



**Competentiemanagement:
waarom het nú belangrijk is**
+ 4 manieren om snel aan de slag te gaan

Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt verandert snel. Dit, samen met technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, leidt tot uitdagingen voor werkgevers. Maar het biedt tegelijkertijd ook kansen. Het goed kunnen werven en behouden van medewerkers is in deze tijd belangrijker dan ooit tevoren. Als je als werkgever ontwikkelmogelijkheden biedt met goed uitgedachte loopbaanpaden heb je al een streepje voor.

Ook medewerkers staan voor de nodige uitdagingen. De ontwikkelingen in het werk gaan snel en vragen bijna voortdurende flexibiliteit en ontwikkeling van de medewerker. Niet alleen op het gebied van kennis, maar juist ook op gedrag. En dat maakt competentie management zo belangrijk.

Competentie management is essentieel bij het werven, behouden, ontwikkelen en belonen van medewerkers. Door aandacht te geven aan competenties bied je een goed hulpmiddel aan medewerkers om zich gericht te kunnen ontwikkelen. Dat helpt bij de betrokkenheid en motivatie. Competentie management draagt bij aan een proces van continu leren, ontwikkelen en verbeteren. Een proces dat onmisbaar is in een lerende organisatie waarbinnen veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen.

In deze whitepaper lees je alles over competentie management anno 2023: hoe het er vandaag de dag uit ziet, waarom het zo belangrijk is voor zowel medewerkers als de organisatie en

natuurlijk hoe je ermee aan de slag kunt gaan. Zo krijg je handige handvatten en tips & tricks om de groei van jouw medewerkers en het behalen van organisatiedoelstellingen te faciliteren.

Competentie management: nog altijd relevant

Competentie management is in de huidige tijd belangrijker dan ooit. Voorheen werden medewerkers vooral door leidinggevendenden aangestuurd en was er minder aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling. Tijdens de jaren negentig werd competentie management steeds populairder in Nederland en België – wat toen nog gezien werd als een trend, is inmiddels een onmisbaar onderdeel van het HR-beleid.

In de huidige tijd, waarin medewerkers snel wisselen van baan, uitdaging nodig hebben en er een persoonlijke wens is voor ontwikkeling, is competentie management een handig hulpmiddel. Het zorgt ervoor dat het voor medewerkers duidelijk is welke competenties (en welke niveaus hiervan) er nodig zijn om bij te blijven, horizontaal te ontwikkelen en verticaal te groeien. Op deze manier bied je je medewerkers duidelijke loopbaanpaden en genoeg ontwikkelmogelijkheden in je eigen organisatie. Zo zorg je ervoor dat je medewerkers voor langere tijd bindt én genoeg uitdaging en groei biedt.

Daarnaast biedt competentie management de kans om op een eerlijke en onafhankelijke manier te beoordelen. Het objectiveren

van gedragingen zorgt ervoor dat je de prestaties van de medewerker los kunt zien van jouw persoonlijke opvattingen over diegene. Zo ontstaat er minder kans om te acteren op positieve óf negatieve vooroordelen bij het beoordelen van medewerkers en wordt iedereen als gelijk gezien en beoordeeld. Dit is bijvoorbeeld weer belangrijk bij het borgen van inclusie in je organisatie, waarbij onbewuste vooroordelen vaak nog een te grote rol spelen.

Voordelen voor de organisatie

Wellicht ben je al bekend met competentie management en ben je op zoek naar verdieping. Maar het kan ook zijn dat je nog moet beginnen met de implementatie van competentie management in jouw HR-beleid. Het kan je dan flink wat tijd en aandacht kosten als je niet beschikt over de juiste tools om competenties op een effectieve wijze te toetsen en beoordelen. En als je er zo veel tijd in steekt, moet je er ook wat uit kunnen halen. Niet gevreesd: aan de slag gaan met competentie management brengt voor de organisatie veel voordelen met zich mee.

