



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Competentiemanagement: The skills matrix

Door Katrien Seerden

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**

Dankwoord

In dit dankwoord wil ik volgende personen bedanken die mij geholpen en gesteund hebben tijdens de totstandkoming van dit eindwerk.

Als eerste wil ik mijn stagementor, Ludo Biets bedanken voor de tijd en energie die hij in mij gestoken heeft tijdens het realiseren van mijn eindwerk. Het is een plezier om met hem samen te werken.

De HR-manager Luc Noten voor telkens weer tips en raad te geven. Ook de tijd die hij kon vrijmaken voor mij, tussen zijn drukke agenda door, kan ik oprecht appreciëren.

Mijn eindwerkbegeleidster, Rachelle Pietras voor het nalezen van mijn eindwerk en om een antwoord te bieden op al mijn vragen. Haar feedback heeft mij steeds geholpen bij het realiseren van dit eindwerk.

Mijn vriend Christof Reeskens wil ik ook bedanken voor zijn steun en liefde gedurende deze soms moeilijke periode. Zijn luisterend oor is voor mij erg belangrijk geweest.

Marie-ange Craemers wil ik hierbij bedanken omdat ze mijn eindwerk heeft nagelezen op schrijffouten.

Mijn ouders voor de steun en blijk van interesse. Ook voor het bieden van oplossingen bij moeilijkheden die ik ondervonden heb tijdens het eindwerk.

Mijn vriendengroep ben ik tevens erg dankbaar voor de enorme steun. Hun begrip tijdens deze periode heb ik enorm gewaardeerd.

Tenslotte wil ik alle collega's van Rettig Belgium NV bedanken voor hun interesse in mijn eindwerk en voor de waardevolle informatie die ik van hun verkregen heb.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Lijst afkortingen	6
Algemene inleiding	7
DEEL I: SITUERING RETTIG BELGIUM NV	9
INLEIDING	9
1. Situering van Rettig Belgium NV	9
1.1 Historiek	9
1.2 Organisatiestructuur	9
2. De Rettig Group	11
2.1 Rettig ICC (Indoor Climate Comfort)	11
2.2 Bore	11
2.3 Nordkalk	11
2.4 Tarkala	11
3. Doelstelling	12
4. Missie en visie	12
BESLUIT	13
DEEL II: LITERATUURSTUDIE	14
INLEIDING	14
1. Wat is competentie management?	14
1.1 Driedimensiemodel van competentie management	15
1.2 Voordelen van competentie management	15
1.3 Weerstand van het competentie management	16
2. Human Resource Management	16
2.1 Modellen van het Human Resource Management	17
2.1.1 Model van Delery & Shaw	17
2.1.2 Michiganmodel	18
2.1.3 Harvardmodel	18
2.2 LEAN	19
3. Wat is een competentie?	20
3.1 Soorten competenties	20
3.2 Competentieniveaus	21
3.3 Competentiewoordenboek	21

4.	Functiebeschrijvingen en competentieprofielen	21
4.1	Functiebeschrijvingen.....	21
4.2	Competentieprofielen	22
4.2.1	Functie- en competentieanalyse.....	22
5.	Meten van de competenties.....	23
5.1	De meetinstrumenten	23
5.2	Beoordelen van de competenties	25
5.2.1	Beoordelingsfouten	25
5.3	The skills matrix.....	26
6.	Ontwikkelen van de competenties	26
6.1	Mentorship	26
	BESLUIT	27
	DEEL III: PRAKTIJKGEDEELTE	29
	INLEIDING.....	29
1.	Vorbereiding.....	29
2.	De werkwijze	29
2.1	Stappenplan	29
2.1.1	Functies laslijn 4 definiëren	30
2.1.2	Functies laslijn 4 herdefiniëren	31
2.1.3	Functies laslijn 4 beschrijven.....	32
2.1.4	Competenties per functie definiëren.....	33
2.1.5	Definiëren hoe competenties vergaard kunnen worden.....	33
2.1.6	Competentieniveaus definiëren	33
2.1.7	Definiëren hoe competenties kunnen gemeten worden.....	34
2.1.8	Competentieniveaus in kaart brengen	34
2.1.9	Gap-analyse.....	35
2.1.10	Gap-analyse vertalen in een opleidingsplan.....	35
3.	Implementatie mentorship	36
3.1	Voorbeeld van mentorship.....	37
4.	Implementatie van een formele beoordelingsprocedure	37
4.1	Beoordeling van vaktechnische competenties	37
4.2	Beoordeling van gedragscompetenties.....	38
5.	Opleidingen binnen Rettig Belgium NV.....	38
5.1	Opleidingsbudgetten	39
5.2	Kostenverlaging.....	39

6. Verdere verloop van het proces.....	39
BESLUIT	39
DEEL IV: KRITISCHE KIJK.....	41
INLEIDING.....	41
1. Stageplaats	41
2. Theoretisch kader.....	42
3. Implementatie competentie management.....	42
4. Het traject.....	43
BESLUIT	44
Algemeen besluit	45
Bibliografie	46
Bijlagen.....	49

Lijst afkortingen

FTE: Full Time Equivalent

FTML: Fonds voor tewerkstelling en opleiding in de Metaalverwerkende nijverheid

ICC: Indoor Climate Comfort

ICT: Informatie- en communicatietechnologie

HRM: Human Resource Management

KPI: Key Performance Indicators

NV: Naamloze Vennootschap

N.v.t.: Niet van toepassing

SMED: Single Minute Exchange of Die

VOKA: Vlaams netwerk van ondernemingen

Algemene inleiding

Als laatstejaarsstudente in de richting Sociaal agogisch Werk, afstudeerrichting Personeelswerk, op de PXL Hogeschool te Hasselt heb ik de opdracht gekregen om een eindwerk te schrijven gedurende mijn 14 weken stage op de personeelsdienst van Rettig Belgium NV. In samenspraak met de HR-manager, Luc Noten en mijn stagementor, Ludo Biets, zijn we tot het onderwerp competentie management – The skills matrix gekomen.

Ik vind dit een zeer boeiend onderwerp. Tijdens de lessen op school is competentie management al aanbod gekomen dus dit onderwerp was mij al bekend. Aangezien dit onderwerp erg breed is hoop ik dat mijn bijdrage een meerwaarde kan bieden voor mijn stageplaats.

Bedrijven moeten blijvend investeren in hun onderneming en daartoe behoren ook de medewerkers van de onderneming. Zij zijn het kapitaal van de onderneming. Zij zorgen ervoor dat er goede producten worden afgeleverd aan de klanten. Door tijd en energie te steken in de medewerkers bevordert dit de productiviteit en de betrokkenheid met de onderneming.

Mijn onderzoeksvraag die centraal staat in dit eindwerk is: “Welke opleidingen zijn er nodig wanneer de aanwezige en noodzakelijke competenties van de werknemers op laslijn 4 in kaart gebracht en geanalyseerd zijn?” Voordat er hier een antwoord op gegeven kan worden dienen er een heel aantal stappen gevolgd te worden.

Dit eindwerk bestaat uit vier grote onderdelen. In mijn eerste deel schets ik een beeld van mijn stageplaats, Rettig Belgium NV. Ik licht hierbij even de historiek van het bedrijf toe. Vervolgens bespreek ik de organisatiestructuur en de bedrijfscultuur. Daarnaast geef ik een overzicht van de verschillende activiteiten van de Rettig Group. Daarbij bespreek ik de doelstellingen en de missie/visie van Rettig Belgium NV. Tenslotte rond ik dit deel af met een kort en bondig besluit.

Het tweede deel is een literatuurstudie over competentie management. Daarbij leg ik uit wat competentie management precies is. Daarnaast bespreek ik enkele modellen van het Human Resource Management. Om wat meer duidelijkheid te brengen over wat ik precies dien te doen in verband met competentie management bespreek ik tevens wat competenties, functiebeschrijvingen en competentieprofielen zijn en hoe ze tot stand komen. Werknemers beoordelen is erg belangrijk en heeft een belangrijke functie binnen competentie management. Daarom leg ik enkele meetinstrumenten uit, licht ik toe waarom beoordelen belangrijk is en welke beoordelingsfouten er gemaakt kunnen worden. Na het beoordelen kunnen de competenties ontwikkeld worden. Dit onderdeel rond ik af met een besluit.

Het derde deel is het praktijkgedeelte van mijn eindwerk. Hier heb ik het stappenplan gevolgd dat tot stand is gekomen. Dit stappenplan leg ik dan ook vrij gedetailleerd uit. Dit plan maakt dat ik een antwoord heb gevonden op mijn onderzoeksvraag. Eerst maak ik functiebeschrijvingen en competentieprofielen van de nieuwe functies op laslijn 4. Op basis hiervan kunnen de competenties van de medewerkers gemeten worden en kan ik een skills matrix maken. Na een gap analyse en het maken van een opleidingsplan beschrijf ik enkele aanbevelingen die ik de onderneming doe op basis wat ik onderzocht en gezien heb tijdens dit onderzoek. Dit deel beëindig ik met een besluit.

In het vierde deel, en het laatste deel van dit eindwerk, vorm ik een kritisch kijk op de stageplaats, het theoretisch kader, de implementatie competentie management op mijn stageplaats en het algemene traject dat ik doorlopen heb tijdens de totstandkoming van dit eindwerk. In dit deel sluit ik af met een besluit.

Dit eindwerk sluit ik af met een algemeen besluit.

DEEL I: SITUERING RETTIG BELGIUM NV

INLEIDING

Mijn eindwerk wordt geïntegreerd binnen mijn stageplaats. Daarom is het van belang om een beeld te schetsen van Rettig Belgium NV. Daarom licht ik enkele aspecten toe die laten zien hoe Rettig Belgium gegroeid is tot waar het nu staat.

Eerst situeer ik Rettig Belgium NV. Hiervoor bespreek ik de historiek, de organisatiestructuur en de bedrijfscultuur. Ten tweede bespreek ik de gehele Rettig Group waar Rettig Belgium NV een onderdeel van uitmaakt. Ten derde vertel ik over de doelstellingen die dit bedrijf nastreeft. Ten vierde is het tevens belangrijk om hun missie en visie te bespreken. Tot slot beëindig ik dit eerste deel met een besluit.

1. Situering van Rettig Belgium NV

1.1 Historiek

De familie Vandeput richtte in 1965 'Radson NV' op te Zonhoven. Dit bedrijf maakte radiatoren en gasketels. In 1966 lopen in dit bedrijf de eerste radiatoren van de band. In 1990 trad Radson toe tot de Finse Rettig Group, die vertegenwoordigd wordt in zowel verwarming, scheepvaart en kalksteenproductie. Het merk Radson maakt vanaf nu deel uit van Rettig ICC. In 1998 werd er een nieuwe lijn opgestart waarmee er 4500 radiatoren per dag geproduceerd kunnen worden. In 2000 werd de vloerverwarming geïntroduceerd. De jaren hierna werden er nieuwe modellen ontwikkeld. De garantie op de radiatoren bedraagt vanaf 2007 reeds 10 jaar, dit is een enorm voordeel ten opzichte van andere producenten. In 2008 veranderde 'Radson NV' naar 'Rettig Belgium NV'. Deze vestiging biedt de merken Finimetal en Radson aan.

Rettig Belgium NV streeft altijd naar beter. Dit doen ze door zich sterk te focussen op kosten, een zeer hoge en betrouwbare service aan te bieden en een enorm gamma aan producten. Dit samen met hun naamsbekendheid maakt van Rettig Belgium NV een grote speler op de markt. Hun motto is: *"Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden"*.

1.2 Organisatiestructuur

Rettig Belgium NV in Zonhoven is de enige Belgische productiefabriek binnen Rettig ICC. De vestiging in Zonhoven heeft daarbij ook een sales kantoor. Er zijn zo'n 200 arbeiders en 60 bedienden tewerkgesteld in Zonhoven.

Binnen Rettig Belgium NV zijn er de volgende afdelingen:

- 1) Customer Service
- 2) Sales & Marketing
- 3) Human Resources
- 4) Accountancy & Control
- 5) ICT
- 6) Operations

De afdeling Human Resources waar ik stage loop, bestaat uit de HR-manager en de personeelsverantwoordelijke, die tevens mijn stagementor is. Met deze personen werk ik het meeste samen. Iedere medewerker in de onderneming kan bij ons op de dienst terecht met hun problemen en/of vragen.

In de bijlage I zijn de organigrammen terug te vinden van Rettig Belgium NV die duidelijk maken hoe de organisatiestructuur in elkaar zit.

Tevens zijn er ook een aantal overlegorganen in de onderneming actief. De ondernemingsraad, de syndicale delegatie en het comité voor preventie en bescherming op het werk. De vakbond komt op voor de belangen van de werknemers en wordt veel betrokken bij handelingen en beslissingen die er genomen worden in de onderneming.

1.3 Bedrijfscultuur

Binnen het bedrijf is er een bepaalde uniformiteit. De arbeiders dragen dezelfde werkkledij en dit over heel de Rettig ICC Group. Dit is een groene outfit met het Rettig logo erop.

