



Competentieboek Een waardevol instrument voor groei en ontwikkeling.

Is competentie management in deze veranderlijke tijden nog steeds relevant?
Absoluut!

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben grote impact op de arbeidsmarkt. Ze stellen nieuwe of andere eisen aan werk en functies en vragen andere competenties van medewerkers. Dat zorgt voor uitdagingen en kansen voor werkgevers, leidinggevend en HR-teams. Het zijn van een goede werkgever met wervingskracht, het bieden van ontwikkelmogelijkheden en mooie loopbaanpaden zijn dan ook belangrijke HR-thema's.

In dit boek verstaan we onder competenties het vermogen om kennis, vaardigheden, houding en persoonskenmerken in te zetten om succesvol te functioneren.

Competenties zijn ook belangrijk wanneer je talenten breder en flexibeler inzet dan alleen in specifieke functies. Bijvoorbeeld in tijdelijke rollen, projecten of multidisciplinaire teams. Daardoor krijgt de medewerker onder andere interessanter werk en ruimte om talent te ontwikkelen. Ook wordt de organisatie bijvoorbeeld wendbaarder en ontstaat groei en ontwikkeling doordat medewerkers gemotiveerd zijn.

Wat kun je verwachten?

Het competentieboek van Human Capital Group biedt handvatten om aan de slag te gaan met competentie management. We leggen uit hoe wij kijken naar competentie management, hoe jij het kunt inzetten en hoe je competenties kunt ontwikkelen. Het is een richtinggevend instrument dat je kunt toepassen op de situatie van je eigen organisatie. We helpen je onder meer op het gebied van duurzame inzetbaarheid, diversiteit en inclusie, werven en binden en wendbaar organiseren.

We werken daarnaast 33 competenties uit met de volgende opbouw:

- Een definitie van de competentie. Dit is een kernachtige beschrijving van wat er met de competentie wordt bedoeld.
- Een uitwerking van de competentie op vier verschillende niveaus, inclusief gedragsvoorbeelden.
- Een korte inleiding op de ontwikkelbaarheid van de competentie.
- Een overzicht van de relatie met andere competenties. Dit helpt bij het in samenhang ontwikkelen van competenties.
- Een korte toelichting op de situatie wanneer een competentie uit balans is, dus wanneer er te veel of te weinig van een competentie aanwezig is.
- Toetsvragen die kunnen helpen om te achterhalen in welke mate een bepaalde competentie zichtbaar wordt.
- Coachingstips om de medewerker gericht te helpen bij het ontwikkelen van de competentie.
- Persoonlijke ontwikkeltips waarmee de medewerker zelf aan de slag kan.
- Een kort overzicht van trainingen die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de betreffende competentie.
- Voorbeelden van ontwikkelafspraken om de vertaling naar de eigen situatie makkelijker te maken.



Agile competenties

Veel organisaties zijn de afgelopen jaren geheel of gedeeltelijk overgegaan op agile werken. Dit stelt eisen aan vaardigheden van medewerkers. Daarom stelden we op basis van verschillende inzichten competenties samen die belangrijk zijn om goed te functioneren in een agile-werkomgeving.

Wij werken in het competentieboek zes agile-competenties uit:

- ✓ Resultaatgerichtheid
- ✓ Samenwerken
- ✓ Wendbaarheid
- ✓ Verandervermogen
- ✓ Mentale weerbaarheid
- ✓ Databedrevenheid
- ✓ Klantgerichtheid



Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben grote impact op de arbeidsmarkt. Ze stellen nieuwe of andere eisen aan werk en functies en vragen andere competenties van medewerkers.