1. Een wendbare organisatie creëren

Als organisatie wil je snel kunnen inspelen op veranderingen in de samenleving en de markt waarin je je begeeft. Dat vraagt om een wendbare organisatie. Vroeger werd niet alleen veel tijd besteed aan overleggen maar ook aan analyseren. Hierdoor konden risico's in veel gevallen beperkt worden. Nadeel is dat hierdoor vaak de kans die zich voordeed ook al weer voorbij was. Tegenwoordig moet je sneller actie kunnen ondernemen en zit de kunst van het

wendbaar zijn veel meer in de cultuur van je organisatie en de houding en het gedrag van je medewerkers.

De wijze waarop verantwoordelijkheden zijn belegd, is hét bepalende aspect voor het creëren van wendbaarheid. Heb je een sterk hiërarchische organisatie met vele lagen, dan zal het langer duren voordat besluitvorming heeft plaatsgevonden. Binnen een platte organisatie kan dit vaak veel sneller. Dus wil je *agility* creëren binnen je bedrijf, geef de medewerkers de ruimte om zelf te beslissen maar ook om fouten te durven maken.

Een wendbare organisatie bestaat uit medewerkers met een hoge veranderbereidheid en -capaciteit. Je wil mensen op verschillende plekken kunnen inzetten en wisselende teams kunnen samenstellen afhankelijk van de vraag en het werkaanbod. Als organisatie kun je zo experimenteren, innoveren en nieuwe vaardigheden aanleren. Medewerkers zullen daardoor een grotere behoefte krijgen om hun kennis en vaardigheden te vergroten, waardoor de vraag naar opleidingen en trainingen zal stijgen. Talentmanagement wordt door deze ontwikkelingen het belangrijkste instrument waarmee HR de organisatie kan bedienen. Als je een duidelijke competentietaal gebruikt en deze beschikbaar stelt aan je medewerkers, draagt dit positief bij aan het willen en kunnen veranderen. Medewerkers hebben dan snel inzichtelijk waar hun sterktes liggen en hoe ze deze verder kunnen ontwikkelen. Door ze deze handvatten te bieden, ben je als organisatie beter voorbereid op de ontwikkelingen in de markt en samenleving.

2. Strategische personeelsplanning vormgeven

Weten wat je in huis hebt en wat je nodig hebt: dat is essentieel bij het optimaliseren van strategische personeelsplanning (SPP) van je organisatie. SPP helpt jou bij het in kaart brengen van (toekomstige) kansen en uitdagingen op het gebied van personeel. Je verbindt hierbij de strategie van de organisatie aan het personeel dat je in huis hebt en kunt zo een duidelijk beeld scheppen van de benodigde human resources om de doelstellingen van de organisatie te behalen.

Competentiemanagement helpt hierbij. Het geeft je duidelijke kaders wat betreft de vaardigheden van je medewerkers en waar je deze in kunt zetten. Als je duidelijke loopbaanpaden creëert, geeft je dit ook genoeg ruimte om je medewerkers flexibel in te zetten bij toekomstige uitdagingen. Heb je overlappende competenties tussen verschillende functies binnen hetzelfde domein? Grote kans dat je deze medewerkers uitwisselbaar kunt inzetten (met natuurlijk een goede voorbereiding). Dat geeft je ruimte om de organisatiedoelen op flexibele manieren te bereiken. SPP in combinatie met competentie management maakt ook dat medewerkers de regie op hun eigen ontwikkeling kunnen pakken. Ze kennen de ontwikkelingen die op de organisatie en hun werk afkomen en weten dankzij een heldere competentietaal hoe zij mee kunnen bewegen door zich gericht te ontwikkelen.