Als iemand jarig is, wordt er getrakteerd binnen het bedrijf. Meestal verloopt deze traktatie wel afzonderlijk bij bedienden en arbeiders. Bij goede prestaties van de medewerkers wordt er ook al eens getrakteerd door de onderneming zelf.

Binnen Rettig Belgium NV is er een personeelsvereniging opgericht die altijd probeert één activiteit per maand te organiseren voor de medewerkers. Dit kan gaan van een daguitstap tot een sinterklaasfeest voor de kinderen van de medewerkers. Daarbij krijgen medewerkers die vader of moeder geworden zijn, getrouwd zijn, op pensioen gaan of langdurig ziek zijn een bepaalde vergoeding. Dit versterkt de band tussen collega's en maakt dat de medewerkers graag geassocieerd worden met het bedrijf.

Jaarlijks vindt er een personeelsfeest plaats. Iedere medewerker met partner en zelfs de gepensioneerden worden hierop uitgenodigd. De jubilarissen worden hier in de bloemetjes gezet.

Iedereen gaat zeer respectvol met elkaar om. Dit respect stelt zich ook naar nieuwe werknemers toe. Ze worden goed onthaald en rondgeleid. Tevens zijn er voldoende kansen om zich te kunnen ontplooiën in de onderneming. Mede omdat nieuwelingen goed worden opgevangen en begeleid door de leidinggevenden.

In een sfeer van respect en openheid wordt er tussen de verschillende afdelingen goed gecommuniceerd.

2. De Rettig Group

De Rettig Group is binnen Europa in twintig landen actief. Het moederbedrijf bevindt zich in Helsinki in Finland. De Rettig Group bestaat uit verschillende afdelingen. Namelijk: Rettig ICC, Bore, Nordkalk, Tarkala. Deze afdelingen leg ik even kort uit.

2.1 Rettig ICC (Indoor Climate Comfort)

Rettig ICC heeft 14 productiefabrieken in 10 verschillende landen. Het totaal aantal werknemers is ongeveer 3009. Rettig ICC is een toonaangevend producent en leverancier van radiatoren, regelapparatuur en vloerverwarming in Europa. Ze zijn de nummer 1 in paneelradiatoren en de nummer 3 in badkamerradiatoren, decoratieve radiatoren en vloerverwarming. Ze zijn tevens een sterke regionale speler op gebied van elektrische radiatoren, ventielen en regelapparatuur.

2.2 Bore

Bore is een scheepvaartbedrijf ontstaan in 1897. Ze hebben een volume van 16 schepen. Ze bieden transportmogelijkheden aan voor onder andere de auto-industrie. Ze zijn voornamelijk actief in de Baltische zee en in de Noordzee. De kantoren van Bore zijn gevestigd in Finland en in Amsterdam.

2.3 Nordkalk

Nordkalk is de producent van op kalksteen gebaseerde producten in Noord-Europa. De producten worden voornamelijk gebruikt in papier, staal en in de opbouw van industriële materialen alsook in milieu en landbouw.

Nordkalk is actief op meer dan 30 locaties in de regio's van de Baltische zee. Ze tellen 1071 werknemers en hadden in 2013 een omzet van 358 miljoen euro.

2.4 Tarkala

Tarkala is een vastgoedmaatschappij dat zich richt op het verhuren en verkopen van gebouwen, zakelijke woningen en kantoren aan bedrijven in Finland.

3. Doelstelling

Rettig Belgium NV heeft 3 doelstellingen. De eerste doelstelling is om de absolute nummer één te blijven in paneelradiatoren.

Daarnaast willen ze een totaalaanbieder blijven door zich te focussen op verschillende radiatoren.

Als laatste doelstelling wil Rettig Belgium NV blijven groeien, dit door constant te blijven investeren in zowel productie en kwaliteit als in medewerkers en marketing.

4. Missie en visie

Het 'mission statement' van Rettig Belgium NV beschrijft duidelijk de hogere doelstelling die de organisatie voor ogen heeft. Rettig Belgium NV wil zich profileren als één van de grootste en meest complete firma's op de Europese markt voor het maken van plaatstalen radiatoren. Daarnaast wil het een solide partner zijn voor groothandelaars en installateurs. De organisatie streeft ernaar om voortdurend te investeren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het bedrijf een hoofdrol wil spelen op de Europese markt. Dit doen ze door kwalitatief hoogstaande producten af te leveren en in te spelen op de behoeften van de klant in al zijn facetten. Om deze doelstelling te bereiken, wil Rettig Belgium NV beroep doen op competente medewerkers.

Rettig Belgium NV wil zich als leverancier van warmte blijvend onderscheiden op de markt. Daartoe zullen ze hun positie als één van Europa's meest moderne fabrikanten consolideren en uitbreiden. Dit door consequent te investeren in nieuwe producten, modernisering van het productieapparaat, medewerkers permanent te vormen en door diverse vormen van sensibilisering van de markt, bijvoorbeeld reclame, public relations, sponsoring, software, internet, enzovoort.

De waarden die het bedrijf hierbij hanteert zijn:

1) Openheid

Rettig Belgium NV vindt transparante communicatie zowel tussen het bedrijf en haar personeelsleden als tussen de medewerkers onderling erg belangrijk.

2) Eerlijkheid

Eerlijkheid creëert een win-win situatie voor alle stakeholders. Dit dient zowel van de leidinggevenden als van de werknemers te komen.

3) Bescheidenheid

De organisatie waakt erover dat ze het contact met haar klanten niet verliest.

4) Vertrouwen en respect

Het bedrijf wil vertrouwen uitstralen naar de klanten en alle stakeholders respecteren. Hieraan kan iedereen binnen de onderneming zijn steentje bijdragen.

BESLUIT

Rettig Belgium NV is een familiebedrijf ontstaan in 1965 als Radson. Hier maakten ze radiatoren. In 1990 werd Radson overgenomen door de Finse Rettig Group. Daarom zijn ze sedert 2008 gekend als Rettig Belgium NV.

Rettig Belgium NV maakt deel uit van de holding Rettig ICC. Deze holding is binnen de Rettig Group leverancier van radiatoren en vloerverwarming.

Er bestaan 6 verschillende afdelingen in de onderneming te Zonhoven. Dit zijn: Customer Service, Sales & marketing, Human resources, Accountancy & Control, ICT en Operations. Deze afdelingen zorgen er samen voor dat het bedrijf continu kan blijven groeien.

Dit bedrijf respecteert zowel zijn medewerkers als zijn klanten. Ze stralen vertrouwen uit naar de arbeidsmarkt, dit mede door de goede cijfers. Die komen er door de goede inzet van alle stakeholders.

DEEL II: LITERATUURSTUDIE

INLEIDING

Competentiemanagement wordt gebruikt om medewerkers en organisaties aan te sturen en te managen, waarbij men vertrekt van competenties. Hoe dit in zijn werk gaat, leg ik in dit deel van mijn eindwerk uit. Daarvoor leg ik eerst uit wat competentie management inhoudt, mede als de voordelen en weerstanden ervan. Competentiemanagement is een onderdeel van Human Resource management, daarom leg ik aan de hand van een aantal modellen uit wat Human Resource Management betekent.

Daarna leg ik uit wat competenties zijn en welke stappen er dienen te gebeuren om te komen tot functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Dit vormt namelijk de basis voor het proces van competentie management. Zo kunnen de noodzakelijke competenties van de medewerkers gemeten en beoordeeld worden. Hoe dit verloopt, de beoordelingsfouten en wat te doen om deze fouten te voorkomen, leg ik hierbij graag verder uit. Daarna ga ik het hebben over de gap-analyse die dient te gebeuren in de gemaakte competentiematrix. Tot slot leg ik uit wat er belangrijk is bij de ontwikkeling van de competenties.

1. Wat is competentie management?

Een organisatie dient te kunnen rekenen op menselijke prestaties, daarom is het van belang dat competente medewerkers worden aangetrokken, gevormd, gestimuleerd en beloond. (Van Beirendonck, 2010)

Competentiemanagement is een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn de aanwezigheid of de te rekruteren competenties optimaal te gebruiken en te ontwikkelen met het oog op het realiseren van de missie en de doelstellingen van een onderneming en het sterker maken van de mensen die er werken. (Van Beirendonck 2001)

Competentiemanagement is een:

- strategische keuze

Vertrekkend vanuit de visie/missie van de organisatie. Deze worden vertaald in kerncompetenties.

- procesmatige keuze

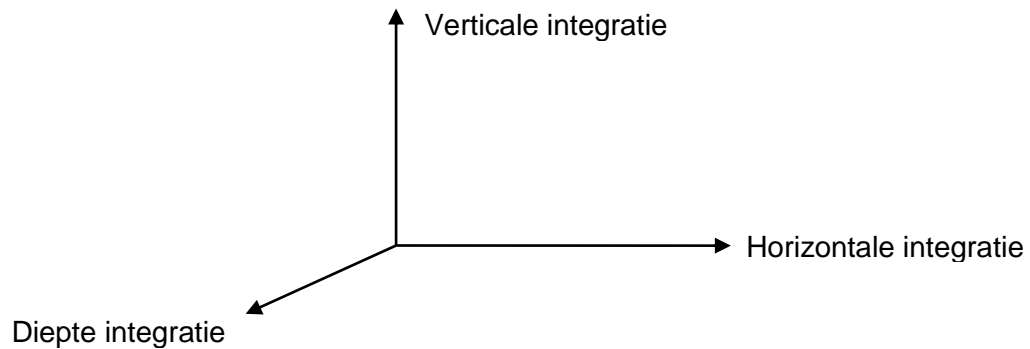
Rettig Belgium NV kiest ervoor een proces op te starten en is bereid blijvend in dit proces te investeren en bij te sturen.

- inhoudelijke keuze

Competentiemanagement impliceert het geloof in de waarde van het werken met competenties en het geloof in de ontwikkelbaarheid ervan.

- actief en interactief groeiproces zowel op individueel als collectief vlak

1.1 Driedimensiemodel van competentie management



Figuur: Driedimensiemodel van competentie management (VIVO, 2014)

Verticale integratie: het invoeren van competentie management beperkt zich niet tot enkele mensen of afdelingen, maar wordt door de hele organisatie verspreid. Het gaat om de integratie van de top (directie, leidinggevenden) naar de basis (werknemer) en ook de vertaling/terugkoppeling/evaluatie van onder naar boven.

Horizontale integratie: gaat over de afstemming van werving en selectie, onthaal, vormingsbeleid, opvolgingsbeleid, en dit tot de uitstroom.

Diepte integratie: er wordt aan de slag gegaan met competentie management omwille van het geloof erin en de overtuiging dat het werkt.

Op deze manier wordt competentie management geïmplementeerd en creëert men een draagvlak.

1.2 Voordelen van competentie management

Competentie management motiveert de medewerkers omdat het meer duidelijkheid biedt over wat van hen verwacht wordt. Het geeft meer en betere kansen om loopbanen en talenten te ontplooiën, onder andere via verdere opleiding en coaching. Medewerkers ontwikkelen hun totale persoonlijkheid en het bevordert hun tewerkstellings- en promotiekansen waardoor de kwaliteit van hun arbeid toeneemt en ze meer inspraak in de ontwikkeling van de organisatie krijgen. Dit zorgt voor een hogere productiviteit. De medewerkers krijgen aandacht door deze processen wat hen eveneens motiveert.

Competentie management doet de medewerkers nadenken over hun rol en hun mogelijkheden in de organisatie en toont een duidelijk verband tussen hun gedrag, hun prestaties en de organisatiedoelen. Er wordt nagedacht over de essentiële competenties zodat dit een inhoudelijk impuls geeft aan het deelnemen van opleidingen en opleidingsdoelen.

Door competentie management te implementeren bestaat er een grotere objectiviteit bij de evaluaties van de medewerkers. Dit biedt de mogelijkheid tot regelmatige en accurate feedback.

1.3 Weerstanden van het competentie management

Bij de vakbond is er soms weerstand omdat competenties binnen eenzelfde functie aanleiding geven tot een onderscheid op basis van 'de manier waarop mensen functioneren'. Voor de vakbonden druipt dit in tegen de solidariteitsgedachte dat iedereen binnen één functie op gelijke voet moet worden behandeld.

Het is de medewerkers ook niet altijd even duidelijk wat onder competentie management wordt verstaan. Het is een te complex systeem. Daarom is het van enorm belang dat de competentieprofielen up-to-date gehouden worden.

2. Human Resource Management

Aangezien er geen eenduidige definitie bestaat voor het begrip Human Resource Management verduidelijk ik het begrip op basis van vier vereisten:

1) Strategisch:

HRM dient om 'Human Capital' te leveren en te ontwikkelen om zo de organisatie competitiever te maken. Hierdoor is het mogelijk om effectief te werken en om business strategieën succesvol uit te voeren.

2) Isolement:

HRM moet zich steeds kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving aangezien markten en strategieën niet stabiel zijn. Dit noemt men 'change management'.

