

Competentiemanagement

Wat is competentiemanagement en hoe ga je ermee om?
Welke resultaten zijn er te behalen? Welke valkuilen kom je tegen?

Vragen die door de praktijkervaringen van de afgelopen jaren te beantwoorden zijn.

Kernconcept

Wat is competentiemanagement?

Competentiemanagement is het vertalen van de kerncompetenties van de organisatie naar de benodigde kennis, vaardigheden, persoonlijkheid van medewerkers.

Met deze competenties kun je richting geven aan het werven, selecteren, ontwikkelen, beoordelen en belonen van medewerkers.

Essentieel in het proces van competentiemanagement is het benoemen van de kerncompetenties van de organisatie.

De kernvragen hierbij zijn:

- waar is de organisatie goed in?
- waar wil de organisatie goed in zijn, de strategie?
- om welke kernactiviteiten gaat het / wat zijn de belangrijkste resultaatgebieden?

Vervolgens dienen deze kerncompetenties vertaald te worden naar de afdelingen, business units, functiegroepen en gekoppeld te worden aan de bedrijfsprocessen van dat moment of zoals deze eruit moeten komen te zien.

Welke resultaten zijn er te behalen?

De praktijk laat goede resultaten zien van competentiemanagement.

Winst valt ondermeer te behalen op de volgende terreinen:

- Prestatieverbetering; implementatie van organisatiestrategie door concreet te maken wat men van medewerkers verwacht in termen van kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en motivatie
- Consistent HRM; optimale afstemming tussen de verschillende hr-instrumenten (zie hiervoor: competence clock)
- Verbetering van de communicatie door te spreken over waarneembare zaken in plaats van kretologie
- Medewerkers binden aan de organisatie door goede ontwikkelingsmogelijkheden te bieden
- Flexibele inzet van medewerkers door los te komen van het starre, statische functiedenken.

De dingen goed doen en de goede dingen doen, vraagt van de organisatie en medewerkers om daarin niet alleen om uit te gaan van een resultaatverplichting (→ een dienstverband betekent prestaties leveren), maar ook inhoud te geven aan een ontwikkelingsverplichting (→ een dienstverband betekent prestaties leveren, maar ook om aan medewerkers mogelijkheden te bieden die recht doen aan het vergroten van kennis, vaardigheden, inzichten, die resulteren in een succesvoller gedrag voor de medewerker zelf, de klant en de organisatie).

Hoe ga je om met competentie management?

Competentiemanagement is een proces van omgaan met kwaliteiten. Een klimaat van vertrouwen creëren waarin het spreken over competentieontwikkeling normaal is.

Er zijn diverse toepassingen mogelijk;

1. het realiseren van strategische doelen;
2. cultuurverandering;
3. onderdeel uitmakend van HR-instrumentarium of HR-beleid.

../3

Voor alledrie zijn toepassingen in de vorm van competentieprofielen nodig; weten waar je als organisatie, maar ook met elkaar op wilt aancoersen.

Ideaal type organisatie

Bij competentie management streven we naar de volgende (ideale) situatie:

Strategie: de keuze voor competentie management verankeren door te investeren in leren en ontwikkelen van medewerkers

Managementstijl: een coachende houding van managers (oriëntatie op resultaat en ontwikkeling). Dit betekent voorwaarden scheppen vanuit de competenties. Tevens ondersteuning bieden in (verdere) ontwikkeling van talenten

Systemen: systemen en procedures ondersteunen het ontwikkelingsproces van medewerkers (vraagt bovendien om een administratieve verwerking van personele gegevens in het HR-systeem)

Personeel: een verschuiving in het denken in taken naar denken in mensen. Kijken naar 'de fit' tussen de talenten van de medewerkers en de competenties waarover zij moeten beschikken

Cultuur: leercultuur; medewerkers zien als mensen mét talenten, die zij willen en kunnen ontwikkelen

Structuur: platte organisatie, hybride organisatievormen, zoals matrix- en projectstructuren. Taakverantwoordelijkheden maken plaats voor procesverantwoordelijkheden (dit gebeurt ook wanneer systemen hun intrede doen in een organisatie)

Stappen

Aanpak competentie management

Stap 1: Strategie kiezen; wat wil je als organisatie met competentie management doen. Dit is ondermeer afhankelijk van het beleid, welke competenties horen daarbij.

