

## KMO-advies

“**Competentiemanagement**” is een moeilijk woord. Het klinkt modern, theoretisch en het geeft de indruk dat het hier over iets gaat dat enkel is weggelegd voor grote bedrijven met professionele personeelsdiensten.

Wel, dat is niet zo.

Competentiemanagement, ofwel “het beheren van competenties”, of nog beter: “optimaal omgaan met de kwaliteiten van uw medewerkers” ... is een belangrijke meerwaarde voor elk bedrijf, groot én klein.

Waarom?

Het is niet evident om “goeie mensen” te vinden. Maar wat zijn “goeie mensen”? Wat is het verschil tussen “ne goeie en ne minder goeie” voor de openstaande job wel te verstaan? En hoe zit het daarna, eens je de juiste medewerker gevonden hebt? Gaat hij blijven? Voelt hij zich goed in die job? En op lange termijn? Weet hij wat er van hem wordt verwacht? Krijgt hij – positieve en negatieve – feedback zodat hij zich kan verbeteren? En wat met oudere werknemers? Kunnen zij hun werk nog goed aan, komen zij nog met plezier werken? Krijgen ze de kans om hun waardevolle kennis op een grondige manier door te geven aan de nieuwe generatie?

Allemaal heel herkenbaar, maar hoe begin je nu aan zo een “competentiemanagement”?

### Opstart

Alvorens je in een competentie-avontuur te storten, is het nodig om eens rustig na te denken over de huidige bedrijfssituatie. Waar staan jullie vandaag? Waar lopen jullie tegenaan? Wat is de historiek van jouw bedrijf? Is er een snelle groei geweest? Worden er nu andere dingen van de mensen verwacht dan vroeger? Zijn er bepaalde klachten op vlak van personeelszaken? ...

Met andere woorden: waarom zou je starten met competentiebeheer? Wat verwacht je ervan? Wat hoop je er zeker mee te verbeteren?

Daarnaast dien je ook stil te staan bij wie je hierin gaat betrekken. Straks zal je stap voor stap een competentiebeleid uitwerken; dat is iets praktisch, een werkinstrument dat een hulp moet zijn voor verschillende werknemers. De leidinggevenden spelen ook een belangrijke rol ... Wat je ook zal uitwerken: het wordt iets over, voor en dus best door de medewerkers. Je kan een werkgroep samenstellen of een pilotafdeling aanduiden waar je liefst mee zou starten bij wijze van “experiment”. Denk daarover na. Vergeet ook niet om – indien aanwezig – de vakbond in te lichten en mee te krijgen in je verhaal.

### **Een draagvlak creëren: hoe doe je dat?**

Wanneer je weet wat je wil gaan doen en vooral ook waarom, is het goed om de betrokken medewerkers in te lichten over het project. Dit zijn zeker: vakbond, leidinggevend, personeelsverantwoordelijken, maar later ook alle medewerkers in uw bedrijf. Afhankelijk van de bedrijfscultuur kunnen zij bij het begin of op een later stadium ingelicht worden. Deze communicatie naar alle medewerkers bereid je best heel goed voor: wat gaat er gebeuren? Waarom? Wat zal er veranderen? Wat zijn de voordelen?

Om je te helpen bij deze opstart en verdere uitwerking, wordt hieronder de personeelscyclus in een bedrijf gevolgd met telkens een antwoord op de vraag: "Wat betekent competentiebeheer in deze fase?" Zo krijg je een zicht op de mogelijkheden die er zijn om jouw specifieke doelen met succes te bereiken. Heb je bijvoorbeeld vooral moeite om de juiste mensen aan te trekken? Kijk dan specifiek bij "rekrutering en selectie". Enz ...

### **Rekrutering en selectie**

Situatie: je bent op zoek naar een of meerdere nieuwe medewerkers

Of je nu moet aanwerven omwille van een sterke groei, omwille van de pensionering van een aantal "anciens" of omwille van het moeilijk kunnen houden van personeel ... je zal meer succes hebben wanneer je werkt met een duidelijke, realistische **vacature**. Om deze te kunnen opstellen, is het handig om een **functiebeschrijving** en **competentieprofiel** te hebben (dit is trouwens de rode draad doorheen de hele cyclus).

#### **De functiebeschrijving: wat moet de medewerker precies doen in deze functie?**

Een klassieke functiebeschrijving bestaat uit de naam van de functie en een oplisting van de taken. Je kan er ook voor kiezen om meer gegevens toe te voegen zoals de plaats in de organisatie, aan wie deze persoon moet rapporteren, info over de werksituatie (vb. werkt in een koele ruimte, shiftwerk), ...

Het kan zijn dat deze informatie (al dan niet verouderd) reeds aanwezig is, toch is het nuttig om de huidige werknemer(s) die deze functie vandaag uitoefenen, alsook hun leidinggevende te gaan bevragen om tot een correcte takenlijst te komen;

- Beschrijf eens een typische werkdag: wat doe je eerst als je toekomt, wat daarna, waarmee sluit je je dag (of shift) af, ...
- Vraag naar details
- Wanneer is het werk goed uitgevoerd, waarop moet je extra goed letten?
- Heb je al eens situaties meegemaakt waar er iets fout ging? Wat is er toen gebeurd? Wat heb je gedaan om het probleem op te lossen?

