



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Competentiemanagement, stilstaan bij je handelen is vooruitgaan.
*Wat is de visie van de arbeiders, in dienst gekomen na 1 januari 2015, op
competentiemanagement en -ontwikkeling binnen Willemen Infra nv regio Oost?*

**Door Jana Bams
Promotor Eddy Vermesen**

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

**Hasselt
Academiejaar 2018-2019**



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Competentiemanagement, stilstaan bij je handelen is vooruitgaan.
*Wat is de visie van de arbeiders, in dienst gekomen na 1 januari 2015, op
competentiemanagement en -ontwikkeling binnen Willemen Infra nv regio Oost?*

Door Jana Bams

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

**Hasselt
Academiejaar 2018-2019**

Woord vooraf

Als laatste uitdaging in mijn opleiding Sociaal Werk, met afstudeerrichting Personeelswerk, heb ik stage gelopen bij Willemen Infra nv regio Oost te Hasselt, hieraan is ook deze bachelorproef gekoppeld. Ondanks het feit dat het schrijven van deze bachelorproef enorm veel tijd en energie heeft gevraagd, ben ik blij dat ik de kans heb gekregen om dit binnen Willemen Infra nv uit te werken. Ik heb veel ondersteuning gekregen van verschillende mensen en ik wil hen dan ook graag bedanken.

Op de eerste plaats wil ik mijn stageplaats bedanken. Willemen Infra nv heeft mij de kans gegeven om veertien weken stage te lopen binnen het bedrijf. Ik werd hier behandeld als een collega en dat heeft ervoor gezorgd dat ik enorm veel heb bijgeleerd. Dankzij de familiale sfeer in het bedrijf voelde ik mij meteen thuis tussen de collega's.

Mijn speciale dank gaat uit naar mijn stagementor Katrien Ghekiere, Jeroen Evens, Dirk Herman en Simon Holvoet. Zij hebben ervoor gezorgd dat deze stage een enorm leerrijke en plezierige ervaring voor mij was. Ik wil hen bedanken voor de ondersteuning doorheen mijn stagetraject en de begeleiding tijdens het uitwerken van mijn bachelorproef.

Verder wil ik mijn eindwerkbegeleider, Eddy Vermesen, bedanken voor de ondersteuning en feedback doorheen deze periode. Mede dankzij hem ben ik erin geslaagd om deze bachelorproef uit te schrijven.

Hiernaast wil ik ook nog enkele personen uit mijn privéleven bedanken die hebben bijgedragen aan de uitvoering van deze bachelorproef. In het bijzonder zou ik graag mijn ouders willen bedanken, zonder hen had ik nooit gestaan waar ik nu sta. Hiernaast wil ik ook graag mijn vriend bedanken voor de ondersteuning doorheen deze periode.

Abstract

In deze bachelorproef wordt de visie van de arbeiders op competentie management en -ontwikkeling binnen Willemen Infra nv regio Oost uitvoerig besproken. Dit onderzoek wordt gevoerd met als doel aanbevelingen te formuleren naar het bedrijf, zodat zij zich meer kunnen inzetten op competentie management en -ontwikkeling. Hierdoor kunnen ze zich ook versterken ten opzichte van de concurrentie.

Door middel van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek wordt er een duidelijk beeld gevormd over de visie van de arbeiders op competentie management en -ontwikkeling. Dit onderzoek wordt gevoerd aan de hand van een enquête, met zowel open als gesloten vragen. Deze enquête wordt afgenomen bij 36 arbeiders, binnen Willemen Infra regio Oost, die na 1 januari 2015 in dienst zijn gekomen.

Uit de resultaten kan er geconcludeerd worden dat de arbeiders over het algemeen tevreden zijn over competentie management en -ontwikkeling binnen Willemen Infra nv regio Oost. Dit wordt in het onderzoek enerzijds duidelijk doordat ze aangeven dat ze voldoende ondersteund worden in hun functie, ook blijkt dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de kennis, vaardigheden en de groei binnen de functie. Hiernaast worden er drie aanbevelingen geformuleerd zodat Willemen Infra nv regio Oost competentie management en -ontwikkeling kan verbeteren.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Abstract

Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen

Lijst met figuren

Lijst met grafieken

Inleiding	7
1. Probleemstelling en onderzoeksvragen	8
1.1 Probleemstelling	8
1.2 Maatschappelijke relevantie	9
2. Bespreking Willemen Infra nv	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Algemeen	10
2.3 Historische schets	10
2.4 Organisatiecultuur	11
2.5 Algemene werking	12
2.6 De personeelsdienst.....	13
3. Theoretisch kader	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Competenties	15
3.3 Competentiemanagement en -ontwikkeling	16
3.4 Functies van competentie management	16
3.5 Gedeelde verantwoordelijkheid competentieontwikkeling	19
3.6 Voordelen competentieontwikkeling	19
3.7 Het competentieprofiel	20
3.8 Humanresourcemanagement en competentieontwikkeling.....	20
3.9 Beoordelen van competenties	24
3.10 Ontwikkelen van competenties.....	27
3.11 Vormen van competentieontwikkeling	28
3.12 Aandachtspunten bij competentieontwikkeling.....	30

3.13	De competentieagenda	31
3.14	Competentieontwikkeling in de bouwsector	31
3.15	Besluit.....	34
4.	Praktijkgedeelte	35
4.1	Inleiding	35
4.2	Onderzoeksmethode	35
4.3	Dataverzameling	36
4.4	Resultaten	38
4.5	Conclusies en aanbevelingen	49
5.	Kritische reflectie	55
	Bibliografie	59
	Bijlagen	63
	Bijlage 1: Attest opleiding mentorschap	1
	Bijlage 2: E-mail voor het afnemen van de enquête	2
	Bijlage 3: Vragenlijst enquête	3

Lijst met afkortingen

- HR: Human Resources
- nv: naamloze vennootschap
- RVA: Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening
- VDAB: Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
- ACLVB: Algemene Centrale der Liberale Vakbonden
- FVB: Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid
- SERV: De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
- WAKKER: Waarnemen, Aantekeningen maken, Klasseren, Kwalificeren, Evalueren, Rapporteren
- STARR: Situatie, Taak, Actie, Resultaten, Reflectie
- VESOC: Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité
- BOP: Bedrijfsopleidingsplan
- POP: Persoonlijk Ontwikkelingsplan
- VCA: Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers
- PDCA: Plan, Do, Check, Act

Lijst met figuren

Figuur 1: Michiganmodel (Van Beirendonck, Cannaeerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018)	21
Figuur 2: Het Harvardmodel (Van Beirendonck, Cannaeerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018)	22

Lijst met grafieken

Grafiek 1: Werknemers (Dienstbetoon vzw, 2018).....	13
Grafiek 2: Kennis & vaardigheden tijdens de sollicitatie.....	38
Grafiek 3: Beslissingen omtrent het personeel.....	38
Grafiek 4: Jaarlijkse evaluaties zijn noodzakelijk en zinvol	40
Grafiek 5: Ik krijg voldoende complimenten voor mijn werk	40
Grafiek 6: Voldoende ruimte voor ontwikkeling	42
Grafiek 7: Aandacht voor groei.....	42
Grafiek 8: Opleidingen zijn toepasbaar in het dagelijkse werk.....	43
Grafiek 9: Algemene tevredenheid opleidingen	43
Grafiek 10: Er is voldoende aandacht voor kennis en vaardigheden binnen de functie....	45
Grafiek 11: Mijn werk sluit aan bij mijn kennis en vaardigheden.....	45
Grafiek 12: Ik weet steeds wat de leidinggevende van mij verwacht	46
Grafiek 13: Ik ben gemotiveerd binnen mijn functie	46
Grafiek 14: Ik word voldoende ondersteund in mijn functie.....	47

Inleiding

Tijdens het laatste semester van mijn opleiding 'Sociaal Werk' heb ik veertien weken stage gelopen bij Willemen Infra nv te Hasselt. Samen met mijn stagementor en collega's op de personeelsdienst heb ik gekozen voor het onderwerp competentie management. Binnen Willemen Infra nv besteden ze steeds meer aandacht aan de ontwikkeling van de competenties van de werknemers, dit wordt gerealiseerd door het aanbieden van opleidingen en ondersteuning aan de werknemers. Als bouwbedrijf wordt het steeds moeilijker om gekwalificeerde werkkrachten te vinden voor de wegebouw, hierdoor is het belangrijker geworden om de competenties die binnen het bedrijf aanwezig zijn optimaal te benutten. Door in te zetten op competentie management wil men zowel nieuwe mensen aantrekken als eigen werknemers behouden.

De titel van de bachelorproef luidt als volgt: 'Competentie management, stilstaan bij je handelen is vooruitgaan.'. Om competenties te kunnen ontwikkelen is het belangrijk om stil te staan bij de competenties die reeds aanwezig zijn. Om deze reden werd dan ook voor deze titel gekozen.

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de arbeiders die in dienst zijn gekomen na 1 januari 2015. Het onderzoek heeft als doel verbeterpunten te formuleren zodat Willemen Infra nv regio Oost de competenties optimaal kan benutten en tegelijk het personeel tevreden kan houden.

Deze bachelorproef is opgedeeld in vier onderdelen. In het eerste deel wordt de stageplaats kort toegelicht, daarna in het tweede onderdeel wordt de theorie rond competentie management en -ontwikkeling in beeld gebracht. Hierin zullen enkele begrippen toegelicht worden rond het onderwerp competentie management. Verder worden er enkele modellen en theorieën weergegeven die nauw aansluiten bij dit onderwerp en die ook grotendeels toepasbaar zijn binnen Willemen Infra nv regio Oost.

Het derde onderdeel vormt het belangrijkste onderdeel van deze bachelorproef, namelijk het praktische gedeelte. In dit gedeelte worden de resultaten besproken, hierna zal er een conclusie worden weergegeven met enkele aanbevelingen voor de organisatie.

In het laatste onderdeel, de kritische reflectie, wordt er teruggeblikt op de uitwerking van deze bachelorproef. Hier wordt er met andere woorden gereflecteerd over mezelf tijdens het uitwerken van deze bachelorproef en over de verschillende processen die werden doorlopen.

1. Probleemstelling en onderzoeksvragen

1.1 Probleemstelling

Zoals eerder vermeld in de inleiding is de personeelsdienst van Willemen Infra nv de laatste jaren volop bezig met competentie management en -ontwikkeling. Naar aanleiding hiervan werd de onderzoeksvraag opgesteld.

De algemene onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

“Wat is de visie van de arbeiders, in dienst gekomen na 1 januari 2015, op competentie management en -ontwikkeling binnen Willemen Infra nv regio Oost?”

Door middel van dit onderzoek wil ik te weten komen op welke manier de werknemers competentie management en –ontwikkeling beleven en welke gevolgen dit voor hen kan hebben binnen hun functie. Hierna worden er vanuit de resultaten enkele aanbevelingen geformuleerd voor het bedrijf, zodat men binnen Willemen Infra nv regio Oost de competentie ontwikkeling en -management kan optimaliseren.

Om de visie van de arbeiders te onderzoeken worden er enkele deelvragen opgesteld waarop er wordt gefocust binnen de enquête. Dit zijn dan ook de vragen waarop, door middel van dit onderzoek, een antwoord op geformuleerd zal worden. De deelvragen naast de hoofdvraag zijn:

- Vinden de arbeiders het belangrijk om hun competenties te ontwikkelen?
- Is er nood aan ondersteuning bij competentie ontwikkeling?
- Zijn de arbeiders tevreden over de huidige manier van competentie ontwikkeling en -management?
- Wat is de visie van de arbeiders over het opleidingsaanbod?
- Wat draagt bij tot goede competentie ontwikkeling en -management?
- Wie is verantwoordelijk voor de competentie ontwikkeling?

De populatie voor dit onderzoek bestaat uit arbeiders met de functie wegenwerker, buizenlegger of ploegbaas. Ik heb ervoor gekozen om mij te focussen op de arbeiders die in dienst zijn gekomen na 1 januari 2015. Ik ben ervan overtuigd dat dit onderzoek het meest effectief is wanneer de focus wordt gelegd op deze populatie, omdat zij nog niet zo lang in dienst zijn en dus volop bezig zijn met hun groei en ontwikkeling.

1.2 Maatschappelijke relevantie

Competentiemanagement vormt steeds meer een centraal begrip binnen de ondernemingen. Vandaag de dag is het zeer moeilijk om goede werkkrachten te vinden in de bouwsector, hierdoor is het als bouwonderneming van groot belang om in te zetten op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de werknemers. Werknemers die op zoek zijn naar een job hechten tegenwoordig meer belang aan de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de firma waarvoor ze solliciteren. Door hierop in te zetten, kunnen bedrijven zich onderscheiden van de concurrentie.

Binnen Willemen Infra nv regio Oost hebben ze steeds meer aandacht voor de competenties van de werknemers, maar ze hebben weinig zicht op de visie van de arbeiders omtrent competentie management en -ontwikkeling. Om hier meer duidelijkheid over te krijgen, wordt er een onderzoek gevoerd bij de arbeiders. Het doel voor de onderneming is dat er aanbevelingen worden opgesteld vanuit dit onderzoek, zodat ze op deze manier de competenties binnen de onderneming optimaal kunnen benutten.

2. Bespreking Willemen Infra nv

2.1 Inleiding

Binnen dit onderdeel wordt er een korte toelichting gegeven over Willemen Groep. Volgende onderdelen worden hier besproken: algemene informatie over de firma, een historische schets van de onderneming, de organisatiecultuur met de missie en visie en als laatste een bespreking van de personeelsdienst.

2.2 Algemeen

Willemen Infra maakt deel uit van Willemen Groep. Ze vormt vandaag de dag één van de grootste familiale Belgische bouwgroepen onder leiding van Tom Willemen. Binnen Willemen Groep zijn er een tal van activiteiten en projecten, ze doen aan infrastructuurwerken, ze passen renovatietechnieken toe en hebben verschillende projectontwikkelingen binnen de groep. Willemen Groep bestaat uit 2.300 medewerkers, waarvan ongeveer 210 werknemers binnen Willemen Infra nv regio Oost (Willemen Groep, s.d.).

2.3 Historische schets

Kumpen nv werd als draineerbuizenfabriek in 1945 opgericht door Constant Kumpen in Wijer. Twee jaar later werd hij samen met zijn broer Emiel Kumpen handelaar in bouwmaterialen. Als gevolg van de vele opruimingswerken na de tweede wereld, ontstond de wegebouw binnen Kumpen nv. Het bedrijf bleef groeien en zo kwamen er ook riolerings- en grondwerken bij.

In 1978 werd het bedrijf K-boringen opgericht, dit bedrijf specialiseert zich in ondergrondse buisdoorpersingen en microtunneling. Enkele jaren later, in 1983, breidde het bedrijf nog verder uit met algemene bouwwerken en werken op het gebied van burgerlijke bouwkunde, zoals het werken aan bruggen, wegtunnels, fietstunnels, enz. De activiteit renovatietechnieken ontstond in 1986.

De uitbreiding van Kumpen nv ging zelfs tot in Wallonië. Na het ontstaan van de eigen vastgoedontwikkelingen in 1995, zette Kumpen in 1996 de eerste stap op de Waalse markt. In 2002 begon de samenwerking tussen Kumpen en Aswebo uit Drongen, door middel van een kapitaalverhoging werd Aswebo voor 50% eigenaar van Kumpen. Aswebo werd in 2011 op zijn beurt overgenomen door Willemen Groep.

Sinds 1 juli 2018 is de volledige overname door Willemen Groep effectief. De bouwafdeling van Kumpen is samengegaan met het bouwbedrijf Willemen General Contractor, samen

vormen zij nu Willemen Construct nv. De Infra-afdeling van Kumpen daarentegen vormt nu, samen met de Aannemingen Van Wellen uit Kapellen, Willemen Infra nv. Dit is ook de afdeling waarbinnen ik stage heb gelopen (Kumpen, s.d.).

2.4 Organisatiecultuur

2.4.1 Missie & Visie

Doorzettingsvermogen en een kritische geest staan centraal binnen Willemen Infra om te bouwen aan een toekomst. Willemen Groep zorgt ervoor dat de verschillende competenties en kennis samen worden gebracht in enthousiaste teams die op een unieke manier samenwerken om tot steeds betere resultaten te komen (Willemen Groep, s.d.).

Deze werknemers van Willemen Groep vertrekken steeds vanuit volgende kernwaarden: goede service, kwaliteit, beroepsernst en competenties. Bij alle activiteiten staan de klant, dienstverleners en medewerkers centraal (Willemen Groep, s.d.).

2.4.2 Waarden

Binnen Willemen Groep staat samenwerking centraal, door samen te werken komt men tot betere resultaten op een meer efficiënte manier. Om dit nog meer te versterken, staan er enkele waarden centraal binnen Willemen Groep die voor alle werknemers belangrijk zijn. Volgende waarden zijn belangrijk binnen Willemen Groep (Willemen Groep, s.d.):

- Samenwerking: het gezamenlijke doel staat steeds op de eerste plaats, het is belangrijk om in de onderlinge communicatie duidelijke afspraken te maken en open te staan voor de ideeën van anderen.
- Respect: het is belangrijk dat de werknemers hun verantwoordelijkheid eerlijk en oprecht opnemen, zowel intern en extern. Hierbij hoort ook dat men een positief beeld moet hebben over het bedrijf en zo een positief imago overbrengen aan de buitenwereld.
- Innovatie: om continu in te zetten op verbeteringen richt men zich op een onderzoekende en creatieve manier op vernieuwing.
- Resultaatgerichtheid: aan de hand van meetbare acties wil men de vooropgestelde resultaten duidelijk voor ogen houden en realiseren.
- Ondernemerschap: initiatief nemen en kansen benutten is zeer belangrijk binnen Willemen Groep, op deze manier kunnen ze inzetten op verbeteringsacties die bijdragen tot betere prestaties.

2.5 Algemene werking

2.5.1 Activiteiten Willemen Groep

De activiteiten van Willemen Groep zijn opgedeeld in vijf verschillende groepen (Willemen Groep, s.d.). Deze vijf activiteitengroepen zijn: bouw van gebouwen, burgerlijke bouwkunde, wegenbouw, renovatie, projectontwikkeling en de integrale projecten.

Het bouwen van gebouwen vormt een eerste groep, voorbeelden van gebouwen door Willemen Groep gebouwd, zijn: MAS Antwerpen, Hogeschool Antwerpen, voetbalstadion KV Mechelen, enz. De tweede activiteitengroep is de burgerlijke bouwkunde. Dit houdt de constructie van complexe burgerlijke bouwprojecten in, zoals: bruggen, viaducten, tunnels, enz. Ten derde zorgen de wegenwerkers voor de aanleg van fietspaden, de herinrichting van dorpskernen, de aanleg van nieuwe wegen, enz. Hiernaast houden ze zich ook veel bezig met renovatiewerken, enkele voorbeelden hiervan zijn: Station Genk, Van der Valk Hotel, Elisabeth Center Antwerpen, enz. (Willemen Groep, s.d.).

De werknemers binnen de activiteitengroep 'projectontwikkeling' houden zich vooral bezig met de ontwikkeling en uitvoering van energievriendelijke appartementsgebouwen en wooncomplexen (Willemen Groep, s.d.).

