

Competentiemanagement

Gevalstudie : Glaverbel Mol

Hans DE JONG

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot Mater in de Toegepaste Economische Wetenschappen, major Integrerend Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Als onderwerp heb ik gekozen om de mogelijke verdere invoering van competentie management in Glaverbel Mol te onderzoeken rekening houdend met de problemen en positieve punten van het huidige personeelsbeleid. De titel van deze eindverhandeling is bijgevolg: "competentiemanagement: Casestudie Glaverbel Mol".

Tijdens de totstandkoming van dit werk, heb ik op de steun van enkele personen kunnen rekenen, die ik hiervoor in het begin van deze eindverhandeling zeer hartelijk wil bedanken.

Vooreerst wil ik graag mijn dank betuigen aan mijn promotor Prof. Dr. Hilda Martens voor de begeleiding van deze eindverhandeling. Vervolgens wil ik de heer Theo Verschaeren, HR manager Glaverbel Mol, bedanken voor zijn uitstekende begeleiding en hulp tijdens het gebeuren. Tevens wil ik ook alle werknemers van Glaverbel Mol bedanken voor hun tijd en medewerking tijdens de gesprekken. Vervolgens wil ik mijn vriendin bedanken voor haar hulp en steun bij deze eindverhandeling. Tenslotte richt ik mijn grootste dankwoord tot mijn ouders, zonder wiens morele en financiële steun mijn opleiding aan de Universiteit Hasselt niet mogelijk was geweest.

Samenvatting

De interesse voor competentie management is er gekomen in de jaren 90. Werkgevers verwachten meer van hun werknemers in de vorm van flexibiliteit, autonomie en betere resultaten. Wat ze doen en of zij over de juiste capaciteiten beschikken is belangrijk, maar evenzeer hoe ze functioneren en welk resultaat ze bekomen. Naar het einde van de jaren 90 met de opkomende schaarste op de arbeidsmarkt wordt de aandacht gericht op het behouden en ontwikkelen van de competenties van werknemers. Het wordt belangrijk hoe de organisatie omgaat met de kwaliteiten van de werknemers. Succesvol ondernemen hangt af van de manier waarop een organisatie omgaat met de aanwezige competenties.

Nu zijn we verder en is competentie management geen trend meer. Er wordt tijd gestoken in het zorgvuldig implementeren van competentie management. Meer en meer ondernemingen beginnen competentie management ook echt toe te passen. Het wordt een ideaal middel om de verschillende Human Resources activiteiten op elkaar te laten afstemmen.

Het doel van deze eindverhandeling is na te gaan in hoeverre het competentie beheer is ingevoerd binnen Glaverbel Mol en of het volgens de werknemers nog verder ingevoerd kan worden. Wat zijn de voor en de nadelen en waar kan men weerstand verwachten. Bijgevolg is voor dit onderzoek voor de volgende centrale onderzoeksvraag gekozen: "Wat is competentie management, in hoeverre het reeds geïmplementeerd is binnen Glaverbel Mol en kan het volgens de werknemers nog verder uitgewerkt worden gezien het huidige personeelsbeleid?" Om op deze vraag te antwoorden, is er gekozen om enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een praktijkstudie bij Glaverbel Mol uit te voeren.

Voor de literatuurstudie werden boeken, wetenschappelijke tijdschriften, vaktijdschriften, het internet en e-bronnen geraadpleegd. De resultaten hiervan zijn ten eerste een beschrijving van de geschiedenis van competentie management. Vervolgens worden de begrippen competenties en competentie management gedefinieerd. Als doel voor competentie management komt naar voor: de juiste persoon op de juiste plaats krijgen en het vertalen van de organisatievisie naar individueel gedrag. Daarna worden de negen

redenen voor het invoeren van competentie management besproken. De redenen zijn onder andere een beter zicht krijgen op de aanwezige talenten en capaciteiten van de huidige werknemers en uitzoeken wat de organisatie hiermee kan doen. Ook het transparanter maken van het loopbaanbeleid en het verbeteren van de interne communicatie. Als voordelen van competentie management worden de ondersteuning van de kernwaarden en kerndoelen van de organisatie, duidelijkheid voor de werknemers wat er van hen wordt verwacht, eigen groei en ontplooiing, integreren Human Resources processen en objectieve kwalificatie voor selectie en mobiliteit, vernoemd. Het volgende punt behandelt de valkuilen bij invoering competentie management. Competentie management mag nooit als doel alleen worden gezien. Ook de volledige steun van de directie en een degelijke definiëring van de competenties wordt vaak over het hoofd gezien. Bij de invoering is het van belang de vakbond erbij te betrekken. Zij staan meestal sceptisch tegenover competentie management. Wat gebeurt er met werknemers die niet competent zijn voor een functie. Zij vinden het zeer belangrijk betrokken te worden in heel het proces. Wanneer kan men competentie management invoeren. Competentie management kan een belangrijke rol spelen in organisaties waarbij het menselijke talent van belang is. Men kan het echter ook toepassen in de dagelijkse werking van het personeelsbeleid. Als voorlaatste wordt de implementatie van competentie management volgens 3 auteurs toegelicht. Er is hierbij gekozen voor een uitgebreide toelichting om het effect van competentie management op de processen van het personeelsbeleid in de verf te zetten. Daarbij wordt ook een vergelijking tussen de 3 theorieën beschreven. Ten slotte handelt het laatste puntje van de literatuurstudie over de bevindingen van de bestaande onderzoeken.

Voor de praktijkstudie werd gekozen voor focusgroepen voor het onderzoek binnen Glaverbel Mol. De reden voor focusgroepen is dat men de ervaringen van de werknemers over de vier pijlers van het personeelsbeleid en over competentie management te weten wilt komen. Deze zouden gemakkelijker bekomen kunnen worden via focusgroepen. Er zijn hierbij 44 werknemers geïnterviewd met een duidelijke spreiding over de verschillende afdelingen.

Allereerst wordt een korte beschrijving gegeven van het productiebedrijf Glaverbel Mol. De naam Glaverbel bestaat al sinds 1961 en is gespecialiseerd in het maken van glas. Dit glas wordt geproduceerd in verschillende diktes voor verschillende diktes. Sinds 2002 is Glaverbel groep volledig onderdeel van de internationale organisatie Asahi Glass Co.

Deze organisatie bekleedt een leiderspositie in veel landen. Glaverbel Mol is met het idee van competentie management beginnen te spelen sinds 1998. Elke vestiging binnen Asahi Glass Co mocht voor zichzelf uitmaken in welke mate dit werd doorgevoerd binnen de organisatie. Glaverbel Mol koos voor een volledige toepassing van competentie management op termijn. Door de competentiefiche af te leiden van de functiebeschrijvingen is men begonnen met competentie management. Het is echter nog niet volledig doorgevoerd omwille van de vakbond. Er moet eerst een nationaal akkoord komen over de definiëring van competenties en het opstellen van functioneringsgesprekken voor arbeiders. Dit bemoeilijkt de implementatie omdat bv. de competentiefiches op dit moment alleen door de leidinggevende zijn ingevuld. Deze fiches gebruikt men om een actieplan op te stellen wat betreft opleidingen en als basis voor de testen die gebruikt worden bij de werving en selectie.

In de eigenlijke focusgroepen worden de vier pijlers van het Human Resources beleid besproken namelijk werving en selectie, opleiding, loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken. Algemeen gezien staat men positief tegenover deze 4 gebieden. Telkens worden er positieve en negatieve punten aangehaald op basis van eigen ervaringen. Verbeterpunten komen ook aan bod. Competentie management zelf wordt na een degelijke uitleg, overwegend positief ontvangen. Omwille van problemen die zich voordoen bij de andere gebieden van het personeelsbeleid, zien sommigen onder de bevroegde werknemers problemen opduiken bij de invoering ervan. De positieve punten die aangehaald worden zijn onder andere de link tussen de eigen competenties en opleidingen en een kans voor gemotiveerde werknemers om door te groeien. De bedenkingen die men hierbij heeft situeren zich vooral rond de testen en wat als de testen uitwijzen als bepaalde personen niet geschikt blijken. Daarom is er een lichte weerstand vanuit de vakbond en de werknemers.

Een vergelijking tussen praktijk en theorie leert dat er een groot verschil is. De redenen waarom men competentie management wil invoeren en de doelstellingen komen overeen. Vaak ziet men ook de voordelen van dit beleid. Het is echter niet zo simpel om competentie management direct in te voeren. Zowel de directie, de vakbond en de werknemers moeten op dezelfde lijn liggen over de invoering ervan en dat vergt tijd. Ook kunnen er problemen komen indien de rest van het personeelsbeleid nog niet optimaal werkt of voorhanden is.

Ten slotte kan er op het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag, nl. wat competentie management is, toch een duidelijk antwoord gegeven worden. Het competentie management dat beschreven wordt in de literatuur is wat Glaverbel Mol als doel vooropstelt. Alleen de uitvoering ervan wordt op een andere manier gedaan maar dit hangt af van de werknemers, de directie en de vakbond. Uit de praktijkstudie blijkt dat competentie management goed geïmplementeerd is binnen Glaverbel met een goed doel voor ogen. Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de ondervraagde werknemers positief staat tegenover de verdere uitbreiding van competentie management. Hierbij moeten nog aanpassingen gebeuren bij het huidige personeelsbeleid om competentie management verder in te voeren.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	- 1 -
Samenvatting	- 2 -
Inhoudsopgave	- 6 -
1 Probleemstelling	- 8 -
1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering.....	- 8 -
1.2 Centrale onderzoeksvraag	- 10 -
1.3 Werkwijze	- 10 -
2 Literatuurstudie	- 12 -
2.1 Beschrijvingen en verantwoording van de gevolgde aanpak.....	- 12 -
2.1.1 Parameters	- 12 -
2.1.2 Zoektermen.....	- 13 -
2.2 Competentiemanagement onder de loep.....	- 13 -
2.2.1 De geschiedenis van het competentie denken	- 14 -
2.2.1.1 Het ontstaan van het competentie denken.....	- 14 -
2.2.1.2 Individuele benadering	- 15 -
2.2.1.3 Organisatorische benadering	- 16 -
2.2.2 Begripsbepalingen	- 17 -
2.2.2.1 Competentie	- 17 -
2.2.2.2 Competentiemanagement.....	- 19 -
2.2.3 Doelstelling van competentimanagement	- 22 -
2.2.4 Redenen voor het gebruik van competentimanagement	- 22 -
2.2.5 Voordelen van competentimanagement	- 24 -
2.2.6 Valkuilen bij competentimanagement.....	- 26 -
2.2.7 Competentiemanagement en de vakbond	- 28 -
2.2.8 Wanneer competentimanagement gebruiken.....	- 29 -
2.2.9 De implementatie van competentimanagement.....	- 30 -
2.2.9.1 Volgens Guiver-Freeman (2001).....	- 31 -
2.2.9.2 Volgens Lou van Beirendonck (2004).....	- 36 -
2.2.9.3 Volgens Maes (2000).....	- 40 -
2.2.9.4 Vergelijking theorieën invoering.....	- 46 -
2.2.10 Competentiemanagement in Vlaanderen	- 49 -
3 Het competentimanagement binnen Glaverbel	- 53 -
3.1 Voorstelling Glaverbel.....	- 53 -
3.1.1 Float	- 54 -
3.1.2 Vertec	- 55 -
3.1.3 Coater	- 55 -
3.1.4 Kempenglas	- 55 -
3.1.5 Algemene dienst	- 55 -
3.1.6 Centrale dienst	- 56 -
3.2 De start van competentimanagement binnen Glaverbel	- 56 -

3.3	De invoering van competentie management in Glaverbel Mol	- 62 -
3.3.1	Selectie.....	- 62 -
3.3.2	Opleidingen en functioneringsgesprekken.....	- 64 -
4	Praktijktest	- 68 -
4.1	Theoretische onderbouw focusgroepen.....	- 68 -
4.2	Bevindingen focusgroepen binnen Glaverbel.....	- 73 -
4.2.1	Werving en selectie.....	- 74 -
4.2.2	Opleiding.....	- 78 -
4.2.3	Functioneringsgesprek	- 81 -
4.2.4	Loopbaanontwikkeling	- 84 -
4.2.5	Competentiemanagement.....	- 85 -
4.3	Eigen mening over focusgroepen Glaverbel.....	- 89 -
5	Vergelijking theorie - praktijk	- 93 -
6	Opmerkingen over mijn thesis	- 97 -
	Literatuurlijst	- 98 -
	lijst van figuren	- 101 -
	Bijlage 1: Competentiefiche	1
	Bijlage 2: de eerste mail van de HR manager.....	7
	Bijlage 3: de tweede mail van de HR manager	8
	Bijlage 4: inleiding en vragen van focusgroep.	9
	Bijlage 5: Zoektermen voor de literatuurstudie.....	12

1 Probleemstelling

Na een korte omschrijving en situering van het praktijkprobleem wordt de centrale onderzoeksvraag omschreven. Nadien zal er een kort overzicht gegeven worden van de werkwijze die gevolgd is voor het verdere verloop van de eindverhandeling.

1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering

De interesse voor competenties en competentie management begon een kleine 20 jaar geleden. Plannen en organiseren, klantgerichtheid of samenwerken werden niet langer omschreven in termen van bekwaamheden, maar gegroepeerd onder de noemer competenties. [De Prins, 2005] Het succes wordt ook steeds meer bepaald door de mate waarop een organisatie erin slaagt zich flexibel op te stellen en innovatief te zijn. Om mee te kunnen moet men kunnen reageren op veranderingen en creatief omspringen met informatie en technologie. Dit zorgt ervoor dat hoge eisen aan de individuele kwaliteiten van de werknemers worden gesteld. Daarnaast is het ook belangrijk hoe de organisatie omgaat met deze kwaliteiten. "Succesvol ondernemen is dan ook afhankelijk van de manier waarop de organisatie omgaat met competenties". [Mulder et al., 1998:1]

Eind jaren negentig was competentie management een trend. Nu zijn we de tendens voorbij en de snelle interventies van vroeger om mee te zijn met de tijd hebben plaatsgemaakt voor zorgvuldig implementeren van competentie management. Competentie management heeft implicaties gekregen op de meeste domeinen van het personeelsbeleid. Het is een ideaal middel om de verschillende Human Resources activiteiten op elkaar te laten afstemmen. Het beïnvloed zowel de werving en selectie, loopbaanbegeleiding, beoordeling, opleidingen en beloningen. [Van Beirendock, 2004]

Tegenwoordig voeren veel bedrijven een competentiegericht personeelsbeleid, maar toch beweren minder ondernemingen competentie management toe te passen. De reden hiervoor is dat competentie management geen modewoord meer is maar ook echt wordt toegepast in de organisatie. Dit is vastgesteld door de STV-Innovatie & Arbeid wat de

onderzoekcel is van de Serv. Zij stelden een indicator op aan de hand van dertien kenmerken die betrekking hebben op opleiding, technieken van competentie management, een aangepaste arbeidsorganisatie en externe netwerkvorming. Indien er op de helft van deze punten gescoord wordt, kan men spreken van competentie management. In 2004 stelde men een stijging van 8,2 procent vast ten opzichte van 2001 van ondernemingen die echt competentie management toepassen. In 2004 kon men ook een daling van 4 procent waarnemen van ondernemingen die zelf zeggen competentie management toe te passen. De hype is dus gemilderd en ondernemingen kijken nu kritischer naar hun eigen inspanningen. In sommige bedrijven wordt de term competentie management zelfs vermeden omdat dit gevoelig ligt bij de vakbond. [Bracke, 2006]

De invloed van werknemers als belangrijkste productiecapaciteit zal volgens mij in de komende jaren waarschijnlijk toenemen. Omdat competentie management hierop inspeelt, zal dit alternatieve personeelsbeleid de komende jaren zeker aan populariteit inwinnen. Wanneer men de huidige of toekomstige competenties van de werknemers in kaart wil brengen samen met de behoeften, zal men ook moeten luisteren naar de werknemers. De werknemers zullen zich ook betrokken voelen bij de ontwikkeling ervan. Dit komt de organisatie ten goede en hierdoor zal de motivatie van de werknemers stijgen. Deze motivatie en betrokkenheid zullen er volgens mij meer toe leiden dat men zelf meer de mogelijkheden van competentie management gaat benutten. Door de competenties in kaart te brengen zal de werknemer ook kunnen zien in hoeverre hijzelf nog moet verbeteren om een andere functie aan te kunnen. De loopbaanontwikkeling kan gestuurd worden door de werknemer zelf.

De reden waarom ik dit thema gekozen heb is omdat het gerelateerd is aan mijn afstudeerrichting Integreerend Ondernemerschap waar competentie management regelmatig vernoemd wordt. Dit onderwerp interesseert mij en ik wou mij er dan ook verder in verdiepen. Waarom ik voor Glaverbel Mol heb gekozen is omdat ik reeds met hen samengewerkt heb voor mijn stage. De theorie die we in de les voorgeschoteld kregen kon ik geregeld linken met wat er in Glaverbel aan Human Resources werd gedaan. Het leek me daarom zeer interessant om te onderzoeken in hoeverre Glaverbel gevorderd is in dit competentie beheer. Zo leer ik competentie management zowel langs de kant van de theorie als de praktijk kennen.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is eerst de theoretische kant te bekijken van wat competentie management nu juist betekent en inhoudt. Het verdere verloop zal een vergelijking inhouden tussen theorie en praktijk. Er zal worden aangetoond in hoeverre de theorie beperkingen ondervindt in de praktijk. Daarom heb ik gekozen voor de volgende onderzoeksvraag:

“Wat is competentie management, in hoeverre het reeds geïmplementeerd is binnen Glaverbel Mol en kan het volgens de werknemers nog verder uitgewerkt worden gezien het huidige personeelsbeleid?”

1.3 Werkwijze

Om te weten wat competentie management inhoudt, zal ik gebruik maken van een aantal boeken, wetenschappelijke tijdschriften en vaktijdschriften uit universitaire bibliotheken, de stadsbibliotheek van Leuven en de gemeentebibliotheek van Mol. Op die manier zal ik de theoretische kant van competentie management te ontdekken.

Het doel van het praktijkonderzoek is na te gaan in hoeverre het competentie beheer is ingevoerd binnen Glaverbel Mol en of het volgens de werknemers nog verder ingevoerd kan worden. Welke nadelen of voordelen zijn er bij een verdere doorvoering ervan. Aan de hand van focusgroepen zou ik graag te weten willen komen in welke mate competentie management reeds is ingevoerd binnen Glaverbel en welke tegenstand men hierbij heeft moeten overwinnen en of er nog weerstand te verwachten is vanuit de werknemers of vakbondsorganisatie. Het huidige personeelsbeleid zal hiervoor in kaart moeten gebracht worden om de positieve - en negatieve punten ervan aan te halen. Deze persoonlijke punten van de werknemers zullen naar boven komen uit de focusgroepen. Die punten zal ik dan via de focusgroepen linken met

competentiemanagement en kijken in hoeverre competentiemanagement een oplossing voor de problemen kan betekenen.

Vervolgens zal er een vergelijking tussen enerzijds de theorie en anderzijds de praktijk opgesteld worden. Dit wordt afgesloten met een eigen aanbeveling en besluit. Ten slotte wordt dit geheel in de bijlage afgesloten met een lijst van geraadpleegde werken, een lijst van figuren en de uitgebreide samenvatting van de verschillende focusgroepen.

2 Literatuurstudie

Dit gedeelte zal eerst starten met een beschrijving van de gebruikte zoekstrategie. Vervolgens zullen de bevindingen uit de literatuurstudie besproken worden. Ten slotte zal dit hoofdstuk met een samenvattend besluit afgerond worden.

2.1 Beschrijvingen en verantwoording van de gevolgde aanpak

Deze sectie zal twee onderdelen behandelen. Als eerste de parameters die ik heb gebruikt om mijn literatuurstudie te schrijven. In het tweede deel beschrijf ik het soort van zoektermen die ik gebruikt heb om de boeken en artikels te bekomen.

2.1.1 Parameters

Voor het literatuuronderzoek heb ik gekozen om boeken, wetenschappelijke tijdschriften en vaktijdschriften te raadplegen. Het is belangrijk om de juiste informatie te kunnen uitschrijven en omdat ik de Engelse en Nederlandse taal het beste beheer, heb ik hier ook voor gekozen. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van de zoekmachines Google en Yahoo op het Internet. Tenslotte heb de e-bronnen, die via de website van de Universiteit Hasselt beschikbaar zijn, geraadpleegd. Hier heb ik gezocht in de bibliografische databanken, namelijk Web of Knowledge en ERL-server, en de zoekmachines voor literatuur, namelijk EBSCOhost en SwetsWise.

Om relevante geschreven literatuur te verzamelen, ben ik eerst naar de gemeentelijke bibliotheek van Mol gaan zoeken. Vervolgens heb ik mijn zoekactie verder gezet in de universiteitsbibliotheken van de Universiteit Hasselt, het Universitair Centrum Antwerpen, de Universiteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Sociale Wetenschappen en Toegepast Economische Wetenschappen in Leuven. Tenslotte heb ik ook de bibliotheken van de Xios Hogeschool Limburg en de Centrale bibliotheek van Leuven bezocht.

Bij het zoeken van de gepaste literatuur heb ik geopteerd om enkel boeken en tijdschriften vanaf het jaar 2000 te consulteren. De reden hiervoor is dat er in thesissen van het jaar 2003 het onderwerp competentie management reeds besproken werd. Daarom ben ik mijn zoektocht naar meer recent materiaal begonnen. Dit was geen evidentie omdat de meeste bezochte bibliotheken vooral literatuur bezitten van vroegere datum. Literatuur over competentie management na 2003 heb ik vooral gevonden in wetenschappelijke tijdschriften.

2.1.2 Zoektermen

Bij de zoektocht naar relevante literatuur heb ik gebruik gemaakt van Nederlandse en Engelse trefwoorden die gerelateerd zijn aan het onderwerp competentie management. Hierbij heb ik ook op auteursnamen gezocht. Voor een overzicht van de trefwoorden en auteursnamen verwijs ik naar bijlage 1.

2.2 Competentie management onder de loep

In volgende paragrafen worden de bevindingen van de literatuurstudie uitgeschreven. Allereerst zal het ontstaan van competentie management beschreven worden. Nadien bekijken we wat competentie management en competenties inhouden en waarom het ingevoerd wordt. Vervolgens worden ook punten aangehaald waar men moet opletten als men met competentie beheer wil starten. Nadien zullen 3 verschillende manieren van invoering door 3 bekende auteurs op vlak van competentie management besproken worden. Als laatste puntje bespreek ik de huidige stand van zaken van Competentie management in Vlaanderen.

2.2.1 De geschiedenis van het competentie denken

2.2.1.1 Het ontstaan van het competentie denken

De interesse voor competentiebeheer is volgens Baissier (2002a) op de voorgrond gekomen in het begin van de jaren 90. Werknemers kregen meer autonomie, waren de spil in de lerende organisatie en moesten zich voortdurend flexibel opstellen om aan de snel wisselende omstandigheden te voldoen. Werkgevers verwachtten van de werknemers dat zij taakelementen van uiteenlopende functies integreren, diverse rollen aankunnen en initiatief nemen om resultaten te boeken. Wat zij doen en of zij over de juiste capaciteiten beschikken is belangrijk maar evenzeer hoe zij functioneren en met welk resultaat. Naast hun kennis, vaardigheden en ervaring kijkt men ook naar hun attitude, gedrag en bijdrage aan de bedrijfsresultaten. Werkgevers verwachten meer resultaten, betere prestaties en het beheersen van meerdere vakgebieden. Naast competenties zoals bereidheid tot veranderen en samenwerken wordt leercapaciteit, initiatief, inzet, verantwoordelijkheid, creativiteit en communicatievaardigheid ook belangrijk.

In deze context evolueert het personeelsbeleid van veeleer losse Human Resource Managementactiviteiten tot een belangrijke schakel in de bedrijfsstrategie. Het HR departement moet zoals andere afdelingen meetbare resultaten op korte termijn kunnen laten zien. 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. [Baissier, 2002a]

Naar het einde van de jaren 90 toe, wanneer er een tijd van schaarste op de arbeidsmarkt heerste, groeide de interesse voor competentiebeheer. De bedrijven hebben er meer belang bij om werknemers te behouden en hen kansen op ontplooiing aan te bieden. De economie richt zijn aandacht meer en meer op een belangrijke input, de menselijke arbeid. Het behouden en ontwikkelen van competenties van werknemers wordt steeds belangrijker en werknemers worden aanzien als de kracht achter de draaiende economie. [Baissier, 2002a]

Bij het ontstaan van competentie management kan men twee verschillende benaderingen onderscheiden namelijk de individuele en de organisatorische benadering. De individuele benadering kan verder opgedeeld worden in de UK benadering en de US benadering. Bij de organisatorische benadering komen de kerncompetenties aan bod. In de volgende paragrafen zal ik deze benaderingen even kort toelichten. [Van Acker, 2002]

2.2.1.2 Individuele benadering

In Engeland werden National Vocational Qualifications uitgewerkt met vastgelegde standaarden in niveaus van jobvereisten en verantwoordelijkheidsgebieden. Deze kwalificaties werden toegekend aan individuele medewerkers die op basis van een evaluatie bepaalde vaardigheden toonden in concrete situaties. Deze vaardigheden kunnen worden aangeleerd en zijn de minimum vereisten die nodig zijn om een specifieke functie of rol op een succesvolle manier te vervullen. Deze methode werd aanzien als alternatief voor traditionele opleidingskwalificaties. De UK benadering was er meer op gericht om het vaardigheidsniveau van de werknemer te stimuleren. [Van Beirendonck, 2001]

De functiegerichtheid van deze stroming wil zeggen dat men naar de noodzakelijk te vervullen taken en het verwachte gedrag van medewerkers in concrete situaties verwijst. De focus ligt dus meer op de prestaties van de werknemer. [Van Acker, 2002]

In de US benadering echter geeft men meer aandacht aan de rol van het management in het realiseren van een competitief voordeel. De American Management Association gaf de opdracht aan het managementconsultancybureau "McBer Associates" om onderzoek te doen naar de eigenschappen en karakteristieken die succesvolle managers onderscheiden van gemiddelde managers. Ze kwamen tot de conclusie dat niet één bepaalde factor het onderscheid maakt tussen succesvolle en minder succesvolle managers, maar wel een ruime waaier aan eigenschappen. Het betreft zowel persoonlijke eigenschappen, ervaring, motieven, als andere kenmerken. Ze identificeerden negentien competenties die door succesvolle managers werden getoond, hoewel niet alle managers over alle 19 eigenschappen beschikten. Boyatzis omschreef toen een competentie als een onderliggende eigenschap, die oorzakelijk verbonden is met effectieve of superieure prestaties in een functie [Boyatzis, 1982; cited by Van Beirendonck, 2001] . De focus in

deze Amerikaanse denkwijze lag dus niet zozeer op 'prestatiecriteria' maar wel op 'excellentie'. Wat maakt dat sommige managers excellent zijn in hun functioneren en het zelfs hoger ligt dan de criteria. [Van Beirendonck, 2001] In tegenstelling tot de UK benadering werd hier naar de vaardigheden gekeken die het verschil maakten in presteren. De UK benadering keek meer naar de basisvaardigheden nodig om een functie te vervullen. [Van Beirendonck, 2004]

2.2.1.3 Organisatorische benadering

In een artikel in de Harvard Business Review bespreken Prahalad en Hamel (1990) het competentie-management op organisatieniveau. In tegenstelling tot de individuele benadering bekijken zij competentie-management langs de kant van de organisatie. Ze spreken dus niet over individuele competenties die men nodig heeft om een functie optimaal te vervullen maar ze beschrijven de competenties die organisaties nodig hebben om te groeien.

Prahalad en Hamel (1990) zijn van mening dat organisaties competenties bezitten die hen een competitief voordeel kunnen opleveren. Hiervoor gebruiken zij de term "kerncompetenties". Deze kerncompetenties zijn niet als vaststaande gegevens te beschouwen maar moeten constant bijgewerkt en dus verbeterd worden. Ze worden afgeleid van de missie van de organisatie. Om te slagen moeten ondernemingen zich steeds afvragen wat ze willen bereiken en welke diep verankerde en unieke vaardigheden ze daarvoor nodig hebben.

Om te kunnen spreken over kerncompetenties moeten deze competenties volgens Maes (2000: 84) een centrale rol spelen in het succes van de onderneming op lange termijn. Drie voorwaarden moeten hierbij vervuld worden:

- "Ze moeten een fundamentele waarde hebben voor de klant. Terwijl de meeste bedrijven de kosten van hun producten of diensten specifiek kunnen specificeren, kunnen ze dat veel minder voor de waarde die ze aan een product toevoegen. Een belangrijke vraag in dit verband is: waarvoor betaald de klant eigenlijk?"
- "Ze moeten uniek zijn ten opzichte van de concurrentie. Een kerncompetentie moet een vaardigheid zijn die een bedrijf bezit en waarbij het uitsteekt boven de concurrenten in de markt."

