

Invoering Competentiemanagement, een stappenplan

Bron: Dit stappenplan is gebaseerd op het Handboek Competentiemanagement, ontwikkeld in samenwerking tussen de sectorfondsen Zorg en Welzijn en Fontys Hogeschool Sociaal Werk 2003.

Hierna volgt een stappenplan met de belangrijkste stappen die genomen moeten worden om tot competentie management te komen.

1. Definiëren van strategisch organisatiebeleid

2. Vaststellen projectplan

Naast een goedkeuring door de directie is het belangrijk de OndernemingsRaad te betrekken.

3. Definiëren van collectieve competenties (ook wel organisatie of kerncompetenties)

- welke competenties moeten wij ontwikkelen om ons op de huidige markten in de toekomst te handhaven
- welke competenties moeten wij ontwikkelen om ons in de toekomst op de meest veelbelovende nieuwe markt(en) kansrijk te maken?
- waar kunnen wij met onze huidige competenties onze marktpositie nog verbeteren?
- welke nieuwe markt(en) kunnen wij met onze huidige competenties bereiken?

4. Competentieonderzoek

Ideaal gesproken worden de competenties bepaald in dialoog tussen management en (een afvaardiging van) medewerkers. Het vaststellen van competenties is een arbeidsintensief proces.

Centrale vragen die in deze fase aan de orde komen zijn:

a. Op teamniveau

- wat draagt uw team precies bij aan de huidige organisatie doelen?
- wat zou uw team kunnen bieden m.b.t. de beschreven nieuwe competenties?
- hoe typeert u de competenties van uw team?

- welke competenties heeft uw team die een bijdrage zouden kunnen betekenen aan de organisatie maar die nog niet benut worden?

b. Op medewerkerniveau

- wat draagt u precies bij aan de huidige team/organisatiedoelen?
- wat zou u kunnen bieden m.b.t. de beschreven nieuwe competenties?
- hoe typeert u de competenties van uw team?
- welke competenties heeft u die een bijdrage zouden kunnen betekenen aan de organisatie maar die nog niet benut worden?

5. Ontwikkelbehoefte inventariseren

a. van het team

- welke ontwikkeling zou voor uw team *noodzakelijk* zijn om de huidige bijdrage aan de organisatie te optimaliseren?
- welke ontwikkeling zou voor uw team *wenselijk* zijn om de huidige bijdrage aan de organisatie te optimaliseren?
- welke ontwikkeling zou voor uw team *noodzakelijk* zijn om in de toekomst een optimale bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie?
- welke ontwikkeling zou voor uw team *wenselijk* zijn om in de toekomst een optimale bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie?
- hoe zou u de ambitie van uw team omschrijven?
- wat heeft u nodig om die ontwikkeling te helpen realiseren?
- welke aspecten zouden die ontwikkeling kunnen belemmeren?

b. van de medewerker

- welke ontwikkeling zou voor u *noodzakelijk* zijn om de huidige bijdrage aan de organisatie te optimaliseren?
- welke ontwikkeling zou voor u *wenselijk* zijn om de huidige bijdrage aan de organisatie te optimaliseren?
- welke ontwikkeling zou voor u *noodzakelijk* zijn om in de toekomst een optimale bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie?
- welke ontwikkeling zou voor u *wenselijk* zijn om in de toekomst een optimale bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie?
- hoe zou u uw ambitie omschrijven?
- wat heeft u nodig om die ontwikkeling te helpen realiseren?
- welke aspecten zouden die ontwikkeling kunnen belemmeren?

6. Collectieve competenties, teamcompetenties en individuele competentie vastleggen in competentieprofielen.

Het competentieprofiel geeft per functie aan welke competenties behorende bij een specifieke functie en hoe de medewerker daarop gaat scoren. U kunt daarbij eventueel gebruik maken van competentieprofielen die reeds elders zijn opgesteld.

7. Strategisch personeelsbeleid formuleren

Wat betekenen de antwoorden van 1 t/m 5 voor:

- selectie van nieuwe medewerkers? Welke competenties moeten nieuwe medewerkers bezitten en hoe beoordelen wij of zij daarover beschikken?
- loopbaan en doorstroming, horizontaal en verticaal, van zittende medewerkers?
- ontwikkeling van zittende medewerkers?

- beloning?
- beoordeling?
- stijl van leidinggeven?
- leer- en opleidingsbeleid?

8. Strategisch leer- en opleidingsbeleid formuleren (strategisch personeelsontwikkelingsbeleid)

Het invoeren van competentie management is effectiever naarmate er in de organisatie meer sprake is van een goed leer- en ontwikkelingsklimaat.

a. Analyse

Er zal een beoordeling moeten worden gemaakt van de aard en de omvang van de kloof tussen gewenste en huidige situatie. De beoordeling moet zich richten op welke competenties bij de medewerker sterk aanwezig zijn, waar lacunes liggen, waar individuele competenties liggen die de medewerker binnen de functie nog niet aanspreek.

- welk functioneren van teams zou moeten veranderen?
- wat moet worden ontwikkeld en wat is daarbij nodig?
- wat is daarvan te ontwikkelen met leer- en opleidingsinstrumenten?

b. Invoeren van teamontwikkelplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

c. Instrumenten vaststellen

- wat kan on the job worden gerealiseerd?
- wat kan next to the job worden ingezet?
- wat kan in company off the job worden getraind?
- wat moet extern worden uitbesteed?
- Hoe borgen wij de transfer van off the job leren naar het eigen werk?

d. Evaluatiepunten en momenten afspreken en vastleggen in teamontwikkelplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

9. Afspreken inzet team / individuele medewerker (contract teamleider - team/medewerker)

10. Competentiemanagement: een continu proces

De veranderingen in de omgeving staan niet stil. Competentiemanagement is dan ook een continu proces waarin steeds opnieuw moet worden gekeken naar de benodigde competenties.