

## Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven

Rapportering eerste bevraging golf van de tweede steekproef  
2008-2009

Sara De Hauw  
Prof. dr. Ans De Vos  
HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School

14-2009

WSE Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie  
Parkstraat 45 bus 5303 – 3000 Leuven  
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40  
[steunpuntwse@econ.kuleuven.be](mailto:steunpuntwse@econ.kuleuven.be)  
[www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)



# Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven

## Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009

Sara De Hauw  
Prof. dr. Ans De Vos  
HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School

Deze publicatie kwam tot stand met steun van het **Europees Sociaal Fonds**. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.

Ontdek de werking in Vlaanderen via [www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be).



**ESF** investeert in jouw toekomst.

### Kernthema's ESF 2007-2013



Talenten activeren



Arbeidskansen geven



Ondernemen met mensen



De Hauw, Sara & De Vos, Ans

Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevraging golf van de tweede steekproef. 2008-2009.

Sara De Hauw & Ans De Vos – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 2009, 73p.

ISBN-97 890-8873-022-1

Copyright (2009)

Steunpunt Werk en Sociale Economie  
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven  
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40  
[steunpuntwse@econ.kuleuven.be](mailto:steunpuntwse@econ.kuleuven.be)  
[www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)

HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School  
Reep 1, B-9000 Gent

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

## INHOUDSOPGAVE

<b>INHOUDSOPGAVE .....</b>	<b>III</b>
<b>LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN .....</b>	<b>VII</b>
<b>LIJST VAN CASES .....</b>	<b>VII</b>
<b>INLEIDING .....</b>	<b>1</b>
I.1 Uitdagingen voor de Vlaamse economie en het belang van competenties .....	1
I.2 Een antwoord op de uitdagingen: de Competentieagenda .....	2
<b>DEEL 1: THEORETISCHE ACHTERGROND .....</b>	<b>4</b>
Hoofdstuk 1: Inzetbaarheid .....	4
1.1 Naar een definitie van inzetbaarheid.....	4
1.2 Theoretisch kader voor inzetbaarheid: het inzetbaarheidsprocesmodel.....	4
1.2.1 Relatie tussen bewegingskapitaal, bewegingsalternatieven en transities .....	5
1.2.2 Rol van de context.....	6
1.2.3 Samenspel Tussen bewegingskapitaal, activiteiten, bereidheid en kansen.....	7
Hoofdstuk 2: Competentieontwikkeling.....	7
2.1 Competenties .....	8
2.1.1 Naar Een definitie van competenties .....	8
2.2.2 Competenties binnen de werkcontext.....	9
2.2 Competentiemanagement .....	10
2.3 Competentieontwikkeling .....	10
2.3.1 Naar een definitie van competentieontwikkeling.....	10
2.3.2 Welke competenties moeten ontwikkeld worden? .....	10
2.3.3 Hoe kunnen competenties ontwikkeld worden?.....	11
Hoofdstuk 3: Organisationele investeringen in competentieontwikkeling.....	11
3.1 Het belang van de organisationele investering .....	12
3.2 Naar een integrale benadering.....	12

<b>DEEL 2: CASESTUDIES .....</b>	<b>14</b>
Hoofdstuk 1: Onderzoeksvragen en methode .....	14
1.1    Onderzoeksvragen .....	14
1.2    Methode.....	14
1.2.1    Steekproef .....	15
1.2.2    Procedure .....	16
Hoofdstuk 2: Triggers voor competentieontwikkeling .....	17
2.1    Perspectief van de organisatie .....	17
2.1.1    War for talent.....	17
2.1.2    Sturen en motiveren van werknemers .....	18
2.1.3    Omgaan met groei en verandering .....	18
2.1.4    Focus op kwaliteit.....	19
2.1.5    Samengevat .....	19
2.2    Perspectief van de werknemer.....	19
Hoofdstuk 3: Competentiemanagement .....	20
3.1    Hoe kijken bedrijven aan tegen competentie-management? .....	20
3.1.1    Allignering.....	20
3.1.2    Eén gemeenschappelijke taal .....	21
3.2    Het competentie-model als basis voor competentie-management? .....	21
3.2.1    De opbouw van het competentie-model.....	21
Gelijkenissen .....	21
Verschillen.....	22
3.2.2    Recente trends binnen competentie-modellen.....	24
3.3    Welke rol speelt competentie-management in het HR-beleid? .....	25
3.3.1    Grote HR-cyclus .....	25
3.3.2    Kleine HR-cyclus .....	26
3.4    Implementatie van competentie-management: succesfactoren en valkuilen? .....	27

3.4.1	Succesfactoren.....	27
3.4.2	Valkuilen.....	28
Hoofdstuk 4:	Training en opleiding .....	29
4.1	In welke mate investeren organisaties in training en opleiding? .....	29
4.2	Welke competenties worden ontwikkeld in training en opleiding? .....	30
4.3	Welke opleidingsvormen worden gehanteerd bij training en opleiding? .....	30
4.3.1	Interne vs externe opleidingen .....	30
4.3.2	Trend naar zelfstudie en kennisdoorstroom.....	31
4.3.3	Een nieuwe rol voor de trainer .....	32
4.3.4	Nieuwe opleidingsvormen .....	33
4.4	Naar een systematische structurering van training en opleiding? .....	34
4.4.1	Processen voor de opleiding: behoefteanalyse .....	34
4.4.2	Processen na de opleiding: opvolging .....	35
Hoofdstuk 5:	Loopbaanmanagement.....	36
5.1	Hoe geven organisaties vorm aan de loopbaan?.....	36
5.1.1	Een goed gesprek als basis voor loopbaanmanagement .....	36
5.1.2	Het uitwerken van loopbaantrajecten.....	37
5.2	Hoe kijken organisaties aan tegen mobiliteit?.....	38
5.2.1	Hoe geven organisaties vorm aan mobiliteit? .....	39
5.2.2	Welke initiatieven ondernemen organisaties om mobiliteit te stimuleren? .....	40
5.3	Hoe gaan organisaties om met talent?.....	41
Hoofdstuk 6:	Rol van de verschillende actoren in competentieontwikkeling .....	42
6.1	Samenwerking als grondslag voor het succes van competentieontwikkeling?.....	42
6.2	Welke rol speelt de werknemer binnen competentieontwikkeling?.....	43
6.2.1	Taken van de werknemer.....	43
6.2.2	Ondersteuning van de werknemer .....	43
6.3	Welke rol speelt de lijnmanager binnen competentieontwikkeling? .....	43
6.3.1	Taken van de lijnmanager .....	43

6.3.2	Ondersteuning van de lijnmanager .....	44
6.4	Welke rol speelt het hr-departement binnen competentieontwikkeling? .....	45
6.4.1	Taken van het HR-departement.....	45
6.4.2	Naar een verandering in de structuur van het HR-departement.....	45
6.5	Welke rol speelt de overheid binnen competentieontwikkeling?.....	46
6.5.1	Verwachtingen van de organisaties ten aanzien van de overheid.....	46
6.5.2	Maatregelen ter ondersteuning van competentieontwikkeling.....	47
6.5.3	De invloed van het sociaal overlegmodel.....	47
Hoofdstuk 7: Toekomst en uitdagingen .....		48
7.1	Competentieontwikkeling in de toekomst: een blijvende uitdaging?.....	48
7.1.1	Het creëren van stabiliteit binnen competentieontwikkeling .....	48
7.1.2	De meerwaarde van HR.....	49
7.1.3	Het belang van integratie .....	49
7.1.4	Tendens tot het ontwikkelen van 1 organisatie-identiteit .....	50
7.1.5	Trend tot individualisering .....	50
7.1.6	Streven naar proactiviteit .....	50
<b>DEEL 3: CONCLUSIES.....</b>		<b>52</b>
Hoofdstuk 1: Algemene conclusies.....		52
1.1	Triggers voor competentieontwikkeling .....	52
1.2	Competentiemanagement .....	52
1.3	Training en opleiding .....	53
1.4	Loopbaanmanagement .....	53
1.5	Rol van de verschillende actoren in competentieontwikkeling.....	54
1.6	Toekomst en uitdagingen.....	54
Hoofdstuk 2: 7 Lessen voor competentieontwikkeling.....		55
2.1	Creëer een draagvlak voor competentieontwikkeling in de organisatie.....	55
2.2	Competentieontwikkeling en integratie: 2 onafscheidelijke componenten.....	55
2.3	Verruim je blik naar een brede waaier van competenties .....	56

2.4	Creëer een leercultuur.....	56
2.5	Zorg voor maatwerk binnen competentieontwikkeling .....	56
2.6	Hou je blik gericht op de toekomst .....	57
2.7	Streef naar samenwerking .....	57
<b>REFERENTIES .....</b>		<b>59</b>
<b>BIJLAGE: DE GEHANTEERDE VRAGENLEIDRAAD .....</b>		<b>62</b>

## LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

Tabel 1.	Descriptieve kenmerken van de steekproef.....	31
Figuur 1.	Het inzetbaarheidsprocesmodel.....	14

## LIJST VAN CASES

Case 1: Open leren.....	59
Case 2: Het competentiediploma.....	70
Case 3: Competence developer .....	75



## INLEIDING

Competentieontwikkeling is een **belangrijke drijfveer** binnen de hedendaagse economische wereld. Niet enkel de Vlaamse overheid is hiervan overtuigd, ook de internationale wetenschappelijke en vulgariserende literatuur heeft het belang van competentieontwikkeling reeds meermaals onderstreept (Sels et al., 2006). De laatste decennia heeft een groeiend aantal organisaties stappen genomen in het uitwerken van competentie management, met daarin onder meer aandacht voor het ontwikkelen van competenties. De aandacht voor competentieontwikkeling doorheen het Vlaamse arbeidsmarktbeleid reikt daarbij stimulansen aan voor het implementeren van competentieontwikkeling en helpt zo mee aan het creëren van een draagvlak voor competentieontwikkeling in Vlaanderen.

Toch is er nog een **lange weg** te gaan. Competentieontwikkeling is immers voor heel wat organisaties nog steeds een onontgonnen gebied, maar ook de organisaties die wel reeds competentieontwikkeling geïmplementeerd hebben zien nog veel ruimte voor verdere groei en professionalisering van het proces (De Prins & Melis, 2005). Dit rapport wil dan ook competentieontwikkeling binnen Vlaamse organisaties en de beleidsvoering omtrent competentieontwikkeling verder faciliteren door het in kaart brengen van de huidige praktijken inzake competentieontwikkeling en het voorstellen van een aantal goede praktijken.

### I.1 Uitdagingen voor de Vlaamse economie en het belang van competenties

De Vlaamse economie staat vandaag voor een aantal belangrijke uitdagingen. Een eerste cruciale uitdaging voor onze economie is meer mensen aan het werk krijgen. De huidige **werkzaamheidsgraad** (64,3%) is immers te laag om onze welvaartstoestand te kunnen waarborgen (Sels et al., 2006). Bovendien zal de demografische druk op de arbeidsmarkt deze uitdaging nog versterken. De jonge arbeidskrachten kunnen immers onmogelijk de snelle uitstroom van de babyboomgeneratie opvangen. Het opkrikken van de werkzaamheidsgraad door het versoepelen van de toegang tot de arbeidsmarkt is dan ook meer dan noodzakelijk voor de verderzetting van onze welvaartseconomie.

Een tweede belangrijke uitdaging binnen onze Vlaamse economie is het versterken van de **competitiviteit**. De globalisatietrend heeft namelijk geleid tot een internationale concurrentiedruk, waarbij elke Vlaamse organisatie continu in concurrentie staat met de gehele wereld. Het versterken van het eigen competitief voordeel wordt hierdoor des te belangrijker (van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006).

Een derde uitdaging wordt gevormd door de recente aandacht voor **innovatie, creativiteit en dynamisme** binnen de economische wereld. Als Vlaamse organisaties hun competitiviteit willen behouden of verder versterken, dan zullen zij hierop moeten inspelen (Sels et al., 2006).

Ten slotte stellen van Dam et al. (2006) dat organisaties ingebed liggen in een nieuwe omgeving waarbij **continue verandering** centraal staat. Enkele belangrijke veranderingen, die de hedendaagse economie mede hebben kleur gegeven, zijn de snelle technologische ontwikkelingen, de evolutie naar een kenniseconomie waarbij het menselijk kapitaal centraal staat en een veranderende organisatiestructuur met als belangrijkste kenmerk de opgang van vlakke organisaties (Dewilde & De Vos, 2008). Deze wereld van continue verandering heeft bovendien gezorgd voor een **nieuw loopbaanmodel**, waarin de traditionele visie van levenslange tewerkstelling in ruil voor prestaties en loyaliteit wordt verlaten en de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van het individu op de voorgrond worden geplaatst (Dewilde & De Vos, 2008). Dit nieuw loopbaanmodel werd in de academische wereld reeds uitvoerig beschreven als de

boundary less career (Arthur & Rousseau, 1996), de protean career (Hall, 1996) of de post-corporate career (Peiperl & Baruch, 1997).

Deze uitdagingen zullen ook in de huidige economische context prioritair blijven. De **economische crisis** zorgt er namelijk voor dat werknemers, organisaties en soms ook de overheid geneigd zijn tot kortetermijndenken, waarbij enkel acties worden ondernomen om snel het huidige banenverlies op te vangen of snel de koopkracht van de werknemers te verhogen. Echter, juist in tijden van onzekerheid en recessie kan het inzetten op competenties cruciaal zijn om de inzetbaarheid van werknemers op korte en lange termijn te blijven garanderen en dit zowel op de interne als de externe arbeidsmarkt.

## 1.2 Een antwoord op de uitdagingen: de Competentieagenda

Om een antwoord te bieden op bovenstaande uitdagingen heeft de Vlaamse Overheid de **Competentieagenda** opgesteld (Sels et al., 2006). Via deze agenda wil de Vlaamse Overheid niet enkel een wettelijke context creëren die een aanpak van deze uitdagingen mogelijk maakt, maar vooral organisaties en individuen stimuleren om de vooropgestelde uitdagingen aan te gaan. Het zijn immers de organisaties en individuen die uiteindelijk vorm geven aan de economie en de vooropgestelde uitdagingen kunnen overwinnen.

Een centraal begrip in de Competentieagenda is **inzetbaarheid of employability**. Een brede inzetbaarheid van de werknemer is immers een belangrijke voorwaarde voor het overwinnen van de reeds genoemde uitdagingen. Zo vergemakkelijkt een brede inzetbaarheid van het individu de transities van niet-werk naar werk en van werk naar werk en helpt hierdoor de werkzaamheidsgraad op te krikken (Sels et al., 2006). Daarnaast zorgt een brede inzetbaarheid er ook voor dat de werknemer gemakkelijker kan inspelen op veranderingen in de omgeving en de eigen werkzekerheid kan garanderen. Een belangrijk instrument voor het versterken van de inzetbaarheid is **competentieontwikkeling**. Om inzetbaar te zijn moet de werknemer immers over de juiste competenties beschikken om vlot verschillende transities te kunnen maken (Dewilde & De Vos, 2008.) De organisatie speelt daarbij bovendien een belangrijke rol in het versterken van de competentieontwikkeling en heeft op die manier ook een belangrijke impact op de inzetbaarheid van werknemers.

Deze studie focust op de **relatie tussen inzetbaarheid en competentieontwikkeling**. Meer bepaald wordt er nagegaan hoe organisaties de inzetbaarheid van hun werknemers kunnen bevorderen door te investeren in competentieontwikkeling. Daarbij wordt er een uitgebreide analyse gemaakt van de manier waarop organisaties competentieontwikkeling praktisch implementeren en welke evoluties en trends er optreden binnen competentieontwikkeling. De *organisationele investeringen in competentieontwikkeling als brug naar een versterkte inzetbaarheid van het personeel* vormt de kern van deze studie.

Het voorliggend rapport vormt een **tweede luik** in de rapportering van de longitudinale panelstudie naar competentieontwikkeling bij 22 organisaties die op dit vlak een voortrekkersrol spelen. Deze panelstudie vormt één van de onderzoekspijlers van de onderzoekslijn 'Competentiegebaseerde Arbeidsmarkt' binnen het Steunpunt Werk en Sociale Economie en loopt van januari 2007 tot december 2011. In mei 2008 werd reeds een eerste rapport opgeleverd, *'Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie'* (Ryckaert & De Vos, 2008) met daarin een uitgebreide literatuurstudie over competentieontwikkeling en de rapportering van de resultaten van de eerste bevraging bij de eerste steekproef van 10 organisaties.

In dit tweede rapport bouwen we voort op een aantal bevindingen uit het eerste rapport en beschrijven we de resultaten van de bevraging bij de tweede steekproef van organisaties, bestaande uit 12 cases. We hanteren hierbij hetzelfde theoretisch kader en dezelfde methode

als in het eerste rapport en besteden bij het formuleren van onze conclusies aandacht aan de tendensen en aandachtspunten die uit het geheel van de 22 cases naar voren komen.

In volgend rapport kunnen bovendien **drie delen** onderscheiden worden.

*Deel één* schetst bondig de theoretische achtergrond van de relatie tussen de organisatorische investeringen in competentieontwikkeling en de inzetbaarheid van de werknemers, zoals deze meer uitgebreid werd beschreven in het eerste rapport (Ryckaert & De Vos, 2008). Daarbij worden eerst het begrip 'inzetbaarheid' (Hoofdstuk 1) en het begrip 'competentieontwikkeling' (Hoofdstuk 2) nader toegelicht vanuit de wetenschappelijke literatuur. Daarna wordt er dieper ingegaan op de organisatorische investeringen in competentieontwikkeling als brug naar een versterkte inzetbaarheid (Hoofdstuk 3).

*Deel twee* beschrijft een aantal goede praktijken in competentieontwikkeling die gedistilleerd werden uit de casestudies. Daarbij wordt er eerst ingegaan op de gehanteerde methode en vooropgestelde onderzoeksvragen (Hoofdstuk 1) om daarna de resultaten weer te geven inzake triggers voor competentieontwikkeling (Hoofdstuk 2), competentie management (Hoofdstuk 3), training en opleiding (Hoofdstuk 4), loopbaanmanagement (Hoofdstuk 5), rol van de verschillende actoren in competentieontwikkeling (Hoofdstuk 6) en toekomst en uitdagingen (Hoofdstuk 7). Deze onderdelen lopen parallel aan de structuur van de rapportering van de eerste bevraging (Ryckaert & De Vos, 2008).

*Deel drie* ten slotte stelt een aantal conclusies voorop die afgeleid worden uit de besproken theoretische achtergrond en de onderzoeksresultaten uit beide steekproeven. Hierbij worden de belangrijkste bevindingen uit beide steekproeven samengevat in een aantal algemene conclusies (Hoofdstuk 1) en worden er ook 7 lessen voor competentieontwikkeling opgesteld waarmee ondernemingen best rekening kunnen houden bij het implementeren en verfijnen van competentieontwikkeling in de eigen organisatie (Hoofdstuk 2).

## DEEL 1: THEORETISCHE ACHTERGROND

### Hoofdstuk 1: inzetbaarheid

De uitdagingen waarmee onze Vlaamse economie wordt geconfronteerd, hebben geleid tot een stijgende aandacht voor inzetbaarheid. Het investeren in inzetbaarheid is namelijk een **belangrijke hefboom** voor het opkrikken van de werkzaamheid, het versterken van het innovatievermogen en het verhogen van de werkzekerheid. Zo zorgt een brede inzetbaarheid er in de eerste plaats voor dat werknemers minder (of minstens later) uit de arbeidsmarkt treden. Daarnaast is een breed inzetbaar menselijk kapitaal ook een belangrijke voorwaarde voor het stimuleren van creativiteit en innovatie in de organisatie (Sels et al., 2006).

Maar de sterkste meerwaarde van inzetbaarheid zit in het **versterken van de werkzekerheid**. Werknemers ontlenen hun werkzekerheid immers niet meer zozeer aan een levenslange tewerkstelling bij eenzelfde organisatie, maar aan de mate waarin zij investeren in hun eigen inzetbaarheid. Het individu wordt met andere woorden zelf verantwoordelijk geacht voor het garanderen van de eigen werkzekerheid door een investering in de eigen inzetbaarheid (Boom & Metselaar, 2001). Forrier en Sels (2003) geven dan ook aan dat lifelong employment plaats moet maken voor een streven naar lifelong employability.

Ondanks het nadrukkelijk belang van inzetbaarheid in de huidige economische setting, wordt deze door Vlaamse werknemers **niet hoog ingeschat**. Vanweddingen (2006) toonde bijvoorbeeld in haar bevraging bij meer dan 1000 Vlamingen aan dat slechts één op zes werknemers verwacht gemakkelijk een even goede baan als de huidige te vinden. Het versterken van de inzetbaarheid in Vlaanderen kent dus nog veel groeipotentieel.

#### 1.1 Naar een definitie van inzetbaarheid

Het uittekenen van maatregelen ter versterking van de inzetbaarheid in Vlaanderen vergt uiteraard een goed begrip van het concept. Ondanks de toenemende belangstelling voor de studie van inzetbaarheid sinds het einde van de jaren '90, werd er nog **geen betrouwbare en allesomvattende definitie en operationalisatie** opgesteld in de wetenschappelijke literatuur (van Dam et al., 2006; Van der Heijde & van der Heijden, 2006). Inzetbaarheid kan dan ook omschreven worden als een complexe mozaïek, die vanuit verschillende benaderingen, niveaus en academische disciplines bestudeerd wordt (van Dam et al., 2006; Forrier & Sels, 2003).

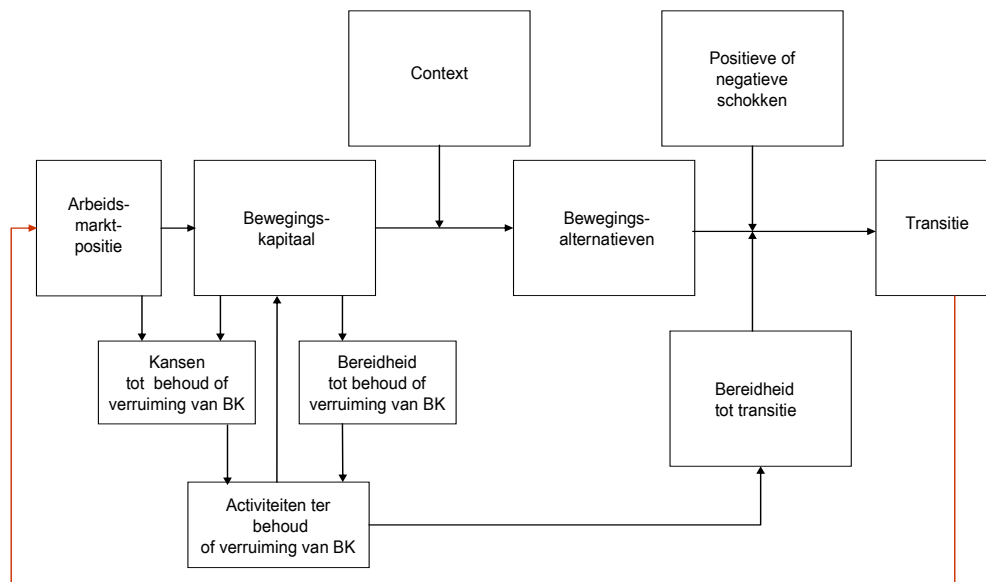
Aangezien recente benaderingen van inzetbaarheid focussen op het niveau van de werknemer en op tewerkstelling als belangrijkste uitkomstvariabele, pleiten Forrier en Sels (2003) voor een **eenvoudige definitie** die inzetbaarheid gelijkstelt aan de *mate waarin een individu geschikte arbeid kan verwerven en/of behouden in de interne of de externe arbeidsmarkt*. Personen met een brede inzetbaarheid zouden dus gemakkelijker transitie op de arbeidsmarkt kunnen realiseren. Deze studie beschrijft inzetbaarheid volgens bovenstaande definitie.

#### 1.2 Theoretisch kader voor inzetbaarheid: het inzetbaarheidsprocesmodel

De complexiteit van het concept 'inzetbaarheid' en de onmogelijkheid om een allesomvattende definitie ervoor op te stellen hebben academici geïnspireerd tot het uitwerken van een theoretisch kader dat de componenten van inzetbaarheid beschrijft. Forrier en Sels (2003) hebben een dergelijk conceptueel model voor inzetbaarheid geconstrueerd, namelijk het

**inzetbaarheidsprocesmodel.** In dit model wordt inzetbaarheid beschreven als een proces dat bestaat uit verschillende beïnvloedende elementen die op een logische wijze aan elkaar gelinkt zijn. Inzetbaarheid wordt dus getypeerd als een samenspel tussen individuele, organisationele en maatschappelijke factoren. Onderstaande figuur brengt de verschillende componenten van het inzetbaarheidsprocesmodel in kaart.

**Figuur 1.** Het inzetbaarheidsprocesmodel



Dit model onderscheidt **drie belangrijke lijnen**. In de eerste plaats bestaat de centrale lijn van dit model uit het idee dat het bewegingskapitaal van een individu bepalend is voor zijn/haar bewegingsalternatieven en zo uiteindelijk een effect heeft op de transities binnen de wereld van werk. Een tweede belangrijk idee binnen het model bestaat eruit dat de context, waarbinnen de processen zich afspelen, een betekenisvolle invloed heeft op de dynamiek en de invulling van de verschillende componenten. Ten slotte wordt er ook aandacht besteed aan het samenspel tussen het bewegingskapitaal, de activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal en de bereidheid en kansen om op dit bewegingskapitaal in te spelen. Hieronder worden deze drie lijnen verder toegelicht.

### 1.2.1 Relatie tussen bewegingskapitaal, bewegingsalternatieven en transities

De centrale assumptie binnen het inzetbaarheidsprocesmodel is dat het bewegingskapitaal van een individu bepalend is voor de bewegingsalternatieven op de arbeidsmarkt en dat dit uiteindelijk de transities op de arbeidsmarkt bepaalt.

Daarbij wordt het **bewegingskapitaal** een fundamentele rol toebedeeld. Het bewegingskapitaal wordt door Forrier en Sels (2003) omschreven als iemands individuele kenmerken en competenties bepalend voor de inzetbaarheid van de persoon. Het bewegingskapitaal omvat dus het persoonlijk gewicht dat het individu in de schaal kan leggen voor het verwerven of verkrijgen van een job. Daarbij wordt er niet enkel rekening gehouden met de kennis en vaardigheden, maar worden ook de attitudes, de persoonlijkheid, de talenten en de gedragingen in rekening gebracht. Het bewegingskapitaal omvat dus een brede set van competenties.

De **bewegingsalternatieven** worden in het inzetbaarheidsprocesmodel gedefinieerd als de beschikbare alternatieven op de arbeidsmarkt, waarvan het individu gebruik kan maken. Deze alternatieven worden bepaald door zowel het bewegingskapitaal van het individu als de bredere organisationele en maatschappelijke context waarin het individu zich op dat moment bevindt.

Deze bewegingsalternatieven zullen uiteindelijk een effect hebben op de **transities** van het individu binnen de wereld van werk. Deze transities kunnen plaats vinden op verschillende niveaus. Zo kan een transitie zich voordoen naar de arbeidsmarkt (bv. verwerven van werk), van de arbeidsmarkt (bv. op pensioen gaan) of binnen de arbeidsmarkt (bv. van job veranderen). Binnen de arbeidsmarkt kan het bovendien gaan om zowel een interne transitie, binnen dezelfde organisatie, als een externe transitie, naar een andere organisatie.

Deze transities op de arbeidsmarkt kunnen daarenboven vertaald worden in het loopbaansucces van het individu. Daarbij wordt loopbaansucces beschreven vanuit twee verschillende conceptualisaties. In de eerste plaats omvat loopbaansucces een objectieve component, die verwijst naar de voor anderen waarneembare extrinsieke factoren voor succes. Voorbeelden van objectief loopbaansucces zijn het vinden van een job, promotie, status, salaris, enz. Daarnaast wordt er een groeiend belang gehecht aan de subjectieve component van loopbaansucces. Succes wordt in de vernieuwde kijk op de arbeidsmarkt immers niet enkel bepaald door het bekleden van een hoogstaande job, maar ook door het vinden van een passende en voldoendegevende job. Subjectief loopbaansucces wordt daarbij omschreven als de intrinsieke individuele waardering van de persoon over de job en is dus nauw gerelateerd aan job-satisfactie (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Bollen et al., 2006; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005).

