteiten, attitudes en gedrag belangrijk geacht, bijvoorbeeld 'leervermogen' of 'in team kunnen werken'.

Welke competenties moet een werknemer hebben om een job te kunnen uitoefenen? De functieanalyse bepaalt de taken en de verantwoordelijkheden die bij een functie horen. Ze worden in de functiebeschrijving vastgelegd. De functiebeschrijving bevat eventueel ook de middelen waarmee en de plek waar de taken moeten worden uitgevoerd. Op basis hiervan kan men een profiel opstellen met kwalificaties nodig voor het vervullen van de functie. In het competentiedenken voegt men daar aan toe hoe een functie moet worden ingevuld en waarom. Men spreekt dan van competenties en competentieprofielen. De klemtoon ligt op de bekwaamheid, het gedrag en de ingesteldheid van de werknemer. Het is niet alleen van belang dat een werknemer de functie uitvoert, maar evenzeer wat hij van een functie maakt.

Halverwege de jaren '90 herstructureerde Umicore Balen. 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. Het competentieprofiel van een ovenman beschrijft wat men op het vlak van kennis, vaardigheden en ingesteldheid verwacht. Bijvoorbeeld:

- 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: in team willen werken; veilig, ordelijk, milieu- en kwaliteitsbewust willen werken; willen werken aan continue verbetering; verantwoordelijkheid willen opnemen; willen leren en openstaan voor verandering; willen flexibel zijn; willen zorg dragen voor installaties, machines en gereedschappen, ...

*Losser functieconcept*

In het competentiedenken staan de kerntaken van een functie centraal. De functie wordt veel lossier ingevuld. De nieuwe concepten van arbeidsorganisatie en personeelsmanagement breken met een strakke tayloristische taakafbakening en strikt omschreven functiebeschrijvingen. Van het gedisciplineerd uitvoeren van een welomschreven functie verschuift het accent naar het integreren van taakelementen van uiteenlopende functies, het opnemen van diverse rollen, het aanmoedigen van initiatief om resultaten te realiseren.

Bij Alcatel Bell ontwikkelde men 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 softwaretaal die men moet kennen of het feit dat men voor een specifieke secretariaatsfunctie Chinees moet kennen.



› **VAN STRATEGISCHE EN ORGANISATORISCHE NAAR INDIVIDUELE COMPETENTIES** ‹

*Drie niveaus*

Wanneer bedrijven met competentiebeheer van start gaan, staan ze vaak expliciet eerst stil bij hun bedrijfsmissie, visie en strategie: met andere woorden hun strategische kerncompetenties en organisatorische competenties. De introductie van competentiebeheer nodigt uit om grondig na te denken over de toekomst van het bedrijf en de rol van de medewerkers. Andere bedrijven zien zich verplicht door omstandigheden na te denken over hun missie en schakelen zo over op competentiebeheer.

Om de link met de bedrijfsstrategie te leggen weerspiegelen competentieprofielen ideaal de keuzes die werden gemaakt op drie met elkaar verbonden ondernemingsniveaus: strategische keuzes over de richting van het bedrijf, structurele keuzes in verband met de bedrijfsorganisatie en operationele keuzes rond de taakverdeling. De competentieprofielen bevatten dan algemene, organisatiegebonden en functiegebonden competenties. Uit strategische bedrijfskenmerken of de kerncompetenties van het bedrijf worden de gewenste algemene competenties van medewerkers afgeleid. Dit zijn competenties die alle medewerkers van de onderneming verondersteld worden te hebben om mee te werken aan de globale bedrijfsmissie. Vervolgens gaat het om competenties noodzakelijk om in een specifiek proces of een specifieke afdeling te kunnen werken: organisatiegebonden competenties. Uiteindelijk worden de functiegebonden competenties vastgelegd die nodig zijn voor het verrichten van één bepaalde functie. Op deze manier wordt een vertaling gemaakt van bedrijfsstrategie naar de benodigde competenties van medewerkers.