- “Ze moeten uitbreidbaar zijn naar de toekomst. Met de kerncompetentie moet het mogelijk zijn nieuwe toepassingen en mogelijkheden te ontwikkelen. Hiervoor moet men overstappen van een op het product gerichte toepassing naar een op vaardigheden gebaseerde toepassing.”

2.2.2 Begripsbepalingen

2.2.2.1 Competentie

Tegenwoordig duikt het woord competentie regelmatig op in het Nederlandse taalgebruik. Een eenduidige definitie voor competenties bestaat er niet en vaak wordt het dan ook te pas en te onpas gebruikt. In Van Dale wordt het woord competentie omschreven [Van Dale, 2007] als:

- 1 deskundigheid, geschiktheid => *bekwaamheid*
- 2 bevoegdheid tot handelen of oordelen

Als men meerdere definities van ‘competentie’ gaat bekijken dan merkt men dat het woord “bekwaamheid” meestal aangehaald wordt. Het gaat hierbij dan ook vooral over wat iemand kan en niet over wat iemand mag zoals staat bij de bevoegdheid tot handelen.

Guiver-Freeman (2001:5) gebruiken de volgende definitie van competentie: “Een competentie is de omschrijving van een gespecialiseerde kennis, vaardigheid of persoonlijkheidskarakteristiek waardoor de effectieve medewerker zich onderscheidt van een minder of niet effectieve medewerker”.

Volgens hen kan men echter voor de meeste functies drie soorten competenties onderscheiden die elkaar onderling beïnvloeden [Guiver-Freeman 2001:5]:

- “de competenties die nodig zijn voor het technisch/vakinhoudelijk goed functioneren in de functie” of kenniscompetenties;
- “de competenties die nodig zijn voor het organisatorisch goed functioneren in de functie: het eigen werk en eventueel dat van anderen organiseren” of vaardigheidscompetenties;
- “de competenties die nodig zijn voor het relationeel/commercieel goed functioneren in de functie” of gedragscompetenties.

De definitie die echter het meest wordt gebruikt in boeken is die van Lou Van Beirendonck (2004: 21): "observeerbare eigenschappen onder de vorm van toegepaste kennis of daadwerkelijk gedrag, die op een of andere wijze bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie".

Zoals Guiver-Freeman ziet Van Beirendonck competenties als eigenschappen die tot een goed resultaat kunnen leiden in een specifieke rol en dat werknemers zich kunnen onderscheiden door deze competenties te beheersen. Volgens Van Beirendonck zijn deze competenties observeerbaar en meetbaar. Hierdoor kan men ze ook gemakkelijker managen en bijdragen tot betere of aangepaste prestaties. Dit is nodig om de missie en de doelstellingen van de onderneming te realiseren [Van Beirendonck, 2004]. Boyatzis in De Sutter et al. (2001) ziet competentie eerder als een onderliggende eigenschap van een persoon. Hij beschouwt een competentie als eender welke eigenschap die oorzaak is van succes in een job of een situatie. Zijn definitie laat ruimte voor allerlei attitudes, onderliggende drijfveren, persoonlijkheidskenmerken, constructen zoals rationele intelligentie en emotionele intelligentie.

Spencer & Spencer [Spencer and Spencer, 1993 cited by Li Po, nd] omschrijven in hun boek *Competence at Work* van 1993 competencies als volgt: "A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation." Met de term 'underlying characteristic' bedoelen de auteurs een herkenbaar gedragspatroon dat zich gedurende langere tijd, regelmatig en onder verschillende omstandigheden herhaalt. Volgens hen is een competentie dus het karakteristieke gedrag van een persoon, waarbij het gaat om gedrag dat in oorzakelijk verband staat met effectief of zelfs superieur presteren in het werk of in een andere situatie. Bij hen gaat het dus om meetbare prestaties alsook om zichtbaar, karakteristiek en kenmerkend gedrag. Zij benaderen een competentie, bijvoorbeeld flexibiliteit, als kenmerkend gedrag vanuit het standpunt van efficiëntie in werk en organisatie.

2.2.2.2 Competentiemanagement

Competentiemanagement is een nieuwe tendens binnen het HRM. Daarvoor was het personeelsbeleid steeds gebaseerd op de idee dat een bedrijf bestaat uit een aantal vaststaande functies, die zo goed mogelijk moesten worden opgevuld. De personeelsmanager zocht met andere woorden naar de meest geschikte persoon voor iedere vooraf vastomlijnde functie. Dit wordt wel eens de 'functiebenadering' in het personeelsbeleid genoemd. Elke functie bestaat dan uit een vast aantal taken, die de werknemer geacht wordt uit te voeren. Sinds een aantal jaren wint echter de competentiebenadering meer en meer terrein in het personeelsbeleid. [Van Beirendonck, 2004]

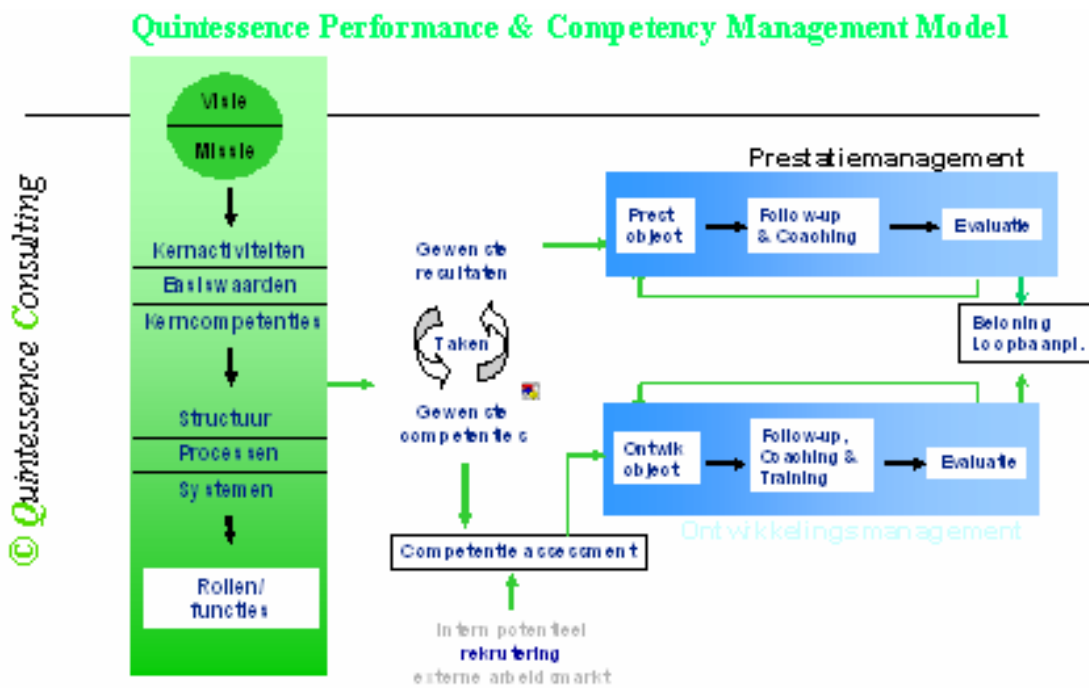
Net als het begrip competenties wordt competentie management op verschillende manier omschreven. Na veel definities gelezen te hebben, is de definitie van Lou Van Beirendonck de meest logische en voor mij persoonlijk omvat die definitie ook de meeste definities over competentie management.

Van Beirendonck (2004:36) omschrijft competentie management als "een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op het realiseren van de opdracht van de organisatie en het performanter maken van de medewerkers".

Competentie management omvat dus enkele activiteiten waarbij de juiste persoon op de juiste plaats wordt gezet waardoor de onderneming er beter van wordt. Binnen competentie management spreken we van een verticale en horizontale integratie. Verticale integratie is het afstemmen van competenties van de huidige of toekomstige werknemers op de missie, visie en strategie van de onderneming. Deze competenties moeten kunnen bijdragen tot de realisatie van de opdracht van de onderneming. [Van Beirendonck, 2004]

Met horizontale integratie verwijst men naar de afstemming van de verschillende Human Resources activiteiten op elkaar. Competenties zullen hierbij als rode draad fungeren bij de werving, selectie, beoordeling, coaching, opleiden en beloning. [Van Beirendonck, 2004]

In het Quintessence Performance and Competency Management Model (zie figuur 1) worden de horizontale en verticale integratie meer in detail voorgesteld. Het model toont de samenhang van strategische, tactische en operationele activiteiten. Dit gebeurt voor een veelheid aan aandachtspunten zowel op het vlak van het algemene als het Human Resources management. Het competentie management op strategisch niveau staat links in het model. [Van Beirendonck, 2004]



Figuur 1: Quintessence Performance and Competency Management Model

Bron: Van Beirendonck, 2004:38

De uiteindelijke 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. [Van Beirendonck, 2004]

Het is dit competentieprofiel dat de verdere draaischijf wordt voor diverse human resource activiteiten. Het beoordelen van competenties gebeurt op basis van het vooropgestelde, gewenste competentieprofiel. Alle individuele competenties worden gemeten en daarna vergeleken met het vooropgestelde profiel. Dit kan zowel in het kader van jobrotatie, promotie, selectie, loopbaanoriëntering of detectie van ontwikkelingsbehoeften. De vergelijking tussen het gewenste competentieprofiel eigen aan een bepaalde functie en de uiteindelijke vastgestelde of gemeten competenties bij een individu, zijn de basis voor verdere acties. Indien blijkt dat de competenties voor een functie niet overeen komen met het gewenste profiel dan kan dit een aanzet zijn tot het vastleggen van individuele ontwikkelingsobjectieven. Deze objectieven moeten worden aangeboden en op hun nut geëvalueerd worden. Zowel de prestaties als de competenties van een medewerker zijn variabelen die voor verdere loopbaanplanning zorgen en eventueel een maatstaf zijn voor beloning. [Van Beirendonck, 2004]

Een belangrijk uitgangspunt bij competentie management is dat het een strategische keuze dient te zijn, gedragen door de bedrijfsverantwoordelijken. Dit houdt in dat zij op een bewuste en expliciete wijze kiezen om via competentie management de bestaansredenen van de organisatie te realiseren. Het doel hiervan is dat competentie management een onderdeel van de beleidsvoering gaat vormen. De keuze voor competentie management heeft dus gevolgen voor de verschillende dimensies die men structureel met competentie management wenst te behandelen. De keuze voor competentie management hoort dan ook op het hoogste niveau van de organisatie plaats te vinden. Alle belangrijke leden van het management zijn erbij betrokken en dienen hun verantwoordelijkheid ervoor op te nemen. [Van Welden, 2001; cited by Van Beirendonck, 2001]

Competentie management moet niet als een doelstelling aanzien worden maar een middel om een geïntegreerd HR beleid uit te bouwen. Hierbij zal het opstellen van competenties gebruikt worden bij selecties, evaluaties, opleidingen en beloningen. [De Prins and Melis, 2005]

Competentie management gaat over kennis, kunde en gedrag maar niet over het resultaat van die competenties. Het is sterker gericht op de ontwikkeling van competenties en resulteert idealiter in langdurige en bredere inzetbaarheid.

Competentiemanagement beoogt passende en up-to-date gehouden competenties, deels met de bedoeling bij te dragen tot betere prestaties. [Van Beirendonck, 2006]

2.2.3 Doelstelling van competentie management

Het doel van competentie management is de juiste medewerkers op de juiste plaats inschakelen waar ze er voor zorgen dat ze de gegeven opdrachten uitvoeren en een goed resultaat te verkrijgen op langere termijn [Baisier, 2002a]. Het realiseren van de bedrijfsmissie staat hierbij centraal voor een optimale plaatsing en ontwikkeling van de competenties [Baisier, 2002b].

Het verhogen van de kwaliteit van medewerkers komt als belangrijkste doelstelling naar voor bij de invoering van competentie management. Hierbij is de verticale integratie of het vertalen van de organisatievisie naar individueel gedrag van belang. [Evers et al., 2005]. Deze verticale integratie moet volgens Peggy De Prins (2005) ook samen bekeken worden met de eerder besproken horizontale integratie. Het doel van competentie management wordt dan ook vaak gezien als het tot stand brengen van dit integratie idee. Het is een middel om een geïntegreerd HR beleid uit te werken en om in één en dezelfde transparante en herkenbare taal te zeggen wat beoogd wordt bij selecties, evaluaties, opleidingen en beoordelingen.

2.2.4 Redenen voor het gebruik van competentie management

Een eerste belangrijke reden om competentie management in te voeren is ervoor te zorgen dat er een beter en gericht beeld ontstaat van de talenten en capaciteiten van de huidige werknemer. Op deze manier kan men nagaan hoe deze werknemers op een optimale manier kunnen worden ingezet en zij hun talenten en capaciteiten verder kunnen ontwikkelen. Het is hierbij belangrijk dat de onderneming erkent dat hun medewerkers hun belangrijkste productiekapitaal zijn. Een doelmatigere inzet van de medewerkers leidt vrij zeker tot een concurrentievoordeel voor de onderneming. [Guiver-Freeman, 2001]

Een tweede reden volgens Guiver-Freeman (2001) is de overschakeling van een personeelsafdeling naar een HR afdeling. De personeelsfunctionaris wordt HRM'er en gaat zich meer bezig houden met de ontwikkeling van functies en het aantrekken van mensen

die voldoen aan bredere profielen dan alleen maar wat minimaal nodig is om het werk te doen. Er komt dus meer aandacht voor opleidingen en loopbaanmanagement wat zich ook zal vertalen in betere prestaties voor de onderneming.

Veel werkgevers onderschatten hun huidige werknemers omdat ze alle werkzaamheden tot in detail uitschrijven. Werknemers worden soms aanzien als niet in staat om sommige dingen te kunnen doen waardoor ze niet de kans krijgen om zelf initiatief te nemen of te groeien. De meeste werknemers hebben veel meer capaciteiten dan hun functie van hen vraagt en zouden daar dan ook graag gebruik van maken. Een verstandige werkgever zoekt dus uit wat hij precies aan talenten en capaciteiten in huis heeft en wat hij daar mee doet of kan doen. Dat is de kern van competentie management. [Guiver-Freeman, 2001]

Daarnaast zorgt competentie management ook voor een samenbundeling van kennis van alle individuele werknemers. Dit leidt tot collectieve kennis die voor een organisatie, waarbij kennismanagement erg belangrijk is, veel kan opleveren. Het is dus van belang de kennis van de organisatie in kaart te brengen en ontwikkelingen daarin bij te houden. Competentie management kan hieraan bijdragen. [Guiver-Freeman, 2001]

Competentie management werkt ook zeer goed in een ontwikkelingsgerichte organisatie. Een ontwikkelingsgerichte organisatie is een lerende organisatie, die in staat en bereid is om voortdurend te leren van haar fouten. Competentie management kan wel helpen om de dan noodzakelijke mentaliteitsverandering of koersverandering te ondersteunen. [Guiver-Freeman, 2001]

Als doel van competentie management werd de verticale integratie al vermeld. Door een betere verticale koppeling van gedrag van werknemers aan de kerncompetenties van de onderneming kan concurrentievoordeel bereikt worden. De achterliggende gedachte bij verticale integratie is de wens tot sturing door het management van de houding en het gedrag van medewerkers. Zo zal bijvoorbeeld voor een dienstverlenende organisatie veelal klantgerichtheid als kernwaarde hebben. Van de medewerkers wordt dan een klantgerichte opstelling ten opzichte van de klant verwacht. Deze klantgerichtheid en andere gewenste competenties kunnen voor dat concurrentievoordeel zorgen. [Evers et al., 2005].

Een volgende reden voor competentie management is om tot een betere interne communicatie te komen. Het management maakt duidelijk wat er van de medewerker verwacht wordt in relatie tot het strategische beleid van de organisatie. Daarmee wordt duidelijk op welke wijze een individuele werknemer kan bijdragen, wat een toegevoegde waarde voor beide oplevert. Daarmee kan ook de kwaliteit van de beoordelingsgesprekken tussen manager en medewerker worden verbeterd. [Evers et al., 2005].

Competentie management wordt ook vaak aangevoerd om het loopbaanbeleid transparanter te maken en meer coherentie aan te brengen in het leer- en ontwikkelingsbeleid. Er kan aangegeven worden welke competenties vereist zijn om een bepaalde functie te kunnen uitoefenen waardoor werknemers hun opleidingen daar naartoe kunnen richten. [Evers et al., 2005]

Een van de belangrijkste redenen waarom competentie management door bedrijven toegepast wordt is de toegankelijkheid ervan. De competentie 'klantvriendelijkheid' is bijvoorbeeld iets wat zowel werknemer als werkgever begrijpt. Daarom is het van belang dat men competenties definieert zowel dicht aansluitend bij de strategie van de organisatie als verstaanbaar zijnde voor de werknemer. [Standaard, 2005]

2.2.5 Voordelen van competentie management

Volgens Lou Van Beirendonck (2004) levert de implementatie van competentie management niet alleen voordelen op voor de organisatie maar ook voor de werkgevers, werknemers, het HR beleid en de vakbond. Competentie management zorgt dus ook voor individuele voordelen.

"Competentie management voor de organisatie:

- ondersteunt betere prestaties en resultaten;
- ondersteunt proactieve personeelsplanning (zowel kwantitatief als kwalitatief);
- faciliteert continue afstemming tussen de bedrijfsobjectieven en de objectieven van de medewerkers;
- faciliteert een cultuurwijziging of ondersteunt de gewenste bedrijfscultuur;
- ondersteunt de kernwaarden en kerndoelen van de organisatie;

- dient ter ondersteuning van het retentiebeleid;
- aligneert Human Resources op de strategie van de onderneming;
- verhoogt het rendement van trainingsinvesteringen en biedt ondersteuning voor successieplanning". [Van Beirendock, 2004: 48-49]
- de organisatie krijgt een zicht op de competenties die bij een bepaalde functie horen en de aanwezige competenties [Managementconsult, 2004].

"Competentiemanagement voor de medewerkers:

- impliceert demystificatie van het psychologisch jargon en een vage terminologie;
- biedt meer duidelijkheid over wat van hen wordt verwacht;
- draagt bij tot grotere objectiviteit bij evaluaties;
- maakt groei en ontplooiing mogelijk in functie van de eigen loopbaanverwachtingen;
- biedt de mogelijkheid tot regelmatige punctuele feedback;
- geeft persoonlijke aandacht wat op zich ook reeds motiverend is;
- toont een belangrijke verband tussen het eigen gedrag, de prestaties en de organisatiedoelen." [Van Beirendock, 2004: 48-49]

"Competentiemanagement voor het lijnmanagement:

- biedt een overzichtelijk kader dat het people management faciliteert;
- impliceert een partnership met HR omdat verantwoordelijke van het management betrokken worden bij de implementatie ervan.
- geeft ook de andere voordelen zoals bij de medewerkers." [Van Beirendock, 2004: 48-49]

"Competentiemanagement voor HR:

- is een manier om HR te positioneren op het strategisch niveau;
- betekent partnership met het lijnmanagement;
- biedt meer transparantie over de aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen competenties;
- structureert en integreert HR processen onderling en aligneert ze met de bedrijfsdoelstellingen". [Van Beirendock, 2004: 48-49]

- Bij iedere medewerker hoort een overzicht van de aanwezige competenties en het niveau. De manager kan veel sneller inspelen op de behoefte van de werknemer omdat hij weet hoever deze staat. De coaching kan dus veel gericht gebeuren [Managementconsult, 2004].

“Competentiemanagement voor vakbonden:

- creëert openheid en transparantie over gewenste competenties binnen de organisatie;
- is fair omdat objectiveerbare kwalificaties en competenties de basis zijn voor selectie en mobiliteit;
- geeft ook de andere voordelen zoals die voor de medewerkers van toepassing zijn”. [Van Beirendock, 2004: 48-49]

De competentieontwikkeling levert ook een grote bijdrage tot het lifetime employability en lifelong learning. Het zou ervoor zorgen dat de vervroegde uitstroom uit het arbeidsleven in deze tijden afgeremd kan worden. Hoe groter de waaier aan beroepscompetenties, des te ruimer liggen zijn kansen op de arbeidsmarkt waardoor men minder kwetsbaar wordt op deze turbulente arbeidsmarkt. [Thijssen, 2004]

2.2.6 Valkuilen bij competentie management

Competentiemanagement wordt al gezien als de oplossing voor de integratie van het HR beleid. Bij de invoering van competentie management moet men echter toch rekening houden met enkele valkuilen. Hieruit blijkt dat het implementeren van competentie management niet altijd van een leien dakje verloopt.

Zoals eerder vermeld mag competentie management nooit als doel op zich worden gezien. Het is een middel om de organisatie binnen het bedrijf zo vlot mogelijk te laten verlopen en om het geïntegreerd HR beleid te kunnen uitbouwen in de organisatie. [De Prins and Melis, 2005]

Bij competentie management bestaat het gevaar dat organisaties onvoldoende flexibel zijn als men kijkt naar de inzet van de medewerkers. Men moet proberen de functieprofielen zo open mogelijk te beschrijven en hierbij ruimte te laten voor periodieke

veranderingen van de vereiste competenties. Die periodieke competenties zijn niet altijd nodig maar afhankelijk van de periode. [Evers et al., 2005]

Het gevaar bestaat dat de onderneming onvoldoende middelen vrijmaakt voor de uitbouw van het competentie management. Deze invoering vergt meestal echter een grote investering van de onderneming. Niet alleen zullen de leidinggevendenden worden getraind in het opstarten van een competentie management, maar ook de verschillende instrumenten van het personeelsmanagement worden herbekeken en aangepast naar hun toepasbaarheid binnen het competentiebeleid. [Evers et al., 2005]

Onvoldoende steun vanuit de kant van het management kan ook fataal zijn. De leidinggevendenden hebben een sleutelrol bij het implementeren van competentie management. Daarom moeten zij achter dit project staan en dit overdragen aan het middenkader voor verdere uitwerking. Om ervoor te zorgen dat de leidinggevendende erachter staan moet men voor de invoering de positieve punten van competentie management opmaken zodat men ziet waarvoor men al die tijd investeert. Men zal altijd naar het management kijken indien men een voorbeeldgedrag zoekt wat hun functie nog belangrijker maakt. [Evers et al., 2005]

Indien men begint met competentie management mag men het niet halvelings invoeren. Hier komt het belang van horizontale integratie naar voor. Het nut van competentie management verdwijnt als met het gebruik van competentiewoordenboeken en competentieprofielen niet gebruikt bij zowel de werving als selectie en beoordeling of opleiding. Daardoor zal er alleen maar geld weggegooid zijn en geen resultaten geboekt worden. [Evers et al., 2005]

In sommige gevallen gebeurt het ook dat organisaties verstrikt raken in de verschillende definities van competentie en kerncompetentie. Ook kunnen de organisaties vaak zelf de competenties onvoldoende definiëren. Hierdoor is bij veel organisaties de zaak blijven steken op de beoordeling van de aantoonbaarheid van vooral de gedragscompetenties. Het is dus van belang om de competenties duidelijk en eenzijdig te omschrijven voor heel de onderneming zodat er zich geen misverstanden kunnen voordoen. [Guiver-Freeman, 2001]

Bij het testen en evalueren van de competenties van werknemers is voorzichtigheid geboden. Dit is vooral van belang bij gedragsgebonden competenties. Dit zijn geen stabiele competenties die in meerdere situaties op eenzelfde manier tot uiting komen. Men dient hierbij rekening te houden met de context van de evaluatie en de context waarin de werknemer functioneert. [Baisier, 2002b]

2.2.7 Competentiemanagement en de vakbond

Zoals eerder vermeld wordt er dus bij competentie management veel van de werknemers verwacht, namelijk inzet, bereidheid tot volgen van opleidingen, flexibiliteit en gedrag vertonen dat de organisatie ondersteunt. Vakbonden reageren dan ook meestal met constructieve argwaan op het invoeren van een competentiebeleid, ondanks dat ze wel de positieve punten zoals ontplooiingskansen voor de werknemers inzien. Een ander positief punt van zulk beleid is dat niet alleen het kennen en kunnen wordt beoordeeld. Men kijkt nu naar ervaring, gedrag en attitude waarbij de werknemer nu geschat wordt in zijn totale waarde. [Baisier, 2002a] Ook krijgen ze als vakbond een beter inzicht in het bedrijf en in de HR processen. Processen zoals rekrutering, selectie en beoordeling worden nu transparanter omdat men nu zal weten op welke competenties de werknemers beoordeeld zullen worden. [Cobbaut, 2005]

De vakbonden hebben echter ook zorgen over het competentiebeleid. Ze hebben vooral schrik voor de verschillen die zullen ontstaan tussen goede en slechte werknemers of de oude en jonge werknemers als men hun met competenties gaat testen. Wat indien een werknemer voor een tijdje niet meer meekan? De toenemende werkdruk door een mogelijk disciplinerend effect van het systeem wordt met argusogen bekeken. De mogelijke sanctionering of ontslag op basis van slechte beoordelingen schrikt ook af. Indien de beloning afhankelijk wordt gesteld van de bereikte of gegeven competenties zal er een mogelijke onzekerheid ontstaan over het inkomen. [Baisier, 2002a] Een toenemende werkdruk zal er ook voor zorgen dat er alleen meegaande werknemers ontstaan door het mogelijke disciplinerende effect van het systeem. [Baisier, 2002b]

Werknemers en vakbondsafgevaardigden strijden ook voor een wederzijdse evaluatie. Als het de bedoeling is ieders bijdrage onder de loep te nemen en het resultaat te verbeteren, moeten werknemers zich ook kunnen uitspreken over hun chefs. Ze zouden ook in beroep mogen gaan tegen beoordelingen indien deze niet correct aanvoelde en dan zeker wanneer promotie of beloning hiervan afhangt. [Baisier, 2002a]

Volgens Patrick de la Bruyère van de overheidsvakbond ACOD in Cobbaut (2005) worden vakbondsverantwoordelijken niet van het begin betrokken bij projecten over competentie management. Het ontbeert hen ook nog dikwijls aan opleiding en informatie om op gepaste manier te reageren en processen op te volgen. "Vakbonden, als vertegenwoordigers van het personeel, moeten van bij de start bij deze projecten betrokken worden en de nodige opleidingen krijgen. Er moet een goede communicatie bestaan tussen de verschillende partijen met name de consultant, personeel, vakbonden en directie." [Cobbaut, 2005:38] Wat betreft de verloning is hij kort: "een project opstarten met als einddoel de link naar verloning, is de kortste weg naar mislukking." [Cobbaut, 2005:38] De essentie van competentie management moet de verbetering van de kwaliteit van de tewerkstelling zijn. Personeelsleden moeten de kans krijgen om hun competenties te verbeteren door opleidingen te volgen en dit moet gelden voor alle werknemers. Vakbonden en consultants zien het positief in. De vakbonden zien een kans om meer invloed te kunnen uitoefenen op de werkvloer terwijl de consultants hebben begrepen dat de coöperatieve bonden goed zijn voor de business. [Cobbaut, 2005]

2.2.8 Wanneer competentie management gebruiken

Het invoeren van competentie management is zeker nuttig indien het menselijke talent een belangrijke rol speelt in het resultaat van de onderneming. Werkzaamheden waarbij de werknemers binnen het vastgelegde kader de vrijheid hebben om de uitvoering mede te bepalen. Competentie management zal echter weinig toegevoegde waarde creëren indien de werkzaamheden sterk routinematig zijn. Hierbij zijn de klassieke instrumenten van personeelsbeleid beter van toepassing. [Van der Heijden et al., 1999]

Het gaat hier niet om het soort organisatie maar om de werkzaamheden. Een productiebedrijf waar alles overwegend machine gestuurd is, kan zinvol zijn om competentie management in te voeren. Het kan hier nog altijd worden toegepast bij de

verkopers, staf, directie en management. Men geeft hierbij ook aan dat de organisatie er aan toe moet zijn om competentie management in te voeren. [Van der Heijden et al.,1999]

Dit houdt in dat:

- de strategie moet duidelijk geformuleerd zijn om de competenties te bepalen die deze strategie helpen te verwezenlijken;
- er geen ingrijpende reorganisatie op dat moment meespeelt;
- het management zelf investeert in competentie management. [Van der Heijden et al., 1999]

Van Beirendonck (2004) ziet reorganisaties en fusies wel als een goede gelegenheid om competentie management op te starten. Het is hierbij van belang om competentie management te kunnen linken aan de nieuwe of aangepaste missie en visie van de organisatie. Competentie management wordt dan topdown aangepakt. Ook de samenwerking tussen de HR activiteiten kan onder zulke omstandigheden bespoedigd worden. Kerncompetenties en basiswaarden worden misschien in vraag gesteld. De invoering zal vergemakkelijkt worden indien een gestroomlijnd competentie management de basis is.