2.5.2 Situering Willemen Infra nv

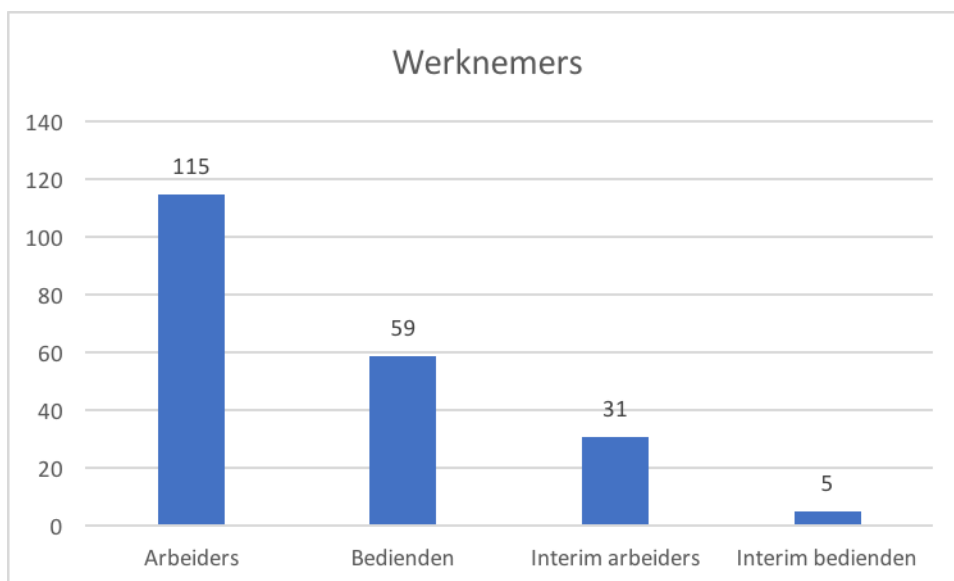
Mijn stage vond plaats binnen de afdeling Willemen Infra nv regio Oost, ik ga me dan ook vooral focussen op deze afdeling. Binnen Willemen Infra nv regio Oost houden ze zich vooral bezig met de wegenbouw. Dankzij de vijf asfaltproductieplants en de betoncentrales zijn ze één van de belangrijkste producenten van asfalt en wegenisbeton in België.

Willemen Infra nv is onderverdeeld in vier regio's, met de hoofdzetel in Drongen (Regio West) en vestigingen in Hasselt (Regio Oost), Kapellen (Regio Noord) en Fleurus (Regio Sud).

2.5.3 Personeelsbezetting

Zoals eerder aangehaald zijn er ongeveer 2.300 werknemers in dienst binnen Willemen Groep, waarvan 210 werknemers binnen Willemen Infra nv regio Oost. Het huidige personeelsaantal groeit zeer snel, omdat er momenteel veel vraag is naar werknemers in deze sector. Onderstaande grafiek geeft het huidige personeelsbestand weer (Willemen Groep, s.d.).

2.5.3.1 Beroepscategorie



Grafiek 1: Werknemers (Dienstbetoon vzw, 2018)

2.6 De personeelsdienst

2.6.1 Algemeen

De personeelsdienst van Willemen infra nv is gevestigd in drie regio's, namelijk: Regio Oost en Sud in Hasselt, Regio Noord in Kapellen en Regio West in Drogen.

De personeelsdienst in Hasselt bestaat uit drie personen, namelijk: de HR Business Partner en twee HR officers. Het personeelsbeleid wordt bepaald op het niveau van de directie door de HR Business Partner en de algemeen directeur. De HR Business Partner is de directe leidinggevende van de HR officers, hij ondersteunt hen in het uitvoeren van hun taken. De HR officers rapporteren aan de HR Business Partner en hij rapporteert vervolgens aan de algemeen directeur (Personeelsdienst, 2019).

2.6.2 Doelgroep

De personeelsdienst van Willemen Infra nv heeft een zeer brede doelgroep, zowel intern als extern. De interne doelgroep wordt gevormd door de werknemers binnen Willemen Infra nv, zowel arbeiders als bedienden. Deze werknemers hebben zeer uiteenlopende functies, zoals: werfleider, projectleider, calculator, boekhouder, wegenwerker, betoncentralist, machinist, enz. (Personeelsdienst, 2019).

De externe doelgroep bestaat uit verschillende partners. De belangrijkste partners van de personeelsdienst zijn: uitzendbureaus, Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA), Mensura, Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), AXA

verzekeringen, Opleidingscentra, Sociaal Secretariaat Dienstbetoon, enz. (Personeelsdienst, 2019).

2.6.3 Takenpakket HR Business Partner

Volgende taken behoren tot het takenpakket van de HR Business Partner van Willemen Infra nv (Willemen Infra, s.d.):

- Toezien op implementatie van de HR – strategie van Willemen Groep op vlak van rekrutering, integratie, opleiding en ontwikkeling;
- Contacten met vakbonden;
- Teamvergaderingen met de directie;
- Aansturen van de HR – teams binnen de verschillende regio's;
- Opvolgen wetgeving;
- Opstellen sociale balans;
- Contacten met externe organisaties;
- Absenteïsmebeleid;
- Opvolgen juridische procedures;
- Ontvangen sociale inspectiediensten;
- Begeleiden en ondersteunen van de HR officers.

2.6.4 Takenpakket HR officer

Naast de HR Business Partner, hebben de HR officers ook een uitgebreid takenpakket. Volgende taken zijn toe te schrijven aan de HR officers (Willemen Infra, s.d.):

- Eerste aanspreekpunt van de arbeiders en bedienden;
- Payroll van arbeiders, bedienden en uitzendkrachten;
- Beheren van de personeelsadministratie;
- Aangifte en beheer arbeidsongevallen;
- Jaarlijkse medische onderzoeken;
- Competentiematrix beheren;
- Opvolgen wetgeving;
- Evaluaties en opvolging arbeiders;
- Re-integratie langdurige zieken;
- Aanspreekpunt voor personeelsvragen;
- Voeren van sollicitatiegesprekken;
- Bijwonen jobbeurzen;
- Rapportering inzake personeelszaken.

3. Theoretisch kader

3.1 Inleiding

Binnen het theoretisch kader van deze bachelorproef wordt er dieper ingegaan op het onderwerp competentie management en -ontwikkeling. Als eerste worden er enkele begrippen uitgelegd die belangrijk zijn bij competentie management en -ontwikkeling. Hierna worden enkele functies en voordelen van competentie management aangehaald. Competentie management wordt toegepast binnen het human resources management, dit wordt verder uitgelegd aan de hand van twee modellen uit human resources management.

Competentie ontwikkeling vormt de basis voor competentie management. Om competenties te kunnen ontwikkelen, moeten deze eerst gemeten en beoordeeld worden. In deze bachelorproef worden de verschillende manieren uitgelegd waarop men dit kan doen. Om het theoretisch gedeelte af te sluiten, worden competentie management en -ontwikkeling in de bouwsector uitvoerig bekeken.

3.2 Competenties

3.2.1 Definitie

Definitie: "Een competentie is een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie" (Van Beirendonck, 2009). Zoals in de definitie vermeld staat, is een competentie observeerbaar en hierdoor dus ook meetbaar. Competenties kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën, namelijk: de technische competenties en de gedragscompetenties.

3.2.1.1 De technische competenties

De technische competenties kunnen gekoppeld worden aan de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een bepaalde taak in een beroep. (Van Beirendonck, Cannaerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018). Deze technische vaardigheden zijn gemakkelijk aan te leren via opleiding, vorming en training. Ook kan men deze vaardigheden gemakkelijk meten aan de hand van een test (Het Europees Sociaal Fonds, 2008).

3.2.1.2 De gedragscompetenties

De gedragscompetenties daarentegen zijn alle competenties die te maken hebben met motivatie, vaardigheden, attitudes en waarden, zoals bijvoorbeeld: empathie, flexibiliteit, doorzettingsvermogen, enz. In tegenstelling tot de technische competenties, zijn deze

moeilijk te meten aan de hand van een test. Dit zorgt er op zijn beurt voor dat de gedragscompetenties moeilijk aan te leren zijn (Het Europees Sociaal Fonds, 2008).

3.2.2 Niveaus van competenties

Competenties kan je opdelen in drie niveaus, namelijk: het strategische niveau, het structurele niveau en het operationele niveau. De competenties op het strategische niveau zijn de kerncompetenties die alle werknemers zouden moeten hebben in het bedrijf, deze sluiten aan bij de missie en visie van het bedrijf. Ze hebben meestal te maken met attitudes en gedrag.

Hiernaast heb je de competenties op structureel niveau, dit zijn de competenties die passen binnen een bepaalde afdeling of groep. Ten laatste heb je de competenties op operationeel niveau, deze zijn functie gebonden. Competenties op operationeel niveau zijn noodzakelijk om een bepaalde job uit te oefenen, dit zijn dus eerder de vaktechnische competenties (Baisier, 2003).

3.3 Competentiemanagement en -ontwikkeling

3.3.1 Definitie competentie management

Definitie: "Competentiemanagement is het geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen, dit met het oog op het realiseren van de opdracht van de organisatie en het beter maken van de medewerkers" (Van Beirendonck, 2004).

3.3.2 Definitie competentieontwikkeling

Definitie: "Competentieontwikkeling is het organiseren van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten van medewerkers, teneinde de fit tussen de aanwezige en gewenste competenties te vergroten. Daarnaast draagt competentieontwikkeling bij aan een fit tussen wat de onderneming vraagt en wat de medewerker wil en kan" (Verhout, s.d.). Competentieontwikkeling is een onderdeel van competentie management. De basis van competentie management is dus het ontwikkelen van de competenties van de werknemers (Willemse, De Hauw, & De Vos, 2012).

3.4 Functies van competentie management

Uit een onderzoek naar de effectiviteit van competentie management, zijn 8 functies van competentie management naar voren gekomen. Hieronder worden de functies verder toegelicht (De Lange, 2008).

3.4.1 De sturingsfunctie

Door competentie management toe te passen, zijn bedrijven beter in staat om de gewenste doelen in de organisatie te sturen. Door middel van competentie management worden kerncompetenties vastgesteld die centraal staan binnen de onderneming, deze worden vervolgens vertaald naar competenties die noodzakelijk zijn voor de werknemers. Competentie management zorgt ervoor dat het bedrijf sturing kan geven op vlak van de ontwikkeling van de competenties, zodat ze beter binnen de strategie van de organisatie passen (De Lange, 2008).

3.4.2 De performancefunctie

Competentie management zorgt voor het verbeteren van de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Hierbij wordt er zowel rekening gehouden met wat er gerealiseerd moet worden, als de manier waarop datgene gerealiseerd wordt. Aan de hand van competentie management wordt er meer duidelijkheid gegeven aan de werknemer over wat er van hen verwacht wordt, hierdoor gaan de prestaties verbeteren. Niet enkel competentie management draagt bij tot betere prestaties, er moet een verband gelegd worden met performance management. Dit wil zeggen dat er duidelijke doelen moeten worden opgesteld, maar hierbij moet er voldoende aandacht zijn voor het gedrag en de competenties (De Lange, 2008).

3.4.3 De communicatiefunctie

De communicatiefunctie is één van de belangrijkste functies van competentie management. Dit zorgt ervoor dat kennis, vaardigheden en gedrag worden weergegeven in één taal, namelijk de taal van de competenties. Aan de hand van kerncompetenties en competentieprofielen wordt aan de werknemers duidelijk gemaakt wat van hen wordt verwacht. Dit zorgt er vervolgens voor dat er een duidelijke structuur is binnen de organisatie, dit brengt meer eenheid op vlak van competenties. Het gebruik van deze kerncompetenties en competentieprofielen wordt ook toegepast tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Uit het onderzoek van De Lange W. is gebleken dat de functioneringsgesprekken duidelijk zijn verbeterd dankzij het gebruik van competentieprofielen (De Lange, 2008).

3.4.4 De ontwikkelfunctie

Het ontwikkelen van de werknemer en hierbij het beoordelen van het functioneren van de werknemer is belangrijk binnen een organisatie om een bepaald resultaat te verkrijgen. Via opleiding en training zal het functioneren van de werknemer in zijn/haar functie verbeteren.

Competentiemanagement zorgt ervoor dat de opleidingen en trainingen meer gericht zullen zijn op de competenties van de organisatie (De Lange, 2008).

3.4.5 De horizontale integratie

Zoals reeds werd aangehaald bij de communicatiefunctie, zorgt competentiemanagement ervoor dat er één duidelijke taal is op vlak van competenties en dat er een duidelijke structuur is binnen het bedrijf. Hierdoor kunnen de verschillende HRM-praktijken beter op elkaar worden afgestemd. Deze HRM-praktijken zijn: werving & selectie, beoordeling, ontwikkeling, enz. Wanneer deze HRM-praktijken op elkaar afgestemd zijn, is er sprake van horizontale integratie (Van Beirendonck, 2004).

3.4.6 De organisatiefunctie

Competentiemanagement heeft op zijn beurt ook invloed op de organisatie zelf. Uit het onderzoek van De Lange W. is gebleken dat door de invoering van competentiemanagement men op een meer kritische manier naar de functies en taken gaat kijken. De functiebeschrijvingen worden vervangen door competentieprofielen, deze zijn meer specifiek. Een functiebeschrijving is gericht op welke activiteiten er precies gedaan moeten worden in een bepaalde functie, een competentieprofiel daarentegen legt de focus meer op de kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om een bepaalde functie uit te oefenen.

Hiernaast wordt er ook op een kritische manier gekeken naar de werkorganisatie, met herschikkingen tot gevolg. Door meer aandacht te geven aan de werkorganisatie, gaat men ervoor zorgen dat iedere werknemer op de juiste plaats binnen de organisatie zit (De Lange, 2008).

3.4.7 De managementfunctie

Competentiemanagement is niet enkel nuttig voor de werknemers, maar ook voor de leidinggevendenden. Dankzij competentiemanagement kunnen de leidinggevendenden meer aandacht besteden aan het gedrag en de houding van de werknemers, dit maakt het tevens ook bespreekbaar (De Lange, 2008). De leidinggevendenden gaan op deze manier kijken naar de groeimogelijkheden van de werknemers.

3.4.8 De selectiefunctie

Competentiemanagement wordt zeer duidelijk toegepast tijdens de werving & selectie. Door de invoering van competentiemanagement gaat men zich tijdens de sollicitatie meer focussen op de kandidaat dan op de functie. Hierbij gaat men meer kijken naar de potentiële

groeimogelijkheden in plaats van zich enkel te focussen op de ervaringen uit het verleden. Het proces van werving & selectie gebeurt meer op een objectieve manier, hierbij is er ook aandacht voor de houding en het gedrag.

Ook wordt er meer aandacht besteed aan de mensen die reeds enige tijd in dienst zijn bij een bepaalde organisatie. Iedere werknemer wordt duidelijk gemaakt wat er van hem/haar verwacht wordt en hier wordt er ook naar de mening van de werknemers geluisterd (De Lange, 2008).

3.5 Gedeelde verantwoordelijkheid competentieontwikkeling

Competentieontwikkeling wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu, de werkgever, opleidingsinstelling, de overheid, enz. De overheid kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden aan de hand van subsidies aan de bedrijven zodat zij de competentieontwikkeling kunnen waarmaken, maar of de competentieontwikkeling effectief zal zijn, is grotendeels afhankelijk van de bereidheid van de individuele werknemers en de inzet van de bedrijven (Sels, et al., 2010).

De verantwoordelijkheid van het individu houdt in dat ze hun competenties zelf gaan beheren doorheen hun loopbaan. De organisatie is verantwoordelijk voor het aantrekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van de voor de organisatie vereiste competenties (EDUCAM; FVB; IPV, 2007).

3.6 Voordelen competentieontwikkeling

Wanneer men als bedrijf gaat inzetten op competentieontwikkeling, is dit een win-win situatie, met zowel voordelen voor de werknemers als voor de werkgever. Eén van de voordelen voor de werknemers is dat ze hun kennis en vaardigheden steeds kunnen blijven ontwikkelen. Hiernaast zorgt competentieontwikkeling en -management ervoor dat de werknemers een duidelijk beeld hebben over wat van hen verwacht wordt, competentieprofielen vormen hier een duidelijke basis. Dit zorgt er ook voor dat er tijdens de evaluaties op een objectieve manier beoordeeld wordt (Van Beirendonck, 2004).

Wanneer men inzet op competentieontwikkeling, zorgt men ervoor dat de werknemers breder inzetbaar zijn, het versterkt hun positie en motivatie, dit zorgt voor doorgroeimogelijkheden (ACLVB, s.d.).

Zoals reeds eerder vermeld zijn er ook voor de werkgever enkele voordelen, een eerste voordeel is dat ze beroep kunnen doen op gevormde werknemers. Hierdoor kan het bedrijf op zijn beurt de plannen van de organisatie beter afstemmen en zo sterker staan ten opzichte van de concurrentie (Baisier, 2002). Een tweede voordeel is dat de werknemers op deze manier meehelpen om bedrijfsdoelstellingen te behalen (ACLVB, s.d.).

3.7 Het competentieprofiel

Er bestaan heel wat hulpmiddelen die men kan gebruiken om competentieontwikkeling te optimaliseren, één daarvan is het gebruik van competentieprofielen. Een competentieprofiel bevat een lijst van de competenties waarover een werknemer zou moeten beschikken tijdens het uitvoeren van een bepaalde functie. In deze lijst kan men drie zaken onderscheiden over de taken, namelijk: het 'wat', het 'waarom' en het 'hoe' uitoefenen van de verschillende taken.

Een onderzoek van SERV wijst erop dat competentieprofielen verschillend zijn voor arbeiders en bedienden. Bij een competentieprofiel voor arbeiders ligt de focus vooral op technische competenties zoals kennis en vaardigheden (Baisier, 2002).

Het competentieprofiel is een handig hulpmiddel voor de werving & selectie van werknemers, op basis hiervan gaat men mensen screenen (Baisier, 2003). Hiernaast worden competentieprofielen ook gebruikt voor loopbaanontwikkeling, evaluatiegesprekken, opleidingen, enz. (Hendrikse, Heeremans, & Schellekens, 2010). Wanneer men gaat evalueren aan de hand van deze competentieprofielen, dan worden de resultaten achteraf bijgehouden in een competentiematrix (Baisier, 2003).

In 2010 heeft Tempera een onderzoek opgestart in verband met de competentieprofielen in de bouwsector. Op deze manier werd een instapcompetentieprofiel opgebouwd voor werfleiders in de wegenbouw. Dit instapcompetentieprofiel wordt ook toegepast binnen Willemen Infra nv. Dit geeft de noodzakelijke competenties weer waarover een beginnend werfleider moet beschikken, hiernaast geeft het ook de competenties weer die gedurende de eerste jaren worden aangeleerd. Aan de hand van dit instapcompetentieprofiel kan men een opleidingsprogramma opstellen op maat van de werknemer. Uit dit onderzoek is echter wel gebleken dat een toetsing naar competenties geen informatie geeft over hoe een opleidingstraject moet worden opgebouwd, dit wordt per individu en per onderneming bepaald (Albertijn & Desseyn, 2010).