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

- **algemene competenties: samenwerken en procesinzicht** (actief meedenken, teamgerichtheid, luistervaardigheid, assertieve communicatie), **Picanol-gerichtheid** (professioneel engagement, betrouwbaarheid) en **klantgerichtheid** (initiatief, zin voor aansprakelijkheid);
- **attitudecompetenties belangrijk per dienst** (bijvoorbeeld besluitvaardigheid, verbeeldingskracht en coaching in de productie-afdeling);
- **functiegebonden competenties, afgeleid uit opdrachten als werkvoorbereiding, vooronderzoek, optimalisatie productieproces en training van productiemedewerkers.**

#### › ANDERE PROFIELEN VOOR ARBEIDERS, BEDIENDEN EN KADERLEDEN ‹

Hoewel bijkomend onderzoek hierover uitsluitsel moet geven, lijken competentieprofielen voor functies van arbeiders, bedienden en kaderleden te verschillen. Bij arbeiders ligt de klemtoon meer op hun technische functiegebonden kennis en vaardigheden dan op hun attitudes. Bij kaderleden daarentegen ligt de klemtoon sterk op algemene kennis en vaardigheden én hun attitudes en ingesteldheid. Competentieprofielen voor bedienden zitten zo'n beetje tussen beide soorten profielen in.

Praxair, producent van industriële gassen, vraagt de volgende competenties voor kaderleden:

- *algemene competenties die de bedrijfswaarden weerspiegelen zoals 'results driven, increasing shareholder wealth, customer focus, people excellence, integrity, safety en environmental awareness',*
- *attitude- en gedragscompetenties zoals 'teamwork, externally driven, urgency of action, personal accountability, winning-making money',*
- *functiegebonden competenties per dienst.*

Voor een bediende, die bijvoorbeeld de installaties bedient, geldt volgend competentieprofiel:

- *attitude- en gedragscompetenties zoals willen klantgericht werken, in team, flexibel, veiligheidsbewust, resultaatgericht, willen veranderen en ontwikkelen;*
- *technische functiegebonden vaardigheden en kennis.*

› **COMPETENTIEPROFIELEN OPSTELLEN EEN HELE KLUS** ‹

*Welke competenties van toepassing?*

Competentieprofielen opstellen is een hele karwei. Bedrijven proberen eerst een lijst aan te leggen van alle relevante competenties voor een functie. Ze hanteren diverse uitgangspunten: 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 een Amerikaanse aanpak. Het doel is de competenties van superieure presteerders in een functie te identificeren. 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.

De keuze van de concrete relevante competenties hangt af van de bedrijfsfilosofie en de mate waarin men de vertaling van strategische en organisatorische keuzes naar individuele competenties maakt.

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? Competenties zijn 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. Men probeert ze te vertalen in observeerbaar gedrag om ze begrijpbaar en toegankelijk te maken en om er makkelijker over te kunnen communiceren.

Er worden diverse methoden gebruikt om relevante competenties voor functies op een rij te zetten. 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, het observeren van medewerkers door directe oversten of laat profielen opstellen door managers of deskundigen. Technieken uit de kwaliteitszorg bieden hulp om de meest relevante competenties te selecteren. Doorgaans gebruikt men een model met algemene competenties geldig voor alle medewerkers en bepaalt men vervolgens de kritische competenties voor een functiegroep en specifieke functie.

*Competenties en indicatoren*

Daarnaast stelt men een lijst op met definities van de competenties om verschillende interpretaties uit te sluiten. Met een reeks indicatoren omschrijft men het gedrag waarin de competentie tot uiting komt. Hiermee kan men nagaan of en in welke mate een medewerker over de competentie beschikt en hoe die verder kan worden ontwikkeld.



Competenties en indicatoren kunnen naar niveau van belangrijkheid worden gerangschikt. Men kan aangeven welk niveau van competentie men in een bepaalde situatie verwacht.

*Bij het competentieprofiel voor productie-arbeiders van Bekaert NV Aalter horen veertien competenties. Bij iedere competentie hoort een aantal gedragsindicatoren. De competentie 'productiekennis' omschrijft men als: "Algemene kennis en inzicht hebben in het productieproces van staalkoord. Over een voldoende specifieke kennis en inzicht beschikken in de productiestappen, voor en na de afdeling waarin men tewerkgesteld is. De 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, ..."*

› **DE COMPETENTIETEST: CRUCIALE INFORMATIE** ‹

*Peilen naar aanwezige competenties*

Eens de competentieprofielen op punt staan, zijn ze een instrument om de competenties van werknemers te toetsen. Deze fase noemt men de sterkte-zwakteanalyse, de ‘gap-analyse’ of de potentieelbeoordeling. Doorgaans 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. Andere methoden om de competenties van medewerkers in te schatten zijn bijvoorbeeld ‘assessment centers’ (gedragssimulatie), gedragsgerichte interviews, 360°-feedback en combinaties van deze methoden om de geldigheid van de informatie te verhogen.

Bij de competentietest bepaalt men in welke mate een competentie aanwezig is. Men maakt aanduidingen over het niveau van de competentie 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).