Voordelen voor medewerkers

Natuurlijk moet er voor de medewerkers ook winst te behalen zijn met competentie management. We noemden het al eerder: als je in het HR-vak zit, werk je waarschijnlijk vanuit het menselijk oogpunt. Je wil je medewerkers de best mogelijke ervaring bieden en ze de kans bieden zo lang mogelijk bij jouw organisatie te blijven. Medewerkers écht inzetten op hun kracht. Ook hiervoor komt competentie management goed van pas.

1. Opleiding en ontwikkeling

Waar een vorige generatie jarenlang dezelfde functie kon blijven uitoefenen, is tegenwoordig groei een veelbesproken onderwerp. Medewerkers zijn gemotiveerd om door te blijven groeien in hun werkende leven en zoeken daarbij ondersteuning in hun professionele ontwikkeling. Competenties zijn een goed handvat om objectief te beoordelen wat medewerkers nodig hebben voor hun functie. Maar juist ook wat ze nodig hebben voor de volgende stap.

Het is daarom raadzaam om niet alleen te werken met competenties, maar ook duidelijke niveaus hierin. Hiermee maak je competenties meet- en grijpbaar voor medewerkers. Ze kunnen op deze manier duidelijk zien wat er van ze wordt verwacht om mee te bewegen in hun functie, een andere functie te bekleden of een promotie te bereiken. En als HR-manager of teamleider heb je inzichtelijk hoe je de medewerker hierin het beste kunt ondersteunen.

2. Loopbaanpaden ontwikkelen

Het is leuk om door te groeien in je functie. Daarom benoemden we al het belang van ontwikkeling. Maar ook horizontaal groeien is hierbij een optie. Met duidelijke loopbaanpaden verklein je het verloop in je organisatie door medewerkers meer opties te geven om zich te ontwikkelen. Maar hoe breng je loopbaanpaden in kaart?

Hierbij kun je onder andere kijken naar de competenties van de functies in je functiehuis. Competenties hebben vaak betrekking op *'transferable skills'*, oftewel vaardigheden die je op verschillende manieren en plekken kunt inzetten. Denk aan een medewerker administratie, die goed moet kunnen plannen en organiseren. Deze competenties zijn ook goed in te zetten bij het ondersteunen van projecten. Als je dit goed inzichtelijk maakt, krijg je zicht op nieuwe groeipaden.

3. Voer het goede gesprek

Hoe vaak zit jij met je medewerkers om te kijken hoe het met ze gaat? Welke vragen stel je dan? Kom je écht tot de kern? Bij het voeren van ontwikkelgesprekken draait alles om het stellen van de juiste vragen. Als manager wil je je medewerkers in staat stellen om de regie te pakken op hun eigen ontwikkeling, en hierbij ondersteunen. Maar dan moet je wel weten hoe je dat doet.

In het Competentieboek geven we duidelijke voorbeelden van ontwikkelvragen waarmee je jezelf en de medewerker aan het denken zet. Door de niveaus binnen de competentie wéét je wat de doelen zijn en kun je hier gericht op uitvragen. En bij het volgende gesprek reflecteer je op wat er is gezegd en kijk je gericht wat de voortgang is. Zo voorkom je het eindeloos doorhobbelen zonder echt ergens te komen en kom je tot een concrete en behapbare ontwikkelafpraak. De medewerker kan zich zo optimaal ontwikkelen in (of buiten) diens functie.

Hoe ga je aan de slag met competentie management?

Nu je bekend bent met een aantal van de voordelen van competentie management, is het tijd voor de volgende stap: implementatie en borging in je processen. Dat lijkt misschien makkelijker gezegd dan gedaan. Maar met de juiste tools kom je al heel snel een eind op weg.

Stap 1: duidelijkheid

Allereerst is het belangrijk om in de gehele organisatie duidelijk te hebben welke competenties je hanteert, wat hieronder wordt verstaan en hoe de niveaus eruit zien. Dit biedt je houvast bij het meten van ontwikkeling en is transparant naar medewerkers. Ook biedt het teamleiders praktische handvatten bij het voeren van gesprekken. Die duidelijkheid hoef je niet zelf te creëren: Human Capital Group heeft het Competentieboek samengesteld, waarin 33 competenties uitgebreid beschreven zijn.