3.8 Humanresourcemanagement en competentieontwikkeling

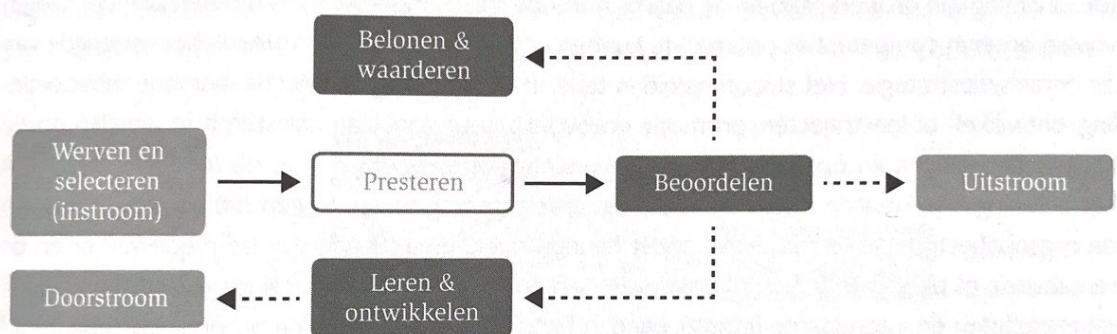
3.8.1 Wat is Human resource management?

Er zijn verschillende definities voor Human Resource management, hieronder wordt de definitie geschreven zoals weergegeven in het handboek HRM (Van Beirendonck, Cannaerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018).

Definitie: “HRM wordt omschreven als een beleidsvisie met daarbinnen concrete consistente HRM-praktijken die gericht zijn op het adequaat en duurzaam inzetten van mensen in de organisatie zodat medewerkers bijdragen aan het verwezenlijken van de organisatiedoelen en ook hun individuele doelstelling zoals welzijn, beloning en employability worden bereikt.” (Van Beirendonck, Cannaerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018).

Zoals beschreven in bovenstaande definitie, zorgen de HRM – praktijken ervoor dat de mensen op de juiste manier kunnen worden ingezet in een onderneming, hier hoort ook de ontwikkeling van de medewerkers bij. Aan de hand van het Harvardmodel en het Michiganmodel worden de verschillende HRM – praktijken uitgelegd. Deze twee modellen kunnen ook gekoppeld worden aan competentie management (De Hauw & De Vos, 2009).

3.8.2 Het Michiganmodel



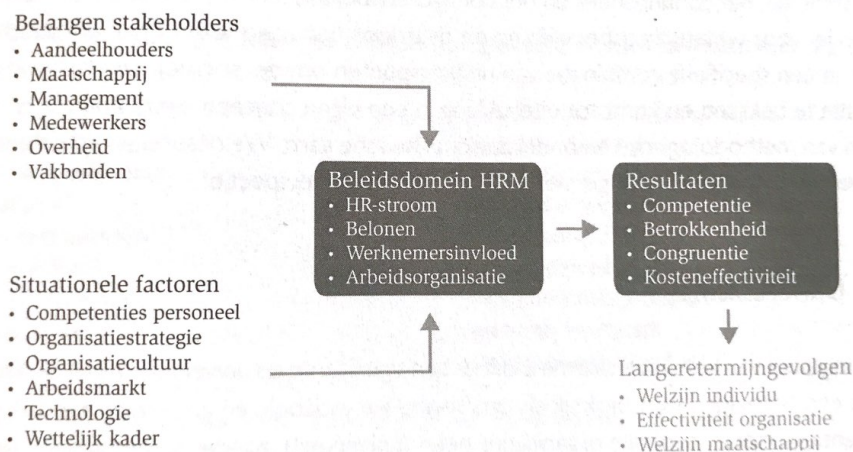
Figuur 1: Michiganmodel (Van Beirendonck, Cannaerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018)

Volgens het Michiganmodel zijn de vier HRM-praktijken onlosmakelijk met elkaar verbonden, de manier waarop men de HRM-praktijken organiseert heeft een grote invloed op de prestaties. De prestaties staan dus centraal in dit model (Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Humblet, & Lorré, 2010).

Deze vier HRM – praktijken zijn: selectie, opleiding, beoordeling en beloning. Het begint steeds bij de selectie, wanneer men op zoek gaat naar nieuwe werknemers moet men aandacht besteden aan de gevraagde competenties. Hierbij is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan de ‘fit’ tussen de persoon en de cultuur van de onderneming. Een tweede HRM-praktijk is het beoordelen, werknemers worden regelmatig beoordeeld op hun prestaties, op basis hiervan gaat men de werknemer belonen of ontwikkelen.

De vier HRM-praktijken moeten steeds op elkaar afgestemd zijn om elkaar op deze manier te versterken, dit noemt men ook de horizontale afstemming in een organisatie (Valkeneers, Mestdagh, & Benijts, 2012).

3.8.3 Het Harvardmodel



Figuur 2: Het Harvardmodel (Van Beirendonck, Cannaeerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018)

Een tweede model is het Harvardmodel, dit model gaat een stap verder dan het Michiganmodel en is meer gericht op de relatie tussen de werkgever en de werknemer. In dit model wordt ervan uitgegaan dat een werknemer zich goed moet voelen binnen een onderneming opdat hij zich verder kan ontwikkelen. In tegenstelling tot het Michiganmodel, waar de horizontale afstemming centraal staat, is hier de verticale afstemming van belang. De verticale afstemming houdt in dat de HRM-praktijken zijn afgestemd op de strategie van het bedrijf.

Vervolgens worden de onderdelen van het Harvard model kort besproken (Lievens, 2007). Ten eerste zijn er de belangen van de stakeholders. Het model geeft weer dat het HRM-beleid wordt beïnvloed door verschillende belanghebbenden, hier moet men dan ook rekening mee houden tijdens het uitwerken van een HR-beleid. Deze belanghebbenden zijn bijvoorbeeld: aandeelhouders, management, vakbonden, werknemers, enz. Hiernaast zijn er ook nog de situationele factoren die een invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid, zoals: strategie, cultuur, wetgeving, enz.

Deze twee elementen zullen steeds een invloed uitoefenen op de vier beleidsdomeinen die in dit model centraal staan. Deze vier beleidsdomeinen worden hier kort toegelicht.

- HR – stroom:

Dit beleidsdomein omvat de in-, door- en uitstroom van het personeel. Aan de hand van rekrutering, beloning en opleiding kan men ervoor zorgen dat mensen gaan ontwikkelen en eventueel doorstromen. Het beleid rond de in-, door-, en uitstroom moet aangepast zijn aan de strategie in een bedrijf, hierbij moet men ook aandacht hebben voor de werknemers zelf (Lievens, 2007).

- Beloningssystemen:

Het doel van de beloningssystemen is het behouden, aantrekken en motiveren van werknemers. Dit kan gaan van loopbaanmanagement tot het effectief uitbetalen van de lonen. Ook hier moet er rekening gehouden worden met de belangen van de werknemers en de bedrijfsstrategie. Ook moet dit beloningssysteem worden afgestemd op de drie andere beleidsdomeinen (Lievens, 2007).

- Werknemersinvloed:

Zoals reeds eerder vermeld, wordt er in dit model veel aandacht besteed aan de belanghebbenden zoals de werknemers zelf. Het management moet zich er bewust van zijn dat de werknemers een belangrijke rol spelen in het werkproces (Lievens, 2007). Er moet met andere woorden een overeenstemming zijn tussen de belangen van de werknemers en de belangen van de leidinggevenden ten opzichte van de uitvoering van hun werk.

- Arbeidsorganisatie of werksystemen:

Dit beleidsdomein beslist over de manier waarop de arbeid wordt georganiseerd. Aspecten die hier worden beslist, zijn bijvoorbeeld de taakinvulling of de gebruikte technologie. Hier moet er een evenwicht zijn tussen de belangen van het management en de belangen van de werknemers, want dit domein bepaalt de motivatie en betrokkenheid van de werknemers. Wanneer werknemers zich meer betrokken voelen, gaan ze zich beter inzetten om resultaten te behalen (Lievens, 2007).

Wanneer men deze vier beleidsdomeinen op de juiste manier toepast, heeft dit positieve gevolgen voor de competenties, de betrokkenheid en de kosteneffectiviteit. Zo zal het er in de eerste plaats voor zorgen dat de werknemers die worden aangetrokken, ook diegene zijn die men nodig heeft binnen de onderneming, met de juiste competenties. Ten tweede zal men er op deze manier voor zorgen dat de werknemers zich emotioneel betrokken voelen tot een bepaalde onderneming (Lievens, 2007).

Hiernaast heeft dit ook gevolgen voor de onderlinge afstemming tussen bijvoorbeeld werk en privé, organisatie en maatschappij, enz. Als laatste heeft dit een gevolg voor de kosteneffectiviteit, dit is het cijfermatige gedeelte, hier wordt gekeken naar gevolgen op vlak van loonkost, ziekteverzuim, personeelsverloop, enz.

Wanneer een bedrijf competentie management gaat toepassen is er al vanaf de werving en selectie een verschil te merken. De focus wordt dan eerder gelegd op de medewerker dan

op de functie waarvoor men komt solliciteren. Vanaf de werving en selectie is er aandacht voor de competenties van het individu (ACLVB, s.d.). Dit sluit aan bij het Harvardmodel.

3.9 Beoordelen van competenties

Wanneer competentieprofielen zijn opgesteld, is het duidelijk welke competenties iemand moet beheeren en ontwikkelen. Men weet dus welke competenties men moet gaan meten en beoordelen bij werknemers, dit kan men doen op verschillende manieren. Vervolgens worden de belangrijkste methoden besproken om competenties te beoordelen.

3.9.1 De WAKKER – methode

Een eerste methodiek die wordt toegepast om competenties te meten, is de WAKKER – methodiek. Via deze methodiek kan je gedrag op een objectieve en doelgerichte manier observeren. WAKKER staat voor Waarnemen, Aantekeningen maken, Klasseren, Kwalificeren, Evalueren en Rapporteren (vzw Mentor, s.d.).

1. Waarnemen

Tijdens de eerste stap wordt het concrete gedrag waargenomen. Het is belangrijk dat het gedrag wordt waargenomen dat belangrijk is voor het functioneren binnen de organisatie en binnen de functie. Het waarnemen is dus doelgericht, hierbij is het van groot belang dat er niet wordt geïnterpreteerd (vzw Mentor, s.d.).

2. Aantekeningen maken

Datgeen dat tijdens de eerste fase wordt waargenomen, moet zo compleet en concreet mogelijk worden neergeschreven (vzw Mentor, s.d.).

3. Klasseren

De derde stap is het klasseren, hier worden de observaties gekoppeld aan de verschillende competenties. De observaties worden met andere woorden gebundeld per competentie. Een competentiewoordenboek kan een handig hulpmiddel zijn tijdens het klasseren. Een competentiewoordenboek is een verzameling van alle competenties die voor een organisatie belangrijk zijn met duidelijke definities van de competenties (Competent van kop tot teen, s.d.).

4. Kwalificeren

Kwalificeren betekent dat er een waarde gekoppeld wordt aan een bepaalde competentie. Een vraag die tijdens deze stap wordt gesteld is bijvoorbeeld: 'Zijn de observaties over een bepaalde competentie eerder positief of negatief?' (vzw Mentor, s.d.).

5. Evalueren

Tijdens de voorlaatste fase, wordt de persoon over zijn/haar algemeen gedrag geëvalueerd, dit kan ook in overleg met anderen gebeuren (vzw Mentor, s.d.).

6. Rapporteren

De laatste stap is het rapporteren, hier wordt de conclusie zo helder mogelijk weergegeven. De persoon waarvan de competenties worden gemeten krijgt feedback over zijn functioneren, deze rapportering kan zowel schriftelijk als mondeling (vzw Mentor, s.d.).

3.9.2 Assessment en development centers

3.9.2.1 Assessment center

Uit een onderzoek in 2004 van Segers M. naar de impact van een assessment op leren, is gebleken dat steeds meer bedrijven nood hebben aan assessment centers om competenties te beoordelen (Segers, 2004). Tijdens een assessment wordt iemand beoordeeld op vlak van competenties door verschillende beoordelaars. Deze beoordelaars maken gebruik van verschillende technieken om de competenties te meten, zoals: een rollenspel, persoonlijkheidsvragenlijsten, testen, enz.

De mensen die deelnemen aan een assessment krijgen de kans om kennis te maken met situaties die kunnen voorkomen tijdens het uitoefenen van een bepaalde functie. Wanneer een assessment is afgerond, kunnen er uitspraken worden gedaan met betrekking tot selectie, promotie, loopbaanplanning, opleidingsbehoeften, enz. (Segers, 2004).

3.9.2.2 Development center

Een development center sluit sterk aan bij een assessment center, maar is meer gericht op het ontwikkelen van de competenties. Bij een assessment center ligt de focus meer op het beoordelen van competenties.

In een development center wordt er meer aandacht besteed aan de motivatie van een werknemer, het doel is hier om de werknemer verder te ontwikkelen binnen de functie. Een development center maakt gebruik van interviews om het gedrag te observeren, hier wordt er geen gebruik gemaakt van een rollenspel (Talentontwikkelaar, s.d.).

3.9.3 360° feedback

360° feedback is een techniek die wordt toegepast om competenties te beoordelen in samenwerking met verschillende actoren. Hier wordt ervan uitgegaan dat de personen uit de directe omgeving van iemand de beste beoordelaars zijn. De personen uit de directe omgeving zijn bijvoorbeeld collega's, leidinggevend en klanten (Van Beirendonck, 2004).

De betrokken personen moeten allemaal een gestructureerde vragenlijst invullen, deze vragenlijst is opgesteld aan de hand van een competentieprofiel voor een bepaalde functie. Nadat deze vragenlijst is ingevuld, volgt er een persoonlijk gesprek met de betrokken partijen. Alle relevante informatie wordt achteraf teruggekoppeld aan de beoordeelde door middel van een uitgebreid verslag met de sterke en zwakke competenties (Van Beirendonck, 2004).

Uit een onderzoek naar de visie op de 360° feedbackmethode, is gebleken dat 360° feedback zowel voordelen als nadelen heeft (Jansen & De Jong, 2001). Een voordeel hiervan is dat het individu op deze manier een duidelijk beeld krijgt over zijn/haar functioneren. Het is dan ook een zeer toegankelijk instrument met snel resultaat.

Een nadeel bij deze methodiek is echter wel dat de feedback van collega's en leidinggevend niet altijd even betrouwbaar is (Jansen & De Jong, 2001).

3.9.4 Competentiegericht interview

Het competentiegericht interview wordt ook wel het gedragsgericht interview genoemd. Tijdens dit interview wordt er vooral aandacht besteed aan het gedrag van een persoon en de competenties die men nodig heeft binnen een bepaalde functie. Men gaat tijdens het interview op zoek naar situaties van de mensen waarin de diverse competenties duidelijk naar boven kwamen. Om dit interview te voeren wordt er meestal gebruik gemaakt van dezelfde techniek, namelijk de STARR – methodiek (Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Humblet, & Lorré, 2010).

Hieronder wordt de STARR – methodiek verder uitgelegd (Universiteit Gent, s.d.):

- Situatie (S): de persoon moet een situatie beschrijven waarin er duidelijk sprake was van een bepaalde competentie.
- Taak (T): de persoon moet duidelijk maken wat zijn/haar rol was in deze situatie.
- Actie (A): de persoon geeft duidelijk weer wat hij/zij gedaan heeft in deze situatie.
- Resultaten (R): de persoon beschrijft de resultaten van zijn/haar acties.
- Reflectie (R): de persoon gaat reflecteren over de situatie. Hier wordt besproken wat goed ging en wat beter kon.

3.9.5 De evaluatiecyclus

De evaluatiecyclus bestaat uit drie gesprekken waarin de persoon op verschillende manieren geëvalueerd wordt. Deze drie gesprekken zijn: het planningsgesprek, het functioneringsgesprek en het evaluatiegesprek. Het planningsgesprek is het allereerste gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker waarin men afspraken gaat maken, hier worden de doelstellingen van de werknemer vastgelegd.

Na zes maanden vindt meestal het functioneringsgesprek plaats, tijdens dit gesprek wordt het functioneren van de werknemer besproken. Hier wordt gekeken naar de nood aan ondersteuning en opleidingen. Tijdens het laatste gesprek, het evaluatiegesprek, gaat de leidinggevende een oordeel vellen over de werknemer. Hier wordt dan ook een eventuele loonsverhoging besproken (Jobat, 2019).

3.10 Ontwikkelen van competenties

Het ontwikkelen van competenties gebeurt in verschillende fasen. Volgens Dessing M. en Lap E. zijn er vijf fasen in dit ontwikkelingsproces (Dessing & Lap, 2004). Deze vijf fasen zijn: de herkenning, het begrijpen, zelf – assessment, het oefenen en de toepassing.

3.10.1 Fase 1: de herkenning

De eerste fase is de fase van herkenning, gedurende deze fase gaat men de betekenis van de competentie en het bijhorende gedrag leren kennen. Binnen de ondernemingen worden er al snel verschillende betekenissen gegeven aan één competentie, om dit te beperken is de fase van herkenning van groot belang. Pas wanneer iedereen weet wat een bepaalde competentie betekent, kan men deze ontwikkelen (Dessing & Lap, 2004).

3.10.2 Fase 2: het begrijpen

De tweede fase is de fase van het begrijpen van de gevraagde competenties. Dit houdt in dat men de samenhang inziet tussen de competentie en de prestaties. Hier ontstaat inzicht in het belang van een bepaalde competentie voor een specifieke functie. Hier gaat men met andere woorden kijken of het nuttig is om een bepaalde competentie al dan niet te ontwikkelen (Dessing & Lap, 2004).

3.10.3 Fase 3: zelf – assessment

Het doel van de volgende fase, de fase van zelf – assessment, is het bepalen van de sterke en zwakke punten van een werknemer. Dit kan men doen op verschillende manieren, zoals: het geven van feedback, het assessment center, deelname aan 360° feedback. Deze drie manieren zijn reeds eerder aan bod gekomen (Dessing & Lap, 2004).

3.10.4 Fase 4: het oefenen

Tijdens de oefenfase gaat men de competentie effectief omzetten in de praktijk. Hier gaat men een actieplan opmaken over wat men kan doen om de competentie te ontwikkelen, hiernaast gaat men experimenteren. In deze fase gaat het in de eerste plaats om de vraag wat ontbreekt: is dat kennis of zijn dat vaardigheden? (Dessing & Lap, 2004).

3.10.5 Fase 5: het toepassen

De fase van het toepassen vormt de laatste fase in het proces van competentieontwikkeling. Tijdens deze fase gaat men zich de competentie eigen maken, de competentie wordt dus geïntegreerd in de dagelijkse manier van werken van de werknemer (Dessing & Lap, 2004).

3.11 Vormen van competentieontwikkeling

Zoals reeds eerder aangehaald zijn er verschillende manieren om competenties te meten en te beoordelen, hiernaast zijn er ook heel wat manieren om de competenties effectief te ontwikkelen. Uit een onderzoek naar de competentieontwikkeling binnen de bedrijven is gebleken dat het ontwikkelen van competenties verder gaat dan louter opleiding en training. Een ander belangrijk initiatief dat uit het onderzoek naar voor is gekomen, is het werkplekleren (De Hauw & De Vos, 2009).