## 2. Instrument van personeelsbeleid

### › COMPETENTIES ALS LEIDRAAD VAN PERSONEELSBELEID ‹

De bestudeerde bedrijven in het STV-onderzoek starten met competentiebeheer in een voor hen specifieke context. Sommige worden geconfronteerd 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 deze systemen te werken. Nog andere bedrijven willen de inzetbaarheid van de aanwezige werknemers vergroten omdat ze te maken hebben met een krappe arbeidsmarkt of een andere werkorganisatie hebben ingevoerd.

*Competentieontwikkeling  
als steun voor het bedrijf*

In welke context ook een bedrijf met competentiebeheer begint, het gaat telkens om initiatieven om de competenties van werknemers optimaal in te zetten en te ontwikkelen en medewerkers beter te laten functioneren met het oog op het realiseren van de bedrijfsmissie. Het personeelsbeleid kan op allerlei domeinen competentie-initiatieven ontplooiën: werving en selectie, personeels- en loopbaanplanning, opleiding en ontwikkeling, evaluatie en functiebeoordeling, waardering en beloning.

*Algemeen functioneren  
van belang*

Het competentiedenken legt andere klemtonen in het personeelsbeleid. Men kijkt naar het algemeen functioneren van de werknemer en de ontwikkeling van zijn competenties die belangrijk zijn voor zijn huidige functie of toekomstige functies. Men richt zich meer op capaciteiten, attitudes en gedrag, op het horizontaal doorgroeien van medewerkers. Men heeft bij evaluatie aandacht voor het algemeen functioneren, de prestaties en het gedrag. Soms wil men daar ook meer voor belonen in plaats van uitsluitend voor de functie die een werknemer bekleedt en de anciënniteit die hij heeft.

Het doel is de juiste medewerkers op de juiste plek inschakelen, ervoor zorgen dat ze juist handelen, dus de opdrachten uitvoeren zoals verwacht, en een goed resultaat bereiken, nu en op langere termijn. Men probeert hun gedrag met specifieke strategieën te beïnvloeden. 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.



**SAMENVATTING VAN DE VERSCHILLEN TUSSEN  
DE FUNCTIE- EN DE COMPETENTIEBENADERING (NAAR LIMBOURG, 1997, 8)**

<b>FUNCTIEBENADERING</b>	<b>COMPETENTIEBENADERING</b>
<b>Selectie: “Hoe is de persoon?”</b>	<b>Selectie: “Hoe functioneert de persoon?”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› selectie voor een afstemming tussen individu en functie</li> <li>› selectie in het kader van het invullen van een welbepaalde afgebakende functie</li> <li>› selectiecriteria gericht op huidige in te vullen functie</li> <li>› selectiecriteria met accent op kennis, persoonlijkheid en attitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› selectie voor een afstemming tussen individu en organisatie</li> <li>› selectie als medewerker binnen een organisatie met minder strikte taakafbakeningen; ontwikkeling en groei op langere termijn</li> <li>› selectiecriteria gericht op toekomstig functioneren en op bijzondere configuraties van competenties</li> <li>› selectiecriteria, naast kennis, persoonlijkheid en attitude, accent op vaardigheden (besluitvaardigheid, probleemoplossend vermogen, overtuigingskracht, e.d.), waarden en gedrag, inzetbaarheid, toegevoegde waarde, leerbereidheid...</li> </ul>
<b>Ontwikkeling van kennis</b>	<b>Ontwikkeling van kennis, kunnen, willen en zijn</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› gericht op hiërarchische promotie, verticale doorstroming</li> <li>› gericht op het op peil houden van vakbekwaamheid, ontwikkeling van kennis,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› gericht op horizontale doorstroming</li> <li>› gericht op maximaal benutten van het potentieel van werknemers</li> <li>› gericht op het opbouwen van vaardigheden, attitudes en gedrag</li> </ul>
<b>Evaluatie: inzet</b>	<b>Evaluatie: resultaat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› accent op specifieke functie-uitoefening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› accent op algemeen functioneren, prestaties en mogelijkheden</li> <li>› aandacht voor gedrag</li> </ul>
<b>Beloning: loon naar werk</b>	<b>Beloning: loon naar werken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› op basis van relatieve functiezwaarte</li> <li>› nadruk op verantwoordelijkheid, kennis, leeftijd en anciënniteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› op basis van de competenties die de organisatie nodig heeft</li> <li>› nadruk op resultaten</li> </ul>