Stap 2: competenties toekennen

Als je weet welke competenties en niveaus je gebruikt, is het tijd voor de volgende stap. Neem (een deel van) je functies eens onder de loep en kijk welke competenties essentieel zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Een voorbeeld: salesmedewerkers kunnen niet zonder de competentie 'Initiatief tonen'. Voor leidinggevenden is 'Coachen' onmisbaar. Welk niveau moeten de medewerkers beheersen?

Pas hierbij op dat je niet oneindig veel competenties toekent aan één functie. Het moet natuurlijk wel haalbaar blijven voor de medewerker om het aantal competenties te beheersen. Een tip: benoem alleen de vijf meest essentiële competenties. Mis je er nog een paar? Je kunt ook kiezen voor een aantal organisatiebrede competenties die je van ál je medewerkers verwacht.

Stap 3: ga in gesprek!

De volgende stap in het borgen van competentie management in je organisatie is misschien wel de belangrijkste. Ga in gesprek met je medewerkers om te kijken welke competenties zij in huis hebben. Zitten ze al op het gewenste niveau voor hun functie? Zo niet, wat kunnen ze doen om te verbeteren?

Je kunt hierbij concrete ontwikkelafspraken maken. Hierbij geef je de medewerker de kans om de regie te pakken op hun competentie management en op papier te zetten wat ze kunnen doen om de competentie op het gewenste niveau te krijgen. Zo kun je bij het volgende gesprek bespreken of ze hebben voldaan aan de ontwikkelafpraak, hoe ze de ontwikkeling hebben ervaren en op welk niveau hun competentie nu ligt. Weet je niet waar je moet beginnen met zo'n ontwikkelafpraak? Geen zorgen, we hebben het al voor je uitgedacht. Hier zie je een voorbeeld van de competentie

Resultaatgerichtheid' en het soort ontwikkelafpraak die je daarbij met je medewerker kunt maken.

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.

Stap 4: zorg voor integraliteit in HR-processen

Competentiemanagement kan een tool zijn die op zichzelf staat, maar het is natuurlijk nog mooier als je dit integraal in de organisatie borgt. Zorg daarom dat je competiementmanagement koppelt met strategische organisatiedoelen en de middelen die je daarvoor in kunt zetten. Denk aan strategische personeelsplanning (zie hierboven), performance management of loopbaan management.

Kijk bijvoorbeeld niet alleen op individueel, maar ook op teamniveau welke competenties er aanwezig zijn in het team. Wat mist er nog? Kunnen medewerkers daar naartoe werken, of is er behoefte aan een extra speler die dit kan aanvullen? Op deze manier helpt competiementmanagement bij strategische personeelsplanning in het team, maar dit kan ook op grotere schaal worden uitgerold. Competentiemanagement is een mooie manier om verschillende HR-onderwerpen met elkaar te verbinden en het in te zetten om als organisatie (nog) beter te presteren.

Conclusie

Competentiemanagement is een tool voor nu en de toekomst. Zowel voor je organisatie als voor medewerkers is dit een onmisbaar deel van de ontwikkeling die je wil doormaken en faciliteren. Human Capital Group helpt je daarbij: met het Competentieboek zet je competiementmanagement op de juiste manier in, maak je het proces efficiënt en de resultaten meetbaar.

Ben je benieuwd naar meer informatie, wil je graag tips of maak je graag gebruik van onze kennis? Dan plan je [hier](#) een adviesgesprek in met één van onze experts. Zo helpen we jou snel op weg en zorgen we samen voor een wendbare, gezonde organisatie met duurzaam inzetbare medewerkers!



Human Capital Group

030 219 39 60

info@humancapitalgroup.nl

www.humancapitalgroup.nl

Bezoekadres

Herculesplein 88

3584 AA Utrecht