Het resultaat van deze bevraging aan de functiehouder(s) en zijn leidinggevende over deze functie, is een opsomming van de meest genoemde taken, op een objectieve, realistische manier. Aandachtspunt: formuleer de taken op een zodanige manier dat de meeste mensen (ook leken in het vak) dit kunnen begrijpen. Uiteraard kunnen er veel technische benamingen van bijvoorbeeld machines in voorkomen, maar tracht ervoor te zorgen dat iedereen zich min of meer iets kan voorstellen bij de taken.

Veel bedrijven laten zich voor deze opdracht begeleiden door een externe partner. KMO's met minder dan 100 werknemers kunnen hiervoor beroep doen op IPV-adviescheques!

Contacteer Els Mertens voor meer informatie, [els.mertens@ipv.be](mailto:els.mertens@ipv.be), gsm: 0473 654 287.

**Het competentieprofiel: hoe moet de medewerker de specifieke taken uitvoeren? Wat moet hij daarvoor kennen/kunnen?**

Een competentieprofiel is een overzicht van de dingen die belangrijk zijn om een functie goed te kunnen uitoefenen. Wat moet de werknemer zeker kennen en kunnen? Wat maakt het verschil tussen "ne goeie en ne minder goeie"? Ook dit bevrage je best tijdens het gesprek over de taken;

- Wanneer de medewerker zijn taken uitlegt, kan je telkens vragen hoe hij dit doet, wat hij daarvoor moet weten, kennen, kunnen.
- Pols ook naar attitudes. Deze komen vaak niet expliciet naar boven, maar kunnen vermeld worden wanneer het gaat over kleine frustraties, dingen die soms mislopen. Voorbeeld: collegialiteit, flexibiliteit, aandacht voor details, ...

Deze gegevens kan je samenvatten in 8 à 10 competenties. Kies de belangrijkste, de meest relevante die het verschil zullen maken voor deze functie.

Veel bedrijven laten zich voor deze opdracht begeleiden door een externe partner. KMO's met minder dan 100 werknemers kunnen hiervoor beroep doen op IPV-adviescheques!

Contacteer Els Mertens voor meer informatie, [els.mertens@ipv.be](mailto:els.mertens@ipv.be), gsm: 0473 654 287.

**De vacature: een beetje bedrijfsinformatie en een bondig overzicht van de belangrijkste elementen van de functie**

Een vacature is best overzichtelijk en duidelijk; werk daarom een tekst uit met de essentie. Tracht je te beperken tot max. 1 pagina.

Start met een korte voorstelling van je bedrijf: wat voor een bedrijf is het, wat wordt er geproduceerd, hoeveel medewerkers werken er, waar is het gelegen enz ... Je kan deze paragraaf afsluiten met een kort (realistisch!) beeld van de bedrijfscultuur, vb. "*dankzij de inzet en klantvriendelijkheid van onze medewerkers, bereiken we jaarlijks meer dan xxx klanten*".

Na de korte bedrijfsvoorstelling, komt de functiebenaming. Kies voor een duidelijke herkenbare functietitel waar buitenstaanders zich iets bij kunnen voorstellen.

De taakbeschrijving mag een opsomming zijn van de belangrijkste en meest typerende taken uit de functiebeschrijving. Vb. *“De belangrijkste verantwoordelijkheden voor deze functie zijn: ...”*

Bij het competentiegedeelte ga je dan weer duidelijk vermelden wat de vereiste competenties zijn om de functie uit te oefenen. Vb. *“Om deze functie met succes te kunnen vervullen, dien je minstens te voldoen aan volgende voorwaarden: ...”*

Hier kan je je laten inspireren door de belangrijkste elementen van het competentieprofiel, maar benadruk vooral de elementen die al aanwezig dienen te zijn. Verwijs naar scholingsniveau indien relevant en vermeld op het einde ook welke doorgroei- of opleidingsmogelijkheden er eventueel zijn.

Sluit tenslotte af met de contactgegevens van de persoon die de sollicitanten zal screenen, maw bij wie mogen zij zich aanmelden met hun CV.

### **Onthaal van nieuwe medewerkers**

Eenmaal je die nieuwe werkracht gevonden hebt, is het van belang dat je de nodige tijd investeert in het onthaal. Heet je nieuwe werknemer welkom, vertel wie hem zal begeleiden de eerste dagen en weken, ga eens rond door de productie en stel hem voor aan de collega's.

Bij het uitwerken van een goed onthaalbeleid, kan je best rekening houden met een aantal elementen. Op onze website [www.beteronthaal.be](http://www.beteronthaal.be) reiken we je allerlei praktische hulpmiddelen aan om werk te maken van een goed onthaal.