De inzet van het competentieboek

Je kunt het competentieboek van Human Capital Group op verschillende manieren inzetten:

- Om functies en/of rollen inhoudelijk vorm te geven qua vaardigheden of gedrag en om bijvoorbeeld vorm te geven aan wervingsprofielen.
- Om een goed gesprek aan te gaan over het ontwikkelen van vaardigheden. Met de definities en de gedragsvoorbeelden kun je een gemeenschappelijk beeld krijgen over wat de bedoeling is.
- Om goede ontwikkelafspraken te maken. De voorbeeldontwikkelafspraken kunnen helpen en ideeën geven om hier vorm aan te geven.
- Voor teamontwikkeling: om binnen teams/onderdelen gericht te werken aan bepaalde nieuwe (bijvoorbeeld agile-)competenties. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door te kalibreren/meten wat het huidige niveau is van een bepaalde competentie (of set aan competenties) om zo nodig gerichte ontwikkelinterventies in te gaan zetten. Dit kun je na bijvoorbeeld een jaar nog een keer doen om te kijken in welke mate de gewenste ontwikkeling is gerealiseerd. Dit kan ondersteund worden met online tooling.
- Om kernwaarden van de organisatie te laden met andere woorden, om duidelijk te maken wat er wordt verstaan onder de kernwaarde en wat dit betekent voor medewerkers in termen van gedrag. Dit kan onderdeel worden van bijvoorbeeld ontwikkelgesprekken.
- Om richting te geven aan loopbaanpaden: zicht krijgen op de belangrijkste competenties en niveaus voor een mogelijke volgende stap in je loopbaan om hier vervolgens je hier op te ontwikkelen.

Ontwikkeling van competenties

Medewerkers staan voor grote uitdagingen. Om alle ontwikkelingen in hun werk of werkgebied bij te houden, moeten ze zich steeds blijven ontwikkelen. Niet alleen wat betreft kennis, maar vooral ook gedrag. Om succesvol te zijn én om medewerkers te binden, moeten organisaties ruimte bieden om competenties te ontwikkelen en talenten van medewerkers te benutten. We leggen uit hoe je kunt sturen op de ontwikkeling van competenties. Denk daarbij aan het maken van ontwikkelafspraken, het meten van competenties, de ontwikkelbaarheid ervan en het aansluiten bij talenten.

Ontwikkelafspraken

Het is van belang om een paar keer per jaar de professionele ontwikkeling van je medewerkers te monitoren. Heb aandacht voor het maken van ontwikkelafspraken, het houden aan die afspraken, het wegnemen van belemmeringen en het faciliteren van ontwikkeling. In het boek vind je per competentie voorbeeldafspraken terug; praktische voorbeelden die je goed kunt gebruiken om specifieke ontwikkelafspraken te maken.

Ontwikkelbaarheid competenties

Alle competenties zijn te ontwikkelen, maar niet allemaal even makkelijk. De ontwikkelbaarheid hangt af van de facetten waarop de competentie het meest betrekking heeft: kennis, vaardigheden, houding en persoonskenmerken. Competenties komen tot uiting in gedrag. Houding en persoonskenmerken vormen de basis van het gedrag, maar zijn moeilijker te ontwikkelen. Kennis en vaardigheden zijn het meest eenvoudig te ontwikkelen.

- Competenties die vooral te maken hebben met houding en persoonskenmerken kun je ontwikkelen door het opdoen van ervaring of het oefenen met bepaalde taken. Zo is creativiteit te ontwikkelen door te oefenen met creatief denken en schrijven, en kun je visie ontwikkelen door een training te volgen voor strategisch management.

- Het ontwikkelen van competenties die te maken hebben met kennis en vaardigheden is een stuk eenvoudiger. Communicatieve vaardigheden kun je ontwikkelen door bijvoorbeeld een training over communicatiestijlen te volgen. Om beter te kunnen plannen en organiseren volg je een training timemanagement.

In het boek benoemen we per competenties op welke facetten die te maken heeft. Het geeft een indicatie hoe goed de competentie te ontwikkelen is. Daarbij geven we concrete voorbeelden hoe je kunt werken aan de ontwikkeling.



Denk kracht

1. Analytisch vermogen
2. Creativiteit
3. Innovatief vermogen
4. Oordeelsvorming
5. Probleemoplossend vermogen
6. Visie



Operationele kracht

7. **Databedrevenheid** 📊
8. Initiatief tonen
9. Kwaliteitsgerichtheid
10. Communicatieve vaardigheid
11. Plannen en organiseren
12. **Resultaatgerichtheid** 📈



Persoonlijke kracht

13. Besluitvaardigheid
14. **Wendbaarheid** 🔄
15. Integriteit
16. Ondernemerschap
17. Overtuigingskracht
18. Persoonlijk leiderschap
19. **Mentale weerbaarheid** 🧠
20. **Verandervermogen** 🔄
21. Zelfstandigheid



Sociale kracht

22. Coachen
23. Conflicthantering
24. Didactisch vermogen
25. Empathisch vermogen
26. Inclusiviteit
27. **Klantgerichtheid** 🤝
28. Leiderschap
29. Netwerken
30. Onderhandelen
31. Organisatiesensitiviteit
32. **Samenwerken** 🤝
33. Omgevingsbewustzijn



Gericht zijn op het behalen van resultaten op basis van opgestelde of op te stellen doelen.