Ook in de dagelijkse werking zijn er mogelijkheden om te starten met competentie management. Zowel werving, selectie, loopbaanontwikkeling en promotie zijn belangrijke momenten om na te denken over de inhoud van de competentie profielen. Het opmaken van profielbeschrijvingen is een belangrijke eerste stap. Aangezien het opmaken van competentie profielen en het beoordelen van gedrag de kwaliteit van het selectie proces verhogen, zal de noodzaak van competentie management meer ingezien worden. Als het lijnmanagement deze meerwaarde ervaart, creëert men het draagvlak waarop men verder kan bouwen. [Van Beirendonck, 2004]

2.2.9 De implementatie van competentie management

Theorie over competentie management werd reeds in veel boeken beschreven. Alle auteurs vermelden hierbij een andere manier om competentie management in te voeren.

Het punt waarin ze allemaal gelijk zijn is het werken volgens een stappenplan. Hierbij wordt competentie management telkens in verschillende fases of stappen ingevoerd.

In de volgende paragrafen zal achtereenvolgens de invoering van competentie management volgens Guiver-Freeman, Van Beirendonck en Maes besproken worden. Ik heb voor deze drie auteurs gekozen omdat ik mij goed kan vinden in de manier waarop zij competentie management aanpakken. Het zijn naar mijn mening ook drie bekende auteurs van de theorie over competentie management. De bespreking zal grondig gebeuren zodat duidelijk wordt hoe competentie management zorgt voor een samenhang tussen de verschillende personeelsinstrumenten. Nadien zal er nog een korte vergelijking van deze zienswijzen volgen.

2.2.9.1 Volgens Guiver-Freeman (2001)

- Stap 1: maken van een projectplan

Voor men met een project als competentie management begint, is het belangrijk dat alle betrokkenen dezelfde taal spreken. Er zullen verschillende beelden ontstaan bij dat ene woord indien er geen duidelijke definities opgesteld worden. Die taal kan men zelf binnen de organisatie laten ontwikkelen of extern hulp inroepen. Deze gelijklopende taal is nodig bij het beschrijven van de competenties die de organisatie al bezit en nodig heeft. Deze competenties worden samengevoegd in een competentiewoordenboek. Het is hierbij belangrijk een eigen woordenboek te ontwikkelen met eigen definities die voor de onderneming van belang zijn.

In de meeste organisaties worden mensen aangeworven in functie van de doelstellingen van de organisatie. Daarom gaat Magriet-Guiver uit van functiegerichte competenties. Dit brengt met zich mee dat de onderneming de competenties zal beschrijven die ze nodig heeft. Dit brengt ook met zich mee dat de verschillende functies van elkaar onderscheiden moeten worden en aangetoond worden waar ze verschillen. De verschillen moeten duidelijk zichtbaar worden. Het is niet de bedoeling iedere werknemer een andere functie te geven dus moet men proberen het algemeen te houden.

- Stap 2: Competentieprofielen opstellen

Een competentieprofiel bestaat meestal uit drie elementen:

- een korte beschrijving van de functie zelf;
- een overzicht van de gewenste resultaten, het resultatenprofiel;
- een beschrijving van de gewenste competenties.

In het resultaatprofiel wordt een overzicht van de gewenste resultaten getoond. Hierin staat vermeld welke meetbare en concrete resultaten er in die bepaalde functie behaald moeten worden. Die resultaten worden gegroepeerd in resultaatgebieden en vergezeld met indicatoren die het niveau van prestatie meten. De gewenste competenties kunnen nog verder worden ingedeeld in vaardigheidscompetenties, kenniscompetenties en gedragscompetenties. Onder de laatste term vallen de houding, waarden en normen, persoonlijkheidskenmerken en de drijfveren van de werknemer.

Het zijn die gedragscompetenties die het competentieprofiel onderscheidt van een gewone functiebeschrijving. Deze kan men afleiden door interviews af te nemen van de werknemers en hen te vragen wat hen onderscheidt van collega's. Waarom doen zij hun werk beter en hoe doen ze dat. Nu groepeerde men de echt onderscheidende activiteiten van de effectieve werknemers in maximaal zes gedragscompetenties. Formuleer deze gedragscompetentie in een definitie en geef een aantal indicatoren waaruit deze gedragscompetentie blijkt.

Op deze manier maakt men dan competentieprofielen voor de andere functies in dezelfde functiefamilies en voor andere functiefamilies. Binnen de functiefamilies zullen de gedragscompetenties wel gelijkenissen vertonen met eventueel verschil in gradaties.

- Stap 3: Onderlinge verhoudingen vaststellen tussen de functies

Om de competentieprofielen te gebruiken in loopbaanplanning en beloningsmanagement is het van belang dat de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende functies vastgelegd worden. Dit gebeurt in een functiematrix waarin de kolommen worden gevormd door de functiefamilies en de rijen de niveaus aangeven. Door de verschillende functiefamilies zodanig op en neer te schuiven, ontstaat een matrix waarvan de functies van vergelijkbare niveaus naast elkaar komen te liggen. Men doet hier dus eigenlijk aan

functiewaardering. Binnen de functiefamilies is dit al gedaan tijdens het maken van de profielen zodat het nu alleen nog om de vergelijking met de andere functiefamilies nodig is.

Het is hierbij van belang dat de functie in zijn geheel wordt beoordeeld en waarbij de volgende elementen zeker moeten nagegaan worden:

- de plaats en de invloed van de functie in de hiërarchie van de organisatie;
- de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de werknemer en daarmee de risico's die de organisatie loopt als de werknemer de functie niet goed uitoefent;
- de aard van de contacten die nodig zijn voor het goed vervullen van de functie;
- de kennis en vaardigheden die nodig zijn om de functie goed te kunnen vervullen.

- Stap 4: Opleidingen

Competentiemanagement invoeren is meestal een reden om de ontwikkeling van medewerkers te kunnen beïnvloeden. Medewerkers moeten in staat zijn om hun functie goed te vervullen. Ze moeten voor een groot deel voldoen aan de vereiste competenties voor deze functie. Opleidingen kunnen hen hierbij helpen. Opleidingen kunnen er ook voor zorgen dat men die competenties ontwikkelt die nodig zijn voor een hogere functie.

De behoefte tot opleiding wordt bekeken tijdens de functioneringsbeoordeling waarbij de leidinggevende het functioneren van de werknemers zal vergelijken met het competentieprofiel van de functie. Dit gesprek zal de hiaten vinden tussen het gewenste competentieprofiel en de competenties van de werknemer. Hierdoor kan men het aanbod van opleidingen hierop afstemmen. Andere manieren om deze hiaten te ontdekken is via testen en development centers waarbij de experts de competenties van de werknemers weten.

Voor iedere competentie is het van belang aan te geven hoe hij aangeleerd of ontwikkeld kan worden. Als deze gegevens opgenomen worden in een functieboek, kan een werknemer heel gericht werken naar een andere job toe.

- Stap 5: De functiematrix en profielen in gebruik nemen

In de eerste stappen werden de bouwstenen geplaatst. Nu komt het moment dat men al deze bouwstenen zal gebruiken bij het HR beleid. Hierbij is het heel belangrijk dat men eerst de werknemers op de hoogte stelt van deze nieuwe personeelsaanpak. Iedere werknemer is ingedeeld in een bepaalde functieklassse en moet daarvan op de hoogte worden gesteld. Hij moet hierbij het functieboek ontvangen en ook de kans krijgen om informatie bij zijn directe chef op te vragen. Daarom is het zeker van belang de leidinggevende goed te informeren over het project en hen de voordelen van competentie management te laten zien.

- Stap 6: Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding

Voor de loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding is het zowel belangrijk voor de werkgever als werknemer dat men weet in welke loopbaanfase de werknemer zich bevindt. De verschillende fasen die men hierbij onderscheidt zijn de startfase, oriëntatiefase, verdiepingfase, verbredingfase, senioriteit en het topniveau. Als de werkgever op dat moment kan inspelen op de behoefte van de werknemer, maakt de werkgever een grote kans om deze te behouden. De werknemer kan door de loopbaanontwikkeling een eigen ontwikkelingsroute uitstippelen die hem aan een andere job binnen het bedrijf kan helpen. Het opstellen van de ontwikkelingsroute is grotendeels de verantwoordelijkheid van de werknemer maar de werkgever kan ook zijn steentje bijdragen. Door het aanbieden van de functiematrix kan de werknemer zien op welke manier hij verticaal of horizontaal kan doorgroeien. Ook het intern aanbieden van vacatures is een hele stap vooruit naar loopbaanontwikkeling. Het is hierbij vooral de bedoeling te streven naar een evenwicht tussen de behoeften van de werknemers en die van de organisatie.

- Stap 7: Functioneringsmanagement

Functioneringsmanagement is een manier om te weten of de werknemer goed functioneert binnen de organisatie en binnen zijn functie en op welke manier je hem daarin kunt helpen. Iedere werknemer zou moeten weten welke doelen de organisatie nastreeft en wat de organisatie van hem of haar verwacht. Het doel van de organisatie staat vermeld in de missie en de verwachtingen staan in het functieboek met de

competentieprofielen. Deze competentieprofielen zijn echter omschreven als ideaalprofiel. Een werknemer in die bepaalde functie voldoet misschien niet aan het gewenste niveau maar daar is de organisatie op ingesteld door de werknemer te helpen zijn competenties verder te ontwikkelen.

Eerder werd al vermeld dat er functioneringsgesprekken gebruikt werden om het opleidingsaanbod af te stemmen op de behoeften van de werknemers. Dit functioneringsgesprek bestaat uit een afspraken gesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Hierbij worden in het begin van het jaar afspraken gemaakt en doelen voorop gesteld. De realisatie van deze doelen worden tijdens het jaar gecontroleerd om eventuele bijsturing te geven. Op het einde van het jaar tijdens het beoordelingsgesprek zal het resultaat geëvalueerd worden. Zo kan men de evolutie van de werknemer naar de ontwikkeling van zijn competenties en resultaten volgen.

- Stap 8: Beloningsmanagement

De invoering van competenties zorgt ervoor dat men de beloning kan laten afhangen van de aanwezige competenties in plaats van de functie of de resultaten. Volgens Magriet-Guiver is het beter om te belonen vanuit de functie, gecombineerd met de competenties die daarvoor nodig zijn, de resultaten die de werknemer heeft bereikt en zijn ontwikkeling. Dit is volgens haar de beste methode omdat in de meeste bedrijven de werknemers er zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren en niet andersom. Het niveau van de functie vindt men terug in de functiematrix. De resultaten en de ontwikkeling van de werknemer kan men bepalen uit de functioneringsgesprekken.

Belangrijk hierbij is dat de beloning dient om de werknemers te motiveren en te sturen. Er moet ook een evenwicht zijn tussen korte en lange termijn. Het heeft dus geen zin om werknemers in korte tijd uit te knippen en ze te laten gaan. Beloning moet ook beargumenteerbaar zijn. Het moet voor de werknemers duidelijk zijn wat de organisatie waardeert en dat meetbare en beïnvloedbare toegevoegde waarde wordt beloond.

- Stap 9: Werving en selectie

Eerder vermelden we dat de opgestelde competentieprofielen en functieprofielen eerder ideaalbeelden zijn. Men zal zich bij de werving en selectie dan ook realiseren dat de

meeste kandidaten niet zullen voldoen aan dit ideaalbeeld. Toch kunnen we deze samen met het functieboek gebruiken voor de werving en selectie. De basisvereisten voor de openstaande functie zijn dan al in kaart gebracht.

2.2.9.2 Volgens Lou van Beirendonck (2004)

Bij het implementeren van competentie management is het eerst van belang om voldoende steun te krijgen bij de top van het management. Van Beirendonck ziet competentie management als strategische keuze om de bestaansredenen van de organisatie te realiseren waarbij de onderneming moet beschikken over een aangepaste structuur, een goede organisatie en de juiste competenties. Competentie management beïnvloedt dus heel de organisatie en is daarom van belang om een draagvlak te hebben bij de top. Samen met de top stel je daarna een groep samen die verantwoordelijk is voor de invoering ervan en je stelt de doelstellingen op die gerealiseerd moeten worden.

Men zal competenties moeten bepalen die het doel en de strategie van de onderneming realiseren. Dit zijn algemene competenties of generieke competenties die in elke rol of functie van belang zijn. Men verkrijgt deze door de missie en visie te vertalen naar kernactiviteiten en kerncompetenties.

De missie is een korte en heldere omschrijving van de bestaansredenen van de organisatie nu en in de toekomst. De kernactiviteiten zijn die activiteiten die ervoor zorgen dat een organisatie haar missie zal realiseren op een meer competente wijze dan elke andere concurrent binnen dezelfde markt. Kerncompetenties zijn die eigenschappen die de onderneming uniek maken en een uitzonderlijk competitief voordeel opleveren. Voor McDonalds is dat bijvoorbeeld de wereldwijde distributie en de specifieke ligging samen met de kindvriendelijkheid. Kerncompetenties zijn moeilijk te kopiëren en indien dit lukt worden deze competenties meer aanzien als noodzakelijke competenties in de markt. Men zal dan competenties moeten beschrijven die nodig zijn om deze kernactiviteiten en kerncompetenties te behouden of te creëren. Als klantvriendelijkheid een belangrijke kerncompetentie is, dan moeten medewerkers dit ook als individuele competentie hebben. Competentie management op organisatieniveau beïnvloedt dus ook het competentie management op individueel niveau.

Deze competenties worden samen met andere competenties die in de onderneming gebruikt worden beschreven in een competentiewoordenboek. Elke competentie moet hierbij duidelijk omschreven worden, observeerbaar en meetbaar zijn. Voor elk niveau van een competentie worden er indicatoren beschreven die deze verschillende niveaus kunnen meten. Een te vage omschrijving van de competenties kan ervoor zorgen dat er overlappingen komen tussen de verschillende competenties. Een te abstracte omschrijving van een competentie zorgt ervoor dat het moeilijk wordt het in te delen in verschillende niveaus. De competenties in het woordenboek mogen dus niet enkel inzetbaar zijn in één bepaalde functie maar moeten algemeen bruikbaar zijn.

De volgende belangrijke stap in het implementeren van competentie management is het in kaart brengen van de competenties in competentieprofielen die nodig zijn om een functie op een succesvolle manier uit te kunnen voeren. Deze competentieprofielen zijn van belang voor de competentieontwikkeling, competentiebeoordeling en beloning en de werving en selectie.

Van Beirendonck beschrijft dit als competentieanalyse waarbij zowel de gedragsmatige als de vaktechnische competenties in een competentieprofiel worden vastgelegd. De vaktechnische competenties zijn degene waar kennis en inzicht de basis zijn voor succesvol presteren. Vb is een financiële balans kunnen interpreteren. De gedragscompetenties zijn de vertalingen van waarden, persoonlijke motivatie en vaardigheden in gedrag en dus meer persoonsgebonden. Bij de gedragscompetenties is het niet nodig om voor elke functie aparte competenties op te stellen. Deze kan men samenvoegen in functies die op elkaar lijken. Bij de vaktechnische competenties zijn de verschillen tussen de functies groter en moeten dus voor elke functie apart worden beschreven.

Bij het opstellen van deze competentieprofielen is het belangrijk zowel de functiehouders als de leidinggevenden erbij te betrekken. Functiehouders hebben een goed zicht op welke competenties er nu nodig zijn voor de functie terwijl het lijmanagement een beter zicht heeft op de evolutie van de functie naar de toekomst toe. Men moet dan informatie verzamelen over elke functie zodat men per functie een overzicht krijgt van de cruciale en andere belangrijke competenties en een omschrijving van de gedragsindicatoren per competentie. Voor het opstellen van de gedragscompetenties kan men gebruik maken van interviews, groepsdiscussie, analyse van missie, visie en waarden, vragenlijst en

expertsystemen zoals CAI. Vaktechnische competenties zijn makkelijker te bepalen omdat ze vrij betrouwbaar kunnen worden geïnventariseerd via interviews. Deze moeten wel per functie beschreven worden in de vereiste niveaus. Moeten ze alleen kennis en inzicht hebben of moeten ze het kunnen toepassen op basis, professioneel of expert niveau.

Deze competentieprofielen zou men moeten vergelijken met de competenties van de huidige werknemers. Het beoordelen van competenties is een van de opdrachten van de HR afdeling, zowel bij de selectie van nieuwe werknemers als bij het ontdekken van potentieel en de ontwikkeling daarvan. Van Beirendonck beschrijft twee beoordelingsprocessen die in het bedrijfsleven frequent gebruikt worden, namelijk assessment en development centers.

Een assessment center is een beoordelingsproces waarbij een individu of een groep van individuen wordt beoordeeld door verschillende beoordelaars die daarvoor verschillende technieken gebruiken. Simulaties of praktijkoefeningen waarbij gedragsobservatie de basis is van de meting, maken wezenlijk deel uit van de gehanteerde technieken. Het verschil met de klassieke testen is dat de klemtoon ligt op wat de persoon doet in een situatie in plaats van wat hij denkt te zullen doen. Een ander punt is het gebruik van meerdere beoordelaars en daarbij ook het lijnmanagement als beoordelaar. Ook houdt het geen rekening met vroegere prestaties bij het schatten van het potentieel. Development centers verschillen met assessment centers door de sterkere nadruk die wordt gelegd op het te ontwikkelen potentieel en door ontwikkelactiviteiten in plaats van het vaststellen van sterktes en zwaktes. Wanneer het doel erin bestaat de actuele competenties te meten met het oog op verdere ontwikkeling, wordt de voorkeur gegeven aan development centers. Bij de selectie geeft men de voorkeur aan assessment.

Indien men de competenties van de huidige werknemers wil meten gebruikt men vaak een 360° benadering. Bij deze benadering stelt men op basis van het competentieprofiel van de functie een vragenlijst samen. Deze wordt ingevuld door personen uit de directe werkomgeving. Dit zijn de collega's, medewerkers, leidinggevenden en klanten. Men haalt hierbij ook bijkomende informatie uit individuele gesprekken. Het verschil met een assessment is dat de werknemer wordt beoordeeld naar zijn competenties in zijn huidige werksituatie en niet naar een toekomstige functie. De beoordelaars zijn hier ook geen experts.

Andere beoordelingsmanieren zijn het competentiegericht interview, self-assessment, peer-assessment, geautomatiseerde gedragsmeting en prognose competenties op basis van een persoonlijkheidsvragenlijst.

Competentiegericht leren heeft vooral met on-the-job-training en coaching te maken. Volgens Van Beirendonck bekomen we 50 procent van wat we leren 'on the job' en 30% door coaching en het ervaren van voorbeeldgedrag door collega's. De andere 20% bekomen we door VTO ofwel Vorming, Opleiding en Training. Dit betekent echter niet het einde van VTO want het blijft nog altijd de eerste stap in een ontwikkelingstraject of een noodzakelijke ondersteuning.

Coaching is echter zeker van belang in het leerproces. Coaching zorgt ervoor dat tijdens de on-the-job-training meer wordt geleerd en het stimuleert de groei en ontwikkeling van de werknemer. Er wordt vertrokken vanuit de gedragsobservatie en inzicht in competenties. De samenhang daarvan komt goed van pas.

De beloning wordt door Van Beirendonck aanzien als een gevoelig thema. Het is van belang voorzichtigheid aan de dag te leggen bij het koppelen van beloning aan competenties. De implementatie van competentie management heeft meer kans op slagen zonder de directe koppeling aan beloning. (Men moet ervoor zorgen dat eerst alle andere elementen geïnstalleerd zijn voor met beloning te starten.

De elementen die een invloed hebben op de individuele beloning zijn:

- De functie
- De prestaties van de werknemer
- De competenties van de werknemer
- De arbeidsmarkt
- De waarden en de cultuur van de organisatie

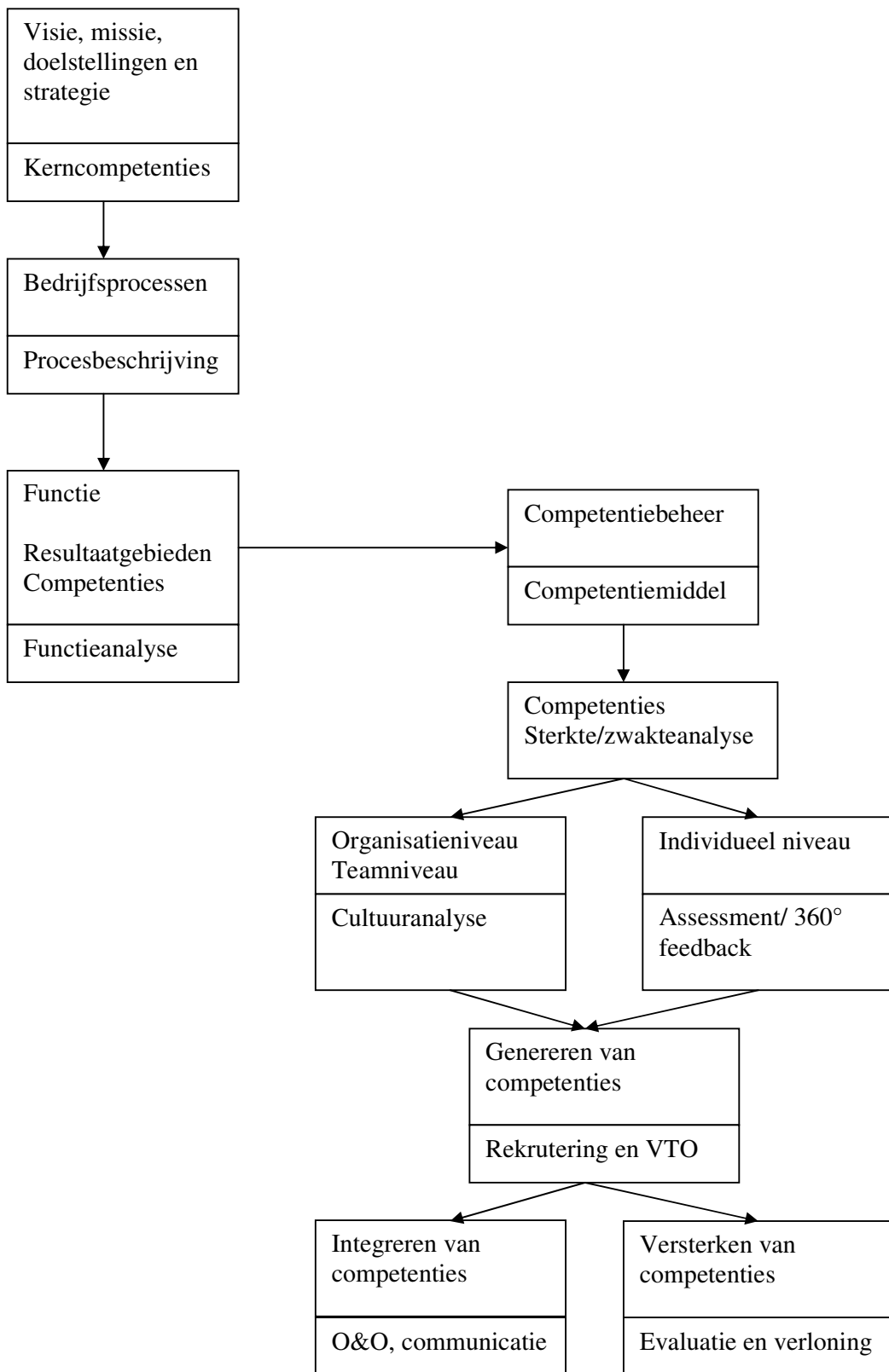
Belangrijk is dat het loonbeleid gebaseerd is op eerlijkheid. Ook de transparantie van het loonbeleid en dus weten welke factoren invloed hebben op het loon, is zeker van belang. Dit moet leiden tot het stimuleren en belonen van het gedrag dat zorgt voor betere bedrijfsprestaties.

Bij het waarderen van functies wordt voor de weging van de functies uitsluitend rekening gehouden met de competenties. De functie wordt hierbij niet alleen gewaardeerd op basis van de verantwoordelijkheid eigen aan de functie maar ook op de competenties die nodig zijn om deze verantwoordelijkheid te kunnen realiseren. Uiteindelijk maken zowel het resultaat als de competenties dan een deel uit van de weging van de functie.

Om dit te realiseren moet elke competentie een gewicht krijgen zodat ze vergeleken kunnen worden met andere competenties. Ook per competentie worden er niveaus opgemaakt waardoor het gewicht per competentie nog kan variëren. Dit is echter het moeilijke gedeelte. Er is geen wetenschappelijke ondergrond waarop men zich kan baseren om de competenties gewicht mee te geven. Ook is het opstellen van competentieprofielen een evenwichtsoefening. Als men dan dit competentieprofiel gaat linken met beloning, wordt elk gesprek over competenties een onderhandeling.

2.2.9.3 Volgens Maes (2000)

Maes gebruikt onderstaand model (figuur 2) om aan te duiden wat de belangrijkste stappen zijn in het uitbouwen van een HR beleid gebaseerd op competenties. Dit model is verder onderverdeeld in zes fasen die men moet volgen om een HR managementsysteem op te zetten waardoor de competenties binnen het bedrijf gegenereerd, versterkt en geïntegreerd worden.



Figuur 2: integraal HRM op basis van competentie management

Bron: Maes, 2000:83

- Fase 1: Bepalen van de kerncompetenties

Voor de definitie van kerncompetenties verwijst Maes naar het artikel "The core competence of the corporation" van Hamel en Prahalad (1990).

Kerncompetenties van een onderneming geven aan welke vaardigheden aanwezig moeten zijn in de firma. Om deze te bepalen moet men trachten te ontdekken wat echt van belang is voor de onderneming. Het kennis- en vaardigheidsprofiel van de werknemers wordt hiervan afgeleid. Indien deze werknemers deze bezitten, zal men zijn functie met succes kunnen invullen. Hierdoor ontstaat er een link tussen wat de onderneming een toekomst verschaft en de vaardigheden die de werknemers moeten bezitten om deze toekomst te realiseren.

Het werken met kerncompetenties zorgt ervoor dat HR zijn plaats krijgt in de strategiebepaling. HR moet hierbij bekwame mensen leveren die het doel van de onderneming kunnen waarmaken. Vroeger was HR te gefocust op korte termijn resultaten zonder echt invloed te hebben op wat er werkelijk in de onderneming gebeurde. Door het focussen op de handelingen, gedrag en de vaardigheden van zijn werknemers beïnvloed HRM de strategie en het resultaat van de onderneming op lange tijd.

- Fase 2: Beschrijving van de voornaamste processen

"Een proces is het samenbrengen van alle nodige middelen (mensen, machines, materiaal en methoden) om een bepaald product of dienst voort te brengen." [Maes, 2000:87] De kerncompetenties kunnen hierbij gerealiseerd worden door het opstellen van bedrijfsprocessen. De primaire processen staan in voor het verwezenlijken van de kerncompetenties. De ondersteunende processen leveren de middelen om de primaire processen te realiseren. Het is hierbij van belang een degelijke structuur uit te bouwen waarbij die bedrijfsprocessen vlot kunnen doorlopen worden.

- Fase 3: Functieanalyse

Het ontstaan van functies gebeurt in twee etappes namelijk de functievorming en de functieanalyse of functiebeschrijving. De functievorming gebeurt door het samenbrengen van een aantal taken in een geheel. Dit is echter niet alles want de mogelijkheid van de functiehouder om zin te geven aan zijn arbeid en zichzelf te ontplooien is zeker ook van belang. Functies worden immers uitgeoefend door mensen. Drie factoren hebben hierbij een grote invloed op het gedrag van de mensen in hun functie. Mensen die een goede kennis en kunde hebben om goede prestaties te kunnen leveren, zullen zich hierbij goed voelen. Werknemers die deze competenties missen, scoren slecht en zijn ongelukkig. Een drang naar persoonlijke groei zal er voor zorgen dat men een sterke interne motivatie ontwikkeld tot zelfverwezenlijking en ontplooiing van zichzelf. Ook de context waarin men moet werken heeft een invloed op het gedrag van mensen in hun functie.

Functieanalyse werd vroeger beschouwd als het gedetailleerd optekenen wat de werknemer deed of moest doen. Men werkte toen meer vanuit een tayloristisch idee. Dit wordt door de steeds veranderende omgeving en taken niet meer gebruikt. In het licht van competentie management gaat men nu in de functiebeschrijvingen twee dingen onderscheiden: de resultaatgebieden en de competenties.

Met resultaatgebieden bedoelt men het kijken naar de outputkant van de job. Vroeger keek men naar de taken die iemand vervulde in een bepaalde functie of de inputkant. Nu bekijkt men welke resultaten de werknemer moet behalen bij zijn functie en hoe deze resultaten tot de verwezenlijking van de processen in de onderneming leidt.

Met competenties wordt gekeken naar de competenties die een werknemer moet hebben om succesvol te zijn in zijn werk. De beschreven competenties moeten hierbij wel in lijn liggen met de kerncompetenties. Deze kerncompetenties werden opgesteld met de visie en missie in het achterhoofd. In de functieanalyse worden niet alleen de kennis en vaardigheden vastgelegd maar daarnaast ook de vereiste gedragscriteria.