### 1.2.2 Rol van de context

Het bewegingskapitaal, d.i. het geheel van competenties van een individu, is echter niet de enige voorspeller van inzetbaarheid. Ook de context speelt een belangrijke rol in het bepalen van bewegingsalternatieven en dus ook inzetbaarheid. Deze contextafhankelijkheid wordt zeer scherp benadrukt door Ashforth en Fugate (2003). Zij definiëren inzetbaarheid namelijk als de overeenkomst tussen het aanbod van een individu (het bewegingskapitaal) en de vraag op de interne of de externe **arbeidsmarkt** (de context). Hierbij vertalen Ashforth en Fugate (2003) de context dus als de arbeidsmarkt waarin het individu werkzaam is.

Daarnaast stellen Dewilde & De Vos (2008) ook een aantal economische en sociaal-juridische contextfactoren voorop die een invloed hebben op inzetbaarheid. Vanuit **economisch perspectief** moet er in de eerste plaats aandacht besteed worden aan de spanning op de arbeidsmarkt. Transities worden immers in sterke mate beïnvloed door de kwantiteit en de kwaliteit van de beschikbare banen op de huidige markt (Diprete, De Graaf, Luijkx, Tahlin & Blossfeld, 1997). Daarnaast speelt ook de conjunctuur een belangrijke rol. In tijden van hoogconjunctuur worden organisaties immers gekenmerkt door groei, waardoor ze meer kansen tot transities kunnen aanbieden en dit zowel voor werkenden als niet-werkenden (Inkson, 1995). Daarnaast brengt hoogconjunctuur ook een groter gevoel van inzetbaarheid teweeg. Het positieve klimaat zorgt er namelijk voor dat individuen hun loopbaankansen beter gaan inschatten en daardoor ook sneller bereid zijn om transities te maken. Laagconjunctuur leidt daarentegen niet enkel tot een verminderde groei, maar ook tot risicovermijdend gedrag bij werknemers waardoor zij minder snel tot transities overgaan (Leana & Feldman, 1994).

Ten slotte kunnen ook een aantal **sociaal-juridische maatregelen** een belangrijke invloed hebben op inzetbaarheid. Zo werd reeds aangetoond dat het invoeren van diversiteitsprogramma's een gunstig effect kan hebben op de transities bij bepaalde groepen werknemers (Rosenfeld, 1992). Daarnaast blijkt ook dat het aantrekkelijk maken van de pensioenplanning

leidt tot minder externe transitie tussen organisaties en dat werkloosheidsuitkeringen er mede voor zorgen dat werklozen meer selectief vacatures scannen en daardoor minder snel de transitie maken naar de arbeidsmarkt (Buchmueller & Valleta, 1996).

### 1.2.3 Samenspel tussen bewegingskapitaal, activiteiten, bereidheid en kansen

Inzetbaarheid is een dynamisch proces. Competenties kunnen verouderen of vervagen wanneer ze niet meer gebruikt worden en ook de vraag naar bepaalde competenties op de arbeidsmarkt kan snel wijzigen (Verbruggen & Sels, 2007). Om de eigen inzetbaarheid blijvend te kunnen waarborgen is het dan ook belangrijk om op een continue basis te investeren in het bewegingskapitaal of de competenties. Deze investeringen worden door Forrier en Sels (2003) in hun model omschreven als de **activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal**. De Competentieagenda wil in eerste instantie inspelen op deze activiteiten door het stimuleren van competentieontwikkeling onder de vorm van training en opleiding en loopbaanmanagement (Sels et al., 2006). Twee belangrijke succesfactoren voor deze activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal zijn het stimuleren van de bereidheid van individuen om in competentieontwikkeling te investeren en het stimuleren van organisaties om voldoende kansen te creëren voor werknemers om hun potentieel te ontplooiën. Investeren in inzetbaarheid is dus een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever (Orpen, 1994).

De verschuiving van de verantwoordelijkheid voor werkzekerheid en loopbaan van werkgever naar werknemer legt in eerste instantie de nadruk op het belang van **individuele investeringen** in de activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal (Arthur et al., 2005). Daarbij moet er vooral aandacht besteed worden aan het zelfsturend vermogen van de werknemer en aan de inspanningen die de werknemer levert in het kader van levenslang leren (Sels et al., 2006). Ondanks deze verhoogde aandacht voor het individu in het bepalen van loopbaan en werkzekerheid, is er ook voor de werkgever of de organisatie een belangrijke rol weggelegd. Het belang van de **organisationele investeringen** in de activiteiten ter verruiming of behoud van het bewegingskapitaal bevindt zich daarbij op twee verschillende vlakken. In de eerste plaats moet de werkgever kansen creëren voor het individu om de eigen inzetbaarheid te vergroten door bijvoorbeeld inspanningen te leveren op het vlak van training en opleiding of loopbaanmanagement (Sels et al., 2006). Daarnaast staat de organisatie ook in voor het stimuleren van de werknemers tot individuele investeringen in de eigen competentieontwikkeling. Daarbij hebben Verbruggen, Forrier, Sels en Bollen (2006) reeds aangetoond dat organisationele investeringen in inzetbaarheid werknemers ertoe aanzet om zelf ook meer initiatief te nemen tot het leveren van individuele investeringen.

Het **kernidee** van deze studie stelt dus dat competentieontwikkeling een noodzakelijke voorwaarde is voor het versterken van inzetbaarheid. Daarbij speelt zowel het individu als de organisatie een belangrijke rol. In deze studie wordt er gekozen voor een focus op de organisatie, waarbij competentieontwikkeling in de empirische cases wordt besproken als een integratie van training en opleiding en loopbaanmanagement.

## Hoofdstuk 2: competentieontwikkeling

Binnen het inzetbaarheidsprocesmodel van Forrier en Sels (2003) nemen de activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal een cruciale rol in. Deze activiteiten omvatten alle investeringen die bijdragen aan het verder ontwikkelen van de competenties en kunnen dan ook worden ingevuld door het begrip '**competentieontwikkeling**'.

Daarbij is er de laatste jaren een **stijgende interesse** voor competentieontwikkeling en dit zowel bij organisaties als bij academici (van Dam et al., 2006). Binnen de organisaties kent het werken met competenties een stijgende populariteit, waardoor er in Vlaanderen een draagvlak is ontstaan voor competentie management en –ontwikkeling. Een recente studie van De Prins en Melis (2005) geeft aan dat 1 op 5 Vlaamse bedrijven competentie management implementeren in hun organisatie. Maar ook binnen de wetenschappelijke wereld groeit de interesse voor competentieontwikkeling. Ondanks het scepticisme van verschillende academici worden competenties tegenwoordig hoog op de onderzoeksagenda geplaatst.

Toch leiden de begrippen ‘competentie’, ‘competentiemanagement’ en ‘competentieontwikkeling’ nog vaak tot **verwarring** in zowel de bedrijfs- als de onderzoekswereld. Onderstaande tekst geeft een verduidelijking van deze begrippen.

## 2.1 Competenties

### 2.1.1 Naar een definitie van competenties

Het gebrek aan een eenduidige definitie van competenties heeft ertoe geleid dat het begrip vaak wordt omschreven als een ‘fuzzy concept’ (Van der Klink & Boom, 2003). Daarbij ligt de mogelijke verwarring op twee verschillende niveaus.

In de eerste plaats geeft Lievens (2006) aan dat het belangrijk is om een onderscheid te maken tussen de kerncompetenties (competenties op organisatieniveau) en de individuele competenties (competenties op individueel niveau). De **kerncompetenties** vormen daarbij de strategische variant van de competenties en worden door Hamel en Prahalad (1990) gedefinieerd als de unieke en onderscheidende kenmerken van de onderneming. Zij zorgen ervoor dat de organisatie zich kan onderscheiden van de concurrentie en hierdoor een uniek competitief voordeel kan verschaffen aan de klant. De **individuele competenties** focussen daarentegen op de competenties van managers en werknemers binnen de organisatie en hoe deze competenties maximaal kunnen worden ontwikkeld en ingezet om de doelstellingen van de organisatie te bereiken (Hoekstra & van Sluijs, 1999; Van Beirendonck, 2004). Binnen deze visie, die ook in dit rapport wordt gehanteerd, wordt er dus vanuit een managementperspectief gekeken naar competenties.

Een tweede mogelijke verwarring in het begrip ‘competentie’ is te wijten aan de twee stromingen die vroeger bestonden binnen de individuele competenties. De **Britse stroming (VK)** hanteerde een competence benadering en focuste daarbij op werkgebonden aspecten. Hierbij werden de competenties omschreven als de minimale vereisten waaraan een werknemer moet voldoen om op een effectieve en efficiënte manier zijn of haar functie uit te oefenen. De **Amerikaanse stroming (VS)** stelde daarentegen een competency benadering voorop waarin het individu centraal kwam te staan. Onder invloed van Boyatzis (1982) die de kenmerken van succesvolle managers onderzocht, werden competenties in deze benadering beschreven als de kritische succesfactoren die succesvolle presteerders onderscheiden van doorsnee presteerders.

Tegenwoordig vervaagt echter dit onderscheid tussen beide stromingen, waardoor de **hedendaagse definities** van competenties vaak elementen bevatten van beide benaderingen (Lievens, 2006). Zowel in de praktijk als in de literatuur wordt er immers aandacht besteed aan de minimaal vereiste competenties om een functie goed te kunnen uitvoeren als aan de specifieke competenties die een belangrijke succesfactor zijn voor de job.

De hedendaagse definities zorgen dan ook voor een brede beschrijving van de individuele competenties als het geheel van de kennis, vaardigheden, persoonlijkheidstrekken, attitudes, motieven, waarden, sociale rol, zelfbeeld en ervaringen die een persoon tot zijn of haar bezit



heeft en die via een beïnvloeding van het gedrag zorgen voor een effectieve en/of superieure prestatie in de huidige job (Boyatzis, 1982; De Prins & Melis, 2005; Van Beirendonck, 2004).

### 2.2.2 Competenties binnen de werkcontext

Binnen de hedendaagse werkcontext worden er drie types van individuele competenties onderscheiden die een belangrijke invloed hebben op het werk (Dewilde & De Vos, 2008). Een eerste type wordt daarbij gevormd door de **functionele competenties**, die verwijzen naar de kennis en vaardigheden noodzakelijk om de functie op een succesvolle wijze te vervullen. Deze competenties worden bepaald op basis van de specifieke taken en rollen die de werknemer moet vervullen binnen de huidige functie en zijn dus nauw gerelateerd aan de besproken job en sector. Er kan binnen de wereld van werk dan ook een grote diversiteit aan functionele competenties worden waargenomen (Dewilde & De Vos, 2008; Kuijpers, 2003).

Een tweede type wordt gevormd door de **leercompetenties**, die vertaald worden als de mogelijkheden van een individu om nieuwe functionele competenties te ontwikkelen (Dewilde & De Vos, 2008). Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee deelcomponenten, namelijk het leervermogen en de leerbereidheid. Het leervermogen wordt door Kuijpers (2003) gedefinieerd als het vermogen om nieuwe competenties te verwerven en is nauw gerelateerd aan de algemene cognitieve capaciteiten van het individu. Toch is het leervermogen niet voldoende om nieuwe competenties te ontwikkelen. Ook de attitude tov leren speelt daarbij een belangrijke rol. Kuijpers (2003) onderstreept dan ook het belang van de leerbereidheid, die zij definieert als de motivatie om te leren.

Een derde type ten slotte omvat de **loopbaancompetenties**. Deze competenties worden gedefinieerd als het vermogen van het individu om de functionele en leercompetenties te sturen in de gewenste richting (Dewilde & De Vos, 2008; Kuijpers, 2003). Binnen deze loopbaancompetenties kunnen twee deelcomponenten onderscheiden worden, namelijk de reflectieve component en de zelfsturende component.

De reflectieve component verwijst naar het creëren van een loopbaanidentiteit door inzicht te verwerven in de eigen mogelijkheden en motieven (De Vos & Soens, 2008). Daarbij staan volgens DeFilippi en Arthur (1994) drie vragen centraal, meerbepaald knowing how, knowing why en knowing whom. Knowing how verwijst naar het inzicht in de eigen mogelijkheden. Door een kennis van de eigen sterktes en zwaktes kan de persoon immers zijn loopbaan sturen in functie van een maximale benutting van de sterktes en een bijsturing van de zwaktes. Knowing why wijst daarentegen op een inzicht in de eigen doelen en motieven. Hierdoor kan de persoon de loopbaan op een doelgerichte en efficiënte manier gaan sturen. Ten slotte speelt ook knowing whom een belangrijke rol. Deze vraag wordt vertaald als het inzicht in het eigen sociaal netwerk en de huidige arbeidsmarkt en zorgt ervoor dat opportuniteiten in de arbeidsmarkt geïdentificeerd en benut worden.

Naast de reflectieve component kan er binnen de loopbaancompetenties ook nog een zelfsturende component worden waargenomen. Deze component wordt beschreven als de actiegerichte factor die ervoor zorgt dat de kennis en inzichten uit de reflectieve component op een proactieve manier door het individu worden vertaald naar acties gericht op het sturen van de eigen loopbaan.

De functionele competenties, de leercompetenties en de loopbaancompetenties vormen dankzij hun cruciale rol binnen de werkcontext drie essentiële elementen in het bewegingskapitaal van elk individu en hebben dan ook een grote invloed op de inzetbaarheid van het individu.

## 2.2 Competentiemanagement

Net zoals het begrip ‘competenties’ kent ook het begrip ‘competentiemanagement’ een veelheid aan definities in de literatuur (Geirnaert & Buyens, 2003). Toch kan er **één duidelijke vraag** worden geïdentificeerd die aan de grondslag ligt van competentiemanagement in elke organisatie, namelijk hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat op het juiste moment en op de juiste plaats de juiste competenties aanwezig zijn in de organisatie om de vooropgestelde organisatiedoelen te bereiken (Hoekstra & van Sluijs, 1999).

Deze vraag kan beantwoord worden door **verschillende definities** van competentiemanagement. Zo beschrijft Van Beirendonck (2004) competentiemanagement als *alle activiteiten die erop gericht zijn de competenties van individuen en groepen optimaal te ontwikkelen en in te zetten met als doel het verbeteren van de prestaties van de werknemers en het bereiken van de vooropgestelde organisatiedoelen*. Hierbij omvat competentiemanagement dus een brede waaier aan HR-praktijken. Ook Hoekstra en van Sluijs (1999) stellen een brede definitie op van competentiemanagement, waarbij zij vier verschillende componenten onderscheiden in competentiemanagement. Volgens hen bestaat competentiemanagement uit het aantrekken van competenties, het meten van competenties, het ontwikkelen van competenties en het aanwenden of benutten van competenties.

## 2.3 Competentieontwikkeling

### 2.3.1 Naar een definitie van competentieontwikkeling

De definitie van competentiemanagement door Hoekstra en van Sluijs (1999) geeft duidelijk aan dat competentieontwikkeling een onderdeel vormt van het breder gedefinieerde competentiemanagement. Hoekstra en van Sluijs (1999) definiëren competentieontwikkeling daarbij als het ontwikkelen van competenties op een bepaalde manier en in een bepaalde richting. Aangezien deze studie echter de focus legt op de rol van competentieontwikkeling in het inzetbaarheidsprocesmodel van Forrier en Sels (2003), hebben Sels et al. (2006) een **nieuwe definitie** vooropgesteld voor competentieontwikkeling. Zij definieerden competentieontwikkeling als *alle activiteiten gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van de werknemers*. Competentieontwikkeling is dus een onderdeel van competentiemanagement, wat impliceert dat niet alle organisaties die vandaag competentiemanagement hebben ingeschreven in hun HR-beleid, ook investeren in het ontwikkelen van competenties. Dit laatste vergt, veel meer dan andere componenten van competentiemanagement (personeelsplanning, werving & selectie), een lange termijn focus en het investeren in inzetbaarheid.

### 2.3.2 Welke competenties moeten ontwikkeld worden?

Een prominente vraag binnen competentieontwikkeling gaat na welke competenties werknemers moeten ontwikkelen om de eigen inzetbaarheid in de toekomst te kunnen garanderen. Om op deze vraag een antwoord te bieden, worden hieronder drie recente trends binnen de wereld van werk onder de loep genomen.

In de eerste plaats heeft het **nieuw loopbaanmodel** binnen de huidige werkcontext ervoor gezorgd dat het individu meer dan ooit verantwoordelijk wordt gesteld voor de eigen loopbaan. Zo stelde Hall (1996) bij de beschrijving van de protean career voorop dat het in eerste instantie de verantwoordelijkheid is van het individu om op een proactieve manier richting te geven aan de eigen loopbaan. Deze nieuwe kijk op loopbanen heeft ervoor gezorgd dat de loopbaancompetenties, d.i. het vermogen van het individu om de eigen loopbaan te sturen in

functie van de persoonlijke waarden en doelen, steeds belangrijker worden (Dewilde & De Vos, 2008).

Daarnaast heeft ook de opgang van de **kenniseconomie** ertoe geleid dat bepaalde competenties aan belang winnen. Zo wees Lindley (2002) erop het verwerven van nieuwe competenties een cruciale vaardigheid is binnen de kenniseconomie. Hierdoor komen de leercompetenties centraal te staan. Sels et al. (2006) erkennen bovendien nóg een aantal sleutelcompetenties binnen de kenniseconomie waarvan het belang in de toekomst alleen maar zal groeien. Voorbeelden van deze sleutelcompetenties zijn communicatie, numerieke vaardigheden, informatietechnologie, probleemoplossend vermogen, samenwerking en proactief gedrag.

Ten slotte geeft een analyse van de competenties ook aan dat er een **sterke diversiteit** kan waargenomen worden binnen de competenties, afhankelijk van de sector, de organisatie en de functie. Hierdoor kan er geen algemene set worden opgesteld van competenties noodzakelijk voor het verzekeren van de toekomstige inzetbaarheid, maar moeten werknemer en organisatie zich in de eerste plaats flexibel opstellen. De inzetbaarheid wordt immers bepaald door hoe kort er op de bal gespeeld kan worden in relatie tot vraag en aanbod op de competentiemarkt (Sels et al., 2006).

### 2.3.3 Hoe kunnen competenties ontwikkeld worden?

Een andere belangrijke vraag binnen competentieontwikkeling gaat na hoe deze ontwikkeling bewerkstelligd kan worden. Om een antwoord op deze vraag te kunnen formuleren, is het noodzakelijk een analyse uit te voeren van alle activiteiten die leiden tot het verder ontwikkelen van de competenties. Hierbij kan er een belangrijk tekort in de wetenschappelijke literatuur rond competentieontwikkeling worden waargenomen. Er ontbreekt in de literatuur namelijk een **geïntegreerd theoretisch kader** dat niet enkel dieper ingaat op de verschillende dimensies van competentieontwikkeling en hun onderlinge relaties, maar dat ook toelaat de verschillende activiteiten binnen competentieontwikkeling te bestuderen onder één theoretisch raamwerk. De meeste studies bespreken competentieontwikkeling immers fragmentair, waarbij slechts enkele activiteiten worden toegelicht of slechts een beperkt aantal beïnvloedende factoren worden besproken. Een geïntegreerde benadering van competentieontwikkeling, waarin duidelijk een aantal dimensies herkend worden en bovendien ook wordt aangegeven welke activiteiten als een onderdeel beschouwd worden van competentieontwikkeling, kan een meerwaarde betekenen voor de huidige wetenschappelijke literatuur.

## Hoofdstuk 3: Organisationele investeringen in competentieontwikkeling

Deze studie wil het gebrek aan een allesomvattend theoretisch kader voor competentieontwikkeling overbruggen door een **geïntegreerde visie** op het concept te hanteren.

Daarbij wordt er in de eerste plaats gebruik gemaakt van een **brede definitie** voor competentieontwikkeling in functie van het inzetbaarheidsprocesmodel van Forrier en Sels (2003). Competentieontwikkeling wordt daarbij gedefinieerd als alle activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal (Forrier & Sels, 2003) of als alle activiteiten gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers (Sels et al., 2006).

Daarnaast kan het inzetbaarheidsprocesmodel ook een **belangrijk raamwerk** bieden voor een geïntegreerde studie van competentieontwikkeling. Zoals reeds werd besproken in hoofdstuk 1, onderscheidt het model daarbij twee belangrijke dimensies. Een eerste dimensie wordt gevormd door de bereidheid tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal of de individuele investeringen in competentieontwikkeling. De tweede dimensie bestaat uit de kansen tot

behoud of verruiming van het bewegingskapitaal of de organisationale investeringen in competentieontwikkeling. Deze studie focust op de laatstgenoemde organisationale investeringen in competentieontwikkeling.

### 3.1 Het belang van de organisationale investering

Zoals reeds vernoemd, vormt **inzetbaarheid** in de huidige werkcontext een belangrijke succesvariabele voor werknemer en organisatie. Beide partijen moeten dan ook hun verantwoordelijkheid opnemen in het versterken van de inzetbaarheid. Daarbij is de verantwoordelijkheid van de werkgever tweeledig. De werkgever moet de werknemer immers niet enkel voldoende mogelijkheden en instrumenten bieden om de eigen inzetbaarheid maximaal te ontplooiën, maar staat ook in voor het stimuleren en enthousiasmeren van de werknemers om zelf initiatieven te ondernemen ter versterking van de inzetbaarheid (Boom & Metselaar, 2001). Verbruggen en Sels (2007) hebben daarbij een eerste indicatie gevonden dat organisationale investeringen in competentieontwikkeling een positief effect hebben op de inzetbaarheid en ook Noe, Wilk, Mullen en Wanek (1997) geven aan dat organisaties een belangrijke stimulans kunnen betekenen voor het leren en ontwikkelen van werknemers. Daarenboven hebben Verbruggen et al. (2006) aangetoond dat organisationale investeringen ter versterking van de inzetbaarheid werknemers stimuleren om zelf ook meer individuele investeringen aan te gaan inzake competentieontwikkeling. Dit effect is bovendien het grootst bij proactieve werknemers.

De interesse van werkgevers beperkt zich echter niet enkel tot hun verantwoordelijkheid om te investeren in de inzetbaarheid van de eigen werknemers. Het werken met competenties biedt immers ook voor de organisatie een aantal **belangrijke voordelen** (Hoekstra & van Sluijs, 1999). Zo hebben competenties een grote praktijkrelevantie, doordat ze enerzijds gemakkelijk waarneembaar en beoordeelbaar zijn in de organisatie en anderzijds toepasbaar zijn op elke werknemer en elke organisatie. Daarnaast zorgen de competenties er ook voor dat er in de organisatie één taal wordt gesproken door managers, HR en werknemers. Deze eenduidigheid brengt niet enkel meer transparantie in de organisatie, maar heeft ook een verbindend effect op de verschillende partijen. Ten slotte straalt ook de ontwikkelbaarheid van competenties een zekere aantrekkingskracht uit. De ontwikkelingsgerichte visie op competenties verlaat het psychologisch determinisme in de organisatie en geeft ruimte en zin aan verschillende HR-praktijken, zoals training en opleiding en loopbaanmanagement. De Prins en Melis (2005) vatten deze voordelen samen en beschrijven het werken met competenties als een belangrijke hefboom voor de verdere professionalisering van het HR-gebeuren.

### 3.2 Naar een integrale benadering

De relatie tussen organisationale investeringen in competentieontwikkeling en inzetbaarheid is in de huidige literatuur nog **niet integraal onderzocht** geweest. Veelal werd enkel het effect van training en opleiding bestudeerd en werden andere HR-praktijken ter stimulering van competentieontwikkeling niet in rekening gebracht. De effectiviteit van training bleek echter beperkt te zijn en al snel werd aangetoond dat ontwikkeling breder omschreven moest worden dan training en opleiding (van Dam et al., 2006).

Noe et al. (1997) toonden het **onderscheid tussen leren, training en ontwikkeling** aan op basis van volgende omschrijvingen. Zij definieerden leren als een *relatief stabiele verandering in kennis, vaardigheden, attitudes en gedrag als gevolg van de blootstelling aan een specifieke situatie*. Training daarentegen is volgens hen een *georganiseerde en gestructureerde poging om het leren in een bepaald domein te stimuleren*. Ontwikkeling ten slotte moet volgens hun definitie omschreven worden als *alle leren op korte en lange termijn*.

Uit deze definities blijkt duidelijk dat training slechts één onderdeel vormt van de bredere ontwikkeling van de werknemer en dat competenties kunnen ontwikkeld worden doorheen een veelheid aan leervormen (Baert, Clauwaert & Van Bree, 2008). Daarbij kan training gezien worden als het leren op korte termijn. Maar daarnaast moet er ook voldoende aandacht besteed worden aan de ontwikkeling op lange termijn, waardoor ook **loopbaanmanagement** aan belang wint. De studie van Verbruggen en Sels (2007) naar de maakbaarheid van inzetbaarheid heeft immers aangetoond dat zowel training en opleiding als loopbaanmanagement een effect hebben op inzetbaarheid en dat beide praktijken ook elkaar beïnvloeden. Dit wijst dus op het belang van een geïntegreerde visie op competentieontwikkeling, waarbij training en opleiding en loopbaanmanagement samen bestudeerd worden.

Het **doel** van deze studie is dan ook om op een geïntegreerde wijze een analyse te maken van hoe de organisationele investeringen in competentieontwikkeling onder de vorm van training, opleiding en loopbaanmanagement leiden tot een versterking van de inzetbaarheid van werknemers.

## DEEL 2: CASESTUDIES

### Hoofdstuk 1: Onderzoeksvragen en methode

Voorgaande uiteenzetting schetste de relatie tussen competentieontwikkeling en inzetbaarheid vanuit een theoretisch perspectief en argumenteerde dat organisationele investeringen in competentieontwikkeling een belangrijke hefboom kunnen vormen voor de versterking van inzetbaarheid. Daarbij stelt zich echter de vraag of en hoe **theorie naar praktijk** vertaald kan worden. Deze studie wil hierop een antwoord bieden door een longitudinaal casestudie-onderzoek te voeren, waarbij wordt nagegaan hoe bedrijven die een voortrekkersrol vervullen in competentieontwikkeling praktisch vorm geven aan dit proces.

Hieronder worden in eerste instantie de vooropgestelde onderzoeksvragen en de gehanteerde methode verder toegelicht. Daarna worden in de volgende hoofdstukken de resultaten uit het casestudie-onderzoek verder uitgediept.

#### 1.1 Onderzoeksvragen

Het **doel** van deze studie is dus om de best practices inzake competentieontwikkeling in kaart te brengen en daarbij ook aandacht te besteden aan de waargenomen evoluties en trends en de impact van beleidsmaatregelen. Daarbij wil deze studie in de eerste plaats bedrijven inspireren tot competentieontwikkeling door middel van kennisdeling en ervaringsuitwisseling en daarnaast ook de Vlaamse overheid bijstaan bij het opstellen van gerichte acties voor de verdere ondersteuning van competentieontwikkeling in de Vlaamse bedrijfswereld.

Om een volledige analyse van de praktische implementatie van competentieontwikkeling te garanderen, stelde deze studie **meerdere specifieke onderzoeksvragen** op en kwam daarbij uit op onderstaande lijst:

- Missie en visie op het vlak van competentieontwikkeling
- De initiatieven binnen de organisatie om een draagvlak te creëren voor competentieontwikkeling
- De mate waarin inspanningen inzake competentieontwikkeling een evenredige participatie van alle werknemersgroepen beogen
- De uitbouw van het trainings- en opleidingsbeleid
- De uitbouw van loopbaanmanagement en –ontwikkeling
- De wijze waarop zelfsturing bij werknemers wordt gestimuleerd
- De mate waarin en wijze waarop diverse domeinen van HRM worden geïntegreerd
- De wijze waarop HR wordt georganiseerd binnen het bedrijf
- De mate waarin gebruik wordt gemaakt van overheidsmaatregelen ter ondersteuning van competentieontwikkeling
- Uitdagingen op het vlak van competentieontwikkeling.