3.11.1 Opleiding & training

De werknemers laten deelnemen aan opleidingen en trainingen is de meest gekende vorm van competentieontwikkeling, steeds meer bedrijven investeren in een interne opleidingsafdeling (De Hauw & De Vos, 2009). Opleiding houdt in dat men de competenties van werknemers gaat verbeteren om er op deze manier voor te zorgen dat ze breder inzetbaar zijn, dit kan men als bedrijf doen door zowel interne als externe opleidingen te organiseren (Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Humblet, & Lorré, 2010).

Uit het onderzoek naar competentieontwikkeling door De Hauw S. en De Vos A. is gebleken dat er bij opleiding en training vooral gefocust wordt op twee doelgroepen, namelijk de nieuwe werknemers en de hooggeschoolde jongeren (De Hauw & De Vos, 2009).

De nieuwe werknemers worden door middel van training en opleiding klaargestoomd om hun functie uit te oefenen. De hooggeschoolde jongeren krijgen veel opleidingen omdat er hoge verwachtingen zijn op vlak van ontwikkelingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden (De Hauw & De Vos, 2009).

In 2007 werd er een onderzoek gevoerd naar de effectiviteit van opleidingen, hieruit is als resultaat gekomen dat het niet altijd even gemakkelijk is om een gevolgde opleiding om te zetten in de praktijk (Burke & Hutchins, 2008). Er is dus meer nodig dan enkel training en opleiding om competenties te ontwikkelen.

3.11.2 Werkplekleren

Werkplekleren kan men definiëren als het ontwikkelen van competenties op of nabij de werkplek (SERV, 2009). Er zijn verschillende vormen van werkplekleren, in deze bachelorproef worden er drie vormen besproken, namelijk: coaching, mentorschap en duaal leren.

3.11.2.1 Coaching

Zoals reeds aangehaald bestaat competentieontwikkeling niet enkel uit training en opleiding, maar moet men meer inzetten op levenslang leren, door bijvoorbeeld het opvolgen van opleidingen aan de hand van coaching (De Hauw & De Vos, 2009). Coaching heeft te maken met 'leren' en is dan ook een vorm van het werkplekleren.

“Coaching is een manier van begeleiden doorheen het leerproces, dit zal ervoor zorgen dat bepaalde doelen sneller en efficiënter gerealiseerd worden” (Reijnen, s.d.).

De universiteit van Tilburg heeft een onderzoek gevoerd naar het effect van coaching op de competentieontwikkeling (De Hauw & De Vos, 2009). Hierbij heeft het onderzoek zich gebaseerd op de vier dimensies van coachen, namelijk: het geven van ondersteuning, het geven van feedback, het stimuleren van de reflectie en het opstellen van doelen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de competentieontwikkeling bij werknemers die voldoende ondersteuning krijgen of voldoende feedback ontvangen gemiddeld hoger ligt. Bij coaching is het ook belangrijk dat de coach de werknemer aanzet tot zelfreflectie, hierbij gaat de werknemer kritisch nadenken over zijn/haar handelen, dit verhoogt ook de competentieontwikkeling. De vierde dimensie speelt ook een grote rol, werknemers met uitdagende en realistische doelen gaan sneller hun competenties ontwikkelen dan werknemers met saaie of onrealistische doelstellingen (De Hauw & De Vos, 2009).

3.11.2.2 Mentorschap

Naast coaching is er ook nog mentorschap. “Een mentor is een persoon met ervaring in een bepaalde functie, die op basis van eigen ervaring, een minder ervaren persoon gaat begeleiden” (Encyclo, s.d.).

Coaching en mentorschap zijn twee begrippen die regelmatig met elkaar gelijkgesteld worden, maar toch zijn er duidelijke verschillen. Bij coaching ligt de verantwoordelijkheid om tot een oplossing te komen bij de werknemer, hij moet dit zelf gaan doen. Bij mentorschap daarentegen ligt de verantwoordelijkheid zowel bij de mentor, als bij de mentee.

Hiernaast is een mentor een inhoudelijke expert van zijn/haar functie die informatie en ervaringen gaat doorgeven aan de mentee, met als doel hem/haar te begeleiden en zelf ook bij te leren doorheen dit proces. Een coach is dan weer niet noodzakelijk een inhoudelijke expert, maar kan ook vaak iemand extern zijn (Stuyts, s.d.).

3.11.2.3 Duaal leren

Duaal leren is een combinatie van leren en werken. Volgens het beleid van duaal leren in 2018 heeft dit initiatief drie grote voordelen, namelijk: tegengaan van ongekwalificeerde uitstroom, verlagen van de jeugdwerkloosheid en creëren van een betere band tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt (Bourgeois, Crevits, & Muyters, 2018).

Voor de leerlingen biedt dit een unieke kans om competenties te ontwikkelen in een werkomgeving, dit zorgt ervoor dat ze meer kansen hebben op de arbeidsmarkt. Voor de ondernemingen is dit dan weer een unieke kans om competenties te ontdekken en te ontwikkelen (Tobback, Verhaest, & De Rick, 2018).

Volgens het decreet van duaal leren, gaat de leerling voor ongeveer zestig procent van zijn/haar tijd naar de werkplek, de rest van de tijd brengt hij/zij door op school (Bourgeois, Crevits, & Muyters, 2018).

3.12 Aandachtspunten bij competentieontwikkeling

Om ervoor te zorgen dat de verschillende manieren van competentieontwikkeling effectief zijn, moet je op enkele zaken letten. In de eerste plaats moet je ervoor zorgen dat de werknemers betrokken worden doorheen dit volledige proces. Wanneer werknemers kunnen meedenken over de competentieontwikkeling, gaan ze zich meer verbonden voelen tot dit competentiebeleid. Hiernaast is het belangrijk dat alles duidelijk en éénduidig wordt overgebracht naar de werknemers (De Hauw & De Vos, 2009).

3.13 De competentieagenda

De Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners zijn reeds verschillende jaren aan het samenwerken om de competentieontwikkeling binnen bedrijven te verbeteren. Ze hebben een competentieagenda opgesteld, deze agenda bevat tien actiepunten waarmee men talent wil ontdekken, ontwikkelen en inzetten. Hieronder worden de actiepunten opgelijst (Vesoc: Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité, 2010):

1. Zorgen voor meer informatie omtrent studie- en beroepskeuze.
2. Zorgen voor meer en beter werkplekieren.
3. Opstarten ondernemend onderwijs, hiermee bedoelt men dat leerlingen meer gemotiveerd moeten worden tot ondernemerschap.
4. Competenties op de arbeidsmarkt duidelijker zichtbaar maken zodat deze duidelijker herkend kunnen worden bij de kandidaten.
5. Het actieplan jeugdwerkloosheid, dit houdt in dat men de werkloosheid voor jongeren actief gaat aanpakken.
6. Stimuleren van competentiebeleid, in al zijn facetten, in bedrijven en organisaties
7. Opbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.
8. Werknemers aanzetten tot het volgen van opleidingen, loopbaanbegeleiding. De Vlaamse regering wil hiervoor een financiële tegemoetkoming zorgen.
9. Werk maken van werknemerschap, hiervoor gaat de Vlaamse regering een infokiosk oprichten voor mensen op de arbeidsmarkt.
10. Versterken van de sectorale invalshoek (Vesoc: Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité, 2010).

3.14 Competentieontwikkeling in de bouwsector

Het fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid (FVB) wil ervoor zorgen dat de competentieontwikkeling in de bouwsector effectiever wordt. Zij houden zich vooral bezig met het ontwikkelen van Bedrijfsopleidingsplannen (Constructiv, s.d.). Door deze BOP's te integreren in bedrijven, worden ze ertoe aangezet om meer na te denken over het opleidingsbeleid. Aan de hand van deze BOP's wordt er ook gewerkt aan de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) (EDUCAM; FVB; IPV, 2007).

Wanneer men als bedrijf op de juiste manier gebruik maakt van deze BOP's, kan men aanspraak maken op tussenkomsten in de opleidingskosten en de loonkosten van de arbeiders (Depue, et al., 2013).

Om arbeiders in de bouwsector aan te zetten tot competentieontwikkeling, worden er verschillende opleidingen aangeboden door Confederatie Bouw tijdens de winterperiode. Deze winteropleidingen kunnen gevolgd worden door arbeiders uit PC 124 van 1 december

tot 31 maart, hierbij wordt de arbeider werkloos gesteld wegens slecht weer. Ter vervanging van deze werkdag wordt er dan een opleiding aangeboden, deze dag wordt vervolgens vergoed via een opleidingspremie van Constructiv (Confederatie Bouw, s.d.).

3.14.1 Competentieontwikkeling binnen Willemen Infra

Binnen Willemen Groep zijn ze voortdurend op zoek naar nieuwe talenten met de ambitie om de organisatie sterker te maken, ze hechten veel belang aan zelfontplooiing. Hierbij vinden ze het belangrijk dat de werknemers betrokken zijn bij hun werk en dan ook waardering krijgen voor hun prestaties. Initiatief en ondernemerschap staan centraal binnen de organisatie (Willemen Groep, s.d.).

Enkele jaren geleden werd er een intern opleidingsinstituut opgericht binnen de firma, namelijk Willemen Academy. Binnen de Willemen Academy worden verschillende opleidingen aangeboden, zoals: managementopleidingen, opleidingen stellingbouw, opleidingen voor VCA, taalopleidingen, enz. (Willemen Groep, s.d.).

Naast de opleidingen die worden aangeboden door Willemen Academy, zijn er nog heel wat andere opleidingen die de arbeiders kunnen volgen. Arbeiders kunnen verschillende opleidingen volgen die aansluiten bij hun functie. Jaarlijks wordt er ook een opleidingsdag georganiseerd voor alle arbeiders met de Confederatie Bouw (Willemen Groep, s.d.).

Binnen de Willemen groep staat de COMPAS-methodiek centraal (SERV Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2009). Bij deze methodiek worden de ploegbazen en leidinggevendenden betrokken bij het hele leerproces van de werknemers. Ze worden begeleid en opgeleid zodat ze de werknemers zo goed mogelijk kunnen begeleiden (SERV Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2009).

Dit hangt samen met het mentorschap en peterschap dat wordt toegepast binnen de firma. Vanaf de eerste dag in dienst krijgt de werknemer een peter toegewezen. Deze persoon is iemand uit dezelfde ploeg als de ploeg waarin de nieuwe werknemer zal terecht komen. De peter zal de nieuwe werknemer wegwijs maken in het bedrijf of op de werf, hij is ook diegene waarbij men altijd terecht kan bij vragen.

Hiernaast is men binnen Willemen Infra nv te Hasselt volop bezig met het opstarten van het mentorschap, dit sluit gedeeltelijk aan bij het peterschap, maar het zijn toch twee verschillende initiatieven. De mentor is meestal de ploegbaas van de persoon die hij gaat begeleiden, ook heeft de mentor altijd een opleiding gevolgd om het mentorattest te behalen. De mentor gaat de mentee opleiden op basis van de ervaring die hij als ploegbaas heeft opgedaan binnen de firma.

Een tweede methodiek waarop de competentieontwikkeling binnen Willemen Infra nv te Hasselt is gebaseerd is de PDCA-Cyclus. Deze methodiek is opgedeeld in vier stappen, namelijk: Plan, Do, Check en Act. De eerste stap is de stap waarin gepland wordt wat het resultaat moet zijn, hier gaat men kijken wat de arbeiders willen bereiken. Tijdens deze stap gaat men ook een plan opstellen van de manier waarop men de competenties gaat ontwikkelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van opleidingen.

De tweede stap houdt in dan men het plan effectief gaat uitvoeren. Ten derde wordt de uitvoering van het plan opgevolgd en geëvalueerd. Tijdens de laatste stap wordt datgene wat men heeft bijgeleerd toegepast in de praktijk en op deze manier wordt dit verankerd in de werkwijze van de werknemer.

Jaarlijks vinden er evaluaties van de werknemers plaats op basis van de competenties. Hierin worden vaardigheden en attitudes geëvalueerd. Deze worden dan bijgehouden in een competentiematrix zodat ze deze kunnen vergelijken met de cijfers van het afgelopen jaar en bijsturen indien mogelijk (Personeelsdienst, 2019).

3.15 Besluit

Competentiemanagement vormt een activiteit binnen het Human Resources management, steeds meer bedrijven zetten hierop in om personeel aan te trekken en te behouden. Op deze manier kunnen ze zich onderscheiden van de concurrentie. Ook de Vlaamse regering is reeds enkele jaren aan het inzetten op de verbetering van competentieontwikkeling binnen de verschillende bedrijven. Hiervoor hebben ze een competentieagenda opgesteld met tien verschillende actiepunten.

De link tussen competentiemanagement en Human Resources management wordt in de literatuur duidelijk weergegeven aan de hand van twee modellen, namelijk het Michiganmodel en het Harvardmodel. In deze modellen worden de verschillende HRM-praktijken verder uitgelegd, hierbij wordt de werknemer steeds centraal gesteld. Ook binnen competentiemanagement is het belangrijk dat de werknemer centraal staat.

Competenties kunnen worden opgedeeld in twee categorieën, namelijk de gedrags- en technische competenties. In de bouwsector wordt er in de eerste plaats aandacht besteed aan de technische competenties van een werknemer. Vooraleer werknemers hun competenties kunnen ontwikkelen, moeten deze competenties eerst gemeten en beoordeeld worden. Hiervoor zijn er verschillende methodieken die men kan hanteren. Deze methoden zijn: de WAKKER-methode, assessment centers, 360° feedback, het competentiegericht interview en de evaluatiecyclus.

De meest gekende vorm om competenties te ontwikkelen is het geven van opleidingen, maar hiernaast zijn er nog verschillende andere vormen van competentieontwikkeling. Steeds meer wordt er ingezet op de ontwikkeling van competenties op de werkplek door middel van coaching, mentorschap en duaal leren. Binnen Willemen Infra nv regio Oost is men momenteel volop bezig met een initiatief rond mentorschap. Uit de literatuur is echter ook gebleken dat competentieontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid is van verschillende actoren.

Om de bedrijven in de bouwsector aan te zetten tot competentieontwikkeling van de arbeiders, heeft FVB bedrijfsopleidingsplannen opgesteld om hen te helpen met het ontwerpen van een duidelijk opleidingsbeleid. Dit aanbod wordt ook versterkt door middel van een financiële tussenkomst.

4. Praktijkgedeelte

4.1 Inleiding

In dit gedeelte van de bachelorproef, het praktijkgedeelte, wordt de visie van de arbeiders op competentie management en – ontwikkeling onderzocht. Meer specifiek de arbeiders binnen Willemen Infra nv regio Oost die in dienst zijn gekomen na 1 januari 2015.

Ten eerste wordt in dit onderdeel meer uitleg gegeven over de opzet van het onderzoek. Vervolgens wordt er een duidelijk beeld geschetst over de manier waarop het onderzoek gevoerd wordt. Hierna worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en besproken. Ten laatste wordt er een duidelijk antwoord geformuleerd op de onderzoeksvragen aan de hand van een conclusie, hierbij worden er ook enkele aanbevelingen geformuleerd voor Willemen Infra nv regio Oost.

4.2 Onderzoeksmethode

Zoals reeds eerder aangegeven, wordt er onderzocht wat de visie van de arbeiders op competentie management en –ontwikkeling is binnen Willemen Infra nv regio Oost. Hierbij ligt de focus op de arbeiders die in dienst zijn gekomen na 1 januari 2015. De keuze werd gemaakt om kwantitatief onderzoek te combineren met kwalitatief onderzoek.

Deze combinatie werd gekozen, omdat op deze manier de beste resultaten kunnen bekomen worden omtrent competentie management en -ontwikkeling. Via kwantitatief onderzoek kunnen er cijfermatige resultaten weergegeven worden over de huidige situatie van competentie management en –ontwikkeling bij de arbeiders binnen Willemen Infra nv regio Oost. De resultaten kunnen met andere woorden omgezet worden in cijfers en grafieken. De populatie voor het onderzoek bestaat uit 39 respondenten, dit is een redelijk groot aantal en vormt dan ook een tweede argument voor het voeren van kwantitatief onderzoek. Voor het uitvoeren van het onderzoek werd er gebruik gemaakt van enquêtes, dit is de meest effectieve en efficiënte manier om resultaten te bekomen bij de arbeiders. De vragenlijst bestaat grotendeels uit gesloten vragen, maar hierbij worden er ook enkele open vragen gesteld aan de arbeiders. Omdat er open vragen geformuleerd worden in de vragenlijst, wordt er ook een gedeelte kwalitatief onderzoek gevoerd. Door middel van kwalitatief onderzoek kan er een meer diepgaand beeld gevormd worden over de visie van de arbeiders op competentie management en -ontwikkeling. Doordat niet iedere arbeider even goed Nederlands spreekt, was het ook noodzakelijk om kwantitatief en kwalitatief onderzoek te combineren. Aan de hand van kwalitatief onderzoek kan er meer uitleg gegeven worden indien nodig.

4.3 Dataverzameling

De enquête is opgesplitst in vijf onderdelen. Deze vijf onderdelen zijn: werving & selectie, evaluaties, opleiding & vorming, kennis & vaardigheden en als laatste de ondersteuning. De enquête wordt opgedeeld in deze domeinen, omdat er op deze manier een duidelijk beeld kan gevormd worden per domein. Deze domeinen werden gekozen omdat ze een belangrijk onderdeel vormen van competentie management en –ontwikkeling. De vragen die binnen de verschillende onderdelen worden opgesteld, zijn gebaseerd op de literatuurstudie en onderzoeksvragen. Tijdens het opstellen van deze enquête werd echter wel rekening gehouden met enkele criteria, zoals:

- korte en bondige vragen opstellen;
- vragen afstemmen op de doelgroep;
- geen suggestieve vragen stellen;
- geen dubbele vragen stellen.

In de vragenlijst wordt grotendeels gebruik gemaakt van gesloten vragen, maar in functie van het kwalitatief onderzoek worden er ook enkele open vragen opgesteld. De gesloten vragen in de enquête bestaan hoofdzakelijk uit stellingen omtrent competentie management en -ontwikkeling bij de arbeiders. Deze stellingen hebben steeds vier antwoordmogelijkheden, namelijk: niet akkoord, gedeeltelijk akkoord, akkoord en helemaal akkoord. Door gebruik te maken van vier antwoordmogelijkheden kunnen ze geen tussenpositie aanduiden. Naast deze stellingen worden er ook enkele meerkeuzevragen gesteld.

In het onderzoek wordt er aandacht besteed aan de arbeiders binnen Willemen Infra nv regio Oost die na 1 januari 2015 in dienst zijn gekomen. De populatie bestaat uit 39 respondenten, hiervan moeten er 36 respondenten worden bevraagd om representatief te zijn. Deze 36 respondenten werden geselecteerd aan de hand van een aselechte steekproef. Hierbij werd er echter wel rekening gehouden met drie variabelen, namelijk: de functie, de leeftijd en de datum van indiensttreding. Hieronder worden deze kort toegelicht.