3) Doelmatig/efficiënt:

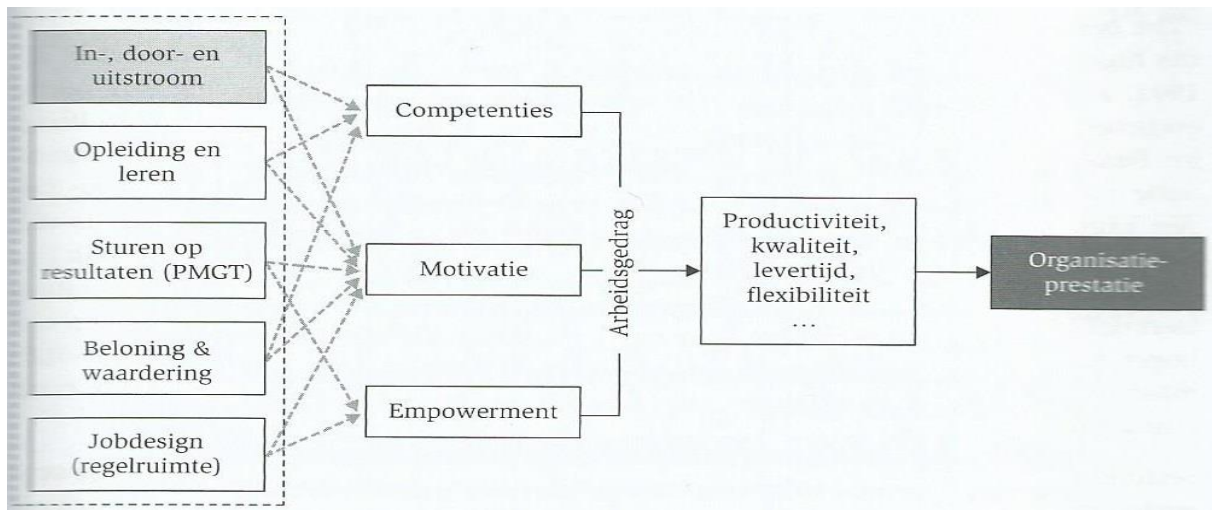
HR- systemen kosten geld waardoor het belangrijk is om hier kostenbewust mee om te gaan. Er dienen prioriteiten gesteld te worden over welke HR-bijdragen het verschil kunnen maken.

4) Klantgericht:

Kwaliteitsvolle dienstverlening aanbieden aan alle medewerkers is een zeer belangrijke functie van HRM.

2.1 Modellen van het Human Resource Management

2.1.1 Model van Delery & Shaw



Figuur: Model van Delery & Shaw (Henderickx, 2011)

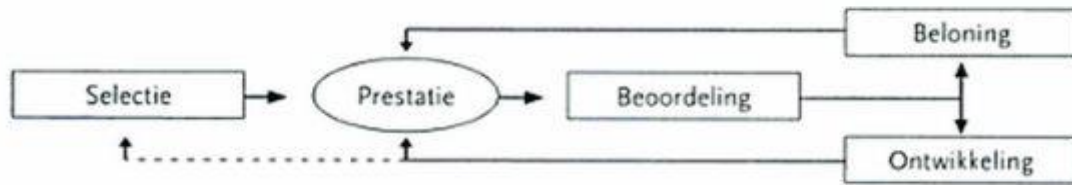
HR-praktijken kunnen bijdragen tot meer competente medewerkers (competenties), die gemotiveerd (motivatie) zijn om die competenties te gebruiken en die actief zijn in een werksysteem dat hen toelaat hun talent en motivatie aan te wenden voor het realiseren van doelen die voor de onderneming van belang zijn (empowerment).

- Selectie, opleiding en beloning hebben invloed op competenties doordat er gezorgd wordt voor de juiste kennis, vaardigheden en attitudes.
- Selectie, opleiding, beoordeling, job design en beloning hebben invloed op motivatie. De medewerkers worden aangezet tot een gewenst gedrag of gewenste prestatie.
- Job design en beoordeling hebben invloed op empowerment omdat de inspraak van de medewerkers vergroot wordt.

De interactie van competenties, motivatie en empowerment heeft invloed op de operationele prestaties zoals productiviteit, kwaliteit, levertijd, flexibiliteit,....

Een verbetering van de operationele prestatie heeft tenslotte een verhoging van de financiële prestatie tot gevolg.

2.1.2 Michiganmodel



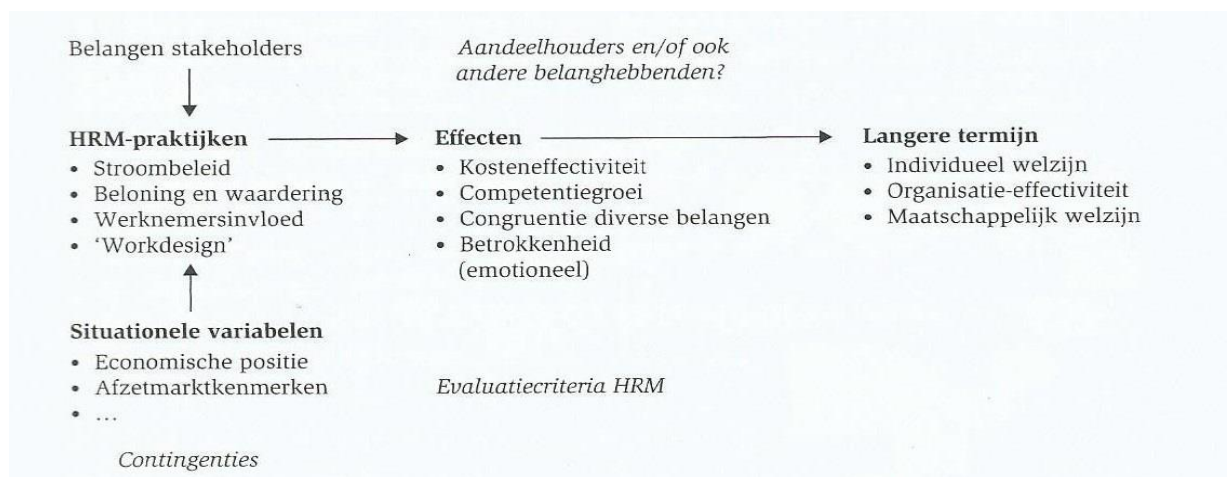
Figuur: Michiganmodel (Lievens, 2006)

Dit model concentreert zich op de vier beleidsgebieden van selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. Het beleid en de instrumenten op deze vier kernfuncties zijn bepalend voor de prestatie van de werknemers en daarmee voor het resultaat en succes van de onderneming.

Selectie, promotie en plaatsing vallen onder instroom. Dit zijn alle activiteiten die de menselijke kwaliteiten afstemmen op de taken binnen de organisatie. De beoordeling van de prestaties van de medewerkers ligt aan de basis voor het belonen en de ontwikkeling. Op deze manier wordt er resultaatgericht gewerkt. Onder ontwikkeling vallen alle activiteiten die erop gericht zijn individuen te verbeteren in hun vaardigheden en kennis om de functies te kunnen vervullen. Tussen beloning en prestatie zit er uiteraard een koppeling. Aan een prestatie is er een beloning verbonden.

De vier beleidsgebieden dienen elkaar te versterken en onderling consistent te zijn. Daarbij dienen ze expliciet verband te houden met de ondernemingsstrategie. (Lievens, 2006)

2.1.3 Harvardmodel



Figuur: Harvard model (Henderickx, 2011)

In dit model wordt Human Resource Management beschreven als: 'Alle managementbeslissingen en acties die de aard van de relatie tussen de organisatie en de medewerkers beïnvloeden'. (Lievens, 2006)

Het model richt zich niet op de mens als 'resource' (Michigan-Model), maar op de mens als 'human'. In het Harvard-model wordt de nadruk gelegd op de bijdrage en de rol van de medewerkers. Het model erkent dat het management in een onderneming de bovenhand heeft, maar dat er ook rekening moet gehouden worden met andere stakeholders (aandeelhouders, vakbond, overheid, medewerkers).

Er zijn daarvoor 4 aandachtsvelden van personeelsmanagement, namelijk:

Werknemersinvloed: De belangenovereenstemming tussen leiding en de medewerkers is afhankelijk van de hoeveelheid invloed die medewerkers hebben in een onderneming. Hier wordt dan gedacht aan de invloed van de medewerkers op de werkvloer, tijdens de uitvoering van hun taken.

Arbeidssystemen: HR-managers dienen functies en taken te ontwikkelen waar er evenwaardig rekening wordt gehouden met de doelen en belangen van de leiding als met die van de medewerkers. Dit bepaalt of de medewerkers hun bekwaamheden volledig kunnen benutten en of ze zich betrokken voelen. Zelfsturende teams, kwaliteitskringen, verbeterteams,... stimuleren dit.

In-, door- en uitstroom personeel: activiteiten als selectie, opleiding en ontslag dienen consistent te gebeuren. De praktijken die ontwikkeld worden, dienen afgestemd te zijn op de strategie van de organisatie en op de belangen van de medewerkers.

Beloningssystemen: een beloningssysteem dient duidelijk te stellen welk soort gedrag het management van de medewerkers verwacht. Er dient rekening gehouden te worden met de verwachtingen van de medewerkers, de organisatiestrategie en andere HRM-instrumenten.

2.2 LEAN

In het volgende deel wordt het project LEAN besproken aangezien dit momenteel binnen Rettig Belgium NV geïntegreerd wordt. LEAN is een productieproces dat vooral als doelstellingen heeft om de efficiëntie en de productiviteit te verbeteren. Door middel van een integrale toepassing van verschillende organisatieprincipes wil men de productflexibiliteit vergroten, de doorlooptijden verkorten, de (tussen)voorraden verminderen en de productkwaliteit verbeteren. (Henderickx, 2011)

De volgende methoden introduceren LEAN bij Rettig Belgium NV:

- 5S

5S is een 5-stappenmethode om op een gestructureerde wijze naar een propere werkplek te evolueren door: Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren en Standhouden. Door 5S toe te passen wordt naast een verbetering van de veiligheid, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid ook een vermindering van de kosten bekomen.

De machines en gereedschappen zijn beter onderhouden en er gaan minder onverwachte storingen optreden.

- 5 Times Why

Dit is een analyse methode om tot de werkelijke oorzaak van een probleem te komen. Dit gebeurt door vijf keer de vraag 'waarom?' te stellen. Zo kunnen er eventueel bijhorende oplossingen gedefinieerd worden.

- Brainstroming

Brainstorming is een methode om op een gestructureerde wijze in groep een probleem te bespreken, te analyseren en er met de aanwezige verzamelde kennis creatieve oplossingen voor te definiëren

- De SMED methode: Single Minute Exchange of Die

Dit is een methode waarbij de focus ligt op het sneller veranderen van type radiator. SMED kan helpen om een ombouw beter te organiseren en korter te maken. Ook kan het inzichtelijk maken hoeveel tijd (geld) bespaard kan worden als investeringen en/of technische aanpassingen worden gedaan.

De medewerkers worden betrokken bij het realiseren van deze doelen die voor de onderneming van belang zijn. Dit versterkt hun betrokkenheid met de organisatie en motiveert hen omdat ze worden aangezet tot gewenste prestaties.

3. Wat is een competentie?

“Een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.”

(Van Beirendonck, 2001)

Belangrijk is dat elke competentie te observeren en meetbaar is. Competenties dienen duidelijk omschreven en geoperationaliseerd te worden zodat ze door iedereen op dezelfde wijze worden begrepen.

3.1 Soorten competenties

1) Technische competenties

Deze zijn eenvoudig te beschrijven en te meten en omvatten de kennis of technische competenties die nodig zijn om een welbepaalde functie te kunnen uitoefenen.

2) Gedragscompetenties

- Generieke competenties:

Deze competenties zijn essentieel om de strategie van een onderneming te realiseren en ze gelden voor alle medewerkers. Het zijn algemene gedragseigenschappen die in elke positie of rol van belang zijn.

- Level competenties:

Dit zijn competenties die voor bepaalde groepen of functionele niveaus van toepassing zijn, bijvoorbeeld de competenties die van belang zijn voor alle leidinggevenden in het bedrijf.

- Functie- of rolgebonden competenties:

Het zijn de competenties die vereist zijn om succesvol te kunnen functioneren in een welbepaalde rol of functie.

3.2 Competentieniveaus

Bij het werken met competentieprofielen wordt er gewerkt met niveaus. De verschillende niveaus worden gehanteerd om aan te geven hoe belangrijk de competentie is. Zo is het gemakkelijk om te vergelijken in welke mate de medewerker de competentie bezit en waar er nog ontwikkeling nodig is.

3.3 Competentiewoordenboek

Een competentiewoordenboek is een lijst van competenties die relevant zijn binnen de eigen organisatie. Deze competenties worden in dit woordenboek duidelijk gedefinieerd en is tevens een hulpmiddel bij het opstellen van competentieprofielen voor bepaalde medewerkers, functies of teams in de onderneming.

