



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Competentiemanagement: optimaal benutten van Human Capital

Door Claire Goossens

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

**Hasselt
Academiejaar 2013-2014**



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Competentiemanagement: optimaal benutten van Human Capital

Door Claire Goossens

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

**Hasselt
Academiejaar 2013-2014**

Dankwoord

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

Hedwig Moors wil ik bedanken omdat ze mijn eindwerkbegeleidster wilde zijn en ze me steeds met raad en daad bijstond. Ik heb onze goede samenwerking als zeer prettig ervaren.

Bij Ilse Vanderstukken, (mijn eindwerkbegeleidster van de PXL) kon ik steeds terecht met al mijn vragen. Haar snelle en kritische feedback was zeer waardevol. Ze was een grote hulp bij het ontwikkelen van dit eindwerk

Mijn stagementor Ludo Biets ben ik dankbaar voor zijn luisterend oor en morele steun. Hij gaf me steeds positieve energie als ik het moeilijk had.

Mijn vriend Jochen Coenen waardeer ik voor zijn onvoorwaardelijke steun en liefde.

Mijn ouders, in het bijzonder mijn moeder, wil ik bedanken voor het talloos nalezen van mijn eindwerk en het geven van waardevol advies. Ik kon steeds bij haar terecht, zowel voor de totstandkoming van het eindwerk als voor de morele steun.

Katrien Seerden, oud klasgenoot, gaf me nieuwe en verfrissende ideeën met betrekking tot de afwerking van de diverse competentiematrixen. Daarnaast stond ze steeds klaar om "proefpersoon" te zijn in de ontwikkeling van het praktisch gedeelte.

Het engineering team bedank ik voor de technische informatie die onontbeerlijk was voor de totstandkoming van het praktisch gedeelte.

Tenslotte wil ik alle collega's van Rettig Belgium NV bedanken voor hun interesse in mijn eindwerk, en in het bijzonder de shiftsupervisors Robin Velaerts, Philippe Ceulemans en Eddy Thijs. Ze waren een rijke bron van informatie voor de totstandkoming van de verschillende competentiematrixen. Daarnaast wil ik hen ook bedanken voor hun bemoedigende woorden.

Inhoudsopgave

Dankwoord	2
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.....	10
1.3 Bedrijfscultuur	11
2. Activiteiten.....	12
2.1 Algemene activiteiten Rettig Group.....	12
2.2 Rettig ICC (stageplaats).....	13
2.3 Bore.....	13
2.4 Nordkalk	13
2.5 Tarkala	13
3. Doelstellingen.....	14
4. Missie & visie	14
Besluit	15
DEEL II: LITERATUURSTUDIE	17
Inleiding	17
1. Uitdieping van de begrippen competentie management en competenties	17
1.1 Competentie management.....	17
1.2 Competenties	18
2. Modellen van competentie management	19
2.1 Traditioneel personeelsbeleid	19
2.2 Human Resource Management	19
2.2.1 Harvard model.....	20
2.2.2 Michigan model	20
2.3 Innovatiemanagement	20
2.3.1 Innovatiemanagement op basis van de Resource-Based View	21
2.4 Teamleren	25
2.4.1 Definitie teamleren	25
2.4.2 Bouwstenen voor effectief teamleren.....	26
2.4.3 Het belang van teams en teamleren.....	27
3. Meetbaarheid van competenties.....	27

3.1 Meetinstrumenten	27
3.1.1 STAR(R)	27
3.1.2 360° feedback	28
3.1.3 WAKKER	29
3.2 Beoordelen van competenties.....	29
3.2.1 Halo- en Horn-effect	30
3.2.2 Contrast-effect.....	30
4. De meerwaarde van competentie management voor het bedrijf en zijn medewerkers.....	30
4.1 Motivatie	30
4.2 Hogere productiviteit	31
4.3 Groei- en ontplooiingsmogelijkheden	31
Besluit	32
DEEL III: PRAKTIJK.....	33
Inleiding.....	33
1. Proces.....	33
1.1 Beginsituatie	33
1.2 Doelstellingen	34
1.3 Werkwijze	35
1.3.1 Opstellen competentiematrixen	35
1.3.2 Opstellen evaluatieformulier	36
2. Opbouwen competentiematrixen	37
2.1 Competentiematrix kennisniveau	37
2.2 Competentiematrix opleidingsbehoefte	38
3. Opstellen evaluatieformulier	38
4. Leveranciers sectoropleidingen	38
4.1 Sectorfondsen Metaal	38
4.1.1 FTML.....	38
4.1.2 INOM.....	39
4.2 Regelgeving.....	39
4.2.1 Kenmerken voor sectoropleidingen	39
4.2.2 Bedrijfsopleidingspremie	40
4.2.3 Voorwaarden.....	40
5. Implementatie innovatiemanagement	40
5.1 Teamleren	41
5.2 Mogelijkheden tot innovatie.....	41
5.3 Opleidingsbehoefte.....	41
5.4 Beschikbare budgetten	42

5.5 Kostenverlaging	43
6. Implementatie teamleren	43
6.1 Toepassing van de bouwstenen van teamleren	44
6.2 Simulatie teamvorming binnen Rettig Belgium NV	45
Besluit	45
DEEL IV: KRITISCHE KIJK.....	47
Inleiding.....	47
1. Stageplaats	47
2. Theoretisch kader.....	48
3. Het onderwerp competentie management.....	49
4. Implementatie competentie management stageplaats	49
5. Traject eindwerk	49
Besluit	50
Algemeen besluit.....	52
Bibliografie	53
Bijlagen	57

Lijst afkortingen

ABVV: Algemeen Belgisch Vakverbond

ACLBV: Algemene Centrale der Liberale Vakbonden

ACV-CSC META: Algemeen Christelijk Vakverbond – Confédération des Syndicats
Chrétiens (metaalsector)

CAO: Collectieve Arbeidsovereenkomst

FTE: Full Time Equivalent

FTML: Fonds voor tewerkstelling en opleiding in de Metaalverwerkende nijverheid

HRM: Human Resource Management

ICC: Indoor Climate Comfort

INOM: Instituut voor Naschoolse Opleiding van de Metaalverwerkende nijverheid

LIMTEC: Technologiecentrum van de metaalsector in Limburg

NV: Naamloze Vennootschap

O&O: Onderzoek en Ontwikkeling

R&D: Resource and Development

Algemene inleiding

Door de vele eisen en snel veranderende behoeftes van klanten moeten bedrijven steeds innovatiever en meer kwaliteitsbewust zijn. Daarnaast worden de medewerkers ook mondiger en veeleisender. Het is dus een grote uitdaging voor elke onderneming om op al deze verschillende factoren te kunnen inspelen.

Tenslotte is het voor een bedrijf noodzakelijk om, in tijden van crisis, uniek te blijven en mee te kunnen met de verschillende veranderingen.

“Hoe kan Rettig Belgium NV de aanwezige competenties van haar werknemers overzichtelijk in kaart brengen?” is de onderzoeksvraag die centraal staat in dit eindwerk. Aan de hand van volgende deelvragen ga ik hierop een antwoord formuleren. Ten eerste, “Wat is competentie management?”. Ten tweede, “Welke modellen bestaan er binnen competentie management?”. Ten derde, “Op welke manier kunnen competenties gemeten worden?”. Ten vierde, “Welke meerwaarde biedt competentie management aan bedrijven en zijn medewerkers?”.

Competentie management is één van de mogelijke antwoorden op bovenstaande onderzoeksvraag. Ik ben dit onderwerp gaan onderzoeken omdat ik vroeger dacht dat medewerkers steeds het slachtoffer waren van doorgevoerde productieverhogingen en de druk van veeleisende klanten. Maar door middel van competentie management is dit zeker niet het geval. In tegendeel, de invoering van competentie management komt de werknemers ten goede. Competentie management investeert continu in de medewerkers omdat ze gezien worden als het kostbaarste bezit van de onderneming.

Dit eindwerk bestaat uit vier grote onderdelen. Het eerste deel schetst een beeld van mijn stageplaats, Rettig Belgium NV. Ik begin dit deel met een kort historisch overzicht van het bedrijf. Vervolgens bespreek ik de verschillende activiteiten en doelstellingen van de Rettig Group. Daarnaast licht ik kort de missie/visie van Rettig Belgium NV toe. Tenslotte rond ik dit deel af met een kort en bondig besluit.

Het tweede deel is een literatuurstudie over mijn onderwerp, competentie management. In dit deel zal blijken dat competentie management een ruim begrip is dat niet eenduidig te definiëren is. In het eerste hoofdstuk ga ik op zoek naar een definitie voor het begrip “competentie management”. Daarnaast ga ik dieper in op een aantal modellen die vaak gehanteerd worden binnen competentie management. Vervolgens bespreek ik de meetbaarheid van competenties. Tenslotte ga ik op zoek naar het causaal verband tussen

competentiemanagement en een degelijk HRM-beleid. Ook dit deel rond ik af met een degelijk besluit.

Het derde deel bestaat uit de praktische toepassing van het eindwerk. In dit deel werk ik tools uit voor mijn stageplaats zodat ze op een vlotte manier competentiemanagement kunnen implementeren en in stand houden. Vooreerst ga ik, via het opstellen van competentie-matrixen, het kennisniveau per werknemer in kaart brengen. Vanuit dit gegeven kan ik de opleidingsbehoefte per werknemer bepalen. Vervolgens ontwikkel ik een objectief meetinstrument om competenties te kunnen meten bij de werknemers, want “meten = weten”. Tot slot stel ik ook een passend evaluatieformulier op. Ik sluit dit deel af met een kort en bondig besluit.

In het vierde, en laatste deel van dit eindwerk, vorm ik een kritische kijk op de literatuurstudie, het onderwerp competentiemanagement, de implementatie van competentiemanagement op mijn stageplaats en het algemene traject dat ik doorlopen heb tijdens de totstandkoming van dit eindwerk.

Dit werkstuk sluit ik af met een algemeen besluit.

DEEL I: SITUERING RETTIG BELGIUM NV

Inleiding

Omdat mijn stageplaats een belangrijk element is bij de totstandkoming van het onderwerp en dit eindwerk, vind ik het van groot belang om u een grondig beeld te schetsen van Rettig Belgium NV.

In het eerste deel ga ik een aantal aspecten van Rettig toelichten.

Ten eerste situeer ik Rettig Belgium NV in het algemeen. Ik bespreek de historiek van het bedrijf, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Ten tweede behandel ik hun economische activiteiten en de diverse segmenten waarin ze zich specialiseren. Ten derde vertel ik over de algemene doelstellingen van Rettig Belgium NV. Ten vierde bespreek ik de missie en visie. Tenslotte rond ik dit eerste deel af met een kort, maar bondig besluit.

1. Situering van Rettig Belgium N.V.

1.1 Historiek

In 1965 werd Radson NV opgericht in Zonhoven. Dit bedrijf produceerde radiatoren en was oorspronkelijk een familiebedrijf. In 1990 heeft het Finse Rettig de Radson Holding overgenomen. Dit bedrijf in Zonhoven kreeg later de naam Rettig Belgium NV. De Rettig Groep kocht ook nog verscheidene andere bedrijven op die radiatoren en vloerverwarming produceerden (Finimetal, Vogel & Noot, Purmo, etc.).

Doorheen de tijd stelde deze Group vast dat de verschillende vestigingen van Rettig ICC elkaar beconcurrerden en er geen uniformiteit was tussen de verschillende bedrijven.

Daarom besloot Rettig om een studie te laten uitvoeren over de verschillende merken en fabrieken. De conclusie van deze studie was dat Rettig de verschillende merken kon onderverdelen in twee categorieën:

- categorie 1: dit waren merken die zich focusten op grotere projecten en die vooral een lage prijs verkozen boven de kwaliteit van hun product
- categorie 2: deze merken waren vooral gericht op een goede kwaliteit en service

Uiteindelijk kregen beide concepten respectievelijk volgende nieuwe namen: *Heating Trough Innovation* met als hoofdmerk *Vogel & Noot* en *The warm society* met als hoofdmerken *Purmo* en *Radson* (Rettig Belgium NV, 2013).

1.2 Organisatiestructuur

De vestiging Rettig Belgium NV heeft vier organigrammen. Het eerste organigram geeft de hoofdstructuur weer van het bedrijf.

De gedelegeerd bestuurder van Rettig Belgium NV vormt samen met de Finance Manager en de Chief Executive Officer, de Raad van Bestuur.

Verder is de vestiging opgedeeld in de volgende (sub)afdelingen:

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

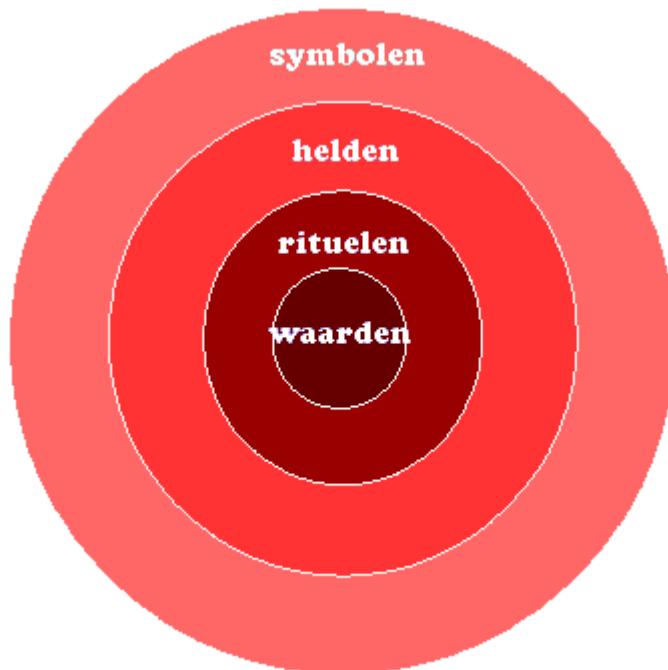
Het tweede organigram geeft de structuur van de administratieve diensten binnen het bedrijf weer.

Onder de gedelegeerd bestuurder van de vestiging in Zonhoven vinden we de Finance Manager terug. Onder de gedelegeerd bestuurder staat de verantwoordelijke van de HR-afdeling. Ludo Biets wordt gesuperviseerd door de HR-manager. Hij is hoofd van de personeelsadministratie en tevens ook mijn stagementor.

Tijdens mijn stage zijn de HR-manager en mijnheer Biets de twee personen waarmee ik het meeste contact heb vermits we in hetzelfde kantoor werken.

Beide organigrammen zijn terug te vinden in de bijlage van dit eindwerk.

1.3 Bedrijfscultuur



Ik beschrijf de bedrijfscultuur van Rettig Belgium NV aan de hand van het UI-model (Vanderstukken, 2012). Dit model deelt een organisatiecultuur op in verschillende lagen. De meest zichtbare elementen van de bedrijfscultuur zitten in de buitenste lagen. Hoe dieper naar binnen, hoe minder zichtbaar de elementen van de bedrijfscultuur zijn.

1. Symbolen

Rettig Belgium NV heeft een groen met geel logo, met in het midden een ankerteken. Onlangs is de Rettig Group van werkkledij veranderd. Alle arbeiders van de 15 verschillende fabrieken dragen dezelfde groene outfit. Op deze manier is er sprake van uniformiteit tussen de verschillende fabrieken.

De kaderleden en vertegenwoordigers zijn formeel gekleed, het middenkader is casual gekleed. Mannen dragen er meestal een jeans met een hemd, de vrouwen dragen een kleedje of een broek met T-shirt. Op de burelen geldt het principe "clean desk". Dit houdt in dat de bureaus zo sober mogelijk ingericht zijn. Een familiefoto mag, maar "kleine rommel" zoals pennen, potloden en ander materiaal moet 's avonds opgeborgen worden in de kast.

2. Helden

In deze bedrijfscultuur zijn er geen helden of antihelden terug te vinden.

3. Rituelen

Iedere bediende die jarig is, trakteert op taart, gebak, koffiekoeken of pralines. Jaarlijks vindt er een personeelsfeest plaats. Op dit feest is er bijzondere aandacht voor jubilarissen.

Elke nieuwe werknemer wordt hartelijk en uitgebreid onthaald. Eerst krijgen nieuwe medewerkers de bedrijfsfilm te zien, vervolgens worden ze rondgeleid in de fabriek en tot slot ontvangen ze onthaalbrochures met nuttige informatie.