<b>HRM-DOEL DAT MEN MET COMPETENTIE-STURING OPTIMAAL WIL REALISEREN</b>	<b>BETROKKEN DOMEIN VAN PERSONEELSBELEID</b>	<b>GEDRAGSASPECT DAT MEN MET COMPETENTIESTURING WIL BEÏNVLOEDEN</b>	<b>RESULTAAT VOOR COMPETENTIES</b>
Afstemming tussen functie en functiehouder	Personeelsplanning	de 'juiste' medewerker op de 'juiste' plaats	<b>Integreren</b> van competenties
	Loopbaanplanning (doorgroeimogelijkheden)	de mogelijkheid om te ontplooiën en te groeien	
Context en omkadering van de functie	Organisatieontwerp	autonomie, middelen en mogelijkheden om de competenties in te zetten	<b>Ondersteunen</b> van competenties
	Communicatie	juist handelen door informatie over context, taken, procedures en verwachtingen	
Inzetbaarheid van de werknemer	Werving en selectie	beschikken over de gewenste kennis, vaardigheden en attitudes	<b>Werven en genereren</b> van competenties
	Opleiding en ontwikkeling	beschikbare kennis, vaardigheden en attitude	
Bijdrage, toegevoegde waarde van handelen van de werknemer	Beoordelen en evalueren	het efficiënt gebruik van de competenties, het juist handelen	<b>Versterken</b> van competenties
	Belonen	het gedragsresultaat, het bereikte effect	

*Niet noodzakelijk integraal competentiebeheer*

In de praktijk past men competentiebeheer niet altijd op alle personeelsdomeinen toe of krijgt het ene domein meer gewicht dan het andere. Belangrijk is dat het vooropgestelde doel duidelijk wordt omschreven. Bijvoorbeeld, wat betekent 'inzetbaarheid'? Hoe groot moet die zijn? Moeten werknemers na een opleiding ieder werk aankunnen? Naargelang het gedragsaspect dat men wil beïnvloeden, besteedt men aan bepaalde elementen van het competentieprofiel meer aandacht. Er kunnen telkens ook andere methoden en technieken worden gebruikt. Voor selectie van nieuwe kandidaten maakt men ondermeer gebruik van de 'assessment center'-methode. Het gedrag van de kandidaat wordt in een rollenspel geobserveerd. De '360-graden feedback' is een methode om het functioneren van de werknemer te laten beoordelen door ondermeer de lijnmanager en de collega's.

Bij Bekaert NV Aalter zijn veertien competenties voor productie-arbeiders 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.

Het bedrijf hanteert dit competentiemodel voor selectie en rekrutering, personeelsplanning en mutaties, training, 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 resultaatsdomeinen (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.

*Competentiebeheer lost niet alle vragen op*

Met competentieprofielen heeft men een instrument om de competenties van medewerkers transparant te maken en te meten. Daarmee zijn de klassieke problemen die het personeelsbeleid op de diverse domeinen dient op te lossen, echter niet van de baan. Deze vragen zijn ondermeer de volgende.

- › Hoe komt men tot een afstemming tussen functie en werknemer in steeds wisselende werksituaties?
- › Welke ontwikkeling moet men op lange termijn stimuleren als men niet weet welke personeelsleden over enkele jaren nog in het bedrijf zullen werken of welke activiteiten nog zullen worden uitgeoefend?
- › Wat voor zin heeft het mensen tot grote autonomie te stimuleren als de organisatie en de hiërarchische structuur dat niet toelaten?
- › Hoe kan men werknemers efficiënt en tijdig informeren over de steeds wisselende omstandigheden waarin men moet werken?
- › Hoe kan men zeker zijn de juiste medewerkers met het juiste profiel te rekruteren?
- › Welke competenties kan men trainen en bijsturen (met welk effect) en welke niet?
- › Welke competenties kan men aan de hand van gedrag waarnemen en welke niet?
- › En als men beoordeelt, promoveert en beloont, hoe kan men ervoor zorgen dat dit op een billijke, samenhangende en doorzichtige manier gebeurt?