4. Functiebeschrijvingen en competentieprofielen

Functiebeschrijvingen en competentieprofielen geven een inzicht in het geheel van taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Ze dienen als instrument bij het opmaken van het gewenste profiel bij rekrutering en selectie. Tevens vormen zij een basis voor functioneringsbegeleiding. Ze helpen de medewerker duidelijkheid te verkrijgen over in wat van hem verwacht wordt.

4.1 Functiebeschrijvingen

In een functiebeschrijving worden de taken en verantwoordelijkheden beschreven van elke functie in de organisatie. Deze bepalen hoe de medewerker vanuit zijn functie bijdraagt tot de doelstellingen van de organisatie.

4.2 Competentieprofielen

Competentieprofielen vormen de basis voor competentiebeoordeling, -ontwikkeling en -beloning. Ze beschrijven de competenties waarover medewerkers moeten beschikken om optimaal te kunnen functioneren in het kader van de bedrijfsstrategie.

Aan de hand van een competentieprofiel kan men nagaan of de huidige of toekomstige medewerker over de gewenste competenties beschikt en in welke mate. (Baisier, 2002)

4.2.1 Functie- en competentieanalyse

Om te komen tot correcte functiebeschrijvingen en competentieprofielen dient men eerst over meer informatie te beschikken van de functie-inhoud, functiecontext en de functie-eisen van de functies binnen de onderneming. Deze gegevens dienen eerst geanalyseerd te worden.

Het is belangrijk om de gewenste competenties in kaart te brengen voor een succesvol functioneren in een bepaalde functie. (Van Beirendonck, 2004)

Daarom dient de organisatie de juiste competenties aan te trekken en per functie of functiegroep te inventariseren welke competenties nodig zijn.

Voor deze analyse worden er verschillende methoden gehanteerd. De meest relevante zijn:

- Observatie 'in the field'

Door de medewerkers op hun werkplek te observeren wordt er een totaalbeeld gecreëerd van wat de functie inhoudt en de nodige competenties hiervoor.

- Het interview

Tijdens het afnemen van interviews met de medewerkers wordt er veel informatie gegeven over zowel de inhoud, bevoegdheden en verantwoordelijkheden als de competenties die de medewerkers nodig hebben in hun functie.

Tijdens een competentieanalyse maak je een onderscheid tussen toekomstig gewenst gedrag en actueel gedrag. Om het competentieprofiel actueel te houden, is het noodzakelijk de verwachtingen van het management te kennen. Dit geldt tevens voor de inhoud van de functies.

- Analyse van missie, visie en waarden

In de onderneming is de missie en visie beschreven. Hierin staat beschreven op welke manier en met welke waarden en binnen welke kaders de organisatie haar doelstellingen wenst te realiseren. Deze set van relevante informatie omvat rechtstreeks of onrechtstreeks de verwachtingen over de manier waarop medewerkers binnen de

organisatie dienen te functioneren. Binnen een competentieprofiel dient men hier ook rekening mee te houden. (Van Beirendonck, 2004)

- Infovergaderingen

Er zijn diverse manieren om in groepsverband informatie te verzamelen over een functie dit bijvoorbeeld in brainstormsessies. Deze techniek is vooral nuttig bij het opstellen van functiebeschrijvingen. (Van Beirendonck, 2001)

- Consensusvergadering

Elke analyse moet worden gefinaliseerd in een consensusmeeting. Alle relevante informatie wordt samengelegd, de bevindingen geïnventariseerd tot de gewenste functiebeschrijving en een overzichtelijke lijst van gewenste competenties. (Van Beirendonck, 2001)

5. Meten van de competenties

5.1 De meetinstrumenten

Op basis van competentieprofielen die opgesteld zijn per functie is het duidelijk welke competenties er gemeten dienen te worden. Hiervoor bestaan er verschillende meetinstrumenten. In dit eindwerk bespreek ik de meest essentiële meetinstrumenten:

1) Wakker methode

Bij het observeren is het belangrijk om het observatieproces te standaardiseren en te structureren. Dit kan door middel van de WAKKER – methode. Hiermee kan je op een gestructureerde manier informatie verzamelen en beoordelen. Tevens is het belangrijk om de validiteit te garanderen. Competentieprofiel is hierbij een hulpmiddel. Een observatie dient betrouwbaar te zijn. Dit kan door meerdere malen te observeren of meerdere personen in te schakelen die bevoegd zijn om een medewerker te observeren. Hoe meer observatie, hoe betrouwbaarder de conclusie is.

Nu zal ik dieper ingaan op de WAKKER-methodiek:

Waarnemen: Concreet gedrag waarnemen door te letten op gedrag dat van belang is voor het functioneren en op relevante persoonskenmerken.

Aantekeningen maken: Noteren van hetgeen er geobserveerd wordt en dit zo concreet en volledig mogelijk.

Klasseren: Over welke gedragscompetentie zegt de observatie iets?

Kwalificeren: In deze stap gaat er een waardeoordeel toegekend worden. Er wordt gekeken naar de verschillende observaties die over een bepaalde competentie gedaan zijn. Zo wordt er beslist welke waardering er aan die competentie wordt gegeven.

Evaluëren: Evaluëren van het gestelde gedrag met de betreffende werknemer. Indien er meerdere begeleiders zijn, kunnen de verschillende bevindingen in overleg besproken worden.

Rapporteren: De conclusie zo helder en eenduidig mogelijk in beeld brengen door middel van een verslag. Het is belangrijk dat er feedback gegeven wordt aan de werknemer over zijn functioneren.

2) 360° feedback

Bij deze methode worden meerdere personen betrokken. Ze dienen een antwoord te geven op de vraag welke competenties een bepaalde medewerker vertoont in zijn huidige job. Deze personen kunnen de medewerker zelf, de leidinggevenden of collega's zijn. Het is een spiegel waarbij de interpretatie van gedrag onder woorden wordt gebracht, zoals ervaren/geobserveerd door de omgeving. De 360° feedback heeft meer geloofwaardigheid en is betrouwbaarder omdat het gebaseerd is op meerdere beoordelingen.

3) Gedragsgericht interview

Om te zien of een medewerker aan bepaalde competenties voldoet, kan er gebruikt gemaakt worden van deze specifieke interviewtechniek. Deze techniek is gericht op de analyse van een concrete ervaring uit zijn/haar professionele leven. Competenties worden vanuit een concrete ervaring van de medewerker bevraagd. Dit met betrekking tot handelingen, gedragingen en prestaties uit het verleden. Zo wordt er een inschatting gemaakt van hoe iemand in de toekomst met vergelijkbare taken en opdrachten zal omgaan. (Voka, 2001)

De techniek die hiervoor wordt gehanteerd is de STARR-methode. STARR staat voor: Situatie (S) – Taak (T) – Actie (A) – Resultaat (R) – Reflectie (R).

Situatie: Er wordt gevraagd om een concreet voorbeeld te geven van een situatie uit het verleden waarin duidelijk wordt dat de medewerker beroep deed op een competentie.

Taak: Vervolgens dient er duidelijk gemaakt te worden welke rol de medewerker speelde in deze situatie.

Actie: Hierbij dient de medewerker te verduidelijken welke stappen hij ondernam en hoe hij met de situatie omging.

Resultaat: Hier is het belangrijk dat het resultaat van de ondernomen acties in kaart wordt gebracht.

Reflectie: Wat heeft de medewerker uit deze situatie geleerd en wat zou hij een volgende keer anders aanpakken?

5.2 Beoordelen van de competenties

Door het beoordelen van de medewerkers verbeteren we hun prestaties en hun motivaties. Het is belangrijk om afspraken schriftelijk vast te leggen zodat de werknemers weten wat van hun verwacht wordt. Op basis hiervan kan dan ook een correcte beoordeling plaats vinden.

Het is zonde om capaciteiten die de medewerkers bezitten verloren te laten gaan. Daarom is het van belang deze capaciteiten optimaal te benutten.

Beoordelen kan ook tot een verbetering van de werkomstandigheden leiden. Hierbij behoren het verbeteren van de werkmethoden, de planning en organisatie van het werk en het kan eventuele wijzigingen in de organisatiestructuur met zich meebrengen.

Beoordelen is een hulpmiddel bij het gaan volgen van een training, het kan management-potentieel en daarmee mogelijk samenhangende promotie aan het licht brengen. Bij overplaatsing, demotie, personeelsplanning, toetsing van het opleidings- en trainingsbeleid en bij het vaststellen van beloningsverschillen kan beoordelen hulp bieden.

Verder kan er met beoordelen worden vastgesteld wat de sterke en zwakke punten zijn van de medewerker. Zeer belangrijk is het tevens om de te bereiken prestaties in de komende periode vast te stellen. Zo wordt er een doel gecreëerd waar een medewerker naar kan streven. Bij een beoordeling worden de belangstellingsgebieden van de medewerker duidelijk en kunnen er uitspraken gedaan worden over de toekomstmogelijkheden van de betrokkene. Het oordeel dat de leidinggevende heeft over de medewerker verschaft bij de beoordeling meer duidelijkheid. Tot slot geeft het een inzicht aan de leidinggevende hoe zijn manier van leidinggeven bij de medewerker overkomt.

5.2.1 Beoordelingsfouten

Bij iedere beoordeling kunnen er bewuste of onbewuste beoordelingsfouten optreden. In dit eindwerk bespreek ik enkele voorkomende fouten:

- Horn-effect: één negatief aspect laten uitstralen over andere te beoordelen criteria.
- Halo-effect: één positief aspect laat uitstralen over andere aspecten.
- Eerste score: de eerste score zet de trend voor de overige scores.
- Vooroordeel: één van de meest voorkomende fouten.
- Anderen: afgaan op wat anderen zeggen.
- Eerste indruk: als de eerste indruk niet goed is, loopt het gesprek vaak negatief af.

- Recentheid: een recente gebeurtenis sterk laten meewegen in de oordeelsvorming.
- Eigen positie: angst om de eigen positie en daarom de medewerkers laag beoordelen.
- Relatie: angst voor het verstoren van de relatie

Deze beoordelingsfouten kunnen ook voorkomen worden. Dit kan door tijdens de beoordelingsperiode feiten vast te leggen en zoveel mogelijk te oordelen aan de hand van feitelijk gedrag en prestaties. Het is ook niet de bedoeling om af te gaan op toevalligheden daarom is het van belang te oordelen over een langere periode. Zorg ervoor dat de functie door en door gekend is zodat er geweten is wat er beoordeeld dient te worden. Een functiebeschrijving en competentieprofiel zijn hierbij een hulpmiddel. Indien meerdere personen iemand beoordelen maakt dat de beoordeling geloofwaardiger en betrouwbaarder. Om iemand te beoordelen dient je de tijd te nemen. Bij haast worden er gemakkelijker beoordelingsfouten gemaakt. Gebruik maken van een beoordelingsformulier maakt dat elk criterium afzonderlijk wordt beoordeeld en dit brengt dan ook structuur met zich mee tijdens de beoordeling. Het is tevens erg handig om de beoordelingsfouten te kennen. Hierdoor gaat de beoordelaar het aantal fouten reduceren.

5.3 The skills matrix

De beoordelingen worden daarna verwerkt in een matrix. Hierbij wordt er een overzicht gecreëerd van de gaps in de onderneming. Deze matrix vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van de competenties.

6. Ontwikkelen van de competenties

Competenties kunnen ontwikkeld worden mits de nodige inspanningen en gerichte trainingen. De bedoeling van deze ontwikkeling is om de tekorten, die op de voorgrond traden na het beoordelen van de medewerkers, weg te werken.

6.1 Mentorship

Naast coaching en training van de werknemers is het van belang om geen kennis verloren te laten gaan. Door de vergrijzing verliest het bedrijf vaak erg competente medewerkers. Hier dienen bedrijven rekening mee te houden. Medewerkers leren steeds meer on-the-job. Mentorship is dan een uitgelezen manier om de kennistransfer tussen medewerkers te bevorderen.

Mentorship betreft een persoonlijke begeleiding, waarbij leren en het opdoen van ervaringen centraal staan. De individuele mogelijkheden en nieuwe vaardigheden kunnen worden ontplooid via een proces waarbij de mentor de loopbaan en de ontwikkeling van de begeleide medewerker ondersteunt. (ESF, 2014)

Een stijgende prestatiedruk en het inzicht dat menselijke kennis en ervaring deel uitmaken van de succesformule binnen het bedrijfsleven hebben het belang van mentorship doen toenemen. (Voka, 2014)

Hieronder enkele voordelen van mentorship:

- Mentorship zorgt voor een verhoogde betrokkenheid bij de onderneming.
- Mentorship draagt bij tot het omzetten van de strategische doelstellingen.
- Mentorship zorgt voor het uitwisselen van kennis en de borging ervan.
- Mentorship creëert een vorm van toegepast leren en een algemene openheid met betrekking tot (organisatorisch) leren.
- Mentorship verkort de leercurve.
- Mentorship verbetert de communicatie binnen de onderneming en maakt het mogelijk om kennis en ervaring vlugger te verspreiden in alle richtingen.