De personeelsvereniging organiseert regelmatig teambuilding sessies om de onderlinge band tussen de collega's te versterken. Op het bedrijf is er een hechte en sterke band tussen de collega's. Er heerst ook een familiale sfeer. Rettig hecht veel belang aan het investeren in menselijk kapitaal.

4. Waarden

Respect voor collega's en goed teamwork zijn de twee waarden die mij zijn opgevallen in de organisatie.

2. Activiteiten

2.1 Algemene activiteiten Rettig Group

De Rettig Group is een Fins familiebedrijf. Vandaag concentreren ze zich op de volgende vier kerngebieden:

1. Rettig ICC: leverancier van radiatoren en vloerverwarming
2. Bore: scheepvaart industrie
3. Nordkalk: leverancier van kalksteen die als grondstof dient voor de industrie, en landbouw
4. Tarkala: vastgoedbedrijf dat gebouwen, zakelijke woningen en kantoren verhuurt en verkoopt

De Rettig Group is binnen Europa in twintig landen actief. Het moederbedrijf van de groep bevindt zich in Helsinki te Finland.

2.2 Rettig ICC (stageplaats)

Het vroegere Radson maakt sinds 1990 deel uit van de Rettig ICC Group. Dit is een Finse multinational die opereert in verschillende Europese landen.

Rettig Belgium NV, gevestigd in Zonhoven, is dus één vestiging van de vijftien productie-eenheden van Rettig ICC. Deze vestiging biedt de merken Radson en Finimetal aan.

2.3 Bore

Het scheepvaart bedrijf Bore is ontstaan in 1897. Het bedrijf biedt veilige en efficiënte transportoplossingen aan voor haar partners. Bore heeft een sterke vloot die bestaat uit kwalitatief hoogstaande en goed onderhouden schepen.

Het bedrijf focust sterk op milieu. Het bereidt zich actief voor om te voldoen aan de huidige en toekomstige milieu-eisen met succesvolle resultaten. Ze ijveren naar een groene en duurzame scheepvaart.

De kantoren van Bore zijn gevestigd in Finland en Amsterdam.

2.4 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.

In 2012 bedroeg de omzet van Nordkalk 351 miljoen euro. Het bedrijf telt ongeveer 1100 medewerkers.

Het bedrijf heeft meer dan dertig vestigingen in negen landen. De mijnen en steengroeven van Nordkalk bevinden zich in vijf landen.

2.5 Tarkala

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

3. Doelstellingen

De hoofddoelstelling van Rettig Belgium NV is om de absolute nummer één te blijven in paneelradiatoren. De verkoop van de klassieke paneelradiatoren neemt af. De fabriek heeft hoge verwachtingen van de verkoop van badkamer- en designradiatoren. Daarnaast wil het bedrijf zijn concurrentiepositie verder aanscherpen op het gebied van vloerverwarming.

Ook wil Rettig een totaalaanbieder blijven. Hiermee wordt bedoeld dat het zich op volgende producten focust:

- paneelradiatoren
- badkamerradiatoren
- design- en kolomradiatoren
- vloerverwarming

Zoals de meeste bedrijven wil ook Rettig Belgium NV blijven groeien.

4. Missie & visie

Uit de missie en visie van mijn stageplaats Rettig Belgium NV kom ik tot vier centrale waarden die het bedrijf hanteert.

1. Openheid

Onder de waarde openheid verstaat Rettig Belgium in de eerste plaats dat er een transparante communicatie plaatsvindt tussen het bedrijf en haar personeelsleden. Op die manier kan er geen sprake zijn van verborgen agenda's binnen de organisatie. Daarnaast is het ook belangrijk dat er open communicatie plaatsvindt tussen de medewerkers onderling. Dit komt het teamwerk ten goede.

2. Eerlijkheid

Eerlijkheid staat voor een win-win situatie voor alle stakeholders. Oplossingen waarin iedereen zich kan vinden zijn namelijk duurzaam. Ook het beloningssysteem voor de medewerkers is op dit principe gebaseerd.

3. Respect en vertrouwen

Het bedrijf vertrekt vanuit de gedachte dat de medewerkers het meest kostbare bezit zijn van de onderneming. Er wordt dan ook geen enkele discriminatie getolereerd. Het bedrijf wil vertrouwen uitstralen naar de klanten en alle stakeholders respecteren.

4. Bescheidenheid

De organisatie waakt erover dat ze het contact met haar klanten niet verliest. Met het boeken van succes kan het bedrijf snel de “core business” uit het oog verliezen.

Besluit

Het huidige bedrijf Rettig Belgium NV is in 1965 ontstaan als familiebedrijf onder de naam Radson. Dit familiebedrijf maakte radiatoren en chauffageketels. In 1990 werd Radson overgenomen door de Finse Rettig Group. Vandaar dat dit bedrijf vandaag gekend is onder de naam Rettig Belgium NV.

Doorheen de jaren besteedde de Finse Group veel aandacht aan uniformiteit. Dit was nodig omdat de verschillende bedrijven binnen de Group elkaar beconcurrerden. Dit belemmerde de werking van het grote Finse geheel.

Rettig Belgium NV vormt samen met veertien andere productie-eenheden de holding Rettig ICC. Deze eenheden zijn binnen de Rettig Group leverancier van radiatoren en vloerverwarming.

In Zonhoven is het bedrijf opgedeeld in vijf verschillende afdelingen, namelijk: Customer Service, Sales & Marketing, Human Resources, Accountancy & Control en tenslotte Operations.

Binnen het bedrijf heerst er een heel gemoedelijke en familiale sfeer. Dit merk je onder andere aan een goed introductiebeleid van nieuwe medewerkers en een hechte band tussen de collega's. Zelf werd ik, als stagiaire, vanaf de eerste dag opgenomen door de collega's. Daarnaast is het de traditie dat elke jarige trakteert op iets lekkers.

Respect en goed teamwork zijn voor mij twee waarden die het bedrijf kenmerken.

Uit de missie en visie van Rettig Belgium NV kom ik tot de conclusie dat dit bedrijf vier centrale waarden hanteert. Deze waarden zijn:

1. openheid
2. eerlijkheid
3. respect & vertrouwen
4. bescheidenheid

DEEL II: LITERATUURSTUDIE

Inleiding

Bedrijven willen steeds beter en meer produceren. Hoe kan dit proces geoptimaliseerd worden zonder dat de werkdruk van werknemers toeneemt? Op deze vraag probeer ik in dit deel van mijn eindwerk een antwoord te geven. Ten eerste ga ik de begrippen “competentiemanagement” en “competenties” nader bestuderen en uitleggen. Vervolgens bespreek ik de visie van het traditioneel beleid ten opzichte van Human Resources Management. Verder bespreek ik beknopt de twee grondmodellen, namelijk het Harvard en het Michigan model, binnen HRM.

Daarnaast licht ik het concept innovatiemanagement en haar mogelijkheden binnen het bedrijfsleven uitgebreid toe. Ik leg vervolgens het begrip teamleren uit binnen de context van innovatiemanagement. In het onderdeel teamleren ga ik het vooral hebben over het begrip teamleren en haar kenmerken. Waarom is teamleren voor de ene groep erg vruchtbaar en voor de andere niet?

Tenslotte sluit ik dit theoretisch gedeelte af met de meetbaarheid van competenties en de meerwaarde van competentiemanagement voor het bedrijf en zijn medewerkers.

1. Uitdieping van de begrippen competentiemanagement en competenties

1.1 Competentiemanagement

Competentiemanagement betreft zowel een strategische uitwerking van de huidige en de te ontwikkelen competenties van de organisatie als de vertaling hiervan in consequenties voor de ontwikkeling van teams, individuele medewerkers en samenwerkingspatronen tussen teams en medewerkers binnen teams (Van Gerwen, 2004).

Competentiemanagement is het geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen met het oog op het realiseren van de opdracht van de organisatie en het performanter maken van de medewerkers. Competentiemanagement is geen doel op zich, maar een middel dat gebruikt wordt voor het verbeteren van prestaties van de organisatie als geheel (Henderickx, 2011).

Bij deze managementvorm ligt het accent op de manier hoe werk georganiseerd moet worden. Competentiemanagement is dus een visie waarbij de MENS achter de medewerker centraal staat als succesvoorwaarde voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen (Laperre & Audenaert, 2007).

Uit de drie bovenstaande definities kan ik besluiten dat competentie management een manier is om zowel de organisatie als de medewerkers aan te sturen door middel van competenties. De mens wordt gezien als het belangrijkste kapitaal van het bedrijf.

1.2 Competenties

Competenties zijn een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes waarover een persoon beschikt. Het is een instrument om de loopbaanontwikkeling van de medewerker op te volgen.

Kenmerkend voor competenties is dat ze observeerbaar en hierdoor dus meetbaar zijn. Algemeen kan gesteld worden dat competenties ontwikkelbaar zijn. Let wel, niet elke competentie is even gemakkelijk te ontwikkelen. Competenties in verband met kennis zijn gemakkelijker te ontwikkelen dan vaardigheden en attitudes (Laperre & Audenaert, 2007).

Bij het invoeren van competentie management is er zowel sprake van horizontale als verticale integratie.

Beide integraties zijn noodzakelijk om een evenwicht te vinden tussen organisatie-doelstellingen enerzijds en de doelstellingen van de werknemers anderzijds.

✓ Horizontale integratie

Met horizontale integratie wordt bedoeld dat alle HR-procedures gestroomlijnd en op elkaar afgestemd worden zodat ze elkaar kunnen aanvullen. Om een goed draagvlak te creëren moeten alle activiteiten en procedures door eenzelfde visie gestuurd worden.

✓ Verticale integratie

Verticale integratie houdt in dat alle Human Resources activiteiten gericht zijn op het ondersteunen van de strategische doelstellingen van de onderneming. De HR-activiteiten moeten afgestemd worden op de missie en de visie van de onderneming.

2. Modellen van competentie management

2.1 Traditioneel personeelsbeleid

Het traditioneel personeelsbeleid wordt gekenmerkt door een korte termijnvisie. Er is enkel sprake van “top-down” communicatie. Dit wil zeggen dat de communicatie in één richting gaat, namelijk van de leidinggevende naar de werknemers. Hierbij hebben de werknemers weinig tot geen inspraak. Het afdwingen van gehoorzaamheid en discipline staat centraal. Dit zorgt voor wantrouwen op de werkvloer (Steijn, 2004).

In dit traditioneel beleid worden werknemers ervaren als een lastpost. Er is weinig tot geen aandacht voor de arbeidsverhoudingen en het welzijn van de werknemers.

Daarnaast wordt het personeelsbeleid gezien als een afzonderlijk geheel dat niet in relatie staat met de missie en visie van een onderneming. De grootste doelstelling van het personeelsbeleid is om de sociale rust te bewaren (Lessius Hogeschool, z.j.).

2.2 Human Resource Management

Ik heb lang gezocht naar een eenduidige definitie voor het begrip Human Resource Management, maar heb deze niet gevonden. Daarom heb ik volgende definities gehanteerd om een algemeen beeld te schetsen van HRM.

Human Resource betekent letterlijk: menselijke grondstoffen. De werknemer wordt gezien als het meest kostbare bezit van een onderneming (Lievens, 2006).

Alle activiteiten van de organisatie zijn gericht op het op elkaar afstemmen van gedrag, kennis en ambities van mensen in en om die organisatie enerzijds en de doelstellingen van die organisatie anderzijds. Dit vanuit de veronderstelling dat mensen het verschil maken tussen een gemiddelde en een succesvolle organisatie (Pol, 2008).

HRM wordt omschreven als het geheel van een beleidsvisie met daarbinnen concrete personeelspraktijken die gericht zijn op het adequaat inzetten van mensen in de organisatie, zodat ze effectief (doelmatig) en efficiënt (kost versus opbrengst) bijdragen aan het verwezenlijken van de (strategische) organisatiedoelstellingen (Henderickx, 2011).

Omdat er geen eenduidige definitie bestaat van Human Resource Management bespreek ik volgende twee grondmodellen van HRM. Beide visies bekijken Human Resource Management vanuit een andere invalshoek.

2.2.1 Harvard model

Dit systeem pleit voor een werkorganisatie waarin werknemers gestimuleerd worden om hun kwaliteiten te ontwikkelen en hun verantwoordelijkheid op te nemen voor de uitvoering van hun taken. Het Harvard model stelt de arbeiders als mens en zijn behoeften voorop. Er wordt getracht een belangenovereenstemming te bereiken tussen de onderneming en de medewerkers (Van Der Krogt, 2007).

2.2.2 Michigan model

Dit model bestudeert de relatie tussen de omgeving en het welzijn van de werknemers. Het Michigan model stelt de organisatiedoelen en de missie/visie voorop.

Dit model focust zich op de drie kerngebieden van het HRM-beleid, namelijk instroom, doorstroom en uitstroom. Volgens dit model moeten deze drie componenten in onderlinge samenhang ontwikkeld worden. De ontwikkeling van deze componenten moet in overeenstemming zijn met de strategische doelen van een organisatie. Het is de bedoeling dat het personeelsmanagement geïntegreerd wordt in het algemeen strategisch ondernemingsbeleid (Lievens, 2006).

Dit model beoogt een verhoging van het prestatieniveau zowel voor de werknemer als voor de organisatie (Van Der Krogt, 2007).

2.3 Innovatiemanagement

“Innovatie betekent letterlijk: het invoeren van een nieuwigheid. Innovatie wordt hier opgevat als het ontwikkelen en/of invoeren van een product, protocol, procedure of werkstructuur, waarbij voorop staat dat het nieuw is voor degenen die er mee gaan werken” (Teamlernen.be, 2014, para. 1).

Bedrijven worden onder druk gezet door hun aandeelhouders om de rendabiliteit van het eigen vermogen (Return on Equity) zo hoog mogelijk te houden. Zij willen namelijk dat investeringen zoveel mogelijk opbrengen. Het bedrijf heeft dan de keuze tussen het snijden in de kosten of het vergroten van de inkomsten. Het snijden in de kosten is eenvoudiger dan het vergroten van de inkomsten. Veel bedrijven zullen zich dus in eerste instantie toeleggen op het veranderen van hun organisatie met afslanking, herstructurering of outsourcing als gevolg. Verdere besparingen brengen de werking van de organisatie in het gedrang. Het is dus belangrijk dat bedrijven hun inkomsten optimaliseren en tevens hun kosten niet laten stijgen. Innovatie is een mogelijke manier

om de winst en het marktaandeel te vergroten. Als de winst of het marktaandeel stijgt, wordt ook de "Return on Equity" verhoogd (Gravez, 2002).

2.3.1 Innovatiemanagement op basis van de Resource-Based View

De visie om een bedrijf te zien als een geheel van resources, of bronnen, de zogenaamde Resource-Based View heeft in de jaren '80 en '90 haar intrede gemaakt in de literatuur van het innovatiemanagement (Kostopoulos, Spanos, & Prastacos, 2002). Volgens de aanhangers van de Resource-Based View liggen de resources en competenties van de organisatie aan de basis van het innovatievermogen van de onderneming (Penrose & Wernerfelt, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002). De resources vormen de basisbenodigheden die door de competenties op een juiste manier gehanteerd moeten worden om innovatie mogelijk te maken.

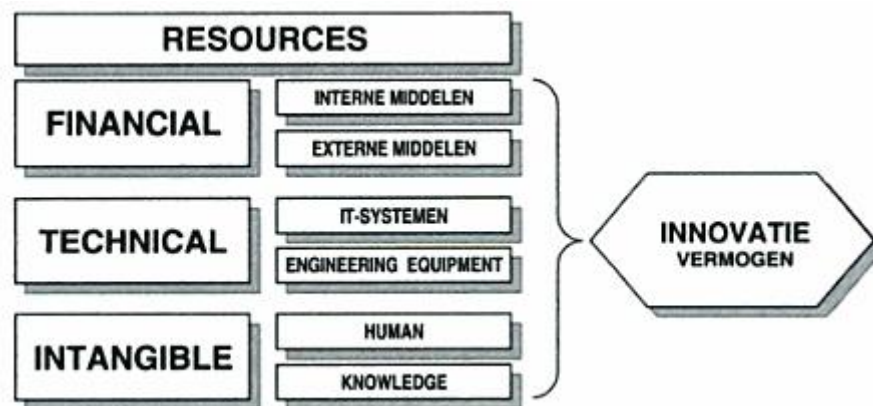
De resources zijn de middelen waarover het bedrijf beschikt om haar activiteiten uit te voeren. Ze worden onderverdeeld in twee categorieën: de materiële en immateriële. Materiële resources zijn de technische en financiële resources. Immateriële resources zijn enerzijds de kennis, de ervaring en de vaardigheden van de werknemers maar anderzijds ook de knowhow, de interne processen, het merk en het imago van de onderneming.