- Functie

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek werden er 36 respondenten ondervraagd, 25 hiervan zijn wegenwerkers. Dit is 69.4 % van de ondervraagden, wat overeenkomt met het aantal wegenwerkers uit de populatie. Hiernaast hebben vijf respondenten de functie ploegbaas, en zes respondenten zijn buizenleggers. De verhouding van deze verschillende functies komt overeen met de populatie binnen Willemen Infra nv regio Oost.

- Indiensttreding

Uit het jaar van indiensttreding kan geconcludeerd worden dat het grootste deel van de arbeiders in 2018 in dienst is gekomen, namelijk 20 van de 36 bevroegden. Verder zijn er zeven respondenten in dienst gekomen in 2017, vijf in 2016, twee in 2015 en twee in 2019.

- Leeftijd

De laatste variabele waarmee er rekening werd gehouden is de leeftijd van de respondenten. De meerderheid van de ondervraagden zijn tussen de 31 en 49 jaar, namelijk 21 personen. Elf respondenten zijn jonger dan 30 jaar en vier zijn er ouder dan 50 jaar.

De verhoudingen van deze drie variabelen zijn gelijk in de populatie en in de steekproef, hieruit kan men dus afleiden dat het onderzoek representatief is. Ten tweede kan men stellen dat de steekproef voldoende groot was, met een foutenmarge van vijf procent moesten er 36 werknemers bevroegd worden, dit is dan ook gelukt en ook hierdoor is deze steekproef representatief. In dit onderzoek is er sprake van externe validiteit binnen de populatie. De resultaten zijn geldig voor de volledige populatie binnen Willemen Infra nv regio Oost, maar ze zijn niet te veralgemenen naar andere ondernemingen.

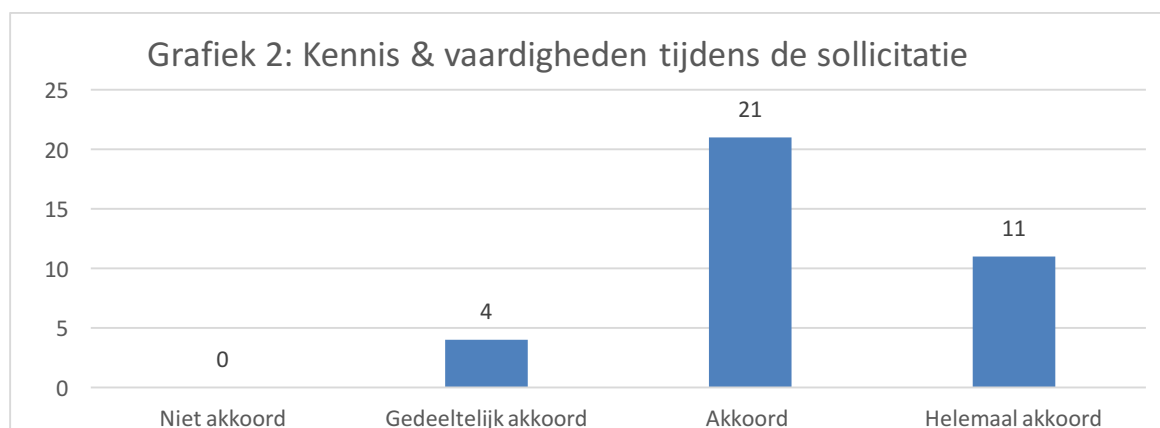
Daarnaast is er sprake van instrumentele validiteit, doordat er gewerkt is met een gestandaardiseerde enquête. Hierbij werden echter wel enkele problemen ondervonden, in de eerste plaats werd er te snel 'akkoord' gekozen als antwoord. Ten tweede zou het beter zijn als de antwoordmogelijkheid 'gedeeltelijk akkoord' anders was geformuleerd. Een betere antwoordmogelijkheid zou 'eerder niet akkoord' zijn.

Voor het afnemen van de enquêtes werden er verschillende methoden toegepast om dit op de meest doeltreffende manier te volbrengen. Voor 29 enquêtes ben ik ter plaatse gegaan op twaalf verschillende werven. Eén van de respondenten heeft de enquête beantwoord via een telefonisch gesprek en de zes anderen hebben de enquête ingevuld via e-mail.

4.4 Resultaten

4.4.1 Werving & selectie

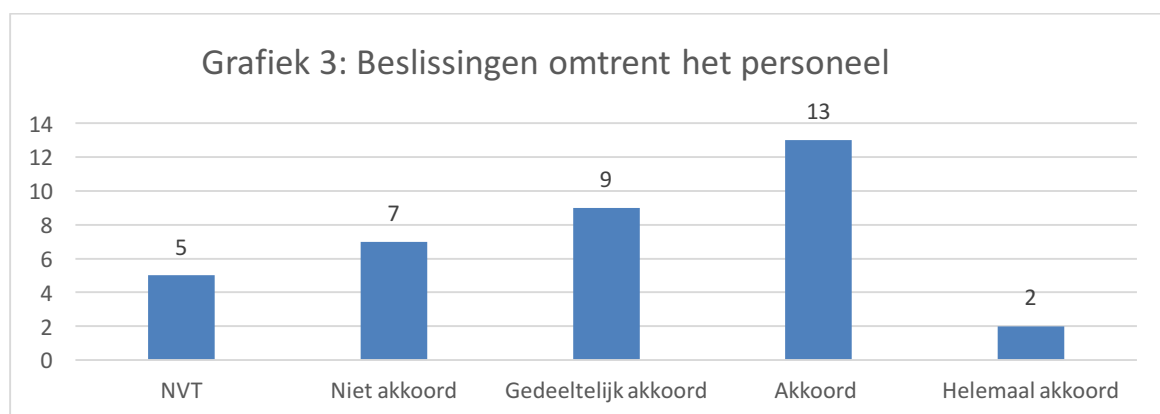
4.4.1.1 Stelling: Tijdens mijn sollicitatie werd er aandacht besteed aan mijn kennis en vaardigheden



Grafiek 2: Kennis & vaardigheden tijdens de sollicitatie

Een sollicitatie voor een arbeider in de bouwsector is totaal verschillend met een sollicitatie voor een bediende. Een sollicitatie met een arbeider gebeurt meestal op een meer informele manier, waarbij er meer aandacht wordt besteed aan de algemene zaken binnen een bepaalde functie dan aan de kennis en vaardigheden van de werknemer. Uit deze enquête is gebleken dat de arbeiders dit toch anders ervaren. 58,3% is akkoord en 30,6% is helemaal akkoord met deze stelling. 11,1% van de bevroagden geven aan dat ze 'gedeeltelijk akkoord' zijn.

4.4.1.2 Stelling: Ik word betrokken bij beslissingen omtrent het personeel



Grafiek 3: Beslissingen omtrent het personeel

De antwoorden op deze stelling zijn verdeeld. Slechts twee respondenten geven aan dat ze 'helemaal akkoord' gaan met deze stelling. Zeven respondenten geven aan dat ze niet betrokken worden met de beslissingen omtrent het personeel. Hiernaast waren er vijf

respondenten die deze vraag niet hebben ingevuld, dit omdat zij dit nog niet ondervonden hebben.

4.4.1.3 Open vraag: Wat zou je ervan vinden als je bij indiensttreding een takenpakket zou ontvangen?

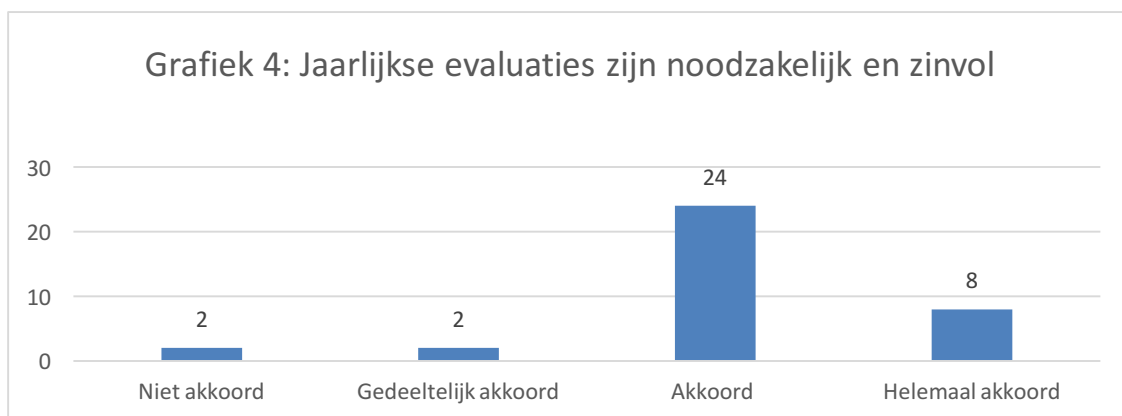
Doorheen de enquête werden ook enkele open vragen gesteld, deze vragen leunden dan weer meer aan bij het kwalitatief onderzoek. Eén van de vragen die werd gesteld, was: “Wat zou je ervan vinden als je een takenpakket zou ontvangen bij indiensttreding?”. Er werd gekozen om dit als open vraag te stellen, omdat het voor de arbeiders niet altijd vanzelfsprekend is wat een competentieprofiel of een takenpakket inhoudt. Door middel van een open vraag kan er extra informatie gegeven worden indien nodig, ook kunnen de respondenten op deze manier een meer uitgebreid en persoonlijk antwoord geven. 23 respondenten geven aan dat dit wel een goed idee zou zijn, op deze manier krijgen ze een beter beeld van wat er van hen verwacht wordt binnen een bepaalde functie. Hierbij is het wel belangrijk dat dit goed wordt opgesteld met duidelijke omschrijvingen. Slechts één respondent geeft aan dat hij een takenpakket heeft ontvangen bij indiensttreding. Tien respondenten daarentegen vinden een takenpakket bij indiensttreding niet nodig omwille van verschillende redenen. Deze redenen zijn: te veel taken, reeds ervaring dus ze kennen het takenpakket al, het lukt nu toch ook zonder takenpakket.

4.4.2 Evaluaties

4.4.2.1 Open vraag: Ik ben ervan op de hoogte dat er een jaarlijkse evaluatie gebeurt

Het meten en beoordelen van competenties vormt een zeer belangrijk onderdeel van competentie management en -ontwikkeling. Dit vormt de basis om er mee aan de slag te gaan. Jaarlijks vinden er evaluaties plaats bij de arbeiders van Willems Infra nv regio Oost, hierbij worden de arbeiders beoordeeld door de werfleiders. De arbeiders zelf worden echter niet betrokken bij de evaluaties, maar deze gebeuren via de werfleiders onderling. Aan de hand van deze evaluaties wordt er dan beslist over een eventuele salarisverhoging of functieverandering. 31 bevroagden geven aan dat ze op de hoogte zijn van deze jaarlijkse evaluaties. Vijf respondenten zijn niet op de hoogte van de jaarlijkse evaluatie, maar drie van deze vijf hebben dit jaar wel al een evaluatie gehad. Eén van deze vijf is pas in 2019 begonnen en is niet op de hoogte van het feit dat er jaarlijks evaluaties plaatsvinden. 22 respondenten hebben dit jaar reeds een evaluatie gehad.

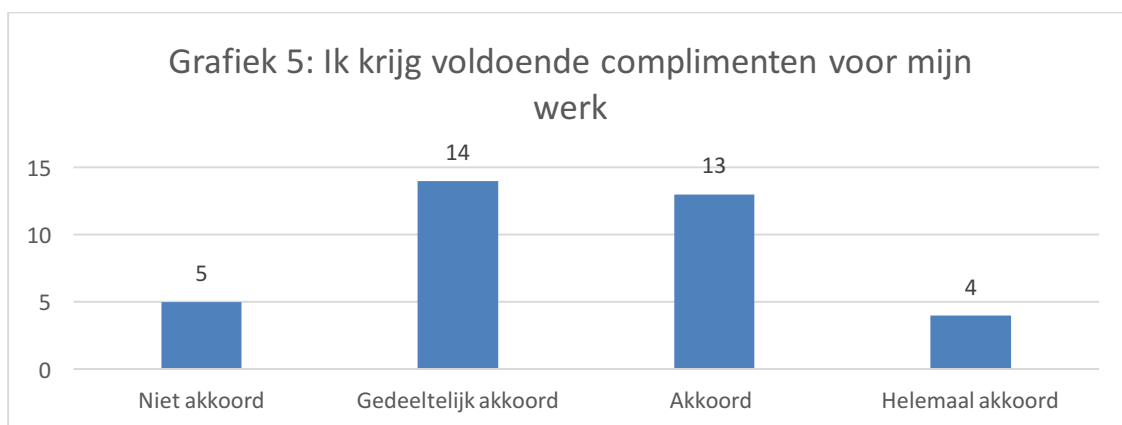
4.4.2.2 Stelling: Jaarlijkse evaluaties zijn noodzakelijk en zinvol



Grafiek 4: Jaarlijkse evaluaties zijn noodzakelijk en zinvol

Door middel van deze stelling was het de bedoeling te weten te komen of de arbeiders deze evaluaties als noodzakelijk en zinvol ervaren, ondanks het feit dat ze er niet persoonlijk bij betrokken zijn. Uit deze vraag kan duidelijk worden afgeleid dat het merendeel van de arbeiders deze evaluaties als noodzakelijk en zinvol ervaren. Slechts twee van de respondenten zijn niet akkoord en twee zijn respondenten zijn gedeeltelijk akkoord. Hierbij valt het wel op dat diegene die 'niet akkoord' of 'gedeeltelijk akkoord' hebben aangeduid alle vier de functie van wegenwerker uitoefenen.

4.4.2.3 Stelling: Ik krijg voldoende complimenten voor mijn werk



Grafiek 5: Ik krijg voldoende complimenten voor mijn werk

Waardering is van groot belang om competenties te ontwikkelen. De meningen over het geven complimenten op de werkvloer zijn zeer verdeeld. 11,1 % van de respondenten is helemaal akkoord met de stelling, 36,1% is akkoord, 38,9 % daarentegen is gedeeltelijk akkoord en 13,9 % is niet akkoord. Wat hierbij wel opvallend is, is dat drie van de vier respondenten die ouder zijn dan 50 jaar, vinden dat ze onvoldoende complimenten krijgen over het werk.

4.4.2.4 Open vraag: Had het evaluatiegesprek een meerwaarde voor jou?

Elf respondenten geven aan reeds een persoonlijk evaluatiegesprek gehad te hebben doorheen hun loopbaan bij Willemen Infra nv regio Oost. Deze elf vinden dat dit gesprek een meerwaarde voor hen heeft. De meest terugkomende reden is de vraag naar feedback en dat je op deze manier te weten komt wat je sterke en zwakke punten zijn.

4.4.2.5 Open vraag: Zou je in de toekomst meer betrokken willen worden bij de jaarlijkse evaluaties?

Zeven respondenten geven aan dat het niet nodig is om persoonlijke evaluatiegesprekken in te plannen. 28 respondenten zouden graag meer persoonlijk betrokken worden bij de evaluatiegesprekken.

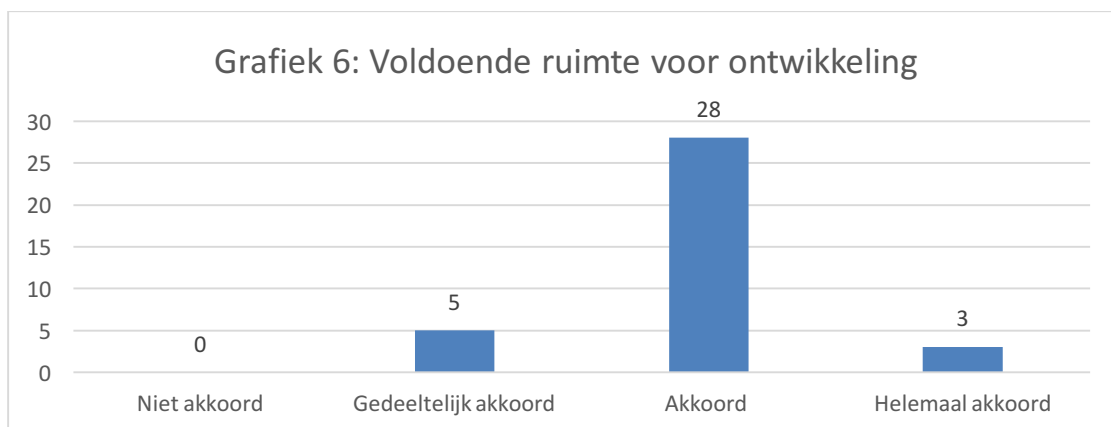
“Ja, eventuele opmerkingen of positieve dingen kunnen dan gecommuniceerd worden door middel van een gesprek.” (respondent 31)

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat dit een goed idee is omdat men op deze manier te weten kan komen wat de verbeterpunten zijn binnen hun functie. Verscheidene respondenten willen dat dit jaarlijks gebeurt, samen met de personeelsdienst of werfleider. Eén respondent geeft aan dat dit enkel nuttig is wanneer je juist in dienst bent gekomen.

“Niet echt nodig, als er punten zijn waaraan gewerkt moet worden, mag dat zeker gemeld worden. Maar persoonlijk zou ik niet weten wanneer, de dagen zijn zo al zeer goed gevuld.” (respondent 23)

4.4.3 Opleiding & vorming

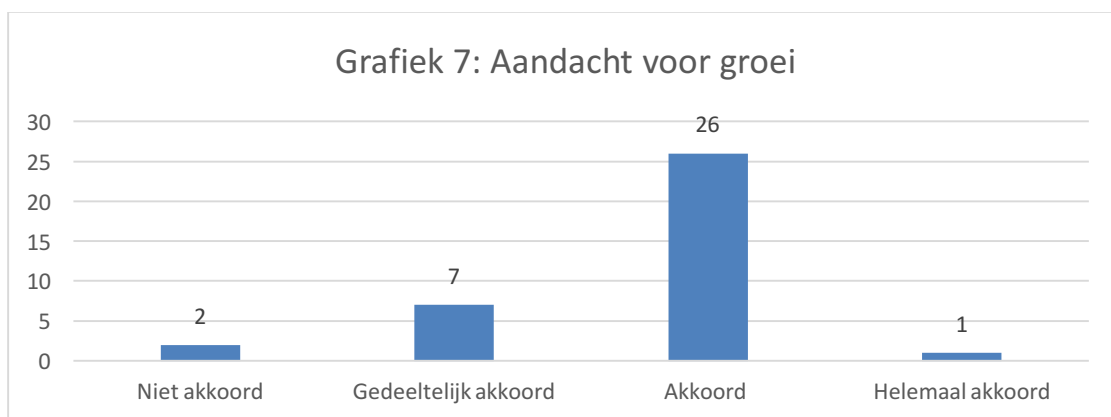
4.4.3.1 Stelling: Er is binnen Willemen Infra nv voldoende ruimte om jezelf te ontwikkelen aan de hand van opleidingen, vormingen, coaching, enz.



Grafiek 6: Voldoende ruimte voor ontwikkeling

77,8 % van de respondenten is akkoord met de stelling, 8,3% is helemaal akkoord. Amper 13,9 % is gedeeltelijk akkoord.