Niveaus

Niveau 1

Werkt doelgericht en binnen kaders aan het behalen van de eigen resultaten.

- Behaalt afgesproken doelstellingen.
- Zoekt naar effectieve oplossingen als het behalen van het gewenste resultaat in gevaar komt.
- Stelt binnen de kaders juiste prioriteiten en haalt deadlines.
- Kan tussentijds laten zien welke resultaten gehaald zijn.
- Werkt doelgericht en maakt werk af.

Niveau 2

Formuleert de te behalen resultaten en realiseert deze.

- Stelt realistische doelstellingen op en is in staat deze aan te passen als dat nodig is.
- Legt meetbare resultaten vast in een (online) werkplan, plant activiteiten en stelt de werkwijze waar nodig bij.
- Is vasthoudend bij het behalen van resultaten en zoekt effectieve oplossingen voor knelpunten.
- Bereikt de gewenste resultaten en spreekt anderen aan op het nakomen van afspraken.

Niveau 3

Is vasthoudend in het behalen van resultaten en stimuleert en ondersteunt anderen bij het behalen van resultaten.

- Is vasthoudend en weet ondanks tegenslag doelen te halen.
- Stelt samen met anderen meetbare doelen en prioriteiten vast en verduidelijkt resultaten en gedrag (zowel van zichzelf als van de ander).
- Toetst de voortgang van activiteiten, bewaakt de kaders en stuurt waar nodig bij.
- Geeft anderen ruimte en middelen om gestelde doelen te behalen, stelt hierbij normen en deadlines vast en coacht de ander om deze doelen te halen.
- Stimuleert en motiveert anderen in het behalen van resultaten.

Niveau 4

Stuurt strategisch op resultaten.

- Zet strategieën om in beleidsplannen met duidelijke doelstellingen.
- Richt processen binnen de organisatie in, zodat zichtbaar wordt welke resultaten er behaald (moeten) worden.
- Werkt samen om gewenste resultaten te behalen en overziet de gevolgen van eigen en andermans besluiten, ook op lange termijn en/of voor derden.
- Spreekt zichzelf en anderen op tijd en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het behalen van resultaten.
- Achterhaalt de achterliggende oorzaak bij het niet nakomen van afspraken en denkt na over hoe dit in de toekomst te voorkomen.

Uitleg

Competentie Resultaatgerichtheid verder uitgelegd

De competentie Resultaatgerichtheid gaat vooral over houding en persoonskenmerken. Resultaatgerichte personen hebben een helder doel voor ogen en zetten zich in om resultaten te behalen. Zij stellen doelen die meetbaar en realistisch zijn en zijn hier vasthoudend in, ook bij tegenslag. Ook passen zij doelen aan als dat nodig is.

Relatie met andere competenties

Resultaatgerichtheid is onder meer gerelateerd aan de competenties:

- *Persoonlijk leiderschap* om gemaakte afspraken na te komen.
- *Initiatief tonen* om kansen aan te grijpen en de resultaten te verbeteren.
- *Plannen en organiseren* om op een efficiënte wijze de resultaten te kunnen behalen.

- *Wendbaarheid* om te zoeken naar alternatieven om het gestelde doel te bereiken en zich, waar nodig, aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Competentie uit balans

Personen die te veel resultaatgericht zijn, kunnen zich te krampachtig aan hun doel of die van de organisatie vasthouden. Hierdoor kunnen zij te weinig flexibel zijn en/of de samenwerking met collega's uit het oog verliezen. Verder kunnen zij te weinig oog hebben voor het proces.

Personen die te weinig resultaatgericht zijn, hebben moeite om doelen te stellen en zich hierop te blijven focussen. Zij kunnen weinig interesse hebben en/of weinig inzet tonen voor het uiteindelijke resultaat.