#### 1.2 Methode

Om een antwoord te kunnen bieden op bovenstaande onderzoeksvragen wordt er in deze studie een longitudinaal onderzoek uitgevoerd, gebaseerd op casestudies en focusgroepen. Daarbij worden 22 organisaties gevolgd over een tijdsspanne van 5 jaar (2007-2011), waarbij er voor elke organisatie drie meetmomenten of bevragingsgolven worden vastgelegd. Hierbij

wordt er praktisch gewerkt met **twee steekproeven**. De eerste steekproef van 10 organisaties werd voor de eerste maal bevestigd in 2007. Zoals in de inleiding reeds werd vermeld, kunnen de resultaten van deze bevestiging worden teruggevonden in het rapport '*Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevestigingsgolf panelstudie*' (Ryckaert & De Vos, 2008). Dit rapport beschrijft daarentegen de resultaten van de eerste bevestiging bij de tweede steekproef van 12 organisaties.

### 1.2.1 Steekproef

De **selectie** van deze 12 organisaties gebeurde aan de hand van een telefonische screening bij bedrijven waarover de onderzoekers op basis van verschillende bronnen konden uitmaken dat competentieontwikkeling hoog op de agenda staat. Daarbij werden systematisch twee grote criteria afgetoetst. In de eerste plaats moest de organisatie een voortrekkersrol vervullen binnen het domein van competentieontwikkeling. De organisatie moest baanbrekend zijn door het aanbieden van een aantal kwalitatieve initiatieven rond competentieontwikkeling en dit voor een brede groep van werknemers. Daarnaast moest de steekproef van organisaties ook een zekere representativiteit kunnen waarborgen. Hiervoor werd er bij de selectie rekening gehouden met volgende criteria:

- Een maximale spreiding over de verschillende sectoren
- Een maximale spreiding in grootte van de organisaties
- Minimaal 1 organisatie uit de sociale economie
- Minimaal 2 KMO's
- Een verscheidenheid aan functieprofielen met een duidelijke vertegenwoordiging van zowel arbeiders als bedienden
- Representativiteit ten opzichte van de sector

Bovenstaande selectieprocedure leidde uiteindelijk tot een steekproef van 12 organisaties, waarbij een zekere diversiteit inzake grootte, sector en functietype werd gegarandeerd. Onderstaande tabel geeft de **descriptieve kenmerken van de bevestigde organisaties** weer om zo een beeld te schetsen van de steekproef. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat er een inspanning werd geleverd om in te gaan tegen de tendens om competentieontwikkeling enkel bij hooggeschoolde werknemers te bestuderen. Er werd namelijk gezorgd voor een evenredigheid tussen organisaties met overwegend hooggeschoolde en overwegend laaggeschoolde werknemers. Daarnaast blijkt uit de tabel ook een opname van verschillende sectoren in het onderzoek, waarbij bijna de helft van de organisaties deel uitmaken van de sociale economie. Ten slotte is ook de grootte van de organisaties evenredig verdeeld.

**Tabel 1.** Descriptieve kenmerken van de steekproef

Kenmerken		Aantal organisaties
Grootte	Minder dan 250 werknemers	5
	Meer dan 250 werknemers	7
Sector	Transport en bouw	2
	Schoonmaak	1
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	5
	Financiële en zakelijke dienstverlening	4
Werknemers	Overwegend hooggeschoold	4
	Overwegend laaggeschoold	4
	Combinatie	4
Internationaal moederbedrijf	Ja	3
	Neen	9

### 1.2.2 Procedure

#### *Afname*

Na de selectie van de steekproef werden de 12 weerhouden organisaties gecontacteerd om een **interview** vast te leggen met de verantwoordelijken voor competentieontwikkeling. Daarbij werd een semigestructureerd interview afgenomen bij, in totaal, 25 professionals. De vragenleidraad gebruikt bij deze interviews kan in bijlage teruggevonden worden.

De resultaten uit de interviews werden bovendien ook naar waarde geschat op basis van twee **focusgroepen**. Daarbij werden de onderzoeksresultaten in eerste instantie voorgelegd aan de deelnemende bedrijven. Hierbij kregen alle organisaties uit de eerste en de tweede steekproef een uitnodiging voor de focusgroep om de gevonden resultaten uit de interviews af te toetsen en verder uit te diepen. Tien organisaties uit de tweede steekproef en vier organisaties uit de eerste steekproef namen deel aan deze focusgroep. Daarnaast werd een tweede focusgroep georganiseerd met HR-professionals uit niet-deelnemende bedrijven. Negen deelnemers van de Masterclass in Human Resources, georganiseerd door de Vlerick Leuven Gent Management School, gaven hun inzichten weer op de verzamelde resultaten uit de interviews. Deze focusgroep had voornamelijk tot doel de resultaten naar een bredere doelgroep te kunnen generaliseren.

#### *Verwerking*

De resultaten uit de interviews en focusgroepen werden onderworpen aan een **kwalitatieve inhoudsanalyse**. Daarbij werd elk interview schematisch verwerkt door de verkregen informatie te categoriseren volgens topic. Deze verwerking werd ook steeds teruggekoppeld naar de geïnterviewde persoon, zodat deze de mogelijkheid kreeg om wijzigingen of aanmerkingen bij de verwerking te maken. Na de goedkeuring van de schematische verwerkingen werden deze samen geanalyseerd over de verschillende organisaties heen. Daarbij werd alle informatie per topic verzameld en daarna aan een diepere analyse onderworpen. Na de focusgroepen werd ook deze informatie via een kwalitatieve inhoudsanalyse in de resultaten van de interviews verwerkt.

Bovenstaande verwerking leidde uiteindelijk tot een algemene analyse van de **best practices in competentieontwikkeling**, waarbij de resultaten besproken worden in volgende hoofdstukken. Daarbij worden achtereenvolgens de triggers voor competentieontwikkeling (Hoofdstuk 2), competentie management (Hoofdstuk 3), training en opleiding (Hoofdstuk 4), loopbaanmanagement (Hoofdstuk 5), de rol van de verschillende actoren in competentieont-



wikkeling (Hoofdstuk 6) en de toekomst en uitdagingen binnen competentieontwikkeling (Hoofdstuk 7) behandeld.

## Hoofdstuk 2: Triggers voor competentieontwikkeling

Het uitwerken van overheidsmaatregelen ter stimulering van competentieontwikkeling in Vlaamse organisaties vergt in de eerste plaats een goed begrip van de redenen waarom bedrijven met een voortrekkersrol bereid zijn te investeren in competentieontwikkeling. Hieronder wordt er dieper ingegaan op deze redenen vanuit het perspectief van zowel de organisatie als de werknemer.

### 2.1 Perspectief van de organisatie

Investeren in competentieontwikkeling is binnen een organisatie steeds gestoeld op verschillende redenen. De 4 meest geciteerde **redenen** binnen de bevraagde organisaties zijn:

1. War for talent
2. Sturen en motiveren van werknemers
3. Omgaan met groei en verandering
4. Focus op kwaliteit

Deze top 4 van triggers voor competentieontwikkeling vormt geen verrassing. De vier geciteerde redenen zijn immers ook terug te vinden in de resultaten van de eerste steekproef. Hieronder worden deze vier hoofdredenen verder toegelicht.

#### 2.1.1 War for talent

De krapte op de arbeidsmarkt maakt van talent een steeds schaarser wordend product. Hierdoor is er binnen de bedrijfswereld een heuse war for talent ontstaan. Deze strijd uit zich binnen een bedrijf op drie verschillende vlakken.

Ten eerste willen bedrijven zoveel mogelijk **talent aantrekken**. Een belangrijk instrument hiervoor is de externe vorm van employer branding. Hierbij proberen bedrijven de attractiviteit van hun organisatie te vergroten bij potentiële sollicitanten door hun focus op de ontwikkeling en de groei van medewerkers naar voren te schuiven als hun unique value proposition. De pioniers in competentieontwikkeling willen zich zo onderscheiden van de concurrentie en hebben het gevoel hier ook in te slagen.

*“Wij ondervinden voorlopig nog geen echte problemen in de zoektocht naar geschikte teamleden. De positieve uitstraling van onze organisatie draagt daar zeker toe bij.”*

*“Er gaat wel een zekere aantrekkingskracht uit van competentieontwikkeling. We voelen op sollicitaties meer en meer dat kandidaten vragen naar hun ontwikkelingskansen en doorgroeikansen binnen het bedrijf en dit nog eerder dan te vragen naar het loon aangezien ze verwachten dat dit sowieso marktconform zal zijn”*

Ten tweede is het ook belangrijk om in de organisatie het huidige **talent te behouden**. Retentiemanagement vormt dan ook een prioriteit in het huidige HR-beleid (De Vos, Meganck & Buyens, 2005). Hierbij kan de interne vorm van employer branding soelaas brengen. De

bevraagde organisaties stellen namelijk dat hoe hoger de organisatieattractiviteit gepercipieerd wordt door de werknemer, hoe hoger de drempel zal zijn voor de werknemer om de organisatie te verlaten. Bovendien zorgt een focus op competentieontwikkeling ervoor dat de werknemer continu nieuwe uitdagingen krijgt voorgeschoteld en dat hij/zij betrokken wordt in de langetermijnvisie van de organisatie. Het creëren van mobiliteit binnen de organisatie remt dus de zoektocht van de werknemer naar mobiliteit buiten de organisatie. Deze stelling wordt bevestigd door de empirische bevindingen van Steel, Griffeth en Hom (2002) die een gebrek aan training en kansen tot promotie vooropstellen als de meest geciteerde reden voor verloop bij goede presteerders.

Ten slotte is het niet enkel zaak om zoveel mogelijk talent binnen de organisatie te verzamelen door rekrutering en retentie, maar moet men het aanwezige **talent** ook zo effectief mogelijk **benutten**. Dit kan door het potentieel van de eigen werknemerspoel in kaart te brengen en dit maximaal uit te spelen door het potentieel ten volle te ontwikkelen en in te zetten. Een focus op de persoon en zijn/haar competenties vormt hierbij een essentiële factor.

### 2.1.2 Sturen en motiveren van werknemers

Competentieontwikkeling wordt echter niet enkel gebruikt als een wapen in de war for talent, maar blijkt ook een handig instrument te zijn voor het sturen en motiveren van werknemers.

Het invoeren van de principes van competentieontwikkeling zorgt er namelijk voor dat er binnen de organisatie **één taal** wordt gesproken op de verschillende echelons. Deze taal wordt gebruikt om de filosofie en strategie van de organisatie eenduidig te vertalen naar de werkplek en om duidelijke verwachtingen te stellen naar de werknemers toe. Competentieontwikkeling schept dus klaarheid in de organisatie en kan zo het sturen van de werknemers faciliteren.

Bovendien bevordert competentieontwikkeling ook de **motivatie** van werknemers. De bevraagde bedrijven gaan er namelijk vanuit dat de bereidheid van de organisatie om te investeren in de ontwikkeling en de groei van de werknemers ervoor zorgt dat de werknemers ook bereid zijn te investeren in de organisatie, zoals blijkt uit onderstaand citaat.

*“Enkel wanneer je goed zorgt voor je werknemers en bereid bent mee te investeren in hun toekomst, zullen je werknemers ook een extra inspanning willen leveren voor de organisatie en die belangrijke surplus verstrekken.”*

### 2.1.3 Omgaan met groei en verandering

Daarnaast is competentieontwikkeling ook een belangrijk hulpmiddel om te kunnen omgaan met de **steeds veranderende interne en externe omgeving**. Verscheidene bedrijven geven aan dat de huidige markt zo snel verandert dat het continu focussen op de ontwikkeling van werknemers essentieel is geworden voor hun overleving. Werknemers moeten steeds worden bijgeschoold om de nieuwe trends binnen hun domein te kunnen volgen.

Bovendien stimuleert competentieontwikkeling ook de **groei van de organisatie**. De investering in de ontwikkeling van werknemers zorgt er niet enkel voor zij beter zullen functioneren, maar ook dat zij de meest geschikte rol opnemen in de organisatie. Hierdoor zal de organisatie beter functioneren en wordt er ruimte gecreëerd voor groei. Deze visie wordt ook bevestigd door De Prins en Melis (2005) die de ontwikkeling en groei van de medewerkers vooropstellen als een noodzakelijke voorwaarde voor de groei van de organisatie.

#### 2.1.4 Focus op kwaliteit

Ten slotte wordt competentieontwikkeling ook bestempeld als een manier voor de organisatie om de geleverde kwaliteit te optimaliseren. Dit vormt vooral een belangrijke reden binnen de **dienstverlenende sector**, waar de werknemers het kapitaal van de organisatie uitmaken. De gevolgde redenering hierbij is dat een focus op de ontwikkeling van werknemers leidt tot een betere dienstverlening. Een betere dienstverlening leidt op zijn beurt dan weer tot een hogere klantentevredenheid, wat uiteindelijk resulteert in een grotere verkoop en omzet.

*“Binnen onze sector zijn de werknemers als het ware het product. Als wij onze mensen dus niet voldoende competent maken, dan zijn wij als bedrijf daar het eerste slachtoffer van. Het is dus eigenlijk een kwestie van pure overleving voor het bedrijf.”*

#### 2.1.5 Samengevat

Samengevat, blijkt uit bovenstaande redenen dat organisaties bereid zijn te investeren in competentieontwikkeling, omdat zij competentieontwikkeling zien als een belangrijke voorwaarde tot het verhogen van de organisatieprestatie en het uitbouwen van een langetermijnrelatie met de werknemers. Daarbij is opvallend dat bedrijven met overwegend laaggeschoolde werknemers deze twee kernideeën het sterkst in de verf zetten. Dit kan verklaard worden doordat het minder vanzelfsprekend is voor deze organisaties om resoluut te kiezen voor competentieontwikkeling en het dus des te belangrijker is voor hen om de voordelen van het systeem te benadrukken.

## 2.2 Perspectief van de werknemer

Competentieontwikkeling komt niet alleen de organisatie ten goede. Ook de werknemer kan hiervan een aantal positieve gevolgen ondervinden. De Prins en Melis (2005) omschrijven de investering in competentieontwikkeling dan ook als een win-win situatie, waar zowel werknemer als organisatie baat bij heeft.

Zo bevordert competentieontwikkeling het **zelfinzicht** van de werknemer. Door het principe van potentieelinschatting wordt de werknemer namelijk bewust gemaakt van zijn eigen sterktes en zwaktes. Blinde vlekken en verkeerde zelfpercepties worden hierdoor uit de wereld geholpen.

Daarnaast zorgt een focus op competentieontwikkeling ook voor een **stimulans tot persoonlijke groei**. Deze groei komt de werknemer niet enkel ten goede in zijn/haar professionele leven, maar heeft vaak ook een positief effect op het privéleven.

Ten slotte leidt competentieontwikkeling ook tot het opstellen van **heldere verwachtingen** ten opzichte van de werknemer en tot het vaststellen van een aantal objectief bepaalde standaarden en criteria die voor iedereen in de organisatie gelijk zijn. De werknemer krijgt hierdoor de perceptie dat hij/zij de toekomst zelf in handen heeft en daar op eigen tempo kan aan bouwen. Gelijkheid en transparantie reduceren zo de onzekerheid over de eigen loopbaan.

Competentieontwikkeling heeft dus een aantal belangrijke voordelen voor de werknemer en zorgt daardoor voor een verhoging van de **werknemerstevredenheid**.

*“Wanneer mensen beter bewust zijn van zichzelf, nemen ze betere beslissingen en worden ze gelukkiger.”*

## Hoofdstuk 3: Competentiemanagement

Zoals reeds werd vermeld binnen de theoretische uiteenzetting, wordt er in deze studie een integrale benadering van competentieontwikkeling nagestreefd. Daarbij is het belangrijk om ook aandacht te besteden aan de bredere achtergrond van competentieontwikkeling, met name competentie-management. Hoekstra en van Sluijs (1999) definiëren competentie-management immers als het aantrekken van competenties, het meten van competenties, het ontwikkelen van competenties en het benutten van competenties. Deze definitie geeft duidelijk aan dat competentieontwikkeling een onderdeel is van competentie-management. Hieronder wordt de implementatie van competentie-management binnen de bevraagde organisaties verder uitgediept.

### 3.1 Hoe kijken bedrijven aan tegen competentie-management?

Competentiemanagement wordt door de bedrijven vanuit een sterk pragmatische hoek bekeken. Hierbij wordt vooral benadrukt dat competentie-management geen doel op zich is, maar eerder moet gezien worden als een **tactiek of denkwijze**. Verschillende organisaties noemen competentie-management dan ook de rode draad doorheen het HR-beleid, die zorgt voor een coherent en consistent instrumentarium.

*“Competentiemanagement is de lijm, de rode draad doorheen ons HR management, die ervoor zorgt dat we alle wagons aan dezelfde trein kunnen hangen.”*

Het idee van competentie-management als rode draad wordt daarbij bewerkstelligd via  **twee verschillende wegen**, namelijk door enerzijds allignering in de organisatie te brengen en door anderzijds ervoor te zorgen dat er binnen de organisatie één duidelijke taal wordt gesproken.

#### 3.1.1 Allignering

Competentiemanagement is dus een belangrijk hulpmiddel om allignering te verkrijgen in de organisatie. Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen verticale, horizontale en tijdsallignering.

**Verticale allignering** houdt in dat de organisatiedoelen, teamdoelen en individuele doelen volledig op elkaar worden afgestemd. Competentiemanagement speelt daarbij een belangrijke rol. Door het definiëren van de kerncompetenties kan de organisatie de vooropgestelde bedrijfsstrategie vertalen naar de werkplek en hierdoor de individuele competenties van de werknemerspoel op één lijn brengen met de noodzakelijke organisationele competenties.

Daarnaast brengt competentie-management ook **horizontale allignering** in de organisatie door een stroomlijning mogelijk te maken van de verschillende HR-processen. Zo worden werving en selectie, training en opleiding, loopbaanmanagement, evaluatie en verloning vertaald in één geïntegreerd HR-systeem met het competentiedenken als achterliggende filosofie. Het HR-beleid bestaat dus niet langer uit losse flodders, maar uit een sterk samenhangend geheel en dit is belangrijk om de effectiviteit van de HR-gerelateerde acties te maximaliseren.

Ten slotte wordt competentie-management ook gebruikt voor een **allignering in de tijd** door de koppeling tussen heden en toekomst. Competentiemanagement promoot namelijk een proactieve kijk op het HR-beleid door drie belangrijke vragen voorop te stellen:

1. Wat hebben we in de toekomst nodig aan competenties om de missie van het bedrijf te doen slagen?
2. Wat hebben we vandaag in huis aan competenties?

### 3. Waar zitten de hiaten tussen beide visies?

Hierdoor kan de organisatie via de principes van competentie management reeds vandaag inspelen op de problemen van de toekomst. Het belang van allignering in zijn verschillende vormen blijkt ook uit onderstaand citaat.

*“In de organisatie zelf kan je de toegevoegde waarde van het competentiedenken duidelijk voelen. Deze zit vooral in de allignering, waardoor het denken en handelen binnen de organisatie niet langer versnipperd is, maar één coherent geheel vormt.”*

#### 3.1.2 Eén gemeenschappelijke taal

Organisaties gebruiken competentie management daarnaast ook als een gemeenschappelijke taal, die alle werknemers binnen de organisatie begrijpen en hanteren. HR bestaat niet langer uit vage containerbegrippen, maar spreekt **duidelijke taal**.

De competenties vormen daarbij een ideaal instrument, doordat zij ervoor zorgen dat niet enkel iedereen dezelfde woorden gebruikt, maar ook dat iedereen deze woorden op dezelfde manier invult dankzij hun eenduidige definities. Competentie management zorgt er dus voor dat iedereen binnen de organisatie éénzelfde taal spreekt en helpt zo niet enkel duidelijkheid en transparantie te stimuleren, maar draagt er ook toe bij dat alle neuzen in dezelfde richting wijzen.

*“Competentie management zorgt ervoor dat we dezelfde taal leren spreken, een taal die iedereen begrijpt.”*

## 3.2 Het competentie model als basis voor competentie management?

De meerderheid van de bevroegde organisaties gebruikt een **competentie model** als basis voor hun competentie management. De enkele uitzonderingen zonder competentie model geven aan dat ook zij van plan zijn in de nabije toekomst een competentie model uit te werken. Een goed competentie model blijkt dus een belangrijke basis te zijn voor competentie management.

*“Momenteel is er nog geen overkoepelend competentie model aanwezig in de organisatie, maar als we de missie en visie van de organisatie willen waarmaken dan is de uitwerking van een competentie model wel noodzakelijk.”*

#### 3.2.1 De opbouw van het competentie model

Het competentie model wordt bovendien niet gebaseerd op theoretische achtergronden, maar kent een **zeer praktische insteek**. Het model moet immers in de eerste plaats een werkbaar instrument zijn voor de organisatie en een pragmatische aanpak bij de opbouw ervan is dan ook noodzakelijk. Deze opbouw blijkt op het eerste zicht sterk te verschillen van organisatie tot organisatie. Een diepere analyse van de resultaten wijst echter al snel op een gelijkaardig patroon over de meeste organisaties heen.

#### *Gelijkenissen*

Dit gelijkaardig patroon binnen de opbouw van competentie modellen kan teruggebracht worden tot twee grote gelijkenissen.

In de eerste plaats wordt het competentiemodel veelal geconstrueerd als een **clustering** van alle vereiste competenties in de organisatie. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de kerncompetenties en de specifieke competenties. De kerncompetenties worden gedefinieerd in elk competentiemodel en bestaan uit een aantal generieke of algemene competenties, die prioritair zijn binnen de organisatie. Deze kerncompetenties gelden voor elke medewerker in de organisatie en zijn vaak een vertaling van de organisatiewaarden. Daarnaast beschrijven de meeste organisaties ook een aantal specifieke competenties. Hierbij gaat het meestal om een mix van generieke en technische competenties die enkel gelden voor een bepaalde functie, functiegroep of afdeling. Binnen de specifieke competenties wordt er vaak ook een aparte cluster van leidinggevende competenties opgesteld. Op basis van het competentiemodel wordt uiteindelijk voor elke functie of functiegroep een competentiefiche ontworpen, die bestaat uit de kerncompetenties en een subset van de specifieke competenties. Deze competentiefiche is het instrument, waarmee daadwerkelijk gewerkt wordt binnen werving en selectie, training en opleiding, loopbaanmanagement, evaluatie en verloning.

*“Het competentiemodel is een instrument om in kaart te brengen welke competenties allemaal aanwezig zijn in de organisatie en wie binnen de organisatie welke competenties heeft. Daarbij hebben wij een aantal algemene competenties bepaald, die eigen zijn aan de organisatie en die iedereen moet hebben, en een aantal functiegerichte competenties, die eigen zijn aan de specifieke job. Er is immers een groot verschil tussen bijvoorbeeld een kok en een operationeel medewerker.”*

Een tweede gelijkenis bevindt zich in de **brede constructie** van de competentiemodellen. In de meerderheid van de modellen worden de competenties namelijk verduidelijkt via een definiëring en een beschrijving van niveaus. In de eerste plaats worden de competenties dus voorzien van een definitie. Hierbij halen sommige organisaties ook de specifieke karakteristieken van de competenties aan voor de eigen organisatie of duiden aan wat de competentie net niet wil betekenen binnen de organisatie. Na de definiëring worden voor de competenties ook een aantal niveaus uitgewerkt. Hierbij wordt voor elk niveau een concrete beschrijving gegeven van de observeerbare gedragsindicatoren. Deze concrete beschrijving is uiterst belangrijk, aangezien zij ervoor zorgt dat iedereen de competenties op een gelijke manier interpreteert en deze ook echt als instrument kunnen gebruikt worden binnen de organisatie.

*“Binnen ons competentiemodel worden voor elke competentie 10 verschillende levels gedefinieerd, waardoor er een matrixmodel wordt gevormd. Voor elke competentie wordt bovendien de inhoud beschreven en wordt ook aangegeven wat goed gedrag is en wat geen goed gedrag is.”*

### Verschillen

Niettemin de diepere analyse van de cases wijst op een gelijkaardig patroon in de opbouw van de competentiemodellen, kunnen er aan de oppervlakte toch een aantal belangrijke verschillen worden waargenomen.

Zo kan uit de analyse van de 12 besproken cases drie verschillende manieren onderscheiden worden waarop organisaties hun competenties **clusteren**. Een eerste groep van organisaties maakt een groepering van de competenties onder enerzijds de kerncompetenties en anderzijds de specifieke competenties. Sommige organisaties nemen daarbij ook nog een derde groep op, namelijk de leidinggevende competenties. Daarnaast maakt een tweede groep van organisaties een verschil tussen enerzijds generieke competenties, zoals communicatie of klantgerichtheid, en anderzijds technische competenties, gevormd door de kennis en vaardig-

heden nodig voor de functie. Ten slotte maakt een derde groep van organisaties competentieclusters op basis van inhoud. Een voorbeeld hiervan wordt aangehaald in volgend citaat.

*“Binnen ons competentiemodel zitten de competenties vevat in vijf grote blokken, namelijk operationeel management (bv. ondernemen), beheer, kennis en kunde (bv. analyseren), relationele competenties (bv. samenwerken), zelfmanagement (bv. omgaan met verandering) en management van de medewerkers (bv. delegeren).”*

Daarnaast blijkt uit de analyse ook duidelijk dat verschillende organisaties **verschillende competenties** opnemen in hun model, ondanks een aantal klassiekers zoals communicatie, klantgerichtheid en samenwerking. Het belangrijkste verschil tussen de organisaties situeert zich binnen de leer- en loopbaancompetenties. Zoals reeds in de theoretische achtergrond werd aangetoond, wordt de inzetbaarheid van de werknemers bepaald door drie types van competenties, namelijk de functionele competenties, de leercompetenties en de loopbaancompetenties (Dewilde & De Vos, 2008). De functionele competenties worden daarbij beschreven als de generieke en technische competenties die vereist zijn om een welbepaalde functie uit te voeren. Het is daarbij duidelijk dat alle organisaties gewag maken van dergelijke competenties in hun competentiemodel. De leercompetenties worden daarentegen beschreven als de competenties die ervoor zorgen dat nieuwe functionele competenties verworven kunnen worden. Hierbij worden de leercompetenties uiteengetrokken in twee delen, namelijk de leerbereidheid en het leervermogen. Uit de analyse van de cases blijkt daarbij dat iets meer dan de helft van de bevroegde organisaties oog heeft voor de leercompetenties. Hierbij worden vooral flexibiliteit en aanpassingsvermogen mee opgenomen in het competentiemodel. Slechts enkele organisaties definiëren ook leervermogen als competentie. De loopbaancompetenties ten slotte worden beschreven als de competenties die het de werknemer mogelijk maken om de functionele competenties en de leercompetenties te sturen ter bevordering van de eigen loopbaan. Ook hier worden twee afzonderlijke componenten gedefinieerd. De reflectieve component wijst daarbij op het verkrijgen van inzicht in de eigen competenties en motieven, terwijl de zelfsturende component verwijst naar de actiegerichtheid die nodig is om de eigen loopbaan vorm te geven. Uit de analyse van de bevroegde organisaties blijkt dat de loopbaancompetenties duidelijk ondervertegenwoordigd zijn in de competentiemodellen. Slechts een minderheid van de organisaties rapporteert het gebruik van loopbaancompetenties, waarbij zelfontwikkeling en zelfmanagement de voornaamste competenties zijn. Er is dus een duidelijk contrast waar te nemen tussen het groeiende belang van leer- en loopbaancompetenties binnen de arbeidsmarkt – door de verschuiving naar enerzijds een kenniseconomie en anderzijds een economie waarbij de verantwoordelijkheid meer en meer gelegd wordt bij de werknemer zelf – en de beperkte opname van deze competenties in het competentiemodel van de organisatie.