› **ANDERE KLEMTONEN VOOR ARBEIDERS, BEDIENDEN EN KADERLEDEN** ‹

Competentiemanagement wordt minder voor arbeiders gebruikt. In het Vlerick-onderzoek passen de 66 bedrijven met geschreven competentiebeheer het vooral toe voor kaderleden en vervolgens bedienden. Eén op drie gebruikt het ook voor arbeiders. Bovendien speelt competentiebeheer voor hen niet op alle domeinen een even grote rol. Volgens het onderzoek wordt het voor kaderleden, bedienden en voor arbeiders in dalende volgorde toegepast voor:

VOOR KADERLEDEN EN BEDIENDEN	VOOR ARBEIDERS
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

Competentiegerelateerde beloning 'hangt bijna altijd aan het staartje'. Zowat 18% maakt er bovendien helemaal geen gebruik van. Loopbaanontwikkeling op basis van competentieverbetering wordt minder voor arbeiders toegepast. Sommigen stellen dat men met competentiebeheer vooral hogergeschoolde medewerkers loopbaanperspectieven wil geven om hen in het bedrijf te houden.

### › COMPETENTIEBEHEER IN DE PRAKTIJK VOLGT TWEE SPOREN ‹

*Spoor 1:  
opleiding en ontwikkeling*

Alle bestudeerde bedrijven met competentiebeheer uit het STV-onderzoek brengen de competenties van hun werknemers in eerste instantie in kaart om er beter zicht op te krijgen. Ze krijgen vaak voor het eerst interesse in competentiebeheer omdat ze de inzetbaarheid van de werknemers willen vergroten. In dit kader krijgen personeelsplanning, werving en selectie, opleiding en ontwikkeling en bijsturing de volle aandacht. Dit is het spoor dat het vaakst wordt gevolgd en waaraan vele bedrijven het meeste belang hechten. Ervoor zorgen dat werknemers zich ontwikkelen en functioneren in lijn met de bedrijfsstrategie, is de allereerste bekommernis.

*In december 2000 werden de 500 Europese aankopers van Kraft Foods uitgenodigd om zich aan de hand van het competentieprofiel voor hun functiegroep vrijwillig te screenen. Het bedrijf ontwikkelde een softwareprogramma om de gegevens te verwerken. De aankopers konden een standaarddocument op de computer invullen en het verschil met de gewenste competenties vaststellen. Met de informatie kan men de individuele opleidingsnoden en de trainingsbehoeften voor een departement, een land of het hele bedrijf in kaart brengen en nagaan of de trainingsinspanningen lonen. Het verschil tussen de gewenste en aanwezige competenties bedroeg 31% voor de junior aankopers, 26% voor de aankopers, 22% voor de senior aankopers, 19% voor de landmanagers en 12% voor de European Business Group leiders. De 'aankopers' scoorden bijvoorbeeld niet zo hoog inzake marktinzicht, productinnovatie, teamwork en onderhandelen. Er werden voor hen specifieke opleidingsprogramma's opgesteld. Een aankoper kan verder zijn eigen rapport uitprinten en zijn ontwikkelingsnoden in het jaarlijks functioneringsgesprek met zijn manager aankaarten. Hij kan nagaan welke competentievereisten bij een andere functiegroep horen, zichzelf testen, zijn groeimogelijkheden inschatten en in samenspraak met zijn chef een ontwikkelingspad uitstippelen.*

*Spoor 2:  
beoordeling en beloning*

Drie bedrijven volgen een 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 en willen tegelijk ook goed functionerende werknemers overeenkomstig belonen. Wat functie-beoordeling betreft, combineren ze een evaluatie van competentieontwikkeling en prestaties. Ze streven naar competent én prestatiegericht gedrag. In het begin van het jaar maakt men met de medewerkers afspraken omtrent competentieontwikkeling en verwachte prestaties, tijdens het jaar krijgen ze training en coaching en op het eind van het jaar worden zij geëvalueerd en eventueel beloond.

**PICANOL BELOONT BEDIENDEN VOOR COMPETENTIE-ONTWIKKELING EN PRESTATIES**

*Picanol gebruikt een competentiesysteem voor functiebeoordeling, coaching, opleiding en beloning van de bedienden.*

*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 worden 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 systeem is de basis voor groei, loopbaanontwikkeling en beloning. Als een medewerker competenties verwerft of verbetert, kan hij in loon groeien. 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 loonstij-*

ging 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 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.



### 3. Vaststellingen en bedenkingen

Competentiebeheer lijkt in heel wat bedrijven aan te slaan, maar het roept ook vragen op: vragen omtrent de opstelling van competentieprofielen, het gebruik van de competentietesten, de rol van competentiebeheer binnen het personeelsbeleid en het effect ervan op de sociale relaties in de onderneming. In dit laatste deel staan we stil bij een aantal vaststellingen en bedenkingen in dit verband.

