

Competentiemanagement als basis voor persoonlijke ontwikkelingsprofielen

Mi. SCHOORL, P.C.M. BARTELS en Mg. SCHOORL

Inleiding

In het Laboratorium voor KCHI wordt op systematische wijze aandacht besteed aan kwaliteitsbeleid en innovatie op het gebied van 'human resources' management. Er wordt gewerkt aan dwarsverbanden tussen de genoemde terreinen om het sociaal beleid in te bedden in het kwaliteitssysteem.

Medewerkers zijn de spil van de laboratoriumorganisatie. De kwaliteiten van het menselijk potentieel worden derhalve beschouwd als kritische succesfactoren voor het realiseren van strategische doelstellingen. Voor ontwikkeling van kernactiviteiten is de laboratoriumorganisatie afhankelijk van het vermogen om getalenteerde medewerkers te werven en te behouden. 'Boeien en binden' is tegenwoordig een prominente pijler van het personeelsbeleid.

Met het oog op een dynamische ontwikkeling van de laboratoriumorganisatie en snelle innovatie op vakinhoudelijke terreinen worden individuele kennis en vaardigheden voortdurend aangepast aan actuele trends. De dag van vandaag wordt benut om individuele kennis en expertise nauwgezet af te stemmen op de vraag van morgen. Met behulp van competenties worden gedragseisen voor succesvol functioneren verwoord. Competenties beschrijven gewenst gedrag en resulteren daarmee tevens in de gewenste bedrijfscultuur vanuit het perspectief van de organisatie.

Introductie van competentie management in combinatie met resultaat- & ontwikkelingsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsprofielen (POP's) wordt door ons beschouwd als een degelijk fundament voor het bouwwerk van integraal personeelsmanagement (zie figuur 1).

Competentiemanagement

Competentiemanagement wordt gebruikt om de inzet en ontwikkeling van medewerkers af te stemmen op de doelen van de organisatie (1). Met behulp van het beschikbare SHL-kader voor selectie van relevante competenties wordt bepaald welke competenties werkelijk bijdragen aan het succes van de organisatie (2). Vervolgens wordt een inschatting gemaakt over welke competenties de huidige medewerkers beschikken. Op basis van de vergelijking tussen wat wenselijk en aanwezig is wordt gewerkt aan gerichte ontwikkeling van competenties die ontbreken. Met behulp van de 'planning & control'-cyclus wordt een systematische implementatie van competentie management geïntegreerd in het kwaliteitssysteem. Ont-

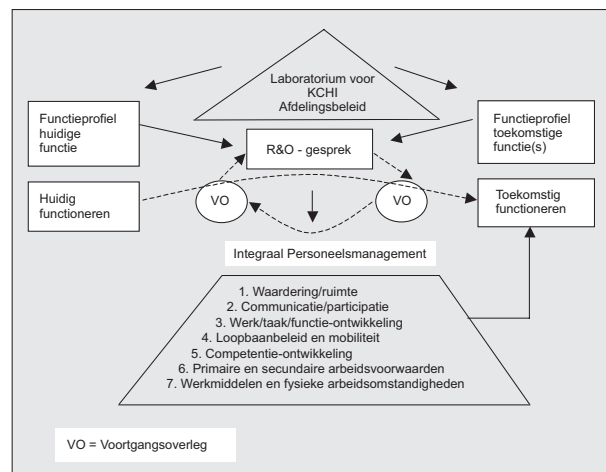
wikkeling van competentie management resulteert in meer samenhang tussen diverse elementen van personeelsmanagement. Competentieprofielen zijn niet alleen nuttig voor systematische ontwikkeling en selectie van opleidingen, doch actuele profielen zijn evenzeer van belang in het kader van werving en selectie, beoordeling, loopbaanontwikkeling.

Competentieprofiel

Een competentieprofiel betreft een ontwikkelingsgerichte beschrijving van actuele kenmerken voor een bepaalde functie. Competentieprofielen worden regelmatig geactualiseerd, waarbij het accent ligt op exploitatie van persoonlijke competenties die voor realisatie van beleidsdoelstellingen van belang zijn. Een competentieprofiel impliceert een veranderlijk en situatiespecifiek bestanddeel van een functiebeschrijving. Als gevolg van het proces van actualisering van competentieprofielen worden medewerkers periodiek gestimuleerd om gericht te werken aan de ontwikkeling van individuele talenten ten behoeve van de eigen loopbaanontwikkeling.

Implementatie

Bij introductie van competentie management Bij introductie van competentie management en resultaat- & ontwikkelingsgesprekken ligt het accent op ontwikkeling van capaciteiten bij individuele medewerkers in samenhang met systematische beïnvloeding van cultuurveranderingen. Per functie is een competentieprofiel beschikbaar. Een competentieprofiel is gebaseerd op een selectie van indicatoren op het gebied van kennis en vaardigheden, klant- en servicegerichtheid, stressbestendigheid, planning en



Figuur 1. Schematische weergave van samenhang tussen essentiële onderdelen van integraal personeelsmanagement.

organisatievermogen, flexibiliteit, kwaliteit, eigen initiatief, resultaatgerichtheid, interne en externe oriëntatie, logistiek management, coachend leiderschap, werken in teamverband en motivering van anderen. Relevante indicatoren voor de functies analist, senior-analist en sectorhoofd zijn vermeld in tabel 1.