Competenties verwijzen naar het vermogen van het bedrijf om de verschillende bedrijfsmiddelen te gebruiken en te organiseren opdat het beoogde doel bereikt kan worden. Ze ontstaan doorheen de tijd als gevolg van complexe interacties tussen de bedrijfsmiddelen. Bijgevolg zijn de competenties verwerkt in de onderneming en de processen die de onderneming heeft ontwikkeld (Makadok, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002). Hierdoor kunnen ze niet willekeurig door andere bedrijven overgenomen worden. Competenties hebben als doel de productiviteit van de resources te verhogen, de strategische flexibiliteit van de onderneming te verzekeren en de bescherming van het eindproduct of dienst te waarborgen (Amit, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002). Voorbeelden hiervan zijn ondernemerschap, teamleren, sense & response, marketingvaardigheden en dynamische vaardigheden.

Het strategisch bij elkaar brengen van bedrijfsmiddelen en competenties zorgt voor een unieke samenstelling van de onderneming. Indien deze samenstelling resources oplevert die waarde creërend, uniek, onnavolgbaar en onvervangbaar zijn, ontstaat er een duurzaam concurrentieel voordeel voor het bedrijf (Barney, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002). Een waarde creërende resource is een resource waarmee het bedrijf enerzijds de concurrentie kan overtreffen en anderzijds zijn eigen zwakheden kan beperken (Schoemaker, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002). Onder uniek wordt

verstaan dat de resource weinig tot niet voorkomt bij huidige en toekomstige concurrenten. Onnavolgbaar wil zeggen dat het niet na te maken valt door concurrerende bedrijven en onvervangbaar wil zeggen dat het niet substitueerbaar is door een andere resource. Zolang de onderneming deze voorwaarden kan behouden, kan het ook zijn bovengemiddeld rendement dat hiermee verkregen wordt in stand houden (Barney, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002).

De literatuur heeft een aantal resources geïdentificeerd die noodzakelijk zijn voor innovatie.



Figuur 2. Resources die het innovatievermogen van een onderneming bepalen. Overgenomen van *HR & innovatie* (p.25), door B. Gravez, Mechelen, Kluwer, 2002.

Financiële middelen hebben een invloed op de mogelijkheden van een bedrijf om te innoveren. Voldoende liquide middelen vergroten de mogelijkheid om te innoveren en vice versa. Als een onderneming wil innoveren kan het beroep doen op haar intern kapitaal of op extern kapitaal (schuld en aandelenuitgifte). Uit onderzoek blijkt dat voor R&D investeringen eerder interne dan externe middelen worden ingezet (Himmelberg; Petersen, zoals geciteerd in Van Cayseele, 1999). Voor extern kapitaal moet beroep gedaan worden op de kapitaalmarkt. Hierbij komt dan het risico van asymmetrische informatie. Doordat schuldeisers zoals financiële instellingen en aandeelhouders minder informatie hebben over de kwaliteit of het risico van het investeringsproject, moet het bedrijf vaak hogere premies betalen voor externe financiering. Als de activa

hoogtechnologisch zijn of bestaan uit menselijk kapitaal, zijn ze moeilijk doorverkoopbaar. Hierdoor is externe financiering vaak niet mogelijk (Van Cayseele & De Vil, 1999).

Het investeren in technische middelen (productie apparatuur, fabricage faciliteiten en IT systemen) draagt ook bij tot innovatie (Song & Parry, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002). Om het productieproces te innoveren is het belangrijk dat er eerst geïnvesteerd wordt in hoogtechnologisch materiaal. Deze investering vergroot de kans op innovatie met een toegevoegde waarde.

Vanuit strategisch standpunt zijn immateriële bronnen zeer belangrijk voor innovatie. De "knowhow" van het bedrijf en de kennis en vaardigheden van het personeel, voldoen namelijk eerder aan de noodzakelijke voorwaarden die nodig zijn om een duurzaam voordeel te creëren: uniek, waardevol, onnavolgbaar en onvervangbaar zijn. Een bedrijf verhoogt dan haar innovatieve mogelijkheden als het beschikt over volgende drie aspecten: gekwalificeerd menselijk kapitaal met geavanceerde technische vaardigheden, knowhow in R&D projecten en risicogedrag. De materiële bronnen zijn echter beschikbaar voor elk bedrijf waardoor ze moeilijk het verschil kunnen maken ten opzichte van de concurrent.

Innovatie is hoog in organisaties die hun kennis vergroten. In dat opzicht zijn er sterke aanwijzingen die de positieve relatie tussen teamleren en de capaciteit tot innoveren bevestigen. Zo blijkt marktkennis een positief effect te hebben, maar ook gedeelde kennis en klanten kennis zijn een belangrijke onderliggende bron voor productinnovatie (Hoopes & Postrel; Joyce & Stivers; Tiger & Calantone, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002).

Voor een bedrijf dat wil innoveren is niet alleen het vergroten van kennis binnen de eigen bedrijfsgrenzen van belang. Het moet ook openstaan voor de vele nieuwe ideeën van buiten het bedrijf. Wil het niet vastroesten, moet het innovatief gedrag aanmoedigen en de eigen technologische ontwikkelingen vergelijken met die van de concurrentie.

Innovatie ontstaat door competenties op zo'n manier in te zetten dat de (im)materiële resources optimaal benut worden. Het gaat hier over competenties zoals ondernemerschap, teamleren, sense & response, marketingvaardigheden en dynamische vaardigheden.

Ondernemerschap verwijst naar het hebben van een lange termijn visie voor het bedrijf waarin een hogere groei door de introductie van innovatieve producten en technologieën centraal staat ten koste van winst maximalisatie op korte termijn.

Teamleren blijkt uit onderzoek een positief effect te hebben op innovatie (Lynn, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002). Leren helpt bedrijven om nieuwe kennis te vergaren, bestaande kennis en vaardigheden te herschikken en zich aan te passen aan veranderende marktsituaties.

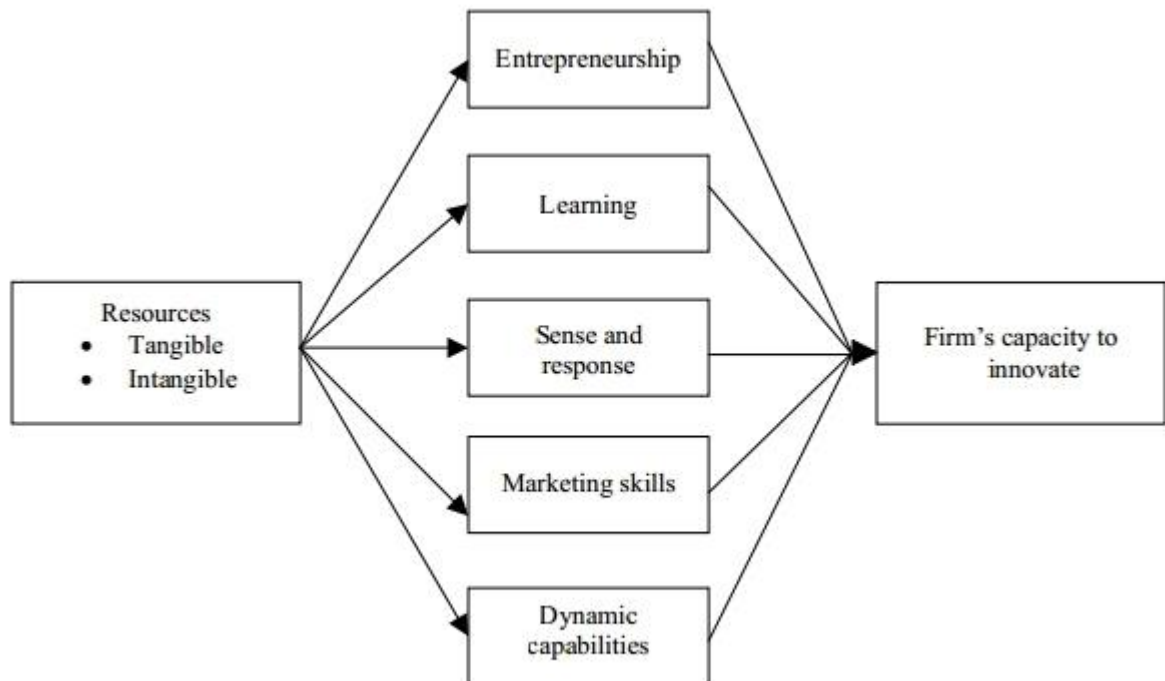
Sense and response verwijst naar de eigenschap om snel veranderingen in de omgeving op te merken, daarop een antwoord te bedenken en de resources eraan aan te passen.

Marketing vaardigheden zijn belangrijk omdat het bedrijf zich eerst af moet vragen of de markt wel innovatie wil en hoe deze er dan uit moet zien.

Tenslotte verwijzen dynamische vaardigheden enerzijds naar het vermogen van het bedrijf om in te spelen op een snel veranderende omgeving. Anderzijds verwijzen ze ook naar het vermogen om zowel interne als externe competenties bij elkaar te brengen en deze te veranderen naargelang de omstandigheden. Door coördinatie, integratie, leren en verandering worden de aanwezige resources gecombineerd en omgevormd. Deze combinaties en veranderingen leiden vervolgens tot nieuwe en innovatieve vormen van competitief voordeel (Gravez, 2002; Teece & Pisano, zoals geciteerd in Kostopoulos et al., 2002).

Figuur 3.3. Competenties die de innovatiemogelijkheden van een bedrijf bepalen.

Overgenomen van *The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages* (p.10), door Kostopoulos, 2002.



2.4 Teamleren

2.4.1 Definitie teamleren

Vooraleer ik het begrip teamleren verder ga uitdiepen, ben ik op zoek gegaan naar een definitie voor "team".

Cohen en Bailey (zoals geciteerd in Decuyper, Dochy, & Van den Bossche, 2010) definieerde een team aan de hand van volgende vijf kenmerken:

1. een team is een groep van individuen
2. de leden van deze groep dragen de verantwoordelijkheid voor het behalen van bepaalde resultaten
3. teamleden hebben een gedeelde taak waarvoor ze elkaar nodig hebben
4. de leden van het team zien zichzelf en worden ook door de buitenwereld gezien als een sociale entiteit
5. een team staat niet op zich, maar is onderdeel van een bredere context

Teamleren verhoogt de productiviteit van de teamleden en bevordert het invoeren van vernieuwingen (Decuyper et al., 2010).

2.4.2 Bouwstenen voor effectief teamleren

Verschillende literatuurstudies beweren dat er 473 variabelen zijn die een mogelijke invloed kunnen hebben op het leren van teams. Deze variabelen zijn terug te vinden op zowel het niveau van de samenleving, de organisatie en de team(leden). Omdat het haast onmogelijk is om al deze variabelen in dit eindwerk te bespreken heb ik ervoor gekozen om volgende twee variabelen verder uit te diepen.

✓ Taakcohesie

Taakcohesie kan omschreven worden als de mate waarin groepsleden samenwerken om een specifiek en welomschreven doel te bereiken.

✓ Teamstructuur

Doordat teamleden vanuit hun profiel en karakter bepaalde rollen op zich gaan nemen ontwikkelen de meeste teams doorheen de tijd een bepaalde structuur.

In het artikel *Teamleren. De sleutel tot succes*. wordt de impact vergeleken van verschillende soorten teamstructuren. Er waren volgens hen drie algemene structuren te onderscheiden.

Ten eerste is er de divisionele structuur. Kenmerkend voor deze teamstructuur is dat ieder teamlid ongeveer dezelfde achtergrond en functie heeft. Een voorbeeld van deze structuur is de poetsploeg.

Ten tweede schrijft de auteur over de functionele structuur waarbij iedere persoon een andere functie vervult. Bijvoorbeeld: een multidisciplinair team van dokters in de zorgsector.

De Pair-based structuur is de derde en laatste structuur waarbij teams zo georganiseerd worden dat er subgroepen bestaan voor ieder functiedomein. Het is dus zo dat de verantwoordelijkheid niet door één persoon, maar door verschillende personen gedragen wordt (Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, West, & Moon, zoals geciteerd in Decuyper et al., 2010; Decuyper et al., 2010).

2.4.3 Het belang van teams en teamleren

Succesvolle teamleerprocessen leiden tot het ontwikkelen van nieuwe ideeën, oplossingen en gedragspatronen. Deze processen voegen iets toe aan de beschikbare kennis en handelingen van de organisatie en haar medewerkers (Homan, 2001).

Teams doen het beter dan individuen als een bepaalde taak meer dan één vaardigheid vraagt, als er verschillende meningen nodig zijn en de ervaring van meerdere mensen nuttig is. Iedere persoon heeft verschillende talenten en ervaringen. In teams worden de vaardigheden waarover de verschillende teamleden beschikken, gecombineerd. De samensmelting van die talenten en ervaringen zorgt ervoor dat een beter resultaat wordt bereikt dan door een enkel individu. De ene zijn sterke punten compenseren de andere zijn zwakke.

Volgens het boek *Grootmeester in teamwork*, geschreven door H. Van Den Broeck en F. Debussche hebben teams een positieve invloed op productiviteit, voldoening en motivatie.

Door aan teamvorming te doen versterk je de band tussen collega's en vullen medewerkers elkaar aan. Het is bij teamvorming belangrijk dat je zorgvuldig teams vormt. Hiermee wordt bedoeld dat je twee tegenpolen in een team moet zetten. Bijvoorbeeld: een oudere werknemer met een jongere. Een betere werknemer met een minder goede werknemer. Op deze manier leren beide personen van elkaar en de trekken beiden elkaar op tot een hoger niveau. Zoals eerder vermeld versterkt dit de band tussen de collega's onderling, maar daarnaast is het voor een onderneming ook een financieel voordeel. In plaats van dure opleidingen te organiseren leren mensen van elkaar binnen de organisatie.

Dit financieel voordeel is vooral in tijden van economische crisis zeer belangrijk.

3. Meetbaarheid van competenties

3.1 Meetinstrumenten

3.1.1 STAR(R)

Via deze methode kan je een gedragsgericht interview afnemen. Dit houdt in dat je via een interview peilt naar specifiek gedrag van een werknemer. Via een situatie uit het verleden van de medewerker kan je zijn huidig functioneren voorspellen (Kok, 2004).

Situatie: dit onderdeel peilt naar een concrete situatie uit het verleden van de medewerker waarin hij/zij beroep deed op een bepaalde competentie. Het is ook van belang om te weten in welke omstandigheden de werknemer zich toen bevond.

Taak: vervolgens vraagt de interviewer naar de specifieke rol van de medewerker in de geschetste situatie.

Actie: in dit deel wordt gevraagd naar de actie(s) die de medewerker heeft ondernomen om het probleem op te lossen of de situatie aan te pakken.

Resultaat: wat was het resultaat van de ondernomen actie.

(Reflectie:) wat zou de medewerker achteraf gezien anders hebben gedaan. Hoe zou hij nu dezelfde situatie aanpakken?

3.1.2 360° feedback

Volgens de ontwikkelaars van deze methode is het nuttig om meerdere beoordelingen te verzamelen over iemands functioneren. Er zijn verschillende argumenten waarom meerdere beoordelaars een pluspunt zijn. Ten eerste verhoog je de betrouwbaarheid van de beoordeling omdat het aantal beoordelaars toeneemt. Ten tweede, zien de diverse beoordelaars de beoordeelde steeds in een andere functie, waardoor de beoordeling gedifferentieerder is (Schoonman, 2012).

Door de feedback uit verschillende standpunten, krijgt de beoordeling een breder perspectief.

Er zijn drie vormen van 360° feedback:

1. Partiële 360° feedback: er is sprake van een onvoldoende aantal beoordelaars of het aantal te beoordelen items is te beperkt.
2. Horizontale 360° feedback: dit is een peer assessment waarbij gelijken elkaar beoordelen.
3. Verticale 360° feedback: dit zijn evaluaties die zowel “top-down” als “bottom-up” gebeuren. Dit is een beoordeling over de verschillende hiërarchische lijnen heen.

De feedback die een werknemer krijgt over zijn functioneren kan zowel mondeling als schriftelijk gebeuren (Voka, 2002).

3.1.3 WAKKER

WAKKER is de afkorting voor Waarnemen, Aantekeningen maken, Klasseren, Kwalificeren, Evalueren en Rapporteren.