- Fase 4: Competentiebeheer

Voor het verdere gebruik van de functieanalyses is het van belang een goede omschrijving te hebben van de competenties die men zal gebruiken. Begripsverwarring kan ervoor zorgen dat alles minder duidelijk wordt en bemoeilijkt de verdere toepassing. De organisatie zal hierbij ook een aantal competenties vastleggen in competentieprofielen. Die gelden dan voor de meeste personen binnen de onderneming of er worden bepaalde functiespecifieke competenties toegevoegd. Het is ook van belang dat de competenties waarneembaar, realistisch, duidelijk en begrijpelijk moeten zijn. Ook het verband met het resultaat is belangrijk. Dit kan men doen door te beschrijven welk gedrag tot een bepaald resultaat leidt.

- Fase 5: Competentieanalyse

De competenties in de functieanalyse en de competentieprofielen geven een beeld van wat de onderneming zou willen dat zijn werknemers aan competenties bezitten. Het is daarom belangrijk om te bepalen wat de huidige competenties zijn van de werknemers. Dan kan men stappen ondernemen om de huidige competenties op hetzelfde niveau te brengen van de gewenste competenties. Maes stelt voor om een sterkte/zwakteanalyse te doen op organisatorisch en teamniveau en op individueel niveau. Iedere HR professional weet dat opleidingen bij personen niets zullen uitmaken indien de omgeving wat aangeleerd wordt, niet erkend of accepteert. Elke werknemer wordt beïnvloed door de omgeving waarin hij of zij leeft en werkt. Dus vooraleer men het gedrag wil bepalen van werknemers, kan men zich best eerst richten tot het bekijken van de omgeving van de werknemer. Het is dus belangrijk de bedrijfscultuur in kaart te brengen.

Op basis van deze cultuuranalyse kunnen we de omgeving en dus de externe invloeden van de werknemers in kaart brengen. Als men dit gedaan heeft, moet men proberen de competenties van de werknemers in kaart te brengen. Men wil deze namelijk vergelijken met de opgestelde competentieprofielen. Via assessment of de 360 graden benadering kan men deze individuele competenties in kaart brengen. Meteen komen de sterke en zwakke punten van de organisatie en haar medewerkers naar boven.

- Fase 6: Competentieontwikkeling

Na het in kaart brengen van de competenties van de werknemers moet de onderneming proberen deze competenties te behouden. Competenties die volgens het competentieprofiel nog ontbreken, moet men aantrekken. Het is de taak van de HR om een beleid te ontwikkelen waarbij competenties worden gegenereerd, ontwikkeld en ondersteund.

Allereerst moeten de competenties aanwezig zijn om de output te genereren die de klant wil. Er bestaan twee manieren om deze competenties te genereren en dat is via selectie en opleidingen. Selectie houdt zowel de instroom als de doorstroming en de uitstroom van competenties in. De aanwerving is heel belangrijk omdat de juiste competenties voor de toekomst en voor het heden een competitief voordeel opleveren. Competenties kan men ook genereren door ze te ontwikkelen bij de werknemers zelf. Training, jobrotatie, jobverrijking, coaching en zelfontwikkeling zijn middelen voor de werknemer om zelf competenties te ontwikkelen. Maes gaat er vanuit dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn zelfontwikkeling. De onderneming moet hierbij een kader scheppen waarin de werknemer gemakkelijk de stap zelf kan zetten.

Het versterken van de huidige competenties is ook van belang. De werknemer zal zich hierdoor blijven concentreren op deze competenties en zich effectief volgens deze competenties blijven gedragen. De mechanismen die men kan gebruiken voor het versterken van de competenties zijn beoordelingssystemen en beloning. Het beoordelingssysteem vertrekt vanuit het functieprofiel. In dit functieprofiel werden resultaatgebieden vastgelegd per functie en werden de gedragscriteria opgeschreven die vereist zijn om het bedrijfsresultaat te behalen. Deze twee punten worden beoordeeld in het prestatiebeoordelingsproces. In de potentieelbeoordelingen bepaalt men de competenties die iemand nog dient te ontwikkelen om zijn carrière succesvol te maken.

Beloning heeft een grote rol in het versterken van competenties. Mensen verwachten een compensatie na goede prestaties. Met een goed beloningsysteem kan men de prestaties in de goede richting sturen. Als criteria voor die beloning geldt weer het behaalde resultaat en het vereiste gedrag bij de uitoefening van deze functie. De beloning zelf kan bestaan uit een financiële beloning, incentives, prijzen, felicitaties en schouderklopjes.

Ten slotte is het belangrijk om de competenties die de werknemers hebben, te behouden. De belangrijkste middelen om deze competenties te ondersteunen zijn communicatie en organisatieontwikkeling.

Organisatieontwikkeling bestaat uit:

- Het toewijzen van verantwoordelijkheden
- Roldefinities
- Controlemechanismen
- Het toewijzen van beslissingsbevoegdheden

Deze elementen geven aan hoe een werknemer zijn tijd kan verdelen binnen het bedrijf. In een strikt bedrijf met procedures zal een werknemer meer tijd steken in het zoeken naar goedkeuring vooraleer een beslissing te nemen. Afhankelijk van de organisatiestructuur zullen de competenties van werknemers ondersteund of tegengewerkt worden. Deze organisatiestructuur is een voortdurend proces van verandering en daarom spreekt men van organisatieontwikkeling. De organisatiestructuur wordt constant aangepast aan de veranderende omgeving en beslist daarbij de werknemers te ondersteunen in hun competenties.

Communicatie ten slotte zorgt ervoor dat alle werknemers op één lijn zitten. Wanneer werknemers informatie krijgen over wat de klant belangrijk vindt zullen hun competenties hierdoor ondersteund worden. Als men het communiceren verbeterd, zal men ook beter kunnen communiceren en de vereiste competenties beter uitbouwen.

2.2.9.4 Vergelijking theorieën invoering

Bij alledrie de auteurs wordt competentie management ingevoerd door te werken in stappen. Allereerst gaat men alle competenties benoemen die nodig zijn om in alle functies binnen de onderneming goed te kunnen functioneren. Die competenties worden dan beschreven in een competentiewoordenboek. Het belangrijke hierbij is dat men deze competenties duidelijk omschrijft zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan. De beschreven competenties bestaan telkens uit kennis, vaardigheden- of kunnen- en gedrag competenties. Nadien gaat men per functie formuleren welke de gewenste competenties en het niveau van competentie zijn en dit samenbrengen in verschillende

competentieprofielen Het vermelden van het gewenste gedrag is juist wat de competentieprofielen onderscheid van gewone functiebeschrijvingen. Guiver-Freeman en Maes vermelden dat er in de competentieprofielen ook een overzicht van de gewenste resultaten worden gegeven terwijl dit niet bij de andere het geval is. Ook vermeld men voor elk te behalen resultaat, de indicatoren die het resultaat kunnen bepalen. Volgens Maes bekijkt men nu welke resultaten de werknemer moet behalen bij zijn functie en hoe deze resultaten tot de verwezenlijking van de processen in de onderneming kunnen leiden. Maes en Van Beirendonck spreken in tegenstelling tot Guiver-Freeman ook van kerncompetenties. Dit zijn de competenties die afgeleid zijn van de visie en missie van de onderneming. Deze kerncompetenties of generieke competenties worden opgesteld aangehaald om aan te tonen dat competentie management een deel vormt van de strategie van het bedrijf. Dat de werknemers onder andere die competenties moeten hebben die het doel en de strategie van het bedrijf kunnen realiseren.

De drie auteurs bewijzen in het verloop van hun tekst dat competentie management verweven zit in heel het personeelsbeleid. Het heeft zowel effect op werving en selectie, opleiding, loopbaanontwikkeling, functioneringsgesprekken en beloning. Van Beirendonck (2004) noemt dit de horizontale integratie.

Als men alle gewenste competenties beschreven heeft in competentieprofielen, is het nodig om de huidige competenties van de werknemers in kaart te brengen. De functioneringsgesprekken komen Bij Guiver-Freeman en Van Beirendonck naar voren om de competenties te kunnen bepalen van de werknemers. Van Beirendonck haalt ook het nut aan van het testen van mensen. Assessment en development centers kunnen hier van dienst zijn. Maes spreekt niet alleen van het meten van de individuele competenties maar ook die op organisatorisch niveau. De werknemers functioneren binnen een bepaalde cultuur. Deze cultuur moet ook in samenwerking zijn met wat men via competentie management wil bereiken.

Indien men de gewenste competentieprofielen vergelijkt met de individuele competenties, zullen sommige hiaten tevoorschijn komen. Deze kunnen bijgewerkt worden door het volgen van opleidingen. Guiver-Freeman haalt aan dat het belangrijk is dat de werkgever weet in welke fase zijn medewerkers zich bevinden. Dit is iets bijkomend dat ervoor zorgt dat opleidingen gericht gegeven kunnen worden. Van Beirendonck spreekt ook over gericht opleiden. Gericht opleiden bestaat volgens hem

meer uit een goede on the job training bijgestaan door een degelijke coaching. Dit betekent niet dat bijkomende opleidingen minder van belang zijn. Maes gaat ervan uit dat de zelfontwikkeling de verantwoordelijkheid is van de werknemer waar de werkgever een kader moet scheppen waarin de werknemer kan groeien.

Competentiemanagement zorgt ook voor een betere loopbaanontwikkeling. Alle functies worden transparanter. Guiver-Freeman haalt aan dat het functieboek met alle competentieprofielen beschikbaar moet zijn voor de werknemers zodat de werknemer kan zien op welke manier hij verticaal of horizontaal kan doorgroeien. Het is hierbij vooral de bedoeling te streven naar een evenwicht tussen de behoeften van de werknemers en die van de organisatie. Maes en Van Beirendonck halen niet expliciet het onderwerp loopbaanplanning aan. Ze vinden wel dat werknemers door hun individuele competenties te vergelijken met de gewenste, gericht kunnen worden naar een andere functie. Want naast het versterken van de huidige functies, is via doorstroming en opleiding het creëren van nieuwe functies mogelijk.

Over beloning zijn ze alle drie consequent. Er moet volgens hun niet alleen betaald worden volgens de aanwezige competenties. Het eindresultaat bepaald de beloning ook mee. Maes en Guiver-Freeman hadden al eerder aangehaald dat in de competentieprofielen de gewenste resultaten en indicatoren ook beschreven werden. Dit zorgt ervoor dat de functies op twee aspecten beoordeeld kunnen worden. Guiver-Freeman koppelt beloning ook aan de ontwikkeling die de werknemer heeft doorlopen. Maes ziet beloning specifiek als motivatie voor werknemers om het resultaat en het gewenste gedrag te bekomen.

In de volgende tabel worden de besproken verschillen kort weergegeven in een overzicht.

Te vergelijken onderwerpen	Guiver-Freeman	Van Beirendonck	Maes
Werken in stappen	Ja	ja	Ja
competentiewoordenboek	Ja	ja	Ja
Opstellen competentieprofiel met het niveau per competentie	Ja	ja	Ja
Gewenst resultaat vermelden	Ja	nee	Ja

in competentieprofiel			
Competentieprofiel beschikbaar maken voor werknemers	Ja	nee	nee
Gebruik van kerncompetenties	Nee	ja	Ja
Horizontale integratie	Ja	ja	Ja
Functioneringsgesprek om huidige competenties te bepalen	Ja	ja	Ja
Testen om huidige competenties te bepalen	Nee	ja	nee
Opleiding om competenties bij te schaven	Ja	ja	ja
Beloning niet alleen op basis van competenties	Ja	ja	ja
Beloning als motivatie werknemers om te groeien	Nee	nee	ja

2.2.10 Competentiemanagement in Vlaanderen

De PASO-gegevens geven een beeld van het draagvlak voor competentie management in Vlaanderen. PASO Flanders is een groep van onderzoekers verbonden aan de katholieke Universiteit Leuven, de Universiteit Antwerpen en Idea Consult. [De Prins and Melis, 2005] Ze gaan na of competenties en competentie management in Vlaamse bedrijven louter theoretische constructen zijn of dat ze daadwerkelijk worden toegepast. De resultaten geven de mogelijkheid om na te gaan in hoeverre organisaties die wel en die niet aan competentie management doen, verschillen op het vlak van HR beleid en intensiteit. [PASO Flanders, 2004]

Competentiemanagement in Vlaanderen is sterk aanwezig. Uit onderzoek van PASO blijkt dat ongeveer één op vijf Vlaamse organisaties competentie management toepast. Hierbij zijn het vooral de grote bedrijven met meer dan 200 werknemers die het toepassen. Van deze grote vestigingen past 36 procent competentie management toe. Dit is een groot verschil met slechts 20 procent in de vestigingen met 10 tot 49 werknemers en 29 procent van de vestigingen met 50 tot 199 werknemers. [PASO Flanders, 2004]

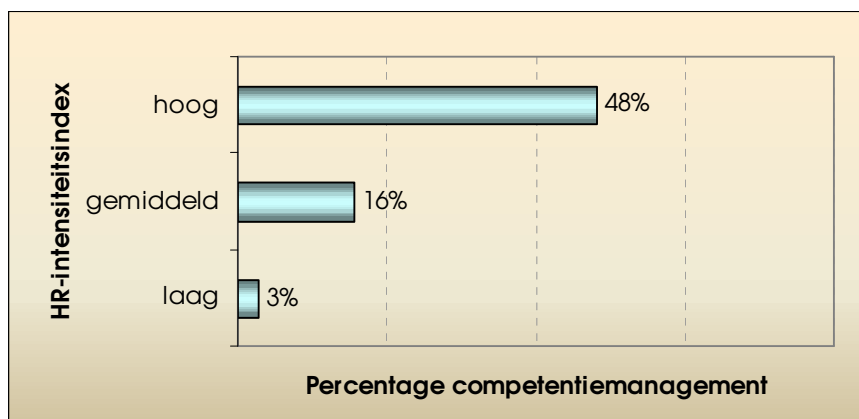
Niet alleen de grootte van de organisatie speelt een rol, maar ook de sector waarin het bedrijf actief is. Vooral binnen de financiële en zakelijke dienstverlening en het onderwijs is het populair om competentie management toe te passen. Daarnaast is ook nog het

opleidingsniveau van belang. Organisaties waar competentie management wordt toegepast hebben gemiddeld 30 procent werknemers die hooggeschoold zijn. [PASO Flanders, 2004]

Als we kijken naar de marktsituatie in Vlaanderen dan zijn organisaties onderhevig aan sterke en onvoorspelbare vraagschommelingen degene die relatief meer beroep doen op competentie management. Competentie management is voor deze organisaties blijkbaar een troef om flexibel in te spelen op een turbulente markt en steeds veranderende economische conjunctuur. [PASO Flanders, 2004]

Bovenal blijkt het toepassen van competentie management samen te hangen met een hoge HR intensiteit. Figuur 3 toont aan dat organisaties die een professioneel uitgewerkt personeelsbeleid uitvoeren op het vlak van selectie, opleiding, loopbaanbeleid, beloning, beoordeling en participatie ook vaker gebruik maken van de competenties en competentie management. [PASO Flanders, 2004]

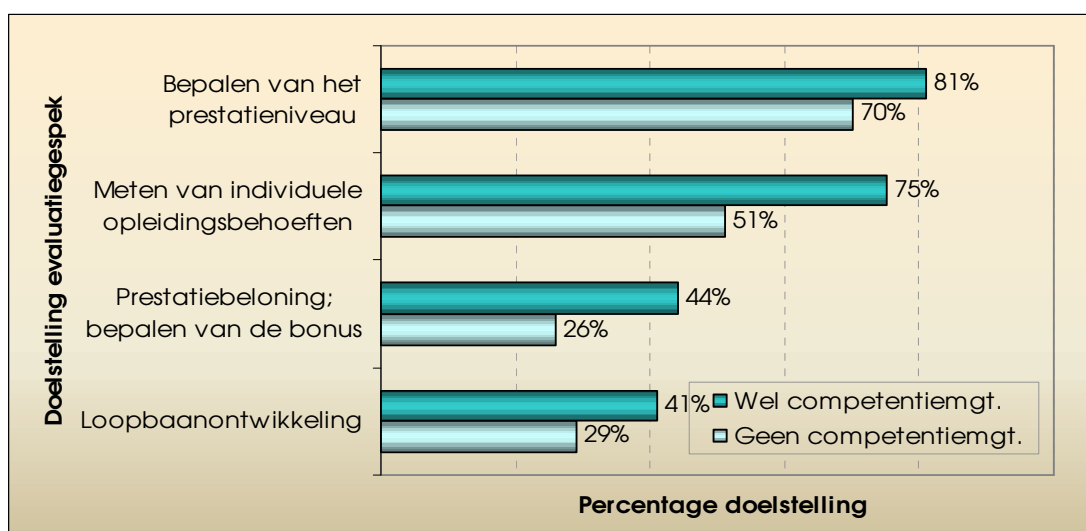
Het gaat hier om organisaties met tien werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte. De HR intensiteitindex is een score van 0 (geen enkele praktijk toegepast) tot 24 (alle praktijken toegepast op het vlak van selectie, opleiding, loopbaanbeleid, beloning, beoordeling en participatie).



Figuur 3: Toepassing van competentie management in functie van de HR intensiteitindex
Bron: PASO Flanders, 2004

Het vermoeden dat competentie management een belangrijke rol speelt bij de onderlinge afstemming van verschillende HR initiatieven of horizontale fit wordt aangetoond in figuur 4. Door het werken met competenties zal men de beoordelingsgegevens van de evaluatiegesprekken over hun medewerkers voor meer verschillende HR doelstellingen inzetten. Ze vormen een input voor de andere HR activiteiten wat de horizontale fit bevordert. [PASO Flanders, 2004]

Het gaat hier ook weer om organisaties met tien werknemers of meer, die evaluatiegesprekken organiseren, gewogen naar sector en grootte.



Figuur 4: Doelstelling van evaluatiegesprek in functie van de toepassing van competentie management

Bron: PASO Flanders, 2004

Competentie management zorgt er vooral voor dat men evaluaties vooral zal gebruiken voor het bepalen van het prestatieniveau en de opleidingsbehoeften. Het bepalen van de bonus en de loopbaanontwikkeling worden in mindere mate beïnvloed door competentie management maar er is toch een significant verschil met wanneer organisaties geen competentie management toepassen. Wanneer organisaties competentie management niet toepassen, worden de evaluatieresultaten meestal gebruikt in de context van 'performance management' dus het bepalen en aansturen van het prestatieniveau. [PASO Flanders, 2004]

In 59 procent van de organisaties met competentie management worden er voornamelijk volgende drie doelen voorop gesteld om met hun competentiebeleid te realiseren. Deze top drie bestaat uit volgende elementen [De Prins and Melis, 2005]:

- het sturen van opleiding en ontwikkeling (66%);
- de jaarlijkse evaluatie (65%);
- het verhogen en stimuleren van prestaties (44%).

Competentiemanagement zorgt echter niet voor een gehele integratie van HR activiteiten. Op vlak van werving en selectie blijkt de horizontale integratie nog voor verbetering vatbaar. Uit de PASO gegevens blijkt dat het gebruik van competenties bij selectie nog geen brede toepassing heeft gevonden. In Vlaanderen zijn de sollicitatiebrief, het selectie-interview en de Curriculum Vitae nog altijd populair bij de selectie ongeacht men competentie management toepast. Er is echter een verschuiving waarneembaar bij de werving en selectie. Hierbij gaat men frequenter gebruik maken van simulatieoefeningen en assessment centers. [De Prins and Melis, 2005]

Wat betreft de verticale integratie wordt in de helft van de gevallen de verantwoordelijke van de personeelsafdeling betrokken bij het bepalen van de bedrijfsstrategie. Uit de PASO gegevens blijkt dat het invoeren van een competentie management geen enkele invloed hierop heeft. HR afdelingen hebben vaak hun handen vol aan andere activiteiten waardoor een invulling van het strategische HR beleid naar de tweede plaats wordt verschoven. We krijgen echter een positiever beeld als we naar het opleidingsbeleid kijken bij Vlaamse ondernemingen. In een competentiegerichte onderneming wordt in 84 procent van de gevallen de opleidingen afgestemd op de organisatiedoelen, de ondernemingscultuur en de organisatieontwikkeling. Dit wijst op een opleidingsbeleid dat nauw aansluit bij de organisatiestrategie. Globaal gezien kunnen we dus stellen dat de horizontale integratie sterker verankerd is in de Vlaamse ondernemingen die wel competentie management toepassen. [De Prins and Melis, 2005]

De PASO resultaten stemmen wel overwegend positief. Er is wel degelijk een draagvlak voor competentie management in Vlaanderen. Dit betekent niet dat competentie management een evidentie is voor elke organisatie want er is toch nog onontgonnen terrein. Maar ook in de bedrijven waar men het toepast is nog ruimte voor meer groei. Het competentie management is hier nog niet verzilverd in de volledige organisatie. [Paso Flanders, 2004]

3 Het competentie management binnen Glaverbel

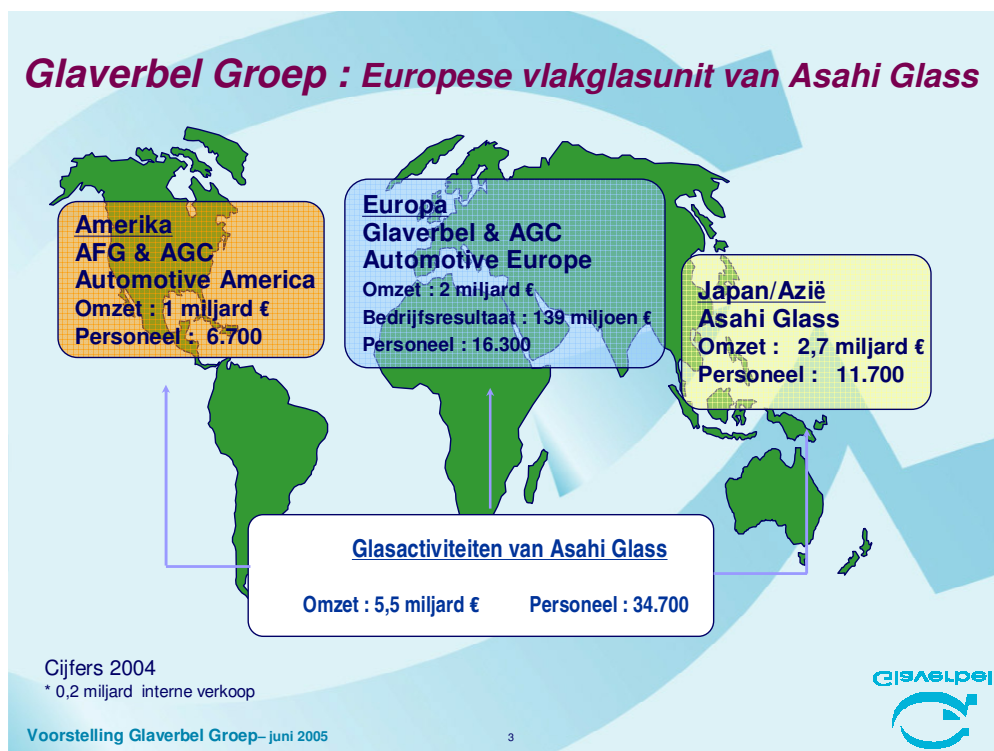
In de volgende twee hoofdstukken wordt het praktijkgedeelte van de eindverhandeling besproken. In hoofdstuk 4 komen de resultaten van de focusgroepen naar voor. Hoofdstuk drie bevat naast een voorstelling van het casestudie bedrijf ook op welke manier het bedrijf competentie management heeft ingevoerd en wat de resultaten hiervan anno 2007 van zijn.

De informatie die ik gebruikt heb voor het schrijven van de drie paragrafen van hoofdstuk 3 komen van Glaverbel zelf. Zij hebben mij de nodige informatie verschaft in de vorm van PowerPoint presentaties, gesprekken met de HR manager en de opleidingsverantwoordelijke. Ook heb ik toegang gekregen tot de geschreven procedures die Glaverbel Mol gebruikt voor haar aanwervingbeleid en opleidingsbeleid. Als laatste werd mij informatie op papier gegeven over het competentiebeleid in Glaverbel, een tevredenheidsenquête en een voorstelling van Glaverbel op papier met de gegevens van het bedrijf en haar personeelsleden. In de volgende paragrafen zullen dan ook geen bronvermeldingen vermeld worden vermits alle informatie gegeven werd door de HR manager zonder enige bronvermelding.

3.1 Voorstelling Glaverbel

Sinds het ontstaan van de naam Glaverbel in 1961 heeft de groep Glaverbel enorme sprongen vooruit gemaakt. Glaverbel concentreerde zich eerst op de Europese markt. Via overnames, allianties en technologische vooruitgangen werd Glaverbel in de jaren 80 een grotere speler op de Europese markt. Nadien tot en met de jaren 2000 werd er verder uitgeweken naar andere continenten. In 1998 was Glaverbel vertegenwoordigd in Rusland, Noord-Amerika, Tsjechië en de meeste landen van Europa. Via een overname van alle aandelen van Glaverbel op de beurs van Brussel is Glaverbel sinds 2002 de Europese peiler van Asahi Glass Co of AGC. Dit is de grootste glasgroep in de wereld. De markt van AGC spreidt zich, zoals u kunt zien in onderstaande figuur 5, uit over de werelddelen Azië, Amerika en Europa. Met een totaal netto verkoop van 1,620,540

miljoen Yen en een winst van 45 miljard Yen is de Asahis Glass Co een grote speler binnen de glaswereld.



Figuur 5: Voorstelling Glaverbel groep 2005

Bron: Voorstelling Glaverbel groep 2005

Glaverbel Mol is opgericht in 1922 en is met 561 werknemers een grote speler binnen de Glaverbel groep. Glaverbel Mol telt vier productieafdelingen, namelijk Coater, Vertec, Kempenglas en Float. Daarnaast zijn er ook nog twee dienstenafdelingen, namelijk de centrale en algemene diensten. In de volgende alinea's worden de verschillende afdelingen kort besproken.

3.1.1 Float

De Float afdeling staat in voor de productie van glas in verschillende diktes, namelijk van 1,2 mm tot 3mm. Het glas wordt gevormd, gekoeld en daarna versneden op maat volgens de vereisten van de klanten. Momenteel maakt de Float in Mol vooral glas voor

de automobielsector en voor industriële toepassingen. In Float werkt men in een continu proces met een vijfpluogen systeem. De huidige personeelsgroep bestaat uit 94 arbeiders en 16 bedienden en kaderleden.

3.1.2 Vertec

Vertec staat in voor de verwerking van extra dun glas. Het glas dat door hen wordt bewerkt is van hoge kwaliteit en vindt zijn toepassingen in de display markt, de industriële markt en de kadermarkt. Hier werkt men met 71 arbeiders en 11 bedienden.

3.1.3 Coater

In de Coater afdeling brengt men een zonnereflecterende laag of ook wel coating genoemd aan op het glas dat voor autoruiten worden gebruikt. Enkele automerken zoals Peugeot, Renault, BMW en Opel zijn voor dit onderdeel vaste klant. In deze afdeling werken 38 arbeiders en 10 bedienden.

3.1.4 Kempenglas

Kempenglas produceert dubbele beglazing op vraag van de klant en verkoopt vooral aan groothandels in België en Nederland. De meeste producten vinden hun weg naar de woningbouw. Hier wordt gewerkt in een 2-pluogensysteem door 195 arbeiders en 42 bedienden en kaderleden.

3.1.5 Algemene dienst

De algemene diensten omvatten de technische dienst, het labo, de aankoopdienst, de interne bewakingsdienst en de informatica-afdeling. De dienst wordt bemand door 34 arbeiders en 22 bedienden.