BESLUIT

Competentiemanagement is een heel proces waar bedrijven heel wat tijd en energie dienen in te steken om te komen tot een positief resultaat. Human Resource Management helpt hierbij om Human Capital te leveren en te ontwikkelen, om zo bedrijven competitiever te maken. Hiervoor bestaan er enkele modellen zoals het model van Delery & Shaw, het Michigan model en het Harvard model. Dit beleid stelt werknemers centraal. Het is belangrijk om medewerkers te motiveren, te ontwikkelen en de verbondenheid met de onderneming te versterken.

Het is zeker belangrijk dat de medewerkers weten wat van hen verwacht wordt binnen hun functie. Hiervoor kunnen ze de functiebeschrijving en het bijhorend competentieprofiel hanteren. Deze kunnen worden samengesteld door een functie- en competentieanalyse. Waarin de functie-inhoud, functiecontext en de functie-eisen duidelijk worden.

Van zodra men weet wat er beoordeeld kan worden, kan er ook een accurate beoordeling plaatsvinden. Hiervoor zijn er een aantal meetinstrumenten die de competenties van de medewerkers meten. Bij de WAKKER- methode wordt de persoon geobserveerd tijdens het uitoefenen van zijn functie. Door de 360° feedback wordt er een totaalbeeld gecreëerd van de medewerker door middel van verschillende beoordelingen. Een gedragsgericht interview waarin gebruikt wordt gemaakt van de STAR(R) methode peilt naar een specifiek gedrag van de medewerker.

Bij deze beoordelingen sluipen al snel een aantal beoordelingsfouten. Zoals het Horn – en Halo effect, vooroordelen, meningen van anderen, angst voor eigen positie enzovoorts.

Deze kunnen onder andere voorkomen worden door bewust te zijn van deze fouten en zeker tijd te nemen voor de beoordelingen.

De resultaten van de beoordelingen worden in een skills matrix gegoten. Zodat hier een gap-analyse kan gebeuren waaruit blijkt welke competenties verder dienen ontwikkeld te worden.

Naast training en coaching van de te ontwikkelen competenties, vind ik mentorship een heel belangrijk onderdeel bij de ontwikkeling van competenties. Ik vind dat de aanwezige kennis en ervaring door de vergrijzing niet zomaar verloren mag gaan. Daarom is het van belang om deze kennis en ervaring over te brengen naar andere medewerkers binnen de onderneming.

DEEL III: PRAKTIJKGEDEELTE

INLEIDING

Rettig Belgium NV wil starten met competentie management in de onderneming. Daarbij is mij gevraagd om vanaf nul te beginnen om dit systeem te implementeren. Te starten met laslijn 4. Hieromtrent ben ik tot een tien stappenplan gekomen dat begint met het definiëren van de huidige functies op laslijn 4 en eindigt met een opleidingsplan. Alle stappen zijn uitvoerig beschreven in dit onderdeel.

Daarna geef ik ook aanbevelingen aan de onderneming van systemen die, na grondig onderzoek, naar voor zijn gekomen.

Alvorens dit onderwerp uit te werken, heb ik onderzocht of er binnen de onderneming al acties werden ondernomen rond competentie management. Dit heb ik besproken met de shiftsupervisors en het HR-team. Dit bleek wel het geval te zijn maar deze acties zijn nooit verwezenlijkt geworden.

1. Voorbereiding

Bij mijn eerste infovergadering met ons HR-team, shiftsupervisors en de productieplanner blijkt dat er helemaal niets rond competentie management is geïntegreerd binnen Rettig Belgium NV, althans niet bij de arbeiders. Ze willen hier wel een degelijk systeem rond uitbouwen en beginnen bij de laslijnen. We hebben besloten om te starten met laslijn 4. Het is de bedoeling dat ik vanaf nul begin.

2. De werkwijze

Na de eerste infovergaderingen heb ik met het HR-team vergaderd over de aanpak van dit project. Competentie management is erg uitgebreid en het moet realistisch blijven gedurende de korte periode dat ik stage loop. Om tot een goed resultaat te komen heb ik het volgende stappenplan gehanteerd.

2.1 Stappenplan

Het volgend stappenplan heb ik gehanteerd om te komen tot een antwoord op mijn onderzoeksvraag: Welke opleidingen zijn er nodig wanneer de aanwezige en noodzakelijke competenties van de werknemers op laslijn 4 in kaart gebracht en geanalyseerd zijn?

- 1) Functies laslijn 4 definiëren
- 2) Functies laslijn 4 herdefiniëren (= functies samenvoegen en herbenoemen)
- 3) Functies laslijn 4 beschrijven (functiebeschrijvingen)
- 4) Competenties per functie definiëren
- 5) Definiëren hoe de competenties vergaard kunnen worden

- 6) Competentieniveaus definiëren
- 7) Definiëren hoe de competenties kunnen gemeten worden
- 8) Competentieniveaus medewerkers laslijn 4 in kaart brengen
- 9) Gap-analyse
- 10) Gap-analyse vertalen in opleidingsplan

2.1.1 Functies laslijn 4 definiëren

Onderzoeken welke functies er zijn op laslijn 4. Deze functies heb ik doorgekregen van de shiftsupervisors. De volgende functies bestaan op laslijn 4. Hierbij zal ik even kort toelichten wat de functies inhouden.

- Platenperser

Deze functiehouders bedienen twee persen. De persen worden voorzien van grondstoffen in dit geval coils (opgerold staal). Na het ingeven van de juiste aantallen en type platen in het persprogramma worden de juiste platen geperst. Deze platen worden aangeleverd aan de steller.

- Steller

In het begin van deze functie worden er twee rijen platen aangeleverd. De ene rij platen wordt in de hoeken voorzien van steunringen, de andere rij loopt gewoon door. Daarna worden de platen met steunringen op de andere platen gelegd en gepunt in het koud kanaal om vervolgens horizontaal en verticaal te worden gelast. De lamellen aangevoerd door de lamellenperser, worden in de lamellenveelpunter op de plaat gepunt en daarna geknipt zodat de juiste lengte ontstaat. Tot slot worden de hoeken van elke plaat geknipt zodat de hoeken minder scherp zijn.

- Lamellenperser

Op basis van wat de platenperser in het persprogramma heeft ingegeven, kan de lamellenperser correcte en juiste aantal lamellen persen en aanleveren aan de steller.

- Stomplasser

Op basis van welke soort type radiatoren er geproduceerd dienen te worden, worden er verschillende platen met lamellen op elkaar geplaatst in een draaitafel. De stomplasser voorziet de machines handmatig van de juiste ventielen, aansluitingen, afstandsstukken en ophangstrippen voor de radiatoren. Hij zorgt er tevens voor dat de processen waarbij deze onderdelen aan de radiator worden gelast, correct en vlot verlopen. Hij levert dan kwaliteitsvolle en waterdichte radiatoren aan de tester/proever.

- Tester/Proever

De aangeleverde radiatoren dienen getest te worden in de twee voorziene proefbakken. De radiatoren worden ondergedompeld en onder druk gezet om te testen op lekken of beschadigingen. Afgekeurde radiatoren worden naar de herstelzone getransporteerd en de goedgekeurde radiatoren worden naar de bufferzone getransporteerd waar het proces wordt voortgezet.

- Hersteller

De afgekeurde radiatoren worden door de hersteller hersteld. Indien dit niet meer nodig blijkt, worden deze tot schroot herleid. Herstelde radiatoren worden naar de bufferzone getransporteerd waar het proces wordt voortgezet.

2.1.2 Functies laslijn 4 herdefiniëren

Deze onderneming bestaat al 50 jaar en bovenvermelde functiebenamingen op de laslijn zijn nu nog steeds van toepassing. De functies zijn erg veranderd en daarmee bedoel ik dat de laslijn nu machinaal gebeurt terwijl er vroeger met de hand radiatoren werden gemaakt. Zo komt het dat er geen match meer is tussen de functie en de functiebenaming. Daarom wordt het tijd om deze benamingen te moderniseren. In overleg met ons HR-team ben ik tot volgende benamingen gekomen.

De functies 'platenperser' en 'lamellenperser' hebben we samengevoegd en de benaming 'operator persen' gegeven. Aangezien beide functies met persen werken en beide geperste grondstoffen aanbieden voor de verdere werking op de laslijn, hebben we deze functies samengenomen. Dit wil natuurlijk zeggen dat iemand die vroeger de functie platenperser uitoefende nu ook de functie dient te kennen van de vroegere lamellenperser en omgekeerd.

Van de functies 'steller' en 'stomplasser' hebben we de benaming 'operator laslijnen' gekozen. Deze functies zorgen ervoor dat er kwaliteitsvolle en waterdichte radiatoren worden geproduceerd. Hier is het eveneens zo dat de vroegere steller en stomplasser beide functies dient te kennen.

Bij de functie 'tester' of 'proever' kiezen we voor maar één benaming namelijk 'tester'. Hiervoor hebben we gekozen omdat deze functie de geproduceerde radiatoren test. De benaming 'proever' maakt niet duidelijk wat de functie precies inhoudt.

De functie 'hersteller' wordt 'hersteller radiatoren'. Hersteller kan erg breed geïnterpreteerd worden. De nieuwe benaming maakt duidelijk dat het om een hersteller van afgekeurde radiatoren gaat.

De onderneming is er zich van bewust dat de oude benamingen niet van de ene dag op de andere gaan verdwijnen. Daarom is het belangrijk dat er goed over gecommuniceerd wordt. Het is zeker belangrijk dat er vanuit de onderneming enkel gebruik wordt gemaakt van de nieuwe benamingen.

2.1.3 Functies laslijn 4 beschrijven

Binnen Rettig Belgium NV zijn er functiebeschrijvingen beschreven maar deze zijn al 10 jaar oud. Aangezien we functies hebben samengevoegd, is het zeker belangrijk om nieuwe functiebeschrijvingen te maken. Zo weten de medewerkers wat van hen verwacht wordt binnen hun functie. Ik ben zo concreet mogelijk geweest zodat er achteraf geen discussie mogelijk is. De beschrijvingen helpen tevens om de nieuwe benamingen geïntegreerd te krijgen binnen de onderneming.

Eerst ben ik gaan onderzoeken wat er allemaal in een functiebeschrijving dient te staan. Op basis hiervan heb ik een vragenlijst opgesteld van wat ik dien te weten om een correcte functiebeschrijving op te stellen. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage II.

Uiteindelijk heeft de onderneming mij een voorbeeld functiebeschrijving aangereikt door Agoria. Dit is een federatie die ondernemingen verdedigt in de technologische industrie. Zo gaan ze op lange termijn over heel de onderneming dezelfde lay-out gebruiken voor alle functiebeschrijvingen.

Ik ben de medewerkers gaan observeren op hun werkplek. Ik heb deze observatie gecombineerd met een interview. Tijdens dit interview hebben ze kunnen uitleggen wat hun functie inhoudt. Mijn vragenlijst is hierbij een groot hulpmiddel. Ik heb deze methodes gehanteerd omdat ik helemaal geen kennis heb van laslijnen. Zo is het voor mij gemakkelijker om mij visueel iets te kunnen voorstellen bij de functies. Tevens is het dan eenvoudiger om de functies te kunnen omschrijven. Werknemers voelen zich daarbij ook vertrouwd in hun eigen werkomgeving waardoor ze vol trots vertellen over hun functie.

Het interview op zich geeft een duidelijker beeld van wat de functies inhouden. Hierbij kan ik dieper ingaan op wat de medewerkers vertellen. Sommige werknemers vertellen niet alles rond hun functie, omdat het misschien niet geweten is wat hij exact dient te doen of omdat hij bewust taken afschuift naar andere functies. Mede daarom heb ik samen met de productieplanner de verzamelde gegevens overlopen. Hij heeft deze gegevens, met zijn brede kennis van de hele productie, bijgestuurd en aangevuld.

Samen met de preventieadviseur heb ik de veiligheidsrisico's, omgevingsfactoren en werkhouding besproken. Hij heeft mij daarnaast ook geholpen bij het beschrijven van de

persoonlijke uitrusting. Hiervoor zijn we bij elke functie gaan kijken welke soort handschoenen, bril, kledij en andere bescherming de medewerkers dragen.

Na vele infovergaderingen met zowel de HR-manager, teamleaders en shiftsupervisors ben ik gekomen tot de definitieve versies van de functiebeschrijvingen.

De vier functiebeschrijvingen staan in bijlage III beschreven.

2.1.4 Competenties per functie definiëren

Hierbij heb ik een competentiewoordenboek gemaakt dat voor heel het bedrijf gebruikt kan worden. Hiervoor heb ik mij gebaseerd op het Quintessence model. In dit woordenboek zijn enkel de gedragscompetenties beschreven die nodig zijn voor heel de onderneming.

Om te kunnen weten welke competenties er nodig zijn binnen de vier functies op de laslijn, heb ik mij eerst en vooral gebaseerd op wat ik gezien heb tijdens de observaties. Daarbij heb ik tijdens de interviews de werknemers zelf gevraagd welke competenties zij vinden dat ze nodig hebben binnen hun functie. Beide heb ik meegenomen bij het maken van competentieprofielen. Daarna heb ik de competentieprofielen besproken met de leidinggevenden.