Door het hanteren van deze methode is het gemakkelijker om een werknemer objectief te beoordelen. Dit komt omdat het weinig ruimte laat voor de subjectieve mening van de beoordelaar. Je observeert en maakt daarbij enkel aantekeningen van de situatie en de gestelde handelingen. Je rapporteert wat je ziet zonder er een subjectieve mening aan toe te voegen. Als je achteraf je nota's bekijkt kan je een objectieve beoordeling maken. Je nota's vormen de leidraad voor het evaluatiegesprek. Deze methode is vooral geschikt bij observatie tijdens praktische proeven.

Waarnemen: observeer de werknemer bij het uitvoeren van zijn job/taak.

Aantekeningen maken: maak aantekeningen van hetgeen waargenomen wordt, zonder er een subjectieve mening bij te schrijven.

Klasseren: laat de nota's rusten.

Kwalificeren: de waargenomen gedragingen van de medewerker worden geplaatst binnen de specifieke gedragscompetenties.

Evalueren: evalueer het gestelde gedrag met de betreffende werknemer. Deze evaluatie is gebaseerd op de nota's die je genomen hebt tijdens de observatie.

Rapporteren: schrijf een verslag.

Door deze verschillende stappen nauwkeurig te doorlopen gebeurt de beoordeling vrijwel objectief. Dit komt omdat deze methodiek focust op wat je ziet en je nota neemt van wat je ziet. Deze methode laat zo weinig ruimte voor de subjectieve mening van de beoordelaar. Vooroordelen en andere beoordelingsfouten worden hierdoor ook sterk afgeremd.

3.2 Beoordelen van competenties

Het beoordelen van mensen kan nooit 100% objectief zijn. Maar er zijn wel een aantal zaken die de objectiviteit van het beoordelen kunnen verbeteren.

Objectief beoordelen begint bij het bewust zijn van een aantal mogelijke valkuilen. Ik bespreek in dit eindwerk de drie meest relevante valkuilen.

3.2.1 Halo-effect en Horn-effect

Er is sprake van het Halo-effect en het Horn-effect als een algemene indruk van een persoon gevormd wordt op basis van één enkel kenmerk.

✓ Halo-effect

Een positieve eigenschap van de medewerker wordt veralgemeend waardoor de persoon als veel beter beoordeeld wordt dan hij werkelijk is. Bijvoorbeeld: iemand is netjes gekleed, dus de beoordelaar gaat ervan uit dat deze persoon netjes en ordelijk is. Ook al is deze persoon op zijn werk erg chaotisch (Wijchers, 2002).

✓ Horn-effect

Het "Horn-effect" is het tegenovergestelde van het "Halo-effect". Hier wordt een negatieve eigenschap van een persoon veralgemeend en uitgesmeerd over het geheel van personeuseigenschappen. Op deze manier wordt de werknemer afgestraft over de hele lijn op basis van één minder positieve eigenschap (Moreels, 2008).

3.2.2 Contrast-effect

Bij dit fenomeen wordt de informatie over een welbepaalde medewerker geïnterpreteerd in functie van de beoordeling van de andere medewerkers. Bijvoorbeeld: als een gemiddelde werknemer beoordeeld wordt na een slechte werknemer, wordt de gemiddelde werknemer beter beoordeeld dan hij in feite echt is.

De verschillen tussen de diverse werknemers worden dus groter gemaakt dan ze in werkelijkheid zijn (Admiraal, 2000).

4. De meerwaarde van competentie management voor het bedrijf en zijn medewerkers

4.1 Motivatie

De medewerkers informeren en motiveren is het hoofddoel van interne communicatie. Mensen kunnen gemotiveerd worden als ze zich kunnen identificeren met de organisatie(doelstellingen). Dit is wat een goede interne communicatie beoogt (Coninckx, 2010).

Communicatie is een belangrijk instrument voor het creëren van een sterk draagvlak. Dit draagvlak is noodzakelijk om veranderingen door te voeren. Via communicatie kunnen de

werknemers zich identificeren met het beleid van de organisatie. Het voeren van transparante communicatie zorgt ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen bij het veranderingsproces. Dit geeft hen het gevoel dat ze belangrijk zijn en dat hun mening van belang is. Deze waardering heeft een positieve invloed op hun werkgedrag, dat vertaald wordt in een stijging van de productiviteit. Daarnaast worden mogelijke veranderingen positiever onthaald (Frans, 2006).

Hoe beter de (interne) communicatie tussen leidinggevenden en hun medewerkers is, hoe hoger de tevredenheid (Anthonissen, 2009).

4.2 Hogere productiviteit

Competentiemanagement streeft een ideale match tussen de werknemer, de functie en de organisatie na.

De juiste werknemer in de juiste functie zorgt voor een hogere productiviteit. Als werknemers zich gewaardeerd voelen, zijn ze minder ziek. Dus daalt het ziekteverzuim binnen de onderneming.

Het hanteren van competentie management binnen de organisatie zorgt voor betere prestaties en resultaten. De bedrijfsdoelen worden continu afgestemd op de persoonlijke doelen van de medewerkers. Daarnaast ondersteunt het een proactieve personeelsplanning. Dit houdt in dat de personeelsplanning op lange termijn wordt opgesteld. Omdat competentie management organisatie-specifiek is, ondersteunt het de kernwaarden en kerndoelen van de organisatie (Van Beirendonck, 2004).

4.3 Groei- en ontplooiingsmogelijkheden

Een werknemer voelt zich goed als hij een functie bekleedt die zo nauw mogelijk aansluit bij zijn behoefte en persoonlijke doelstellingen. Een tevreden werknemer presteert beter en verzuimt minder.

Door het hanteren van competentie management weten medewerkers precies wat er van hen verwacht wordt. Medewerkers hebben meer groei- en ontplooiingsmogelijkheden in functie van de eigen loopbaanperspectieven.

Competentiemanagement zorgt ervoor dat de onderneming meer aandacht heeft voor de individuele werknemer. Deze aandacht zorgt voor gemotiveerde en tevreden medewerkers. Tenslotte gebeuren de evaluaties van de medewerkers objectiever (Elffreich, 2007).

Besluit

Competentiemanagement is een manier om zowel de organisatie als de medewerkers aan te sturen door middel van competenties. De mens wordt gezien als het belangrijkste kapitaal van het bedrijf. In de literatuur bestaan er verschillende modellen van competentie management zoals: traditioneel personeelsbeleid, Human Resource Management, innovatiemanagement en teamleren.

Het traditioneel personeelsbeleid wordt gekenmerkt door een korte termijnvisie, is gericht op het afdwingen van gehoorzaamheid en heeft als doel het bewaren van de sociale rust. Het HRM beleid is een reactie op het traditioneel personeelsbeleid. Het stelt de werknemers centraal. Zij vormen het voornaamste kapitaal van de onderneming. Het motiveren van de werknemers en het ontwikkelen van hun talenten, biedt volgens deze visie de beste garantie voor rendement en effectiviteit.

Binnen HRM is er de trend om aan innovatiemanagement te doen. Innovatiemanagement is het domein dat zich richt op het managen van innovatieprocessen. De Resource-Based view is een management model gebaseerd op het idee dat het effectief en efficiënt inzetten van de bedrijfsmiddelen het bedrijf helpt een competitief voordeel te bekomen. Teamleren is een model, waarbij het samenwerken in groep om een gemeenschappelijk doel te bereiken, centraal staat. De groepsleden leren van elkaar door hun kennis te delen en vullen elkaars vaardigheden aan. Succesvolle teamleerprocessen leiden tot het ontwikkelen van nieuwe ideeën, oplossingen en gedragspatronen.

Er bestaan verschillende meetinstrumenten om competenties van medewerkers te meten. De STAR(R) methode peilt via een interview naar specifiek gedrag van een werknemer. Via een situatie uit het verleden van de medewerker probeert men zijn huidige functioneren te voorspellen. De 360° feedback maakt gebruik van verschillende beoordelingen over dezelfde persoon om zo een beter totaalbeeld van hem te verkrijgen. Bij de WAKKER methode wordt de persoon geobserveerd. De beoordeling gebeurt objectief en is vooral geschikt voor observaties tijdens praktische proeven.

Bij het opstellen van de beoordeling is het belangrijk dat de beoordelaar steeds rekening houdt met mogelijke valkuilen zoals het Halo-effect, het Horn-effect en het contrast-effect.

Competentiemanagement biedt voordelen voor het bedrijf en de medewerkers. Het bedrijf heeft als voordeel gemotiveerd personeel. Gemotiveerde medewerkers zorgen voor een hogere productiviteit. De groei- en ontwikkelingskansen zijn de voordelen voor het personeel.

DEEL III: PRAKTIJK

Inleiding

Begin 2012 ging Rettig Belgium NV in zee met de externe firma PDM. Deze firma heeft de werking van Rettig Belgium grondig geanalyseerd. Na de analyse kwam deze firma tot de conclusie dat het productieproces geoptimaliseerd moest worden. De efficiëntie en de productiviteit moesten verhoogd worden. De firma heeft LEAN geïntroduceerd in het bedrijf en houdt zich specifiek bezig met de implementatie ervan. LEAN is een managementfilosofie die erop gericht is om de maximale waarde te realiseren met zo weinig mogelijk verspilling van tijd en energie. LEAN betekent letterlijk “slanke organisatie”. Bij de implementatie van deze managementfilosofie hoort ook de invoering van competentie management. Op deze manier ben ik dan ook gekomen tot het onderwerp van mijn eindwerk.

Er werd me gevraagd om mijn eindwerk te maken rond het opstarten van competentie management bij Rettig Belgium NV.

Alvorens mijn onderwerp uit te werken, heb ik onderzocht of er binnen het bedrijf al acties ondernomen werden rond competentie management of een afgeleide vorm hiervan. Hiervoor heb ik gesprekken ondernomen met de teamleaders en vergaderingen rond competentie management bijgewoond.

1. Proces

1.1 Beginsituatie

Ik heb een interview gedaan met de teamleader van het magazijn over de werksituatie. Hij vertelde mij dat er in het magazijn steeds in duo gewerkt wordt. Per shift moet ieder duo een dagrapport invullen. Oorspronkelijk werden deze rapporten in de kast gelegd zonder de informatie te analyseren en eventueel actie te ondernemen.

Op een bepaald ogenblik stelde de teamleader vast dat bepaalde duo's het vooropgestelde rendement telkens niet behaalden.

Vervolgens werden de dagrapporten gebruikt om het rendement op te volgen per ploeg. Ze kwamen tot de vaststelling dat het rendement nog steeds niet verbeterde. De dagrapporten waren te algemeen en er werden geen namen op het formulier vermeld. Op

basis van de dagrapporten werd er enkel tot een gemiddeld rendement gekomen. Hierdoor wist de teamleader niet waar de “zwakke schakels” zich bevonden.

Nu wordt er via specifieke en gedetailleerde dagrapporten op naam, een samenvatting gemaakt van het behaalde rendement per uur en per post. Via dit samenvattend bestand ziet men welke medewerker op welk moment van de dag het best functioneert.

Een nadeel is dat de rapportage van het rendement niet gelinkt is aan een opleidingsplan. Wél doet men in het magazijn aan teamleren. Dit houdt in dat de teamleader zelf de duo's samenstelt. De leidinggevende zet steeds een goede medewerker samen met een minder sterke medewerker. Op deze manier leren werknemers van elkaar en trekt de sterkere werknemer de mindere werknemer tot een hoger niveau.

De teamleader ziet de competenties van medewerkers verbeteren door het hanteren van teamleren. Als hij vandaag de competentiematrix met betrekking tot het kennisniveau per werknemer opnieuw zou invullen dan zou hij een aantal medewerkers een hogere score toekennen. In het algemeen is het rendement van het magazijn gestegen sinds de invoering van teamleren.

Ik kom tot de conclusie dat er voor de invoering van competentie management binnen Rettig Belgium NV al vormen van competentie management werden toegepast binnen bepaalde afdelingen. Deze vormen van competentie management gebeurden informeel (onbewust) via dagrapporten. De rapporten werden enkel bewaard zonder deze te linken aan het algemeen rendement. Daarnaast waren deze niet geïntegreerd binnen het algemene HR-beleid. Door het opstellen van competentiematrixen kan er nu over de gehele productie aan competentie management gedaan worden door middel van teamleren. Nu worden de behaalde resultaten per team gelinkt aan het totaal aantal geproduceerde radiatoren. Op deze manier kan het rendement bepaald worden.

1.2 Doelstellingen

Voor dit praktisch gedeelte stel ik twee competentiematrixen en een beoordelingsformulier op. Tenslotte ga ik op zoek naar leveranciers van sectoropleidingen.

Mijn eindwerk situeert zich in het visualiseren van het kennisniveau en de opleidingsbehoefte. Het beoordelingsformulier dat ik opstelde, past in het globaal plan voor de invoering van competentie management. Het bedrijf kan dus zelf beslissen of het opgestelde beoordelingsformulier ook effectief gebruikt wordt.

Het doel van beide matrixen is om ten eerste een duidelijk beeld te krijgen wie welke taken binnen het productieproces uitvoert. De competentiematrix met betrekking tot het kennisniveau per werknemer per functie moet mogelijke competentie-”gaps” blootleggen. Ten tweede moet deze matrix de springplank vormen voor het toekomstig opleidingsplan.

1.3 Werkwijze

1.3.1 Opstellen competentiematrixen

Voor het opstellen van de competentiematrix heb ik ten eerste een eenvoudig raster opgesteld in Excel. Vervolgens zette ik horizontaal de verschillende vaktechnische competenties in de volgorde zoals ze voorkomen tijdens het productieproces van de radiatoren. Deze competenties zijn kennis gerelateerd, dit wil zeggen dat het gaat om kennis en inzicht die een noodzakelijke basis vormen voor het succesvol uitvoeren van een taak of functie. Tot slot heb ik verticaal heb ik alle namen van de arbeiders gezet. Ik heb onderaan tabbladen gemaakt per productie-eenheid en per ploeg.

Om te zien wie welke competentie bezit, heb ik het planningspakket geraadpleegd. Dit pakket is steeds up-to-date vermits er dagelijks competenties worden bijgezet of veranderd bij werknemers naar aanleiding van nieuwe functies die ze uitvoeren. Via dit planningspakket maken de shiftsupervisors iedere dag hun bezetting op.

In de eerste fase kruiste ik de competenties aan met een “X”. Later veranderde ik de “X”-en door een “1” om zo via de “somformule” een samenvattende tabel te maken. Door te werken met cijfers in Excel kan je er steeds formules op toepassen.

Vervolgens ben ik aan de tweede matrix begonnen, namelijk het kennisniveau van de werknemers. Het opmaken van deze matrix heb ik op dezelfde manier aangepakt als de vorige.

Daarna heb ik een opsplitsing gemaakt tussen de productie en het magazijn omdat de afdelingen andere taken uitvoeren. Voor het magazijn ben ik samen met de shiftsupervisor tot volgende kennisniveaus gekomen:

Niveau 1: werknemer haalt niet het voorziene rendement en kan niet zelfstandig functioneren (= vraagt veel hulp aan de teamleader).

Niveau 2: werknemer haalt het voorziene rendement niet, maar werkt zelfstandig.

Niveau 3: werknemer haalt het voorziene rendement, maar kan niet zelfstandig werken.

Niveau 4: werknemer behaalt het voorziene rendement en kan zelfstandig werken.

Voor de productie worden onderstaande kennisniveaus gehanteerd:

Niveau 1: basiskennis

Niveau 2: zelfstandig werken

Niveau 3: specialist

Niveau 4 : specialist en kennis overdragen

Vervolgens heb ik deze matrix, samen met de uitleg van de verschillende niveaus, aan de teamleaders van de diverse afdelingen bezorgd. Ik heb hen gevraagd deze matrix zo objectief mogelijk in te vullen aan de hand van de niveaus die ik voor hen had opgesteld.

Tenslotte heb ik op basis van de twee competentiematrixen een voorlopig evaluatieformulier opgesteld. Dit formulier past in het globaal plan van de invoering van competentie management. Het bedrijf beslist zelf of het dit evaluatieformulier zal hanteren of een eigen formulier ontwikkelt.

De diverse competentiematrixen worden hoofdzakelijk beheerd door de personeelsdienst, de teamleaders en de shiftsupervisors. De personeelsdienst gebruikt deze matrixen op een actieve wijze.