3.1.6 Centrale dienst

De centrale dienst stelt 28 bedienden te werk en bestaat uit volgende diensten:

- Departement Personeelsdienst: HR beleid, loonadministratie, vorming en opleiding
- Financieel dienst
- Interne Preventiedienst: veiligheid, gezondheid, milieu en de medische dienst

3.2 De start van competentie management binnen Glaverbel

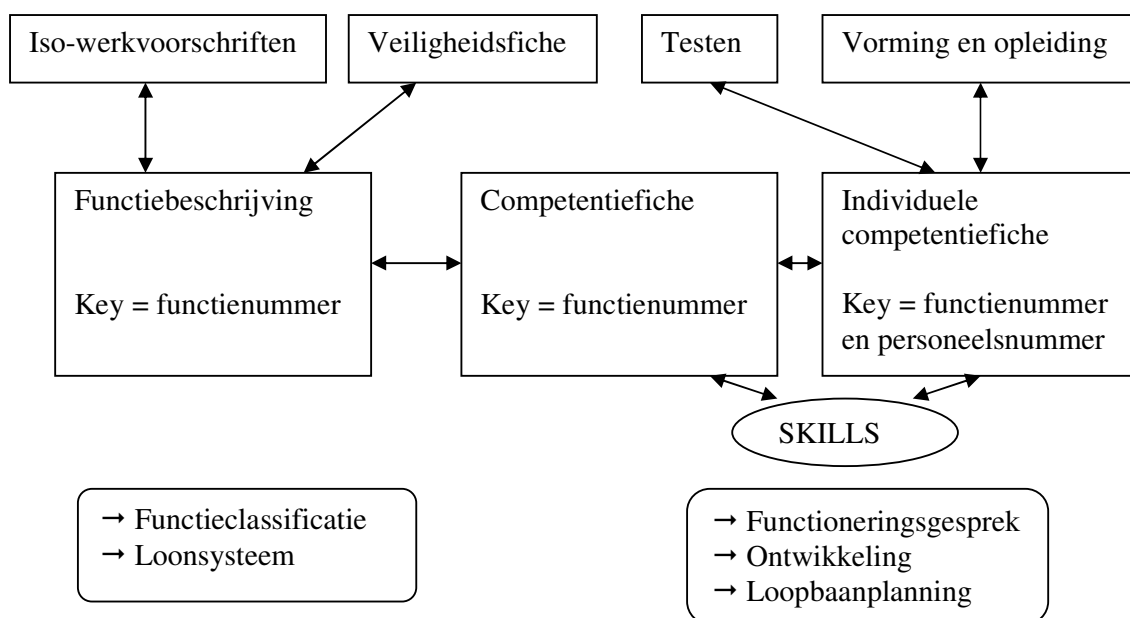
Glaverbel is met het idee van competentie management beginnen te spelen in 1998. De reden hiervoor was een recent uitgevoerde tevredenheidsenquête in 1998. Hieruit bleek dat de medewerkers meer betrokken wilden worden bij het hele bedrijfsproces. De resultaten van het onderzoek zetten Glaverbel ertoe aan om naar een nieuw personeelsbeleid uit te kijken. In die tijd was Glaverbel sterk aan het uitbreiden naar Oost-Europa en Amerika. De markt waarin ze opereerden kenmerkte zich door steeds nieuwe opkomende markten en technologieën waarbij de eisen van de klant steeds toenamen. De evolutie van de onderneming en de constante verandering van technologie bracht Glaverbel ertoe om steeds de concurrentie voor te blijven en te anticiperen op veranderingen. Het werd steeds belangrijker om competitief te zijn. Men begon de noodzaak in te zien van een modern personeelsbeleid dat in alle vestigingen ging worden toegepast. De toekomst en de vooruitgang van de onderneming zou van de werknemers afhangen. De werknemers werden voorbereid om flexibel te werken met hoge kwaliteit. Een degelijk competentiebeleid en een uitgewerkte functieclassificatie waren nodig om de medewerkers mee te laten evolueren met de technologische veranderingen in verband met de producten en het productieproces. De directie van Glaverbel Mol beschreef de visie en de missie van het bedrijf met als kerncompetenties:

- Waarde voor de aandeelhouder verhogen;
- Klanttevredenheid;
- Werknemerstevredenheid.

Glaverbel Mol besloot dat competentie management de elementen bevatte die Glaverbel voor zijn personeelsbeleid nodig had om deze kerncompetenties te versterken. Een degelijke functieclassificatie werd nodig omdat de functies niet meer dezelfde waren als vroeger. Technische functies verdrongen de functies waarbij handenarbeid noodzakelijk was en mobiliteit binnen het bedrijf werd belangrijk. Men moest meer alert zijn, proactief werken en ook kregen de werknemers meer taken opgelegd. De sociale interactie met de mensen rondom werd een belangrijk punt. Voor de functieclassificatie werd beslist om de ORBA methode toe te passen. Op deze methode komen we later terug. In 1998 is dan verder beslist dat alle bedrijven onder de groep Glaverbel dezelfde functieclassificatie moesten toepassen. De barema's verschilden hierbij wel per vestiging.

Voor de verdere uitwerking van het competentiebeleid werd beroep gedaan op ondersteuning door een externe consultant, namelijk Marleen Limbourg. De vestigingen mochten hierbij zelf kiezen in hoeverre ze het competentiebeheer zouden doorvoeren.

Glaverbel Mol en Glaverbel Moustier hebben zich kandidaat gesteld om onder de vorm van een pilootproject de functieclassificatie en het competentiemodel uit te werken. In 1998 beslist Mol om allereerst het project in een figuur onder te brengen zoals u kunt zien in figuur 6.



Figuur 6: Project functieclassificatie en competentiebeheer

Bron: Glaverbel 27/05/1998

Daarna wordt er bekeken of men de functieclassificatie met de bijkomende verloning gaat toepassen op een competentiefiche of op de functiebeschrijving. Men besluit hier dan om voor de functiebeschrijving te gaan. De reden hiervoor is dat functiebeschrijvingen het meest herkenbaar overkomen bij de vakbond en de werknemers zelf. Indien men dan een nieuwe classificatie zou doorvoeren, zou de link met de functiebeschrijving het proces vergemakkelijken. Een andere reden is dat men vreest om de loonkost niet onder controle te kunnen houden als men verloont op basis van het competentiefiche. Het is dan mogelijk dat er competenties worden aangeduid die niet in overeenstemming zijn met de behoeften van de organisatie en waar toch voor betaald moet worden. Bovendien was de vakbond ook tegen een link tussen competenties en verloning.

Voor de functieclassificatie door te voeren werkt men volgens de ORBA methode. De reden waarom men volgens de ORBA methode werkt is omdat het een analytisch systeem is of een puntensysteem. Door de professionele aanpak van de consultants hebben ze al heel wat multiregionale en nationale ervaring. Deze manier van werken wordt gebruikt in veel sectoren en ook heeft men al veel ervaring bij het gebruik van deze methode bij arbeidersfuncties. Een laatste maar zeer belangrijke reden is dat men voor deze methode een procedureakkoord heeft met de Belgische vakbonden.

Glaverbel Mol is eerst gestart met de functieclassificatie van de arbeiders en sinds kort heeft ze die van de bedienden afgerond. ORBA begint hierbij met het opstellen van het projectopzet. Informatie over de functies en de indeling van de klassen wordt verzameld en er wordt een begeleidingscommissie opgesteld. De begeleidingscommissie bij de arbeiders bestond uit de HRM, de medewerkster van de personeelsdienst verantwoordelijk voor de functieclassificatie, de leden van de syndicale afvaardiging en van elke afdeling een vertegenwoordiger. Ook een personeelslid van het hoofdkantoor van de Human Resources afdeling neemt deel aan deze vergadering. Gezien de functieclassificatie voor de bedienden nationaal werd uitgewerkt voor gans Glaverbel bestond de begeleidingscommissie daar uit medewerkers van het centrale HR-departement, de HRM's van de grote vestigingen en syndicale vertegenwoordigers uit de verschillende vestigingen, aangeduid door de bediendevakbonden.

Wanneer alle functies beschreven en goedgekeurd zijn door functiehouders en leidinggevendenden gaan de classificatiedeskundigen de functies waarderen. De analyse en waardering van de functies gebeurt op basis van vijf wegingsfactoren, namelijk:

- de verantwoordelijkheid met hierin verwerkt de problematiek het effect van de verantwoordelijkheid op de organisatie;
- de kennis nodig voor het uitvoeren van de functie;
- de sociale interactie: het leidinggeven, uitdrukkingsvaardigheden en het contact met andere mensen;
- specifieke handelingsvereisten met daarin de bewegingsvaardigheid, de oplettendheid en enige andere uitzonderlijke kenmerken die nodig zijn voor de functie;
- bezwarende omstandigheden: de lichamelijke inspanningen met de verhouding massa/houding, de werkomstandigheden en het persoonlijke risico.

Na de waardering van alle functies worden door de directie, met ondersteuning van de classificatiedeskundigen, de klassengrenzen vastgelegd. Hierbij is het belangrijk om in elke klasse een zo homogeen mogelijke groep functies te hebben met zo min mogelijk functies aan de klassengrenzen. Voor de arbeiders, bedienden en kaderleden werden er respectievelijk zeven, acht en tien klassen vastgelegd. Het resultaat hiervan werd dan voorgelegd aan de begeleidingscommissie en aan de drie aanwezige vakbonden ACV, ABVV en ACLVB. Zij moeten hun goedkeuring geven omdat het functierooster (klassenindeling) en de daaraan verbonden verloning deel zal uitmaken van een CAO. Als de begeleidingscommissie zijn goedkeuring heeft gegeven kunnen alle medewerkers geïnformeerd worden over de klasse waarin zijn/haar functie is ingedeeld. Als er geen akkoord is met deze indeling heeft men de mogelijkheid om in beroep te gaan. De mogelijkheden om beroep aan te tekenen zijn procedurefouten of op basis van vergelijkingen met andere ingedeelde functies. Dan zal de begeleidingscommissie veranderen in een beroepscommissie en de klacht bekijken. In het geval dat de klacht aanvaard wordt zal de classificatiedeskundige opnieuw een gesprek hebben met de betrokken medewerker en de directe chef. Op basis daarvan wordt de waardering opnieuw bekeken met ofwel een behoud van de score, ofwel een herziening van de score met al dan niet een wijziging van de klasse tot gevolg. Indien de medewerker met de uitspraak van dit interne beroep nog niet akkoord is kan hij/zij extern beroep aanvragen.

De externe beroepscommissie bestaat uit classificatiedeskundigen van vakbonden en van werkgever. Directie en vakbonden hebben vooraf afgesproken dat zij de beslissing van deze externe beroepscommissie als definitief zullen aanvaarden.

Alle vestigingen van de groep Glaverbel moeten deze functieclassificatie doorlopen (al gerealiseerd in Mol, Moustier, Athus, Jumet en Zeebrugge). Ze moesten daarvoor allemaal een functiebeschrijving opstellen. Glaverbel Mol is hierbij verder gegaan en is in 2000 gestart met het opstellen van een competentiefiche voor de arbeiders. De reden hiervoor is dat de functiebeschrijving niet alle competenties beschrijft die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie. Daarnaast zijn competentiefiches ook flexibeler aan te passen. Voor de opstelling van de fiche zijn ze wel vertrokken van de functiebeschrijving zelf. Deze hebben ze eerst verder uitgesplitst in competenties totdat ze voor elke functie een uitgeschreven competentiefiche bekwamen. Het probleem in Glaverbel is echter dat er nog geen akkoord met de vakbond is over het opstarten van competentie management. De vakbond wil eerst een nationaal raamakkoord over de gebruikte competenties. Zij zouden graag hebben dat in alle Belgische vestingen dezelfde definities worden gebruikt voor de verschillende competenties. Daarom was de directie genoodzaakt de competentiefiche op een eenzijdige manier op te stellen zonder medewerking van de vakbond. Op dit moment zijn bij de opstelling ervan alleen de meestergasten en de productieverantwoordelijke betrokken. Men wilt echter de werknemer zelf er ook bij betrekken omdat zij het dichtst bij de functie zelf staan. Door de werknemer mee te laten werken aan het opstellen van de competentiefiche krijgen zij ook een idee wat het inhoudt.

De huidige competentiefiches zijn, zoals eerder vermeld, opgebouwd uit de functiebeschrijvingen. Voor elke functie van de arbeiders heeft men de competenties opgeschreven die nodig werden gezien voor het optimaal uitvoeren van de functie. Deze heeft men uitgesplitst in kennis, vaardigheden of kunnen en sociale interactie. Voor de kenniscompetenties maakt men nog een verder onderscheid tussen de verschillende niveaus van kennis, namelijk basis, grondig en specialisatie. Als laatste wordt voor elke competentie uitgeschreven hoe men deze kan bekomen.

In onderstaande tabel vindt u een deel van een voorbeeld van een competentiefiche die gebruikt wordt binnen Glaverbel voor de functie Pneumaticus. Voor de volledige tabel kan u naar bijlage 1 kijken.

KENNIS	BASIS	GRONDIG	SPECIALISATIE	HOE BEKOMEN?
Productie- Productieproces				
Kennis van regels m.b.t onderhoud, ombouw en herstelling		X		BasicursusFL-VT en on the job training
Techniek - machine - installatie - gereedschap				
Kennis van mechanica		X		Cursus mechanica

VAARDIGHEDEN	HOE BEKOMEN?
Fysieke vaardigheden	
Hanteren van handgereedschap	On the job/ coachen
Visuele en auditieve vaardigheden	
Herkennen van geluiden en interpreteren van hun signaalfunctie (auditief geheugen)	On the job/coachen
SOCIALE INTERACTIE	HOE BEKOMEN?
communicatie	
Geven van informatie en gebruiksinstructies aan operators en lijntechnekers	On the job/coachen
Betrokkenheid	
Inschatten van veiligheid en milieurisico's	On the job/coachen

De opgestelde functiebeschrijvingen en competentiefiches van de arbeiders kan men al opvragen via intranet binnen Glaverbel. Enkel degenen die toegang hebben tot een computer binnen Glaverbel kunnen dit raadplegen. Wanneer het officieel mag toegepast worden, zal men dit verder verspreiden naar de arbeiders toe. Voor de bedienden zijn de competentiefiches echter nog niet opgesteld. De reden hiervoor is dat de functieclassificatie voor de bedienden nog maar pas is afgerond. Op termijn wil men deze competentiefiches ook opstellen.

3.3 De invoering van competentie management in Glaverbel Mol

De hoofdreden van Glaverbel om competentie management in te voeren is de juiste persoon op de juiste plaats krijgen binnen het bedrijf. Dit begint bij de werving en de selectie. Als er mensen worden aangenomen kan men dit doen uit de interne pool van werknemers met doorgroeimogelijkheden voor de werknemers of buiten Glaverbel. Allereerst zal de functie intern worden opgehangen en indien er geen geschikte kandidaten zijn wordt er extern gezocht.

3.3.1 Selectie

Bij de selectie worden de kandidaten voor de job eerst aan een gesprek onderworpen. Dit gebeurt door iemand van de personeelsdienst en iemand van de betrokken afdeling. Deze gesprekken zijn gericht op het verwerven van inzicht in de aanwezige competenties bij de kandidaten. Er wordt tijdens het gesprek gekeken naar onder andere de technische kennis, vaardigheden, kwaliteit, klantgerichtheid, veiligheid en motivatie. De gesprekken worden altijd gehouden met de competentiefiche in het achterhoofd zodat ze kunnen bepalen of het gaat over een geschikte kandidaat.

Indien men weerhouden wordt na gesprek, moet men testen ondergaan. Men gebruikt hierbij testen die eigendom zijn van Adecco. Voor alle arbeidersfuncties werd, op basis van de vereiste competenties, een groep van testen bepaald. Deze testen kunnen bepalen of de kandidaat goed zou functioneren in de functie waarvoor hij of zij solliciteert. Men gebruikt hiervoor drie soorten testen die algemeen de Xpert testen genoemd worden. Allereerst zijn er de 'Can do' testen die kennis en vaardigheden meten. Deze vaardigheids- en kennistesten bestaan uit:

- Instructies lezen: de capaciteit meten van de kandidaat tot het begrijpen en het volgen van de geschreven instructies in een industriële context;
- Visuele controle: de capaciteit meten van de kandidaat tot het controleren van visuele informatie;
- Gegevens controleren: de capaciteit meten van de kandidaat tot het controleren van informatie in een gegeven context zoals stocks en inventarissen;

- Ruimtelijk inzicht: het ruimtelijk inzicht of de capaciteit meten van de kandidaat tot het herkennen en associëren van gelijke figuurvormen gepresenteerd in verschillende richtingen;
- Diagramreeksen: de capaciteit meten van de kandidaat tot het volgen van een logische redenering, vertrekkend van abstracte informatie;
- Technische aanleg: in hoeverre heeft de kandidaat inzicht in technische en mechanische problemen. Het gaat hier dus om logisch redeneren op basis van mechanische en technische gegevens.

De 'Will do' testen meten de motivatie en persoonlijkheid van de kandidaat. Specifiek worden hier de verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid gemeten. Daarnaast meet men ook de contactvaardigheid en het volgen van de regels samen met de motivatie en de positieve werkhouding.

Als laatste heeft men de 'Will fit' testen die de attitude in de werkomgeving meet. Dit wordt bijvoorbeeld gemeten door de zelfstandigheid en de zin voor kwaliteit te testen. De voorkeur voor routine en de wil naar onderling samenwerken wordt hier ook gemeten. De testen zullen moeilijker worden naarmate de moeilijkheidsgraad van de functie zelf. Na het uitvoeren van de testen worden de resultaten vergeleken met het competentieprofiel beschreven in de competentiefiche. Voor elke functie zijn er bepaalde scores opgemaakt die men moet behalen bij deze testen. Indien er een lagere score tussen zit bestaat nog altijd de mogelijkheid tot deliberatie.

Het resultaat van de testen wordt dan samen besproken met de kandidaat. Belangrijk is dat deze testen geen oordeel vellen over het functioneren in de huidige functie maar het potentieel aangeven voor de nieuwe functie. Wanneer twee personen als gelijkwaardig uit de testen komen, zal gekozen worden volgens de eerder vastgelegde voorrangsregels. Hierbij zullen werknemers van onbepaalde duur voorrang krijgen op interims of externe kandidaten. Het grote verschil met vroeger is dat men nu niet meer voorrang verleent op basis van anciënniteit. Hoe langer je bij Glaverbel werkte, des te meer kans je had op een betere functie. Hierdoor zijn er bepaalde werknemers op de verkeerde plaats terecht gekomen binnen Glaverbel. Nu men de testen heeft ingevoerd bij interne verandering van werk, heeft anciënniteit bij de keuze niet veel te maken.

Met de testen zijn er wel spanningen gekomen tussen vakbond en directie. Dit heeft zelfs geleid tot stakingen. Sinds kort is het management van Glaverbel Mol met de vakbond tot een overeenkomst gekomen over het testen van de werknemers bij het overgegaan naar een andere functie binnen Glaverbel. Iedereen wordt dus aan testen onderworpen, zowel interne als externe kandidaten. Indien er intern van functie wordt verwisseld, worden er alleen testen uitgevoerd vanaf klasse 4. Er zijn echter enkele functies binnen klasse 4 die niet aan testen onderworpen worden. Na de stakingen heeft men ook geopteerd om bijkomende praktijktesten te doen bij interne verschuivingen. Hierdoor kunnen de huidige werknemers op een andere manier bewijzen dat ze geschikt zijn voor de job. Men gaat hier ook een testdemo maken van de testen. Deze kunnen werknemers dan enkele weken voor de echte selectie invullen. Misschien verdwijnen hierdoor de spanningen bij sommige werknemers als men weet wat die testen precies inhouden. Een andere tegemoetkoming is dat werknemers de mogelijkheid hebben om de testen nu al te doen zonder effectief te solliciteren voor een andere functie.

De Xpert testen gelden voor arbeiders, de bedienden moeten psychosociale testen afleggen bij Gast. Gast is een extern bureau van een psycholoog die instaat voor het testen van werknemers. De bedienden worden hier op drie aspecten getest:

- De intellectuele potentie: algemeen intelligentie, verbaal redeneren, organisatorisch inzicht, cijfermatig redeneren en administratieve vaardigheden;
- Sociale aspecten: sociale vaardigheden, dynamisme;
- Persoonlijkheidsaspecten: emotionele stabiliteit, doorzettingsvermogen en verantwoordelijkheidsgevoel.

3.3.2 Opleidingen en functioneringsgesprekken

Een ander doel van competentie management naast het vinden van goede werknemers die beantwoorden aan de nieuwe noden is ook de huidige werknemers motiveren en ze behouden. Via het opleidingsaanbod en de functioneringsgesprekken probeert men de werknemer in zijn werk te verbeteren of hem de kans te geven over te gaan naar een betere functie. Zo worden de maximale kansen ontwikkeld voor ontplooiing van de werknemer.

Men heeft eerst een functiebeschrijving opgesteld. Hierin stond vermeld wat de arbeider en bedienden moet doen. Later werd ook de competentiefiche opgesteld voor alleen de arbeiders. Deze bevat welke taken en opdrachten, eigen aan de functie, nodig zijn om deze goed te vervullen. Er werd hierbij een onderscheid gemaakt tussen kennis, vaardigheden en sociale interactie zoals men op figuur 6 kon zien. Men wilde echter ook nog individuele competentiefiches maken. Deze individuele competentiefiches vermelden per werknemer welke competenties hij of zij bezit. Het is de bedoeling via het functioneringsgesprek deze individuele competenties van de werknemers te verkrijgen.

Op dit moment worden er alleen jaarlijkse functioneringsgesprekken gedaan met de bedienden en de kaderleden twee keer per jaar. Voor de arbeiders is de directie nog in onderhandeling met de lokale vakbond. Tijdens het functioneringsgesprek worden allereerst de objectieven besproken. Men kijkt eerst of de opgestelde objectieven van het vorige jaar behaald zijn en waarom dit al dan niet is gebeurd. Daarna stelt men objectieven op naar het volgende jaar toe. Hier komt ook het opleidingsbeleid ter sprake waar de werknemer de keuze krijgt tot het volgen van opleidingen. De loopbaanontwikkeling komt daarna ter sprake. Men vraagt in welke richting de werknemer zichzelf ziet evolueren op korte en lange termijn. Als laatste worden de persoonlijke dingen zoals het persoonlijk gevoel over de job, besproken in een confidencieel gesprek.

Glaverbel ziet deze functioneringsgesprekken als een spil in het hele competentiebeheer. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat de arbeiders deze gesprekken ook kunnen hebben. De directe chef zou dan tijdens het gesprek de competenties en de evolutie van de competenties aanduiden op de computer. Het computerprogramma 'Skills' werd hiervoor ontworpen. Dit programma bevat alle competenties binnen Glaverbel en alle competentieprofielen. De directe chef zou dan het gewenste competentieprofiel ophalen en tijdens het gesprek aanduiden of de werknemer voor die bepaalde functie de competenties bezit. Ook het niveau van de competentie zou kunnen worden aangeduid. Zowel directie als werknemers zien de directe chef als de meest geschikte persoon omdat deze het dichtst bij zijn medewerkers staat. De directe chefs zullen hier dan ook opleidingen voor krijgen. Als men de gesprekken meerdere keren per jaar voert, kan men ook de evolutie van de werknemers in het oog houden.

Het is niet de bedoeling om de werknemers te straffen door hun individuele competenties in kaart te brengen maar wel om hen te helpen zich verder te ontwikkelen. Glaverbel wil door de competentieprofielen te vergelijken met de individuele competentiefiche een actieplan opstellen. In dit actieplan zullen de individuele opleidingsbehoeften beschreven worden van de werknemer en concrete afspraken gemaakt worden over de te nemen acties voor het komende jaar. Deze actieplannen en opleidingsplannen moeten de mogelijkheid verschaffen om de interne inzetbaarheid van de arbeider en later ook die van de bedienden te verhogen. De verhoging van de veiligheid, kwaliteit en de prestaties wordt hierbij ook als doel aanzien. Afhankelijk van het resultaat van het functioneringsgesprek zullen er een aantal opleidingen aangeboden worden. Voor elke gewenste competentie staat er in de competentiefiche vermeld hoe men deze kan bekomen of verbeteren. Wanneer de werknemer zelf de behoefte heeft om een opleiding te volgen, bestaat de mogelijkheid om dit te vragen tijdens het functioneringsgesprek. De competentiefiche kan dus ook geraadpleegd worden door de werknemer zodat deze ook zelf zijn eigen opleidingsschema kan opstellen.

De opleidingen zelf bestaan uit eerder algemene maar ook specifieke opleidingen. De algemene opleidingen kunnen door iedereen gevolgd worden en bestaan bijvoorbeeld uit een cursus Ergonomie, Glasmanipulatie of een doorgedreven Excel training. Daarnaast zijn er ook specifieke opleidingen. Dit zijn de on the job opleidingen en coaching maar ook andere opleidingen die specifiek gericht zijn naar de functie zelf. Het jaarlijkse opleidingsplan met alle aangeboden opleidingen van dat jaar wordt opgesteld met de opleidingsbehoeften die door de directie zijn geformuleerd en de opleidingen die voortgekomen zijn uit de gesprekken. De directie beslist dan samen met de opleidingsverantwoordelijke welke opleidingen dat jaar zullen aangeboden worden.

Om het nieuwe systeem kenbaar te maken bij de werknemers van Glaverbel Mol werd in de opleiding gebruik gemaakt van een theaterstuk. Hier werd in getoond hoe een functioneringsgesprek wel en niet gevoerd moet worden. Om verder te gaan in het uitleggen van het competentiebeheer werd niet geopteerd, omdat er eerst een akkoord gesloten moest worden met de vakbond. Indien er kleine veranderingen doorgevoerd worden is dit wel belangrijk om de medewerkers hierover te informeren. Men heeft hiervoor enkele middelen ter beschikking. Er is een twee wekelijkse elektronische infoflits en twee keer per jaar wordt er een personeelskrant opgesteld. In het bedrijf zelf heeft men infoborden en infoschermen opgesteld waar veranderingen worden aangegeven en

waar men de open vacatures terug kan vinden. Ook heeft men 'JIKKO' (is een deel van de missie en visie van het bedrijf) borden genoemd die in het bedrijf zelf staan. Deze vermelden informatie over producten, klanten, productiviteit, kwaliteit en veiligheid.

Hoewel er nog tegenstand is van de vakbond, besliste Glaverbel Mol in het begin om de nieuwe HR systemen in samenspraak met de vakbond in te voeren. "Niet zo lang geleden gebeurde de communicatie met de arbeiders enkel via de vakbonden. Omwille van de traditionele vakbondsstructuur binnen de industriële, harde werkomgeving hadden de afgevaardigden veel macht" [De Vrieze, 2004:32].

De uitdaging was dus om een sociaal beleid samen met de vakbond te creëren. Dit heeft er wel voor gezorgd dat alles doordacht is gebeurd. De vakbond heeft een belangrijke rol in het gebeuren maar ze mogen niet bang zijn om veranderingen door te voeren. [De Vrieze, 2004]

4 Praktijktest

In dit praktijkgedeelte zal het eigenlijke onderzoek besproken worden. Het is de bedoeling om via focusgroepen binnen Glaverbel te weten te komen hoe arbeiders staan tegenover het huidige personeelsbeleid. Zien zij hierin gelijkenissen met competentie management en willen zij die gelijkenissen verder uitgebreid zien.

4.1 Theoretische onderbouw focusgroepen

Het doel van het praktijkgedeelte van mijn thesis is het inwinnen van informatie over het personeelsbeleid van Glaverbel. Werknemers worden hierbij bevraagd naar hun ervaringen met werving en selectie, loopbaangesprekken, loopbaanontwikkeling en opleiding binnen Glaverbel. Nadien vragen we hun mening over het onderwerp competentie management. Het is van belang dat zowel negatieve als positieve ervaringen worden meegedeeld maar ook eventuele zelf aangebrachte aanbevelingen. Samen met de HR manager is besloten dat deze niet aanwezig zou zijn om de deelnemers optimaal te laten oordelen. Na een vergadering met de HR manager en promotor hebben we besloten de werknemers te bevragen via focusgroepen. Allereerst zijn focusgroepen een manier om informatie te verzamelen door middel van groepsdiscussies. [Morgan, 1998a] Focus groepen zijn ook een manier van luisteren naar mensen en van hun te leren. [Morgan, 1998a]

De redenen waarom gekozen is voor focusgroepen is [Morgan, 1998a]:

- Veel informatie is te verkrijgen van de mensen zonder echt te weten wat de vragen zijn;
- De context en de diepte van het verhaal komt bij een focusgroep naar boven;
- De mogelijkheid tot interactie tussen het publiek;
- Waarom iets zich voordoet wordt onderzocht door de mensen zelf waardoor men zelf minder werk heeft.

De nadelen echter van focusgroepen zijn [Morgan, 1998a]:

- Omdat iedere persoon andere dingen verteld, is het moeilijk om alles statistisch te verwerken;
- Als moderator en resultaatverwerker is het nodig om het proces van luisteren en registreren subjectief aan te pakken;
- Het eindresultaat is een open einde en minder voorspelbaar dan enquêtes;
- De data die je verkrijgt per persoon is gelimiteerd doordat iedereen iets wil zeggen in de groepsdiscussie.

Naast de eerder vermelde voordelen is naar mijn persoonlijke mening het makkelijker de persoonlijke ervaringen van de werknemers op deze manier te verkrijgen. Ook zullen werknemers minder snel aanbevelingen doen op papier. Met een focusgroep heeft men misschien geen gestandaardiseerde vragen die aan iedereen gesteld kunnen worden maar men kan de werknemers makkelijker bevragen naar hun persoonlijke ervaringen. Door de focusgroepen te doen leert men ook wat er leeft bij de medewerkers zodat hier beter op in te spelen valt. Indien men meerdere focusgroepen uitvoert, is deze verkregen informatie van vorige groepen te gebruiken bij de volgende groepen door hierop verder te vragen. Dit is niet mogelijk bij bijvoorbeeld enquêtes.