Bij het competentieprofiel heb ik een onderscheid gemaakt tussen vaktechnische competenties en gedragscompetenties. Bij vaktechnische competenties heb ik een onderscheid gemaakt tussen kennis en vaardigheden. Er is immers een verschil tussen de competenties kennen of kunnen. Met kennen bedoel ik een bepaalde kennis hebben of beschikken over bepaalde informatie. Met kunnen bedoel ik acties die uitgevoerd worden om het doel te bereiken.

De vier competentieprofielen zijn terug te vinden in bijlage V.

2.1.5 Definiëren hoe competenties vergaard kunnen worden

Competenties kunnen vergaard worden door on-the-job trainingen. Werknemers dienen een bepaald opleidingstraject te volgen als zij starten in een nieuwe functie. Op de laslijnen betreft dit een training van 6 maanden waarbij ze enkel en alleen die bepaalde functie mogen uitvoeren.

2.1.6 Competentieniveaus definiëren

Het is belangrijk om aan een competentie een niveau te koppelen, zodat het voor zowel de functiehouders als de leidinggevenden duidelijk is welk niveau er vereist is per competentie.

Voor het bepalen van het niveau bij de vaktechnische competenties hanteren we een andere norm dan bij het bepalen van het niveau bij de gedragscompetenties. We schikken bij de vaktechnische competenties het kennisniveau als volgt:

- 1 = Beperkt: kennis is niet aanwezig (rood)
- 2 = Te verbeteren: kennis is onvoldoende aanwezig (oranje)
- 3 = Goed: kennis is aanwezig (lichtgroen)
- 4 = Zeer goed: potentie om anderen te trainen (een tint donkerder groen)
- 5 = Uitstekend: kan anderen trainen (donkergroen)

Rettig Belgium NV streeft ernaar om bij deze functies alle kennis goed te bezitten en van hieruit wordt dan ook vertrokken.

De niveaus van de gedragscompetenties bepalen we als volgt:

- 1 = Beperkt (rood)
- 2 = Te verbeteren (oranje)
- 3 = Goed (lichtgroen)
- 4 = Zeer goed (een tint donkerder groen)
- 5 = Uitstekend (donkergroen)

Het is ook hier voor de onderneming van belang om de competenties goed te bezitten.

2.1.7 Definiëren hoe competenties kunnen gemeten worden

Na het opleidingstraject dat de medewerkers gevolgd hebben kunnen de leidinggevenden via observaties de competenties van de medewerkers meten. Zowel de teamleaders als de shiftsupervisors beoordelen de medewerkers op basis van wat ze zien en hoe de medewerkers hun product afleveren. Doordat er meerdere beoordelaars zijn, wordt deze methode de 360° feedback genoemd. Dit maakt de beoordeling betrouwbaarder.

2.1.8 Competentieniveaus in kaart brengen

Nadat de competenties gemeten zijn, verwerk ik ze in skills matrixen. Hiervoor heb ik twee verschillende matrixen gemaakt. De ene matrix is van de vaktechnische competenties en de andere gaat over gedragscompetenties. Ik werk met kleuren bij het invullen van de niveaus in de matrixen. Hierdoor creëer ik onmiddellijk een overzicht waarop te zien is waar er nog ontwikkeling nodig is. De twee matrixen vindt u terug in de bijlage VI.

Een skills matrix maken is niet gemakkelijk. Na veel opzoekwerk over allerlei matrixen en na veel experimenteren, heb ik uiteindelijk wel een overzichtelijke matrix gevonden. Ik duid in mijn matrixen aan wat de vereiste competenties zijn binnen een functie. Aangezien mijn matrixen enkel gaan over laslijn 4, heb ik voor de vier functies een overzicht gemaakt van alle vereiste competenties per functie. Deze plaats ik allen bovenaan de matrix.

Daarna noteer ik alle medewerkers en de functies die ze uitoefenen in de matrixen. Bepaalde werknemers op laslijn 4 hebben twee of drie functies die ze uitoefenen. Hiervoor dienen ze dan apart te worden beoordeeld.

Op die manier heb ik alle informatie van de medewerkers op de laslijn in een overzichtelijke matrix.

2.1.9 Gap-analyse

Aan de hand van de gemaakte skills matrixen is de gap-analyse vrij eenvoudig. Door de kleuren valt het al snel op bij wie en voor welke competenties er ontwikkeling nodig is. Dit is erg positief voor de onderneming want hierop kan dadelijk worden ingespeeld.

Hier enkele opmerkelijke vaststellingen die ik deed bij de analyse van de ingevulde matrixen:

- Over het algemeen bezitten de meeste medewerkers wel de vereiste competenties. Sommigen kunnen zelf anderen trainen in een bepaalde kennis.
- Bepaalde reservemedewerkers kennen de functie nog niet goed, maar tijdens de feedback ontdekte ik dat deze personen de functie niet veel uitoefenen.

Hierbij nog een concreet voorbeeld wat ik zeker wil aanhalen:

- Werknemer S. is altijd lamellenperser geweest. Door het samenvoegen van lamellenperser en platenperser naar 'operator persen' heeft hij nog verbetering nodig bij het persprogramma. Aangezien de platenperser de gegevens in het programma dient in te geven en de lamellenperser dit niet dient te doen, heeft hij hier geen grote kennis van.

2.1.10 Gap-analyse vertalen in een opleidingsplan

Voor de ontwikkeling van de vaktechnische competentie maak ik een opleidingsplan. Dit opleidingsplan staat beschreven in bijlage VII.

Ik merk op dat on-the-job training als meest efficiënte opleiding naar boven komt. Elke functie heeft werknemers die de job dagelijks doen. De andere medewerkers zijn reserves

voor de functies. Bij deze mensen merk ik op dat er nog training nodig is. Ook al zijn zij reserve, het is van belang voor de onderneming dat deze medewerkers ten alle tijden kunnen bijspringen indien de vaste medewerker op die functie voor bepaalde duur uit is. Mentorship kan hierbij opgenomen worden.

Reservemedewerkers worden wel opgeleid als zij starten met de functie, maar voeren deze gedurende een langere tijd niet uit. Daarom is een jaarlijkse opfrissing van de functie wel een must.

Omdat we functies hebben samengevoegd, hebben een aantal medewerkers nog wat verbetering nodig bij de andere functie die is samengevoegd bij hun functie. Daar zie ik on-the-job training tevens als juiste hulpmiddel. Door te doen leert iedereen het meest.

Voor de ontwikkeling van de gedragscompetenties is een coaching van de leidinggevenden en een beoordelingsprocedure aangeraden. Binnen Rettig Belgium NV is zo'n procedure voor de arbeiders nog niet van toepassing.

3. Implementatie mentorship

Mentorship wordt gezien als een lange termijn relatie en een wederzijds leerproces. De mentor geeft informatie en ervaring door, maar de hoofdtaak bestaat erin de medewerker te begeleiden in zijn groeiproces en zelf ook open te staan om zelf te leren en te groeien. De verantwoordelijkheid is wederzijds en individueel.

Door mijn observaties en interviews kreeg ik vaak de opmerking dat er niet voldoende kennis aanwezig is op de laslijnen. Werknemers die al langer in dienst zijn hebben meer ervaring. Maar aangezien zij ook ouder worden, gaan zij op een bepaalde leeftijd de onderneming verlaten. Hun kennis gaat dan verloren. Hier dient iets mee gedaan te worden. Daarom opteer ik ervoor om voor elke functie de reservemedewerkers te laten opleiden door een mentor die de functie erg goed beheerst en anderen kan trainen. Hier is het zeker van belang om iemand te nemen die anderen kan trainen. Er zijn veel medewerkers die hun functie fantastisch uitoefenen maar dit niet kunnen overbrengen naar anderen.

De mentor staat altijd paraat voor de medewerker. In het begin is mentorship intensief aangezien er veel is om bij te leren. Na 3 maanden wordt het minder intensief, dan is het net belangrijk dat de mentor altijd klaar staat voor de medewerker indien hij vragen of problemen heeft.

Doordat sommige medewerker vaak maar reserve zijn voor de functie opteer ik ervoor om de kennis jaarlijks te laten opfrissen. Hierbij kan mentorship helpen. Dit zie ik door de reservemedewerkers elk jaar de kans te geven om een maand de functie uit te oefenen.

Mentorship is, zoals hierboven aangehaald, een wederzijdse verantwoordelijkheid en de mentor dient zelf open te staan om te leren en te groeien. Dit houdt in dat de begeleide medewerkers vaak andere inzichten en/of methodes hebben om mee te werken. Aangezien de mentor al heel zijn leven met eenzelfde methode gewerkt heeft, is hij vaak blind voor nieuwe efficiëntere methodes. Zo kunnen ze beiden wat van elkaar leren.

Voor nieuwe medewerkers die starten in de onderneming wil ik onmiddellijk een mentor aanwijzen. Zo gaat die nieuweling snel de functie onder de knie hebben en heeft hij altijd iemand waarop hij kan terug vallen indien hij vragen of problemen heeft.

3.1 Voorbeeld van mentorship

Door de gap-analyse merk ik op dat bij de functie 'hersteller radiatoren' medewerker R. kan begeleid worden door medewerker B. Deze laatste medewerker heeft competenties die hij anderen kan trainen en sommige competenties heeft hij de potentie om dit te doen. Dit zou een ideale match zijn. Ze zitten beide in dezelfde ploeg dus hier kan ik wel spreken van mentorship.

4. Implementatie van een formele beoordelingsprocedure

Binnen Rettig Belgium bestaat er geen specifieke beoordelingsprocedure. Daarom wil ik opteren voor een jaarlijkse beoordeling van alle medewerkers. Hier kruipt veel tijd in voor de leidinggevenden maar het is van groot belang voor de ontwikkeling van de medewerkers. Tevens zorgt het ook voor een hogere productiviteit. Tussentijds is het aangewezen om functioneringsgesprekken te doen met de medewerkers, zodat men in een twee-gesprek bespreekt hoe het verloopt met het bereiken van de vooropgestelde doelen.

Het is de bedoeling dat de medewerkers blijvend worden beoordeeld door de rechtstreekse leidinggevenden. Daarom is een beoordelingsformulier wel erg belangrijk. De leidinggevenden geven de resultaten door aan de personeelsdienst. Op basis hiervan kunnen de matrixen worden bijgewerkt. Ik werk met data op mijn matrixen zodat het duidelijk is wanneer de laatste update geweest is.

Het standaard beoordelingsformulier dat ik gemaakt heb staat onder bijlage VIII beschreven.

4.1 Beoordeling van vaktechnische competenties

Om de competenties te verbeteren is er dus een opleidingsplan opgesteld. Ik heb hiervoor gekozen voor on-the-job training en welbepaald mentorship. Ik opteer voor een opleiding van 3 maanden waarin de begeleide medewerker intensief wordt begeleid door de mentor. Hierna dient de begeleide medewerker getest te worden door de teamleader. Deze test kan bestaan uit één post alleen draaien in de functie zonder hulp van de mentor. Zo kan er

geobserveerd worden of er veel afgekeurde radiatoren zijn, waarbij de fout bij de geobserveerde medewerker ligt. Het aantal storingen is ook van groot belang.

De resultaten hiervan dienen besproken te worden met de medewerker. Zo kunnen er, indien nodig, verdere stappen ondernomen worden, zoals het verlengen van de intensieve opleiding of het afbouwen van de intensieve opleiding en het overschakelen naar een jaarlijkse opfrissing van de functie, gedurende één maand. Jaarlijks dient de medewerker beoordeeld te worden op deze competenties.

Indien de medewerker al meermaals de functie heeft moeten uitvoeren, waarbij hij al komt aan minimum één maand op het jaar dat hij de functie uitoefent, is de opfrissing niet meer nodig. Hier heeft de medewerker tevens recht op een beoordelingsgesprek zodat hij jaarlijks blijvend beoordeeld kan worden op zijn prestaties.

4.2 Beoordeling van gedragscompetenties

Om gedragscompetenties te beoordelen is coaching van de leidinggevenden een must. Met coaching bedoel ik dat de leidinggevenden de medewerkers tot (top)prestaties dienen te brengen door systematisch terug te koppelen, samen met de medewerker naar oorzaken van succes en falen te zoeken, mogelijkheden tot verbetering te onderzoeken en verder aanwijzingen te geven en oefeningen aan te bieden.

De leidinggevenden doen dit het best door doorlopend, specifieke en opbouwende feedback te geven en specifieke verbeterpunten te noemen en de sterke en zwakke punten in beeld te brengen. Indien nodig zoekt of ontwikkelt hij nieuwe opleidingsmogelijkheden.

Omdat de beoordelingsgesprekken erg intensief en tijdrovend zijn, zou ik de beoordelingsgesprekken van de vaktechnische en de gedragscompetenties samennemen. Op het einde van het gesprek kan er dan een totaalbeeld van de medewerker worden geschetst. Het gemakkelijkste is dat de medewerkers op het einde van het jaar beoordeeld worden over zijn prestaties van het afgelopen jaar. Zo kan hij het nieuw jaar starten met eventuele nieuwe doelen.