Na het maken van de diverse competentiematrixen concludeer ik dat er opleidingen gevolgd moeten worden om de competentie-”gaps” te verkleinen en uiteindelijk weg te nemen.

Daarom ga ik op zoek naar leveranciers van de gevraagde opleidingen. Ik opteer voor sectoropleidingen omdat deze gesubsidieerd worden en dus goedkoper zijn voor de werkgever.

Met de totstandkoming van dit eindwerk hoop ik dat Rettig Belgium NV een duidelijk zicht krijgt op de competentie-”gaps” in de productie zodat het bedrijf de benodigde competenties van de medewerkers in de toekomst verder kan uitbouwen.

1.3.2 Opstellen evaluatieformulier

Ten eerste ben ik op het internet op zoek gegaan naar diverse evaluatieformulieren. Ik bekeek kritisch op welke manieren deze opgesteld waren.

Vervolgens heb ik een hoofding gemaakt waar de datum, de tijd en de locatie ingevuld moeten worden. Daarna heb ik een eerste rubriek gemaakt waar de belangrijkste

gegevens van de werknemer op ingevuld moeten worden. Het gaat hier om gegevens als naam, voornaam, ploeg et cetera.

In de tweede rubriek moeten de namen van de rechtstreeks leidinggevenden ingevuld worden. De gegevens van de rechtstreeks leidinggevenden vind ik belangrijk omdat ook zij in het gehele beoordelingsproces betrokken worden. Vervolgens wordt er overgegaan tot het beoordelen van de competenties. Deze competenties moeten benoemd en verder toegelicht worden.

Vervolgens heb ik een raster gemaakt waarin zowel de nulmeting als de verschillende beoordelingen gegroepeerd worden. Op deze manier krijgt de lezer een goed overzicht van de vorige en de huidige situatie. Daarnaast laat het raster ook ruimte voor opmerkingen.

Op basis van de beoordelingen door de verschillende partijen wordt er een algemene conclusie gevormd. Vervolgens worden er eventueel afspraken of aandachtspunten vastgelegd.

Op het einde van het beoordelingsgesprek moet iedere partij zijn handtekening plaatsen voor akkoord. Dit laatste heb ik toegevoegd zodat er later geen discussie kan ontstaan over de beoordeling of de gemaakte afspraken.

2. Opbouwen competentiematrixen

2.1 Competentiematrix kennisniveau

Een competentiematrix over het kennisniveau van medewerkers is een handig instrument om een duidelijk overzicht te krijgen van de aanwezige competenties per afdeling en per werknemer. Vanuit dit overzicht kan de opleidingsbehoefte in kaart gebracht worden.

Ik heb zelf deze competentiematrix opgesteld aan de hand van informatie die de HR-manager mij ter beschikking stelde. Bij aanvang wist ik niet goed hoe ik deze matrix het best kon opstellen. Maar na veel experimenteren ben ik tot de huidige matrix gekomen. Dit is geen werk van één dag. Een competentiematrix moet groeien en dient continu aangepast te worden om een goed en betrouwbaar instrument te bekomen.

Ik heb een afspraak gemaakt met de teamleader van het magazijn om met hem de matrix van het kennisniveau per werknemer te overlopen, te bespreken en te bekijken welke criteria hij hanteert om deze in te vullen.

2.2 Competentiematrix opleidingsbehoefte

Door een competentiematrix op te stellen over de opleidingsbehoefte krijg je een duidelijk overzicht in welke afdelingen en voor welke functies het meeste nood is aan opleiding. Op deze manier kunnen opleidingen gepland worden in functie van belangrijkheid en/of noodzakelijkheid.

Deze tweede matrix heb ik gemaakt op basis van de vorige competentiematrix.

Beide competentiematrixen zijn terug te vinden in bijlage.

3. Opstellen evaluatieformulier

Voor het opstellen van een evaluatieformulier ben ik eerst op internet gaan kijken welk soort evaluatieformulieren er bestaan. Ik kan besluiten dat er geen eenduidig evaluatieformulier bestaat. Vervolgens ben ik voor mezelf nagegaan wat Rettig Belgium wil beoordelen en op welke manier dit het duidelijkst en gemakkelijkst kan gebeuren.

Vooreerst ben ik begonnen met het maken van de hoofding van het formulier. Ik wil een formulier ontwikkelen dat gebaseerd is op de 360° feedback methode. Op deze manier wil ik een duidelijk overzicht bekomen van verschillende evaluaties. Uiteindelijk worden de evaluaties samengebracht in een alomvattende eindconclusie.

4. Leveranciers sectoropleidingen

Sectoropleidingen worden georganiseerd per sector. Zulke opleidingen zijn vaak financieel voordelig voor de organisatie. Organisaties krijgen kortingen of subsidies op opleidingen gegeven door het sectorfonds.

Voor de metaalsector Paritair Comité 111 (arbeiders) en 209 (bedienden) heb ik volgende sectorfondsen gevonden die sectoropleidingen aanbieden.

4.1 Sectorfondsen Metaal

4.1.1 FTML

FTML is het opleidingsfonds van de metaalsector in Limburg. Het zijn de sociale partners (vakbonden en werkgevers) die dit fonds besturen. De hoofddoelstelling van het FTML is om de permanente vorming, opleiding en de verdere ontwikkeling van de Limburgse metaalindustrie en haar tewerkstelling te bevorderen.

Dit sectorfonds streeft volgende vier waarden na:

1. Industriële tewerkstelling is een maatschappelijk fundament.
2. Vorming en opleiding zijn essentieel om de tewerkstelling en de weerbaarheid van de werknemers op de arbeidsmarkt te garanderen en te verhogen.
3. Permanente vorming en opleiding zijn tevens een basisvoorwaarde voor de ontwikkeling van de bedrijven en hun tewerkstelling.
4. Vorming en opleiding behoren niet alleen tot de verantwoordelijkheid van het onderwijs en de maatschappij; ook de werkgever, de werknemer en hun organisaties hebben hierin hun opdracht.

4.1.2 INOM

INOM-arbeiders is het nationaal paritair opleidingsfonds bestemd voor opleidingen van arbeiders binnen de sector van het Paritair Comité nr. 111.

Dit sectorfonds wordt paritair beheerd door Agoria (werkgeversorganisatie) en ABVV-metaal, ACV-CSC META en ACLVB (werknemersorganisaties).

De financiering van dit sectorfonds gebeurt via een bijdrage die overeenstemt met 0,1% van de bruto loonmassa van de arbeiders. Dit bedrag wordt geïnd door het Fonds voor Bestaanszekerheid.

Hieronder geef ik een kort scala weer van de opleidingen die aangeboden worden door INOM:

1. lassen
2. onderhoud
3. veiligheid
4. heftruckchauffeur

4.2 Regelgeving

Enkel opleidingen die nuttig zijn voor de uitoefening van de huidige of toekomstige job van de cursist komen in aanmerking om erkend te worden (INOM, 2014).

4.2.1 Kenmerken voor sectoropleidingen

De desbetreffende opleiding moet minstens acht uur bedragen, waarvan elke sessie minstens vier uur moet duren en dit TIJDENS de werkuren van de cursist. Indien de

opleiding buiten de werkuren plaatsvindt, moet er voorafgaand een akkoord zijn met de vakbondsvertegenwoordiging.

Elke opleiding moet vooreerst goedgekeurd worden door de ondernemingsraad of de syndicale vertegenwoordiging. Tenslotte moet de opleiding in het Nederlands gegeven worden, tenzij het een taalopleiding betreft.

On-the-job training (een opleiding op apparatuur in de onderneming van de cursist) komt in principe niet in aanmerking, tenzij de werkgever aantoont dat dergelijke opleiding wordt gecombineerd met theoretische kennisoverdracht in een verhouding van minimum 20% theorie en maximum 80% praktijk. Daarnaast moet de training on-the-job passen in het ruimer opleidingskader van de desbetreffende onderneming.

Een bedrijf dat een opleidingsvoorstel indient, moet hierover eerst de ondernemingsraad of syndicale delegatie raadplegen. De onderneming vermeldt op de aanvraag op welke datum het opleidingsvoorstel voorgelegd werd of voorgelegd zal worden.

4.2.2 Bedrijfsopleidingspremie

Bedrijven die hun opleiding laten erkennen kunnen voor deze opleidingen een bedrijfsopleidingspremie ontvangen van INOM-arbeiders. De premies bedragen maximum 3000 euro per jaar voor ondernemingen die minder of gelijk aan 150 werknemers in dienst hebben. Voor bedrijven met meer dan 150 werknemers bedraagt de premie 20 euro per arbeider per jaar. De berekening van bovenstaande premies wordt berekend op basis van het aantal arbeiders op 31/12 van het voorgaande jaar.

4.2.3 Voorwaarden

Om bovenstaand vormingskrediet te bekomen, moet een bedrijf aan bepaalde voorwaarden voldoen. Ten eerste moet er een theoretische kennisoverdracht aan bod komen in de opleiding. Ten tweede moet de verhouding van minimum 20% theorie en 80% praktijk gerespecteerd worden. Ten derde moet de opleiding passen binnen het opleidingskader van het bedrijf.

5. Implementatie innovatiemanagement

Zoals in het theoretisch kader reeds werd besproken zijn de financiële, technische en immateriële resources van het bedrijf de basiselementen om te komen tot innovatie. Een resource die zowel uniek, onnavolgbaar, waarde creërend en onvervangbaar is, stelt het bedrijf in staat een duurzaam competitief voordeel te creëren. De immateriële resources zijn de belangrijkste omdat deze voorgaande vier eigenschappen kunnen bezitten. Welnu,

om het productieproces te optimaliseren heeft de buitenfirma PDM de managementfilosofie LEAN geïntroduceerd binnen het bedrijf. Bij de implementatie daarvan hoorde ook de invoering van competentie management. Rettig Belgium NV hanteerde zelf al een vorm van competentie management, namelijk teamleren in zijn magazijnafdeling. Alleen was voorheen teamleren in het magazijn een losstaand feit dat niet geïntegreerd werd binnen de bestaande organisatievormen.

5.1 Teamleren

Teamleren valt onder het aanspreken van de immateriële resources van het bedrijf die aan de noodzakelijke voorwaarden voldoen om het productieproces te optimaliseren. Het verhogen van de kennis en vaardigheden van het personeel leidt ten eerste tot een efficiëntere productie en een hogere productiviteit. Ten tweede verhoogt het ook de gedeelde kennis en bijgevolg de mogelijkheden tot innovatie.

5.2 Mogelijkheden tot innovatie

Naast teamleren worden de kennis en vaardigheden van het personeel ook verhoogd door het geven en volgen van gepaste opleidingen.

Om enerzijds de huidige kennis en vaardigheden van de werknemers in kaart te brengen (opleidingsbehoefte) en anderzijds ze verder op te volgen (teamleren), heb ik twee competentiematrixen opgesteld. Bij het opstellen van deze matrixen maak ik gebruik van de technische resources van het bedrijf. Met behulp van het planningspakket binnen het computerprogramma EasyTime worden alle competenties opgelijst in de volgorde van het productieproces. Via dit programma wijzen de shiftsupervisors competenties toe aan hun medewerkers. Op basis van dit programma wordt ook de personeelsbezetting opgemaakt.

5.3 Opleidingsbehoefte

Dit planningspakket, op maat van het bedrijf, heeft de personeelsdienst van Rettig samen met het bedrijf EasyPay ontworpen. De ontwikkeling gebeurde omdat het noodzakelijk werd de (huidige) vaardigheden van de medewerkers in kaart te brengen. Op basis van dit programma heb ik de competentiematrix met betrekking tot de opleidingsbehoefte opgesteld. Helaas geeft het programma niet weer hoe goed iemand zijn functie uitoefent. Vandaar dat ik via overleg met de verschillende shiftsupervisors de matrixen met betrekking tot het kennisniveau heb opgesteld. Indien uit de matrix blijkt dat werknemers noodzakelijke competenties voor de uitoefening van hun job missen, is er ruimte om de productiviteit te verhogen door ze een gepaste opleiding aan te bieden. Zo zijn goed

opgeleide techniekers en mekaniekers beter in staat om het machinepark te onderhouden en ook beter in staat om de technische evolutie bij te benen. Voor Rettig Belgium NV is dit momenteel ook van belang. Tot voor kort moesten werknemers de geperste platen die van de band rolden handmatig stapelen. Momenteel hanteert de productie een automatische plaatstapelaar en voor de bediening en onderhoud ervan moet het personeel extra opleidingen volgen.

Voor het uitvoeren van werkzaamheden aan en in de omgeving van elektrische installaties is een bijzonder attest van vakbekwaamheid BA4 of BA5 vereist.

Dit attest en de bijhorende opleiding is verplicht voor de werknemers die in aanraking komen met elektrische installaties in functie van onderhoud, opstart, herstelling, montage en indienststelling van deze installaties. Zij moeten zich bewust worden van de gevaren van elektriciteit en ook alert kunnen reageren wanneer er zich problemen of ongevallen voordoen. Verder volgen storings-, onderhouds- en servicemonteurs die onderhoud verrichten en storings verhelpen aan de Siemens S7-300 (programmeerbare logische controllers) de cursus Siemens S7-300 PLC basisopleiding. Na de opleiding kunnen de cursisten het SIMATIC S7 programma gebruiken, kennen ze de hardware van de S7 PLC, kennen ze de basisinstructies en kunnen ze een programma schrijven en wijzigen. Alle opleidingen worden gegeven door Limtec, het technologiecentrum voor de industriële automatisering.

Het volgen van deze opleidingen kan alleen maar gebeuren indien er voldoende liquide middelen voor vrijgemaakt worden.

5.4 Beschikbare budgetten

De liquide middelen voor alle opleidingen en projecten binnen Rettig Belgium NV zijn volledig afkomstig uit hun intern kapitaal. Hiervoor worden op het einde van ieder jaar de "budgetten" opgesteld voor het komende jaar. Dit houdt in dat iedere afdeling van het bedrijf een inventaris moet maken van de voorziene werkingskosten. Deze budgetten worden door de directie bekeken en al dan niet goedgekeurd. Bij een eventuele afkeuring hebben de verschillende afdelingen binnen het bedrijf in Zonhoven geen recht om zelf projecten te financieren met externe middelen. In 2014 heeft Rettig Belgium NV een opleidingsbudget gekregen 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.

Naast het zichtbaar maken van de opleidingsbehoeften helpt een competentiematrix ook om het juiste personeel te selecteren voor het opstarten van projecten. Door een juiste selectie kan het de gedeelde kennis van het samengebracht personeel verhogen waardoor hun project een hogere kans heeft op een innovatieve uitkomst. De T8 radiator, ontworpen door het engineering team in Zonhoven, is hier een voorbeeld van.

Verder vergemakkelijkt de matrix het teamleren. Zulke matrixen maken het mogelijk om duo's te vormen waarbij de ene medewerker de andere kan opleiden of verbeteren. Momenteel wordt het enkel in de magazijnafdeling toegepast, maar op termijn kunnen de matrixen ook gebruikt worden bij de invoering van teamleren in de productie.

5.5 Kostenverlaging

Tot slot is het verlagen van de kosten een bijkomend voordeel van de competentiematrix. Als je de informatie die de matrix weergeeft gebruikt, dan kost de matrix in eerste instantie geld. Toch wegen de kosten niet op tegen de baten vermits een goed opgeleide werknemer efficiënter werkt, waardoor hij de kosten op termijn terugverdient door zijn hogere productiviteit. Daarnaast is de informatie ook van cruciaal belang om de werknemers opleiding op maat aan te bieden. Hiermee vermijd je dat werknemers nog opleidingen krijgen voor competenties die ze niet nodig hebben of al bezitten. Het schrappen van overbodige opleidingen is zeer kostenefficiënt.

6. Implementatie teamleren

Alvorens het teamleren binnen Rettig Belgium toe te passen is het noodzakelijk om na te gaan in welke mate er sprake is van "teams". Dit gebeurt aan de hand van de definitie van Cohen en Bailey (1997).

Op Rettig Belgium is het de bedoeling dat er per duo aan teamleren gedaan wordt. Aan het eerste kenmerk, een groep van individuen, is voldaan omdat een duo twee personen betreft.

Ten tweede dragen beide personen de verantwoordelijkheid voor het halen van bepaalde resultaten. In het bedrijf is er een CAO 90 vastgelegd. Deze CAO bepaalt dat er op het einde van het jaar een bonus aan werknemers wordt toegekend indien de vooropgestelde (productie)doelstellingen behaald worden. Iedere werknemer is dus verantwoordelijk om dit doel te bereiken.