Nadat besloten is dat er met focusgroepen gewerkt gaat worden, is er samen met het bedrijf besloten om eerst de mensen vrijwillig te laten inschrijven op de focusgroepen. De HR manager heeft hiervoor een mail gestuurd (bijlage 2) naar alle afdelingsverantwoordelijken met de vraag of hier enkele werknemers geïnteresseerd waren. Toen bleek dat er weinig reactie kwam van de werknemers besloten we het over een andere boeg te gooien. We besloten dat er van elke van de zes afdelingen een groep moest worden geselecteerd om deel te nemen aan de focusgroepen. Omdat de vakbond ook meewerkt aan het onderwerp competentie management is het ook nodig om hen te laten vertegenwoordigen in een aparte groep. Een goede focusgroep bestaat uit zes tot tien tot personen [Morgan, 1998b]. Uit eerdere ervaringen met focusgroepen leek 6 tot 8 personen het meest realistisch. Het gesprek zelf zou ongeveer 90 minuten duren waardoor iedereen tussen 11 en 15 minuten heeft om zijn of haar mening duidelijk te stellen. Er zouden zes hoofdvragen gesteld worden met enkele bijvragen. Dit heeft ertoe geleid om meer voor zes personen te gaan per groep zodat iedereen op een degelijke manier aan het woord kan komen. Het is belangrijk om voor kleinere groepen te gaan indien men veel wil leren over hun persoonlijke ervaringen. [Morgan, 1998b]

Omwillen van geen vrijwilligers, heeft de HR manager terug een mail (bijlage 3) gestuurd naar de afdelingsverantwoordelijke met het verzoek zes tot acht kandidaten tussen hun werknemers te selecteren. In de mail is vermeld om mensen te selecteren die verschillen van anciënniteit en functie. Ook is vermeld wat het onderwerp van de focusgroep is en de vragen zijn in bijlage bijgevoegd. Toen is er ook besloten om in een groep telkens mensen van dezelfde afdeling te plaatsen omdat dit de conversaties zou bevorderen. Dit zou de tijd om zichzelf voor te stellen aanzienlijk verminderen want men kent elkaar al. [Morgan, 1998b]. De HR manager laat de keuze aan de afdelingsverantwoordelijke om zelf de personen te kiezen en zal naar inziens van de HR manager werknemers kiezen die er niet negatief tegenover staan. Van zulke personen zou men tijdens het gesprek toch niet veel moeten verwachten. [Morgan, 1998a] Het is belangrijk om voor de juiste mensen te kiezen in een focusgroep. Een goede mengeling zorgt voor levendige discussies en inzichten langs verschillende kanten en dit is dus beter voor het resultaat. [Morgan, 1998b] Het is dus noodzakelijk dat zowel arbeiders, bedienden als kaderleden zijn vertegenwoordigd. Ook is verzocht om zowel werknemers te selecteren die al langer in dienst zijn en enkele die nog maar net in dienst getreden zijn. Er is geprobeerd een verschillend pallet van mensen bij elkaar te brengen om het resultaat ook representatief te maken voor Glaverbel.

Omdat de HR afdeling zelf erg geïnteresseerd is in de resultaten heeft de HR manager mij op elk moment bijgestaan bij het bijeenbrengen van de focusgroepen. De focusgroepen zijn telkens om 10u30 of 14u30 georganiseerd omwille van het ploegensysteem van Glaverbel. Er is telkens voor een vergaderzaal gezorgd waar men in alle rust de gesprekken kan voeren. Daarnaast is er altijd de mogelijkheid voorzien om iets te drinken voor de werknemers. In de zaal zijn de tafels zo gerangschikt dat ik steeds aan het hoofd zat en de bandopnemer dicht bij de mensen kon plaatsen. [Morgan, 1998b]

In geval van een gestructureerde focusgroep is het belangrijk om meerdere vragen te stellen. Belangrijk is dan dat de vragen overlopen in elkaar. [Morgan, 1998b] Omdat we met gelijkwaardige groepen te maken hebben, is het belangrijk dat er getracht werd aan iedere groep dezelfde vragen te stellen. [Morgan, 1998b] Dit zou het ook makkelijker maken om aanbevelingen te doen naar Glaverbel toe.

In bijlage 4 vindt u de korte inleiding en de vragen die werden gesteld tijdens de focusgroep. Elke focusgroep begint met een kleine inleiding waarin kort werd uitgelegd waarom men hier uitgenodigd was. Ik heb mezelf daarna voorgesteld en een kleine samenvatting gegeven van welke vragen er gesteld zouden worden en wat ik van hen verwachtte. Daarna vermeld ik de tijdsduur van het gesprek en in geval dat er te veel werd afgedwaald, ik als moderator zal ingrijpen. Anderhalf uur is niet heel lang en zal optimaal gebruikt moeten worden. [Kreuger, 1998a] Voor het eigenlijke gesprek begint, ga ik nog even na of de werknemers geen problemen hebben met het gebruik van een bandrecorder. In de resultaten van de focusgroepen worden hun namen echter niet vermeld. Het is belangrijk om de vertrouwelijkheid van het gesprek aan te merken en zo het vertrouwen van de werknemers te winnen. Dit zorgt ervoor dat de geïnterviewden meer geneigd zijn om alles te vertellen. [Morgan, 1998a]

Als eerste vraag werd de openingsvraag gesteld om de mensen wat op hun gemak te stellen. De openingsvraag is een vraag die de iedereen aanmoedigt om iets te zeggen. De vraag luidde: 'vertel even wie u bent en wat u functie is binnen Glaverbel'. Daarna ben ik de eerste introductievraag gestart namelijk: "welke ervaringen heeft u met de werving en de selectie". Eens men dit beantwoord had, ga ik over naar de sleutelvragen die dieper ingaan op het onderwerp. Eerst is naar de positieve ervaringen gevraagd en daarna de negatieve. Zelf heb ik geprobeerd om zo weinig mogelijk inbreng te hebben in het gesprek door open vragen te stellen. Als laatste stel ik een samenvattende vraag waarbij ik herhaalde wat ze hadden gezegd en vroeg ik of alles correct was. Dit werd herhaald voor de andere drie personeelsgebieden: opleiding, loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken. [Kreuger, 1998a]

Bij het onderwerp competentie management ben ik samen met de HR manager overeengekomen eerst een korte inleiding te geven over het onderwerp. Daarna kan gestart worden met de introductievraag en de verdere specifieke vragen

Dit alles is tijdens de gesprekken wel veranderd. De splitsing tussen negatieve en positieve ervaringen vloeiden na een tijd in elkaar over. Op deze manier moet de splitsing niet meer gemaakt worden. Doordat ik in mijn eerste focusgroep veel informatie kreeg over alle onderwerpen heb ik die ook toegepast in de volgende groepen. Mijn inbreng is dus niet beperkt gebleven. Toen ik merkte dat in de volgende groepen open vragen weinig resultaat opleverden, besloot ik het anders aan te pakken. De open vragen

bleven maar ik haalde meer specifieke punten aan die in vorige groepen ook werden vermeld en vroeg hierover naar hun mening. Dit bracht dan ook veel meer resultaat op. Een laatste bevinding gaat over de inleiding van competentie management. Het bleek na een tijd interessanter te zijn om enkele punten over competentie management aan te halen tijdens de bespreking van de vier personeelsgebieden. Arbeiders leken competentie management hierdoor beter te begrijpen en door het wegvallen van de algemene vraag bleef meer tijd over voor de rest van de vragen. [Kreuger, 1998a]

De focusgroepen zelf zijn gestructureerd. De vragen die gesteld zijn, zijn meer gericht naar het onderwerp dat in de focus stond en dat wat de opdrachtgever wilt weten. Hierdoor is het belangrijk voor mezelf om controle te houden over de groep mensen. Het is van belang de mensen gefocust te houden op het onderwerp en niet te laten afdwalen. [Morgan, 1998b]

Het gebeurt wel dat de werknemers afwijken van de onderwerpen maar dan is er geprobeerd snel in te grijpen. Zoals in de theorie vermeld staat, is het nodig wanneer je iemand onderbreekt om dan de persoon duidelijk te maken dat jij degene bent die verder wilt gaan met het gesprek. Zo voelen de personen die juist onderbroken zijn, zich niet op hun tenen getrapt. [Morgan, 1998b]

Voor ik aan de focusgroepen begin, bereid ik me altijd voor door de vragen nog eens te overlopen zodat deze goed in het geheugen zitten. Bijkomende puntjes vermeld ik nog bij op het blad. Ik zorg ervoor dat tafels en stoelen op de juiste plaats staan en dat er genoeg drank is voor iedereen. Daarna plaats ik mijn recorder zodat ik iedereen zou kunnen bereiken waarna ik iedereen rustig afwacht. [Kreuger, 1998b]

Op het moment dat de eerste mensen aankomen, probeer ik een stilte te vermijden door te praten over allerlei kleine dingen. Sommigen hebben nog nooit focusgroepen meegemaakt en zijn soms zenuwachtig. Door met hen te praten kan ik hen meer op hun gemak stellen. Van zodra iedereen aanwezig is, begin ik met mijn inleiding. Vanaf dan begin ik met de echte focusgroep. Tijdens de focusgroep probeer ik ervoor te zorgen dat iedereen aan het woord komt. Er zijn van nature uit mensen die meer durven zeggen dan anderen. Door de anderen aan te duiden om te antwoorden, komen ook zij aan het woord. De naamkaartjes die ik hen heb laten maken, vergemakkelijken het proces om iedereen bij naam te noemen. Elke groep is verschillend in hun bijdrage tot het resultaat.

Ik had een aantal hoofdvragen opgesteld die zeker moeten bevestigd worden maar de dieperliggende vragen varieerden van groep tot groep. Elke persoon of groep van personen trekt wel naar een bepaalde richting of onderwerp. Indien dit onderwerp nog altijd hoort bij het huidige brede onderwerp, probeer ik mijn vragen ook in die richting te stellen. Dit leidt er soms wel toe dat niet in elke groep dezelfde vragen worden gesteld. Van zodra ze te ver uit weiden, breng ik hen wel tot de orde. Ik probeer er wel voor te zorgen dat mijn vragen duidelijk geformuleerd werden en duidelijk overkwamen bij de groep. Na het gesprek bedank ik hen voor hun tijd en vermeld ik genoeg informatie verkregen te hebben. [Kreuger, 1998b]

Het is als moderator belangrijk om genoeg notities te nemen tijdens het gesprek. Het is daarbij belangrijk je te beperken tot enkele korte woorden. Als de deelnemers van de focusgroep moeten wachten tot je iets geschreven hebt, zal dit hun discussie afremmen. Wanneer de bandrecorder dienst weigert, moet je verder kunnen met de notities. Persoonlijk heb ik minder opgeschreven maar ik had al mijn aandacht nodig om mee te volgen met de groep en daarop te anticiperen. Wel had ik een elektronische bandrecorder, wat mij 4,5 uur opnametijd garandeerde. [Kreuger, 1998b]

Problemen ben ik niet tegengekomen tijdens de gesprekken. De afgesproken kandidaten zijn altijd komen opdagen. Het materiaal voor op te nemen heeft altijd feilloos gewerkt. Ook tijdens het gesprek had ik geen problemen met dominante sprekers. Iedereen liet elkaar aan het woord. De mensen die weinig meewerkten, hebben toch bijgedragen doordat ik hen altijd direct bevestigd heb. Soms is het een beetje chaotisch geworden maar dat probleem loste zich vanzelf weer op.

4.2 Bevindingen focusgroepen binnen Glaverbel

In het totaal zijn er 44 werknemers van Glaverbel Mol ondervraagd in de focusgroepen. De verdere onderverdelingen is te vinden in onderstaande tabel. Op het eerste zicht zijn alle leeftijdscategorieën en alle functies vertegenwoordigt. Omdat de keuze van werknemers gemaakt is door de afdelingsverantwoordelijke heeft men gekozen voor degene die er positief tegenover staan om deel te nemen en te zien wie men kan missen. Hierdoor kloppen de verhoudingen tussen Glaverbel Mol en het aantal werknemers in de

focusgroepen niet helemaal. Het aantal bedienden en arbeiders is ongeveer gelijk in de focusgroepen terwijl dit bij Glaverbel Mol niet zo is. Ook is de categorie met een anciënniteit tussen 15 en 20 jaar en na 20 jaar niet genoeg vertegenwoordigd.

Er zijn vijf grote gebieden waarrond deze focusgroepen zich situeren. Het gaat hier om werving en selectie, opleiding, functioneringsgesprekken, loopbaanontwikkeling en competentie management. In de volgende paragrafen zullen deze gebieden apart behandeld worden op basis van de informatie die uit de focusgroepen is gekomen.

		Totaal binnen Glaverbel Mol	Aantal in focusgroepen
Geslacht	Man		6
	Vrouw		38
Functie	Arbeider	432	19
	Bediende	129	17
	Kaderlid		8
Anciënniteit	0-5 jaar	82	8
	5-10 jaar	59	20
	10-15 jaar	14	5
	15-20 jaar	186	15
	20-... jaar	196	6

4.2.1 Werving en selectie

De meeste werknemers zijn met Glaverbel Mol in contact gekomen via vrienden of familie. Vaak werkte een van deze kennissen ook bij Glaverbel waardoor men sneller wist wanneer een job vrijkwam. De mensen die de laatste jaren bij Glaverbel zijn begonnen, zijn echter op een andere wijze bij Glaverbel terecht gekomen. Tegenwoordig gebeurt dit steeds vaker via zoekertjes in de krant of via uitzendkantoren. Alle ondervraagden hebben minstens één gesprek gehad bij de selectie. Er is echter een groot verschil tussen vroegere en huidige selecties en naargelang de functie. Voor arbeiders bestond de selectie 20 jaar geleden uit een gesprek met het afdelingshoofd. Enkele jaren later werd iemand van de personeelsdienst er ook bij betrokken en werden testen afgenomen. Deze testen waren van geen hoogstaand niveau en bestonden toen uit rekensommetjes en blokken plaatsen. De laatste jaren worden arbeiders meer geselecteerd op basis van hun

diploma en worden ze onderworpen aan strengere testen. Deze testen zijn ontwikkeld door Adecco en bepalen de geschiktheid van de persoon.

Iedereen is het erover eens dat de situatie veranderd is en dat dit ook nodig was. De machines zijn ook geëvolueerd ten opzichte van vroeger en er wordt nu meer verwacht van de werknemers. Ze vinden het allemaal goed dat mensen van buitenaf worden getest naar hun capaciteiten omdat de moeilijkheidsgraad van de machines hoger is dan vroeger. Ook de aanwezigheid van het afdelingshoofd en iemand van de personeelsdienst wordt als positief ervaren. Bedienden werden vroeger al meer getest dan arbeiders en dit is nog niet veranderd. Zij worden getest door een GAST. Dit is een extern bedrijf waar psychologen de selectie van andere bedrijven op zich nemen. Als zij de testen afgerond hebben, wordt er - indien men er naar vraagt - altijd feedback gegeven over het resultaat van de test. De bedienden halen dit tijdens de focusgroep als een positief punt aan. De testen zijn misschien iets te algemeen maar geven volgens hen toch een specifiek beeld van hun zijn en kunnen.

Bij een interne verschuiving wordt er ook een selectie doorgevoerd. Hier vinden enkele problemen plaats. Het invoeren van testen bij een interne verschuiving zorgt voor protest bij de vakbond. De directie en de vakbond zijn dan tot een compromis gekomen. Deze houdt in dat een interne verschuiving bij klasse 1 tot en met 3 en enkele functies van klasse 4 niet vereisen dat er testen worden afgenomen. Indien men een functie ambieert van een hogere klasse, wordt er wel verwacht dat men een test ondergaat. De angst bij de arbeiders ligt hoger dan bij de bedienden. Kaderleden daarentegen staan er eerder positief tegenover. Er is ook een verschil in leeftijd op te merken. Naarmate de leeftijd toeneemt, staat men meer negatief tegenover bijkomende testen. De ouderen vermelden soms dat ze het gevoel hebben dat de jeugd meer vertrouwd is met testen en daarom beter zal scoren.

Algemeen heerst er een gevoel van onzekerheid over de testen. Niemand van de ondervraagden kon specifiek uitleggen waarover de testen gingen. Het doel van de testen weten ze wel. Dit is namelijk een keuze maken tussen gelijkwaardige kandidaten die tijdens het gesprek naar voren kwamen.

Er kwamen echter een aantal belangrijke vragen naar boven over de testen:

- Uit wat bestaan deze testen?
- bestaan er verschillende testen voor de verschillende klassen?
- Wie heeft de testen opgesteld?
- Zijn ze gerelateerd aan de functie?

Uit de focusgroep blijkt wel dat 66 procent van alle bevroagden voor het testen is bij interne verschuivingen. Enkelen hadden toch een paar belangrijke bemerkingen over de testen. Deze bemerkingen worden beschreven in volgorde van frequentie.

- waarom moet men testen als de baas normaal gezien wel weet waar de capaciteiten van zijn medewerkers liggen?
- er zijn gevallen gemeld van personen die geslaagd zijn op de test maar achteraf niet slagen op de werkvloer;
- hoe kan iemand testen opmaken als die de machines niet van dicht bij heeft gezien?
- als de testen gebaseerd zijn op de machines, hoe kunnen werknemers dan niet slagen op de testen als ze er mee gewerkt hebben?
- veel gemotiveerde werknemers worden weerhouden door die testen;
- elke mens is verschillend van dag tot dag. Als ik een slechte dag heb, dan zal dit mijn testresultaten beïnvloeden;
- gaan de testen niet te algemeen zijn?
- kun je de psychologische testen niet naar uw hand zetten?
- het diploma lijkt op de eerste plaats te komen. Iemand met een te laag diploma zal nooit die testen kunnen uitvoeren;
- als men solliciteert voor een job waar handenarbeid centraal staat, gaat men dan ook kennis testen?
- vroeger hebben ze in het begin te weinig getest en dat proberen ze nu in te halen met wrevel bij de werknemers tot gevolg;

De punten waarom de testen wel functioneel zijn, waren:

- De testen kunnen de persoonlijkheid van een persoon meten en kijken of deze in groep en binnen het kader van Glaverbel kan werken;
- 99% van de geslaagden bleken later ook geschikt te zijn voor de functie;
- De testen kunnen de werkgever helpen om keuzes te maken;

- Met de testen kunnen de geteste personen te weten komen waar hun zwakke punten liggen evenals hun sterke punten;
- Indien de persoon in kwestie problemen heeft met het werken met computer, worden de testen mondeling afgenomen.
- De machines en het werk zijn geëvolueerd gedurende de periode waardoor men niet iedereen meer kan aannemen die hier al langer werkt;
- Zeker voor leidinggevende functies is het van belang om deze persoon te testen naar zijn capaciteiten zowel van kennis als persoonlijkheid;

Men is positief over de testen maar velen zouden deze vergezeld willen zien van het oordeel van hun directe chef. De meesten zien hun directe chef als degene die hen het beste kan beoordelen op ervaring en persoonlijkheid. Deze beoordeling kan daardoor nog altijd subjectief gebeuren. De testen kunnen dan op een objectieve manier een bijkomend hulpmiddel zijn om een keuze te maken tussen kandidaten. Sommigen vinden het ook belangrijk feedback te krijgen over het resultaat van de test.

Het akkoord met de vakbond over het testen vanaf klasse 4 is in goede aarde gevallen bij de werknemers. Sommigen vinden wel dat iedereen moet getest worden als men van job verandert. De overgrote meerderheid vindt wel dat sommige functies moeilijk getest kunnen worden en dan vooral de lagere functies. Van zodra de functies enige moeilijkheidsgraad of verantwoordelijkheid inhoudt, moet men wel getest worden op zijn capaciteiten.

Enkelen denken dat de psychologische testen gemanipuleerd kunnen worden. Daarom stellen ze voor om praktijktesten als bijkomend instrument te gebruiken. Velen vinden het niet nuttig voor hun functie omdat men meestal al doende meer leert. Ze zijn van mening dat hun functie dan ook moeilijk praktisch getest kan worden. Dit zou nadelig kunnen zijn voor de productiviteit van Glaverbel en de veiligheid van de persoon in kwestie als men iemand aan een machine tewerkstelt bij wijze van test. Anderen vinden het misschien wel goed om via die testen de handigheid en het inzicht te bepalen. Ik heb hierover niet iedereen naar hun mening kunnen vragen omwille van tijdsgebrek maar de meerderheid van de ondervraagden is tegen praktijktesten.

In één afdeling werden de sollicitanten na het gesprek meegenomen naar hun toekomstige werkplaats zodat ze kunnen zien wat men eventueel in de toekomst zou moeten doen. Deze persoon kan dus voor hij aangenomen wordt, kijken of dit wel iets voor hem was. Dit is altijd als positief ervaren en men kon hierdoor ook de motivatie van de persoon aanvoelen.

Na iedereen gehoord te hebben over de werving en de selectie kan ik concluderen dat de meerderheid toch positief is over de kwaliteit van de werving en selectie. Alle elementen die bij een werving en selectie horen, zijn aanwezig. Het verschil met vroeger wordt telkens als positief ervaren. Nu krijgt men zelfs een volledige dag rondleiding op de site plus heel uitgebreide rondleiding waar men werkt. In de namiddag krijgt men de kledij en verdere instructies over de functie.

4.2.2 Opleiding

Hoewel de meerderheid van de bevroegde werknemers positief is, hebben ze wel een aantal punten aangehaald waarop er nog verbeterd kan worden. Deze punten worden hieronder aangehaald en verduidelijkt.

Het opleidingsbeleid van de arbeiders verschilt van dat van de bedienden en kaderleden. Kaderleden en bedienden hebben jaarlijks een gesprek met hun directe baas en daar worden de verschillende opleidingen besproken die men het jaar nadien kan volgen. De arbeiders krijgen naar hun gevoel de opleidingen meer algemeen opgelegd door Glaverbel. Het hangt ook af van hun directe baas. Als deze de mogelijke opleidingen niet doorspeelt naar zijn werkvolk, hebben zij ook geen weet van mogelijke opleidingen. Veel van de ondervraagde arbeiders hebben dan ook geen weet van mogelijke opleidingen of waar ze die kunnen volgen.

Allereerst is er bij de arbeiders een grote groep die graag zou willen weten welke opleidingen er voor hen mogelijk zijn. Ze zouden graag iets of iemand kunnen consulteren om hun opties te bekijken. Zowel om hun huidige prestaties te verbeteren als om opleidingen te volgen voor een betere baan. Alle arbeiders hebben het gevoel dat er voor hen geen groot aanbod is naar opleidingen toe en zouden dit graag uitgebreid zien.

Een vraag die vaak terugkomt, is of het mogelijk is om interne opleidingen te geven of te krijgen. De fabrikant van bijvoorbeeld snijlijnen nodigt altijd mensen uit van Glaverbel. Daar krijgen ze dan een opleiding over de nieuwe machine en kunnen daar terecht met hun vragen. Een vraag van de arbeiders is om de opleidingen meer specifieker te maken naar hun functie. Iemand van Glaverbel die bij de fabrikant is geweest, zou bijvoorbeeld aangesteld kunnen worden om interne opleidingen te organiseren. Dit zorgt ervoor dat de opleiding een specifiek karakter krijgt en dat er meer opleidingen aangeboden kunnen worden. Men zou zich dan als groep van een afdeling kunnen inschrijven om deel te nemen aan de opleiding. Indien er voldoende interesse is, kan men dan een interne opleiding organiseren.

Voor arbeiders blijkt het ook moeilijk om te kunnen deelnemen aan opleidingen. Men werkt in een ploegensysteem en als er een periode aanbreekt waarin veel arbeiders op vakantie gaan, kan men vaak moeilijk een extra werknemer missen. Hierdoor lijkt het onvermijdelijk dat de arbeiders de opleidingen na hun werkuren moeten volgen. Voor de arbeiders die echt gemotiveerd zijn, is dit echter geen probleem maar het zou ook interessant zijn om opleidingen tijdens de werkuren te plannen. Het eerder vermelde gegeven dat het gebeurt dat arbeiders niets horen van hun directe chef over de aangeboden opleidingen vinden de meeste arbeiders geen probleem. De arbeiders vinden echter niet dat dit de taak is van de directe chef. Zij zouden zelf willen opzoeken waar hun mogelijkheden liggen.

De soort opleiding die het meest bij arbeiders wordt toegepast is on-the-job-training. De meningen hierover zijn verdeeld. Het hangt namelijk af van de directe chef en van de hoeveelheid mensen over wie hij kan beschikken. De werknemers vinden on-the-job-training zeer belangrijk als opleiding. Al doende leert men het beste zeggen ze allemaal. Veel arbeiders klagen echter dat als er een nieuwe werknemer wordt aangeworven, deze slechts enkele dagen begeleid en bijgestaan wordt. Dit heeft dan volgens hen negatieve gevolgen zoals lagere productiviteit en gevaar voor eigen veiligheid. Andere directe chefs slagen er dan wel in om huidige werknemers in te zetten om deze nieuwelingen bij te staan gedurende hun eerste weken. Veel hangt ook af van de periode van het jaar, de gewilligheid van de baas en collega's en de hoeveelheid werknemers die men kan missen. Men gebruikt meestal vlinders om deze nieuwe werknemers op te leiden. Dit zijn werknemers die ingezet worden op plaatsen waar mensen tekort zijn. Naast on the job

training krijgen arbeiders ook andere opleidingen zoals rolbrug, heftruck en brandweeropleiding. Over deze opleidingen zijn ze tevreden.

Bedienden krijgen tijdens hun functioneringsgesprek al meer de kans te vernemen welke opleidingen er voorhanden zijn. De hoeveelheid opleidingen die men kan volgen is ook uitgebreider en daar zijn ze tevreden over. Alle opleidingen die van Cevora komen, worden zeer positief onthaald. Deze opleidingen worden gegeven vanuit de overheid en zijn gratis voor bedrijven. Sommige bedienden zouden graag wat meer specifieke opleidingen willen volgen zoals degene die bvb aangeboden worden door Siemens. Men heeft bij deze opleidingen wel het gevoel dat die niet vaak worden goedgekeurd hoewel ze nochtans vaak worden aangevraagd. Dit heeft volgens de bedienden te maken met de kostprijs van deze opleidingen. Ze zijn vaak zeer duur en duren soms zelfs enkele dagen. De productiviteit van de werknemer die de opleiding volgt zal dan dalen. Dit zal op zijn beurt de kostprijs van de opleiding verhogen.

Een gemeenschappelijk gevoel bij arbeiders en bedienden is dat een algemene opleiding die in heel de site wordt gegeven niet wordt doorgetrokken naar de werkvloer. Men haalt hier vaak de opleiding RAPP of 'Respect, Aandacht, Plezier en Passie' naar voren. Deze opleiding was volgens velen een nuttige opleiding. Ze hebben echter niet het gevoel dat dit ook werd toegepast op de werkvloer en dat vindt men jammer. Sommige bedienden zouden ook graag een toepassing zien van wat ze geleerd hebben tijdens een opleiding. Nu wordt er enkel van hen verwacht dat ze een formulier invullen over de opleiding. Hierin moet men vermelden of de opleiding nuttig was geweest en of men het kan toepassen. Ze zouden verder willen gaan en over de opleiding willen vertellen aan collega's die deze opleiding nog niet gevolgd hebben. Men kan de opleiding ook toepassen door een kleine oefening op het einde van de sessie in te voeren. Men mag de algemene opleidingen ook vaker aanbieden zodat alles vers in het geheugen kan blijven.

Soms kan het lang duren vooraleer men een opleiding kan genieten. Dit komt doordat men eerst een groep werknemers bij elkaar wil krijgen. De werknemers begrijpen dit maar daardoor missen sommigen een opleiding omdat die maar enkele keren kan georganiseerd worden. Iedere werknemer heeft ook recht op twee opleidingsdagen en men steekt deze opleidingsdagen per afdeling allemaal in één grote pot.

Sommige werknemers volgen dan meer dan 2 opleidingsdagen en het kan dus voorkomen dat sommige werknemers geen opleiding meer kunnen volgen omdat de opleidingsdagen opgebruikt zijn.

Na het ondervragen van de 44 werknemers in 7 focusgroepen blijkt dat 68 procent van de arbeiders, 70 procent van de bedienden en alle kaderleden positief zijn over het opleidingsbeleid. Globaal is dit 75 procent van de bevroegde werknemers.

4.2.3 Functioneringsgesprek

Op dit moment hebben alleen bedienden en kaderleden functioneringsgesprekken. Bij de arbeiders moet er eerst een nationaal akkoord overeengekomen worden met de vakbond. Het functioneringsgesprek is een deel van het competentiebeleid dat Glaverbel wil opstarten. Men kan dus pas met de gesprekken beginnen met de arbeiders als er een akkoord is over het competentiebeleid met de vakbond. Het verschil tussen de functioneringsgesprekken bij kaderleden en bedienden is het loonaspect. Een deel van het loon van kaderleden is variabel en hangt af van de functioneringsgesprekken terwijl dit niet het geval is bij de bedienden.