Stap 2: Kerncompetenties vaststellen door het management. Elke medewerker zal deze competenties in meerdere of mindere mate moeten laten zien in zijn gedrag.

Stap 3: Nivo waarop je competentie management wil toepassen c.q. vaststellen;

- organisatie
- functie
- individu

Voorbeeld per functienivo competenties onderscheiden. Wat houdt een competentie in en op de verschillende functienivo's? Waar moet je goed in zijn? Waar moet iemand zich nog in ontwikkelen? Je weet hierdoor als leidinggevende waarop je moet sturen / faciliteren.

Stap 4: Opstellen van competentieprofielen (competentiespel is hiervoor goed bruikbaar; is een tool voor HR-afdelingen).

Stap 5: Medewerkers informeren over competentie management, de profielen en de consequenties voor hun dagelijkse werk.

Een andere mogelijkheid – een goede om direct commitment voor competentie management in de organisatie te verkrijgen – is om samen met een selecte groep medewerkers het competentiespel te spelen vanwaar uit competentieprofielen op een speelse, doch praktijkgerichte wijze tot stand komen.

Stap 6: Het trainen van de leidinggevenden:

- resultaat- en ontwikkelingsgericht leidinggeven
- observeren van gedrag
- coachend leiderschap, aandacht voor personeelsontwikkeling

Stap 7: Competentieprofielen integreren in HR-instrumenten / HR-Beleid respectievelijk gegevens van medewerkers opnemen in procedures, processen, personeelsdossier en HR-systeem.

Tips

Welke valkuilen kom je tegen?

1. Centrale ontwikkeling en decentrale uitvoering;
Bij grote organisaties ontstaat er een spanningsveld tussen het centraal ontwikkelen van competentieprofielen en het decentraal toepassen. Let op het proces van de totstandkoming van de profielen.
2. Mate van gedetailleerdheid;
Toepassing van profielen valt of staat met de herkenbaarheid ervan voor de medewerker. Te abstracte profielen zijn niet herkenbaar genoeg en te gedetailleerde niet hanteerbaar!
3. Algemeen versus specifiek;
Het competentiemodel moet direct aansluiten op de toepassingen in de praktijk en administratief ontsloten kunnen worden.
4. Training van de leidinggevende / manager;
De ervaring leert dat bij de implementatie van competentie management het waarnemen en interpreteren van gedrag volop aandacht moet krijgen (Raet Competentiespel!).

5. Sfeer van vertrouwen;
Ontbreekt er een sfeer van vertrouwen, dan in de eerste periode hierop de nadruk leggen.
6. Geen integratie;
Het werken met competenties zie je al in veel organisaties, maar vaak is het niet in het gehele personeelssysteem doorgevoerd. Men is blijven steken bij functieprofielen terwijl het ook mogelijkheden in de sfeer van ESS en MSS verschaft/versterkt.

Wat zijn de succes factoren?

- Bereidheid tot investeren qua tijd en geld
- Leidinggevenden zijn in staat om met competenties te werken
- Helder omschreven competenties, herkenbaar voor alle betrokkenen
- Acceptatie van competenties door alle betrokkenen
- Systemen ondersteunen competentie-ontwikkeling van medewerkers

Algra Consult / Léon Algra
Leiden, 2009



Nadere informatie:
ALGRA CONSULT
Tuinderijpad 16
2324 MC Leiden
T 06 42 45 31 46
Email: info@algraconsult.nl