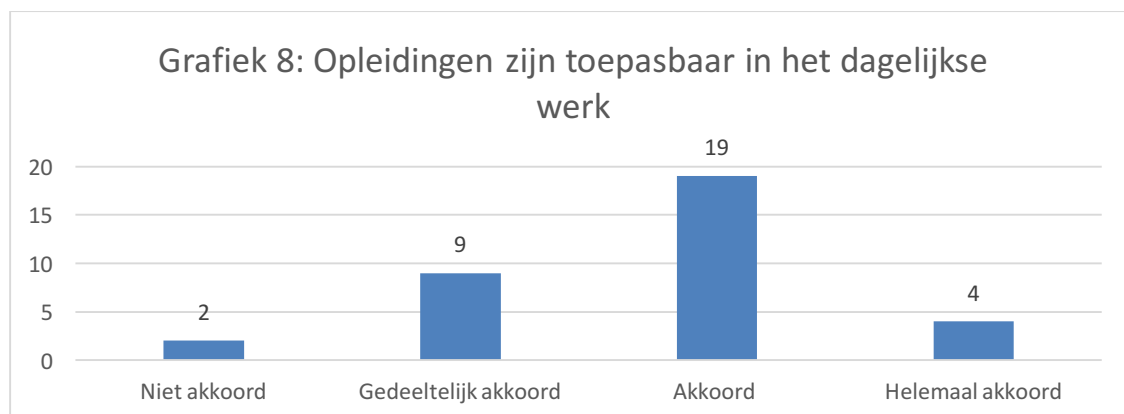
4.4.3.2 Stelling: Binnen het bedrijf wordt er aandacht besteed aan mijn groei binnen de functie



Grafiek 7: Aandacht voor groei

72,2% van de bevroagden gaat akkoord met de stelling, 2,8% is helemaal akkoord, 19,4% is gedeeltelijk akkoord en 5,6% is niet akkoord.

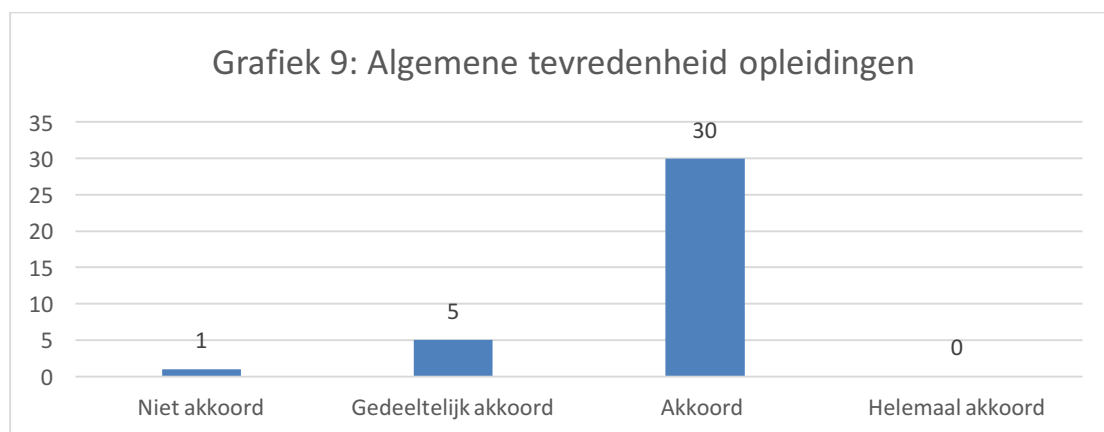
4.4.3.3 Stelling: De gevolgde opleidingen zijn steeds toepasbaar in het dagelijkse werk



Grafiek 8: Opleidingen zijn toepasbaar in het dagelijkse werk

Binnen Willemen Infra nv regio Oost worden verschillende opleidingen aangeboden, maar hierbij is het ook belangrijk dat deze opleidingen toepasbaar zijn in het dagelijkse werk. 11,1% is het er helemaal mee eens dat de gevolgde opleidingen toepasbaar zijn in het dagelijkse werk, 52,8% is hiermee akkoord, 25% is gedeeltelijk akkoord en slechts 5,6% is niet akkoord.

4.4.3.4 Stelling: Ik ben in het algemeen tevreden over de opleidingen die ik kan volgen binnen Willemen Infra nv



Grafiek 9: Algemene tevredenheid opleidingen

Deze stelling werd in de vragenlijst geplaatst om een duidelijk beeld te schetsen over de tevredenheid van de opleidingen binnen Willemen Infra nv. Over het algemeen kunnen we vaststellen dat de meerderheid van de respondenten tevreden is. 83,3% is akkoord met de stelling, 13,9% is gedeeltelijk akkoord en slechts 0,5% is niet akkoord.

4.4.3.5 Open vraag: Heb je reeds opleidingen gevolgd binnen Willemen Infra nv, welke?

Om een duidelijk beeld te vormen over het aanbod van de opleidingen binnen Willemen Infra nv regio Oost, werd de vraag gesteld aan de arbeiders welke opleidingen zij reeds gevolgd hebben. Dertien respondenten geven aan nog nooit een opleiding gevolgd te hebben binnen Willemen Infra nv, de 23 anderen wel. Opleidingen die door de respondenten werden gevolgd, zijn:

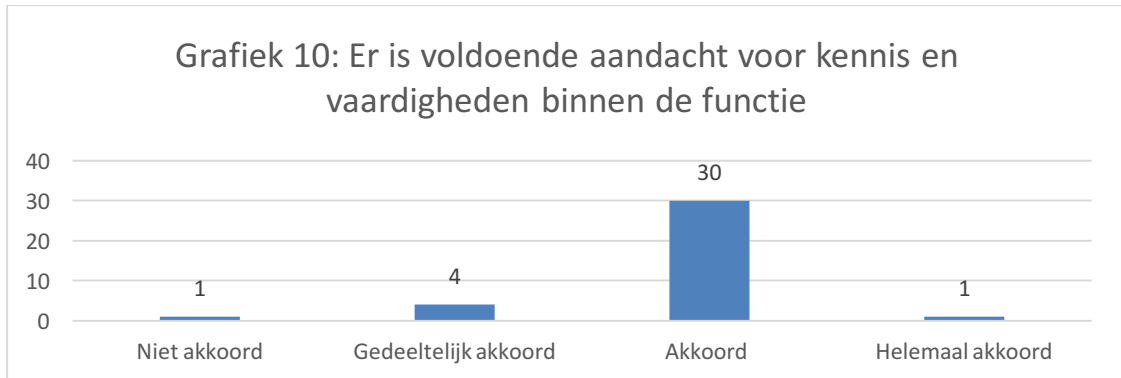
- basistechnieken wegebouw;
- basistechnieken huisaansluitingen;
- EHBO;
- mentoropleiding;
- opleiding VCA: dit is een opleiding rond preventie en veiligheid op de werkvloer, iedere werknemer in de bouwsector moet een attest van deze opleiding behalen;
- meten & uitlijnen;
- planlezen;
- hoogte en veiligheid;
- opleiding werfverkeer;
- rijbewijs BE.

4.4.3.6 Open vraag: Welke extra opleiding zou er voor jou als wegenwerker/ploegbaas/buizenlegger nog nuttig zijn?

Na de vraag over de gevolgde opleidingen, werd er een vraag gesteld over welke opleidingen men nog nuttig zou vinden binnen zijn functie. Hier kwamen verschillende opleidingen naar boven, enkele opleidingen die regelmatig werden benoemd, zijn: borduren zetten, planlezen, werken met meetstok, EHBO, hoogte meten en klinkers leggen.

4.4.4 Kennis en vaardigheden

4.4.4.1 Stelling: Ik heb het gevoel dat er voldoende aandacht is voor kennis en vaardigheden binnen de functie



Grafiek 10: Er is voldoende aandacht voor kennis en vaardigheden binnen de functie

Competenties bestaan uit kennis en vaardigheden, het is dus van groot belang dat hier voldoende aandacht aan besteed wordt binnen een bedrijf waar competentie management wordt toegepast. Het grootste gedeelte van de respondenten is akkoord met de stelling, namelijk 83,3%.

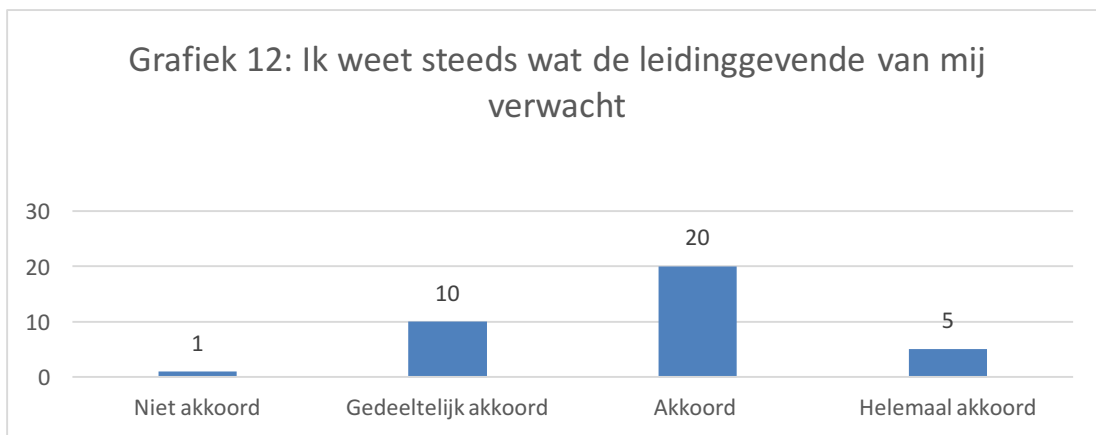
4.4.4.2 Stelling: Mijn werk sluit aan bij mijn kennis en vaardigheden



Grafiek 11: Mijn werk sluit aan bij mijn kennis en vaardigheden

Competentiemanagement houdt grotendeels in dat de competenties op de juiste plaats worden ingezet binnen het bedrijf, dit betekent dus dat het werk moet aansluiten bij de kennis en vaardigheden van het individu. Aan de hand van deze stelling wordt een duidelijk beeld geschetst van de visie van de arbeiders hierover. 19,4% is helemaal akkoord, 61,1% is akkoord en 19,4% is gedeeltelijk akkoord.

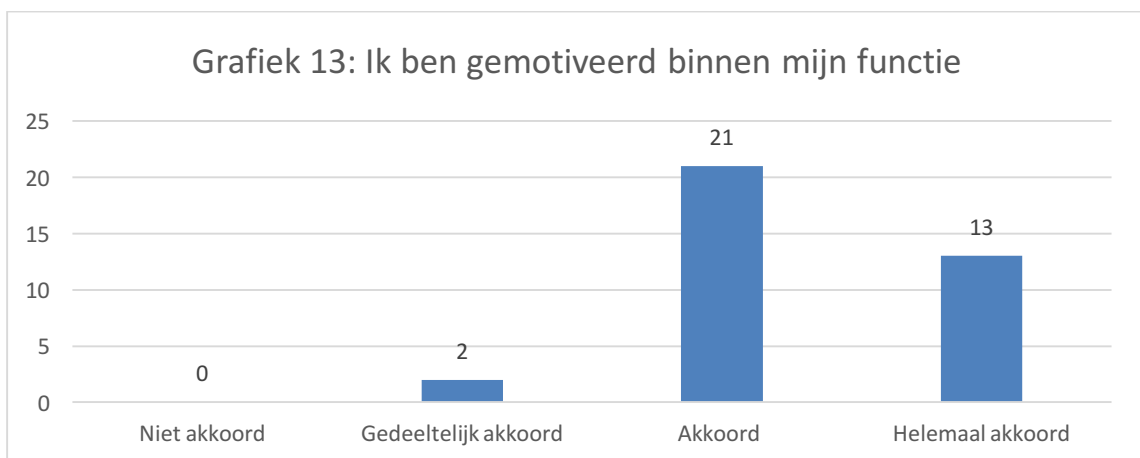
4.4.4.3 Stelling: Ik weet steeds wat de leidinggevende van mij verwacht



Grafiek 12: Ik weet steeds wat de leidinggevende van mij verwacht

De meerderheid, namelijk 55,6%, van de respondenten gaat akkoord met deze stelling en 13,9% is helemaal akkoord. Zij weten dus meestal wat de leidinggevende van hen verwacht gedurende het uitoefenen van hun job. 27,8% is gedeeltelijk akkoord en 2,8% is niet akkoord.

4.4.4.4 Stelling: Ik ben gemotiveerd binnen mijn functie

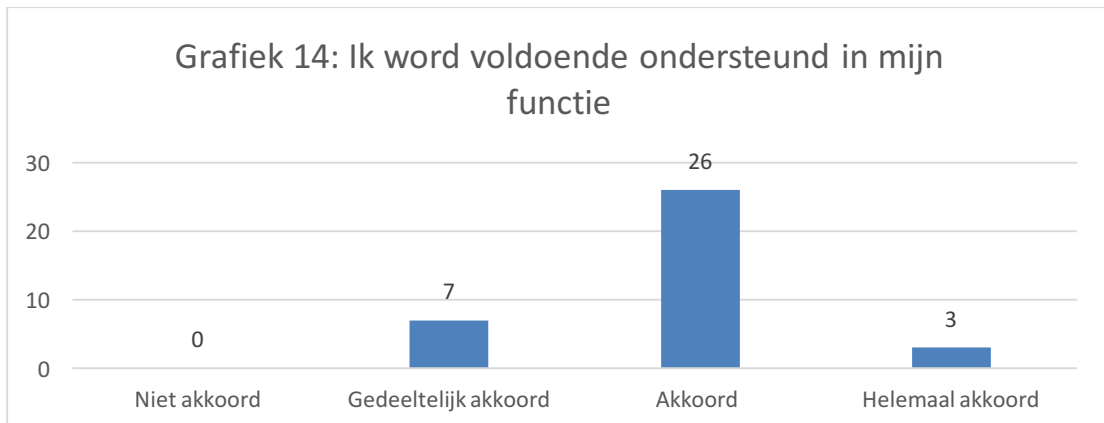


Grafiek 13: Ik ben gemotiveerd binnen mijn functie

Aan de hand van deze stelling wordt de motivatie van de werknemers weergegeven. Slechts twee respondenten geven aan dat ze gedeeltelijk akkoord zijn met deze stelling. 58,3% van de bevroagden daarentegen is akkoord en 36,1% is helemaal akkoord.

4.4.5 Ondersteuning binnen competentieontwikkeling

4.4.5.1 Stelling: Ik word voldoende ondersteund in mijn functie



Grafiek 14: Ik word voldoende ondersteund in mijn functie

Om de competenties te ontwikkelen is er nood aan heel wat ondersteuning, de antwoorden op deze stelling geven de mate van ondersteuning bij de arbeiders binnen Willemen Infra nv regio Oost weer. 26 respondenten, dat overeenkomt met 72,2%, geven aan dat ze akkoord zijn met de stelling, drie respondenten zijn helemaal akkoord. 19,4% is slechts gedeeltelijk akkoord.

4.4.5.2 Open Vraag: Wie kan er volgens jou voor zorgen dat je nog beter wordt in het uitoefenen van jouw functie?

Het doel van deze vraag is een beeld vormen van wie er volgens de arbeiders verantwoordelijk is voor de competentieontwikkeling. Deze vraag had vier antwoordmogelijkheden, meerdere antwoorden waren toegelaten. De vier antwoordmogelijkheden zijn: de directe leidinggevende, de werkgever, de personeelsdienst en ikzelf. Elf bevroagden geven aan dat zowel de leidinggevende als de werknemer zelf hiervoor verantwoordelijk is. Acht respondenten leggen de verantwoordelijkheid bij de directe leidinggevende. Twee zeggen dan weer dat de verantwoordelijkheid ligt bij de werkgever en de werknemer. Slechts drie geven aan dat de personeelsdienst medeverantwoordelijk is voor het verbeteren van het uitoefenen van de job. Amper vijf respondenten leggen de volledige verantwoordelijkheid bij zichzelf als werknemer.

4.4.5.3 Open vraag: Wat vind je van het mentorschap?

33 van de 36 respondenten geven aan dat het mentorschap een goed initiatief is. Het mentorschap heeft voor de respondenten verschillende voordelen, zoals: extra motivatie, ondersteuning en begeleiding bij de taken. Hierbij worden wel enkele opmerkingen gegeven, zo is het belangrijk dat er voldoende tijd aan wordt besteed binnen het bedrijf en dat er een klik is tussen de mentor en de werknemer.

De overige respondenten zijn niet overtuigd van dit initiatief. Eén respondent geeft aan dat er geen rekening mee gehouden wordt op de werf en een andere respondent geeft aan dat het afwachten is wat het effect van het mentorschap zal zijn.

4.4.5.4 Open vraag: Wat verwacht je nog van de personeelsdienst opdat je jouw job nog beter kan doen dan je die nu al doet?

De personeelsdienst kan een belangrijke rol spelen in de competentieontwikkeling van de arbeiders. Om een duidelijk beeld te krijgen over wat de arbeiders verwachten van de personeelsdienst, werd deze vraag gesteld tijdens het afnemen van de enquête.

Zes van de bevroagden geven aan dat de personeelsdienst niets kan doen om ervoor te zorgen dat ze hun werk nog beter kunnen uitoefenen. Vijf respondenten geven aan dat ze nu goed bezig zijn, hierbij vinden ze vooral het correct uitbetalen van de lonen belangrijk.

Volgens acht respondenten kan de personeelsdienst meer opleidingen aanbieden om ervoor te zorgen dat ze hun job nog beter kunnen uitoefenen. Andere verwachtingen van de arbeiders zijn: meer communicatie, persoonlijke evaluaties, gekwalificeerd personeel aanwerven, openstaan voor nieuwe ideeën.

4.5 Conclusies en aanbevelingen

4.5.1 Conclusie van de resultaten

Uit de enquête kunnen verschillende conclusies worden geformuleerd die van belang zijn in de verdere uitwerking van competentie management en -ontwikkeling binnen Willemen Infra nv regio Oost. De conclusie wordt opgedeeld per domein en als laatste wordt er een algemene conclusie geformuleerd over de onderzoeksvragen.

4.5.1.1 Werving & selectie

Uit de resultaten is gebleken dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat er rekening wordt gehouden met de kennis en vaardigheden tijdens de sollicitatie. In de literatuurstudie wordt ook meerdere keren aangehaald dat het van groot belang is om aandacht te besteden aan de kennis en vaardigheden van de werknemer. Op deze manier is er tijdens de sollicitatie meer aandacht voor de werknemer zelf. De conclusie is dus dat Willemen Infra nv regio Oost voldoende aandacht besteedt aan de competenties van de arbeiders tijdens de sollicitatie.

In het theoretisch kader van deze bachelorproef wordt het Harvardmodel aangehaald, dit model gaat meer in op de relatie tussen de werknemer en de werkgever. Eén domein van het HR-beleid volgens dit model is de arbeidsorganisatie, hier wordt beslist op welke manier het werk wordt georganiseerd. Hierbij is het belangrijk dat de werknemers zich betrokken voelen bij de manier waarop het werk wordt georganiseerd, dit zal bijdragen tot de motivatie van de werknemers en dan ook de resultaten van het bedrijf. Het kiezen en inzetten van het juiste personeel is hier één aspect van (Van Beirendonck, Cannaerts, Henderickx, & Van Beirendonck, 2018). In de enquête werd er een vraag gesteld om meer te weten te komen over de betrokkenheid van de werknemers bij het aanwerven van nieuw personeel. Meer specifiek werd de vraag gesteld of er naar hen geluisterd werd wanneer er iemand nieuw in de ploeg kwam en of er geluisterd werd wanneer er een kennis werd voorgesteld. Uit deze vraag kon men eigenlijk weinig concluderen, de meningen waren hierbij zeer verdeeld. Het valt wel op dat er toch een groot deel niet akkoord gaat met de stelling, namelijk 22,6% vindt dat ze onvoldoende betrokken worden bij beslissingen omtrent het personeel. Hiernaast is echter 48,4% wel tevreden.