Ten derde hebben de duo's ook een gedeelde taak waarvoor ze elkaar nodig hebben. De ene werknemer heeft de andere werknemer nodig om kennis te vergaren over de bediening en de werking van bepaalde machines. De werknemer die de kennis dient over te dragen is onmisbaar voor de medewerker die te weinig kennis bezit over een bepaalde taak.

Ten vierde zien zowel de teams zelf als de buitenwereld (de overige productiemedewerkers) de duo's als een sociale entiteit. De buitenwereld ziet dat het gaat om een team omdat ze zeer nauw met elkaar samenwerken aan één machine. Daarnaast zien de andere medewerkers duidelijk de continue interacties tussen de duo's.

Het vijfde en tevens laatste kenmerk zegt dat een team niet op zichzelf staat, maar een onderdeel is van een breder geheel. Dit kenmerk kan ook toegepast worden binnen het bedrijf vermits de duo's een onderdeel zijn van een groter team, namelijk de A-ploeg of de B-ploeg.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de duo's - die gevormd zijn voor het teamleren - binnen Rettig Belgium ook effectief voldoen aan de definitie van Cohen en Bailey.

6.1 Toepassing van de bouwstenen van teamleren

✓ Taakcohesie

Zoals in het theoretisch gedeelte besproken werd, zijn gezamenlijke inspanningen nodig om het vooropgestelde doel te bereiken. Bij Rettig Belgium is er een CAO 90 afgesloten met betrekking tot niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. Er worden jaarlijks organisatiedoelen vastgelegd die betrekking hebben op het rendement. Dus hoe beter de teams functioneren, hoe beter het personeel wordt opgeleid en hoe hoger het gemiddelde rendement op jaarbasis. De gemeenschappelijke inspanningen bepalen in welke mate de CAO behaald wordt.

✓ Teamstructuur

Zoals ik in de theorie beschreven heb zijn er drie algemene teamstructuren te onderscheiden. Ik heb vastgesteld dat de duo's binnen mijn stageplaats aansluiten bij de divisionele taakstructuur. In een team met een divisionele structuur hebben alle leden van het team ongeveer dezelfde achtergrond en functie. De medewerkers hebben ongeveer dezelfde achtergrond, namelijk dat de meeste onder hen onder andere hetzelfde scholingsniveau hebben en ze allemaal tot de metaalsector behoren. Daarnaast hebben ze ook bijna allemaal dezelfde functie, namelijk het produceren van radiatoren.

6.2 Simulatie teamvorming binnen Rettig Belgium NV

Hierbij geef ik een aantal voorbeelden van medewerkers die ik samen wil zetten om aan teamleren te doen.

Voorbeeld 1 (A-Ploeg): Hersteller witte radiatoren

Dit is een functie waarvoor maar één persoon in de A-ploeg (mijnheer G.) opgeleid is. Hierdoor stelt zich volgende vraag: “Wat moet Rettig Belgium doen met medewerkers die als enige een functie kennen en er niet expert in zijn?”. In het eerste geval wil Rettig deze opleiden tot expert zodat mijnheer G. later zijn kennis kan overdragen aan zijn collega’s. Dit is noodzakelijk omdat als hij door omstandigheden wegvalt, er niemand anders is die deze functie kan vervullen.

Voorbeeld 2 (B-Ploeg): Opleiden van teamleader

Ik beschouw de job van teamleader als een belangrijke functie. Een teamleader moet tenslotte zijn ploeg kunnen aansturen en coachen. Daarom vind ik het belangrijk dat teamleaders minstens het niveau van expert behalen. Mijnheer P. bezit enkel de basiskennis en kan dus nog niet zelfstandig werken als teamleader. Daarom stel ik voor om mijnheer P. een team te laten vormen met mijnheer M. Dit omdat M. het hoogste niveau als teamleader reeds behaald heeft.

Om te vermijden dat er voor belangrijke functies maar één of twee medewerkers opgeleid zijn tot specialist (niveau 3), is het wenselijk dat één van beiden personen een externe opleiding volgt om alzo door te groeien tot een specialist die kennis kan overdragen. Dit werkt kostenverlagend.

Besluit

Ik kan concluderen dat er op bepaalde afdelingen van Rettig Belgium NV al vormen van competentie management werden toegepast. De toepassing ervan gebeurde informeel en was hierdoor niet geïntegreerd in het algemene HR-beleid. Mijn onderzoeksvraag: “Hoe kunnen we de aanwezige competenties op een overzichtelijke manier in kaart brengen?” en bijhorende deelvragen geven hierop een antwoord.

Ik heb twee competentie matrixen opgesteld. De eerste geeft de opleidingsbehoefte weer. Het vermeldt enerzijds het huidige aantal medewerkers per functie en anderzijds het gewenste aantal functiehouders. De tweede matrix geeft het kennisniveau per medewerker weer. Hierin staat wie welke functie kan en hoe goed hij deze functie vervult.

Beide competentiematrixen maken de competentie-“gaps” zichtbaar. Om deze gaps op een budgetvriendelijke manier weg te werken kan het bedrijf gebruik maken van sectoropleidingen.

Vanaf heden kan via deze matrixen aan innovatiemanagement en teamleren gedaan worden. Gedeelde kennis stimuleert namelijk innovatie. Een goed voorbeeld hiervan is dat de shiftsupervisor van het magazijn merkte dat de competenties van zijn werknemers verbeterden onder invloed van teamleren. Zijn oordeel is echter subjectief vermits hij de prestaties van zijn medewerkers vergeleek met zijn vroegere prestaties als magazijnier.

Om na te gaan of medewerkers groeien in hun functie, door opleiding of teamleren, is het belangrijk om op regelmatige tijdstippen een objectief evaluatiemoment in te bouwen. Een menselijke beoordeling is nooit 100% objectief maar de 360° feedback is een handig instrument om de objectiviteit tijdens een evaluatie te bewaken. In dit praktisch gedeelte heb ik een evaluatieformulier ontwikkeld dat gebaseerd is op bovenstaande methode.

Ik kan dus besluiten dat als teams op een zorgvuldige manier samengesteld worden ze een meerwaarde opleveren voor het bedrijf.

DEEL IV: KRITISCHE KIJK

Inleiding

In dit deel blijf ik stilstaan bij het eigen leerproces. In deze kritische kijk sta ik stil bij volgende vragen: “Hoe pakte ik het eindwerk aan?”, “Wat liep er vlot en wat verliep moeizaam?”. Ik begin met een terugblik op mijn stage binnen Rettig Belgium NV. Vervolgens bespreek ik het theoretische kader en het gekozen onderwerp. Daarnaast sta ik kort stil over de implementatie van competentie management binnen Rettig Belgium NV. Als laatste bespreek ik het leertraject dat ik doorlopen heb tijdens de totstandkoming van dit eindwerk.

Tenslotte rond ik dit vijfde deel af met een krachtig besluit.

1. Stageplaats

Tijdens mijn tweedejaarsstage werd me gevraagd of ik ook mijn laatstejaarsstage bij Rettig Belgium wilde doen. Ik werd vanaf de eerste dag opgenomen als een volwaardig collega. Na alles een aantal dagen mee te hebben gevolgd, kreeg ik een aantal verantwoordelijkheden toegewezen.

Ik raad Rettig Belgium NV ten volle aan om ook in de toekomst regelmatig stagiair(e)s in te zetten. Zowel de stagiair(e) als het bedrijf halen hier voordeel uit.

De onderneming kan door middel van stagiair(e)s innoveren. Ten eerste is het noodzakelijk dat de gemaakte competentiematrixen (maandelijks) bijgewerkt worden omdat de matrixen anders een statisch gegeven worden. Daarnaast is het belangrijk dat de functieomschrijvingen up-to-date blijven. Het is dus noodzakelijk dat ook dit regelmatig bijgewerkt wordt. Verder is een competentiewoordenboek noodzakelijk als verdere uitbreiding en standaardisering van competentie management.

Bovenstaande taken kunnen gedelegeerd worden aan stagiair(e)s. Dit kan gebeuren op basis van toegewezen eindwerkopdrachten of tijdens alledaagse werkzaamheden op de personeelsdienst. Op deze manier krijgen toekomstige personeelswerkers de mogelijkheid om zelfstandig te werken en bij te leren.

Stagiair(e)s blijven inzetten voor innovatie geeft hun de mogelijkheid om te groeien, te leren en zelfzeker te worden. Dankzij de toegewezen verantwoordelijkheden zijn de stagiair(e)s beter voorbereid om toe te treden tot het werkveld.

Ik raad alle collega's van Rettig Belgium NV aan om toekomstige stagiair(e)s ook ten volle te (onder)steunen. Mijn eindwerkopdracht rond competentie management was namelijk erg divers waardoor ik mijn informatie bij verschillende afdelingen moest inwinnen. Zonder hun interesse en medewerking was het haast onmogelijk om dit eindwerk tot een goed einde te brengen.

2. Theoretisch kader

Doorheen de opleiding Social Work, maar vooral in het derde jaar tijdens de lessen HRM, hebben we veel geleerd over het thema competentie management. De lessen waren zeer boeiend. De verworven informatie was een meerwaarde voor de totstandkoming van dit eindwerk. Ik heb veel informatie gevonden in mijn nota's en handboeken. Tenslotte heb ik gekozen voor een onderwerp dat een meerwaarde biedt aan mijn stageplaats.

Volgens de theorie rond teamleren kunnen competenties van de medewerkers verbeterd worden om zo de productiviteit te verhogen en innovatie te stimuleren.

In de praktijk heb ik gewerkt met competentie matrixen. Hieruit bleek dat voor de meeste functies zowel leken als experten aanwezig waren. De matrixen maakten de voorheen onzichtbare competenties, duidelijk zichtbaar.

Via de verkregen informatie van een competentie matrix kan er aan teamleren gedaan worden. Door aan teamleren te doen werd duidelijk dat bij het vormen van goede teams de productiviteit in het magazijn toenam. In de toekomst is het de bedoeling dat de toegenomen gedeelde kennis het innovatievermogen van Rettig Belgium verhoogt.

Door het schrijven van dit eindwerk merkte ik dat het engineering team alleen de implementatie van innovatieve projecten voor haar rekening neemt. Ik raad hen aan om aan teamleren te doen. Het verhoogt hun gedeelde kennis. Hierdoor moet Onderzoek & Ontwikkeling minder uitbesteedt worden aan een extern bedrijf. De automatische plaatstapelaar Gräbner 3 is een voorbeeld van een eigen ontwikkeling door het engineering team.

In de theorie werd aangehaald dat de financiering van innovatieve projecten het best via intern in plaats van extern kapitaal gebeurt. In het praktisch gedeelte heb ik ontdekt dat alle (innovatieve) projecten binnen Rettig Belgium NV gefinancierd worden met interne middelen.

3. Het onderwerp competentie management

De HR-manager zorgt ervoor dat Rettig Belgium NV het productieproces kan optimaliseren door toepassing van LEAN-management. Het vergt veel werk om het HR-beleid hiermee te stroomlijnen. Er werd mij daarom gevraagd om mijn eindwerk over competentie management te maken.

Ik vind het fascinerend om te zien hoe ondernemingen het productieproces willen optimaliseren om zo de productie te verhogen. Productieverhogingen gingen volgens mij steeds ten koste van de medewerkers. Via competentie management is dit niet het geval. Integendeel, de werknemers worden nauw bij het gehele project betrokken en kunnen hun bemerkingen delen. Het HR-principe “bottom-up” communicatie is hier van toepassing.

Een nadeel van competentie management is dat het geen tijdelijke oplossing of investering is maar een continu project. Na het opstarten van deze managementfilosofie is opvolging en evaluatie van het project vereist. Op deze manier ligt er een zware druk op de personeelsdienst en de rechtstreeks leidinggevenden in de fabriek.

4. Implementatie competentie management stageplaats

Doorheen mijn stage en het schrijven van mijn eindwerk zat de implementatie van competentie management nog in de onderzoeksfase. Dit zorgde ervoor dat ik het voorbereidend werk voor de implementatiefase deed. Spijtig genoeg ben ik zelf niet meer aanwezig als het competentie management effectief in voege treedt.

Ik heb daarom een aantal zaken concreet uitgewerkt zodat het bedrijf, indien dit wenselijk en haalbaar is, al een eerste aanzet heeft voor de implementatie en de beoordeling van medewerkers. Ik reik een aantal instrumenten aan zoals de diverse competentiematrixen en het beoordelingsformulier. Het bedrijf is vrij om te kiezen of het de aangereikte tools ook effectief in de praktijk zal gebruiken.

5. Traject eindwerk

Het eindwerk startte met een literatuurstudie. Deze heb ik gefaseerd en gestructureerd aangepakt. Ik begon met het verzamelen van informatie op het internet. In het begin zocht ik willekeurig informatie. Naarmate het eindwerk vorderde maakte ik een map aan waarin alle informatie per onderdeel verzameld werd. Op basis van deze informatie stelde ik mijn structuurplan op. Na het indienen van dit structuurplan ging ik gericht op zoek naar specifieke informatie op het internet, in de bibliotheek en in mijn cursussen.

Een zestal weken voor het einde van de stage gaf de HR-manager haar ontslag. Haar job eindigde ongeveer samen met het einde van de stage. Hierdoor moest het eindwerk in spoedtempo gerealiseerd worden. Deze tijdsdruk had een nefast effect op het schrijven van het werk.

Door het feit dat de HR-manager het bedrijf verliet, werd mij gevraagd om de taken van het Hoofd Personeelsadministratie over te nemen zolang er geen nieuwe HR-manager aangesteld werd.

Het opstellen van de competentiematrixen en het evaluatieformulier daarentegen verliep erg vlot omdat ik duidelijk wist wat er van mij verwacht werd.

Besluit

Het omschrijven van de totstandkoming van dit eindwerk en mijn eigen leerproces is essentieel om een goed inzicht te krijgen over mijn eigen functioneren. Om mijn job als beginnend personeelswerker goed te kunnen uitvoeren vind ik het belangrijk om regelmatig stil te staan bij mijn eigen handelen. Over verschillende onderwerpen van dit eindwerk heb ik een kritische blik geworpen.

Organisatorisch raad ik Rettig Belgium NV aan om in de toekomst stagiair(e)s te blijven inzetten voor innovatie. Dit is zowel voordelig voor het bedrijf als voor stagiair(e)s. De onderneming heeft de mogelijkheid om te blijven innoveren. De stagiair(e)s worden goed voorbereid op het werkveld omdat ze de mogelijkheid krijgen om zelfstandig te werken, bij te leren en te groeien.

Als stagiaire heb ik gewerkt rond competentie management. De twee opgestelde matrixen maakten het mogelijk om aan teamleren te doen. Door het vormen van goede teams steeg de productiviteit in het magazijn. Verder is het voor Rettig Belgium NV belangrijk dat de afdeling "engineering" ook aan teamleren doet om haar gedeelde kennis te vergroten. Hierdoor kan de afdeling meer instaan voor O&O. Tenslotte moet Engineering minder beroep doen op een buitenfirma. Dit leidt uiteindelijk tot een toename van het innovatievermogen van Rettig Belgium NV.

Om het productieproces te optimaliseren werd LEAN management geïntroduceerd. Om dit proces te stroomlijnen met het HR-beleid werd er gekozen voor competentie management. Deze managementfilosofie heeft als voordeel dat de werknemers meer inspraak krijgen en zich hierdoor meer betrokken voelen bij projecten.

Nadelig is de voortdurende opvolging die vereist wordt van de personeelsdienst en de rechtstreeks leidinggevenden.

Tijdens de totstandkoming van dit eindwerk zat de ontwikkeling van competentie-management binnen de onderneming nog in de onderzoeksfase. Als voorbereidend werk heb ik twee competentiematrixen en een beoordelingsformulier ontwikkeld. Indien het bedrijf dit wenst kan het deze in de toekomst gebruiken.

Algemeen besluit

De huidige samenleving wordt gekenmerkt door snel veranderende behoeftes. Daarnaast worden mensen mondiger en veeleisender. Al deze factoren dwingen bedrijven ertoe steeds innovatiever en meer kwaliteitsbewust te worden. Zeker in tijden van crisis is het een grote uitdaging voor bedrijven om uniek te blijven en mee te kunnen met de verschillende veranderingen.

Het is de bedoeling om de competenties in kaart te brengen. De matrixen met betrekking tot het kennisniveau en de opleidingsbehoefte zijn hiertoe geschikte instrumenten omdat:

1. Het onderbouwt competentie-management

Zonder te weten welk menselijk kapitaal aanwezig is in de onderneming is het onmogelijk om competentie-management degelijk uit te bouwen.