Toetsen van de competentie

Onderstaande vragen kunnen helpen om te onderzoeken in welke mate de competentie aanwezig is. Vraag door.

- Wat versta jij onder resultaatgerichtheid? Vind je jezelf resultaatgericht? Leg uit waarom.
- Wanneer ben jij tevreden over een behaald resultaat en wanneer niet?
- Wat is voor jou het verschil tussen een goed en een gemiddeld resultaat?
- Wat was in de afgelopen periode voor jou het grootste knelpunt om een gewenst resultaat te halen? Heb je uiteindelijk het vooraf bepaalde doel behaald?
- Wat deed je als je een gewenst resultaat dreigde niet te halen? Geef een voorbeeld.
- Beschrijf doelen die je in de afgelopen periode hebt gesteld en hoe je hiermee bent omgegaan.
- Beschrijf een situatie waarin je door nieuwe inzichten een doel moest bijstellen. Hoe ging je hiermee om?

Coachingstips

- Vraag de medewerker resultaatgerichtheid te definiëren en bespreek dit.
- Onderzoek samen wat de oorzaken zijn van te weinig resultaatgericht werken. En hoe jullie hiermee omgaan.
- Laat de medewerker een eigen concrete bijdrage aan de organisatie- en afdelingsdoelstellingen formuleren voor de komende periode.
- Oefen met de medewerker om realistische doelen en een realistisch en werkbaar plan van aanpak te maken.
- Bespreek tussentijds de voortgang van de te behalen resultaten en geef feedback hierop.
- Stimuleer de medewerker om op eigen initiatief feedback te vragen. Zowel tussentijds en wanneer het resultaat behaald is.
- Laat de medewerker formuleren aan welke randvoorwaarden voldaan moet zijn om de gewenste resultaten te kunnen behalen.

Persoonlijke ontwikkeltips

- Zorg ervoor dat je doelstellingen realistisch formuleert.
- Zorg dat je een haalbaar plan van aanpak hebt (beschrijving van doelen, planning, middelen) en houd dit actueel.
- Bekijk zelf tijdens de werkzaamheden hoe de voortgang verloopt. Formuleer welke acties nodig zijn om moeilijk haalbare doelen toch te behalen. Vraag hulp wanneer je vastloopt.
- Ga na welke doelstellingen je wel of niet haalde. Vraag jezelf af waarom en hoe je dit wel of niet lukte en wat je leerde voor de toekomst.
- Vraag feedback van anderen op de voortgang en de eindresultaten.
- Neem eigen initiatief om doelen te behalen en eventuele knelpunten op te lossen.
- Durf geformuleerde doelen bij te stellen als dat nodig is en informeer betrokkenen hierover.

Training

Trainingen die bijdragen aan de ontwikkeling van de competentie Resultaatgerichtheid gaan over resultaatgericht werken, plannen en organiseren, persoonlijke kracht en persoonlijke effectiviteit. Deze trainingen zijn zowel fysiek als digitaal te volgen. Ook zijn er steeds meer onlinetools beschikbaar om resultaatgericht werken te bevorderen.



Voorbeeldontwikkelafspraken

Niveau competentie: 1

Situatieschets

Een administratief medewerker in een klein team heeft moeite met het stellen van prioriteiten en het behalen van deadlines. Dit heeft een negatieve invloed op de werkzaamheden van de collega's en daarmee ook op de onderlinge verhoudingen. De medewerker baalt zelf ook dat gewenste doelstellingen niet worden behaald. De inzet is groot, maar vaak mist de focus om het werk daadwerkelijk af te maken.

Ontwikkelafpraak

Vanaf komend jaar wil ik duidelijke prioriteiten stellen met duidelijke deadlines. Daarnaast wil ik de voortgang in de gaten houden en op tijd aangeven of ik deadlines (niet) ga behalen. Als ik een nieuwe opdracht krijg, stem ik, voordat ik de werkzaamheden start, de processtappen en de deadline af met mijn leidinggevende. Tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden geef ik op vooraf afgestemde momenten terugkoppeling over de voortgang aan mijn leidinggevende. Wanneer de voortgang in gevaar komt, signaleer ik dit en bespreek ik dit met mijn leidinggevende om te zoeken naar een oplossing.