*“Binnen ons competentiemodel hebben wij wel de competentie flexibiliteit opgenomen, maar een echte loopbaancompetentie zit er niet in.”*

Verschillende organisaties erkennen dit contrast en geven aan in de nabije of verre toekomst leer- en loopbaancompetenties mee op te nemen in hun model. Hierbij erkennen ze drie belangrijke voordelen. In de eerste plaats zorgt een opname van de leer- en loopbaancompetenties ervoor dat lijnmanagers en werknemers zich bewust zijn van het bestaan en het belang van deze competenties, waardoor beide partijen gestimuleerd worden om ook op deze competenties te focussen als werkpunt. Bovendien zorgt een vertegenwoordiging van de leer- en loopbaancompetenties in het competentiemodel ook voor een opname van deze competenties in de verschillende HR-processen van de organisatie, waardoor er gemakkelijker richting kan worden gegeven aan deze competenties. Ten slotte vergemakkelijkt het formaliseren van de leer- en loopbaancompetenties ook het voeren van een goed loopbaangesprek. Lijnmanagers geven regelmatig aan onzeker te zijn over hoe zij de persoonlijke ontwikkeling en loopbaan

van de werknemer best kunnen bespreken. Leer- en loopbaancompetenties kunnen hierbij een belangrijk werkinstrument zijn, aangezien zij ervoor zorgen dat er ook binnen deze thema's een eenduidige taal wordt gehanteerd. Een twistpunt blijft echter of deze leer- en loopbaancompetenties ook mogen worden opgenomen binnen het evaluatie- en verloningsproces van de organisatie.

Ten slotte verschillen de organisaties ook in het **aantal competenties**, die zij opnemen in het competentiemodel. Zo worden er competentiemodellen gerapporteerd die bestaan uit vijf competenties, uit twintig competenties, uit veertig competenties en uit tachtig competenties.

### 3.2.2 Recente trends binnen competentiemodellen

Binnen de constructie van de competentiemodellen kunnen er bovendien drie recente trends worden waargenomen.

Ten eerste wordt de **participatie** van de werknemer meer en meer benadrukt bij het opbouwen van het competentiemodel. Deze participatie kan op twee verschillende manieren georganiseerd worden. Enerzijds kiezen sommige organisaties voor een directe participatie tijdens de constructie van het competentiemodel door werkgroepen op te richten, waarin ook de werknemers vertegenwoordigd zijn. Via deze werkgroepen kan de werknemer rechtstreeks deelnemen aan de constructie van het competentiemodel. Belangrijk hierbij is dat er gestreefd wordt naar een consensus binnen de werkgroep. Anderzijds gaan bepaalde organisaties gebruik maken van een indirecte participatie. Daarbij construeert de organisatie zelf het competentiemodel, maar gaat daarna wel de werkbaarheid en de toepasbaarheid van het model toetsen door dit terug te koppelen naar de werknemer en dit in verder overleg met de werknemer te bespreken. Het belang van participatie bij de opbouw van het competentiemodel wordt weergegeven door volgend citaat.

*“Het bereiken van een consensus met de werknemers over hoe het competentiemodel er moet uitzien vergt wel enige tijd en inspanning, maar zorgt er daarnaast wel voor dat het model ook echt gedragen wordt in de organisatie en dat is toch wel belangrijk.”*

Daarnaast is er binnen de constructie van competentiemodellen ook een duidelijke trend tot **vereenvoudiging** waar te nemen. Organisaties gaan meer en meer hun competentiemodel herzien en daarbij vooral het aantal competenties proberen te beperken. Deze vereenvoudiging kent verschillende redenen. In de eerste plaats zorgt een teveel aan competenties voor een verhoogde complexiteit van het model, waardoor het voor de leidinggevenden te moeilijk wordt om alle competenties op een adequate manier dagdagelijks te kunnen coachen. Daarnaast leidt een teveel aan niveaus binnen de competenties vaak tot arbitraire verschillen, waardoor de toepasbaarheid en de eerlijkheid van het model in het gedrang komen. Via de vereenvoudiging van de competentiemodellen wordt er gestreefd naar een focus op de belangrijkste competenties en gaat de organisatie ervan uit dat het beter is om een beperkt aantal competenties ten volle te ontwikkelen dan een breed aantal competenties slechts gedeeltelijk te kunnen opvolgen. Deze trend wordt ook gesteund door de empirische evidentie verzameld door Van Beirendonck (2004). Hij vond namelijk een beperkte constructvaliditeit voor de verschillende clusters binnen competentiemodellen en leidde hieruit af dat het beter is om het aantal competenties en clusters te beperken.

*“Het competentiemodel bevat nu gemiddeld 6 tot 8 competenties. Vroeger bevatte het competentiemodel meer competenties, maar we hebben bewust gekozen voor een vereenvoudiging.”*



Ten slotte is er met de toenemende globalisering ook een trend tot **internationalisering** van de competentie modellen. Verschillende multinationals geven aan dat zij momenteel werken aan het ontwerp van een geïntegreerd internationaal competentie model over de verschillende landsdivisies heen.

### 3.3 Welke rol speelt competentie management in het HR-beleid?

Uit de case-analyses blijkt duidelijk dat competentie management een zeer belangrijke rol speelt in het HR-beleid. Hierbij kunnen twee cycli onderscheiden worden. In de eerste plaats vormen de competenties het middelpunt van de **grote HR-cyclus**, die het proces beschrijft van instroom naar doorstroom tot uitstroom van de werknemers. In de tweede plaats wordt er ook een **kleine HR-cyclus** gekoppeld aan de competenties, waarbij de competenties in kaart worden gebracht en worden opgevolgd via het proces van planning, opvolging en evaluatie. Beide cycli worden hieronder verder toegelicht.

#### 3.3.1 Grote HR-cyclus

Het principe van horizontale allignering binnen de organisaties, waarbij alle HR-processen aan elkaar worden gekoppeld via één geïntegreerd HR-beleid, zorgt ervoor dat in de meeste bedrijven deze processen worden georganiseerd als één cyclus, die het verhaal vertelt van instroom over doorstroom tot uitstroom van de medewerker. De kern van de grote HR-cyclus wordt daarbij gevormd door de competenties. Deze vormen immers de basis van de verschillende HR-processen.

De analyse van de casestudies wijst er echter wel op dat er verschillen bestaan tussen de organisaties in de mate waarin de verschillende HR-processen gekoppeld worden aan het competentie model. Werving en selectie en evaluatie kennen in alle organisaties een duidelijke koppeling met het competentie model. **Werving en selectie** heeft daarbij een 1-op-1 relatie met de competenties. Het merendeel van de organisaties geeft immers aan voor elke openstaande vacature een duidelijk competentieprofiel op te stellen en daarbij via een gedragsgericht interview en/of een assessment center na te gaan of de kandidaat de nodige kerncompetenties en specifieke competenties heeft. Dit bepaalt immers de fit van de kandidaat met respectievelijk de organisatie en de functie. Ook de **evaluatie** heeft een duidelijke 1-op-1 koppeling met het competentie model. Deze koppeling wordt verder uitgediept bij de bespreking van de kleine HR-cyclus in de volgende paragraaf.

De competenties vormen in de meeste organisaties ook een belangrijk werkinstrument voor opleiding en ontwikkeling en voor loopbaanmanagement. Binnen **opleiding en ontwikkeling** worden de competenties voornamelijk gebruikt bij het opstellen van een ontwikkelingsplan. Hierbij dienen de competenties in de eerste plaats voor een behoefte-analyse van opleiding en ontwikkeling door de gap tussen de huidige competenties van de werknemer en de benodigde competenties binnen de organisatie te analyseren. Daarnaast kunnen ook de opleidingen zelf georganiseerd worden rond een bepaalde competentie, bijvoorbeeld assertiviteitstrainingen. Ten slotte wordt ook de opvolging van opleidingen vaak beschreven in termen van competenties. Het einddoel van een opleiding bestaat immers uit de ontwikkeling van een extra competentie of het bereiken van een hoger niveau van een reeds verworven competentie. Ook binnen **loopbaanmanagement** vervullen de competenties een belangrijke taak. Zo worden in sommige organisaties de loopbaanpaden uitgestippeld op basis van het competentie model. Hierbij worden de vereiste competenties duidelijk gedefinieerd voor elke nieuwe stap binnen het loopbaanpad. Daarnaast vormen de competenties ook een belangrijke taal binnen loopbaangesprekken. Binnen het gesprek kunnen werknemer en leidinggevende immers een analyse maken van de huidige competenties van de werknemer en de competenties nodig voor het zetten van een volgende stap. Uit deze analyse kan de werknemer dan duidelijk aflei-

den welke acties hij/zij moet ondernemen om de eigen ambities waar te maken. Enkele organisaties maken bovendien ook gebruik van een potentieelinschatting om vorm te geven aan de loopbaan van de werknemers. Binnen deze potentieelinschattingen, die veelal bestaan uit de afname van een development centre, staan opnieuw de competenties centraal. Ten slotte worden de competenties binnen organisaties ook vaak gebruikt als een objectieve selectietool voor promotie.

De koppeling van **verloning** aan competentie management verschilt duidelijk het meest tussen organisaties. Ook Lievens (2006) stelt daarbij dat het gebruik van competenties bij verloning een omstreden praktijk is. Uit de analyse van de cases blijkt dat het merendeel van de bevroegde organisaties aangeeft geen rechtstreekse koppeling te maken tussen competenties en verloning, maar eerder uitgaat van een systeem waarbij de competenties dienen als basis voor de evaluatie van de werknemer en deze evaluatie dan weer dient als basis voor het bepalen van salarisverhogingen en bonussen. De enkele organisaties, die wel een rechtstreekse koppeling maken tussen competenties en verloning, hanteren hierbij een doordachte filosofie. Deze filosofie wordt verduidelijkt aan de hand van volgend citaat:

*“Aangezien de verworven competenties blijvend zijn en renderen op lange termijn, moeten we de ontwikkeling van competenties ook op lange termijn verlonen. Daarom wordt de competentieontwikkeling gekoppeld aan salarisverhogingen. De geleverde inspanningen van de werknemer om de vooropgestelde prestatiedoelen te behalen is echter variabel en moet dan ook variabel beloond worden door middel van het bonus-systeem.”*

Bovenstaande bevindingen worden bovendien ondersteund door een gelijkaardig onderzoek in Nederland. In dit onderzoek werd namelijk aangetoond dat competentie management het meest werd gebruikt voor werving en selectie (84,5%) en training en ontwikkeling (80%), gevolgd door evaluatie (67,2%) en door loopbaanmanagement (56%). Ook in dit onderzoek werd competentie management het minst gebruikt bij verloning (32,8%) (Lievens, 2006).

### 3.3.2 Kleine HR-cyclus

Naast de grote HR-cyclus beschrijven de meeste organisaties ook jaarlijks een kleine HR-cyclus, die de competenties binnen de organisatie in kaart brengt en verder opvolgt door middel van planningsgesprekken, functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken. Deze HR-cyclus legt dus duidelijk de nadruk op het belang van een regelmatig persoonlijk gesprek tussen werknemer en leidinggevende.

Tijdens de **planningsgesprekken** worden de objectieven voor het nieuwe werkjaar in kaart gebracht. Hierbij wordt er aandacht besteed aan enerzijds de ontwikkelingsdoelstellingen gebaseerd op de competenties en anderzijds de prestatiedoelstellingen gebaseerd op de KPI's. Deze doelstellingen worden bepaald in overleg tussen leidinggevende en werknemer.

Daarnaast wordt er in de meeste organisaties ook een **functioneringsgesprek** ingelast. Dit gesprek vindt meestal plaats na 6 maand en wordt opgevat als een tussentijdse evaluatie met als doel na te gaan of de werknemer op het juiste pad zit en eventueel bij te sturen waar nodig. Hierbij gaat het niet om een formele evaluatie bestaande uit ratings en formulieren, maar veeleer om een coachend gesprek tussen werknemer en leidinggevende.

Op het einde van de cyclus wordt er ten slotte een **evaluatiegesprek** georganiseerd tussen leidinggevende en werknemer. Tijdens dit evaluatiegesprek komen er typisch twee verschillende luiken aan bod. Enerzijds wordt er een blik geworpen op het verleden door een beoorde-

ling van de geleverde prestaties en de behaalde resultaten. Anderzijds wordt er ook gekeken naar de toekomst van de werknemer door te focussen op de competenties en de loopbaan van de werknemer. Hierbij worden de huidige competenties van de werknemer in kaart gebracht en besproken en wordt er ook ruimte gecreëerd voor een open gesprek over de ambities en carrièreplannen, waarbij er gekeken wordt naar de vereiste competenties voor de volgende stap. De evaluatiegesprekken worden door de meeste organisaties bovendien niet alleen gebruikt om zicht te krijgen op de huidige en de toekomstige positie van de werknemer, maar worden vaak ook gebruikt als uitgangspunt voor het opstellen van een ontwikkelingsplan en loopbaanplan en voor het bepalen van loonsverhogingen, bonussen en promoties. Organisaties erkennen dan ook het belang van het standaardiseren en formaliseren van de evaluatiegesprekken door bijvoorbeeld het opstellen van gedetailleerde evaluatieformulieren. Dit zorgt er vaak voor dat de evaluatiegesprekken enerzijds zeer arbeidsintensief zijn, maar anderzijds dankzij hun objectieve karakter positief worden ervaren door werknemers en leidinggevenden.

*“In het begin zagen de leidinggevenden en de werknemers het nut niet echt in van deze gesprekken, maar zij hebben hun mening al snel herzien en zien de gesprekken nu als een positieve ervaring die hen een formeel moment geeft om samen met hun baas eens stil te staan bij hun job en hun toekomst.”*

Een belangrijk verschil tussen de organisaties wordt gevormd door de manier waarop de competenties worden in kaart gebracht en geëvalueerd. Alhoewel de meeste organisaties aangeven gebruik te maken van de evaluaties van de werknemer zelf en van de leidinggevende, rapporteert slechts een minderheid van de bevroegde organisaties deze evaluaties verder uit te breiden tot 360°- feedback. Twee belangrijke vragen treden daarbij op de voorgrond:

1. Hoe kan je opwaartse feedback het best organiseren?
2. Moet klantenfeedback worden opgenomen in de evaluatie van werknemers?

### 3.4 Implementatie van competentie management: succesfactoren en valkuilen?

Uit bovenstaand discours blijkt duidelijk dat competentie management een nuttig werkinstrument kan zijn voor de organisatie. Het succes van competentie management is echter afhankelijk van de mate waarin competentie management leeft in de organisatie en gedragen wordt door de verschillende personeelsleden. In volgende paragrafen worden dan ook de succesfactoren en valkuilen besproken bij de implementatie van competentie management.

#### 3.4.1 Succesfactoren

Uit de analyse van de cases kunnen vier belangrijke succesfactoren voor competentie management worden afgeleid die het draagvlak en de betrokkenheid binnen de organisatie vergroten.

In de eerste plaats is het noodzakelijk om regelmatig een **revisie** uit te voeren van het competentie model, zodat het model actueel blijft en zich aanpast aan de veranderingen in de organisatie en de omgeving. Enkel een actueel competentie model, dat ten allen tijde een perfecte vertaling vormt van missie en visie, is werkbaar in de organisatie. Een belangrijke voetnoot hierbij is dat een revisie van het competentie model enkel staat voor een regelmatige herevaluatie van het model en niet automatisch impliceert dat het model ook daadwerkelijk moet veranderen.

Een tweede succesfactor wordt gevormd door de **communicatie**. Hierbij is het belangrijk om bij de implementatie van competentie management te zorgen voor een duidelijke en transpa-

rante communicatie naar alle werknemers door gebruik te maken van verschillende kanalen, zoals personeelsvergaderingen, teamvergaderingen, het intranet, informatiesessies, opleidingsdagen, introductiedagen, de ondernemingsraad, ... Binnen de communicatie naar de werknemers is het ook belangrijk om de steun van het management daarbij extra te benadrukken. Dit kan door bijvoorbeeld competentie-management eerst in te voeren bij de directie en daarna topdown verder uit te werken in de organisatie. Daarnaast is het ook cruciaal om een aantal belangrijke spilfiguren mee te krijgen in het competentieverhaal, waarbij extra aandacht moet besteed worden aan de early adopters en aan de vakbondsleden.

*“Het is belangrijk om binnen elke unit de steun te hebben van een aantal early adopters. Eens je hen meekrijgt in het verhaal van competentie-management, volgt de rest wel.”*

Een derde succesfactor bestaat uit het stimuleren van **participatie** bij de implementatie van competentie-management. Tijdens de opbouw van het competentie-model en de competentie-profielen wordt er in de meeste organisaties een beroep gedaan op representatieve participatie. Dit kan enerzijds door werkgroepen op te richten die helpen bij de constructie van competentie-modellen en –profielen, maar kan anderzijds ook door het opgestelde model te gaan aftoetsen bij een steekproef van werknemers om na te gaan of het werkbaar is in de organisatie. Daarnaast bestaan er voor de werknemers ook allerhande mogelijkheden om hun bezorgdheden en suggesties te kennen te geven op personeelsvergaderingen, teamvergaderingen, functioneringsgesprekken, ...

Ten slotte wordt de kans op succes van competentie-management ook vergroot door te zorgen voor een **geleidelijke invoering** van competenties in de organisatie. Hierdoor krijgen alle werknemers de tijd om te wennen aan de nieuwe concepten en systemen, waardoor het draagvlak voor competentie-management vergroot. Bovendien kunnen competenties best eerst ingevoerd worden bij de minst bedreigende HR-processen, zoals rekrutering, selectie en training en pas daarna worden geïmplementeerd in functiewegingen, evaluaties en verloning.

### 3.4.2 Valkuilen

Daarnaast hebben de cases uit dit onderzoek ook geleid tot de identificatie van vier belangrijke valkuilen bij het opstellen van competentie-management in de organisatie.

In de eerste plaats blijkt dat organisaties een drang hebben om **teveel competenties** op te nemen in het competentie-model, waardoor het model te complex en de verschillen tussen de competenties te arbitrair worden. Er is recent binnen de bedrijven met een voortrekkersrol inzake competentieontwikkeling dan ook een trend tot vereenvoudiging waar te nemen, die moet zorgen voor focus binnen het competentie-model.

*“Er wordt vandaag gewerkt aan een vereenvoudiging van het competentie-model, omdat men eigenlijk door de bomen het bos niet meer zag.”*

Daarnaast leidt de implementatie van competentie-management ook tot een verhoogde aandacht voor individuele ontwikkeling en loopbaanbegeleiding, waardoor ook de werknemers hierop steeds meer de nadruk gaan leggen en bijgevolg steeds **hogere eisen** gaan stellen aan de organisatie. De verwachtingen van de werknemer ten aanzien van de organisatie stijgen dus aanzienlijk.

Een derde valkuil houdt in dat organisaties vaak **te snel** willen zijn in het implementeren van competentie-management. Vaak voorziet de directie te weinig tijd voor de werknemers om zich aan te passen aan het nieuwe systeem, waardoor competentie-management niet gedragen wordt in de organisatie en de werkbaarheid van de competenties sterk vermindert.

Een laatste valkuil wordt ten slotte gevormd door de **grote tijdsinvestering** die competentie-management vergt van werknemers en leidinggevendenden. Hierbij is het belangrijk om een evenwicht te vinden tussen de operationele druk en de gevraagde extra's. Anders is de kans op weerstand, vooral bij de leidinggevendenden, groot.

## Hoofdstuk 4: Training en opleiding

Binnen deze studie wordt één centrale onderzoeksvraag vooropgesteld, namelijk hoe kunnen organisationele investeringen in competentieontwikkeling leiden tot een versterkte inzetbaarheid van werknemers. Deze organisationele investeringen in competentieontwikkeling worden daarbij vertaald naar twee belangrijke HR-praktijken, namelijk training en opleiding (leren op korte termijn) en loopbaanmanagement (leren op lange termijn). Verbruggen en Sels (2007) hebben in hun onderzoek het belang van deze praktijken en hun geïntegreerde studie reeds aangetoond en stelden daarbij dat zowel training en opleiding als loopbaanmanagement een positief effect hebben op inzetbaarheid. In de casestudies worden dan ook beide praktijken bestudeerd. Dit hoofdstuk geeft alvast een diepere analyse van de inspanningen inzake training en opleiding bij de 12 bevroegde organisaties.

### 4.1 In welke mate investeren organisaties in training en opleiding?

Een analyse van de cases toont aan dat organisaties met een voortrekkersrol in competentieontwikkeling **sterk investeren** in training en opleiding. Het trainingsdomein heeft dankzij zijn lange geschiedenis in organisaties namelijk een sleutelrol verworven binnen competentieontwikkeling en een organisationele investering in competentieontwikkeling vergt dus in de eerste plaats een investering in training en opleiding (Tannenbaum & Yukl, 1992). De trainingsafdeling vormt dan ook binnen de meeste organisaties een gevestigde waarde, die de ontwikkeling van werknemers moet stimuleren door een ruim aanbod aan opleidingsmogelijkheden te voorzien en door mogelijke weerstand bij de leidinggevende of de werknemer te elimineren. Organisaties streven op deze manier naar een open opleidingscultuur.

De investering van organisaties in training en opleiding gebeurt bovendien op twee verschillende manieren. In de eerste plaats maken de organisaties een **budget** vrij voor training en opleiding. Dit budget is in de bevroegde organisaties vrij hoog te noemen. Sels en De Winne (2005) geven in hun boek namelijk aan dat Vlaamse organisaties gemiddeld 1,55% van hun totale loonmassa investeren in opleiding. Zoals volgend citaat aangeeft ligt dit bij bedrijven met een voortrekkersrol in competentieontwikkeling beduidend hoger:

*“Ongeveer 3% van onze totale capaciteit gaat naar vorming en opleiding. Je mag bovendien rekenen dat er in onze organisatie ongeveer continu tien mensen in opleiding zitten.”*

Het budget volstaat dan ook meestal om alle externe opleidingen te financieren. Als een relevante externe opleiding het budget toch overschrijdt, geven de organisaties drie verschillende opties aan. Sommige organisaties gaan de opleiding financieren door het geld vrij te maken uit andere budgetten, een tweede groep organisaties geeft aan een goedkoper alternatief te zoeken voor de opleiding en een derde groep laat de werknemer de keuze om het resterende deel zelf bij te betalen. Ook de verdeling van het budget verschilt naargelang de organisatie. Hierbij geven sommige organisaties aan een vast opleidingsbudget voorop te stellen voor de organisatie en dit te verdelen naargelang de noden binnen de organisatie. Andere bedrijven rapporteren echter een verdeling van het opleidingsbudget per afdeling of per topic. Een voorbeeld hiervan is een vast budget voor managementopleidingen.

Naast het budget investeren de organisaties ook **werktijd** in training en opleiding. Alle organisaties geven aan dat opleidingen zowel binnen als buiten de werktijd worden gevolgd. De praktische organisatie van externe opleidingen laat de ondernemingen soms geen keuze, maar toch geven de meeste organisaties blij van een impliciete regeling, zoals weergegeven in volgend citaat:

*“In principe worden functiegerichte opleidingen binnen de werktijd georganiseerd en worden loopbaangerichte opleidingen buiten de werktijd georganiseerd, maar deze regels zijn zeker niet absoluut.”*

## 4.2 Welke competenties worden ontwikkeld in training en opleiding?

Alle organisaties geven aan zowel technische opleidingen als generieke opleidingen te voorzien en hierbij een zeker evenwicht na te streven tussen beide vormen van opleiding. De **technische opleidingen** zijn zeer specifiek gedefinieerd naargelang de organisatie en worden vaak intern georganiseerd, aangezien de nodige kennis aanwezig is in de onderneming. Voorbeelden van technische opleidingen zijn lassen, hef- en tilopleidingen, verzekeringsopleidingen, enz. De **generieke opleidingen** vertonen meer overeenkomsten over de verschillende organisaties heen en focussen vooral op leidinggevende en communicatieve vaardigheden, zoals coaching en effectief communiceren. Maar ook de persoonlijke vaardigheden komen in de meeste organisaties aan bod, waarbij creatief denken en time management recent veel belangstelling kennen. Ten slotte blijven ook taalopleidingen succesvol in de organisatie, waarbij het Frans als tweede landstaal er duidelijk bovenuit springt.

Uit deze analyse van de competenties bestudeerd in training en opleiding blijkt echter dat de focus bijna integraal wordt gelegd op **functionele competenties**, meerbepaald de technische en generieke competenties noodzakelijk om de eigen functie op een succesvolle manier te vervullen. De organisaties die ook trainingen voorzien in **leer- en loopbaancompetenties** zijn eerder zeldzaam. Slechts 1 tot 2 organisaties binnen de bevraagde casestudies maken gewag van dergelijke trainingen, waarbij de hippe smart reading en mindfulness cursussen vandaag eveneens hun intrede maken in het trainingsaanbod van de organisaties. Ook binnen training en opleiding kan er dus een noodzaak gedetecteerd worden om meer aandacht te besteden aan leer- en loopbaancompetenties.

## 4.3 Welke opleidingsvormen worden gehanteerd bij training en opleiding?

### 4.3.1 Interne vs externe opleidingen

Uit de cases blijkt duidelijk dat organisaties steevast kiezen voor een combinatie van interne en externe opleidingen. Dit kan ook teruggevonden worden in de rapportage van Sels en De Winne (2005). Volgens hun gegevens maakt 90 % van de organisaties gebruik van een mix tussen interne en externe opleidingen. De verdeling tussen beide opleidingsvormen verschilt echter wel naargelang de organisatie. Sommige organisaties geven een duidelijke voorkeur aan interne opleidingen, terwijl andere organisaties meer kiezen voor externe opleidingen.

*“Ongeveer twee derde van de opleidingen worden intern georganiseerd en slechts één derde van de opleidingen wordt extern uitbesteed.”*

*“Twee derde van de opleidingen worden extern georganiseerd en ongeveer één derde wordt gegeven door interne trainers.”*

**Interne opleidingen** worden vooral gebruikt bij drie verschillende scenario's. In de eerste plaats worden vooral technische vaardigheden waarover in huis voldoende kennis aanwezig is intern getraind. Daarnaast worden interne opleidingen ook vooral bij starters en lagere profielen gehanteerd, aangezien de kans daarbij groter is dat hogere functies de nodige expertise hebben in het onderwerp om dit aan hun ondergeschikten aan te leren. Ten slotte worden interne opleidingen ook gebruikt als mechanisme voor kennisdoorstroming. Organisaties rapporteren steeds meer geld en tijd uit te sparen door slechts enkele werknemers naar een externe opleiding te sturen en deze werknemers daarna een interne opleiding te laten organiseren rond deze concepten. Bovendien geven organisaties aan dat bij interne opleidingen ook de trainer zelf door een leerproces gaat, doordat deze niet enkel zijn communicatieve vaardigheden verder ontwikkelt maar ook gedwongen wordt bij te blijven met de laatste trends en continu een kritische blik te werpen op de eigen materie. Sommige organisaties geven daarboven aan externe partners uit te nodigen om intern een opleiding te organiseren, wanneer de vraag naar de opleiding voldoende groot is om dit financieel te verantwoorden.

**Externe opleidingen** worden daarentegen georganiseerd wanneer de kennis niet binnenshuis aanwezig is. Hierdoor zullen voornamelijk de hogere profielen een beroep doen op externe opleidingen. Maar ook voor de andere profielen geven organisaties aan externe opleidingen in te richten om ondermeer navelstaarderij te vermijden. De grootste zorg bij het inrichten van externe opleidingen is om een op maat gesneden opleiding te voorzien, die zo goed mogelijk past bij de noden en de cultuur van de organisatie. Dit wordt bewerkstelligd door duidelijke verwachtingen te formuleren over de opleiding, een goede verstandhouding en samenwerking na te streven met de opleiders en het opleidingsvoorstel en de engagementsverklaring van de opleider ook schriftelijk te laten vastleggen.

#### 4.3.2 Trend naar zelfstudie en kennisdoorstroom

Binnen de visie op opleiding in organisaties kan er recent een trend worden waargenomen om een grotere verantwoordelijkheid te leggen bij het individu door een verschuiving van focus naar zelfstudie en kennisdoorstroom.