Competentieprofielen en takenpakketten liggen aan de basis van competentieontwikkeling, door dit te gebruiken wordt het voor de werknemer duidelijk wat er van hen verwacht wordt. Momenteel wordt er binnen Willemen Infra nv regio Oost niet gewerkt met takenpakketten of competentieprofielen bij indiensttreding van een nieuwe werknemer. Omdat het invoeren van competentieprofielen een meerwaarde is volgens eerder onderzoek, werd door middel

van dit onderzoek afgetoetst hoe de arbeiders hierover denken. Uit de enquête kan afgeleid worden dat het een meerwaarde zou zijn als Willemen Infra nv een competentieprofiel of takenpakket zou opstellen voor nieuwe arbeiders. Dit sluit aan bij de performancefunctie van competentie management, het aanbieden van een takenpakket of competentieprofiel zal ervoor zorgen dat de arbeiders een duidelijker beeld hebben van de verwachtingen in een bepaalde functie. Op deze manier kunnen ze ook beter presteren en dit zal bijdragen tot de resultaten (De Lange, 2008). Hierbij vinden de arbeiders binnen Willemen Infra nv regio Oost het wel belangrijk dat dit correct wordt opgesteld met een duidelijke omschrijving. Ook zal dit zeer uitgebreid moeten zijn, omdat het over zeer veelzijdige functies gaat.

4.5.1.2 Evaluaties

Om competenties te kunnen ontwikkelen, moeten deze eerst gemeten en beoordeeld worden, dit gebeurt door middel van evaluaties. Een arbeider binnen Willemen Infra nv regio Oost wordt beoordeeld door verschillende werfleiders, dit leunt dus grotendeels aan bij de 360° feedbackmethode. Willemen Infra nv mist echter wel een belangrijk aspect van deze 360° feedback, dat is ook zo gebleken uit de enquête. De werfleiders evalueren de werknemers, maar dit wordt achteraf niet teruggekoppeld aan de werknemers zelf. Uit het onderzoek is gebleken dat 31 van de 36 bevroegden wel op de hoogte zijn van deze evaluatie, maar slechts elf respondenten geven aan dat ze ooit een persoonlijk evaluatiegesprek gehad hebben. Deze elf respondenten geven ook aan dat dit gesprek een duidelijke meerwaarde heeft, op deze manier komen ze te weten wat sterke en zwakke punten zijn. Uit de resultaten kan bovendien geconcludeerd worden dat 28 respondenten graag persoonlijk betrokken willen worden bij deze evaluaties. Ook kan men besluiten dat meer dan de helft vindt dat er onvoldoende complimenten gegeven worden.

4.5.1.3 Opleiding & vorming

Zoals eerder in de literatuurstudie werd aangehaald, zijn opleiding en vorming de meest gekende vormen om competenties te ontwikkelen. Uit dit onderzoek kunnen we concluderen dat de arbeiders binnen Willemen Infra nv regio Oost tevreden zijn over de opleidingen die worden aangeboden, 86% geeft aan dat er voldoende ruimte is om zichzelf te ontwikkelen. Hiernaast geeft 75% aan dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de groei binnen de functie. Uit een onderzoek in 2008 van Burke L. en Hutchins H. naar de effectiviteit van de opleidingen is gebleken dat de opleidingen niet altijd kunnen worden omgezet in de praktijk (Burke & Hutchins, 2008). Dit wordt ook duidelijk vanuit de enquête, 30% van de respondenten geeft aan dat de opleidingen niet altijd toepasbaar zijn in het dagelijkse werk.

4.5.1.4 Kennis en vaardigheden

Competentiemanagement houdt in dat de werknemers hun competenties optimaal kunnen benutten en ontwikkelen, hierbij is het wel belangrijk dat ze de juiste functie hebben binnen het bedrijf. Meer dan 80% van de respondenten geeft aan dat zijn functie aansluit bij zijn kennis en vaardigheden, dit betekent dus dat de meerderheid vindt dat ze op de juiste plaats zitten binnen het bedrijf. Ook zijn de arbeiders van Willemen Infra nv regio Oost gemotiveerd tijdens het uitoefenen van hun functie.

Bovendien kan uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat de leidinggevenden binnen Willemen Infra nv regio Oost voldoende aandacht besteden aan wat de werknemers moeten doen, de meerderheid van de bevroagden geeft aan dat ze steeds weten wat de leidinggevende van hen verwacht.

4.5.1.5 Ondersteuning

Uit de vragen rond de ondersteuning wordt afgeleid dat de arbeiders binnen Willemen Infra nv regio Oost over het algemeen voldoende ondersteund worden, meer dan 70% geeft aan voldoende ondersteuning te krijgen. Hiernaast werd in de literatuurstudie ook aangegeven dat competentie management een gedeelde verantwoordelijkheid is van verschillende actoren, dit wordt nogmaals duidelijk in de resultaten. De arbeiders leggen vooral de verantwoordelijkheid bij zichzelf en de directe leidinggevenden. Slechts enkele respondenten geven aan dat de personeelsdienst medeverantwoordelijk is. Uit een andere vraag wordt dan weer opgemerkt dat de personeelsdienst meer opleidingen kan aanbieden om ervoor te zorgen dat de arbeiders nog beter worden in het uitoefenen van hun job.

Een laatste conclusie is dat het initiatief rond mentorschap een zeer goed initiatief is volgens de medewerkers. Dit zorgt voor extra motivatie en ondersteuning. Uit de antwoorden wordt wel opgemerkt dat het voor de arbeiders belangrijk is dat er een klik is met de mentor en dat er voldoende tijd aan wordt besteed.

4.5.2 Algemeen besluit

Door middel van dit onderzoek kan er een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvragen. Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat het merendeel van de bevroagden tevreden is over competentie management en –ontwikkeling binnen Willemen Infra nv regio Oost. Dit wordt in het onderzoek enerzijds duidelijk doordat ze aangeven dat ze voldoende ondersteund worden in hun functie, ook blijkt dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de kennis, vaardigheden en de groei binnen de functie. Anderzijds blijkt uit het feit dat het merendeel aangeeft de juiste functie binnen het bedrijf te beoefenen, hierbij is het merendeel ook gemotiveerd tijdens het uitoefenen van deze functie.

Door middel van dit onderzoek gaan de respondenten nadenken over hun ontwikkeling en de manier waarop ze dit tot nu toe ervaren. Ondanks het feit dat de arbeiders aangeven dat er voldoende ruimte is om zich te ontwikkelen door middel van opleidingen, geven ze ook aan dat de opleidingen niet altijd toepasbaar zijn in de praktijk. Tevens gaat het merendeel van de respondenten suggesties geven over welke opleidingen er nog gevolgd kunnen worden. Er wordt op deze manier een aanzet gegeven tot nadenken over het functioneren en de ontwikkelingsbehoeften. Dit geeft ook aan dat de arbeiders echt wel belang hechten aan competentieontwikkeling.

Om de groei van de arbeiders op te volgen, worden er jaarlijks evaluaties georganiseerd door de werfleiders. Doordat de arbeiders beoordeeld worden door verschillende actoren, is er sprake van 360° feedback. Bij deze 360° feedback is het echter wel belangrijk dat de feedback wordt teruggekoppeld aan de werknemer, dit is bij Willemen Infra nv regio Oost niet het geval. Uit de resultaten kan worden besloten dat de meerderheid van de bevroagden aangeeft dat ze meer persoonlijk betrokken willen worden bij deze evaluaties. Op deze manier kunnen ze zichzelf meer ontwikkelen.

Niet enkel de arbeiders hechten belang aan hun eigen competentieontwikkeling, dit is eerder een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende actoren. Uit de enquête blijkt dat deze verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer zelf en de directe leidinggevenden. Om ervoor te zorgen dat de werknemers hun competenties kunnen ontwikkelen is het dus belangrijk dat zij weten wat er van hen verwacht wordt. Door dit onderzoek wordt duidelijk dat de meerderheid van de bevroagden ervan op de hoogte is wat de leidinggevende van hen verwacht. Een hulpmiddel hierbij kan een takenpakket bij indiensttreding zijn, op deze manier komen de nieuwe werknemers al grotendeels te weten wat de leidinggevende van hen verwacht.

Ondanks het feit dat de bevroagde arbeiders aangeven dat ze onvoldoende complimenten krijgen over hun werk, zijn ze over het algemeen wel tevreden over de ondersteuning die ze krijgen tijdens het uitoefenen van hun job. Om dit te versterken vinden de arbeiders het mentorschap een goed idee, op voorwaarde dat hier voldoende tijd aan wordt besteed.

4.5.3 Aanbevelingen

Vanuit dit onderzoek kunnen er enkele aanbevelingen geformuleerd worden voor Willemen Infra nv regio Oost, door middel van deze aanbevelingen wordt Willemen Infra nv aangezet tot het verbeteren van competentie management en -ontwikkeling.

Een eerste aanbeveling gaat over de sollicitaties. Het zou goed zijn om een competentieprofiel in te voeren, zodat dit gebruikt kan worden tijdens de sollicitatie en indiensttreding van een nieuwe werknemer. In de eerste plaats zorgt dit ervoor dat een sollicitatie steeds op dezelfde manier gebeurt, hierbij wordt telkens de focus gelegd op éénzelfde competentieprofiel. Ten tweede zorgt het invoeren van competentieprofielen ervoor dat de werknemers een duidelijk beeld krijgen van wat er van hen verwacht wordt in een bepaalde functie. Uit de resultaten blijkt dat de arbeiders het ook een goed idee vinden om een competentieprofiel of takenpakket mee te geven bij indiensttreding.

Een volgende aanbeveling heeft betrekking op de jaarlijkse evaluaties. Om de jaarlijkse evaluaties te verbeteren, zou het een goed idee zijn om deze evaluaties steeds terug te koppelen aan de werknemer door middel van een persoonlijk evaluatiegesprek. Via de persoonlijke evaluatiegesprekken komen de arbeiders te weten wat hun sterke en zwakke eigenschappen zijn, op deze manier kunnen ze zichzelf beter ontwikkelen. Men kan deze persoonlijke evaluatiegesprekken bijvoorbeeld doen op basis van de WAKKER-methodiek of door middel van een competentiegericht interview.

Nu er een beeld is geschetst over de visie van de arbeiders omtrent competentie management en –ontwikkeling, kan Willemen Infra nv regio Oost zich meer gaan focussen op de uitvoering hiervan. Uit de resultaten is gebleken dat de opleidingen die worden gevolgd door de arbeiders, niet altijd toepasbaar zijn in de praktijk. Om dit te verbeteren zou het nuttig zijn om hierrond verder onderzoek te voeren bij de arbeiders. Op deze manier kunnen zij zelf aangeven welke opleidingen belangrijk zijn tijdens het uitoefenen van hun functie, dit zorgt ervoor dat de opleidingen meer praktijkgericht zijn.

Hierbij zou het een handig hulpmiddel zijn om een document op te stellen dat jaarlijks verstuurd kan worden naar de arbeiders. Op dit document zullen de arbeiders dan een lijst met opleidingen terugvinden die aansluiten bij hun functie, hier kunnen ze aanduiden welke opleidingen ze willen volgen in dat jaar. Deze opleidingen kunnen dan gevolgd worden als winteropleiding, aangeboden door Confederatie Bouw en Constructiv. Het zou ook een meerwaarde zijn als er in dat document ruimte wordt voorzien waarin de arbeiders zelf nog andere opleidingen kunnen voorstellen.

5. Kritische reflectie

Gedurende het laatste semester van de opleiding heb ik de opdracht gekregen om een bachelorproef te schrijven in samenspraak met mijn stageplaats. Samen met de stagementor en collega's op de personeelsdienst werd het onderwerp competentie management gekozen, hierna hebben we dan ook de onderzoeksvraag opgesteld.

Vooraleer ik effectief begon met het schrijven van het theoretisch kader, ben ik mij meer gaan verdiepen in het onderwerp. Er is veel theorie te vinden op het internet rond dit onderwerp, hierbij viel het echter wel op dat er in het verleden nog niet veel onderzoek gevoerd werd rond competentie management en -ontwikkeling. Zowel van het internet, als uit de bibliotheek, had ik verschillende artikels verzameld, hierna moest er worden geselecteerd wat belangrijk was voor dit onderzoek. Dit was geen gemakkelijke opdracht, maar door te focussen op de onderzoeksvragen en met de hulp van mijn stagementor is het dan toch gelukt.

Een tweede moeilijkheid hierbij was het uitzoeken van bruikbare bronnen. Er waren zeer veel bronnen te vinden, maar dan moest er nog geselecteerd worden op bruikbaarheid en betrouwbaarheid. Deze keuze werd gebaseerd op volgende aspecten uit de les: de betrouwbaarheid van de auteur, de relevantie van de inhoud, primaire of secundaire bron en de datum van de bron.

Een tweede onderdeel van de bachelorproef is het praktijkgedeelte, in dit onderdeel werd onder andere de onderzoeksofzet besproken. Dit onderzoek werd gevoerd door middel van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is gebruikelijk in dit onderzoek, omdat de populatie redelijk groot is. De keuze ging uit naar de combinatie met kwalitatief onderzoek, omdat op deze manier een meer diepgaand beeld kan gevormd worden over de visie van de arbeiders. Via kwalitatief onderzoek kan er ook extra informatie gegeven worden aan de arbeiders indien nodig. Het onderzoek werd afgenomen door middel van een enquête bij 36 arbeiders die in dienst zijn gekomen na 1 januari 2015. Deze arbeiders hebben de functie van wegenwerker, ploegbaas of buizenlegger. De respondenten werden gekozen door middel van een aselecte steekproef, hierbij werd echter wel rekening gehouden met de verhouding van drie variabelen, namelijk: functie, leeftijd en datum indiensttreding. Hier kan ik dus duidelijk stellen dat mijn onderzoek representatief is.

In dit onderzoek is er sprake van externe validiteit binnen de populatie. De resultaten zijn geldig voor de volledige populatie binnen Willemen Infra nv regio Oost, maar ze zijn niet generaliseerbaar voor andere ondernemingen.

Zoals reeds eerder vermeld, werd in het onderzoek gebruik gemaakt van enquêtes. Samen met een collega uit Gent werd een enquête opgesteld die gebruikt werd bij alle respondenten. Bij iedereen werd dezelfde enquête afgenomen, omdat op deze manier een éénduidig en duidelijk beeld kan gevormd worden van de resultaten. In de enquête werd gewerkt met stellingen, de respondent kreeg dan vier antwoordmogelijkheden, namelijk: niet akkoord, gedeeltelijk akkoord, akkoord en helemaal akkoord. Hiernaast werden ook enkele open vragen opgesteld om een meer diepgaand beeld te vormen over de visie van de arbeiders op competentie management en -ontwikkeling. In dit onderzoek is er sprake van interne validiteit, omdat door middel van de enquête het gewenste werd gemeten en doordat de respondenten werden gekozen aan de hand van een aselecte steekproef.

Het afnemen van de enquêtes is over het algemeen zeer goed verlopen. Gedurende één week ben ik doorheen Limburg gereisd om de enquêtes af te nemen bij de arbeiders op de verschillende werven. Op deze manier was er persoonlijk contact met de arbeiders en dit zorgde voor meer interesse van de arbeiders. In het onderzoek is er sprake van instrumentele validiteit, doordat er gewerkt is met een gestandaardiseerde enquête. Zoals hierboven vermeld werd er gewerkt met vier antwoordmogelijkheden bij de stellingen om een éénduidig beeld te kunnen vormen over de visie van de arbeiders. Hierbij werden echter wel enkele problemen ondervonden, in de eerste plaats werd er opgemerkt dat de arbeiders snel geneigd waren om 'akkoord' te gaan met de stellingen. Om dit te vermijden, werd telkens de nadruk gelegd op het feit dat de enquêtes strikt anoniem werden afgenomen. Als ik in de toekomst nogmaals een enquête ga afnemen, zal hier zeker meer aandacht aan besteed worden, zodat iedereen de vragen eerlijker kan beantwoorden. Ten tweede is het beter om in de toekomst de antwoordmogelijkheid 'gedeeltelijk akkoord' anders te formuleren. Tijdens het beschrijven van de resultaten kwam naar boven dat 'gedeeltelijk akkoord' eigenlijk zeer weinig zegt over de visie van de arbeiders, omdat dit ligt tussen 'akkoord' en 'niet akkoord'. Ik zou in de toekomst kiezen voor de antwoordmogelijkheid 'eerder niet akkoord'. Ook had ik graag wat meer aandacht besteed aan het kwalitatief gedeelte van mijn onderzoek. Ik ben wel tevreden over de vragen, maar ik had deze liever meer persoonlijk afgenomen zodat er meer doorgevraagd zou kunnen worden.

Nadat de enquêtes waren afgenomen, begon het analyseren van de resultaten. Dit gedeelte heeft heel wat tijd gekost, maar ik ben wel zeer tevreden over het verloop hiervan. Ondanks het feit dat veel stellingen 'akkoord' werden bevonden, kunnen er toch enkele bruikbare aanbevelingen worden geformuleerd naar het bedrijf toe. Hierbij kunnen ook verschillende aspecten uit de conclusie teruggekoppeld worden aan de literatuur.

Als de resultaten van het onderzoek vergeleken worden met de literatuurstudie, kunnen we vaststellen dat de resultaten hier grotendeels bij aansluiten. Het onderzoek vormt dus eerder een bevestiging van de literatuur. Dankzij dit onderzoek werd er meer informatie verkregen over de visie van de arbeiders, deze informatie is zeer bruikbaar voor Willemen Infra nv regio Oost. Op dit vlak is het onderzoek dus zeker innovatief en grotendeels maatschappelijk relevant.

Het uitwerken van deze bachelorproef heeft veel tijd en energie gevraagd van mezelf, maar ik heb hier dan ook zeer veel van bijgeleerd. Tijdens het maken van deze bachelorproef heb ik verschillende moeilijkheden ervaren, maar hiernaast ben ik ook zeer fier op wat ik bereikt heb. Ten eerste heb ik enorm veel bijgeleerd over competentie management en over de manier van werken binnen Willemen Infra nv te Hasselt. Ten tweede heb ik leren omgaan met de arbeiders in de bouwsector. Op vlak van communicatie heb ik zeer veel bijgeleerd dankzij het uitwerken van deze bachelorproef. Voor het afnemen van de enquêtes heb ik contact gehad met verschillende personen, in de eerste plaats was er regelmatig telefonisch contact met de werfleiders om een afspraak vast te leggen. Hierna kwam ik in contact met de arbeiders voor het effectief afnemen van de enquêtes. De contacten met de werfleiders verliepen steeds zeer vlot en zij waren meteen mee in het verhaal over competentie management. Maar de contacten met de arbeiders verliepen niet altijd even vlot, sommige arbeiders beheersen de Nederlandse taal niet volledig en anderen waren niet direct mee in het verhaal. Hier heb ik mijn taal en woordkeuze leren aanpassen aan de persoon. Het afnemen van de enquêtes was een leuke ervaring en iedere arbeider werkte met alle plezier mee aan dit onderzoek. Hier merkte ik ook meteen dat een job op de personeelsdienst datgene is wat ik wil doen doorheen mijn verdere carrière. Op deze manier kom je in contact met verschillende mensen in combinatie met administratie en dat is juist wat me zo aantrekt binnen deze functie.