5. Opleidingen binnen Rettig Belgium NV

Bepaalde medewerkers op laslijn 4 wil ik ook een opleiding weerstandslassen laten volgen. Deze opleiding wordt op de werkvloer gegeven door een externe expert in weerstandslassen.

Het project LEAN is nog niet volledig geïntroduceerd binnen de onderneming. Hier zullen nog een heel jaar opleidingsdagen voor voorzien worden voor alle medewerkers op laslijn 4. Deze opleiding wordt gegeven door You Improve. Dit is een adviesbureau dat ondernemingen helpt om een zelfstandig continu verbeterende organisatie te worden.

5.1 Opleidingsbudgetten

Rettig Belgium NV heeft een opleidingsbudget dat overeenkomt met het opleiden van 1 FTE per ploeg gedurende het volledige jaar. De shiftsupervisors kunnen dit budget vrij invullen. Dit houdt in dat ze zelf mogen kiezen wie ze welke opleiding laten volgen. Het hoeft dus niet één persoon te zijn. Ze mogen deze FTE ook verdelen onder verschillende werknemers.

5.2 Kostenverlaging

Opleiden kost geld. Toch is het belangrijk om in opleiding te investeren want een goed opgeleide medewerker werkt efficiënter, waardoor de kosten op termijn terugverdiend worden door de hogere productiviteit. Hierbij is de informatie van de matrixen van belang om de werknemers opleiding op maat te bieden. Zo worden onnodige opleidingen vermeden wat tevens kostenbesparend is.

6. Verdere verloop van het proces

De functiebeschrijvingen die ik gemaakt heb voor laslijn 4 komen voor 90% overeen met de andere 3 laslijnen in de onderneming. De werking op laslijn 4 is op dit moment soms nog handmatig. Waarbij de andere laslijnen al meer automatisch werken. Dat maakt dat mijn functiebeschrijvingen niet veel aangepast moeten worden voor de andere laslijnen. Aangezien de onderneming er op zeer lange termijn naar streeft om iedereen op elke laslijn te kunnen inzetten is het belangrijk dat men gaat naar dezelfde functiebeschrijvingen.

Rettig wil een nieuw systeem van functieclassificatie doorvoeren binnen het bedrijf. Hiervoor vormen mijn functiebeschrijvingen de basis. Het is belangrijk dat ook al de nodige informatie hierin beschreven staat. Om dit systeem te kunnen toepassen, dienen van alle functies binnen de onderneming nieuwe functiebeschrijvingen worden toegepast.

BESLUIT

Ik heb gemerkt dat competentie management implementeren binnen Rettig Belgium NV niet zo gemakkelijk verloopt. De onderneming dient tijd te maken voor de ontwikkeling van de medewerkers. Daarbij is het een hele klus om van alle functies een functiebeschrijving te maken. En toch is het noodzakelijk om een goede basis te hebben om competentie management verder te integreren.

De matrixen die ik uitgewerkt heb, zijn erg overzichtelijk en geven de opleidingsbehoefte duidelijk weer. Ik heb een matrix gemaakt met de vaktechnische competenties en een matrix met de gedragscompetenties. Daarbij heb ik een onderscheid gemaakt tussen het vereiste niveau van de competentie in de functies en het aanwezige niveau van de

medewerkers. Zo komen de gaps naar boven. Dan is het aan de onderneming om deze gaps weg te werken.

Tot slot besluit ik dat er een beoordelingsprocedure dient geïmplementeerd te worden voor de arbeiders in de onderneming. Iedere medewerker dient beoordeeld te worden om zo hun kennis optimaal te benutten en op te leiden indien nodig.

Mentorship is een systeem waarbij de competente medewerkers kennis en ervaringen kunnen doorgeven aan minder competente medewerkers. Dit systeem kan zeker toegepast worden binnen Rettig Belgium NV en zorgt zelfs voor een grote meerwaarde.

Competentiemanagement gaat enorm breed daarom heb ik met mijn functiebeschrijvingen de basis gelegd voor verdere ontwikkelingen van systemen binnen de onderneming. Functieclassificatie is hier een mooi voorbeeld van.

DEEL IV: KRITISCHE KIJK

INLEIDING

In dit deel blijf ik stilstaan bij het eigen leerproces. Ik begin hiermee met een terugblik op mijn stage binnen Rettig Belgium NV. Daarna bespreek ik het theoretisch kader en de implementatie van competentie management op mijn stageplaats. Tot slot bespreek ik het leertraject dat ik doorlopen heb tijdens de totstandkoming van dit eindwerk.

Ik beëindig dit deel met een kort besluit.

1. Stageplaats

Rettig Belgium NV is een zeer leerrijke stageplaats. Ik heb zowel mijn tweede als mijn laatstejaarsstage hier gelopen. De taken die ik hier krijg, zijn uiteenlopend dat maakt deze stage ook erg boeiend.

De onderneming doet elk jaar beroep op stagiairs. Zowel de stagiair als het bedrijf halen hier voordeel uit. Doordat ze stagiairs aannemen kunnen ze ook bepaalde taken door hen laten doen waar mijn stagementor, die alleen zit op de dienst, geen tijd voor heeft.

Competentie management is een zeer complex proces waar steeds in moet geïnvesteerd worden. Zowel de functiebeschrijvingen, competentieprofielen als de skills matrixen dienen steeds up-to-date te blijven. Dit vraagt veel tijd en energie van de onderneming. Deze taken kunnen aan de toekomstige stagiairs toegewezen worden. Dit onderwerp samen met de dagelijkse werking van de dienst en eventuele andere projecten maakt dat de rugzak van alle toekomstige personeelswerkers goed gevuld is voordat ze op de arbeidsmarkt terecht komen.

Tijdens mijn stage heb ik opgemerkt dat Rettig een onderneming is met veel regels. Dit maakt de onderneming wel ingewikkeld. Tijdens de dagelijkse taken merk ik dit al. Er wordt veel gewerkt met cijfers en indien deze cijfers niet juist zijn, wordt de verantwoordelijke hier onmiddellijk op aangesproken.

Als stagiair word ik goed opgenomen in de onderneming. Ik krijg van alle collega's veel respect. Bij vragen of problemen rond diverse onderwerpen kan ik altijd bij iedereen terecht. Hierdoor kan ik als stagiair openbloeien. Dit vergemakkelijkt voor mij ook het proces om mijn eindwerk tot een goed einde te brengen. Daardoor apprecieer ik deze onderneming enorm.

2. Theoretisch kader

Binnen onze opleiding hebben wij veel geleerd over competentie management. De informatie die ik in de lessen hieromtrent heb verworven waren een meerwaarde voor de totstandkoming van dit eindwerk.

Door informatie op te zoeken over het onderwerp, vond ik meer en meer nuttige tips die mij geholpen hebben. Mentorship is hiervan een voorbeeld. Aangezien ik van teamleaders en medewerkers de opmerking kreeg dat er veel kennis verloren gaat, heb ik onmiddellijk de link gelegd naar mentorship. Zo kan ervaring en kennis overgedragen worden naar minder ervaren medewerkers.

Zo merk ik ook op dat het nut van een beoordelingsprocedure erg hoog ligt. De onderneming dient deze procedure te implementeren. De medewerkers dienen beoordeeld te worden op hun prestaties. Zowel de onderneming als de medewerkers zelf halen hier voordeel uit. De matrixen maken daarna duidelijk waar er nog verbetering nodig is. Zo kan er tijdig ingegrepen worden, indien nodig.

3. Implementatie competentie management

Zoals hierboven aangehaald is competentie management een zeer complex onderwerp. Om in veertien weken stage dit hele onderwerp tot een goed einde te brengen, is onmogelijk. Ik heb nieuwe functiebeschrijvingen, competentieprofielen en de skills matrixen gemaakt. Op basis hiervan stelde ik een opleidingsplan samen voor de medewerkers op laslijn 4. De implementatie van mentorship en de beoordelingsprocedure voor arbeiders zal ik helaas niet kunnen meemaken.

Ik had de indruk dat de teamleaders en shiftsupervisors het moeilijk hadden om tijd vrij te maken. Ze gaven me vaak de indruk dat dit onderwerp voor hun verloren tijd is, terwijl ik samen met de shiftsupervisors gekomen ben om dit systeem op laslijn 4 toe te passen. Zowel de teamleaders als de shiftsupervisors zijn een belangrijke factor in het realiseren van competentie management. Om dit te verwezenlijken dienen ze de medewerkers te beoordelen en te begeleiden. Mijn raad voor hen is om toch tijd en energie vrij te maken voor de medewerkers want de machines en processen zijn slechts zo goed als de kennis en ervaring van de medewerker die ze bedient.

Dit geldt voor elke medewerker in de onderneming. Om de kennis van medewerkers optimaal te kunnen benutten dient er vanuit de onderneming veel energie en tijd in gestoken te worden. Aan de medewerkers wordt er gevraagd actief hieraan mee te werken. Dit is niet zo gemakkelijk omdat er nog nooit met een dergelijk systeem is gewerkt. Zowel voor de onderneming als voor de medewerker brengt dit verandering met zich mee. Met de medewerking van iedereen heeft dit proces kans op slagen.

Ik heb gemerkt de medewerkers vaak sceptisch tegenover veranderingen staan in de onderneming. Ze houden liever vast aan hun oude gewoonte. Ik denk als de onderneming het goede voorbeeld geeft en niet opgeeft om competentie management te implementeren dan gaan de medewerkers ook van gedacht veranderen en openstaan voor deze verandering. Goede communicatie is hierbij van cruciaal belang.

4. Het traject

Mijn traject is met ups en downs tot een goed einde gekomen. Vol goede moed en enthousiasme ben ik aan dit onderwerp begonnen. Informatie verzamelen ging vlot. Op basis hiervan heb ik dan ook mijn structuurplan ingediend. De functieomschrijvingen maken was niet zo gemakkelijk. De onderneming wilde werken met een voorbeeld functiebeschrijving van Agoria. Hier heb ik een hele tijd op moeten wachten. Toch was ik al begonnen met het verzamelen van informatie over de functies. Maar aangezien ik deze informatie niet kon schikken in de functiebeschrijving zelf, heb ik hiermee wel wat tijd verloren. Eenmaal ik deze template had, zat het proces weer in een stroomversnelling. Zo kon ik deze functiebeschrijvingen ook laten nalezen door de productieplanner, teamleaders en de shiftsupervisors. Ik heb tevens vaak moeten vragen of de shiftsupervisors en teamleaders even tijd vrij konden maken om mij te helpen bij enkele vragen of bij het beoordelen van de medewerkers. Hierdoor heb ik ook wel wat tijd verloren omdat ze het erg druk hadden.

Het is een erg leerrijk proces geweest. Ik had nog nooit een functiebeschrijving moeten maken en dan wordt mij plotseling gevraagd om dit te doen op de laslijnen waar ik totaal geen kennis van had. Ik ben van nul moeten beginnen. Heel het proces was wel een leuke ervaring. Ik heb mijn hoofd nooit laten hangen en gewoon stap voor stap mijn stappenplan afgewerkt. Mijn doel is om mijn eindwerk correct en tijdig af te leveren en hier heb ik dan ook alles voor gedaan.

Mijn rugzak is weer enorm aangevuld door mijn steentje bij te dragen aan dit onderwerp. Dit is een onderwerp wat ik zeker meeneem in mijn functie als toekomstig personeelswerker. In elke onderneming dienen functiebeschrijvingen geschreven te worden en up-to-date gehouden te worden. Dit hetzelfde voor de competenties van de medewerkers die dienen ontwikkelt te worden.

Ik merk op dat ik zowel als persoon als toekomstige personeelswerker enorm ben gegroeid ten opzichte van mijn tweedejaarsstage. Dit komt mede door de verantwoordelijkheden die mij gegeven zijn tijdens mijn stage en het eindwerk.

BESLUIT

Ik vind het belangrijk om even stil te staan bij het traject dat ik doorlopen heb met dit eindwerk. Dit is iets waar ik enorm fier op ben. Het omschrijven van de totstandkoming van dit eindwerk en mijn eigen leerproces is essentieel om een goed inzicht te krijgen over mijn eigen functioneren. Ik heb mijn rugzak door deze stage en het eindwerk goed aangevuld. Om deze rugzak te blijven vullen, is het ook regelmatig van belang om even stil te staan bij mijn eigen handelen. "Wat doe ik goed en wat doe ik niet goed?" "Wat had ik beter anders aangepakt?" Deze vragen houd ik steeds in mijn achterhoofd.

Door de complexiteit van mijn onderwerp is het onmogelijk dit heel onderwerp uit te werken en te implementeren in de onderneming op de korte tijd dat ik stage loop.

Stagiairs zijn een grote hulp om de personeelsdienst van Rettig Belgium NV. Mijn stagementor heeft het druk en daarom kunnen stagiairs ingezet worden voor vernieuwende systemen te implementeren. Dit is zowel voor de onderneming als voor de stagiair erg voordelig.