2. Competenties kunnen gemeten worden

Door het overzichtelijk in kaart brengen van de aanwezige competenties kan er gemeten worden wie welke functie kan en hoe goed hij deze uitoefent.

3. Onrechtstreeks zijn de competentie-matrixen een instrument om innovatie-management en teamleren te stimuleren

Door te weten wie wat kan is het gemakkelijk om goede teams samen te stellen. Hoe zorgvuldiger de teams samengesteld worden hoe groter de kans op effectief teamwerk.

Competentie-management is een meerwaarde voor het bedrijf en haar medewerkers omdat het competenties meetbaar maakt. Competentie-management zorgt voor gemotiveerde werknemers, groei- en ontplooiingsmogelijkheden en een hogere productiviteit.

Ondanks de vele voordelen zijn er ook een aantal negatieve kanten aan competentie-management. Zo blijft het meten van competenties een menselijk oordeel. Hierdoor is de objectiviteit niet altijd 100% gewaarborgd. Daarnaast zijn competentie-matrixen erg arbeidsintensief omdat ze steeds bijgewerkt moeten worden.

Bibliografie

Elektronische bronnen

2REFLECT, *Kwaliteitscyclus*. Internet, 10 februari 2014.

(www.2reflect.nl/hr.htm)

ALLES OVER HR, *360°-feedback methode*. Internet, 28 februari 2012.

(<http://www.allesoverhr.nl/Themas/Beoordelen%20%20360%20feedback%20methode.aspx>)

BTSG, *De cirkel van Deming*. Internet, 4 september 2013.

(<http://www.btsg.nl/infobulletin/Deming%20cirkel.html>)

DECUYPER, S., DOCHY, F., & Van Den Bossche, P., *Teamleren. De sleutel tot effectief teamwerk*. Internet, 2010.

(<http://www.flanderssynergy.be/UPLOADS/FILS/Decuyper%20et%20al.%20Teamleren%20De%20sleutel%20voor%20effectief%20teamwerk.pdf>)

ESF, e.a. *Competent van kop tot teen. Stand 6: Competentiewoordenboeken*. Internet, 10

december 2013. (www.competentindesocialprofit.be/documenten/meeneembladen/stand6.doc)

HERMANT, T., *Competentiemanagement: waarom en hoe invoeren?*. Internet, 20 september

2013. (<http://amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=0&sc=0&a=167&tc=1>)

INOM, *Regelgeving. Bedrijfsopleidingspremie*. Intern, 10 maart 2014.

(<http://www.inomarbeiders.be/nl/premie.html?IDC=113>)

KOSTOPOULOS, K., SPANOS Y.E., & PRACTACOS, G.P., *The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages* [conference paper]. Internet 2002.

(http://ecsocman.hse.ru/data/165/663/1219/rb_view.pdf)

REYNAARDE, *Talentontwikkeling. Competentiemanagement implementeren*. Internet, 20 september 2013.

(<http://www.reynaarde.nl/talentontwikkeling/competentiemanagement-succesvol-invoeren.html>)

SCHOP, G.J., *Appreciative Inquiry*. Internet 13 november 2013.

(http://www.gertjanschop.com/modellen/appreciative_inquiry.html)

SOLLICITATIEDOKTER, *Het Halo-effect en Horn-effect*. Internet, 7 januari 2014.
(www.sollicitatiedokter.nl/sollicitatiegesprek-startpagina/invloed-uitoefenen-op-hoe-jij-wordt-beoordeeld/)

TEAMLEREN.BE, *Innoveren*. Internet, 9 januari 2014. (<http://www.teamleren.be/innoveren/>)

VAN CAYSEELE, P., & DE VIL, G., *Ondernemingsgroei, interne financiering en innovatieve creativiteit: een empirische toets*, Tijdschrift voor Economie en Management, 44, 4. Internet, 1999.
(https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/119015/1/TEM1999-4_369-383p.pdf)

VIVO, *Competentiemanagement in de social profit. Voordelen van competentiemanagement*. Internet, 11 november 2013.
(<http://www.competentieindesocialprofit.be/?cid=-1&pagina=93-voordelencompetentiemanagement>)

VLAAMSE OVERHEID, *Competentiemanagement*. Internet, 6 oktober 2011.
(<http://www.Werk.be/node/1020>)

VOKA, *WegWijs in competenties*. Internet, 20 oktober 2013.
(http://www.voka.be/media/2587933/toolbox_definitief.pdf)

Geschreven bronnen

ADMIRAAL, D., *Management van mogelijkheden*. Eindhoven, Samsom, 2000.

ANTHONISSEN, P.F., *Iedereen ambassadeur! Het belang van interne communicatie in uw organisatie*. Mechelen, Wolters Kluwer, 2009.

CONINCKX, D., e.a., *Exit het personeelsblad? Toegepast wetenschappelijk onderzoek naar personeelsbladen in Vlaanderen anno 2010*. z.p., Academia Press, 2010.

ELFFERICH, P., *Baas boven baas (M/V). Scoren met Excellente interne communicatie*. Den Haag, Thema, 2007.

FRANS, P., *HRM in perspectief*. Mechelen, Wolters Kluwer, 2006.

GASPERSZ, J., *Concurreren met creativiteit*. Pearson Education Benelux, 2006.

GRAVEZ, B., *HR & innovatie*. Mechelen, Kluwer, 2002.

HENDERICKX, E., *Competentiemanagement als personeelsstrategie in publieke organisaties*. Brugge, Die Keure, 2001.

- HENDERICKX, E., *Handboek HRM: competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven/ Den Haag, Acco, 2011.
- HOMAN, T., *Teamleren. Theorie en facilitatie*. Schoonhoven, Academic Service, 2001.
- KOMMER, H., e.a., *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen, Open Universiteit, 2010.
- KOK, B., e.a., *Assessment doen. De beste voorbereiding op assessment-rollenspel, persoonlijkheidstest en IQ-test*. Zwolle, Spectrum, 2004.
- LIEVENS, F., *Handboek Human Resource Management. Back to basics*. Den Haag, Lannoo Campus, 2006.
- MASAAKI, I., *Kaizen. Het stap voor stap bezig zijn met verbetering van een product of dienst. Dé filosofie achter het Japanse succes*. New York, Kluwer, 2002.
- MOREELS, A., *Omgaan en samenwerken met diverse persoonlijkheden, ook de moeilijke*. Mechelen, Wolters Kluwer, 2008.
- POL, E., *Strategisch HRM. Erkennen, begrijpen en doen*. Assen, Van Gorcum, 2008.
- SCHOONMAN, W., *Mensen beoordelen voor managers*. Amsterdam, De Witte Ridders, 2012.
- SMIT, G., *Personeelsselectie en assessment. Wetenschap in praktijk*. Assen, Van Gorcum, 2006.
- STEIJN, B., *Werken in de informatiesamenleving*. Assen, Van Gorcum, 2004.
- STEUNPUNT WSE, *Hefbomen voor competentiemanagement*. OVER-WERK, nr. 3-4, jaargang 17, 2007, p.28 – 31.
- VANBEIRENDONCK, L., *Competentiemanagement. The essence is human competence*. Leuven, Acco, 2001.
- VANBEIRENDONCK, L., *Iedereen competent. Handleiding voor competentiemanagement dat werkt*. Tiel, Lannoo Campus, 2004.
- VANBEIRENDONCK, L., *Iedereen content. Nieuwe paradigma's voor competentie- en talentmanagement*. Leuven, Lannoo Campus, 2008.
- VANDERSMISSEN, J., *Werving en selectie*. Hasselt, Xios, z.j. (niet-gepubliceerde cursus)
- VAN DEN BROECK, H., e.a., *Essentials teamwerk*. Schiedam, LannooCampus, 2012.
- VAN DER KROGT, F.J., *Organiseren van leerwegen. Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties*. Rotterdam, Performa, 2007.
- VANDERSTUKKEN, I., *HR-instrumenten*. Berchem, De Boeck, 2012.

VAN GERWEN, D., *Handboek competentie management*. Utrecht, Sectorfondsen Zorg en Welzijn, 2004.

VOKA, *Groeien in leidinggeven. Kwaliteit en leiderschap*. Leuven/Apeldoorn, Garant, 2002.

WIJCHERS, L., *Werving, selectie en introductie*. Deventer, Kluwer, 2002.

Bijlagen

Bijlage 1: Organigrammen

Bijlage 2: Logo Rettig

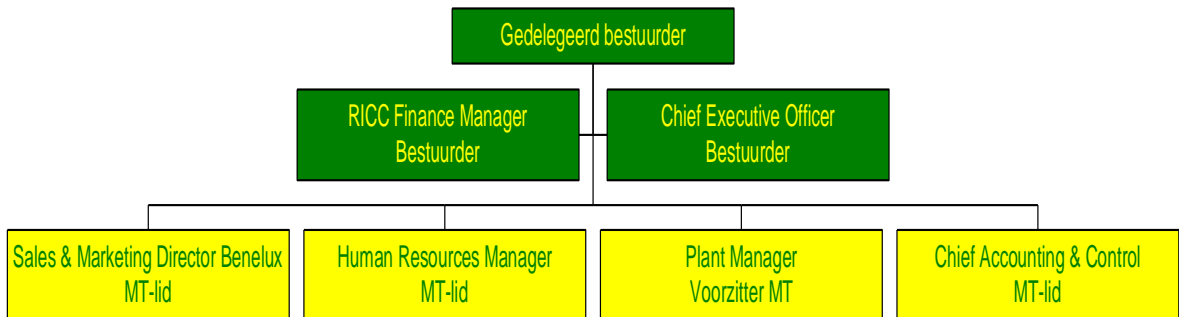
Bijlage 3: Competentiematrixen

Bijlage 4: inschrijvingsformulieren

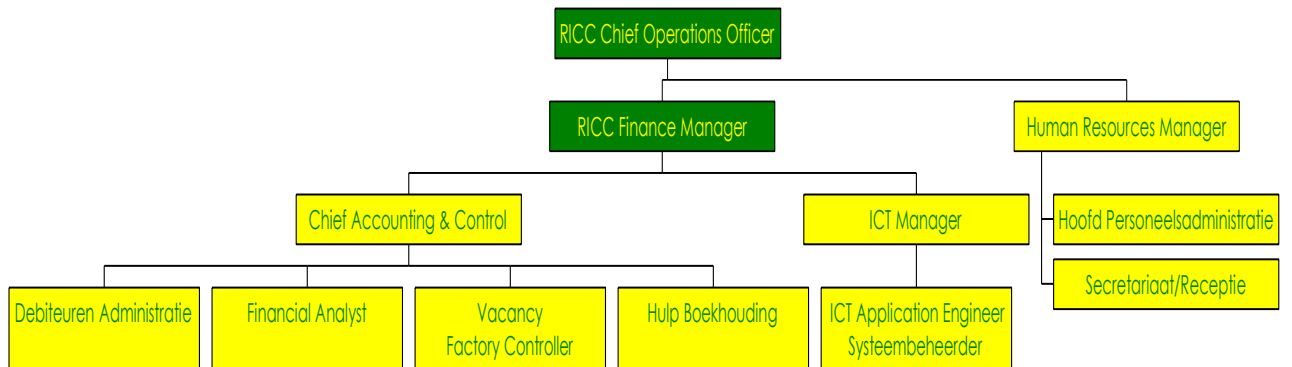
Bijlage 5: Evaluatieformulier

Bijlage 1

Legal Structure Rettig Belgium NV



Rettig Belgium NV: Support



Bijlage 2

RETTIG 

Rettig Belgium NV

3.1.3 F-ploeg productie

		Productie (F-PLOEG)																									
		Laslijn																									
NAAM	VOORNAAM	Gräbner 3	LVD	Lösen coils	Steller LL 1	Stomplasser LL 1	Steller LL 2	Veeipunter LL 2	Stomplasser LL 2	Tester LL 2	Hersteller LL 2	Perser LL 4	Steller LL 4	Lamellenperser LL 4	Stomplasser LL 4	Tester LL 4	Hersteller LL 4	Perser LL 5	Steller LL 5	Lamellenperser LL 5	Stomplasser LL 5	Tester LL 5	Hersteller LL 5	Losse man	Afsluitronde	Heftruckrevet	Vervaldatum Heftruck
*****	W.		1				1							1						1					1	X	2017
*****	E.				1		1						1													X	2017
*****	J.L.	1	1	1								1						1							1	X	2017
*****	S.					1			1						1							1					
*****	P.	1	1		1	1				1			1	1		1							1		1	X	2017
# functiehouders		2	3	1	2	2	1	0	1	1	0	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	3	
Behoeftte functiehouders																											
Opleidingsbehoefte		2	3	1	2	2	1	0	1	1	0	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	3	

3.1.4 A-ploeg magazijn

NAAM		Magazijn (A-PLOEG)															Heftruckrevet	Vervaldatum Heft					
*****	VOORNAAM	R.	Luifel chauffeur	Losse Picker 1	Losse Picker 2	Losse Picker 3	Ral & FF picker 1	Ral & FF picker 2	X-selling	Bundels	Lader	Stouwer	Specialiteiten	Snoeder	Overstock	Schade	Grondstoffen	Onbekenden	UFH	Reserve 1	X	2017	
*****		M.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			X	2017
*****		J.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****		J.		1	1	1								1	1				1			X	2017
*****		S.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		X	2017
*****		J.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		X	2017
*****		M.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		X	2017
*****		R.																				X	2017
*****		W.															1	1	1			X	2017
*****		F.		1	1	1												1	1	1	1	X	2017
*****		E.	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		X	2017
*****		P.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		X	2017
*****		E.												1	1	1	1	1	1			X	2017
*****		J.								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			X	2017
*****		D.															1	1	1			X	2017
*****		M.		1	1	1												1	1			X	2017
*****		L.	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	X	2017
	# functiehouders		2	7	12	12	5	5	1	9	5	5	5	9	9	2	3	10	1	3			
	Behoeft functiehouders																						
	Opleidingsbehoefte		2	7	12	12	5	5	1	9	5	5	5	9	9	2	3	10	1	3			

3.1.5 B-ploeg magazijn

NAAM		Magazijn (B-PLOEG)																	Heftruckrevet	Vervaldatum Heftruck				
*****	R.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	R.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	L.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	C.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	W.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	D.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	P.	1																					X	2017
*****	M.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	P.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	M.																						X	2017
*****	G.																						X	2017
*****	R.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	R.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	G.																						X	2017
*****	N.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	H.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	D.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	2017
*****	G.																						X	2017
*****	P.	1																					X	2017
# functiehouders		2	6	13	14	14	14	14	14	12	12	2	10	5	5	11	12	11	0	1	1	14	16	
Behoeftes functiehouders																								
Opleidingsbehoefte		2	6	13	14	14	14	14	14	12	12	2	10	5	5	11	12	11	0	1	1	14	16	

3.1.6 D-ploeg magazijn

		Magazijn (D-PLOEG)														Heftruckrevet		Vervaldatum Heft											
NAAM	VOORNAAM	Teamleader	Luitel	Losse Picking 1	Losse Picking 2	Losse Picking 3	Losse Picking 4	Losse Picking 5	Ral&F Picking 1	Ral&F Picking 2	X-selling	Bundels	Lader	Stouwer	Specialiteiten	Snoeder	Overstock	Schade	Hout/onderhoud	Handel	Grondstoffen	UFH	Retouren	Reserve 1	X	X	2017	2017	
*****	M.																									X	X	2017	2017
*****	E.																									X	X	2017	2017
*****	M.																									X	X	2017	2017
*****	L.																									X	X	2017	2017
*****	R.																									X	X	2017	2017
# functiehouders		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
Behoeftte functiehouders																													
Opleidingsbehoefte		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1

3.1.7 F-ploeg magazijn

		Magazijn (F-PLOEG)																2017		2014					
NAAM	VOORNAAM	Teamleader	Luitel	Losse Picking 1	Losse Picking 2	Losse Picking 3	Losse Picking 4	Losse Picking 5	Ral & FF Picking 1	Ral & FF picking 2	X-selling	Bundels	Laden	Stouwer	Specialiteiten	Snoerder	Overstock	Schade	Hout/onderhoud	Grondstoffen	UFH (dagploeg)	Reserve 1	Hefftruckbrevet	Vervaldatum Hefftruck	
*****	L:		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	
*****	N:		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	
# functiehouders		0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2		
Behoefted functiehouder																									
Opleidingsbehoefte		0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2		