Organisaties geven aan dat zij meer dan vroeger een engagement tot zelfontwikkeling verwachten van de werknemer. De ontwikkeling van informatie gaat namelijk te snel en is te complex en te uitgebreid om als organisatie alle benodigde kennis en vaardigheden aan de werknemers te kunnen meegeven. Bovendien vereisen ook de noden van de nieuwe Generatie Y een benadrukking van **zelfstudie**, doordat zij reeds gewend zijn aan het multitasken en het zelfstandig leren en opzoeken van bronnen via internet. Deze Generatie Y wordt door De Vos, Dewilde, Meganck & Buyens (2006) beschreven als de jongeren geboren na 1980, die zijn opgegroeid in een tijdperk gekenmerkt door maatschappelijke vooruitgang, het verdwijnen van taboes en de opkomst van informatie- en communicatietechnologieën. Deze jongeren hebben van jongsaf aan geleerd om te gaan met nieuwe communicatietechnologieën en zich hieraan vlot aan te passen via zelfstudie en trial en error. Bovendien zijn deze jongeren ook gewend om snel belangrijke informatie te filteren uit de hedendaagse information overload. Zij vormen hierdoor dus een perfecte kandidaat voor zelfstudie. Binnen deze trend naar zelfstudie krijgt ook de organisatie een nieuwe rol toegewezen. De verantwoordelijkheid van de organisatie verschuift immers van het aanleren van kennis en vaardigheden naar het testen of de werknemer de kennis en vaardigheden door zelfstudie wel degelijk heeft verworven.

*“Er wordt meer en meer afgestapt van de klassikale opleidingen die top down worden georganiseerd vanuit de organisatie ten voordele van zelfstudie die de ontwikkeling bottom up vanuit de werknemer zelf wil initiëren.”*

Daarnaast wordt er binnen de organisatie ook een nadruk gelegd op **kennisdoorstroom**. Hiervoor worden er twee verschillende praktijken gestimuleerd, namelijk het organiseren van werkgroepen en het opstellen van een plan voor kennisdoorstroom. Via het inrichten van werkgroepen wil de organisatie alle werknemers samenbrengen die eenzelfde interesse delen om zo ervaringen uit te wisselen, kennis over te dragen en discussies uit te lokken. Om een mogelijk verlies van informatie tegen te gaan, kiezen sommige organisaties er ook voor om de kennisdoorstroom te systematiseren door middel van een stappenplan, zoals verduidelijkt wordt in volgend citaat:

*“Succesverhalen en misstappen in de organisatie worden bevroren en verzameld via een stappenplan, zodat deze met zekerheid worden doorgegeven aan alle werknemers.”*

#### 4.3.3 Een nieuwe rol voor de trainer

Het verantwoordelijk stellen van de werknemer voor de eigen ontwikkeling door een promotie van zelfstudie en kennisdoorstroom impliceert echter niet dat de werknemer aan zijn/haar lot mag worden overgelaten. Een goede ondersteuning is essentieel om zelfontwikkeling succesvol te implementeren in de organisatie. De klassieke trainer krijgt dan ook steeds meer de rol van begeleider toegewezen en de coach en mentor winnen aan belang bij het organiseren van training en opleiding.

Een analyse van de cases geeft duidelijk aan dat **coaching** momenteel de meest benadrukte opleidingsvorm is in de organisatie. Alle organisaties onderstrepen het belang van coaching als ontwikkelingsinstrument en geven aan een coachingsysteem in de organisatie in te zetten. Hierbij gaat het in de regel om interne coaching, waarbij de rol van de coach wordt opgenomen door een hiërarchische meerdere in de organisatie. Veelal neemt de directe leidinggevende de taak van coach op zich. De coach staat in voor een individuele en formele begeleiding van de werknemer op de werkvloer. Dit uit zich meestal in regelmatige coachingsgesprekken, waarin de coach de prestaties van de werknemer kan bijsturen door een bespreking van successen en misstappen. Soms worden er ook externe coaches ingeschakeld om de ontwikkeling van specifieke competenties te stimuleren. De ondernemingen geven echter aan dat dit eerder uitzondering dan regel is en meestal alleen gebruikt wordt voor hogere functies.

Ook **mentoring** is ingeburgerd in de meeste organisaties. De mentor is in tegenstelling tot de coach geen hiërarchische meerdere, maar meestal een collega met meer ervaring. Mentoring wordt in de meeste organisaties ingevuld door een peter- of meterschap, waarbij de mentor een informele rol opneemt in de begeleiding van de werknemer door een klankbord te vormen voor de werknemer en de werknemer informeel te introduceren in de organisatie en te voorzien van de nodige praktische informatie. Sommige organisaties geven de mentor daarentegen ook een meer formele rol in de begeleiding. Een minder ervaren of zwakkere werknemer wordt daarbij samengezet bij een meer ervaren of sterkere werknemer, zodat de zwakkere werknemer via het principe van werkplekleren getraind wordt door de sterkere werknemer. Bovendien erkennen de organisaties ook dat bij coaching en mentoring een goede opleiding en regelmatige evaluatie cruciaal is, zoals blijkt uit volgend citaat.

*“De kwaliteit van de begeleiding is heel belangrijk. We voorzien dan ook regelmatige opleidingen voor de coaches en de mentors in bijvoorbeeld communiceren. We gaan bovendien ook de leidinggevenden in hun rol als coach ook evalueren door middel van 360°-feedback.”*



#### 4.3.4 Nieuwe opleidingsvormen

Ondanks de nieuwe trend naar zelfstudie en kennisdoorstroom, geven organisaties aan dat **klassikale opleidingen** een belangrijk deel blijven vormen van training en opleiding. Daarbij worden de klassikale opleidingen wel meer praktijkgericht en meer interactief georganiseerd dan vroeger door gebruik te maken van oefeningen, discussies, workshops, casestudies en rollenspelen. Naast de klassikale opleidingen worden er ook een aantal nieuwe opleidingsvormen geïntroduceerd in de ondernemingen, zoals e-learning, business academies, werkplekleren en simulatie-oefeningen.

**E-learning** kent een gemengd succes in de organisaties. Sommige organisaties maken regelmatig gebruik van e-learning en noemen dit een succesvolle zelfstudietool die kosteneffectief is en de organisatie van opleidingen beduidend vergemakkelijkt, terwijl andere organisaties aanduiden niet of slechts in beperkte mate een beroep te doen op e-learning en stellen dat dit opleidingsinstrument weinig aanhang krijgt bij de werknemers omwille van het gebrek aan tijd om internetopleidingen te volgen, de extra inspanning die zelfstudie vraagt en het gebrek aan menselijk contact en mogelijkheden tot netwerking. Ook de wetenschappelijke literatuur erkent dat e-learning zowel belangrijke voordelen als nadelen met zich meebrengt (Lievens, 2006). Hierbij is het essentieel om te zorgen voor een goede afstemming tussen leerinhoud en leer-methode. De meerderheid van de organisaties is het er dan ook over eens dat e-learning enkel kan gebruikt worden voor technische opleidingen en dat een online test van het geleerde belangrijk is om de effectiviteit van e-learning te bevorderen.

Ten slotte is er binnen de ondernemingen ook een opstoot waar te nemen van **business academies**. Deze richten zich veelal naar de high potentials in de organisatie en bestaan uit een intensieve opleiding van een aantal weken waarbij zowel in de breedte als in de diepte wordt ingegaan op interessante topics. Deze academies worden voornamelijk door grote organisaties opgericht als een soort interne MBA en krijgen daarbij ook steeds een internationaal karakter aangemeten.

*“Young potentials worden naar de business academy gestuurd, waar zij een brede en intensieve opleiding krijgen van 5 weken. De top potentials worden naar een gelijkaardige academy gestuurd met als enige verschil dat de trainers daarbij professoren zijn van business schools en topuniversiteiten over de hele wereld.”*

Daarnaast geven alle organisaties binnen de casestudie ook aan gebruik te maken van **werkplekleren**. Deze populariteit van werkplekleren kan verklaard worden door het besef van organisaties dat trainingen slechts een beperkte effectiviteit hebben en dat het grootste probleem zich situeert binnen de transfer van het geleerde naar de werkplek (van Dam et al., 2006). Door te kiezen voor werkplekleren wordt het transferprobleem dus vanzelf opgelost. Bovendien zorgt werkplekleren er ook voor dat de uitvoering en de voortgang van het werk prioritair blijven, waardoor flexibiliteit verzekerd wordt (Baert, Clauwaert & Van Bree, 2008). De bevroegde organisaties verschillen echter wel in de mate waarin het leren formeel dan wel informeel gebeurt en de mate waarin de organisaties stimulerende leeromgevingen creëren om werkplekleren te bevorderen. Daarbij stellen Baert et al. (2008) dat formeel leren gekenmerkt wordt door een duidelijke setting, vooraf bepaalde leerdoelen en een georganiseerde structuur in tijd en ruimte. Uit de casestudies kan worden afgeleid dat organisaties werkplekleren voornamelijk informeel definiëren als het leren door observatie van een meer ervaren medewerker of als het leren door trial en error gesteund door feedback van collega's en leidinggevenden. Daarnaast tonen de casestudies ook aan dat de meeste organisaties enkel aandacht besteden aan het creëren van stimulerende leeromgevingen bij high potentials en dat andere werknemers wel eens in de kou blijven staan.

Een minderheid aan organisaties probeert op een innovatieve manier ook gebruik te maken van **simulatie-oefeningen** om op een heel concrete wijze al doende aan de werknemers de gehanteerde werkwijzen in het bedrijf aan te leren. Hierbij speelt het realisme van de simulatie een belangrijke rol, aangezien deze zal bepalen in welke mate het transferprobleem omzeild kan worden. De simulatie-oefeningen sluiten sterk aan bij werkplekleren, maar hebben als grote voordeel dat fouten geen schade opleveren aan het bedrijf.

Ten slotte kunnen we binnen de cases ook een aantal innovatieve, maar vaak sterk organisatiegebonden initiatieven onderscheiden die als doel hebben het leren binnen de organisatie te stimuleren. Onderstaande case bespreekt een dergelijk initiatief.

#### **Case 1: Open leren**

*Een grote onderneming binnen de financiële en zakelijke dienstverlening heeft een nieuwe en innovatieve opleidingsvorm geïntroduceerd in haar organisatie, genaamd Open Leren. Dit open leren-platform omvat een breed scala van ongeveer 200 opleidingen, die betaald worden door de organisatie en waarop alle werknemers binnen de organisatie na hun werkuren vrij kunnen inschrijven. Het opleidingsaanbod is daarbij zeer divers en behandelt bijvoorbeeld persoonlijke vaardigheden, zoals snellezen en assertiviteitstrainingen, taalvaardigheden, PC-vaardigheden, culturele vaardigheden, enz. Via het open leren-platform wil de organisatie een brede ontwikkeling van haar werknemers nastreven vanuit de visie dat dit zowel de werknemer zelf als de organisatie ten goede komt en op deze wijze ook het levenslang leren bij de werknemers stimuleert door de leercultuur in de organisatie in te bakken. Aan de talrijke positieve reacties van werknemers en het regelmatig gebruik van het platform kan het verhaal van open leren een succes worden genoemd.*

#### **4.4 Naar een systematische structurering van training en opleiding?**

De organisatie van training en opleiding in ondernemingen wordt steeds vaker vastgelegd in een **duidelijk gestructureerd plan**, waarbij er voor de opleiding een behoefteanalyse wordt gemaakt en er na de opleiding opvolging wordt voorzien voor de verworven competenties. Dit is volgens Tannenbaum en Yukl (1992) te wijten aan de beperkte effectiviteit van bepaalde trainingen. Zij tonen in hun overzichtsartikel namelijk aan dat trainingen op zich vaak niet tot de gewenste competentieontwikkeling leiden, maar dat eerder de processen voor en na de training bepalend zullen zijn voor het succes van de training. Hieronder volgt een toelichting van de praktische uitwerking van deze processen in de organisatie.

##### **4.4.1 Processen voor de opleiding: behoefteanalyse**

De opleidingsbehoeften kunnen binnen ondernemingen op **vier verschillende manieren** in kaart worden gebracht, namelijk door het opstellen van algemeen opleidingsplan, het opstellen van vaste opleidingstrajecten, het uitwerken van persoonlijke ontwikkelingsplannen en het ingaan op ad hoc-aanvragen.

In de eerste plaats kunnen ondernemingen dus een **algemeen opleidingsplan** opstellen voor hun organisatie. Dit plan vindt zijn grondslag in de gapanalyse tussen de huidige competenties in de organisatie en de benodigde competenties afgeleid uit het strategisch plan van de organisatie en de afgenomen functioneringsgesprekken van de werknemers.

Daarnaast hebben de meeste organisaties ook een aantal **vaste opleidingstrajecten** geformuleerd voor werknemers die een nieuwe functie of verantwoordelijkheid op zich nemen. Dergelijke opleidingstrajecten zijn veelal uitgewerkt voor starters en voor nieuwe leidinggevenden.

Steeds meer bedrijven beginnen ook **persoonlijke ontwikkelingsplannen** op te stellen voor de individuele werknemer. Hierbij bepalen leidinggevende en werknemer samen tijdens de evaluatiegesprekken de opleidingsnoden gebaseerd op de discrepantie tussen de huidige competenties en de benodigde competenties. Hieraan wordt ook steeds een actieplan gekoppeld om de waargenomen discrepanties op te heffen. Dit alles wordt genoteerd en opgevolgd aan de hand van een formeel uitgewerkt persoonlijk ontwikkelingsplan. De meeste organisaties geven aan dat het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen wel nog in de kinderschoenen staat, maar dat de opleidingsnoden minstens informeel aan bod komen tijdens de evaluatiegesprekken.

Ten slotte kunnen werknemers in alle bedrijven ook nog steeds **ad hoc** aangeven dat zij een bepaalde training willen volgen. Bedrijven vinden dit belangrijk om zo flexibiliteit in training en opleiding te garanderen.

#### 4.4.2 Processen na de opleiding: opvolging

De opvolging van georganiseerde opleidingen wint de laatste jaren duidelijk aan belang. Dankzij het doordringen van de **Return On Investment-gedachte** binnen de organisaties, wordt de focus bij het organiseren van opleidingen steeds meer gelegd op de effectiviteit van de opleiding en hoe deze te vergroten. Sommige organisaties geven hierbij aan reeds een duidelijk gestructureerde opvolging van de opleidingen in kaart te hebben gezet, terwijl andere organisaties het belang ervan wel erkennen, maar momenteel nog volop **worstelen** met deze uitdaging. De grootste vraag die organisaties zich hierbij stellen is hoe het verwerven van algemene competenties op een objectieve en gestandaardiseerde manier kan gemeten worden.

*“Voor technische opleidingen is het geen probleem om een examen af te nemen. Bij externe opleidingen is dit vaak ook een vereiste om een certificaat te kunnen ontvangen. Deze praktijk wordt bij ons dan ook vaak toegepast. Voor de soft skills is het veel moeilijker om een ROI uit te tekenen. De vraag is daar hoe je deze competenties kan gaan objectiveren, zodat je een neutrale en faire evaluatie kan maken van de verworven soft skills. Bij ons wordt dit nu meestal nagegaan door informeel te gaan kijken naar de evoluties van de persoon in zijn of haar job.”*

Organisaties **verschillen** bovendien niet alleen in het al dan niet opstellen van een formele opvolging van de opleidingen, maar ook in de bepaling van welke opleidingen een opvolging krijgen en hoe die opvolging er precies moet uitzien.

In de eerste plaats hebben sommige organisaties een **algemeen opvolgingsbeleid** uitgewerkt voor alle opleidingen in de organisatie. Daarbij gaat het om een algemeen beleid dat kan toegepast en aangepast worden naar elke gevolgde opleiding. Andere organisaties werkten een meer specifieke opvolging uit voor hun **vaste opleidingstrajecten**, maar hebben meestal wel geen formele opvolging uitgewerkt voor opleidingen die ad hoc worden gevolgd.

Daarnaast verschillen organisaties ook in hoe zij vorm geven aan de opvolging van opleidingen. De meeste organisaties voorzien in een **evaluatie van de opleiding**, waarbij de werknemers de inhoud van de opleiding en de trainer zelf beoordelen door het invullen van een tevredenheidsformulier of door de kwaliteit van de opleiding te bespreken op de volgende vergadering. Sommige organisaties gaan echter verder dan enkel de tevredenheid van de werknemer in rekening te brengen door ook de **bijdrage van de opleiding** tot de kennis en vaardigheden van de werknemer te evalueren. Hierbij kan deze bijdrage geëvalueerd worden door drie verschillende assessoren. In de eerste plaats vragen sommige organisaties aan de werknemer zelf om aan te geven wat hij/zij geleerd heeft uit de opleiding en hoe hij/zij dit gaat toe-

passen binnen het dagelijks werkveld. Daarnaast wordt ook soms aan de lesgever gevraagd om een evaluatie te maken van de deelnemers of wordt de leidinggevende ingeschakeld als evaluator van de verworven vaardigheden. De lesgever en de leidinggevende beschikken daarbij over verschillende tools. Voor de technische competenties wordt er daarbij veelal gebruik gemaakt van examens of vragenlijsten, terwijl de algemene competenties meer on the job worden geëvalueerd via observaties en interviews.

Een recente trend binnen de opvolging van opleidingen wordt gevormd door de **kennisdoorstroom**. Hierbij verwachten organisaties van de werknemers dat zij na het volgen van een opleiding een presentatie geven van de geleerde praktijken op de eerstvolgende vergadering. Deze tactiek wint snel aan belang binnen de organisaties door zijn vele voordelen. In de eerste plaats brengt kennisdoorstroom een nieuwe mentaliteit in de organisatie die focust op het delen van informatie met collega's en leidinggevendenden. Deze nieuwe mentaliteit stimuleert de ontwikkeling van lerende organisaties. Daarnaast bevordert het systeem van kennisdoorstroom ook de transfer van het geleerde naar de werkplek, aangezien de deelnemer de leerpunten bij het geven van een presentatie onmiddellijk moet vertalen naar de eigen onderneming. Bovendien kan er tijdens deze presentatie ook een discussie uitgelokt worden over het geleerde binnen de context van de eigen organisatie. Ten slotte drukt het systeem van kennisdoorstroom ook de financiële kosten van externe opleidingen. De invoering van kennisdoorstroom in de organisatie zorgt er namelijk voor dat het voldoende is om één persoon naar de externe opleiding te sturen en via interne opleidingen deze verworven kennis verder te laten doorstromen in de onderneming.

## Hoofdstuk 5: Loopbaanmanagement

Een investering in training en opleiding is echter niet voldoende om de competentieontwikkeling van werknemers te stimuleren. Organisaties moeten immers een geïntegreerde visie nastreven op competentieontwikkeling en dus ook aandacht besteden aan het leren op lange termijn. Daarbij is het essentieel dat organisaties ook investeren in het loopbaanmanagement van de individuele werknemer. Hieronder wordt verder toegelicht hoe deze organisationele investering in loopbaanmanagement in praktijk wordt gezet.

### 5.1 Hoe geven organisaties vorm aan de loopbaan?

Uit de analyse van de cases blijkt dat loopbaanmanagement in de meeste organisaties nog **in de kinderschoenen** staat. Deze bevinding wordt bevestigd door de gegevens van Sels en De Winne (2005). Zij gaven in hun boek namelijk aan dat 55,3% van de Vlaamse organisaties helemaal geen acties onderneemt inzake loopbaanbegeleiding. Nochtans erkennen de ondernemingen recent het belang van loopbaanmanagement, maar geven daarbij aan dat het uitwerken en implementeren van acties ter ondersteuning van de loopbaan vaak een moeilijke opdracht is. Loopbaanmanagement kent dan ook nog niet de ingeburgerde aanwezigheid en standvastigheid binnen de organisatie, zoals deze wordt waargenomen bij training en opleiding. Dit betekent dat er tussen de organisaties nog talrijke verschillen bestaan en dat er ook over de tijd heen een duidelijke evolutie wordt verwacht inzake loopbaanmanagement.

#### 5.1.1 Een goed gesprek als basis voor loopbaanmanagement

Binnen de meeste organisaties ligt de basis van loopbaanmanagement in een **goed gesprek** tussen de werknemer en de lijnmanager of de coach. Hierbij gaat het doorgaans niet om een afzonderlijk loopbaangesprek, maar wordt het onderwerp 'loopbaan' mee opgenomen in de evaluatiegesprekken op het einde van de HR-cyclus. Tijdens deze evaluatiegesprekken wordt er gepolst naar de ambities en de carrièreplannen van de werknemer en is het de taak van de

lijnmanager om na te gaan of deze ambities kunnen worden ingevuld binnen de mogelijkheden van de organisatie en van de werknemer zelf. Daarbij moet er in de eerste plaats gekeken worden of de ambities realistisch zijn binnen de beperkingen van de organisatie. Naargelang het type organisatie en het economisch klimaat zullen bepaalde organisaties in staat zijn functies te creëren om specifiek te voldoen aan deze ambities, maar zullen andere organisaties het antwoord op de ambities schuldig moeten blijven doordat zij zich niet in de mogelijkheid bevinden om extra functies te ontwikkelen. Als de ambities binnen de mogelijkheden van de organisatie vallen, wordt er doorgaans een analyse gemaakt van de huidige competenties van de werknemer en de benodigde competenties voor de volgende stap. Een gap hiertussen wordt opgelost door een groeiplan voor te stellen, waarbij tussentijdse targets worden gedefinieerd en ook de nodige acties worden beschreven om deze targets te halen. Zo kan via een proces van regelmatige evaluatie de werkgever nagaan wanneer de werknemer precies klaar is voor de volgende stap.

Binnen dit gesprek wordt er bovendien een **sterk proactieve rol** verwacht van de werknemer. De werknemer moet immers zelf het initiatief nemen om aan te geven dat hij of zij een volgende stap wil en kan nemen in de organisatie en deze verduidelijken binnen de eigen inzichten, motieven en ambities. Deze proactieve rol vereist dus sterke loopbaancompetenties van de werknemer. Hierbij moet zowel de reflectieve component, die verwijst naar de eigen mogelijkheden en motieven, als de zelfsturende component, die verwijst naar de acties gericht op het sturen van de loopbaan, in acht worden genomen (Dewilde & De Vos, 2008).

*“De werknemer is in eerste instantie verantwoordelijk voor zijn eigen carrière. Het is aan de werknemer om initiatief te nemen.”*

Een minderheid van de organisaties baseert loopbaanmanagement op meer dan een gesprek tussen werknemer en lijnmanager. Zij voeren een heus **loopbaanonderzoek** uit, waarbij het potentieel van de werknemer wordt aangegeven via een development center. Dit development center is gebaseerd op het competentiemodel en maakt een analyse van de huidige en de benodigde competenties van de werknemer in de organisatie. Het loopbaanonderzoek is een belangrijk instrument voor zowel de organisatie als de werknemer. Door het in kaart brengen van het potentieel van de werknemer zorgt het loopbaanonderzoek ervoor dat de organisatie op een objectieve manier werknemers kan promoten en verschuiven zodat de juiste man of vrouw op de juiste plaats zit. Daarnaast is de verkregen feedback uit het loopbaanonderzoek ook een belangrijk leermoment voor de werknemer waarbij zijn of haar inzicht in de eigen mogelijkheden en beperkingen vergroot wordt en de werknemer ook de kans krijgt om daaraan acties te koppelen om zichzelf verder te ontwikkelen. Het loopbaanonderzoek leidt dus tot een versterking van de loopbaancompetenties van de individuele werknemer en is bovendien ook de perfecte basis voor het opstellen van een individueel loopbaanplan.

### 5.1.2 Het uitwerken van loopbaantrajecten

Om loopbaanmanagement in de organisatie te ondersteunen hebben sommige ondernemingen **loopbaantrajecten** uitgestippeld. Hierbij worden binnen elk traject een aantal stappen gedefinieerd door de vereiste competenties aan te duiden, zodat de werknemer weet waaraan voldaan moet worden om de volgende stap in zijn of haar carrière te zetten.

Het uitstippelen van deze loopbaantrajecten zit bij de meeste organisaties wel nog in de beginfase, waardoor er vaak enkel voor de meest frequente functies een loopbaanpad is uitgewerkt.

De analyse van de cases toont bovendien ook aan dat de uitgestippelde carrièrepaden verschillen naargelang de organisatie. Toch kunnen er twee algemene bevindingen worden opgesteld. In de eerste plaats voorzien alle organisaties een **managementpad**, waarbij de gene-

rieke en leidinggevende competenties gaandeweg belangrijker worden. Daarnaast bestaat er binnen de organisaties onenigheid over het uitwerken van een **expertenpad**. Afhankelijk van de nood aan diepgaande technische kennis binnen de organisatie kiezen ondernemingen ervoor al dan niet een expertenpad uit te werken, waarbij de focus ligt op de technische competenties in het domein van expertise en het overbrengen van deze competenties bij andere werknemers.

Bij het opstellen van deze loopbaantrajecten geven de organisaties ook twee belangrijke aandachtspunten mee. In de eerste plaats is het cruciaal om de loopbaantrajecten **helder en klaar te communiceren** naar alle werknemers, zodat elke werknemer zijn mogelijkheden binnen de organisatie kent. Een veel gebruikt instrument hiervoor is het intranet. Daarnaast is het ook van belang om de loopbaantrajecten niet te gedetailleerd en te rigide voor te stellen. Een zekere mate van **flexibiliteit** om de stappen op een persoonlijke manier te kunnen invullen of om te kunnen schuiven over de verschillende paden heen is cruciaal om loopbaanmanagement op een aantrekkelijke en realistische manier in te vullen. Bovendien is een rigide voorstelling over de loopbanen ook niet haalbaar binnen de organisatie, aangezien deze geen rekening houden met de invloed van de omgevingsfactoren.

*“Een heel strak en voorgekauwd loopbaantraject geeft veel jongeren een nauw en deterministisch idee over hun mogelijkheden binnen het bedrijf, waardoor hun eigen initiatieven nutteloos aanvoelen en in de kiem worden gesmoord.”*

## 5.2 Hoe kijken organisaties aan tegen mobiliteit?

Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt de stelling ingenomen dat **mobiliteit** een belangrijke **invloed** uitoefent op de **competentieontwikkeling** van het individu. Zo toonde het onderzoek van Campion, Cheraskin en Stevens (1994) aan dat horizontale mobiliteit, of meer specifiek jobrotatie, werknemers het gevoel geeft hun competenties verder te ontwikkelen. Ook Karaevli en Hall (2006) ondersteunen de stelling dat mobiliteit leidt tot competentieontwikkeling. Volgens deze auteurs zorgt het doorlopen van verschillende functies immers voor een bredere ervaring van het individu, waardoor de cognitieve complexiteit en de emotionele en gedragsmatige adaptiviteit van de werknemer stijgt. Bovendien stellen deze auteurs ook dat mobiliteit een versterkend effect heeft op de leer- en loopbaancompetenties. Het opnemen van een andere functie houdt immers in dat de werknemer opnieuw een leerproces moet ondergaan en daarbij zichzelf ook steeds de vraag moet stellen naar de eigen bijdrage in het bedrijf.

Uit de analyse van de casestudies blijkt dat ook de ondernemingen ervan overtuigd zijn dat mobiliteit een belangrijke randvoorwaarde is voor de ontwikkeling van competenties binnen het individu. Daarbij erkennen de organisaties **twee belangrijke voordelen** van mobiliteit. In de eerste plaats zorgt mobiliteit niet enkel voor een verruiming van de blik van de werknemer, maar opent daarnaast ook nieuwe perspectieven binnen de verschillende business units. Door een regelmatige rotatie van werknemers, mogelijk dankzij de verbrede inzetbaarheid van het personeel, kunnen er immers regelmatig frisse ideeën en bijgevolg ook innovaties ontstaan in de verschillende afdelingen. Daarnaast creëert mobiliteit ook een openheid voor verandering en flexibiliteit binnen de werknemerspopulatie. Mobiliteit zorgt er namelijk voor dat werknemers uit hun comfortzone worden gehaald en regelmatig nieuwe uitdagingen krijgen voorgeschoteld, zodat zij niet vastgeroest raken in hun eigen functie, maar zich ten volle kunnen ontwikkelen. Het creëren van uitdagingen heeft bovendien ook een gunstig effect op de tevredenheid van de werknemers.