#### › 'CORRECTE' PROFIELEN EN 'VOORZICHTIGE' TESTEN VEREIST ‹

Competentieprofielen willen duidelijkere maatstaven aanreiken om tot een beoordeling te komen. Beoordelen vindt op 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 functioneringsgesprekken. In zekere zin worden bestaande praktijken en gebruiken van soms intuïtief beoordelen door competentiebeheer formeel geregeld. Reeds bestaande beoordelingsinstrumenten worden in competentiesystemen opgenomen of liggen er aan de basis van.

#### *Profielsamenstelling cruciaal*

Een 'correcte' beoordeling van competenties 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 competentie-niveaus 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?

#### *Evaluatie moet rekening houden met de context*

Bij het testen en evalueren is voorzichtigheid geboden, vooral bij gedragsgebonden competenties. Om te beginnen zijn de meeste competenties geen stabiele eigenschappen die in meerdere situaties op eenzelfde manier tot uiting komen. Verder dient men rekening te houden met de context van de evaluatie en de context waarbinnen de medewerker functioneert. Een zekere subjectiviteit is in de beoordeling 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 de gunstige beoordelingen dat jaar het beschikbare beloningsbudget niet overschrijdt. Beoordelaars kunnen uiteenlopende scores geven. De ene kan strikter zijn dan de andere. Een beoordeling door meerdere beoordelaars zou volgens wetenschappelijk onderzoek een correctere beoordeling garanderen. Bij '360-graden feedback' worden verschillende mensen uit de omgeving van een medewerker gevraagd zijn





prestaties te beoordelen: collega's, managers, ondergeschikten en eventueel klanten en leveranciers. De vragen hebben betrekking op de competenties uit het gewenste profiel. Daarnaast geeft de werknemer zijn of haar mening over het eigen functioneren. De resultaten worden samengevoegd tot een gemiddeld oordeel.

Verder functioneert een werknemer niet alleen, maar binnen het geheel van een team en wordt zijn gedrag beïnvloed door de werkorganisatie, de werkomstandigheden en zijn relatie met zijn chef en collega's.

#### › **BELONEN: JA OF NEEN?** ‹

In het kader van competentie management wordt er vaak veel van werknemers verwacht: toewijding, 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 helder worden geformuleerd en meegedeeld. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wat men met competentiebeheer wil bereiken.

*Diverse belonings-  
componenten gecombineerd*

De koppeling met beloning is vaak een gevoelige kwestie. Deze stap komt meestal pas veel later bij de invoering van competentiebeheer of zelfs helemaal niet aan de orde. Competentiebeheer gekoppeld aan beloning wijzigt doorgaans de beloningsbasis. Beloont men op basis van functiezwaarte, 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. Sommigen vrezen dat de functieclassificatie en functiezwaarte als belonings- en promotiebasis met competentiebeheer dreigen te verdwijnen, maar in de praktijk lijkt het zo'n vaart niet te lopen.

**VOORBEELDEN VAN BELONINGSCOMPONENTEN**

<b>BELONINGS- COMPONENTEN</b>	<b>STURENDE ELEMENTEN</b>	<b>BELONINGSPRINCIPE</b>
Vast salaris	<i>Functie.</i> Externe competitiviteit. Het salaris wordt aan de functiemarktwaarde en de marktwaarde van de persoon zelf getoetst.	Interne rechtmatigheid op basis van regels inzake functieclassificatie en functiezwaarte. 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.

Er worden diverse beloningsbasissen gecombineerd: de functie (de functiezwaarte), 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 bedrijfsdoelstellingen. 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.

---

*Voor en tegen  
koppeling met beloning*

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. Bedrijven voeren het belonen van competentieontwikkeling in, maar laten het soms na een tijd varen omdat ze

het te ingewikkeld vinden of omdat het te veel moeilijkheden creëert. In ieder geval wordt algemeen op grote voorzichtigheid aangedrongen wat beloning betreft. Belonen heeft ook weinig zin als de andere elementen van competentiebeheer niet zijn ingevoerd.

De vakbonden staan 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.

#### › **COMPETENTIEBEHEER: EEN PROJECT** ‹

*Competentiemanagement  
vergt organisatie*

De invoering van competentiebeheer vergt visie en veel energie, tijd en inzet van diverse personen. De invoering van competentiebeheer is een project, maar de voortzetting ervan evenzeer.

In veel gevallen start men met de formulering van de bedrijfsvisie en doelstellingen en wordt eerst een pilootfunctie of pilootafdeling onder de loep genomen alvorens men competentieprofielen voor de hele organisatie vastlegt. Competentiebeheer wordt zo vaak eerst voor kaderleden en vervolgens voor bedienden en arbeiders ontwikkeld.