Niveau competentie: 3

Situatieschets

Een senior beleidsadviseur, werkzaam in een klein zelforganiserend team, behaalt de eigen beoogde resultaten zonder problemen, maar de teamdoelen worden vaak niet behaald. De medewerker is verantwoordelijk voor het coachen van de collega's en moet het voortouw nemen bij het formuleren van de gezamenlijke doelstellingen. In plaats van anderen te motiveren, gaat aandacht echter vooral uit naar het behalen van de eigen resultaten, waardoor de medewerker het grotere plaatje uit het oog verliest.

Ontwikkelafpraak

Ik wil goede afspraken met mijn team maken die tot betere resultaten leiden. Bij het formuleren van teamdoelstellingen betrek ik minstens twee leden van het team. Ook toets ik of de te behalen resultaten realistisch en de kaders duidelijk zijn. Ik werk één dagdeel per twee weken mee in het team. Zo kan ik mijn manier van resultaatgericht werken delen en werken we samen aan een gezamenlijk doel. Daarnaast houd ik op hoofdlijnen contact over de voortgang van de afspraken. Wanneer ik afwijkingen constateer, coach ik de collega's in de goede richting.



Een stevig fundament voor verandering

Digitaliseren, wendbaar en hybride werken. Alleen organisaties die hun HR-fundament op orde hebben, houden het hoge tempo van de veranderende wereld van werk bij. Zo blijven zij al veranderend vooroplopen in de markt. Human Capital Group helpt zowel het fundament te leggen als blijvend succesvol te veranderen.

We zijn al ruim 70 jaar geworteld in de Nederlandse traditie van constructieve samenwerking tussen organisaties en medewerkers – een vaste en vertrouwde factor. Zo wordt onze functiewaarderingssystematiek gezien als belangrijke standaard in sectoren uiteenlopend van zorg tot de financiële sector. Met onze beloningsadviespraktijk en het Nationaal Beloningsonderzoek adviseren wij onze klanten in zeer uiteenlopende sectoren over beloning en arbeidsvoorwaarden van bestuurders tot CAO-personeel.

Een status om trots op te zijn

Onze methodes en onze autonome positie zorgen voor vertrouwen bij organisaties én medewerkers. Dus zijn we te vinden op de werkvloer en aan de directietafel van een keur aan organisaties. Ook worden we door vakorganisaties gevraagd voor onafhankelijke second opinion.

Een status waar we trots op zijn, en die we continu waarmaken. Dat daagt ons uit om op een constant hoog niveau te presteren – zowel hands-on als strategisch. Met professionele integriteit als belangrijke waarde.

Het fundament onder HR

Met ons team leggen wij een stevig fundament onder de relatie tussen organisaties en medewerkers, door het creëren van rust en van respect voor elkaar. Zo kunnen management en medewerkers focussen op hun missie en doelen in de continu veranderende wereld waarin zij opereren. Voor een grote diversiteit aan organisaties zijn wij dé partner voor HR-gerelateerde vraagstukken. Wij begeleiden hen bijvoorbeeld bij reorganisaties, helpen beleid opzetten en uitvoeren, bouwen functiehuisen en zorgen voor een gedragen functiewaardering. Onze HR-professionals voorzien in een behoefte aan extra capaciteit en expertise.

Snel en soepel veranderen

Onze blik is altijd vooruit gericht. We zien waar de wereld van werk naar toe gaat en wat organisaties beweegt. Als een gids delen we onze inzichten. En door onze goede kennis van en betrokkenheid bij klanten weten we die inzichten effectief voor hen toe te passen. Daarbij werken we objectief en onafhankelijk. We leveren eerlijke inzichten én creëren vertrouwen. Zowel bij management als medewerkers en vakorganisaties. Mensen, belangen en doelen komen zo bij elkaar. Dat verandert sneller en soepeler.



Human Capital Group
030 219 39 60
info@humancapitalgroup.nl
www.humancapitalgroup.nl

Postadres
Postbus 2872
3500 GW Utrecht

Bezoekadres
Herculesplein 88
3584 AA Utrecht

Human Capital Group 

Onderdeel van **Cohedron** 