*“Als je het engagement wil aangaan van lifetime employability is het belangrijk om je mensen op de werkvloer ook fit te houden. Deze fitheid en flexibiliteit kan je stimuleren door regelmatig eens een change door te voeren in het leven van de mensen.”*

De bevroegde organisaties stellen dus dat mobiliteit essentieel is voor de competentieontwikkeling van werknemers en geven dan ook aan zowel verticale als horizontale mobiliteit in hun organisatie te voorzien. Alhoewel alle cases gewag maken van een mix tussen verticale en horizontale mobiliteit, kan er recent toch een trend worden waargenomen waarbij de **horizontale mobiliteit aan belang wint ten koste van de verticale mobiliteit**. Deze trend is te wijten aan de recente wijzigingen binnen de organisatiestructuur van ondernemingen. Steeds meer ondernemingen streven immers naar een vlakke organisatie, die veelal wordt opgebouwd rond gelijkwaardige teams. Hierdoor zijn er minder hiërarchische stappen mogelijk op weg naar de top en worden er dus ook minder kansen gecreëerd voor verticale mobiliteit. Daartegenover zorgt de opkomst van de team- en projectstructuur binnen organisaties wel voor het creëren van meer mogelijkheden voor horizontale mobiliteit, die gretig door de organisaties worden aangenomen om zo het verlies aan doorgroeimogelijkheden te compenseren.

### 5.2.1 Hoe geven organisaties vorm aan mobiliteit?

**Verticale mobiliteit** of promotie wordt in organisaties meestal uitgewerkt door het creëren van carrièrestappen naar hogere functies en/of het creëren van verschillende stappen binnen een functie, zoals de typische junior- en seniorposities. Deze verschillende stappen worden veelal gedefinieerd aan de hand van de benodigde competenties. De promotie van een werknemer wordt doorgaans bepaald op basis van een interne selectieprocedure. Hierbij worden de competenties van de werknemer in kaart gebracht door middel van een aantal testen en een sollicitatie-interview met de leidinggevende. Deze procedure werd ingelast in de organisatie om de objectiviteit binnen de verticale mobiliteit te vergroten, zodat de organisatie zekerheid krijgt dat de promotie van de werknemer een juiste keuze is en deze keuze ook beter kan verantwoord worden naar de andere werknemers toe.

**Horizontale mobiliteit** wordt binnen de meeste organisaties beschreven onder twee verschillende vormen. In de eerste plaats kan horizontale mobiliteit voorkomen binnen eenzelfde business unit door een ander pad of een andere functie aan te nemen binnen hetzelfde domein. Deze vorm van jobrotatie komt het meest voor binnen ondernemingen en wordt gepromoot als tool om ervoor te zorgen dat werknemers niet vastgeroest raken in hun job en door de nieuwe uitdagingen ook tevreden blijven binnen de organisatie. Een tweede vorm van horizontale mobiliteit bestaat uit rotaties over verschillende business units heen. Hierbij verschuiven werknemers naar een functie binnen een ander inhoudelijk domein. Deze vorm van mobiliteit komt beduidend minder voor. Dit is te wijten aan de neiging van managers om silomatig te denken binnen hun eigen business unit, waardoor de interne concurrentie ervoor zorgt dat managers weigeren hun goede krachten te laten roteren naar een andere afdeling. Een beperkt aantal grote organisaties erkent bovendien nog een derde vorm van horizontale mobiliteit, namelijk de internationale mobiliteit. Deze vorm van mobiliteit wordt gestimuleerd door de recente trend naar internationalisering binnen de bedrijven en houdt in dat werknemers geroteerd worden over de verschillende internationale vestigingen heen om zo kennis en ervaring te verspreiden over de verschillende landen. Ten slotte vullen sommige organisaties het begrip ‘horizontale mobiliteit’ ook in door het verschuiven van verantwoordelijkheden, zoals blijkt uit volgend citaat.

*“Horizontale mobiliteit wil binnen onze organisatie niet per se betekenen dat de werknemer een andere functie moet opnemen. Neen, horizontale mobiliteit is ook het opnemen van extra verantwoordelijkheden, zoals het opnemen van projectverantwoordelijk-*

*heid, het uitbreiden van je domeinverantwoordelijkheid, het trainen van starters in je expertisedomein, enz.”*

### 5.2.2 Welke initiatieven ondernemen organisaties om mobiliteit te stimuleren?

Het belang van mobiliteit voor competentieontwikkeling in de organisatie heeft ondernemingen ertoe aangezet een aantal initiatieven uit te werken ter ondersteuning van de verticale en horizontale mobiliteit in de organisatie. Hieronder worden de **drie voornaamste initiatieven** verder toegelicht.

In de eerste plaats voorzien alle organisaties een **interne arbeidsmarkt**. Hierbij worden openstaande vacatures intern bekendgemaakt aan alle werknemers, zodat iedereen binnen de organisatie de kans krijgt om zich kandidaat te stellen voor deze functie. Deze bekendmaking gebeurt doorgaans via het intranet of via een mailing. De meeste organisaties volgen daarbij het beleid dat de vacature eerst een aantal weken intern bekendgemaakt moet worden, vóórdat ze extern mag worden opengesteld. Sommige organisaties verkiezen daarentegen het gelijktijdig intern en extern openstellen van de vacature. Dit systeem van een open interne arbeidsmarkt is bovendien zeer succesvol, maar kent niettegenstaande toch een aantal belangrijke valkuilen. Zo kan er een angst ontstaan in de organisatie dat een open interne arbeidsmarkt jobhopping gaat creëren binnen de eigen organisatie en zo de nodige consistentie en continuïteit in het gedrag komen. Om een antwoord te bieden op deze angst hebben een aantal organisaties continuïteitsafspraken ingelast, waarbij er een onderlinge afspraak wordt gemaakt over hoelang een werknemer een bepaalde job gaat uitvoeren. Zo weten werknemer en lijnmanager duidelijk welke verwachtingen zij mogen stellen. Daarnaast is het ook belangrijk om aan alle kandidaten voor een functie voldoende feedback te verlenen voordat bekend wordt gemaakt wie de functie zal innemen. Dit zorgt ervoor dat werknemers zich niet te snel onheus behandeld voelen en afwijzing geen of bijna geen nadelig effect heeft op de motivatie van de werknemer. Ten slotte moet er bij hogere functies ook op gelet worden dat er niet enkel een interne instroom is, maar dat er ook nog voldoende externe mensen worden gerekruteerd om groepsdenken op de hogere echelons tegen te gaan en af en toe een nieuwe wind te laten waaien aan de top.

Daarnaast introduceren enkele ondernemingen ook **interne stages** om de mobiliteit in de organisatie te ondersteunen. Deze stages hebben doorgaans twee doelgroepen. Ten eerste worden starters vaak door een intern stageprogramma geloodst met als doel de blik van de starter breder te maken dan enkel de eigen expertise en om zo de starter ook van bij het begin een idee te geven naar welke functies hij of zij allemaal kan doorgroeien binnen de organisatie. Ten tweede interne stages ook georganiseerd voor werknemers die interesse hebben in het opnemen van een andere functie of die gewoonweg wel eens willen weten wat andere functies binnen de organisatie inhouden. Daarbij kan de stage een belangrijk hulpmiddel vormen voor de werknemer om af te toetsen of de functie inderdaad voldoet aan de verwachtingen en kan ook de afdeling reeds nagaan of de werknemer past binnen hun domein. Bovendien zorgt het systeem van interne stages er ook voor dat de werknemers een beter zicht krijgen op en meer respect krijgen voor elkaars job. Binnen een werkweld waarin samenwerking steeds aan belang wint, kan dit een grote meerwaarde betekenen.

Mobiliteit wordt bovendien ook gestimuleerd door het introduceren van een **open organisatiegerichte mentaliteit** om zo het silodenken van managers te doorbreken. Daarbij is het de bedoeling dat werknemers en lijnmanagers niet langer denken binnen de eigen functie of de eigen business unit, maar hun blik verruimen naar het belang van de organisatie. Daarvoor is het essentieel dat werknemers en lijnmanagers zich identificeren met de organisatie als één geheel en de organisatie zichzelf ook profileert als één familie.



Ten slotte kan in onderstaande case ook een voorbeeld teruggevonden worden van hoe organisaties mobiliteit kunnen stimuleren door hun focus op competenties te richten.

### Case 2: Het competentiediploma

*Een grote onderneming in de productiesector is vastberaden de mobiliteit van haar werknemers te versterken door het opstellen van een competentiediploma. Daarbij kent de onderneming aan het cv van elke werknemer een competentiediploma toe naast het traditionele schooldiploma. Dit competentiediploma lijst zorgvuldig de verworven competenties van de werknemer op en baseert zich daarbij grotendeels op de gevolgde trainingen en opleidingen in de organisatie. Het doel van dit competentiediploma zit in het versterken van zowel interne als externe mobiliteit. Het diploma zorgt er namelijk voor dat de organisatie snel kan nagaan op welke functies de werknemer ingezet kan worden binnen de organisatie, maar wordt daarnaast ook meegegeven aan werknemers wanneer zij de organisatie verlaten om zo ook hun externe mobiliteit te versterken.*

### 5.3 Hoe gaan organisaties om met talent?

Eén van de nieuwe fenomenen binnen het HR-gebeuren wordt gevormd door **high potential of talent management**. De ‘hipo’ wordt daarbij gekenmerkt door een buitengewoon groot potentieel, waardoor hij of zij er duidelijk bovenuit springt ten opzichte van werknemers in een gelijkaardige positie. Verschillende organisaties erkennen het nut van talent management en willen dit dan ook introduceren in hun eigen onderneming. Daarbij hebben sommige organisaties al een vrij gestructureerd beleid opgesteld, maar de meeste van de bevraagde organisaties zitten momenteel nog in de fase van het uitwerken of het implementeren van een hipo-beleid.

Bij het uitwerken van een hipo-beleid stellen de organisaties **twee vragen** voorop.

1. Hoe worden high potentials gedetecteerd in de organisatie?
2. Hoe worden high potentials begeleid in de organisatie?

Om high potentials te **detecteren** is het belangrijk om de competenties en de talenten van het personeel in kaart te brengen binnen de organisatie. Competentiemanagement vormt daarbij een handig instrument. Bovendien worden vermoedelijke hipo's binnen een organisatie doorgaans onderworpen aan een development center om zo het potentieel van de werknemer volledig in kaart te kunnen brengen en te kunnen beslissen welke acties vereist zijn om dit potentieel maximaal aan te wenden binnen de organisatie.

Na de detectie van de hipo's in de organisatie is het belangrijk om dit talent ook ten volle te gaan benutten. Hiervoor worden er binnen de organisatie **extra begeleidingstrajecten** uitgewerkt voor de high potentials door enerzijds extra opleidingen en anderzijds extra coaching. In de eerste plaats worden er voor de hipo's specifieke opleidingsprogramma's uitgewerkt, waarbij meestal zeer breed en zeer diep wordt ingegaan op een verscheidenheid aan onderwerpen. In grote bedrijven wordt dit doorgaans uitgewerkt binnen de structuur van business academies. Daarnaast wordt er voor de hipo's ook een actievere coaching en loopbaanbegeleiding voorzien door de lijnmanager en HR, waarbij toptalenten veelal in een programma van horizontale mobiliteit worden geplaatst.

*“Er moet op toegekeken worden dat onze toptalenten zich niet gaan beperken tot één wereld binnen onze organisatie. Toptalenten moeten bewust verschoven worden om hun horisonten te verruimen.”*

## Hoofdstuk 6: Rol van de verschillende actoren in competentieontwikkeling

De focus van deze studie op de organisationele investeringen in competentieontwikkeling zorgt ervoor dat er in eerste instantie een sterke nadruk wordt gelegd op de rol van de organisatie binnen de individuele ontwikkeling van werknemers. Dit biedt echter slechts een beperkt perspectief op het gegeven van competentieontwikkeling en miskent daarbij het complexe samenspel tussen individu, organisatie en maatschappij. Om aan deze complexiteit tegemoet te komen, besteedt deze studie dan ook aandacht aan de verschillende actoren binnen de wereld van werk, die een invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van competenties. Hieronder wordt eerst het samenspel tussen deze verschillende actoren besproken, gevolgd door een verdere uitdieping van de rol van elke actor.

### 6.1 Samenwerking als grondslag voor het succes van competentieontwikkeling?

Het succes van competentieontwikkeling in een organisatie is afhankelijk van drie verschillende actoren, namelijk **de werknemer, de lijnmanager en de HR-afdeling**. Hierbij wordt er momenteel een zeer sterke nadruk gelegd op de rol van de werknemer. Verschillende organisaties stellen voorop dat het verwerven van competenties in de eerste plaats een verantwoordelijkheid is van de werknemer zelf en deze dus een actieve rol moet innemen in zijn eigen ontwikkeling. Hierbij erkennen ze wel dat een goede ondersteuning door de lijnmanager en de HR-afdeling cruciaal is om de ontwikkeling van werknemers te faciliteren en te sturen. Deze visie wordt ook gesteund door de hedendaagse wetenschappelijke literatuur rond competentieontwikkeling. De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2002) geeft immers aan dat organisaties de belangrijke taak hebben om condities te creëren die de ontwikkeling van werknemers stimuleert, maar dat zij deze ontwikkeling niet rechtstreeks kunnen sturen. Dit zal immers altijd de verantwoordelijkheid blijven van het individu.

Competentieontwikkeling kan dus enkel een succesverhaal worden binnen de organisatie wanneer er een harmonieuze samenwerking is tussen werknemer, lijnmanager en HR-afdeling. Hierbij wordt er een zekere mate van capaciteit en motivatie van de werknemer om de eigen competenties verder te ontwikkelen, een dagdagelijkse ondersteuning van de ontwikkeling door een coachende leider en een transparant en coherent HR-beleid met een focus op ontwikkeling vereist.

*“Het is aan de organisatie om opportuniteiten voor ontwikkeling te creëren, maar het is aan het individu om deze kansen te grijpen en ervoor te zorgen dat hun competenties effectief verder ontwikkeld worden.”*

Ten slotte speelt ook de **overheid** een belangrijke rol in competentieontwikkeling. De overheid staat immers in voor het opstellen van maatregelen en subsidies ter ondersteuning van competentieontwikkeling en speelt daarnaast ook een belangrijke rol in het Belgische overlegmodel en het Belgisch economisch systeem. Hierdoor vormt de overheid een belangrijke vierde partner binnen het samenwerkingsverband tussen werknemer, lijnmanager en HR. Samengevat, wordt competentieontwikkeling dus beïnvloed door de individuele werknemer, de lijnmanager, het HR-departement en de overheid. De invloed van deze vier actoren wordt hieronder toegelicht.

## 6.2 Welke rol speelt de werknemer binnen competentieontwikkeling?

### 6.2.1 Taken van de werknemer

De werknemer wordt binnen competentieontwikkeling duidelijk op de voorgrond geplaatst. Alle organisaties zijn het erover eens dat de werknemer in de eerste plaats **zelf verantwoordelijk is voor de eigen ontwikkeling**. Deze visie wordt ook gedeeld door de academische wereld, waarin het idee van de nieuwe loopbaan reeds geruime tijd zijn intrede heeft gedaan onder de noemer van de boundaryless career (Arthur & Rousseau, 1996), de protean career (Hall, 1996) of de post-corporate career (Peiperl & Baruch, 1997). Binnen dit nieuwe loopbaanidee staat één gedachtegoed centraal, namelijk een verschuiving van verantwoordelijkheid van werkgever naar werknemer (Arthur et al., 2005). Ook binnen de academische wereld wordt de rol van de werknemer dus steeds meer naar voren geschoven.

Daarbij wordt vooral de **proactieve rol** van de werknemer benadrukt. Deze proactieve rol wordt door Parker, Williams en Turner (2006) omschreven als de zelf-geïnitieerde en toekomstgerichte acties die tot doel hebben zichzelf en de eigen situatie te veranderen en te verbeteren. Organisaties vinden het namelijk van het grootste belang dat de werknemer zelf initiatief onderneemt om zijn eigen ontwikkeling te sturen en zo zelf de controle houdt over zijn eigen carrière. Zo geven organisaties bijvoorbeeld aan dat zij van high potentials verwachten dat zij ook zelf actie ondernemen om hun potentieel ten volle te ontwikkelen en te gebruiken door op zoek te gaan naar geschikte opleidingen en hun eigen wensen en ambities duidelijk te maken aan de betrokken lijnmanager. Daarnaast wordt er ook van de andere werknemers initiatief verwacht door bijvoorbeeld zelf op zoek te gaan naar interessante opleidingen die aansluiten bij hun noden inzake competenties of door zelf via het proces van intern solliciteren hun loopbaan vorm te geven.

Volgens de organisaties is het daarbij cruciaal dat de werknemer het **belang** beseft van de ontwikkeling van de eigen competenties en daarbij ook de **discipline** hanteert om te werken aan continue zelfverbetering. Volgende stelling benadrukt nogmaals het belang van de werknemer binnen de eigen ontwikkeling.

*“You manage your own career! Alleen jij bent de eigenaar van je eigen carrière, alleen jij kan het waarmaken!”*

### 6.2.2 Ondersteuning van de werknemer

De ondernemingen erkennen echter wel dat het individu daarbij **voldoende ondersteuning** moet krijgen van de organisatie. De werknemer kan namelijk maar de kansen grijpen, die hem of haar door de organisatie worden aangereikt. Zo is het bijvoorbeeld cruciaal om voldoende tijd vrij te maken voor de werknemer om zichzelf verder te ontwikkelen, om voldoende ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie te creëren en om een coachende leiderschapstijl te hanteren.

## 6.3 Welke rol speelt de lijnmanager binnen competentieontwikkeling?

### 6.3.1 Taken van de lijnmanager

Volgens de organisaties speelt ook de lijnmanager een **prominente rol** in de versterking van competentieontwikkeling. Dit inzicht wordt bovendien gedeeld door de wetenschappelijke wereld. Deci en Ryan (2002) stellen namelijk dat de organisatie een context moet creëren die competentieontwikkeling ondersteunt en dat daarbij de leidinggevende een cruciale rol speelt

door het verschaffen van feedback en autonomie aan de werknemer. Ook Oldham en Cummings (1996) stellen in hun onderzoek dat de context die een werknemer ervaart in de onderneming voor een groot deel bepaald wordt door de leidinggevende.

Daarbij krijgt de lijnmanager drie belangrijke taken toegewezen. In de eerste plaats zorgt de lijnmanager voor een **link** tussen het theoretische beleid van HR en de praktische werkomgeving van de werknemer door te zorgen voor een vertaling en implementatie van de HR-processen op de werkvloer. De lijnmanager vervult dus een sterk actiegerichte functie door de visie op competentieontwikkeling, uitgedacht door de HR-afdeling, om te zetten naar praktische acties ter ondersteuning van de zelfontwikkeling van werknemers.

Daarnaast verzorgen lijnmanagers ook de **dagdagelijkse coaching** van hun **medewerkers**. De lijnmanager staat in voor de begeleiding van de werknemer doorheen de verschillende HR-processen en doorheen de eigen zelfontwikkeling en moet zo de ruggensteun vormen voor de werknemer waarop hij/zij kan terugvallen in moeilijke tijden. Daarbij is het essentieel dat de lijnmanager een goed zicht heeft op de taken, de competenties en de prestaties van de werknemer, zodat een goed gesprek tussen beide partijen mogelijk is en bovendien kan leiden tot de ontwikkeling van verdere inzichten in zichzelf, in de ander en in de omgeving.

Ten slotte is de lijnmanager als directe leidinggevende ook vaak het **eerste aanspreekpunt** van de werknemer die gecontacteerd wordt wanneer de werknemer zich zorgen maakt of problemen tegenkomt.

Alle organisaties zijn het er dus over eens dat de lijnmanager een belangrijke facilitator is van competentieontwikkeling. Eén organisatie wil het belang van deze link nog verder benadrukken door de functie in te voeren van competence developer. Volgende case bespreekt dit initiatief.

### Case 3: Competence Developer

*Een middelgrote tot grote onderneming binnen de financiële en zakelijke dienstverlening heeft de functie van lijnmanager in de organisatie vervangen door een nieuwe functie, genaamd competence developer. Binnen deze functie wordt de nadruk duidelijk gelegd op people management. De competence developer krijgt namelijk de verantwoordelijkheid over één business unit en vervult daarbij de rol van begeleider. De nadruk ligt daarbij op een communicatiecultuur, waarbij de competence developer via een regelmatig gesprek de werknemer begeleidt doorheen de verschillende HR-processen in de organisatie. De competence developer moet er dus voor zorgen dat het HR-beleid vertaald wordt naar de leefwereld van de werknemer en daar praktisch in wordt geïmplementeerd. Daarnaast vormt de competence developer ook de link tussen werknemer en klant en staat daarbij in voor de bevordering van de communicatie tussen beide partijen. De competence developer vervult dus in grote mate de rol van lijnmanager, maar legt daarbij expliciet de nadruk op people management.*

#### 6.3.2 Ondersteuning van de lijnmanager

Ook de lijnmanager moet in zijn/haar rol ondersteund worden. De meeste organisaties voorzien hiervoor in specifieke **trainingen en opleidingen** voor lijnmanagers, die hen leren hoe ze de rol van begeleider en evaluator best kunnen opnemen. Zo worden er bijvoorbeeld trainingen georganiseerd die aangeven hoe lijnmanagers moeilijke gesprekken moeten voeren.

Daarnaast voorzien de meeste organisaties de lijnmanagers ook van **feedback** over hun prestatie als coach door ondermeer gebruik te maken van 360°-feedback. Hierdoor krijgen de lijnmanagers meer inzicht in hun eigen sterktes en zwaktes binnen hun functie als facilitator

van competentieontwikkeling en kunnen zij de kwaliteit van hun begeleiding continu verbeteren.

## 6.4 Welke rol speelt het HR-departement binnen competentieontwikkeling?

### 6.4.1 Taken van het HR-departement

Een derde partner met een belangrijke invloed op competentieontwikkeling is het HR-departement. Hierbij neemt HR vier belangrijke taken op zich. In de eerste plaats kan HR **competentieontwikkeling op de voorgrond plaatsen** in de organisatie door een duidelijke HR-strategie en HR-beleid uit te werken die focust op de ontwikkeling van werknemers.

Ten tweede staat HR in voor het **faciliteren en coördineren van de HR-processen** die voortvloeien uit het opgestelde beleid. Het is de taak van HR om de nodige omkadering voor competentieontwikkeling te voorzien in de organisatie door het aanbieden van de nodige structuren en instrumenten. HR staat dus in voor het verschaffen van een aanbod aan werknemers die hen de mogelijkheid biedt zichzelf verder te ontwikkelen.

Daarnaast neemt HR als dienstverlener aan de organisatie ook een **adviserende en ondersteunende rol** op. De HR-afdeling moet werknemers en lijnmanagers immers ten allen tijde bijstaan bij het invullen van de opgestelde HR-processen.

Ten slotte krijgt HR ook een **sturende rol** toegewezen als bewaker van de HR-processen. Het is namelijk de taak van HR om de kwaliteit van de uitvoering van de door hen aangeboden processen na te gaan en daarbij eventueel acties te ondernemen voor de bijsturing van deze processen. Bovendien is het ook aan hen om te bewaken dat de werknemers voldoende kansen krijgen om zich te ontwikkelen en deze kansen ook voldoende benutten.

*“HR moet als dienstverlener van de organisatie kansen creëren om competentieontwikkeling mogelijk te maken voor elke individuele werknemer.”*

### 6.4.2 Naar een verandering in de structuur van het HR-departement

Om deze taken goed te kunnen uitvoeren heeft HR de structuur van het eigen departement aangepast aan de noden voor ontwikkeling binnen de organisatie. Daarbij zijn er twee opvallende veranderingen waar te nemen.

In de eerste plaats heeft het invoeren van competentie management in de organisatie de nadruk gelegd op het belang van allignering en afstemming. Dit heeft binnen het HR-departement geleid tot een **nieuwe centraliseringstrend**. Deze centralisering vindt plaats op twee verschillende niveaus. In de eerste plaats kan opgemerkt worden dat grote organisaties steeds vaker lokale HR-departementen gaan vervangen door één centraal aangestuurd HR-afdeling die instaat voor het behandelen van alle HR-gerelateerde problematieken van alle werknemers in de organisatie. Daarnaast kan er ook binnen de HR-afdeling zelf een centraliseringstrend worden waargenomen. De vroegere trend binnen organisaties om de HR-afdeling op te splitsen in verschillende divisies naargelang het expertisedomein waarvoor zij verantwoordelijk zijn, wordt nu vervangen door een beweging in de tegengestelde richting. HR wordt opnieuw als één entiteit benaderd vanuit de visie dat alle processen binnen het HR-gebeuren aan elkaar vasthangen en een problematiek dan ook vanuit de verschillende hoeken simultaan moet aangepakt worden. Deze visie heeft er tevens voor gezorgd dat de HR-afdeling ook haar werkwijze heeft aangepast aan de noden binnen de organisatie, waarbij organisaties nu ook een projectmatige werking invoeren binnen de HR-afdeling. Deze centraliseringstrend houdt

echter niet in dat alle organisaties nu resoluut kiezen om enkel een gecentraliseerde politiek te voeren in hun HR-afdeling. Verschillende organisaties benadrukken het belang van een evenwicht tussen centralisering en decentralisering. Dit evenwicht vertaalt zich doorgaans in de organisatie door enerzijds een algemene HR-afdeling in de organisatie in te voeren als shared service center die een antwoord moet bieden op de algemene vragen van alle werknemers en anderzijds voor elke business unit in de organisatie ook een HR Business Partner te voorzien die zich toespitst op de specifieke HR-problemen binnen de eigen unit.

Daarnaast hebben sommige organisaties ook een **specialistische functie** ingevoerd in de organisatie die zich toespitst op opleiding en ontwikkeling. Deze functie gaat breder dan de vroegere trainingsafdeling, doordat zij ook focust op de algemene ontwikkeling van de werknemer door bijvoorbeeld via POP-gesprekken de loopbaan te benadrukken. Deze nieuwe functie wordt doorgaans ingevuld door een learning and development manager of team, die de vroegere trainingsafdeling heeft geïncorporeerd.

## 6.5 Welke rol speelt de overheid binnen competentieontwikkeling?

### 6.5.1 Verwachtingen van de organisaties ten aanzien van de overheid

Een laatste belangrijke partner binnen het verhaal van competentieontwikkeling wordt gevormd door de overheid. Volgens de organisaties speelt de overheid vooral een belangrijke rol in het **stimuleren en ondersteunen** van competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext. De organisaties benadrukken heel duidelijk dat het aan de overheid is om een klimaat te scheppen waarbij de ontwikkeling van talent prioritair is. Bovendien is het ook de taak van de overheid om alle organisaties mee te krijgen in het verhaal van competentieontwikkeling. De overheid moet dus zorgen voor een stimulans van opleiding en ontwikkeling en moet de geleverde inspanningen van de bedrijven hieromtrent op een gepaste wijze belonen.

De organisaties geven wel duidelijk aan dat zij liever geen regels, procedures of wetten zien opgesteld worden door de overheid. Het heeft volgens hen namelijk geen zin dat de overheid een aantal algemene beleidsregels opstelt voor competentieontwikkeling, omdat het succes van competentieontwikkeling in de organisatie afhangt van de afstemming met de individuele noden van de werknemers en de cultuur binnen de organisatie. Een goed competentiebeleid vergt **voldoende autonomie en bewegingsvrijheid** van de organisatie.

Daarnaast geven de organisaties nog drie onderwerpen aan waarbij zij een inbreng verwachten van de overheid. In de eerste plaats moet de overheid erover waken dat de competenties binnen de organisatie niet plots als doel worden naar voren geschoven, maar gezien worden als een **middel** die de organisatie helpt de HR-processen te verbeteren en te verfijnen. De rage rond competentie management en competentieontwikkeling zorgt ervoor dat bedrijven soms de competentiesystemen van andere organisaties gaan kopiëren naar hun eigen onderneming zonder stil te staan bij het eigenlijke doel van het competentiedenken.