Als ik terugblik op deze bachelorproef ben ik tevreden over het eindresultaat. Ik ben zeer tevreden over de structuur en de vorm van mijn bachelorproef. Ik vind het belangrijk dat het overzichtelijk is voor de lezer, daarom heb ik gewerkt met verschillende tussentitels en alinea's. Ook heb ik geprobeerd om alles zo duidelijk mogelijk uit te leggen door middel van de juiste termen.

Op inhoudelijk vlak ben ik ook tevreden over deze bachelorproef, hierbij zijn er echter wel enkele zaken die ik in de toekomst anders zou aanpakken. Ten eerste zou ik het uitwerken van de bachelorproef beter inplannen. In het begin van mijn stage wou ik mij volledig focussen op mijn stage, waardoor er minder tijd was voor mijn bachelorproef. Ook was het moeilijk om een begin te maken aan deze bachelorproef, ik wist niet goed hoe ik aan mijn literatuurstudie moest beginnen. Maar langs de andere kant heb ik hier ook uit geleerd dat

ik minder aan mezelf moet twijfelen en meer moet geloven in wat ik doe, want uiteindelijk is het mij toch gelukt om deze bachelorproef te volbrengen.

Ik ben zeer blij dat ik de kans heb gekregen om stage te lopen binnen Willemen Infra nv te Hasselt en hier dan ook deze bachelorproef te maken.

Bibliografie

- ACLVB. (s.d.). *Competent binnen competentienagement*. Opgeroepen op maart 25, 2019, van Competent Social Profit: http://competentsocialprofitbe.webhosting.be/media/docs/ACLVB_Competent%20binnen%20het%20competentienagement.pdf
- Albertijn, M., & Desseyn, J. (2010). *Instapcompetentieprofiel van een werfleider*. Opgeroepen op maart 27, 2019, van Cevora: <https://www.cevora.be/Portals/0/Instapcompetentieprofiel%20werfleider%20wegenbouw%20definitief.pdf>
- Baisier, L. (2002). *Bent u competent?* Opgeroepen op maart 28, 2019, van Serv: <https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/pdfpublicaties/706.pdf>
- Baisier, L. (2003). *De arbeidsmarkt in Vlaanderen*. Opgeroepen op maart 25, 2019, van Steunpunt werk: https://www.steunpuntwerk.be/system/files/wav-copublicatie_2003_1.pdf
- Bourgeois, G., Crevits, H., & Muyters, P. (2018). *Ontwerp van decreet betreffende het duaal leren en de aanloopfase*. Opgeroepen op april 18, 2019, van Vlaamse regering: <https://www.vlaanderen.be/nbwa-news-message-document/document/090135578021edac>
- Burke, L., & Hutchins, H. (2008). *A Study of Best practices in Training Transfer and Proposed Model of Transfer*. Opgeroepen op april 2, 2019, van Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/227701762_A_Study_of_Best_Practices_in_Training_Transfer_and_Proposed_Model_of_Transfer
- Competent van kop tot teen. (s.d.). *Competentiewoordenboek*. Opgeroepen op maart 25, 2019, van Competentindesocialprofit: <https://www.competentindesocialprofit.be/competentiewoordenboek>
- Confederatie Bouw. (s.d.). *Winteropleidingen*. Opgeroepen op april 2, 2019, van Confederatie Bouw: <https://www.confederatiebouw.be/westvlaanderen/Opleidingen/Winteropleiding.aspx>
- Constructiv. (s.d.). *Plan Building On People*. Opgeroepen op april 16, 2019, van Constructiv: [http://www.constructiv.be/nl-BE/Werkgevers/Nieuws/Persbericht/Constructiv-Plan-Building-On-People-\(BOP\).aspx](http://www.constructiv.be/nl-BE/Werkgevers/Nieuws/Persbericht/Constructiv-Plan-Building-On-People-(BOP).aspx)
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2009). *Best Practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven*. Opgeroepen op maart 16, 2019, van Werk: https://www.werk.be/sites/default/files/rapporten/rapportbestpractices-eerste_bevragingsgolf-tweede_steekproef.pdf

- De Hauw, S., & De Vos, A. (2009). *Zeven lessen voor competentieontwikkeling*. Opgeroepen op april 15, 2019, van Steunpunt werk: https://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2009_1_06.pdf
- De Lange, W. (2008). *De effectiviteit van competentie management*. Opgeroepen op maart 18, 2019, van Tijdschrift voor HRM: <https://tijdschriftvoorhrm.nl/de-effectiviteit-van-competentiemanagement/>
- Depue, C., Dom, V., Frere, T., Gille, G., Heyrman, C., Lambrecht, N., . . . Van Leeuwen, N. (2013). *Constructiv Info: ons opleidingsaanbod komt naar u toe!* Opgeroepen op april 3, 2019, van Constructiv: http://www.constructiv.be/Constructiv/media/Publications/c%20info%20NL/constru ctiv-info_2013-3-NL.pdf?ext=.pdf
- Dessing, M., & Lap, E. (2004). *Talentmanagement: de waarde van talent in organisaties*. Pearson Education Benelux. Opgeroepen op maart 3, 2019
- Dienstbetoon vzw. (2018, december). *Gegevens arbeiders*. Opgeroepen op maart 12, 2019
- EDUCAM; FVB; IPV. (2007). *Hefbomen voor competentie management*. Opgeroepen op maart 25, 2019, van Steunpunt Werk: https://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2007_3-4_03.pdf
- Encyclo. (s.d.). *Mentor*. Opgeroepen op april 15, 2019, van Encyclo: <https://www.encyclo.nl/begrip/mentor>
- Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., Humblet, P., & Lorré, J. (2010). *Handboek HRM: Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Acco uitgeverij. Opgeroepen op maart 15, 2019
- Hendrikse, C., Heeremans, M., & Schellekens, E. (2010). *CompetentieCompagnon: actiemap voor een duurzaam HR-beleid*. Opgeroepen op maart 16, 2019, van Talentontwikkelaar: <https://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/uploads/toolbox/CompetentieC ompagnon.pdf>
- Het Europees Sociaal Fonds. (2008). *Wegwijs in competenties*. Opgeroepen op februari 18, 2019, van Talentontwikkelaar: https://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/uploads/toolbox/Wegwijs_in_c ompetenties.pdf
- Jansen, P., & De Jong, A. (2001). *Een visie op en onderzoek naar de 360°-feedbackmethode*. Opgeroepen op maart 16, 2019, van tijdschrift voor HRM: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ah UKewjEpbLZq9ThAhWE2KQKHRI7DUoQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ftijdschriftvoorhrm.nl%2Fnewhrm%2Fdownloaddocument.php%3Fdocument%3D32 &usg=AOvVaw36gKr6VAoSKiyMLCfEiT08>

- Jobat. (2019, april 6). *Een evaluatiegesprek is geen functioneringsgesprek*. Opgehaald van Jobat: <https://www.jobat.be/nl/artikels/een-evaluatiegesprek-is-geen-functioneringsgesprek/>
- Kumpen. (s.d.). *Geschiedenis*. Opgeroepen op februari 15, 2019, van Kumpen: <http://www.kumpen.be/over-kumpen/geschiedenis>
- Lievens, F. (2007). *Handboek Human Resource Management: Back to Basics*. Opgeroepen op maart 15, 2019, van Google Books: https://books.google.be/books?id=b5A7DWhoyvUC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Personeelsdienst. (2019, februari 20). *Werking personeelsdienst*. (J. Bams, Interviewer)
- Personeelsdienst. (2019, februari 19). *Competentieontwikkeling*. (J. Bams, Interviewer)
- Reijnen, E. (s.d.). *Coachen*. Opgeroepen op april 18, 2019, van Ensie: <https://www.ensie.nl/else-reijnen/coachen>
- Segers, M. (2004). *Assessment en leren als een twee-eenheid: Onderzoek naar de impact van assessment op leren*. Opgeroepen op maart 15, 2019, van Universiteit Leiden: <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/5367/OR170.pdf>
- Sels, L., Forrier, A., De Vos, A., Buyens, D., Dewettinck, K., & De Winter, C. (2010). *Eindtekst Competentieagenda*. Opgeroepen op maart 15, 2019, van Werk: <https://www.werk.be/beleidsthemas/competentiebeleid/competentieagenda-voorbereidend-onderzoek>
- SERV. (2009). *Werken en leren*. Opgeroepen op maart 3, 2019, van Leren in de social profit: https://www.lerenindesocialprofit.be/Leren/Maniervanleren/LE_2.4_werkenenleren-lerenopdewerkplekindepraktijk.pdf
- SERV Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. (2009). *Inspirerende voorbeelden van competentiebeleid*. Opgeroepen op april 15, 2019, van Werkbaar Werk: <http://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/pdfpublicaties/1527.pdf>
- Stuyts, S. (s.d.). *Mentorship*. Raadsyso bvba. Opgeroepen op februari 20, 2019
- Talentontwikkelaar. (s.d.). *6 methoden om competenties zichtbaar te maken en in kaart te brengen*. Opgeroepen op maart 24, 2019, van Talentontwikkelaar: https://books.google.be/books?id=b5A7DWhoyvUC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Tobback, I., Verhaest, D., & De Rick, K. (2018). *Het Aanbod en de kwaliteit van werkplekken voor duaal leren*. Opgeroepen op april 5, 2019, van Steunpunt Sono: http://steunpuntsono.be/wp-content/uploads/2018/10/SONO_2017.OL1_.7_2vrijgegeven.pdf

- Universiteit Gent. (s.d.). *Gesprekken via de STARR-techniek*. Opgeroepen op april 12, 2019, van Ugent: <https://www.ugent.be/ps/nl/voor-afgestudeerden/verdiepjeskills/starr.htm>
- Valkeneers, G., Mestdag, S., & Benijts, T. (2012). *Gedrag in organisaties: Deel V Toepassingen*. Opgeroepen op maart 15, 2019, van Acco uitgeverij: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=2ahUKEwizoeHY8tbhAhXFGuwKHax8Dr4QFjAEegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.acco.be%2Facco%2Fdownload.ashx%3Fid%3Dc0814f84-8238-4487-91db-bb790cbdceda&usg=AOvVaw0FT4LxHw5ZleNyH81EZOFG>
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent*. Lannoo campus. Opgeroepen op februari 25, 2019
- Van Beirendonck, L., Cannaerts, N., Henderickx, E., & Van Beirendonck, C. (2018). *Handboek HRM*. Acco uitgeverij. Opgeroepen op februari 26, 2019
- Verhout, A. (s.d.). *Competentieontwikkeling*. Opgeroepen op februari 18, 2019, van Ensie: <https://www.ensie.nl/arjan-vernhout/competentieontwikkeling>
- Vesoc: Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité. (2010). *Competentieagenda 2010*. Opgeroepen op april 5, 2019, van SERV: <http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/1162.pdf>
- vzw Mentor. (s.d.). *Ontdek talent*. Opgeroepen op maart 25, 2019, van vzw Mentor: <https://www.vzwmentor.be/afbeeldingen/Ontdek%20talent.pdf>
- Willemen Groep. (s.d.). *Activiteiten*. Opgeroepen op februari 15, 2019, van Willemen Groep: <https://www.willemen.be/nl/activiteiten>
- Willemen Groep. (s.d.). *Missie en waarden*. Opgeroepen op februari 15, 2019, van Willemen Groep: <https://www.willemen.be/nl/missie-en-waarden>
- Willemen Groep. (s.d.). *Werken bij Willemen Groep*. Opgeroepen op maart 3, 2019, van Willemen Groep: <https://www.willemen.be/nl/werken-bij-willemen-groep>
- Willemen Groep. (s.d.). *Wie zijn wij?* Opgeroepen op februari 19, 2019, van Willemen Groep: <https://www.willemen.be/nl/wie-zijn-wij>
- Willemen Infra. (s.d.). *Takenpakket personeelsdienst*. Opgeroepen op maart 1, 2019
- Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2012). *Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven*. Opgeroepen op maart 15, 2019, van Steunpunt Werk: https://www.steunpuntwerk.be/system/files/wse-report_2012_03.pdf

Bijlagen

Bijlage 1: Attest opleiding mentorschap

Bijlage 2: E-mail voor het afnemen van de enquête

Bijlage 3: Vragenlijst enquête

Bijlage 1: Attest opleiding mentorschap



Mevrouw Jana Bams, tewerkgesteld bij Willemen Infra Oost heeft op regelmatige basis deelgenomen aan de opleiding

Mentoropleiding

14/02/2019

Programma:

- ✓ begrippenkader: leervormen
- ✓ omgaan met alle betrokken elementen tijdens het leerproces
- ✓ doel
- ✓ startvoorwaarden
- ✓ voordelen en effecten van on-the-job training
- ✓ valkuilen en weerstanden
- ✓ vaardigheden van de begeleider/opleider
- ✓ de verschillende leerniveaus
- ✓ opmaak van 'leerplan'

Jana Bams
Deelnemer

Johan Wauman
Directeur Confederatie Bouw
Provincie Oost-Vlaanderen



Confederatie Bouw Provincie Oost-Vlaanderen is geregistreerd dienstverlener van KMO-portefeuille Erkenningsnummer: OV.0106694

Bijlage 2: E-mail voor het afnemen van de enquête

Onderwerp: Enquête arbeiders

Beste werfleiders en projectleiders

Mijn naam is Jana Bams en ik ben laatstejaarsstudente personeelswerk aan de hogeschool PXL te Hasselt. Ik loop momenteel stage op de personeelsdienst van Willemen Infra te Hasselt.

In het kader van mijn bachelorproef doe ik onderzoek naar de visie van arbeiders op de competentieontwikkeling binnen Willemen Infra Regio Oost.

Hiervoor zou ik graag een enquête afnemen bij de arbeiders die in dienst zijn gekomen na 01/01/2015 om een beeld te kunnen vormen over hun mening omtrent dit onderwerp.

De vragen zullen gaan over opleidingen, vaardigheden, tevredenheid over de functie, ondersteuning, enz.

Om deze enquête af te nemen zou ik graag langskomen op de werf in de week van 08/04 tot 12/04, zo kan ik de enquêtes persoonlijk afnemen. Dit zal ongeveer 20 minuten per werknemer in beslag nemen.

In bijlage vinden jullie het overzicht van de arbeiders die ik wil bevragen. Kunnen jullie even nakijken of deze arbeiders in die periode nog op jullie werf werken?

Indien er nog aanpassingen nodig zijn, mogen jullie mij steeds contacteren via dit e-mailadres.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groeten,

JANA BAMS

Stagiaire HR

e-mail jana.bams@willemeninfra.be



WILLEMEN INFRA NV - Regio Oost

Paalsteenstraat 34 • 3500 Hasselt • www.willemeninfra.be
BTW BE 0405.092.190 • RPR Gent, afdeling Gent

Connect with us: [in](#) [f](#) [t](#) [You Tube](#) -

Bijlage 3: Vragenlijst enquête

Vragenlijst Enquête

Achtergrondinformatie

1. Welke functie oefen je uit binnen Willemen Infra?

- Wegenwerker
- Buizenlegger
- Ploegbaas

2. Vanaf wanneer ben je in dienst binnen Willemen Infra?

- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019

3. Hoe oud ben je?

- 30 jaar of jonger
- 31 jaar – 49 jaar
- 50 jaar of ouder

Competentieontwikkeling binnen de werving & selectie

Enkele stellingen:

4. Tijdens mijn sollicitatie werd er aandacht besteed aan mijn kennis en vaardigheden.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

5. Ik word betrokken bij beslissingen omtrent het personeel (*bijvoorbeeld als er een kennis wordt aangenomen*)

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

Open vraag:

6. Wat zou je ervan vinden als je bij indiensttreding een takenpakket zou ontvangen?

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

Evaluaties

Enkele stellingen:

7. Ik ben ervan op de hoogte dat er een jaarlijkse evaluatie gebeurt.

- Ja
- Nee

8. Ik heb dit jaar reeds een evaluatie gehad.

- Ja
- Nee

9. Jaarlijkse evaluaties zijn noodzakelijk en zinvol.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

10. Ik krijg voldoende complimenten voor mijn werk.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

Open vragen:

11. Heb je ooit een evaluatiegesprek gehad?

- Ja
- Nee

12. Had dit gesprek een meerwaarde voor jou?

- Ja
- Nee

→ Indien ja, welke?

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

→ Indien nee, waarom niet?

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

**13. Zou je in de toekomst meer betrokken willen worden bij de jaarlijkse evaluaties?
(persoonlijke evaluatiegesprekken)**

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

→ Hoe zie je dat?

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

Competentieontwikkeling binnen opleiding & vorming

Enkele stellingen:

14. Er is binnen Willemen Infra voldoende ruimte om jezelf te ontwikkelen aan de hand van opleidingen, vormingen, coaching, enz.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

15. Binnen het bedrijf wordt er aandacht besteed aan mijn groei binnen de functie.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

16. De gevolgde opleidingen zijn steeds toepasbaar in het dagelijkse werk.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

17. Ik ben in het algemeen tevreden over de opleidingen die ik kan volgen binnen Willemen Infra.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

Open vragen:

18. Heb je reeds opleidingen gevolgd binnen Willemen Infra?

- Ja
- Nee

→ Welke opleidingen heb je reeds gevolgd?

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

19. Welke extra opleiding zou er voor jou als wegenwerker/ploegbaas/buizenlegger nog nuttig zijn?

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

Kennis en vaardigheden

Enkele stellingen:

20. Ik heb het gevoel dat er voldoende aandacht is voor kennis en vaardigheden binnen de functie.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

21. Mijn werk sluit aan bij mijn kennis en vaardigheden.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

22. Ik weet steeds wat de leidinggevende van mij verwacht.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

23. Ik ben gemotiveerd binnen mijn functie.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

Ondersteuning bij competentieontwikkeling

Enkele stellingen:

24. Ik word voldoende ondersteund in mijn functie.

Niet akkoord – Gedeeltelijk akkoord – Akkoord – Helemaal akkoord

25. Wie kan er volgens jou voor zorgen dat je nog beter wordt in het uitoefenen van jouw functie? (= wie is er verantwoordelijk voor de groei)

- De werkgever
- De directe leidinggevende
- De personeelsdienst
- Ikzelf

Open vragen:

26. De personeelsdienst is volop bezig met het opstarten van mentorschap, hierbij wordt voor iedere arbeider een mentor aangesteld die hem gaat begeleiden en opleiden. Wat vind je hier van?

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

27. Wat verwacht je nog van de personeelsdienst opdat je jouw job nog beter kan doen dan je die nu al doet?

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