Sectorhoofden

Bij leidinggevendens wordt sturen op hoofdlijnen steeds belangrijker geacht. Activiteiten zijn dermate complex en snel aan verandering onderhevig dat bij 'top-down'-besturing het integrale overzicht soms ontbreekt. Voor planning en organisatie van activiteiten is een systematische aanpak van probleemanalyse essentieel (projectmanagement).

Resultaatgerichtheid en bezieling door de professie zijn wezenlijke uitgangspunten. Het creëren van draagvlak voor nieuwe projecten bij medewerkers is noodzakelijk voor realisatie van doelstellingen. Het belang van externe gerichtheid en ondernemende kwaliteiten bij sectorhoofden neemt toe aangezien men in toenemende mate als voortrekker fungeert bij realisatie van strategische beleidsuitgangspunten. Inzicht in logistieke processen en management is van belang voor verhoging van productiviteit, optimalisatie van bedrijfsvoering, planmatige inzet van medewerkers, regionale samenwerkingsverbanden en samenwerking tussen cliënten en leveranciers. Bij het competentieprofiel voor sectorhoofden vallen analogieën op met het profiel van een voetbalcoach:

- strategisch en tactisch inzicht
- vermogen om teamleden te motiveren en te stimuleren
- kan werk uit handen geven (coach speelt zelf immers niet mee)
- aanspreekpunt voor sector overstijgende zaken
- kalme in geval van stress-situaties

Accenten voor sectorhoofden in de toekomst omvatten de thema's delegeren/coachen, resultaatgerichtheid, ontwikkelingsgericht leidinggeven, pro-activiteit en ondernemerschap.

Senior-analisten

Vakbekwaamheid, flexibiliteit en het functioneren als teamspeler vormen de basis van het competentieprofiel. Bij senior-analisten worden hoge eisen gesteld aan prestaties en actieve stimulering van de ontwikkeling van expertise bij anderen. Ontwikkeling van vaardigheden en individuele talenten wordt gestimuleerd door constructieve feedback en coaching door leidinggevendens. Senior-analisten zijn in staat om hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden. Een combinatie van creativiteit en logica is van belang om relevante conclusies te kunnen trekken uit beschikbare informatie (probleemanalyse).

Analisten

Analisten werken op constructieve wijze samen om op efficiënte wijze teamdoelen te realiseren en actuele informatie uit te wisselen. Vanwege steeds kortere dienstverbanden is overdracht van kennis en informatie een kritische succesfactor. Men is gemakkelijk in staat om zich aan te passen aan snel veranderende

Tabel 1. Kenmerken van competentieprofielen voor de functies analist, senior-analist en sectorhoofd.

Kenmerk	Functie		
	Analist	Senior-analist	Sectorhoofd
Kennis & vaardigheden	x	x	
Werken in teamverband	x	x	
Motivering en ontwikkeling van anderen		x	x
Klant- & servicegerichtheid	x		
Opbouwen en onderhouden van relaties			x
Stressbestendigheid	x		
Planning- & organisatievermogen			x
Flexibiliteit	x	x	
Carrière en persoonlijke ontwikkeling	x		
Oordeelsvorming	x		
Probleemanalyse		x	
Aandacht voor kwaliteit		x	
Mondeling en schriftelijk communiceren		x	
Gedrevenheid, initiatief en zelfvertrouwen			x
Logistiek & management			x
Interne & externe oriëntatie			x
Coaching			x
Interpersoonlijke sensitiviteit			x
Delegeren			x

werkomstandigheden en is daarbij ontvankelijk voor nieuwe ideeën. Objectiviteit, constructieve feedback en het kunnen leveren van prestaties onder wisselende werkdruk zijn wezenlijke onderdelen van het competentieprofiel.

Toetsing

Voor toetsing van individuele competenties op genoemde gebieden (tabel 1) zijn vragenlijsten ontwikkeld. Het genereren van actuele checklists impliceert maatwerk. Op basis van individuele capaciteiten en gesignaleerde witte vlekken wordt voor de komende jaren een persoonlijk opleidingsplan samengesteld. Jaarlijks worden individuele opleidingswensen geregistreerd met in acht neming van het meerjaren opleidingsplan.

Conclusie

Competentiemanagement faciliteert organisaties om flexibiliteit en bestendige ontwikkeling in personeelsmanagement in een goede balans toe te passen. Invoering van competentie management in combinatie met resultaat- & ontwikkelingsgesprekken resulteert in een efficiëntere benutting van individuele capaciteiten en de wijze waarop persoonlijke capaciteiten binnen een bepaalde functie optimaal tot hun recht kunnen komen. De laboratoriumorganisatie ontwikkelt zich beter naarmate de talenten van individuele medewerkers en de bedrijfscultuur beter op elkaar worden afgestemd.

Referenties

1. Kluytmans F. Leerboek Personeelsmanagement, 4^e editie. Wolters-Noordhoff, Groningen 2001.
2. SHL, Utrecht. E-mail: info@shlgroup.nl.