Ten tweede is het volgens de organisaties ook cruciaal dat de overheid het competentiedenken **toepast binnen de eigen werking** en binnen de overheidsgerelateerde domeinen. Zo wordt er voorgesteld dat de minimumvereisten die de overheid opstelt voor bepaalde functies niet louter vertaald worden naar diploma, maar ook de nodige competenties incorporeren. Bovendien vervult de overheid ook een voorbeeldfunctie, waardoor een goede interne toepassing van het competentiebeleid essentieel is om privé-organisaties te stimuleren tot competentieontwikkeling. Ook de fit tussen onderwijs en werkveld kan volgens de organisaties verbeterd worden door binnen het onderwijs meer gebruik te maken van competenties en hierdoor dus niet enkel te kijken naar het cognitieve maar ook de vaardigheden en de kwaliteiten van de individuele persoon in rekening te brengen. Hierbij werd bijvoorbeeld de mogelijkheid naar

voren geschoven om het idee van het competentiediploma verder door te trekken naar het onderwijs en dit ook hier te gaan invoeren.

Ten slotte erkennen de organisaties dat het invoeren van een **nieuwe mentaliteit** essentieel is om de war for talent het hoofd te kunnen bieden. Daarbij stellen zij dat organisaties zich niet langer enkel kunnen focussen op het ontwikkelen van competenties specifiek voor de eigen organisatie, maar hun focus moeten verruimen en daarbij ook acties moeten ondernemen die de externe inzetbaarheid van de werknemer vergroten. De ontwikkeling van de werknemer moet dus prioritair zijn en voorrang krijgen op de winsten voor de organisatie. Dit is enkel mogelijk wanneer organisaties zich niet langer opstellen als concurrenten in de strijd voor talent, maar samenwerken om het maximum te halen uit het werknemerspotentieel in Vlaanderen. Deze nieuwe mentaliteit zal echter een grote verandering vergen van de organisaties en het is dan ook belangrijk dat de overheid deze ten volle ondersteunt en stimuleert.

### 6.5.2 Maatregelen ter ondersteuning van competentieontwikkeling

Momenteel is het meest gekende initiatief van de overheid de **ondersteuning van opleiding** binnen organisaties. De overheidsmaatregelen ter ondersteuning van loopbaanmanagement zijn daarentegen ofwel niet gekend, ofwel niet gebruikt. Nochtans worden er door de verschillende actoren binnen de overheid en het sociaal overlegmodel verschillende acties ondernomen ter stimulering van loopbaanmanagement. Deze actoren worden dan ook aangeraden om de communicatie rond deze initiatieven voor loopbaanmanagement te optimaliseren en zich daarbij niet enkel te richten naar het individu, maar ook naar de organisatie. Bij de overheidsmaatregelen ter ondersteuning van opleiding maken de meeste organisaties bovendien gebruik van een tweesporenbeleid.

In de eerste plaats vragen organisaties **overheidssubsidies** voor het organiseren van externe trainingen. Deze subsidies zijn in de meeste organisaties voldoende gekend en worden via de verschillende kanalen regelmatig aangevraagd door verschillende bedrijven.

Daarnaast geven de meeste organisaties aan dat zij ook **opleidingen volgen ingericht door de overheid**. Daarbij worden vooral de opleidingen van Cevora en VDAB gevolgd, maar ook de opleidingen op sectoraal niveau blijken heel populair te zijn. De organisaties geven aan dat de kwaliteit van deze opleidingen fluctueert, maar dat zij doorgaans toch tevreden zijn over de inhoud en de lesgevers. Hierbij maken zij wel de kanttekening dat deze instanties vooral bruikbaar zijn voor het volgen van basisopleidingen en voor technische opleidingen. De behandelde leerstof in deze opleidingen gaat immers vaak niet erg diep in op de thematiek en daarnaast zijn ook de algemene vaardigheden vaak moeilijk te trainen in deze centra, aangezien de invulling van deze vaardigheden vaak erg bedrijfsspecifiek is. Daarnaast wordt ook het idee dat werknemers met verschillende statuten niet op een gelijke wijze gebruik kunnen maken van deze opleidingen door een aantal organisaties als problematisch aangehaald. Het feit dat de ene werknemer wel naar Cevora kan gaan en de andere werknemer niet bij het volgen van eenzelfde opleiding roept bij verschillende werknemers immers een gevoel van onrechtvaardigheid op.

### 6.5.3 De invloed van het sociaal overlegmodel

Ten slotte beïnvloedt de overheid competentieontwikkeling ook door het sociaal overlegmodel dat zij geïnstalleerd heeft als medium voor de communicatie tussen werknemers en werkgevers. Hierbij kan worden vastgesteld dat alle sociale partners **positief aankijken** tegen de recente initiatieven voor de stimulering van de ontwikkeling van werknemers en er baat bij hebben om door een constructieve samenwerking de opleidingscultuur in Vlaanderen te ondersteunen. De syndicale afvaardiging staat dan ook meestal positief tegenover het com-

petentieverhaal, aangezien dit de objectiviteit en de transparantie van de processen in de organisatie vergroot.

Hierbij moeten er wel **twee belangrijke aandachtspunten** in rekening worden gebracht. Ten eerste is het belangrijk om een open communicatie in acht te nemen bij het implementeren van nieuwe processen in de organisatie omtrent competentieontwikkeling. De ondernemingsraad vormt hierbij het ideale forum om alle sociale partners in te lichten over de verschillende nieuwe initiatieven en hierbij hun inbreng over de betreffende thematiek op te nemen. Ten tweede moeten organisaties ook opletten bij het koppelen van competenties aan evaluatie en verloning. Hierbij is het cruciaal dat de link tussen competenties en evaluatie en verloning heel duidelijk wordt aangegeven en dat deze gebaseerd is op transparante en objectieve criteria.

## Hoofdstuk 7: Toekomst en uitdagingen

De voorgaande bespreking heeft reeds een aantal toekomstige trends en uitdagingen inzake competentieontwikkeling aangehaald. Zo leidt de analyse van de cases tot een erkenning van een **trend** tot participatie, vereenvoudiging en internationalisatie. Bovendien kan over de verschillende hoofdstukken heen ook duidelijk een tendens worden waargenomen tot responsabilisering van de werknemer.

Daarnaast hebben de casestudies ook gewezen op een aantal toekomstige **uitdagingen**. Loopbaanmanagement staat bijvoorbeeld in de meeste organisaties nog in de kinderschoenen en moet in de toekomst zeker nog verder worden uitgewerkt. Ook het recent geïntroduceerde high potential of talent management vergt verdere aandacht van de organisaties.

Naast deze reeds besproken trends en uitdagingen erkennen de organisaties in hun blik op de toekomst nog **zes algemene uitdagingen** die zij zullen moeten trotseren. Hieronder worden deze zes uitdagingen verder toegelicht.

### 7.1 Competentieontwikkeling in de toekomst: een blijvende uitdaging?

De geïntegreerde visie op competentieontwikkeling, waarbij praktijken inzake training en opleiding en loopbaanmanagement gelijktijdig worden geïmplementeerd vanuit het idee dat zij een versterkend effect hebben op elkaar, is in vele organisaties nog een nieuw fenomeen. Competentieontwikkeling kent in de verschillende organisaties dus nog veel ruimte voor groei en blijft ook in de toekomst een **belangrijke uitdaging** voor ondernemend Vlaanderen.

Hierbij geven de organisaties **zes algemene uitdagingen** aan, waarmee zij in de toekomst geconfronteerd zullen worden, namelijk het bestendigen en verder verfijnen van de processen inzake competentieontwikkeling, het aantonen van de meerwaarde van competentieontwikkeling, het belang van integratie, de tendens tot het ontwikkelen van één organisatie-identiteit, de trend tot individualisering en het streven naar proactiviteit. Deze uitdagingen worden hieronder verder toegelicht.

#### 7.1.1 Het creëren van stabiliteit binnen competentieontwikkeling

In de eerste plaats geven organisaties aan dat zij recent voor de uitdaging staan om de nieuwe HR-processen in de organisatie te bestendigen en te verbeteren. Onder de impuls van competentieontwikkeling hebben verschillende bedrijven competentiegebaseerde HR-processen geïntroduceerd in de organisatie. De uitdaging bestaat er nu in een **stabiliteit** te vinden in het nieuwe HR-beleid en via het proces van continue verbetering dit beleid verder te optimaliseren.



Daarbij is het belangrijk voor de organisatie om ervoor te zorgen dat alle werknemers competentieontwikkeling ten volle ondersteunen en dat het proces ook continu wordt opgevolgd. Deze **opvolging** wordt gegarandeerd door drie verschillende processen. Ten eerste worden de competenties regelmatig aangepast aan de veranderende interne en externe omgeving. Aangezien competentieontwikkeling binnen organisaties beschreven wordt als een levendig gebruiksinstrument, is het essentieel dat de competenties actueel blijven om de afstemming met de huidige organisatie zo optimaal mogelijk te houden. Ten tweede moet de HR-afdeling waken over de kwaliteit van de HR-processen en hun toepassing. Door het gebruik van de HR-instrumenten en –structuren op te volgen en te evalueren kunnen deze op een gerichte manier worden bijgestuurd. Ten slotte is het voor de opvolging van de HR-processen ook essentieel om deze op een gestructureerde en transparante manier te documenteren. Verschillende organisaties zijn dan ook op zoek naar een elektronisch HR-informatiesysteem dat een totaalbeeld weergeeft van elke werknemer. Hierbij willen organisaties niet langer werken met verschillende elektronische systemen voor personeelsinformatie, trainingen of verloning, maar verkiezen zij één uniform systeem waarbij deze informatie geïntegreerd wordt.

*“Wij zijn momenteel op zoek naar één informatiesysteem voor ons HR-gebeuren, waarbij er een centralisering is van alle informatie over een persoon, met als rode draad in dit gebeuren het competentie management.”*

#### 7.1.2 De meerwaarde van HR

Een tweede uitdaging voor organisaties wordt gevormd door de recente vraag naar de **meerwaarde van HR**. Organisaties zijn niet langer bereid eender welk proces in de organisatie te introduceren. Deze introductie vergt namelijk een zekere investering van tijd en geld en moet dan ook gerechtvaardigd worden door de effectiviteit en de meerwaarde van de investering aan te tonen. De HR-processen hebben echter een indirect effect op de performantie van de organisatie en verschillende HR-managers worstelen dan ook met de vraag hoe zij de effecten en bijgevolg dus de meerwaarde van het HR-proces op een objectieve manier kunnen meten en aantonen.

De cases tonen aan dat de meeste organisaties hiervoor wel een **aantal parameters** hanteeren, maar dat deze nog niet op een structurele wijze worden gehanteerd. Vooral reeds voor handen zijnde cijfers, zoals het verzuim en het verloop, tevredenheidsvragenlijsten afgenomen bij werknemers en klanten en exitinterviews vormen handige meetinstrumenten. Bovendien stellen de organisaties ook dat **structurering en marketing** belangrijke hulpmiddelen zijn bij het aantonen van de meerwaarde van HR. Door het opstellen van SMART-doelstellingen kunnen de acties gemakkelijk geëvalueerd worden en de waarde ervan in kaart worden gebracht. Daarbij is het overigens ook belangrijk om deze meerwaarde duidelijk te communiceren naar management en werknemers.

#### 7.1.3 Het belang van integratie

Daarnaast wordt in verschillende cases ook duidelijk het **belang van integratie** aangetoond. Competentieontwikkeling ligt volledig in lijn met het idee van integratie. In de eerste plaats staat competentieontwikkeling voor een integratie van alle HR-activiteiten die de individuele ontwikkeling van de werknemer ten goede komen. Hierbij gaat het voornamelijk om een integratie van training en opleiding en loopbaanmanagement. Daarnaast zorgt competentieontwikkeling ook voor integratie binnen de organisatie door het principe van verticale, horizontale en tijdsalignering. Een afstemming van de verschillende doelen, verschillende processen en verschillende afdelingen vormt eveneens een belangrijke uitdaging.

#### 7.1.4 Tendens tot het ontwikkelen van 1 organisatie-identiteit

Een vierde uitdaging voor de ondernemingen in Vlaanderen bestaat uit het ontwikkelen van **één organisatie-identiteit** onder de verschillende werknemers binnen de onderneming. Hierbij wordt vooral het silodenken binnen organisaties ontmoedigd ten voordele van de visie op de organisatie als één geheel. Bedrijven geven aan een nieuwe mentaliteit of cultuur in de organisatie te willen inlassen, waarbij de werknemers in de eerste plaats rekening houden met het belang van de organisatie en pas in tweede instantie denken aan de winsten voor hun eigen afdeling of functie. Een essentieel hulpmiddel in het bestendigen van deze cultuur is het vooropstellen van één organisatie-identiteit, waarbij de werknemers zich ten volle kunnen identificeren met de organisatie en hierdoor het belang van deze organisatie als prioritair beschouwen.

*“Wij zijn momenteel binnen onze organisatie bezig met het creëren van één organisatie-identiteit om zo barrières in de organisatie en het silodenken van werknemers en managers te overstijgen en bruggen te bouwen over de verschillende business units en over de verschillende landen heen.”*

#### 7.1.5 Trend tot individualisering

Binnen de bevroegde organisaties kan er ook een **sterke trend tot individualisering** worden waargenomen. Het individu wordt vandaag sterk op de voorgrond geplaatst in de visie op en de begeleiding van werknemers.

Zo wordt de individuele werknemer in eerste instantie **verantwoordelijk gesteld voor de eigen ontwikkeling en de eigen carrière**. De bevroegde bedrijven stellen heel duidelijk dat zij kansen en ondersteuning moeten bieden voor het ontwikkelingstraject van de werknemer, maar dat deze zelf de capaciteit, motivatie en discipline aan de dag moet leggen om de eigen ontwikkeling waar te maken.

In tweede instantie kan deze trend ook doorgetrokken worden naar de **individuele begeleiding** van de werknemers. Ook binnen het HR-gebeuren kan er namelijk een duidelijke beweging worden waargenomen van massaproductie naar customization, waarbij de carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie worden aangepast aan de noden van het individu. Bewijzen hiervan zijn de introductie van individuele begeleidingsmechanismen, zoals coaching en mentoring, en individuele ontwikkelingsplannen en loopbaanplannen. Ook hiervoor is een gedeeltelijke mentaliteitswijziging in de organisatie opportuun, waarbij er niet langer wordt verondersteld dat gelijkheid troef moet zijn in alle processen, maar dat er bewust moet worden ingespeeld op de sterktes en het potentieel van de individuele werknemer.

#### 7.1.6 Streven naar proactiviteit

Een laatste uitdaging voor de organisatie bestaat ten slotte uit een **streven naar proactiviteit**.

Hierbij wordt er in eerste instantie een proactieve houding van de **werknemer** verwacht. Zoals reeds vermeld, wordt er een grote verantwoordelijkheid voor competentieontwikkeling gelegd bij de werknemer zelf en wordt er van hem/haar een belangrijke mate van initiatief en zelfsturende acties verwacht. Daarnaast wordt de werknemer ook gestimuleerd om in de eigen ontwikkeling en carrière een visie op lange termijn te hanteren door het vergroten van de inzetbaarheid. In een dynamische werkomgeving waar levenslange tewerkstelling en jobzekerheid eerder utopie dan realiteit zijn, kan de werknemer door het maximaliseren van de eigen inzetbaarheid een tewerkstellingszekerheid voor zichzelf opbouwen.

In tweede instantie wordt er ook van de **organisatie** een proactieve houding verwacht door een duidelijke langetermijnvisie te hanteren in het gebruik van competentieontwikkeling. Om een competitief voordeel te hebben over de concurrentie worden organisaties aangemoedigd om reeds vandaag in te spelen op de problemen en mogelijkheden van de toekomst. Competentieontwikkeling vormt hiervoor een handig instrument. Door het in kaart brengen van de huidige competenties en de benodigde toekomstige competenties kan er een analyse worden gemaakt van mogelijke gaps of problemen in de toekomst. Via inschattingen van het potentieel krijgen bedrijven ook de mogelijkheid om hier reeds verschillende acties en groeiplannen aan te koppelen. Een voorbeeld hiervan is het schaduworganogram. Dit instrument wordt in de organisatie gebruikt om voor alle belangrijke functies een mogelijke opvolger aan te duiden op basis van het aanwezige potentieel en ambities van de persoon en deze via het opstellen van een groeiplan ook al ten volle ontwikkelen om zo in de toekomst niet voor verrassingen te staan.

## DEEL 3: CONCLUSIES

### Hoofdstuk 1: Algemene conclusies

Voorgaande hoofdstukken geven een grondige analyse weer van de resultaten van de eerste bevraging bij de tweede steekproef van 12 organisaties in het kader van het onderzoeksproject *'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven'*. Hieronder gaan we op zoek naar de kern van deze resultaten en nemen daarbij ook de gegevens uit de bevraging bij de eerste steekproef van 10 organisaties op om kort in te zoomen op de gelijkenissen en verschillen tussen beide groepen. Volgend hoofdstuk schetst dus een aantal algemene conclusies, die kunnen afgeleid worden uit de eerste bevragingsgolf bij 22 Vlaamse organisaties en vat daarbij de kernboodschap per topic samen.

#### 1.1 Triggers voor competentieontwikkeling

De twee groepen van bevroegde organisaties geven **eenzelfde set van triggers** aan om hun investering in competentieontwikkeling te verantwoorden. Daarbij worden in eerste instantie de war for talent, het sturen en motiveren van werknemers en het omgaan met groei en verandering opgegeven als redenen om te investeren in competentieontwikkeling. Daarnaast stellen beide groepen ook het belang van multifunctionele werknemers voorop door de waarde van het maximaal ontplooiën en benutten van het potentieel in elke werknemer te benadrukken. De tweede groep geeft naast bovengenoemde triggers nog een laatste reden op voor competentieontwikkeling, namelijk een focus op kwaliteit. De dienstverlenende organisaties stellen immers dat werknemers het kapitaal vormen van hun organisatie en dat de ontwikkeling van werknemers hierdoor essentieel is voor de ontwikkeling van de organisatie.

Uit bovenstaande triggers kunnen bovendien **twee kernredenen** worden gedistilleerd voor een organisationele investering in competentieontwikkeling. In de eerste plaats zijn organisaties bereid te investeren in competentieontwikkeling, omdat zij geloven dat dit leidt tot een verbetering van de algemene organisatieprestatie. Dit kan aangetoond worden door het belang van onder meer een focus op kwaliteit, het maximaal benutten van het potentieel in de organisatie en het sturen van werknemers. Daarnaast zien organisaties competentieontwikkeling ook als een middel voor het uitbouwen van een langetermijnrelatie met werknemers. Dit wordt weergegeven door onder meer de aandacht die organisaties schenken aan het belang van retentie binnen en het motiveren van werknemers.

#### 1.2 Competentiemanagement

De implementatie van competentie management wordt door alle organisaties op een gelijke manier beschreven. Daarbij wordt competentie management zeer praktisch gedefinieerd als een **tactiek of denkwijze** in de organisatie die een cruciale rol inneemt binnen de HR-cyclus. Competentiemanagement vormt namelijk de kern van alle HR-processen in de organisatie en zorgt door middel van stroomlijning ook voor een verhoogde efficiëntie van deze processen. Daarnaast leidt competentie management ook tot een verticale stroomlijning door teamdoelen en individuele doelen te integreren in de hogere strategie van de organisatie.

De basis van competentie management wordt daarbij in de meeste organisaties beschreven door het **competentiemodel**, dat opgebouwd is uit een cluster van competenties die geconcretiseerd worden door het aangeven van definitie en gedragsindicatoren. Een belangrijke bevinding hierbij is dat de leer- en loopbaancompetenties duidelijk ondervertegenwoordigd zijn

in het competentiemodel van de meeste organisaties. Ondanks het feit dat alle organisaties functionele competenties beschrijven in hun model, neemt slechts de helft van de organisaties ook leercompetenties op en beschrijven nog minder organisaties de loopbaancompetenties.

Het **in kaart brengen** van de competenties van werknemers gebeurt in de meeste organisaties door het opstellen van een kleine HR-cyclus, die bestaat uit het jaarlijks uitvoeren van een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een evaluatiegesprek. Daarbij worden in het planningsgesprek de objectieven vastgelegd voor het komende jaar, gaat het functioneringsgesprek halverwege het jaar na of de werknemer op het juiste pad zit om deze objectieven te bereiken en geeft het evaluatiegesprek aan in welke mate deze objectieven bereikt zijn. Daarnaast kijkt het evaluatiegesprek ook naar de toekomst en werpt daarbij een blik op zowel de ambities en carrière-aspiraties als de huidige competenties van de werknemer. Deze competenties worden in de meeste organisaties in kaart gebracht door een beoordeling van zowel leidinggevende als werknemer. Slechts een minderheid van de organisaties maakt gebruik van 360°-feedback.

### 1.3 Training en opleiding

Uit beide bevragingen blijkt dat training en opleiding een **geconsolideerde plaats** heeft verworven binnen organisaties. Training en opleiding wordt immers al verschillende jaren gebruikt als een belangrijk hulpmiddel voor het ontwikkelen van competenties bij werknemers en de trainingsafdeling is dan ook een gevestigde waarde binnen het HR-departement. Organisaties hebben dus in het verleden reeds sterk geïnvesteerd in training en opleiding en stelden zich daarbij vooral de vraag welke trainingen het meest effectief zijn.

Recent erkennen de organisaties echter dat training op zich een beperkte effectiviteit heeft en dat de **processen rondom de training** minstens even belangrijk zijn. Organisaties geven dan ook aan steeds meer aandacht te besteden aan het bouwen van processen rondom training en opleiding, waarbij er voor de training een analyse wordt gemaakt van de behoeften binnen de organisatie en er na de training een opvolging wordt georganiseerd in termen van zowel een evaluatie van de training als een bestending van de geleerde materie.

Binnen de tweede steekproef werd er bovendien ook een nieuwe trend gespot die **zelfstudie en kennisdoorstroom** in de organisatie benadrukte. Organisaties binnen deze steekproef legden de verantwoordelijkheid voor het leren steeds meer bij het individu en gaven daarbij aan dat zij van hun werknemers een engagement tot zelfontwikkeling verwachtten. Daarnaast wordt ook de kennisdoorstroom binnen organisaties benadrukt. Hierbij worden werknemers gestimuleerd om na het volgen van een opleiding de leerinhoud verder te verspreiden onder collega's. Op deze wijze wordt er gestreefd naar een maximale informatiedeling binnen de organisatie. Deze nieuwe trend heeft bovendien ook de functie van de trainer grondig veranderd. De trainer heeft immers niet langer de opdracht om kennis over te brengen, maar om het proces van kennisverwerving te begeleiden. Hierdoor winnen coaching en mentoring steeds meer aan belang binnen organisaties.

### 1.4 Loopbaanmanagement

In tegenstelling tot training en opleiding staat loopbaanmanagement volgens de bevraagde organisaties nog **in de kinderschoenen**. Binnen de meeste organisaties neemt loopbaanmanagement dan ook de vorm aan van een goed gesprek tussen lijnmanager en werknemer, waarbij de ambities van de werknemer geplaatst worden naast enerzijds de huidige competenties van de werknemer en anderzijds het potentieel van de werknemer. Dit gesprek vindt meestal plaats als onderdeel van het evaluatiegesprek en verwacht een sterk proactieve rol van de werknemer. De werknemer draagt namelijk de verantwoordelijkheid voor het communi-

ceren van de eigen ambities en carrière-aspiraties. Slechts een minderheid van de ondernemingen voert een formeel loopbaanonderzoek uit dat meestal wordt uitgewerkt onder de vorm van een development center.

Daarnaast werken steeds meer organisaties ook **loopbaantrajecten** uit voor werknemers, waarbij het managementpad reeds sterk uitgewerkt is, maar recent wordt aangevuld met het expertpad en het projectpad. Het succes van deze loopbaantrajecten wordt daarbij in belangrijke mate bepaald door enerzijds het voorzien van een transparante communicatie en anderzijds het inbouwen van voldoende flexibiliteit binnen en tussen de paden.

### 1.5 Rol van de verschillende actoren in competentieontwikkeling

De organisaties uit beide bevestigingsluiken zijn het erover eens dat het succes van competentieontwikkeling in grote mate bepaald wordt door de **samenwerking tussen werknemer, lijnmanager en HR-afdeling**. Daarbij wordt er een sterke focus gelegd op de rol van de werknemer, die bestempeld wordt als de eindverantwoordelijke voor het ontwikkelen van de competenties. Om deze rol goed te kunnen vervullen, moet de werknemer hierin ondersteund en opgevolgd worden door de organisatie. Daarbij bestaat de taak van de HR-afdeling uit het creëren van processen en instrumenten die competentieontwikkeling stimuleren, begeleiden en bewaken en is het de taak van de lijnmanager om deze processen en instrumenten te vertalen naar de praktijk van de individuele werknemer.

Naast werknemer, lijnmanager en HR-afdeling speelt ook de **overheid** een belangrijke rol binnen het domein van competentieontwikkeling. Volgens de bevestigde organisaties bestaat de hoofdtak van de overheid uit het stimuleren en ondersteunen van competentieontwikkeling binnen de Vlaamse economie. Daarbij mag de overheid echter geen al te directe maatregelen treffen die de autonomie en de bewegingsvrijheid van ondernemingen in het gedrang kan brengen. Binnen de tweede steekproef wordt daar bovendien nog aan toegevoegd dat de overheid ook moet fungeren als rolmodel en de principes van competentieontwikkeling dus ook in zowel de eigen ondernemingen als het onderwijs moet toepassen. Daarnaast blijkt uit beide bevestigingen ook dat organisaties bij de ondersteuning van competentieontwikkeling een tweesporenbeleid volgen. Bij het organiseren van training en opleiding maken organisaties namelijk gebruik van zowel overheidssubsidies als opleidingen ingericht door de overheid. De overheidsmaatregelen gericht op loopbaanmanagement zijn in de organisaties eerder niet gekend.

### 1.6 Toekomst en uitdagingen

De organisaties in onze twee steekproeven erkennen **4 gemeenschappelijke uitdagingen** voor competentieontwikkeling in de toekomst, namelijk het versterken van de communicatie naar werknemer, lijnmanager en organisatie op zich, het informeren van de ontwikkelingsprocessen door de uitbreiding van werkplekleren, coaching en mentoring, het versterken van de integratie door middel van verticale en horizontale allignering en het individualiseren van de HR-processen door een verschuiving van de focus naar het individu.

Daarnaast stelt de tweede steekproef nog **drie extra uitdagingen** voorop. In de eerste plaats staan de meeste ondernemingen momenteel voor de uitdaging om de nieuwe HR-processen inzake competentieontwikkeling te bestendigen en te verfijnen in de organisatie. Daarnaast geven verschillende bedrijven ook aan momenteel te werken aan de uitbouw van één organisatie-identiteit bij werknemers om zo het silodenken binnen de organisatie uit te roeien. Ten slotte streven de organisaties ook naar meer proactiviteit. Hierbij verwachten ze niet alleen initiatief en zelfstandigheid van het individu, maar ook dat zowel individu als organisatie hun blik continu op de toekomst gericht houden.

## Hoofdstuk 2: 7 lessen voor competentieontwikkeling

De eerste bevestigingsgolf van 22 Vlaamse organisaties met een voortrekkersrol in competentieontwikkeling heeft een veelheid aan interessante bevindingen opgeleverd en staat daarbij toe om op exploratieve wijze een algemeen beeld te schetsen van een aantal goede praktijken in competentieontwikkeling en beschrijft de eenheid en diversiteit in de benaderingen die de organisaties volgen. Hierbij rijst echter de vraag welke lessen uit deze bevindingen getrokken kunnen worden voor een bredere groep van organisaties. Om op deze vraag een antwoord te bieden worden hieronder zeven lessen voor competentieontwikkeling uit de onderzoeksresultaten gedistilleerd, die ondernemingen in acht kunnen nemen bij het implementeren en verfijnen van het proces van competentieontwikkeling in de eigen organisatie. Deze zeven lessen worden hieronder verder verduidelijkt.

### 2.1 Creëer een draagvlak voor competentieontwikkeling in de organisatie

Het welslagen van competentieontwikkeling is in de eerste plaats afhankelijk van het gecreëerde **draagvlak** in de organisatie. Het competentiedenken wordt in organisaties namelijk aanzien als een tactiek of denkwijze die de kern vormt van de verschillende HR-processen en daarbij als praktisch hulpmiddel de effectiviteit en efficiëntie van deze processen versterkt. Om dit competentiedenken te vertalen naar een praktisch werkbaar instrument is het noodzakelijk dat alle werknemers binnen de organisatie dit competentiedenken ook ondersteunen en op deze wijze een draagvlak voor competenties creëren. Zonder dit draagvlak is competentieontwikkeling immers niets meer dan een hol proces.