Bij het bepalen van de competentieprofielen formuleert het topmanagement de strategische kerncompetenties. Het personeelsmanagement staat meestal in voor de uitwerking en coördinatie van het project, al dan niet in samenwerking met een externe consultant. De lijnmanagers van departementen formuleren de organisatorische competenties. 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.

Als onderdeel van het personeelsbeleid is competentie management vooral een continu project. De doelstellingen omtrent competentiebeheer moeten regelmatig worden bekeken vermits de bedrijfsrealiteit snel verandert. De profielen moeten worden bijgewerkt als de organisatie en functies veranderen. De werknemers moeten worden getest want zij evolueren. De personeelsdienst en het lijnmanagement krijgen deze extra taak er meestal permanent bij. Het verzamelen en opslaan van de informatie uit de compe-

tentietesten is soms een hele administratieve klus. Veel bedrijven doen beroep op informaticasystemen of ontwerpen eigen softwareprogramma's. Soms kunnen de tests onmiddellijk op de werkplek uitgevoerd worden of kunnen de medewerkers zichzelf testen aan de hand van de beschikbare softwarepakketen. Competenties beheren is competenties registreren. In die zin werkt competentiebeheer het geïnformatiseerd beheer van personeelsgegevens in de hand.

---

*... en een andere cultuur*

Het belangrijkste punt is dat over competenties spreken, competenties evalueren en 'constructief leren van fouten om zaken te verbeteren' in vele bedrijven geen vanzelfsprekende cultuur is. Beoordelingen liggen vaak heel gevoelig. Mensen ervaren het als kritiek, willen niet beoordeeld worden, zien het als een jaarlijks weerkerend examen waarin ze zich telkens moeten bewijzen terwijl het kan wisselen wat zij daarvoor in de plaats krijgen. Ze zien het 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. Bovendien zijn lijnmanagers niet altijd uitgerust om degelijke beoordelingen te geven en moeten zij minstens opgeleid worden.

#### › VAKBONDEN: 'CONSTRUCTIEVE ARGWAAN' ‹

---

*Ontplooiingskansen voor werknemers*

De vakbonden van de bestudeerde bedrijven maar ook daarbuiten reageren meestal genuanceerd met 'constructieve argwaan' op competentiebeheer. Ze zien ontplooiingskansen voor de werknemers, maar dringen aan op een duidelijke keuzeprocedure, op inspraak, toezicht of betrokkenheid van werknemers en afgevaardigden bij het proces en het formuleren van de doelstellingen, op regels voor het respecteren van de privacy, meer specifiek wat betreft de toegang en het gebruik van de verzamelde informatie.

Werknemers en afgevaardigden pleiten ook voor een wederzijdse evaluatie. Als het de bedoeling is de gang van zaken te verbeteren en ieders bijdrage tot de bedrijfsresultaten onder de loep te nemen, zouden werknemers ook in staat moeten zijn om zich over het functioneren van bijvoorbeeld hun chef uit te spreken. Naast de inspraak bij de evaluatie zouden de werknemers ook in beroep moeten kunnen gaan tegen beoordelingen die zij als niet correct ervaren, 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.

*maar ook opletten voor risico's ...*

De grootste bekommernissen van de vakbonden gelden echter de effecten van competentiebeheer voor de werknemers zelf, elementen die hen even goed zorgen baren zonder competentiebeheer:

- › een mogelijke dualisering en versnippering van de werknemersgroep (onderscheid tussen de 'sterke' en 'minder sterke' werknemers, ouderen en jongeren, tijdelijke en vaste werknemers, werknemers die een tijdje door omstandigheden niet mee kunnen, enzovoort);
- › een vergaande responsabilisering wanneer alleen het functioneren van de werknemer zelf wordt bekeken;
- › een toenemende werkdruk en het ontstaan van alleen 'meegaande' werknemers door een mogelijk disciplinerend effect van het systeem;
- › mogelijke sanctioneringen of zelfs ontslag op basis van de beoordelingen.

*... en individualisering*

Vakbonden maken zich echter ook zorgen om de vrij gepersonaliseerde en geïndividualiseerde benadering van competentieontwikkeling bij competentiebeheer. Men vreest dat dit op termijn een individualisering van de arbeidsvoorwaarden zou inluiden. Competentiebeheer zorgt immers tegelijk voor een soort formalisering en verzakelijking van de relaties op microniveau. Werknemer en werkgever, in casu de chef, maken afspraken over competentieontwikkeling en prestaties, leggen een soort contract vast. In de ogen van sommigen betekent dit dat er wordt onderhandeld over de werkinhoud en werkcondities en dit met het lijnmanagement. Vakbonden vrezen zelfs dat hierdoor op termijn de collectieve vertegenwoordiging van werknemers in vraag zou worden gesteld.