3.2.3 F-ploeg productie

		Productie (F-PLOEG)																				Lakhal							
		Laslijn																											
NAAM	VOORNAAM	Gräbner 3	LVD	Lossen coils	Steller LL 1	Stomplasser LL 1	Steller LL 2	Veelpunter LL 2	Stomplasser LL 2	Proever LL 2	Hersteller LL 2	Perser LL 4	Steller LL 4	Lamellenperser LL	Stomplasser LL 4	Proever LL 4	Hersteller LL 4	Perser LL 5	Steller LL 5	Lamellenperser LL	Stomplasser LL 5	Proever LL 5	Hersteller LL 5	Losse man	Afsluitronde	Heftruck	Vervaldatum heftre		
*****	W.	3												3							3					3	X	2017	
*****	E.				3								3							3							X	2017	
*****	J.L.	3	2	2								3							3							3	X	2017	
*****	S.					3			3						3							3							
*****	P.	2	2		2	2				2			2	2	2	3							3		X	3	X	2017	

3.2.4 A-ploeg magazijn

NAAM	VOORNAAM	Teamleader	Luifel	Losse Picking	Losse Picking	Losse Picking	Ral & FF Pick	Ral & FF Pick	X-selling	Bundels	Lader	Stouwer	Specialiteiten	Snoeder	Overstock	Schade	Grondstoffen	Onbekenden	UFH	Reserve 1	Heftruckbevre	Vervaldatum	
*****	R.		4	2	2	2				2	2	2	2	1	3								
*****	M.			3	3	2	2	2		2					2								
*****	J.		3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3						X	X	2017
*****	M.																						
*****	J.			4	4	4								2	2				3	3			
*****	S.		3	4	4	4		3		3	2	2	3		3								
*****	J.		3	2	2	2	2	2					3										
*****	M.		3	3	3	3	2	2		3	3	3		3	3								
*****	R.	4																					
*****	W.																4						
*****	F.			3	3	3															X		
*****	E.		2	4	4	4				3			2	2	3								
*****	P.			2	2	2	2	2		2				2	2								
*****	E.													4		3							
*****	J.	3								3	3	3		2	2								
*****	D.																3						
*****	M.			3	3	3	3	3		2				2	2								
*****	L.		2	2	2	2				2			2	3		3					X		

Magazijn (A-PLOEG)

3.2.5 B-ploeg magazijn

NAAM	VOORNAAM	Teamleader	Magazijn (B-PLOEG)												Heftuckbreve	Vervaldatum												
			Luifel	Losse Picking	Losse Picking	Losse Picking	Losse Picking	Losse Picking	Ral & FF Picking	Ral & FF Picking	X-selling	Bundels	Lader	Stouwer			Specialiteiten	Snoerder	Overstock	Schade	Hout/onderhout	Grondstoffen	Onbekenden	Reserve 1				
*****	R.		3	3	3	3	4	4	4						2	2	2				2							
*****	R.		4	4	4	4	2	2	2						3	2	2				3							
*****	L.		4	4	4	4	2	2	2						3	2	2				3							
*****	G.		3	1	1	1	1	1	1						2	2	3				2							
*****	W.		2	3	3	3	3	3	3						3	2	3				3							
*****	D.		3	3	3	3	3	3	3						3	4	3				3							
*****	P.	3																										
*****	M.		3	4	4	4	4	4	4						3	4	3				3							
*****	P.		3	3	3	3	3	3	3						3	2	3				4							
*****	M.														2	2	4				4							
*****	G.		3	2	2	2	2	2	2						3	2	3				4							
*****	G.																											
*****	R.		3	4	4	4	4	4	4						4	3	3				4							
*****	N.		3	4	4	4	4	4	4						3	3	4				3							
*****	H.		3	3	3	3	3	3	3						3	3	3				3							
*****	D.		3	3	3	3	3	3	3						3	3	3				3							
*****	G.														3	3	3				3							
*****	P.	4													3	3	3				3							

3.2.6 D-ploeg magazijn

NAAM	VOORNAAM	Teamleader	Luitel	Losse Picking 1	Losse Picking 2	Losse Picking 3	Losse Picking 4	Losse Picking 5	Ral & FF Picking 1	Ral & FF Picking 2	X-selling	Bundels	Lader	Stouwer	Specialiteiten	Snoeder	Overstock	Schade	Hout/onderhoud	Handel	Grondstoffen	UFH	Retouren	Reserve 1	Heftruckbrevet
*****	M.																						3		
*****	E.																			3	2				
*****	M.																					4			
*****	L.		3																						
*****	R.																								

Magazijn (D-PLOEG)

3.2.7 F-ploeg magazijn

NAAM	Magazijn (F-PLOEG)	
	1	2
VOORNAAM		
Teamleader		
Lufiel	2	2
Losse Picking 1	3	3
Losse Picking 2	3	3
Losse Picking 3	3	3
Losse Picking 4	3	3
Losse Picking 5	3	3
Ral & FF Picking 1	3	3
Ral & FF Picking 2	3	3
X-selling	2	2
Bundels	2	2
Lader	2	2
Stouwer	2	2
Specialiteiten	2	2
Snoeder	2	2
Overstock	2	2
Schade	2	2
Hout/onderhoud	2	2
Grondstoffen	2	2
UFH (dagploeg)		
Reserve 1		
Heftruckbrevet		
Vervaldatum Heft		

Bijlage 4

4.1 Inschrijvingsformulier sectoropleiding 1

SIEMENS S7-300 PLC BASIS <i>Sessie 1: van 7/04 t.e.m. 11/04 te Genk</i> <i>Sessie 2: van 14/04 t.e.m. 18/04 te Berchem</i> Sessie 3: 18/04, 25/04, 9/05, 16/05, 23/05 te Genk	
Doelgroep	De cursus is bestemd voor deelnemers met een technische vorming en belast met installatie-, service-, projectuitvoerings- en inbedrijfnameopdrachten. Zonder specifieke voorkennis van SIMATIC S7 kunnen de deelnemers na de cursus eenvoudige taken oplossen met SIMATIC S7-toestellen.
Doelstelling	Na de opleiding kunnen de cursisten het SIMATIC S7 programma gebruiken, kennen ze de hardware van de S7 PLC, kennen ze de basisinstructies en kunnen ze een programma schrijven en wijzigen.
Voorkennis	Elektriciteit en schakeltechnieken
Duur	40 uur
Uurregeling	Telkens van 8u30 tot 16u30
Plaats	LIMTEC – Henry Fordlaan 8 poort B1 – 3600 Genk ANTTEC – Filip Williotstraat 7 – 2600 Berchem
Kostprijs	<ul style="list-style-type: none">• 750 euro per deelnemer (excl. BTW)• Behalve voor arbeiders PC111 uit de provincie Antwerpen : voor deze deelnemers is de opleiding gratis.
Bedrijf naam	<i>Rettig Belgium NV</i>
Bedrijf adres	
BTW nr	
Contactpersoon	
E-mail adres	
Telefoonnummer	
Faxnummer	
Namen deelnemers	<i>BÏNENS NICO</i>
Sessie en plaats	<i>3 - GENK</i>
Datum	Handtekening

Inschrijven kan tot 14 dagen voor startdatum
Fax naar Goedele Hufkens – Agoria vzw – Filip Williotstraat 9- 2600 Berchem – F 03 280 45 28
of mail naar Lieve.Vanhaecke@agoria.be

4.2 Inschrijvingsformulier sectoropleiding 2

BA4/BA5 VEILIG WERKEN AAN ELEKTRISCHE INSTALLATIES (ELEKTRISCH GESCHOOLDEN) <i>Sessie 1: 13/02, 20/02, 27/02 te Genk</i> <i>Sessie 2: 11/03, 14/03, 21/03 te Berchem</i> <i>Sessie 3: 13/03, 20/03, 27/03 te Genk</i> <i>Sessie 4: 5/06, 12/06, 19/06 te Genk</i> <i>Sessie 5: 6/06, 10/06, 13/06 te Berchem</i>	
Doelgroep	Storingsmonteurs en medewerkers van de elektrische dienst die werken onder of buiten spanning uitvoeren.
Doelstelling	Na de opleiding hebben de deelnemers kennis van de wetgeving, netsystemen, soorten beveiligingen en de gevaren van elektriciteit om het werken aan elektrische installaties op een veilige manier uit te voeren.
Vorkennis	Opleiding elektriciteit en schakeltechnieken of elektrische vooropleiding
Duur	24 uur
Uurregeling	Telkens van 08u30 tot 16u30
Plaats	LIMTEC – Henry Fordlaan 8 poort B1 – 3600 Genk ANTTEC – Filip Williotstraat 7 – 2600 Berchem
Kostprijs	<ul style="list-style-type: none"> • 450 euro per deelnemer (excl. BTW) • Behalve voor arbeiders PC111 uit de provincie Antwerpen : voor deze deelnemers is de opleiding gratis.
Bedrijf naam	<i>Rethy Belgium NV</i>
Bedrijf adres	
BTW nummer	
Contactpersoon	
E-mail adres	
Telefoonnummer	
Faxnummer	
Namen deelnemers	<i>Bert Beertens</i> <i>Ferdinand Gjbels</i>
Sessie en plaats	<i>4 - GENK</i>
Datum	Handtekening
Inschrijven kan tot 14 dagen voor startdatum Fax naar Goedele Hufkens – Agoria vzw – Filip Williotstraat 9- 2600 Berchem – F 03 280 45 28 of mail naar Lieve.Vanhaecke@agoria.be	

SCORES:

- 1: Basiskennis
- 2: Zelfstandig werken
- 3: Specialist
- 4: Specialist + kennis overdragen

Algemene conclusie

A. Afspraken naar aanleiding van het functioneringsgesprek

.....
.....
.....

Ondertekening door de verschillende partijen

Van de inhoud van dit functioneringsformulier werd door mij kennis genomen.

	HR- manager	Teamleader	Medewerker
Naam, Voornaam			
Datum			
Handtekening			

BASISINFORMATIE EINDWERK

VOORNAAM : Claire

NAAM : Goossens

KLAS : 3 PEW

DEPARTEMENT : Social Work

ACADEMIEJAAR : 2013 – 2014

TREFWOORD : Competentiemanagement

TITEL : Competentiemanagement: optimaal benutten van Human Capital

SAMENVATTING : (ongeveer 3 pagina's)

“Hoe kan Rettig Belgium NV de aanwezige competenties van haar werknemers overzichtelijk in kaart brengen?” is de onderzoeksvraag die centraal staat in dit eindwerk. Aan de hand van volgende deelvragen ga ik hierop een antwoord formuleren. Ten eerste, “Wat is competentie management?”. Ten tweede, “Welke modellen bestaan er binnen competentie management?”. Ten derde, “Op welke manier kunnen competenties gemeten worden?”. Ten vierde, “Welke meerwaarde biedt competentie management aan bedrijven en zijn medewerkers?”.

Competentie management is één van de mogelijke antwoorden op bovenstaande onderzoeksvraag. Ik ben dit onderwerp dus gaan onderzoeken omdat ik vroeger dacht dat medewerkers steeds het slachtoffer waren van doorgevoerde productieverhogingen en de druk van veeleisende klanten. Maar door middel van competentie management is dit zeker niet het geval. Integendeel, de invoering van competentie management komt de werknemers ten goede.

Competentie management investeert continu in de medewerkers omdat ze gezien worden als het kostbaarste bezit van de onderneming.

Door de vele eisen en snel veranderende behoeftes van klanten moet bedrijven steeds innovatiever en meer kwaliteitsbewust zijn. Daarnaast worden de medewerkers ook mondiger en veeleisender. Het is dus een grote uitdaging voor elke onderneming om op al deze verschillende factoren te kunnen inspelen.

Tenslotte is het voor een bedrijf noodzakelijk om, in tijden van crisis, uniek te blijven en mee te kunnen met de verschillende veranderingen.

Bedrijven worden onder druk gezet door hun stakeholders om de rentabiliteit van het eigen vermogen zo hoog mogelijk te houden. Zij willen namelijk dat investeringen zoveel mogelijk opbrengen. Het bedrijf heeft dan de keuze tussen het snijden in de kosten of het vergroten van de inkomsten. Het snijden in de kosten is eenvoudiger dan het vergroten van de inkomsten. Veel bedrijven zullen zich dus in eerste instantie toeleggen op het veranderen van hun organisatie met inkrimping, herstructurering of uitbesteding als gevolg. Verdere besparingen brengen de werking van de organisatie in het gedrang. Het is dus belangrijk dat bedrijven hun inkomsten optimaliseren en tevens hun kosten niet laten stijgen. Innovatie is een mogelijke manier om de winst en het marktaandeel te vergroten. Als de winst of het marktaandeel stijgt, wordt ook de "Return on Equity" verhoogd.

Zoals hierboven beschreven wordt in de literatuur is het beter voor een bedrijf om haar inkomsten te vergroten in plaats van te snijden in de kosten. Daarom heeft Rettig Belgium gekozen voor het vergroten van haar inkomsten. Dit tracht het bedrijf te doen door het productieproces te optimaliseren door middel van innovatie en teamleren.

Het innovatievermogen van een bedrijf wordt bepaald door volgende drie elementen die onderling met elkaar verbonden zijn:

1. financiële middelen
2. technische middelen
3. immateriële middelen

Om het productieproces binnen Rettig Belgium NV te optimaliseren heeft de externe firma PDM de managementfilosofie LEAN geïntroduceerd. Bij de implementatie daarvan hoorde ook de invoering van competentie management. Competentie management is een manier om zowel de organisatie als haar medewerkers aan te sturen door middel van competenties. Competenties kunnen gezien worden als vaardigheden en kennis die de organisatie en haar personeel bezit. Deze managementfilosofie ziet "de mens" als het

belangrijkste kapitaal van een onderneming. Voor de introductie van LEAN binnen Rettig werd er (onbewust) al een vorm van competentie management toegepast in het magazijn, namelijk teamleren.

Teamleren kan gezien worden als het aanspreken van immateriële bedrijfsmiddelen. Het verhogen van de kennis en vaardigheden van het personeel leidt ten eerste tot een efficiëntere productie en een hogere productiviteit. Daarnaast verhoogt het ook, via gedeelde kennis, de mogelijkheid tot innovatie.

Om het teamleren verder uit te breiden in de productieafdelingen heb ik volgende twee competentie matrixen opgesteld aan de hand van het planningsprogramma van EasyPay (technische middelen):

1. opleidingsbehoefte
2. kennisniveau

Door een juiste selectie kan de gedeelde kennis van het personeel verhoogd worden waardoor de innovatiemogelijkheden van het bedrijf stijgen. Tot slot is het verlagen van de kosten een bijkomend voordeel van de competentie matrixen.

Daarnaast heb ik ook een evaluatieformulier ontwikkeld om de verschillende competenties ook effectief te kunnen meten. Deze tool maakt gebruik van verschillende beoordelingstechnieken zoals de WAKKER methode en 360° feedback. Het nadeel van evaluatie is dat het steeds om een menselijk oordeel gaat en dus mogelijk niet 100% objectief is.

De liquide middelen (financiële middelen) van alle projecten en opleidingen binnen Rettig Belgium NV zijn volledig afkomstig uit hun intern kapitaal. Voor het jaar 2014 bedraagt het opleidingsbudget 1 FTE per ploeg gedurende het volledige jaar. Om dit budget zo optimaal mogelijk te benutten raad ik de organisatie aan om zoveel mogelijk sectoropleidingen te volgen. Deze opleidingen kosten minder geld omdat het bedrijf er, mits het voldoet aan de voorwaarden, subsidies voor krijgt.

Ik kan concluderen dat de invoering van competentie management binnen Rettig Belgium NV voordelen heeft, maar ook een nadeel. Door competentie management in te voeren in het magazijn en de productie-eenheid van Rettig Belgium NV werd het huidige kennispotentieel overzichtelijk in kaart gebracht. Op basis daarvan kan aan teamleren gedaan worden. Door uiteindelijk aan teamleren te doen vergroot de gedeelde kennis van de medewerkers en zo ook het innovatievermogen van het bedrijf.

Een nadeel aan competentie-management is dat het veel tijd en energie vergt om de gebruikte tools (zoals de diverse competentie-matrixen) op regelde tijdstippen bij te werken. Het is daarom erg interessant dat Rettig Belgium NV in de toekomst studenten blijft inzetten om deze tools mee te onderhouden.