Daarbij stelt zich uiteraard de vraag hoe een dergelijk draagvlak voor competentieontwikkeling onder de eigen werknemers gecreëerd kan worden. Vanuit dit onderzoek worden er **drie cruciale factoren** naar voren geschoven. In de eerste plaats is het belangrijk om bij het opstellen, uitwerken en opvolgen van competentieontwikkeling de participatie van werknemers te stimuleren. Het betrekken van werknemers in het competentiedenken zorgt er namelijk voor dat zij zich meer verbonden voelen met het gevoerde competentiebeleid en dat zij dit als gevolg ook meer zullen ondersteunen. Daarnaast vormt ook een transparante communicatie een noodzakelijke vereiste voor het creëren van een draagvlak voor competentieontwikkeling. Het spreken van één duidelijke taal creëert immers het nodige vertrouwen bij de werknemers. Ten slotte speelt ook tijd een belangrijke rol. Om alle werknemers mee te krijgen in het verhaal van competentieontwikkeling is het immers noodzakelijk dat hen voldoende tijd wordt gegeven om niet enkel een goed begrip op te bouwen van het nieuwe gedachtegoed, maar zich hieraan ook aan te passen.

### 2.2 Competentieontwikkeling en integratie: 2 onafscheidelijke componenten

Het succes van competentieontwikkeling zit daarnaast ook vervat in de integratie die het concept met zich meebrengt. Competentieontwikkeling en integratie vormen daarbij twee onafscheidelijke componenten, waarbij de ene automatisch de andere impliceert. Zo zorgt het werken met competenties voor een **horizontale integratie** doordat de verschillende HR-processen in de organisatie (bv. selectie, opleiding, evaluatie, ...) geënt zijn op één gemeenschappelijke basis, namelijk de competenties. Hierdoor kunnen deze processen geïntegreerd worden in één grote HR-cyclus, die deze processen beschrijft van instroom over doorstroom tot uitstroom. Daarnaast zorgt het werken met competenties ook voor één gemeenschappelijke taal binnen de verschillende geledingen van de organisatie, waardoor de organisatiestrategie gemakkelijk vertaald kan worden naar teamdoelen en individuele doelen. Op deze wijze zorgen de competenties dus ook voor een **verticale integratie** binnen de organisatie met als gevolg dat de neuzen van alle werknemers in dezelfde richting wijzen.

Deze horizontale en verticale integratie leiden ertoe dat de verschillende activiteiten in de organisatie elkaar **versterken** en hierdoor de effectiviteit en de efficiëntie van deze processen vergroot. Dit vormt uiteraard een belangrijk voordeel voor de organisatie en dus ook een belangrijk aandachtspunt bij het implementeren van competentieontwikkeling.

### 2.3 Verruim je blik naar een brede waaier van competenties

Een derde belangrijke succesfactor binnen competentieontwikkeling wordt gevormd door de breedte van de besproken competenties. Daarbij is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan zowel functionele, leer- als loopbaancompetenties. De **functionele competenties** zijn immers noodzakelijk om de eigenlijke functie op een succesvolle manier te kunnen invullen. Daarnaast zorgt de huidige economie ook voor een groeiend belang van leer- en loopbaancompetenties. Zo leidt de opkomst van de kenniseconomie ertoe dat leren steeds vaker een centrale rol inneemt in de organisatie, waardoor de **leercompetenties** van de werknemer des te belangrijker worden. Daarnaast zorgt de huidige focus op het individu als verantwoordelijke voor de eigen ontwikkeling en de eigen carrière ervoor dat ook de **loopbaancompetenties** van de werknemer aan belang winnen.

Ondanks dit groeiende belang van leer- en loopbaancompetenties bestaat er echter een duidelijke **ondervertegenwoordiging** van deze competenties in zowel het competentiemodel als de HR-praktijken ter stimulering van competentieontwikkeling. De leer- en loopbaancompetenties vormen nochtans een belangrijke hefboom voor het ontwikkelen van competenties. Organisaties worden dan ook aangeraden om hun blik op competenties te verruimen en de leer- en loopbaancompetenties te integreren in zowel het competentiemodel als de verschillende HR-processen. Hierdoor kan de organisatie zichzelf binnen de huidige economische setting een belangrijk competitief voordeel aanmeten.

### 2.4 Creëer een leercultuur

Competentieontwikkeling omvat meer dan training en opleiding. Organisaties zijn steeds vaker overtuigd van deze stelling en onderkennen dat training en opleiding in de strikte zin een beperkte effectiviteit hebben. Ontwikkeling moet dan ook **zo breed mogelijk** gedefinieerd worden. Dit impliceert dat leren niet enkel gebeurt op een vastgelegd tijdstip en een vastgelegde plaats, maar dat leren ten allen tijde kan plaatsvinden binnen verschillende situaties.

Het creëren van een **leercultuur** in de organisatie is dan ook bepalend voor het succes waarmee de competenties van werknemers ontwikkeld worden. Deze leercultuur vergt in de eerste plaats een belangrijke mentaliteitswijziging, waarbij levenslang leren een evidentie wordt voor werknemer en organisatie. Een belangrijke manier om dit levenslang leren te promoten is door continue opvolging te voorzien. Voorbeelden hiervan zijn het opvolgen van training en opleiding door middel van coaching of het organiseren van opvolgdagen, waarbij de geleerde materie niet enkel herhaald wordt maar ook in een nieuw perspectief wordt gezet. Daarnaast vergt een leercultuur ook meer kennisdeling in de organisatie. Hierbij is het in de eerste plaats belangrijk dat ondernemingen het delen van informatie in de organisatie gaan stimuleren. Daarbij kan het formaliseren van het proces van kennisdoorstroom een belangrijk hulpmiddel zijn. Door het begeleiden en bewaken van dit proces geeft de organisatie namelijk niet enkel een belangrijk signaal aan de werknemers over het belang van kennisdeling, maar kan daarbij ook enige garantie bieden op een minimale kennisdoorstroom.

### 2.5 Zorg voor maatwerk binnen competentieontwikkeling

Het competentiedenken in de organisatie legt een duidelijke **nadruk op het individu**. Dit gedachtegoed volgt immers het idee dat elk individu andere talenten of competenties heeft en



dat een afstemming tussen de competenties van het individu en de noden van de organisatie noodzakelijk is om de organisatieprestatie te optimaliseren. Dit idee ondersteunt daarbij de recente trend naar individualisering. Binnen de huidige economie wordt het individu immers een centrale rol toebedeeld als eigenaar van de eigen ontwikkeling en de eigen carrière, waardoor de verantwoordelijkheid grotendeels verschuift van organisatie naar individu.

Dit impliceert echter niet dat de organisatie geen belangrijke rol meer speelt binnen competentieontwikkeling, maar dat deze rol op een andere manier moet worden ingevuld. Daarbij krijgt de organisatie steeds meer de functie toegewezen van **individuele begeleider**. De massa-productie binnen de processen van enerzijds training en opleiding en anderzijds loopbaanmanagement moet immers vervangen worden door een trend naar customization, waarbij de carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden worden aangepast aan de individuele noden van de werknemer. Voorbeelden hiervan zijn de introductie van individuele begeleidingsmechanismen, zoals coaching en mentoring, en het opstellen van persoonlijke ontwikkelings- en loopbaanplannen.

Het creëren van maatwerk is dan ook een belangrijke succesfactor voor competentieontwikkeling, waarbij organisaties worden aangeraden te streven naar gelijkheid tussen werknemers, niet door een 'one fits all'- benadering maar net door de **eigenheid** van elke werknemer te erkennen en bewust in te spelen op de sterktes en het potentieel van elk individu, rekening houdend met wat mogelijk is binnen de organisatie.

## 2.6 Hou je blik gericht op de toekomst

De globalisatietrend binnen onze huidige economie heeft ervoor gezorgd dat organisaties onder een **groeiende internationale concurrentiedruk** komen te staan. Om niet te bezwijken onder deze druk is het voor organisaties van levensbelang om een competitief voordeel te ontwikkelen op de concurrentie, dat niet zomaar gekopieerd of geëvenaard kan worden. Het uitbouwen van een dergelijk voordeel vereist van de organisatie een duidelijk langetermijnperspectief, waarbij vandaag kan worden ingespeeld op de problemen en mogelijkheden van de toekomst.

**Competentieontwikkeling** vormt hierbij een belangrijk instrument. Door het in kaart brengen van de huidige competenties en de benodigde, toekomstige competenties kan de organisatie namelijk op zoek gaan naar discrepanties tussen beide en hierdoor toekomstige problemen detecteren. Deze problemen kunnen dankzij competentieontwikkeling reeds vandaag worden aangepakt door het opstellen van groei- en actieplannen. Zo vermindert de kans dat organisaties in de toekomst voor ongewenste verrassingen komen te staan. Een langetermijnperspectief is dus essentieel voor het welslagen van competentieontwikkeling in de organisatie en dit impliceert dus ook een dynamische visie op competentieontwikkeling. Ondernemingen worden dan ook gestimuleerd om hun blik op de toekomst te richten en daarbij niet te vervallen in kortetermijnoplossingen, maar op een gestructureerde manier op zoek te gaan naar een organisatiestrategie die hun overleving op lange termijn waarborgt.

## 2.7 Streef naar samenwerking

Ten slotte wordt het succes van competentieontwikkeling ook bepaald door de samenwerking of cohesie die schuil gaat achter dit proces. Competentieontwikkeling vergt immers een duidelijk **samenwerkingsverband** tussen werknemer, organisatie en overheid. Daarbij krijgt de werknemer een centrale rol toegewezen als eindverantwoordelijke voor competentieontwikkeling, waardoor diens bijdrage essentieel wordt. Als de werknemer immers niet de nodige capaciteit of motivatie heeft om zichzelf verder te ontwikkelen, dan zal de organisatie dit ook niet kunnen afdwingen. Binnen de organisatie zelf spelen voornamelijk de lijnmanager en de HR-

afdeling een belangrijke rol. Daarbij moet de HR-afdeling een context scheppen voor competentieontwikkeling binnen de organisatie door het creëren en bewaken van processen en instrumenten ter bevordering van competentieontwikkeling. De lijnmanager krijgt daarentegen de rol toegewezen van individuele begeleider en heeft de opdracht deze processen en instrumenten voor competentieontwikkeling te vertalen naar de individuele werknemer en deze bij te staan in het persoonlijk proces van competentieontwikkeling. Ten slotte moet de organisatie ook rekening houden met de overheid als actor voor competentieontwikkeling. Daarbij creëert de overheid niet enkel de wettelijke en maatschappelijke context waarbinnen competentieontwikkeling georganiseerd wordt, maar geeft ook vorm aan het sociaal overlegmodel in Vlaanderen. De ondernemingsraad en vakbonden spelen immers een belangrijke rol binnen de Vlaamse bedrijfswereld en het is voor organisaties dan ook belangrijk om ook met hen op een constructieve manier samen te werken aan competentieontwikkeling.

Organisaties worden dan ook aangeraden om bij het implementeren en hervormen van competentieontwikkeling een **positieve samenwerking** uit te bouwen met werknemer, lijnmanager, HR-afdeling, vakbonden en overheid die gebaseerd is op onderling vertrouwen en een veelvuldige en transparante tweewegscommunicatie.

## REFERENTIES

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. 2005. Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.

Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. 1996. *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.

Ashforth, B., E., & Fugate, M. 2003. Employability: the construct, its dimensions, and applications. *Journal of vocational behavior*, 65, 39-56

Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. 2008. *Werkplekieren. Naar een cartografie van condities voor informeel en non-formeel werkplekieren*. Eindrapport in het kader van het Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. 2006. *Loopbaanbegeleiding in bedrijfcontext. De rol van organisatie, individu en overheid*. Eindrapport van het onderzoek naar 'Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext' in het kader van het VIONA-Onderzoeksprogramma 2005.

Boom, J., M. & Metselaar, E. 2001. Determinanten van employability. *Gedrag en Organisatie*, 1, 21-35.

Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager. A model for effective performance*. Wiley, New York.

Buchmueller, T., & Valetta, R. 1996. The effects of employer-provided health insurance on worker mobility. *Industrial and labor relations review*, 49, 439-455.

Campion, M., A., Cheraskin, L., & Stevens, M., J. 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37, 1518-1542.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2002. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

DeFillippi, R., & Arthur, M. 1994. The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.

De Prins, P. & Melis, A. 2005. Competentiemanagement in Vlaanderen. Van belofte naar ver-zilvering. *Over.Werk*, 2/3, 169-172.

De Vos, A., Dewilde, T., Meganck, A. & Buyens, D. 2006. *Managing different generations @ work: onderzoeksresultaten "Hoe hard werken wij?"*. Onderzoeksrapport in het kader van de Vlerick-Vacature Survey "Hoe hard werken wij?"

De Vos, A., Meganck, A. & Buyens, D. 2005. The role of the psychological contract in retention management: confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 2005/05.

De Vos, A. & Soens, N. 2008. Protean career attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.

Dewilde, T. & De Vos, A. 2008. *Loopbaanperspectieven op werk: de relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid*. Viona-onderzoeksrapport.

DiPrete, T., De Graaf, P, Luijkx, R., Tahlín, M., & Blossfeld, H. 1997. Collectivist versus individualist mobility regimes? Structural change and job mobility in four countries. *American journal of sociology*, 103, 318-358.

Forrier, A., & Sels, L. 2003. The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.

Geirnaert, H. & Buyens, D. 2003. *Het verband tussen bedrijfsstrategie en competentie-management: literatuurstudie en kwalitatief onderzoek bij Belgische bedrijven*. Proefschrift: Universiteit Gent.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1990. Core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-93.

Hall, D. 1996. Protean careers in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Review*, 10, 8-16.

Hoekstra H.A.& van Sluijs E. 1999. *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Van gorcum, Assen.

Inkson, K. 1995. Effects of changing economic conditions on managerial job changes and careers. *British journal of management*, 6, 183-194.

Karaevli, A., & Hall, D. T. 2006. How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 359-373.

Kuijpers, M. 2003. *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar competenties*. Proefschrift: Twente University Press.

Leana, C. & Feldman, D. 1994. The psychology of job loss. *Research in personnel and human resources management*, 12, 271-302.

Lievens, F. 2006. *Handboek Human Resource Management: back to basics*. Leuven: Uitgeverij Lannoo

Lindley, R.M. 2002. Knowledge-based economies: the European employment debate in a new context. In Rodrigues, M. J. (Ed.), *The New Knowledge Economy in Europe*, 95-145. Cheltenham: Edward Elgar.

Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. 2005. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.

Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J., & Wanek, J.E. 1997. Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In Ford, J. K., Kozlowski, S.W.J., Kraiger, K., Salas, E., & Teachout, M. S. (Eds.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, 153-193. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.

Orpen, C. 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*, 15, 27-37.

- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636-652.
- Peiperl, M. & Baruch, Y. 1997. Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25, 6-22.
- Rosenfeld, R. 1992. Job mobility and career processes. *Annual review of sociology*, 18, 39-61.
- Ryckaert, K. & De Vos, A. 2008. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie*. Onderzoeksrapport Steunpunt Werk en Sociale economie.
- Sels, L., Buyens, D., Forrier, A., De Vos, A., Dewettinck, K., & Dewinter, C. 2006. *Inzetten op competentieontwikkeling*. Discussietekst gericht op de ontwikkeling van een Competentie-agenda opgemaakt in opdracht van Vlaams minister van Werk Frank Vandenbroucke.
- Sels, L. & De Winne, S. 2005. *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. 2002. Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 18(2), 149-169.
- Tannenbaum, S., I. & Yukl, G. 1992. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Van Beirendonck, L. 2004. *Iedereen competent*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Van Dam, K., van der Heijden, B.I.J.M. & Schyns, B. 2006. Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19(1), 53-68.
- Van der Heijde, C. M. & van der Heijden, B. I. J. M. 2006. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Klink & Boom 2003. Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 125-137.
- Vanweddigen, M. 2006. Vlamingen en hun opvattingen over (betaalde) arbeid. *Stativaria*, 38.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. 2006. *Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid?* Leuven: Department of marketing and organisation studies (MO).
- Verbruggen, M. & Sels, L. 2007. *Is employability maakbaar? De hefboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd*. Leuven: onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW).

## BIJLAGE: DE GEHANTEERDE VRAGENLEIDRAAD

### Vragenschema

#### Contextvariabelen

- Sector
- Hoofdactiviteit organisatie
- Profit/non profit
- Grootte organisatie
- Werknemers:
  - o % arbeiders
  - o % bedienden
  - o Tijdelijke werknemers
  - o Contractuelen - statutairen
- Buitenlandse moederorganisatie?

#### Structuur en strategie HR

- Op welke manier is het HR-departement binnen de organisatie gestructureerd?
  - o Is er een organigram voorhanden?
  - o Wat zijn de verantwoordelijkheidsdomeinen voor de verschillende functies?
  - o Wat zijn de centrale processen die uitgetekend zijn?
- Is er een moederorganisatie?
  - o Zo ja, op welke vlakken zijn er centrale richtlijnen?
  - o Op welke vlakken is er autonomie, tot op welk niveau?
- Is er binnen de organisatie een strategisch plan voor HR?
  - o Zo ja, wat zijn de krachtlijnen van dit plan?
  - o Op welke manier wordt opgevolgd of deze doelen behaald worden? Is er een HR-scorecard?

#### Triggers voor competentieontwikkeling

- Wat betekent competentieontwikkeling voor u?
  - o Wat valt daar voor u allemaal onder?
  - o Hoe belangrijk is dat binnen uw organisatie?
- Is er binnen de organisatie een strategisch plan voorzien omtrent competentieontwikkeling?
  - o Zo ja, wat zijn de krachtlijnen van dit plan?
- Op welke manier worden de doelen binnen het plan verwezenlijkt?
  - o Welke activiteiten zijn hieraan gekoppeld?
- Waarom wordt binnen de organisatie aan competentieontwikkeling gedaan?
  - o Vanuit welke uitdagingen is de strategie rond competentieontwikkeling tot stand gekomen?
  - o Wat waren de belangrijkste concrete drivers/aanleidingen om over te gaan tot competentieontwikkeling?

- Waar werd/wordt de behoefte aan competentieontwikkeling het meest gevoeld?
- Wat zijn de belangrijkste doelgroepen voor competentieontwikkeling of zijn bovenstaande processen voor alle werknemers?
- Waarom deze doelgroepen? Worden er in de toekomst nog andere doelgroepen bekeken?

<i>Competentiemanagement</i>
------------------------------

- Het competentiemodel
  - Op welke manier worden competenties van medewerkers in kaart gebracht?
  - Hoe worden competenties ingedeeld?
    - Bestaat er een bepaalde hiërarchie tussen competenties?
    - Welke categorieën van competenties worden onderscheiden?
    - Wordt er gewerkt met kerncompetenties? Zo ja, welke zijn dit?
    - Welke competenties staan centraal om te ontwikkelen?
    - Op welk niveau worden competenties gedefinieerd? Wat zijn bevindingen binnen dit kader?
    - Wordt het competentiemodel soms herzien? Zo ja, wat zijn de redenen hiervoor?
    - Zal het competentiemodel veranderingen ondergaan in de toekomst? Zo ja, waarom? Bij welke doelgroepen?
- HR Cyclus
  - Op welke manier wordt met deze competenties omgegaan?
    - Op welk moment staan de competenties het meest centraal? Wat is de meest voorkomende vraag die aan uw afdeling gesteld wordt ivm competenties? (reactief-waardegedreven)
    - Op welke manier worden competenties ontwikkeld?
    - Op welke manier wordt beslist welke methode van competentieontwikkeling wordt gekozen?
    - Wat zijn voordelen en nadelen van de verschillende methoden?
  - Zijn er nieuwe methoden die zullen gehanteerd worden in de toekomst?
    - Waarom?
    - Welke?
- Doelgroepen
  - Wat wordt gedaan met de informatie uit de competentieprofielen?
    - Wordt deze informatie individueel gebruikt of ook op algemeen niveau, bv. door samenvattingen binnen afdelingen/binnen de organisatie?
    - Wordt de evolutie van competentieprofielen bekeken? Zo ja, door wie en op welk vlak? (individueel, afdeling, organisatie?)
    - Worden de effecten van competentie management nagegaan?
      - Zo ja, op welke manier?
      - Wat zijn de indicatoren?
      - Wat zijn de ervaringen met deze evaluatie?
      - Wordt dit systeem behouden in de toekomst?
- Rolverdeling tussen de verschillende actoren binnen competentieontwikkeling
  - Wat wordt verwacht van de verschillende actoren binnen competentie management?

<i>Training en Opleiding</i>
------------------------------

- Welke opleidingsmogelijkheden zijn er voorhanden?
  - o Op welke manier worden deze mogelijkheden ingedeeld?
  - o Wordt er een onderscheid gemaakt tussen formeel en informeel leren?
- Wie kan opleidingen aanvragen?
- Op welke manier gebeurt dit? Wie neemt welke beslissingen binnen dit kader?
- Wat wordt van alle partijen verwacht? Wat zijn de rollen van alle partijen?
  - o Hoe belangrijk is opleiding binnen uw organisatie?
  - o Is er sprake van een opleidingscultuur binnen uw organisatie?
- Hoe worden de budgetten bepaald?
  - o Wie heeft de verantwoordelijkheid hiervoor?
  - o Wordt er beroep gedaan op externe financiering? (bv. Sectorfondsen)
  - o Wat is de budgettering naar de toekomst toe? Wat zijn de achterliggende redenen van deze trend?
- Waren er belangrijke keuzes die moesten gemaakt worden? Welke, wat waren de afwegingen binnen dit kader?
- Toekomst & uitdagingen

<i>Loopbaan- en High Potential management</i>
---

- o Op welke manier wordt binnen de organisatie aan loopbaanbeleid gedaan?
- o Welke partijen zijn betrokken binnen loopbaanbeleid?
  - Wat zijn de rollen van alle partijen binnen loopbaanbeleid (wat wordt verwacht van de werknemers, lijnmanagers, HR en topmanagement).
  - Hoe belangrijk is loopbaanbeleid binnen uw organisatie? Zal dit belang toeneemen/afnemen in de toekomst?
- o Worden er bepaalde beloftes gedaan naar werknemers rond hun loopbaan?
- o Zijn er bepaalde rechten en plichten voor de verschillende partijen gedefinieerd?
- o Is er sprake van zelfsturing bij werknemers?
  - Wat is de filosofie hierrond?
  - Op welke manier wordt daar aan gewerkt? Hoe worden werknemers gestimuleerd om actief hun carrière in handen te nemen? (cf. loopbaancompetenties)
  - Zijn er bepaalde tools hiervoor voorhanden?
- o Is er ondersteuning/feedback voorhanden voor werknemers in hun loopbaankeuzes? Welke?
  - Wie verschaft deze feedback?
- o Waren er belangrijke keuzes die moesten gemaakt worden?
  - Welke?
  - Wat waren de afwegingen bij deze keuzes?
- o Toekomst & uitdagingen



Op welke manier zijn bovenstaande activiteiten aan elkaar <i>gekoppeld/geïntegreerd</i> ?
---

- Zijn er een aantal zaken uit loopbaanmanagement, VTO-beleid, competentie management & performantie management aan elkaar gerelateerd?
  - o Zo ja, op welke manier?
- Wordt een Persoonlijk Ontwikkelingsplan opgesteld?
  - o Zo ja, wat bevat dit POP?
  - o Op welke manier wordt dit opgevolgd?
  - o Voor welke groepen van werknemers wordt een POP opgesteld?
  - o Waarom voor deze groepen van werknemers?
- Op welke manier komen bovenstaande zaken samen vanuit het perspectief van de werknemer?

<i>Overleg binnen competentieontwikkeling</i>
---

- Hoe zijn de verschillende bovenbesproken processen tot stand gekomen?
  - o Wie is hierin betrokken geweest
  - o Wat was de aanleiding hiervoor?
- Hoe wordt gecommuniceerd over de bovenbesproken processen? Via welk kanaal? (ondernemingsraad?)
- Is er inspraak van de werknemers over bovenstaande processen?
- Worden de vakbonden betrokken in bovenstaande processen?
- Wat betekent dit overleg voor u?
  - o Kan dit overleg verbeterd worden? Hoe?

<i>Overheidsmaatregelen</i>
-----------------------------

- Maakt u gebruik van overheidsfinanciering of overheidsinitiatieven in een van bovenbesproken processen?
  - o Zo ja, welke?
  - o Zo nee, heeft u weet van mogelijkheden hieromtrent?
    - Indien ja, bent u van plan deze mogelijkheden te gebruiken en waarom (niet)?
- Welke rol ziet u weggelegd voor de overheid binnen alles i.v.m. competentieontwikkeling?
  - o Wat zijn uw verwachtingen naar de overheid toe?
- Vervult de overheid deze rol volgens u?
  - o Ziet u de overheid als een steunende partner in competentieontwikkeling?
  - o Zijn er remmende factoren vanuit de overheid?
- Zou de overheid nog meer inspanningen kunnen doen op het vlak van competentieontwikkeling.
  - o Zo ja, op welke vlakken?
  - o Waarom op die vlakken?
  - o Wat zou u een goed initiatief van de overheid binnen competentieontwikkeling vinden?
    - Wanneer zou u zeker gebruik maken van deze initiatieven?
- Vindt u de overheid bereikbaar voor initiatieven omtrent competentieontwikkeling?
  - o Is er voldoende communicatie/wisselwerking?
  - o Op welke manier zou deze communicatie kunnen verbeteren?

<i>Toekomst &amp; Uitdagingen</i>
-----------------------------------

- Zijn er bepaalde elementen binnen de voorgaande processen waaraan nog gesleuteld wordt?
  - o Zo ja, waarom?
  - o Wat waren de afwegingen?
  - o Welke richting wordt ingeslagen?
- Wat zijn de projecten die op stapel staan binnen competentieontwikkeling?
  - o Hoe zal dit aangepakt worden?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor u binnen competentieontwikkeling?
  - o Indien u slechts 1 uitdaging zou kunnen kiezen om te realiseren, wat zou dit dan zijn en waarom?
  - o Hoe kunnen deze uitdagingen gerealiseerd worden?
- Wat zijn de belangrijkste vragen en onzekerheden voor de toekomst waarmee u geconfronteerd wordt binnen het domein?
  - o Kan de overheid hierin een steunende rol spelen? Op welke manier?
- Wat is uw droom op het vlak van bovenstaande processen?

Algemene evaluatie
--------------------

- Wat is uw algemene evaluatie van de manier van werken?
  - o Sterke punten en zwakke punten?
  - o Belangrijkste sterke punt en belangrijkste zwakke punt?
  - o Indien u 1 iets zou kunnen kiezen om te veranderen, wat zou dit zijn en waarom?

---

 Lijnmanagement
 

---

- Wat is uw rol binnen loopbaanmanagement – performance management – competentie management?
- Wat wordt van u verwacht binnen dit kader?
- Zijn deze afspraken geformaliseerd?
- Is er ondersteuning voor uw rol op een bepaalde manier? Zou dit interessant kunnen zijn? Zo ja, wat?
- Feedback op uw rol? Zo ja, op welke manier? Zou dit interessant zijn?
- Op welke manier heeft u contact met HR en medewerkers ivm de verschillende activiteiten?
- Wat is uw algemene evaluatie van de manier van werken?
  - o Sterke punten en zwakke punten?
  - o Belangrijkste sterke punt en belangrijkste zwakke punt?
  - o Indien u 1 iets zou kunnen kiezen om te veranderen, wat zou dit zijn en waarom?
- Wat betekent competentieontwikkeling voor u?
- Bent u betrokken geweest met het opzetten van de verschillende activiteiten? Hoe is de communicatie daaromtrent gevoerd? Wat vond u van deze communicatie?

---

 Vakbonds délégué
 

---

Communicatie omtrent verschillende zaken rond competentieontwikkeling

Hoe worden de zaken besproken en wie wordt er betrokken?