Veel bedrijven laten zich voor het uitwerken van een goed onthaalbeleid begeleiden door een externe partner. KMO's met minder dan 100 werknemers kunnen hiervoor beroep doen op IPV-adviescheques!

Contacteer Els Mertens voor meer informatie, [els.mertens@ipv.be](mailto:els.mertens@ipv.be), gsm: 0473 654 287.

### **Evaluatie, motivatie en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers**

Ook op langere termijn, verdienen werknemers aandacht. Vertel hen wat van hen verwacht wordt, geef hen feedback over hun functioneren en luister vooral naar hun bekommernissen en succesverhalen. Doe dit liefst op een gestructureerde, maar niet bedreigende manier!

Organiseer jaarlijks een aantal formele momenten waarop je leidinggevenden samenzitten met hun medewerkers. Vaak wordt het volgende gedaan: in januari worden er afspraken gemaakt betreffende het komende jaar, in juni of juli kan je een functioneringsgesprek of tussentijdse evaluatie inplannen en in december een evaluatiegesprek over het voorbije jaar. In de praktijk valt het evaluatie- en planningsgesprek vaak samen op eenzelfde moment.

Er bestaan verschillende voorbeelden van documenten die hiervoor gebruikt kunnen worden maar hou het liefst simpel. Uiteindelijk is een goede dialoog tussen leidinggevend en hun medewerkers de kern van de opvolging! Zo weten de werknemers wat van hen verwacht wordt en krijgen ze een beeld van hoe goed ze bezig zijn. Indien er bepaalde behoeftes bestaan naar opleidingen, dan kunnen deze hier worden vastgesteld. Giet ze in persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Veel bedrijven laten zich voor het uitwerken van een goed evaluatiesysteem en het ontwikkelen van een opleidingsplan begeleiden door een externe partner. KMO's met minder dan 100 werknemers kunnen hiervoor beroep doen op IPV-adviescheques!

Contacteer Els Mertens voor meer informatie, [els.mertens@ipv.be](mailto:els.mertens@ipv.be), gsm: 0473 654 287.

### **Oudere werknemers: zie dit ook als een meerwaarde!**

De vergrijzing is een feit: meer en langer aan het werk geldt helaas voor de meesten onder ons. Bekijk dit positief. Oudere werknemers zijn schatten van informatie die maar al te vaak in vergetelheid geraken. Net als bij de jonge generatie, vind je ook bij dit publiek werknemers van alle pluimage: sommigen zijn enthousiast en blijven ambitieus tot hun laatste werkdag, anderen verkiezen de routine omwille van het vertrouwde, nog anderen worden graag overal bij betrokken en sommigen werken liefst alleen aan hun project. Wanneer je de mensen geregeld evalueert, weet je die dingen en kan je daarvan gebruik maken om ook de oudere werknemers gemotiveerd te houden tot hun laatste werkdag.

Hou rekening met volgende elementen:

- Luister naar de mensen: wat zijn hun behoeften, wat hebben ze nodig om langer en beter aan het werk te kunnen blijven? Kijk ook naar ergonomische aspecten die een groot verschil kunnen maken (vb. aangepaste werkplaats)!
- Geef kansen: wie graag uitleg geeft en betrokken wordt bij het onthaal van nieuwe medewerkers, kan eventueel ingeschakeld worden als meter of peter
- Push niet: sommigen "bollen liever uit" en vragen niet om een speciale behandeling
- Oudere werknemers beschikken over heel wat kennis: waardeer hen daarvoor en zorg ervoor dat deze kennis niet verloren gaat wanneer zij de firma verlaten!
- ...

### **Uitstroom: mensen die het bedrijf verlaten**

Helaas is het niet onvermijdelijk dat – ook en misschien vooral jonge – werknemers het bedrijf verlaten. Een exit-gesprek (zoals dat genoemd wordt) met een neutraal iemand (vb. personeelsmedewerker) kan nuttige informatie opleveren.

Uiteraard kan er gevraagd worden naar de reden van vertrek, al is deze meestal al gekend op dat moment. Belangrijker is het om te weten te komen hoe de medewerker terugblijkt op zijn carrière in uw organisatie: hoe heeft hij de aanwervings- en onthaalfase ervaren, wat vond hij van de begeleiding op de

werkplek, had hij voldoende info en middelen om zijn job goed uit te voeren, wat waren belangrijke succes en ook mislukkingen (en vooral, wat kan de organisatie daarvan leren).

Wanneer de uit dienst tredende werknemer met respect behandeld wordt, getuigt dit bovendien van een groot professionalisme ... Vergeet niet dat ook deze werknemer klant en 'uithangbord' kan zijn voor uw bedrijf. Het komt uw imago dus alleen ten goede wanneer werknemers op elk moment met de nodige aandacht en professionalisme benaderd worden.

**Succes!**

**Contact**

Contacteer Els Mertens voor meer informatie, [els.mertens@ipv.be](mailto:els.mertens@ipv.be), gsm: 0473 654 287.