Omdat alleen kaderleden en bedienden aan functioneringsgesprekken doen, werd aan hen gevraagd of zij hierover tevreden waren. 62,5 procent van de bedienden en kaderleden in de focusgroepen was tevreden over zijn of haar functioneringsgesprekken. De bevroegde kaderleden staan allemaal positief tegenover de gesprekken. Van de bedienden is slechts 37,5 procent niet tevreden over de functioneringsgesprekken. Nadien werd zowel aan arbeiders als aan bedienden en kaderleden gevraagd of zij functioneringsgesprekken zouden willen. 66 procent van ondervraagden zou graag deze gesprekken hebben. Slechts 23 procent vindt de gesprekken nutteloos en tijdverlies. In dit segment zitten vooral arbeiders omdat zij vaak nog niet goed weten wat deze gesprekken inhouden. De overige 11 procent heeft zich onthouden.

Degene die het gesprek verder willen zetten of beginnen zien het nut er wel van in. Een functioneringsgesprek is voor hen de kans om eens samen met de baas te praten over het afgelopen jaar. "De kans om uw hart te luchten over bepaalde zaken" wordt soms gezegd. Regelmatig kwamen dezelfde punten naar voor over wat een goed

functioneringsgesprek inhoudt. Indien men deze punten voorlegt aan de rest van de groep stemmen ze eensgezind mee over de punten die besproken moeten worden in een functioneringsgesprek. Als men al de punten van de bevroegden samenvoegt, komt men tot dit geheel:

- de opgestelde doelstellingen overlopen;
- doelstellingen naar volgend jaar toe opmaken;
- feedback krijgen over de geleverde prestaties;
- feedback krijgen over de persoonlijkheid zelf;
- verbeterpunten naar de toekomst toe;
- een kans om de baas commentaar te geven over zijn prestaties;
- de verschillende opleidingen bekijken en overlopen;
- de loopbaanontwikkeling van de persoon in kwestie bespreken.

De personen die deze gesprekken afnamen vermelden naast het vorige ook nog dit:

- de mogelijkheid om mensen bij te sturen;
- de kans om mensen te motiveren;
- de mogelijkheid om mensen te evalueren;
- op een rustige manier praten over hoe de werknemer zich voelt in zijn functie.

Met de mogelijkheid om mensen te evalueren bedoelen ze dat men vroeger werkte binnen Glaverbel met schriftelijke aanmaningen. Als een werknemer drie aanmaningen had gekregen, werd hij verplicht om ontslag te nemen. Op deze manier gaat men een werknemer beoordelen op momentopnames. Indien men de functioneringsgesprekken invoert, kan men de werknemer evalueren over het gehele jaar en niet enkel op momentopnames. Indien de werknemer elk jaar dezelfde opmerkingen krijgt, kan men hieruit duidelijke conclusies trekken.

De personen die tevreden zijn, kwamen met een paar bemerkingsen naar voor zoals:

- de 4 regeltjes op papier voor commentaar te geven mogen er meer worden;
- de functioneringsgesprekken die nu in de computer moeten ingegeven worden zorgen soms voor een onpersoonlijke aanpak. Men houdt zich meer met de computer bezig dan een gesprek te houden;
- Opleidingen aanbieden voor functioneringsgesprekken.

Van de personen die niet tevreden waren over hun functioneringsgesprek vermelden volgende dingen:

- het functioneringsgesprek wordt vooral gebruikt om druk te leggen op wat er mis is gegaan;
- hoe kan mijn baas mij beoordelen als hij mij nooit ziet;
- op enkele minuten wordt het formulier ingevuld zonder dit eerst mondeling te bespreken;
- mijn baas vertelt me welke punten ik moet vermelden;
- ik krijg geen feedback van mijn baas;
- na het invullen wordt er naar hun gevoel niets meer mee gedaan;
- het is tijdverlies.

Voor de arbeiders mag er nog niet officieel aan functioneringsgesprekken gedaan worden. Volgens sommige meestersgasten heeft een goede baas wel gesprekken met zijn werknemers. Deze gesprekken zijn echter niet officieel. De arbeiders staan tegenover de officiële gesprekken wantrouwig. Ze zien meestal het nut er niet van in. Als zij iets kwijt willen dan zullen zij dit op dat moment vertellen. Op dat moment is het dan ook vaak emotioneel geladen en dan is het moeilijk bepaalde punten te bespreken. Men kan dan beter officiële functioneringsgesprekken invoeren. Als men deze officiële gesprekken zou willen starten, moet men duidelijk uitleggen aan de arbeiders wat de bedoeling ervan is. Na enkele jaren denken sommige het nut er wel van in te zien. Ook mensen die gemotiveerd zijn en/of in de beginjaren zitten, zullen meer nut uit dit gesprek halen. De meesten willen dan weten wat ze goed doen en waar ze nog in kunnen verbeteren. Sommigen zien het echter als verraadurtje waarbij werknemers gaan klagen over collega's en waardoor de reden tot gesprek misplaatst is. Ze denken ook vaak dat de baas niet capabel is om deze gesprekken te leiden en ze vrezen voor 'vriendjespolitiek'. Daarentegen vinden ze het wel interessant om te weten wat hun baas van hen vindt. Natuurlijk horen ze ook graag positieve opmerkingen en de punten waarop men verbeterd is (ook al eerder gezegd?). Met de nodige training en uitleg staan de meeste arbeiders echter positief tegenover functioneringsgesprekken.

4.2.4 Loopbaanontwikkeling

Tijdens het gesprek valt op dat vooral jongeren meer met loopbaanontwikkeling bezig zijn. Ook blijkt dat arbeiders meer aan loopbaanverandering gedaan hebben. De bedienden bevestigen dit door te laten merken dat er bij hen weinig mogelijkheden zijn tot doorgroeien. Je wordt na de selectie in een job geplaatst en blijft deze verder uitoefenen. Het aspect loopbaanontwikkeling komt bij hen ter sprake tijdens het functioneringsgesprek. Er bestaan voor bedienden natuurlijk wel mogelijkheden om buiten Glaverbel Mol te werken.

Sommige arbeiders vinden dat Glaverbel alle arbeiders laag laat beginnen. Soms is men zelfs onder het niveau van hun diploma aan het werken. Met de loop der jaren konden zij echter wel hogerop geraken door naar andere jobs over te schakelen. Iedereen vindt het daarom ook goed dat men eerst een open vacature intern ophangt. Indien men niet aan geschikte kandidaten binnen Glaverbel geraakt, schakelt men pas over naar externe krachten. Zo hebben de huidige werknemers een voordeel ten opzichte van externen. De laatste jaren kijkt men wel meer en meer naar het diploma bij aanwerving. Arbeiders zonder A2 worden bijna niet aangenomen. Deze met een A2 worden aangenomen met de bedoeling hen te laten doorstijgen binnen Glaverbel Mol. Dit brengt wel met zich mee dat de arbeiders met een lager diploma de kans missen om van job te veranderen. Indien men dan uit twee arbeiders kan kiezen waarvan één een A2 diploma had, wordt deze altijd naar voor gebracht. Hierdoor missen sommige arbeiders de kans op loopbaanontwikkeling

Vroeger liet men arbeiders vooral op basis van anciënniteit overschakelen naar een andere functie. Men redeneerde dat hoe meer ervaring, des te moeilijker de functie die men kan innemen. De meningen onder de werknemers zijn hierover verdeeld. Sommigen vinden dat anciënniteit slechts tot een bepaald niveau van klasse kan meetellen bij de beoordeling. Bij lagere klassen speelt het diploma nog geen significant niveau. Anderen vinden dat door deze anciënniteit sommige mensen op de verkeerde plaats terecht zijn gekomen en dat zij een job beoefenen waarvoor ze niet geschikt zijn. Iedereen is het er wel over eens dat een systeem dat alleen werkt met anciënniteit geen goed systeem is.

Bij elke intern uitgehangen vacature wordt in detail uitgeschreven wat men hiervoor moet kunnen. Het gedetailleerd uitschrijven van functies wordt positief onthaald. Zo wordt het gemakkelijker om te weten welke capaciteiten men moet hebben om deze job goed te kunnen uitoefenen. Werknemers kunnen zich dan met dit profiel vergelijken en beslissen of ze deze job aankunnen. Sommige arbeiders worden ook vaak gestimuleerd door hun directe chef om te reageren op de vacature. Deze kent de capaciteiten van zijn werknemers en weet of hij of zij de hogere functie aankan. Dit gebeurt dan wel vooral binnen de dienst zelf. Het zal niet snel gebeuren dat iemand gestimuleerd wordt om een andere job in te vullen in een andere afdeling. De arbeiders vinden dat het vooral hun taak is om uit te kijken naar een andere functie binnen Glaverbel Mol. Buiten het eerder aangehaalde probleem van de testen bij overgang van functie, is iedereen toch tevreden met het loopbaanontwikkelingsbeleid binnen Glaverbel Mol.

4.2.5 Competentiemanagement

Nadat ze op de hoogte waren gesteld van wat competentie management inhoudt, waren er maar enkele die de link konden leggen met wat er in Glaverbel aan competentie management wordt toegepast. De meesten onder hen hebben er nog nooit van gehoord. Sommige kaderleden zijn daarentegen wel al met competentie management in contact gekomen binnen Glaverbel. Volgens hen bestaat competentie management alleen op papier. Anderen hebben iets van competentie management binnen Glaverbel gehoord maar kunnen niet zeggen hoe het wordt toegepast. De vakbond is er ook mee vertrouwd maar dan om te zeggen dat het hier binnen Glaverbel nog niet van toepassing zou mogen zijn. Dit omwille van het raamakkoord dat nog met Glaverbel moet afgesloten worden over de competenties. De functieclassificatie is wel afgerond maar dit werd vooral opgesteld met de verloning in het achterhoofd. Elke functie is daarbij onderverdeeld in de vaardigheden die men moet bezitten om die functie succesvol uit te voeren. Een werknemer kan nu dus bekijken wat zijn functie inhoudt en welke vaardigheden hij daarvoor nodig heeft. Afhankelijk van deze vaardigheden werden de verschillende functies binnen Glaverbel in klassen onderverdeeld. Dit werd gedaan volgens de ORBA methode die in het vorige hoofdstuk al besproken is.

Eén van de aspecten van competentie management houdt in dat alle functies worden uitgeschreven naar de nodige competenties. Dit moet in detail gebeuren zodat men een beeld krijgt van wat de werknemer in deze functie moet kunnen. Dit gebeurt dus door middel van functie classificatie. Volgens sommige bedienden en arbeiders heeft het er toe geleid dat men wantrouwig staat tegenover het uitschrijven van een functie in competenties. Sommigen denken dat bepaalde functies te laag of te hoog zijn ingeschat. Hiermee bedoelt men dat voor bepaalde functies te weinig competenties zijn beschreven waardoor men in een lagere klasse terecht kwam. Ook zijn er volgens hen functies waarbij het aantal beschreven competenties het aantal nodige competenties voor die functies overtreft. Deze functies staan dan weer in een te hoge klasse. Door het uitschrijven van functies in de nodige competenties en deze te linken met verloning, zorgt dit voor wantrouwen. Uit ervaring wordt verteld dat enkelen weigeren iets te doen dat buiten hun functie beschrijving staat. Dit wordt dan eerder gedaan uit protest. Glaverbel Mol heeft volgens hen een stap overgeslagen bij het invoeren van competentie management door direct over te schakelen naar verloning. Competentie management houdt volgens hen meer in dan verloning alleen.

Sommigen die niet weten dat al de functies uitgeschreven worden, vermelden dat het ook niet simpel is om alle functies in detail uit te schrijven. Zij vragen zich af wie hierbij betrokken moet worden en of dit wel correct gebeurt.

Hoewel velen wantrouwig staan tegenover het testen bij functiewisseling zijn bijna alle werknemers bereid zich te laten testen door Glaverbel om daardoor hun vaardigheden of competenties te weten te komen. Evenals de anderen zijn ze niet 100 procent zeker of de testen al hun competenties kunnen meten. Ze geven hierbij meestal als oplossing dat de directe chef mede moet beslissen over de competenties van de werknemers. Indien men negatief staat tegenover de subjectieve mening van de directe chef dan brengen volgens hen de testen soelaas. Indien men de testen wantrouwt, heeft men nog het oordeel van de directe chef. Men vraagt zich ook vooral af hoe men de ervaring kan meten. Dit kan dan ook opgelost worden door de mening van de chef hierover te vragen. Alle geïnterviewde meestersgasten kunnen zich van hun werknemers een duidelijk beeld vormen en hun vaardigheden in kaart brengen. Zij kunnen anderen dan ook vertellen wat de positieve en negatieve punten zijn.

De reden waarom de meeste arbeiders nu geen schrik hebben voor de testen, is omdat ze nu getest worden naar hun kunnen in de huidige baan. Zij zijn van mening dat als ze er niet goed in zijn, dat ze al jaren geleden ontslagen waren uit die functie. Er wordt echter ook vermeld dat de machines veranderd zijn de afgelopen tien jaar. De werknemers die toen aangeworven werden omdat ze konden werken met die machines, zijn vandaag misschien minder capabel om de functie uit te oefenen met de nieuwere machines. Bij de vakbond heerst er wel angst dat er mensen van functie zullen moeten veranderen na het afnemen van testen. Uit de bevraging van werknemers blijkt dat er wel enkelen zijn die niet op de juiste plaats binnen Glaverbel werken. Sommige mensen hebben door anciënniteit een functie gekregen waarvoor ze niet capabel genoeg zijn. Volgens zowel de arbeiders als de bedienden zal er gewisseld worden met functies. Men denkt dat dit wrevel zal opwekken bij de werknemers wanneer dit niet voorzichtig wordt aangepakt. Bij de vakbond denkt men dat oudere werknemers die door hun anciënniteit functies betrekken met minder handenarbeid zullen worden overgeplaatst naar functies waar handenarbeid nog een belangrijk deel vormt. De leden van de vakbond zijn van mening dat competentie management beter kan toegepast worden bij bedienden en kaderleden omdat zij hun ouderdom gemakkelijker kunnen compenseren met ervaring.

Wat men wel fair vindt bij de invoering van competentie management is dat iedereen gelijk wordt behandeld en dat iedereen getest wordt. Als blijkt dat een kaderlid niet op zijn plaats zit, wil men ook dat deze op de juiste plaats binnen Glaverbel wordt geplaatst. Hier hebben sommige bedienden en arbeiders hun bedenkingen bij of dit wel zal gebeuren.

Het merendeel van de geïnterviewde werknemers staat positief tegenover competentie management. Maar wanneer er aan de arbeiders wordt verteld over deze alternatieve vorm van personeelsbeleid, is direct duidelijk dat zij hier wantrouwig tegenover staan. Eenmaal duidelijk uitgelegd wat het is, zien de werknemers de voordelen ervan in.

Door te weten wat je competenties zijn en te weten wat men voor bepaalde functies moet kennen, kan men daar ook opleidingen naar richten. Uit de gesprekken is te merken dat men eerder geneigd is dit toe te passen om beter te worden in de huidige functie. Ze vinden het belangrijk te weten wat hun mogelijkheden zijn binnen hun functie. Echter de werknemers die meer gemotiveerd zijn, zien hierin kansen om door te

groeien Ze zien ook het voordeel dat competentie management doorheen het gehele HR beleid gebruikt kan worden. Sommigen vinden het ook belangrijk dat men vanaf de werving al competentie management toepast. Zo kan men de juiste persoon op de juiste plaats krijgen. Op deze manier wordt dan vermeden dat mensen lager worden geplaatst dan waar hun eigenlijke capaciteiten liggen. Het functioneringsgesprek zien ze hierbij als belangrijke schakel in het hele proces. De meesten staan er al positief tegenover maar zien nu nog meer het nut ervan in. In het gesprek zal de directe chef de vaardigheden en het niveau van vaardigheid kunnen meedelen aan de desbetreffende persoon. Samen met het aanbod opleidingen kan dan naar een eventuele verbetering van de competenties gezocht worden. Ook de loopbaanontwikkeling kan gestimuleerd worden tijdens dit gesprek. De directe chef is in dit gesprek wel de spilfiguur die de werknemer bij moet staan.

En hier wringt het schoentje volgens de vakbond. De vakbond ziet de voordelen van competentie management zeker in en denken dat het goed zal werken binnen Glaverbel. Maar Glaverbel is er nog niet helemaal klaar voor. De wil is er om iets te doen maar de mentaliteitsverandering moet nog komen. Om competentie management te laten slagen moet het hele HR beleid in orde zijn. De opleidingen moeten voor iedereen voorhanden zijn en de functioneringsgesprekken moeten bij iedereen afgenomen worden op een correcte manier. De werving en selectie en de loopbaanontwikkeling kan door de goede functieomschrijving wel snel aangepast worden aan competentie management. Maar die twee andere moeten nog in orde worden gebracht. Dit kan men realiseren door de arbeiders goed te informeren over de veranderingen.

De implementatie van competentie management is tijdens de gesprekken ook ter sprake gekomen. Al eerder is vermeld dat arbeiders binnen Glaverbel van nature wantrouwig zijn tegenover veranderingen. Als een nieuw systeem wordt geïntroduceerd zien zij direct het gevaar er van in. Echter tijdens de gesprekken begon men ook de voordelen ervan in te zien. Dit gesprek zou dus met elke werknemer gevoerd moeten worden volgens hen. Door iemand duidelijk te laten vertellen in kleine groepjes wat een nieuw systeem inhoudt, kan men ervoor zorgen dat die vijandigheid sneller verdwijnt. Het is natuurlijk belangrijk dat de vakbond en het management op 1 lijn zitten. Ook moet men proberen om alles voldoende tijd te geven en geduldig af te wachten tot de arbeiders vertrouwd zijn met het nieuwe systeem. Een werknemer sprak van eerst te starten met functioneringsgesprekken. Als men hier het nut van inziet kan men proberen verder te

gaan. Bij elke stap die gezet wordt moeten echter zowel de werknemers als de vakbond hierover worden geïnformeerd. Als zij het gevoel hebben betrokken te worden, zullen ze misschien sneller geneigd zijn de negatieve gevoelens opzij te zetten.

4.3 Eigen mening over focusgroepen Glaverbel

Na mij een hele tijd bezig gehouden te hebben met de theoretische kant van competentie management kreeg ik eindelijk de kans om dit in de realiteit te ervaren. De focusgroepen zijn zeer goed meegevallen en iedereen heeft hierbij heel goed meegewerkt. Dit zorgt ervoor dat ik veel materiaal heb kunnen verzamelen over hoe de werknemers nu over competentie management denken. Hoewel maar enkelen hebben gehoord van competentie management toegepast binnen Glaverbel, is men er hier toch mee bezig. Door het onderzoek te doen en persoonlijk te spreken met werknemers heb ik zelf ook de beperkingen en de voordelen gezien. Dit wil ik nu even aanhalen in de volgende alinea's.

Hoe je het nu draait of keert, als men kijkt naar tabel 3 dan valt te besluiten dat Glaverbel Mol een bedrijf is waarbij de gemiddelde leeftijd toch redelijk hoog ligt. Als men iets wil invoeren wat een betrokkenheid van elke werknemer vraagt, ben je verplicht om hierover diep na te denken. Zoals men bij de vakbond zei: "de wil is er wel om iets te veranderen maar de mentaliteitsverandering is er nog niet". Dit heb ik zelf ook gemerkt. Zodra er iets besproken is dat gerelateerd wordt met verandering, zijn er een paar die al nee knikken. Maar toch luisteren ze aandachtig naar wat ik te vertellen heb. Uit hun ervaringen met vroeger hebben vooral de oudere werknemers het gevoel dat veranderingen worden doorgevoerd zonder hun medeweten. Van zodra hun duidelijk wordt uitgelegd wat die verandering inhoudt, beginnen ze vaak bij te draaien. Wat tijdens de gesprekken ook gebeurt, is dat de directe chef en sommige van zijn werknemers in de groep aanwezig zijn. De directe chef ziet meestal de voordelen van de verandering wel. In de focusgroepen gebeurt het soms dat de directe chef de voordelen begint uit te leggen aan zijn werknemer. Wanneer ze begrijpen waarvoor de veranderingen dienen en als dit uitgelegd wordt door hun directe chef wanneer die er positief tegenover staat, verdwijnt de weerstand naar verandering.

Daarom ook de nadruk van mezelf op de belangrijkheid van functioneringsgesprekken. De directie die de veranderingen doorvoert staat te ver van de arbeiders. Het moet doorgegeven worden aan de directe chefs. En deze kunnen gedurende het jaar tijdens persoonlijke gesprekken naast andere zaken vertellen waar de veranderingen over gaan. 66% van de totale groep wil ook functioneringsgesprekken en zien er ook de voordelen van in. Als men het competentiebeheer verder wil doorvoeren dan moet men ook functioneringsgesprekken voeren met de arbeiders.

Langs de vakbond zijde begrijp ik wel dat men eerst een nationaal akkoord wil voor de beschrijvingen van de gebruikte competenties. Het is belangrijk om het competentiebeheer transparant te houden zodat de vakbond voor elke vestiging weet waarmee ze bezig zijn. Indien er voor elke vestiging andere definities voor de competenties worden opgemaakt dan verdwijnt daarmee ook een stuk van het grote voordeel van Glaverbel. Glaverbel heeft de mogelijkheid om verder te denken dan de vestiging in Mol. Door de competentiefiches op te stellen voor heel Glaverbel weet men welke competenties een persoon nodig heeft om goed te functioneren in een functie. Indien dit gebeurt voor alle vestigingen van Glaverbel, zou men over vestigingen kunnen aanwerven.

Maar om het nu even lokaal te houden zie ik persoonlijk geen nadelen in functioneringsgesprekken voor arbeiders. Het is namelijk Glaverbel dat er tijd en geld in moet steken. Ook heb ik al een paar meestergasten gehoord die indien het toegelaten wordt vanuit de vakbond, beginnen met de gesprekken. Zonder een duidelijk gesprek met de directe chef dat langer duurt dan 5 minuten is het niet mogelijk om aan competentiebeheer te doen. De opleidingen kunnen bijvoorbeeld persoonlijk worden aangeboden per persoon. Indien de competentiefiche op het internet blijft met daarin de opleidingen die voor elke job specifiek vermeld staan, zullen ze nooit terecht komen bij de arbeiders. Bedienden hebben dit voordeel wel en zij maken er gretig van gebruik. Arbeiders vragen ook meer naar specifieke opleidingen maar denken dat ze niet aanwezig zijn. De arbeiders vroegen naar interne opleidingen en blijkbaar is de directie er al mee bezig om dit verder uit te werken. Zij zien net als de arbeiders het nut in van specifieke opleidingen.

In de theorie wordt verwezen naar testen die men moet doen om de competenties te bepalen van de werknemers. Deze resultaten worden dan vergeleken met de competentiefiches en dan wordt de 'gap' bepaald tussen de gewenste en de huidige competenties. De arbeider kan dan door opleiding op het niveau komen dat de competentiefiche van de werknemer verlangt. Iedereen was voor het testen van personen in de eigen functie. Doch zo ver hoeft het niet te komen. Glaverbel zelf is nog niet bezig met testen op te stellen en iedereen aan de test te onderwerpen. Via de functioneringsgesprekken probeert men de competenties van werknemers in te schatten. Persoonlijk vind ik ook dat de directe chef genoeg capaciteiten heeft om zijn werknemers in te schatten. Als men dan meerdere keren samen zit en de competenties overloopt, weet de werknemer ook waar hij nog in kan verbeteren. De meeste ondervraagden willen ook weten in wat ze nog kunnen verbeteren. Sommigen vermelden dat als opleidingen voor hun job worden aangeboden, ze deze zeker zullen volgen. Naar mijn gevoel zullen veel werknemers deze opleidingen volgen om te groeien in hun job. Soms hoort men in de groepen wel dat sommige directe chefs niet capabel zijn om leiding te geven en dus ook geen gesprek kunnen voeren. Iedere directe chef zou in ieder geval al een opleiding moeten krijgen in gesprekstechnieken. Maar als men het systeem van gesprekken in elke klasse en afdeling doet, zullen de minder bekwame chefs ook gecontroleerd worden door hun baas. Indien men niet kan leidinggeven, zal de competentie leidinggeven telkens afwezig moeten zijn. Hierdoor kan men conclusies trekken en proberen de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen.

Voor het veranderen van functie is het wel nodig dat dit getest wordt. De tijd dat men aan loopbaanontwikkeling deed op basis van anciënniteit zou voorbij moeten zijn. Iedereen die van buitenaf in een nieuw bedrijf wil beginnen, moet ook getest worden. Een persoon die al langer binnen hetzelfde bedrijf werkt en wil veranderen van functie kan misschien niet capabel zijn voor een andere functie. Ik denk wel dat het akkoord met de vakbond om het testen pas te beginnen vanaf klasse 4 een goede zaak is. Ten eerste is het moeilijk om mensen van die klassen te testen omwille van het lage niveau. Ook zijn mensen in die klassen naar mijn ervaring minder ervaren met het invullen van testen of minder ervaren met computer. Testen zou hun alleen maar demotiveren om hogerop te geraken en een gedemotiveerde werker is geen goede werker. Misschien dat daar een praktijktest wel soelaas kan brengen. Vanaf een bepaalde klasse krijg je toch een zekere verantwoordelijkheid over andere mensen en dan zijn testen van belang.

Maar dat er toch samengewerkt wordt tussen vakbond en directie is zeer belangrijk. Vakbond en directie moeten inderdaad op dezelfde lijn zitten. Bij het invoeren van competentie management is het goed dat men de vakbond erbij betrekt. Werknemers zullen altijd wantrouwig staan tegenover iets dat de vakbond niet goedkeurt.

Al bij al is competentie management iets dat bij Glaverbel een kans heeft om te slagen. Op voorwaarde dat stap voor stap dingen worden ingevoerd en duidelijk uitgelegd. Door veel geduld te hebben en samen te werken met de vakbond geraakt men zeker verder. Ik heb nu wel gezien dat de invoering van competentie management niet van een leien dakje loopt. De theorie moet verstandig toegepast worden in de praktijk. Het personeel wordt bij competentie management aanzien als de belangrijkste productiekracht. Daarom probeert men zijn competenties te optimaliseren. Men moet er wel altijd rekening mee houden dat het gewoon mensen zijn die willen veranderen als ze zien dat de nieuwe weg voordelen inhoudt voor henzelf en als ze goed geïnformeerd zijn. Daarom is het van belang aan openheid, communicatie en vertrouwen te werken door de werknemers, de vakbond en de leidinggevende voldoende te betrekken.

5 Vergelijking theorie - praktijk

In dit onderdeel zullen de overeenkomsten tussen enerzijds de literatuurstudie en anderzijds het praktijkgedeelte nagegaan worden. Hierbij zal ik ook mijn eigen mening bijschrijven en verder toelichten.

Zoals eerder vermeld in de literatuurstudie is het idee van competentie management ontstaan in de jaren 90 omwille van de veranderende markt. Werknemers werden belangrijker in heel het productieproces en men verwachtte ook meer van de werknemer in de vorm van betere prestaties en het beheersen van meerdere vakgebieden. Naar het eind van de jaren 90 was er ook een schaarste op de arbeidsmarkt. Hierdoor probeerde men de werknemers mits opleiding perfect te plaatsen binnen de onderneming. Het doel van Glaverbel Mol om competentie management op te starten is om de juiste werknemer op de juiste plaats te krijgen binnen de onderneming. Ook heeft men als doel willen stellen dat competentie management geïntegreerd wordt in heel het personeelsbeleid.

In de theorie worden enkele redenen opgegeven waarom men met competentie management zou moeten starten. Enkele daarvan komen overeen met wat Glaverbel als reden opgaf om hiermee te beginnen. Allereerst is het de bedoeling om de capaciteiten van de werknemers in kaart brengen en kijken wat men ermee kan doen. Het is de bedoeling om het opleidingsbeleid nauw te koppelen aan het competentiebeleid. Hierdoor kan men zijn werknemers tot het punt brengen waarop ze perfect in een bepaalde functie passen. Ook de verticale integratie die als reden is aangehaald is ook van toepassing in Glaverbel. Door de missie en visie te vertalen in kerncompetenties heeft men nagedacht op welke manier men deze zou kunnen versterken. Competentie management zou hen hierbij kunnen helpen. Een andere reden waarom Glaverbel Mol met competentie management gestart is omdat ze een goed universeel en modern personeelsbeleid wilden voeren omdat de toekomst en de vooruitgang van de onderneming zou afhangen van de werknemers.

Het verschil tussen theorie en praktijk naar mijn mening is dat het in de theorie gemakkelijker wordt voorgesteld dan het eigenlijk is. Niet dat het concept moeilijk is maar er heerst weerstand om het in te voeren als je kijkt naar de praktijk. Bij Glaverbel specifiek kwam er weerstand vanuit de vakbond en van de werknemers. De vakbond is

sceptisch tegenover competentie management. Ze vinden het idee wel goed maar de uitvoering gaat volgens hen nogal wat problemen met zich meebrengen. Nu staan de werknemers al wantrouwig tegenover het testen bij overgang naar een andere functie. Hoe zal men dan de competenties kunnen meten van de huidige werknemers? En wat zal er met die mensen gebeuren die na evaluatie van de competenties toch niet zo geschikt blijken? Dit zorgt ervoor dat ze wantrouwig blijven. Om ervoor te zorgen dat werknemers akkoord zijn met veranderingen is volgens mij een goede samenwerking nodig tussen vakbond en directie. Als werknemers twee verschillende dingen horen over competentie management zullen, naar mijn mening, de werknemers de vakbond volgen.