De vakbonden pleiten dan ook voor transparantie, duidelijke afspraken en procedures die de betrokkenheid van vakbonden en werknemers garanderen, communicatie en informatiedoorstroming en aandacht voor de sociale en collectieve dimensie bij competentiebeheer. Het pleidooi valt doorgaans niet in dovemansoren. In het belang van het bedrijf zijn talrijke werkgevers deze zaken evenzeer genegen.

#### › **COMPETITIE OP BASIS VAN COMPETENTIES IN RUIL VOOR INZETBAARHEID** ‹

Met betrekking tot de sociale verhouding springt één element wel in het oog. Competentiemanagement schuift een andere benadering van de verhouding tussen werknemer en werkgever naar voor. Het bedrijf vraagt prestaties en competentieontwikkeling om in de concurrentiestrijd sterker te staan. In ruil daarvoor wordt aan de werknemer een grotere inzetbaarheid beloofd. Het vervangt de vroegere werkzekerheid die

men in de huidige economische context niet meer kan of wil garanderen. De uitgangspunten en aanpak van competentiebeheer vormen in feite de neerslag van deze veranderde arbeidsrelatie. Er treedt een verschuiving op van life-time employment naar life-time employability; van levenslange werkzekerheid, vroeger verzekerd door het bedrijf, naar levenslange inzetbaarheid, mee bewaakt door de werknemer zelf. De tijd zal uitwijzen in welke mate deze benadering op termijn in de bedrijfsvoering doorslaggevend zal zijn en de sociale verhoudingen en het institutioneel kader van de relaties zal beïnvloeden.







# Conclusie

Mensen functioneren in bedrijven in een functie 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 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 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.

Competentiemanagement raakt wel aan de verhouding tussen werknemer en werkgever. Het bedrijf vraagt prestaties en competentieontwikkeling om in de concurrentiestrijd sterker te staan. In ruil daarvoor wordt aan de werknemer een grotere inzetbaarheid beloofd.

## Meer informatie

Hoekstra, H.A. en van Sluijs, E., **Management van competenties. Het realiseren van HRM**. Van Gorcum, Assen, 2000, 94 p.

Limbourg, M., **Competenties: HR-hefboom om ondernemingsstrategie te realiseren**, Personeel & Organisatie, jg.6, nr.66, 18 augustus 1997, 2-12.

Prahalad, C.K. en Hamel, G., **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 68, 1990, 3, 79-91.

Van Beirendonck, L. (red.), **Competentiemanagement. The essence is human competence**. Acco, Leuven/Leusden, 2001, 192 p.

Vandenbossche, T. & Buyens, D., **Competency Management – A Qualitative Study in 13 Belgian Companies**, in: Vartiainen, M., Avallone, F. & Anderson, N., Innovative Theories, Tools and Practices in Work and Organizational Psychology, Hogrefe & Huber Publishers, Gottingen, 2000, 291-306.

Vandenbossche, T. & Buyens, D., **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.

Van Sluijs, E. & Kluytmans, F., **Management van competenties**, M&O, 1996, 3, 200-220.

Vloeberghs, D., **Handboek Human Resource Management. Managementcompetenties voor de 21ste eeuw**. Acco, Leuven/Amersfoort, 1997, 411 p.

- › Steeds meer bedrijven tonen interesse voor de invoering van competentiebeheer. Zij willen de competenties van hun werknemers beter benutten en ontwikkelen, hen op basis van hun competenties beoordelen en soms hun competentie-ontwikkeling zelfs belonen. Met deze technieken wil men de capaciteiten van de medewerkers in lijn brengen met de behoeften van het bedrijf en zo bijdragen tot het succes van de onderneming.
- › Maar rond competenties bestaat er heel wat begripsverwarring en het is niet helemaal duidelijk welke rol competentiebeheer in het personeelsbeleid speelt, laat staan wat het effect ervan is op de sociale relaties binnen een bedrijf.
- › Deze brochure wil meer duidelijkheid scheppen. STV onderzocht de literatuur omtrent competentie-management en bekeek de systemen van competentiebeheer in enkele bedrijven in de industrie. De instrumenten, het gebruik en het effect van competentiebeheer komen aan bod.