Ik raad Rettig Belgium aan om tijd, energie en geld vrij te maken voor vernieuwende systemen die zowel de onderneming als de medewerkers ten goede komen. Want de medewerkers zijn de draaischijf van de onderneming. Zonder competente medewerkers is een onderneming niet veel waard.

De medewerking van iedereen in de onderneming zorgt ervoor dat dit systeem kans op slagen heeft.

Algemeen besluit

Bedrijven zijn verplicht om vernieuwende systemen toe te passen in hun onderneming. Dit zowel voor de onderneming zelf als voor zijn medewerkers. De onderneming moet blijven concurreren met andere bedrijven.

De medewerkers zijn het belangrijkste onderdeel van een onderneming. De kennis en ervaringen die zij hebben, mogen niet verloren gaan. Het is daarbij ook belangrijk dat competente medewerkers worden aangetrokken en behouden worden in de onderneming dit kan mede door de beschreven functiebeschrijvingen en competentieprofielen.

Functiebeschrijvingen en competentieprofielen zijn een must in een onderneming als Rettig Belgium NV. Ze vormen de basis voor vele processen.

Daarnaast is het de bedoeling om de competenties van de medewerkers van laslijn 4 in kaart te brengen. De matrixen die ik hiervoor heb opgesteld, maken duidelijk dat er veel competente medewerkers aanwezig zijn binnen de onderneming maar niet iedereen blijkt competent te zijn. Door de matrixen te analyseren komen er opleidingsbehoeften naar boven. Hieruit concludeer ik dat on-the-job training binnen deze functie de beste opleiding is. Hier is mentorship een ideale oplossing. Dit betekent dat kennis en ervaringen ten alle tijden worden doorgegeven aan medewerkers die minder competent zijn. De mentor staat in voor de ontwikkeling en begeleiding van de loopbaan van de begeleide medewerker. Dit geeft hem ook verantwoordelijkheid om dit goed te doen.

Daarbij beveel ik de onderneming ook aan om door te zetten bij het implementeren van de beoordelingsprocedure voor arbeiders. Dit is erg belangrijk en maakt dat er gesproken wordt over het leerproces van de medewerkers.

Dit hele systeem vergt van iedereen veel energie en tijd. Dat is de reden dat dit proces vaak niet slaagt. Iedereen dient hier zijn steentje bij te dragen want de machines en processen zijn slechts zo goed als de kennis en ervaring van de medewerker die ze bedient.

Bibliografie

Elektrische bronnen:

ESF, e.a., *Competent van kop tot teen. Internet*, 2014.

(<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=88-wat-is-competentiemanagement>)

HERMANT, T., *Competentiemanagement: waarom en hoe invoeren? Internet*, 2014.

(<http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=4&sc=9&a=167&tc=1>)

BAISIER, L., *Bent u competent? Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid. Internet*, 2002.

(<http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/pdfpublicaties/706.pdf>)

Talentontwikkelaar, *Thema 1: competentieprofielen en hun inzetbaarheid. Internet*, 19 december 2014.

(<http://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/competentieprofielen.pdf>)

UNIZO, *Competenties in competitie. Internet*, 26 december 2014.

(<http://www.unizo.be/upload/HRM-coach/ESFboek.pdf>)

VIVO, e.a., *Competentiemanagement in de sociale sector. Competent van kop tot teen. Internet*, 23 december 2014.

(<http://www.competentindesocialprofit.be/documenten/goedomweten/kwalitatieveanalyse.pdf>)

VOKA, e.a., *WegWijs in competenties. Internet*, 13 december 2014.

(http://www.voka.be/media/2587933/toolbox_definitief.pdf)

VOKA, e.a., *Mentorship in uw organisatie. Internet*, 6 januari 2015.

(http://www.voka.be/media/2588947/tool_mentorship.pdf)

VZW MENTOR, e.a., *Ontdek talent. Een handleiding voor begeleiders van buurtgerichte activiteiten. Internet*, 16 december 2014.

(<http://www.vzwmentor.be/afbeeldingen/Ontdek%20talent.pdf>)

WDPN, e.a., *Competitiviteit via sociale innovatie. Internet*, 2012.

(<http://www.werkendriepuntnul.be/nl/tools/competentiematrix/>)

Geschreven bronnen:

BOUWEN, G., *Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht*. Leuven, Lannoo, 2010.

DEWETTINCK, K., e.a., *De competentiemanager*. Leuven, Lannoo, 2012.

DUCHEYNE, D., VANDER SIJPE, F., *Mijn werk maatwerk. Jobs bouwen rond mensen*. Leuven, Lannoo, 2013.

HENDERICKX, E., *Handboek HRM: competentie management en arbeidsrecht*. Leuven, Den Haag, Acco, 2011.

LIEVENS, F., *Handboek Human Resource Management. Back to basics*. Leuven, Lannoo, 2006.

SEYNAEVE, K., *Praktijk gids competentieontwikkeling*. Leuven, Acco, 2006.

VAN BEIRENDONCK, L., *Paars management. Leidinggeven met hart en cijfers*. Leuven, Lanno, 2012.

VAN BEIRENDONCK, L., *Iedereen content. Nieuwe paradigma's voor competentie- en talentmanagement*. Leuven, Lannoo, 2010.

VAN BEIRENDONCK, L., *Iedereen competent. Het handboek voor competentie management*. Leuven, Lannoo, 2009.

VAN BEIRENDONCK, L., *Competentie management. The essence is human competence*. Leuven, Acco, 2001.

VAN BIERENDONCK, L., *Beoordelen en ontwikkelen van competenties. Assessment centers, development centers en aanverwante technieken*. Leuven, Acco, 1998.

VAN DEN BROEK,

VAN ZAND, D., WESTERHUIS, M., *De kwaliteitencirkel. Een eenvoudig en resultaatgericht alternatief voor competentie management*. Den Haag, Sdu Uitgevers bv, 2005.

VANDERSTUKKEN, I., *HR-instrumenten*. Berchem, De Boeck, 2012.

WEVERBERGH, J., *Waarom mensen opstaan op maandagochtend. Motiveren met resultaat*. Leuven, Lannoo, 2010.

Brochures, interne nota's, Interne documenten, verslagen, niet-gepubliceerde cursussen:

Rettig Belgium NV, *Onthaalbrochure*. Zonhoven, 2014. (niet-gepubliceerd)

Bijlagen

Bijlage I: Organigrammen

Bijlage II: Vragenlijst interview

Bijlage III: Vier functiebeschrijvingen

Bijlage IV: Competentiewoordenboek

Bijlage V: Vier competentieprofielen

Bijlage VI: The skills matrix

Bijlage VII: Opleidingsplan laslijn 4

Bijlage VIII: Het beoordelingsformulier

BASISINFORMATIE EINDWERK

VOORNAAM : Katrien

NAAM: Seerden

KLAS : 3 PEW

DEPARTEMENT : PXL Social Work

ACADEMIEJAAR : 2014 - 2015

TREFWOORD : Competentiemanagement

TITEL : Competentiemanagement : The skills matrix

SAMENVATTING :

Ik heb voor dit onderwerp gekozen omdat ik het belangrijk vind dat er op een juiste manier wordt geïnvesteerd in de medewerkers. Zij zijn immers het kapitaal van de onderneming. Bekwame en goed opgeleide medewerkers verhogen de productiviteit en versterken de betrokkenheid met de onderneming. Door het maken van dit eindwerk wil ik mijn stageplaats Rettig Belgium NV een meerwaarde bieden. Ik wil hun een hele stap vooruit helpen in het kader van competentie management.

“Welke opleidingen zijn nodig wanneer de aanwezige en noodzakelijke competenties van de werknemers op laslijn 4 in kaart gebracht en geanalyseerd zijn?” is de onderzoeksvraag die centraal staat in dit eindwerk. Om deze vraag te onderzoeken dien ik eerst te weten wat competentie management precies is. Tevens is het dan belangrijk om te weten welke competenties er zijn en hoe deze gemeten kunnen worden. Zo kunnen de verzamelde gegevens dan geanalyseerd worden.

Om competentie management te implementeren binnen Rettig Belgium is mij gevraagd hiermee te beginnen op laslijn 4. Zo ben ik gekomen tot het opstellen van een stappenplan aangezien ik terug van het begin moet starten. Eerst en vooral is het nodig dat ik weet welke functies de laslijn heeft. Dit zijn zes functies namelijk: platenperser, steller, lamellenperser, stomplasser, tester/proever en hersteller. Omdat binnen Rettig Belgium NV nog benamingen gehanteerd worden van 50 jaar geleden is het aangewezen om deze te moderniseren. Zo zijn we dan gekomen tot volgende functie benamingen:

- Operator persen (platenperser + lamellenperser)
- Operator laslijnen (steller + stomplasser)
- Tester (tester/proever)
- Hersteller radiatoren (hersteller)

Op basis hiervan heb ik dan functiebeschrijvingen en competentieprofielen opgesteld van elke functie. Hiervoor dient de functie geanalyseerd te worden. Om deze informatie te bekomen, heb ik gebruik gemaakt van observatie 'in the field' en een interview met de medewerkers die een functie uitoefenen op laslijn 4. Na deze twee onderzoeken heb ik een reeks infovergaderingen gehouden met de shiftsupervisors, teamleaders, productieplanner, preventieadviseur en het HR- team. Bij het opstellen van competentieprofielen heb ik tevens gebruik gemaakt van een competentiewoordenboek.

Naast de opgestelde functiebeschrijvingen en competentieprofielen dienen er nog competentieniveaus opgesteld te worden. Hierdoor kan er bepaald worden in welke mate de medewerkers de competenties bezitten. Ik maak een onderscheid tussen vaktechnische competenties en gedragscompetenties. Zo kunnen beiden apart geanalyseerd worden. Aangezien ik in mijn skills matrix per niveau met kleur werk, wordt het al snel duidelijk welke competenties er nog ontwikkelt dienen te worden.

Door de competentieniveaus kunnen de leidinggevenden de competenties van de medewerkers meten. Hiervoor observeren ze de medewerkers en aan de hand van een aantal testen hebben ze mij hun beoordelingen doorgegeven. Deze beoordelingen worden in de matrixen ingegeven en kan er een gap-analyse plaatsvinden. Zo ontstaat dan ook een correct opleidingsplan.

Door het bekomen van informatie voor de functiebeschrijvingen heb ik meermaals vernomen dat er kennis verloren gaat op de laslijn. Het is normaal dat medewerkers vertrekken op een bepaalde leeftijd maar deze kennis mag niet zomaar verloren gaan. Daarom ben ik tot mentorship gekomen. Mentorship is een lange termijn relatie tussen een mentor en de begeleide medewerker. De mentor is een medewerker die veel kennis en ervaring heeft en anderen hierin kan trainen. Hij staat in voor de begeleiding en ontwikkeling van een minder competente medewerker waarbij de kennis en ervaring kan worden overgedragen. Dit is een wederzijds leerproces waar er van elkaar geleerd kan worden.

Reservemedewerkers beoefenen de functie soms maar zelden uit. Toch vind ik het van belang om deze personen jaarlijks een opfrissing te geven. Indien de vaste medewerker die de functie uitoefent ziek valt, moet er een reservemedewerker in de plaats komen. Daarom dienen we ten alle tijden op de reservemedewerker te kunnen rekenen. Fouten en ongevallen zijn snel gebeurd. Het vermijden hiervan kan door deze jaarlijkse opfrissing van de functie. Dit houdt in dat we de reservemedewerkers de kans moeten geven om minimum een maand per jaar de functie te kunnen uitoefenen.

Daarnaast opteer ik voor een beoordelingsprocedure bij arbeiders. Een jaarlijkse beoordeling waarbij zowel de vaktechnische competenties als de gedragscompetenties worden beoordeeld. Vaktechnische competenties gaan met testen beoordeeld worden en in een gesprek besproken worden. Voor de gedragscompetenties is het van belang om deze te bespreken in een beoordelingsgesprek. Zo kan er jaarlijks een totaal beeld van de medewerker gegeven worden en kan er ingegrepen worden waar nodig. Als hulpmiddel heb ik hiervoor een standaard beoordelingsformulier opgemaakt.

Het vraagt veel tijd en energie om competentie management te kunnen verwezenlijken. Daarom dient iedereen in de onderneming te onthouden dat de machines en processen slechts zo goed zijn als de kennis en ervaring van de medewerker die ze bedient.

Dus met de medewerking van zowel de leidinggevenden als de medewerkers zelf heeft dit proces zeker kans op slagen. Door mijn inbreng kan er zeker verder gebouwd worden en kan dit proces uitgebreid worden over heel de productie.

Het was een zeer leerrijke ervaring om dit eindwerk te mogen schrijven. Jammer dat ik wegens mijn korte stage niet heel het proces zal kunnen meemaken. Maar ik heb veel dingen bijgeleerd die ik zeker ga meenemen in mijn job als toekomstig personeelswerker.