Ook in de literatuurstudie benadrukt men een goede samenwerking tussen vakbond en directie bij het invoeren van competentie management. Glaverbel mol heeft dit ook begrepen en probeert de vakbond bij elke stap te betrekken. Zo werd naar een compromis gezocht voor de testen en werd geoordeeld dat men pas met competentiefiches mag beginnen als de definities van de competenties op nationaal niveau omschreven zijn. De vakbond apprecieert dat en probeert dan ook mee te onderhandelen.

De invoering van competentie management binnen Glaverbel Mol komt het meest overeen met de theorie van Van Beirendock maar heeft ook kenmerken van de andere auteurs. Het is de bedoeling van Glaverbel om via de competentiefiches te werken. Op dit moment zijn deze opgesteld met medewerking van de werkgevers maar zodra er een akkoord is met de vakbond, zal men de werknemers vragen hieraan mee te werken. De competentiefiches zelf zijn opgesteld vertrekkende van de functiebeschrijvingen en verder uitgewerkt. Het is net zoals de theorie het voorschrijft de bedoeling om heel het personeelsbeleid te integreren in het competentiebeheer. Via functioneringsgesprekken zou men de competenties van de werknemers willen meten en bepalen. Dit is nodig om de competentiefiches te vergelijken met de competenties van de werknemers en zo hun nood aan opleidingen te ontdekken. Net als Van Beirendonck vindt Glaverbel Mol on the job training en coaching een heel belangrijke vorm van opleiding. Ook bij de werving en de selectie worden de fiches in het achterhoofd gehouden door de testen hierop te baseren.

De competentiefiches zelf bestaan uit kenniscompetenties, vaardigheden en sociale interactie. Ook het niveau van de kenniscompetenties wordt verder uitgesplitst zoals in de theorie aangehaald wordt. Men heeft niet zoals Van Beirendonck en Maes voorstellen, gebruik gemaakt van kerncompetenties om de competenties hiervan af te leiden. Voor het opstellen van de competenties is men vertrokken van de functiebeschrijvingen en deze verder uitgesplitst. Deze competenties worden wel gebruikt om de huidige kerncompetenties te versterken. Ook wordt in de competentiefiches het gewenst resultaat niet vermeld.

De beloning wordt door de drie auteurs niet volledig op basis van de competenties opgesteld. Het uiteindelijke resultaat van de werknemer speelt ook een belangrijke rol in de beloningstrategie. Glaverbel Mol is voor de beloning niet uitgegaan van de competentiefiche. Zij hebben besloten de beloning te baseren op de functiebeschrijving waarin alle taken beschreven staan die in die functie noodzakelijk zijn. De reden is dat de functiebeschrijvingen vertrouwd overkomen bij de vakbond en de werknemers. Omdat de beloning een hekel punt is, is het beter dit niet alleen op basis van competenties op te stellen. Ook vreest Glaverbel dat er misschien teveel competenties per functie worden aangeduid waardoor men deze functies te hoog zou waarderen.

Het merendeel van de ondervraagden zien wel voordeel in competentie management. Ze zien functioneringsgesprekken als een middel om dit goed te leiden. Niemand van de bevroegde werknemers heeft problemen met testen van zijn eigen competenties. Als dat zou kunnen uitwijzen welke opleidingen zij nog zouden kunnen volgen om beter te worden in hun job, zullen ze die wel volgen. Er moeten volgens hen wel specifieke opleidingen aangeboden worden en die zijn er volgens hen nu niet genoeg. Het zou wel handig zijn als de competentiefiches openbaar worden gemaakt zodat men ook zelf kan kijken welke opleidingen men kan volgen. Door de functioneringsgesprekken zouden ze wel feedback kunnen krijgen over hun huidige prestaties. Voor de meer gemotiveerde werknemers betekent competentie management een kans om hogerop te geraken.

De werknemers zien een combinatie van het afnemen van testen en het oordeel van de directe baas wel zitten om hun competenties te beoordelen. Ook vinden sommige directe chefs van de focusgroepen de testen een goede manier om hen te helpen bij de beoordeling van hun werknemers.

Het is wel van belang om het competentie management door te zetten volgens de theorie. Het nut van dit beleid zal pas naar voren komen indien het helemaal geïmplementeerd is. Binnen Glaverbel is het nog niet volledig operationeel. De reden hiervoor ligt bij zaken die nog moeten afgehandeld worden met de vakbonden en dingen die nog geïntroduceerd moeten worden zoals functioneringsgesprekken voor arbeiders en competentiefiches voor bedienden. Dit duidt wel aan dat het invoeren van competentie management een proces is dat tijd vergt. Voor men een degelijk competentiebeheer kan invoeren, moeten alle elementen van een personeelsbeleid in alle klassen van de werknemers operationeel zijn. Uit de praktijkstudie blijkt dat eerst deze elementen van een personeelsbeleid zoals de testen en de functioneringsgesprekken en opleidingen optimaal moeten functioneren voor arbeiders het voordeel gaan inzien van competentie management.

Competentie management wordt naar mijn mening in de theorie voorgesteld als iets dat men in één ruk moet uitvoeren. De praktijk leert ons dat bij de invoering vele obstakels moeten overwonnen worden. Maar als een reden voor competentie management het groeien van goede werknemers is, is het zeker belangrijk de werknemers en de vakbond op dezelfde lijn te krijgen met de directie. Eens allemaal op dezelfde lijn, zal de implementatie vlotter verlopen.

6 Opmerkingen over mijn thesis

Nu ik mijn thesis afgerond heb, zijn er een aantal dingen die ik wil vermelden. Er zijn namelijk een paar dingen wat betreft mijn thesis die ik, mocht ik opnieuw mogen beginnen, anders zou willen doen. Dit kunnen ook tips zijn voor andere studenten die een onderwerp in dezelfde richting hebben.

Als eerste puntje zou ik mij beter willen voorbereiden als er naar literatuur gezocht moet worden. Hoewel mijn literatuurlijst niet al te klein is, merk ik zelf op dat er niet genoeg boeken tussen zitten. Aan het aantal bibliotheken die bezocht zijn, ligt het niet. Het waren de boeken die niet meer in de bibliotheek aanwezig waren, dat een probleem vormde. Deze boeken waren meestal uitgeleend voor lange periode zodat deze moeilijk vast te krijgen waren. Als ik terug zou mogen beginnen zou ik de zomer gebruikt hebben om mijn boeken te verzamelen.

Een tweede puntje gaat over de focusgroepen. Het was mijn bedoeling om eerst te spreken over de vier personeelsgebieden en dan uit te leggen wat competentie management betekent. Na 2 focusgroepen is gebleken dat mijn uitleg iets te moeilijk bleek waardoor ik minder informatie verkreeg over dit onderwerp. Dit heb ik rechtgezet na de 2^{de} focusgroep dus hierbij is er geen groot kwaad geschied.

Wat de rest betreft ben ik toch zeer tevreden over het resultaat en hoop ik met mijn onderzoek en resultaat iets te kunnen betekenen voor Glaverbel Mol.

Literatuurlijst

Baisier L. (2002b) *bent u competent? Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid*, Brussel, SERV/STV, pp 5-35

Baisier, L. (2002a) Competenties als leidraad van personeelsbeleid: op een tweesprong? Klare kijk op competentiemanagement Vol 93:7 p 7-34

Bracke P. (2006) 'van HR-techniek naar instrument voor de lijn': Human Resource magazine, 12-128, 37

Cobbaut J. (2005) 'competentiemanagement bij lokale en openbare besturen, een stille revolutie': human resource magazine, 11-112, 37-39

De Prins P. 'Competenties, motivatie en welzijn op het werk: de meerwaarde van HRM'. In: UAMS-thema's, 2005:6, p. 16

De Prins, J., Melis A. (2005) 'competentiemanagement in Vlaanderen. Ruimte voor groei', Tijdschrift voor HRM, 8-2, 27-41.

De Ruyter K. (2005), 'TRENDS IN MANAGEMENT. Competentiemanagement is geen modiefenomeen', De standaard (cited on 19 april 2005), available from <URL:<http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelId=GO8E6TSL&word=competentiemanagement>>

De Sutter G. , Dillen D. , Janssens E. (2001) 'Competentiemanagement: meer dan een hype', Human Resources management, vol 2001: 2

De Vrieze M. (2004)'competenties op de werkvloer: Glaverbel Mol: Human Resources Magazine,10-105,pp 30-32

Evers G., Kluijtmans F., De Large W. (2005) 'competentiemanagement in Nederland: dilemma's en valkuilen', Tijdschrift voor HRM, 8-2, 5-62.

Guiver-Freeman, M. (2001) *Praktisch competentie-management*, Schoonhoven, Academic Service: pp 4-95

Krueger A.R. (1998a) *Developing Questions for Focus Groups, focus group kit 3*, London, SAGE Publications pp:21-55

Krueger A.R. (1998b) *Moderating Focus Groups, focus group kit 4*, London, SAGE Publications pp:9-83

Li Po (sine dato) Kernkwaliteiten en Competenties: Hetzelfde of toch wat anders?: Een poging tot synthese (online). Li Po. <URL:<http://users.castel.nl/~oschw/kerncomp.htm>>

Maes, G (2000) *de kracht van Human Resources in de onderneming: modellen voor een geïntegreerde HRM-aanpak*, Leuven, Acco pp 82-102.

Managementconsult (2004) Competentie-management invoeren. Zelf invoeren of uitbesteden? Rapport(PDF-bestand)

<URL:<http://www.managementconsult.nl/Nieuwsbrieven/kopij/Competentiemanagement%20invoeren.pdf>> (geraadpleegd op 25-10-2006)

Morgan L.D (1998a) *The Focus Group guidebook, focus group kit 1*, London, SAGE Publications,pp 9-88

Morgan L.D (1998b) *Planning Focus Groups, focus Group kit 2*, London, SAGE Publications pp 48-123

Mulder J.A., Kessels J.W.M. (1998). 'competentiegericht opleiden en ontwikkelen', In: Kessels J.W.M (eindred.) (1998) *opleiders in organisaties*. Capita Selecta. Deventer, Kluwer bedrijfsinformatie, p1,2

Paso Flanders, Panel Survey of Organisations(online) cited 6 augustus 2004, available from <URL:<http://econ.kuleuven.be/projects/paso/flits9.htm>>

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). 'The Core Competence of the corporation'. Harvard Business Review (mei-juni), pp 79-91

Thijssen J. (2004) 'competentieontwikkeling, employability en lifelong learning', tijdschrift voor HRM,7-1, 7

Van Acker, H (2002) '*Uitwerking van een geïntegreerde benadering van competentie management*', Antwerpen, Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen: pp 10-15

Van Beirendonck L. (2006) 'competentiemanagement: een kwestie van een zinvolle dialoog' Tijdschrift voor HRM,9-4, 35-37

Van Beirendonck, L. (2001) *Competentiemanagement: the essence is human competence*, Leuven, Acco.

Van Beirendonck, L. (2004) *iedereen competentent: handleiding voor competentie management dat werkt*, Leuven, Acco

Van der Heijden H.,Reidinga M., Schutte R. (1999), *Competentiemanagement : van belofte naar verzilvering*,Kluwer,Deventer pp:23-24

Van Dale Taalweb (online) (cited 12 October 2006). Available from <URL:<http://www.vandale.be>>

lijst van figuren

Figuur 1: Quintessence Performance and Competency Management Model (pag. 20)

Figuur 2: integraal HRM op basis van competentie management (pag. 41)

Figuur 3: Toepassing van competentie management in functie van de HR intensiteitindex (pag. 50)

Figuur 4: Doelstelling van evaluatiegesprek in functie van de toepassing van competentie management (pag. 51)

Figuur 5: Voorstelling Glaverbel groep 2005 (pag. 54)

Figuur 6: project functieclassificatie en competentiebeheer (pag. 57)

Bijlage 1: Competentiefiche

Functie: PNEUMATICUS

Afdeling: ALGEMENE DIENSTEN

DATUM: 13.10.99

KENNIS	BASIS	GROND.	SPEC.	HOE BEKOMEN?
Productie- productieproces				
Kennis van werking van productie-installatie(snij en rodeertafels,...)		X		Basiscursus FL-VT/ on-the-job
Kennis van regels m.b.t. onderhoud, ombouw en herstelling		X		Basiscursus FL-VT/ on-the-job
Kennis van gevolgen van ingrepen op productieproces en op het product		X		Basiscursus FL-VT/ on-the-job
Kennis van de werkvoorschriften, schema's en tekeningen		X		Basiscursus FL-VT/ on-the-job
Techniek – machine – installatie - gereedschap				
Kennis van constructie en opbouw van productie-apparaat		X		Basiscursus FL-VT/ on-the-job
Kennis van mechanica		X		Cursus mechanica
Lezen en interpreteren van schetsen, tekeningen en handleidingen (F,E,D)		X		Basisopleiding + FED (basis)
Kennis van boor- en slijpmachine	X			Instructies/ on-the-job
Kennis van rolbrug en hoogtewerker	X			Instructies/on-the-job
Kennis van toepassingsgebied van perslucht, persluchtconditionering en vacuümtechniek			X	Opleiding Pneumatica
Kennis van opbouw schakelkasten en automatisatiesysteem			X	Cursus elektropneumatica
Kennis van de pneumatische		X		Opleiding

symbolen				Pneumatica
Kennis van sensoren		X		On-the-job/coaching
Product grondstoffen - materialen				
Kennis van karakteristieken van glas	X			Basiscursus glas
Kennis van technologie van cilinders en ventielen, hun oepassingsmogelijkheden en de montagevoorschriften		X		Cursus Pneumatica/on-the-job
Kwaliteit				
Kennis van kwaliteitsnormen (in verband met materialen, productinstallatie) en procedures		X		Instructies/ cursus IKZ
Arbeids - en milieuveiligheid				
Kennis van beschermingsmateriaal en aanwending ervan		X		veiligheidskaart
Kennis van milieu en veiligheidsvoorschriften (onder andere aanbrengen signalisatie, werken aan machines)		X		Baiscursus FL-VT/ veiligheid

VAARDIGHEDEN	HOE BEKOMEN?
Fysieke vaardigheden	
Hanteren van handgereedschap	On-the-job/coachen
Krachtuitoefening bij uitvoeren van werkzaamheden (kortstondig tillen van grote en zware onderdelen)	On-the-job/coachen
Bewegingsvaardigheden bij installeren en herstellen van installaties	On-the-job
Coördinatievermogen bij werken aan en tussen draaiende machines	On-the-job/coachen
Operationele vaardigheden	
Toezien op minimum voorraad materiaal en reserve onderdelen	On-the-job/instructies
Bedienen van boor en slijpmachine	On-the-job
Maken van werkschetsen, tekeningen en besturingsschema's voor te maken schakelkasten en onderdelen	Basisopleidingen/on-the-job
Bedienen van rolbrug en hoogtewerker	Instructies/on-the-job
Monteren en demonteren van cilinders, ventielen en sensoren, conform de montagevoorschriften	On-the-job
Leggen van perslucht en waterleidingen	On-the-job
Maken van een proefopstelling	On-the-job
Afstellen en regelen van schakelkasten, alert zijn voor het gebruiksvriendelijk karakter ervan	Instructies/On-the-job/coachen
Net en ordelijk houden van de werkomgeving	On-the-job/coachen
Visuele en auditieve vaardigheden	
Visueel herkennen van fouten/gebreken aan perslucht installaties	On-the-job/coachen
Herkennen van geluiden en interpreteren van hun signaalfuncties (auditief geheugen)	On-the-job/coachen
Mentale en auditieve vaardigheden	
Alertheid zijn bij werken aan en tussen machines, bij het uitwerken (concept) van nieuwe installaties	On-the-job/coachen
Probleemoplossend vermogen bij het oplossen van moeilijkheden en defecten (herkennen, analyseren, oordelen, beslissen en reageren)	On-the-job/coachen

Opstellen van materiaallijst voor te maken schakelkasten en installaties	On-the-job/coachen
Laken van technische berekeningen voor het opbouwen van schakelkasten installaties	Cursus Pneumatica/ on the job
Lezen van handleidingen, schema's en technische documentatie (soms FED)	Basisopleiding/FED (basis)
Respecteren van kwaliteit- en veiligheidsvoorschriften	On-the-job/coachen
Specifieke vaardigheden	

SOCIALE INTERACTIE	HOE BEKOMEN?
Communicatie	
Inwinnen van informatie en overleggen met meester-gast, onderhoudsmecaniciëns en elektriciëns over uit te voeren werken	On-the-job/coachen
Bespreken van moeilijkheden en nieuwe installaties met meester-gast, studie-bureel en betrokken collega's	On-the-job/coachen
Geven van informatie en gebruiksinstructies aan operators en lijntechnekers	On-the-job/coachen
Participeren aan groepsoverleg met actieve inbreng over verbetering van installatie en werkmetho-den	coachen
Samenwerking	
Naleven van gemaakte afspraken	coachen
Inspringen voor collega's	coachen
Rekening houden met voortgang productie en klantgericht werken	coachen
Integreren van afdelingsobjectieven in dagdagelijks werk	coachen
Inzetbaarheid	
Bereidheid tot werken op verschillende tijdstippen (overuren)	coachen
Combineren van verschillende taken (installeren, onderhoud, herstelling, beheer materiaal,...)	jobrotatie
Persoonlijke ontwikkeling	
Aanleren van nieuwe werkwijzen, routing of aanpak (leervermogen)	
Willen leren van ervaren collega's (leerbereidheid)	
Opbouwen van ervaring (verdieping of verbreding)	
Aanpassingsvermogen bij veranderende situaties, tijdsdruk, wijzigingen in werkorganisatie	
Betrokkenheid	
Inschatten van veiligheid- en milieurisico's	On-the-job/coachen
Verantwoordelijkheidsgevoel voor continuïteit van het proces en het behalen van kwaliteits- productiviteits- en veiligheidsnormen	coachen
Efficiënt uitvoeren van taken	coachen

Economisch gebruik van materiaal, middelen en tijd (kosten- en tijdsbewust)	coachen
Streven naar continue verbetering	coachen

Bijlage 2: de eerste mail van de HR manager

Hans Dejong is een student TEW (toegepaste economische wetenschappen) die vorig jaar zijn stage bij ons heeft gedaan rond leeftijdsbewust personeelsbeleid en momenteel werkt aan zijn eindwerk rond personeelsbeleid en competentie management.

Hij moet voor dit eindwerk een aantal medewerkers interviewen en zou dit doen in kleine groepjes van 6-7 personen (per afdeling FL-CO-VT-AD-CD-KG). Dit interview zal ongeveer 1,5 uur duren.

Dit groepsinterview gaat over volgende de thema's: recrutering en selectie, loopbaanontwikkeling, vorming en opleiding, prestatiebeoordeling.

Wil jij hieraan meewerken? Het interview voor de centrale diensten (bedienden/kaderleden) gaat door op **donderdag 12 april om 14u30** in zaal 3 van het vergadercentrum.

Graag een seintje als je deelneemt zodat we dit kunnen doorgeven aan Hans .

met vriendelijke groeten,

Theo Verschaeren

Bijlage 3: de tweede mail van de HR manager

Zoals afgesproken doen we het groepsinterview rond 'personeelsbeleid en competentie management' met Hans Dejong (student TEW) op volgende wijze:

- Algemene diensten: maandag 16 april van 14u30 tot 16 uur
- Centrale diensten: dinsdag 17 april van 10u30 tot 12 uur (zaal 3 vergadercentrum)
- Vertec: dinsdag 17 april van 14u30 tot 16 uur
- Float: woensdag 18 april van 10u30 tot 12 uur

Gesprek gaat door in vergaderzaaltje Vertec (over bureel Jef).

Kan iedereen voor 6-7 deelnemers zorgen: 1 kader, 1-2 bediende, 3-4 arbeiders, probeer ook rekening te houden met functie en anciënniteit.

Hierboven vind je het voorbereidingsschema van Hans alsook zijn vraagstelling.

met vriendelijke groeten,

Theo Verschaeren

Tweede mail

Voor het groepsinterview met Hans Dejong over 'personeelsbeleid-competentiemanagement' met medewerkers van de centrale diensten doen we tweede poging.

Deze keer op **dinsdag 17 april van 10u30 tot 12 uur** in vergaderzaal 3 van het vergadercentrum.

Omwille van de representativiteit van zijn eindwerk zouden er toch 5-6 deelnemers moeten zijn. Het betreft vragen naar uw ervaring/mening over recrutering en selectie, opleidingsbeleid, loopbaanontwikkeling en prestatiebeoordeling. De verkregen informatie zal op een anonieme wijze door Hans verwerkt worden in zijn thesis.

Voor de praktische organisatie vragen we om uw deelname te bevestigen aan Nadine Herremans.

met vriendelijke groeten,

Theo Verschaeren

Bijlage 4: inleiding en vragen van focusgroep.

Mijn naam is Hans de Jong.

Ik ben een student aan de UH waar ik in mijn laatste jaar TEW zit. In het laatste jaar wordt van de studenten verwacht dat zij een eindwerk schrijven over een bepaald onderwerp. Mijn onderwerp is competentie management. Wat dit onderwerp precies inhoudt, daar vertel ik u straks meer over. De reden waarom jullie hier nu zitten is omdat het praktijkgedeelte van mijn thesis gaat over Glaverbel. Ik zou hierbij graag jullie ervaringen over het personeelsbeleid te weten komen. Alles wat hier verteld wordt, zal vertrouwelijk gehouden worden. In mijn thesis zullen geen namen vermeld staan. Alleen het globale beeld van wat de werknemers mij vertellen zal in mijn thesis worden beschreven. Specifiek zal ik via enkele vragen peilen naar uw ervaringen binnen Glaverbel en uw mening over de rekrutering en selectie, de opleiding en vorming, de beoordeling en de loopbaanontwikkeling. Als laatste punt zal ik beschrijven wat ik in mijn thesis ga schrijven en uw mening daar ook over vragen. We hebben in totaal 1.5 uur dus ik ga de tijd in het oog moeten houden en probeer iedereen aan het woord te laten over al de onderwerpen. Dit zal er soms voor zorgen dat ik jullie moet onderbreken om over te gaan naar de volgende vraag.

Kunt u uw naam even geven en vertellen wat u doet binnen Glaverbel.

Tijdens dit anderhalf uur ga ik u in 4 onderwerpen naar uw ervaringen en gedacht vragen:

- 1^{ste} hoe je hier gesolliciteerd hebt en hoe u hier binnen geraakt bent
- 2^{de} ervaringen wat betreft het bijleren of opleiden
- 3^{de} over de reacties van uw directe chefs over uw prestaties
- 4^{de} hoe het zit met hogerop geraken of van werkplek veranderen binnen Glaverbel

1) Hoe wist je dat er een open vacature was, dat er plaats was
Toen je hier gesolliciteerd hebt moest je op gesprek komen, heb je misschien testen moeten ondergaan: hoe is dat geheel volgens u verlopen. Enige positieve en negatieve ervaringen.

Hoe en wanneer bent u met werving en selectie in contact gekomen.
Is er een speciaal voorval dat u bijgebleven is bij de werving en selectie
Wat vindt u van de testen die worden afgelegd bij de werving
Wordt er voldoende inspanning gedaan om mensen aan te trekken

2) En hoe zit het met bijleren of opleidingen. Hoe weet je wanneer je iets niet kan, dat je daar een opleiding voor kan volgen. Weet je welke opleidingen je kan volgen en of die nuttig zijn voor de functie. Worden er voldoende opleidingen gegeven. Wordt je voldoende bijgestaan bij het kiezen van een opleiding. Krijgt men reactie op die opleiding van de directe chef. Zijn er nog positieve of negatieve punten aan dit opleidingsbeleid. Weten jullie misschien waar het ergens anders beter geregeld is.

Hoe bent u in contact gekomen met dit beleid
Iets dat u bijgebleven bent
Zijn de opleidingen relevant

3) Hoe zit het met de reacties over uw prestaties. Wordt er iets afgesproken om op gesprek te komen bij de directe chefs of gebeurt het tussendoor. Leer je er iets van bij of voelt het aan als een verplichting. Wat zijn positieve dingen en aan welke dingen moeten nog gewerkt

4) Hoe kom je te weten dat er nog een plaats vrij is binnen Glaverbel, dat je hogerop kunt geraken. Hebt u al aan loopbaanontwikkeling gedaan. Wordt het voldoende gestimuleerd. Krijg je voldoende begeleiding en van wie wanneer je wilt uitkijken naar een andere functie.

Zijn er positieve ervaringen of negatieve ervaringen toen je aan loopbaanontwikkeling deed. Indien je nog niet aan loopbaanontwikkeling hebt gedaan, ligt hiervoor een reden bij Glaverbel.

Zoals ik al eerder vermeldde is het onderwerp van mijn thesis competentie management. In de theorie geven ze aan dat competentie management het personeelsbeleid kan verbeteren. dat men ook de juiste persoon op de juiste functie kan plaatsen. Voor we hierover verder gaan wil ik graag enkele minuutjes uitleggen wat CM inhoudt.

De definitie van CM luidt: ervoor zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats wordt geplaatst zodat Glaverbel er ook beter van wordt en dat alle activiteiten van het personeelsbeleid op elkaar worden afgestemd.

Als je de juiste persoon op de juiste functie wilt dan moet je weten wat elke functie inhoudt. Elke functie houdt een paar taken in die je goed moet kunnen. Dan ga je die taken splitsen in kennisvaardigheden zoals bvb kennis van Word, de kunnevaardigheden zoals kunnen werken met handgereedschap en gedragsvaardigheden zoals voldoende gemotiveerd zijn. Welke de ideale taken voor die functie zijn wordt bepaald door gesprekken met werknemers, meestergasten en managers

Uiteindelijk creëert men een groot boek waar alle functies instaan. En per functie gaat men de job beschrijven en wat je daarvoor moet kunnen en op welk niveau. Bvb als je juist begint dan heb je er weinig kennis van maar als je al een paar werkt dan ben je al een expert in bepaalde dingen. En als laatste gaat men in dat boek ook beschrijven welke opleidingen je moet volgen om de vaardigheden te krijgen wat een job vereist. Iedere werknemer kan dit boek dan bekijken.

Het is ook belangrijk dat Glaverbel weet wat zijn werknemers allemaal kunnen omdat ze de juiste persoon op de juiste plaats willen krijgen. Allereerst gaat men via de rekrutering bekijken wat die sollicitanten allemaal kunnen en kennen en wat hun gedrag is. Dat kan men doen via een gesprek en via gesprekken. Dan kan men dat boek erbij nemen en zien of dat deze persoon wel in die functie past.

Men zou ook moeten weten wat de vaardigheden zijn van de huidige werknemers. Dat kan men te weten komen via de prestatiebeoordeling. Door te spreken met de directe baas kan je weten wat de werknemer allemaal kan en kent en hoe hij is op het werk. Men kan eventueel ook testen wat zijn vaardigheden zijn. Dit is goed voor de werkgever want die kan zien welke opleidingen die werknemer nodig heeft om beter te worden in zijn functie of gewoon zien dat die werknemer in die functie past. De werknemer kan ook zijn eigen vaardigheden te weten komen door erachter te vragen bij zijn directe baas. Hij kan dan dat boek erbij nemen en zien welke richting hij uit kan. Hij kan dan ook keuzes

maken over welke job hij wel zou willen. Hij ziet dan welke vaardigheden hij daarvoor nodig heeft en je kan dan ook direct zien welke opleidingen er voorhanden zijn.

Dit is zoals het in de theorie wordt omschreven maar in de praktijk moet dit natuurlijk aangepast worden naar de praktijk.

Zien jullie gelijkenissen tussen het personeelsbeleid van Glaverbel en de theorie van competentie management?

Zien jullie positieve en negatieve punten in dit competentie management?

De pijnpunten die eerder werden aangegeven over het huidige personeelbeleid. Kunnen deze worden opgelost door competentie management meer in te voeren binnen Glaverbel?

Bijlage 5: Zoektermen voor de literatuurstudie

Nederlandse en Engelse trefwoorden

1. competentie management
2. competentie
3. competence
4. competency
5. kerncompetenties
6. competentiedenken
7. core competence
8. competentiebeheer
9. competentieontwikkeling
10. competentie benadering
11. competence-based management
12. competence management
13. competency management
14. focusgroep
15. focus groups
16. management competence

Auteursnamen

1. Lou van Beirendonck
2. Maes
3. C.K. Prahalad

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Competentiemanagement. Gevalstudie : Glaverbel Mol

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

Hans DE JONG

Datum: **29.05.2007**