

Leeftijd & Competentiemanagement

Bron:

Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen.

Meer info:

www.leeftijdenwerk.be - www.ouderenenarbeid.be - www.werk.be

Algemeen

Competentiemanagement kan omschreven worden als ‘een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen en dit met het oog op het realiseren van de opdracht van de organisatie en het performanter maken van de medewerkers’. (Van Beirendonck, 2008, 36) Als dusdanig is dit een uitgelezen HR instrument om mensen die het niet gemakkelijk hebben op de arbeidsmarkt, toch aansluiting te doen vinden. Het is er immers op gericht de positieve eigenschappen optimaal in te zetten. Ook voor ouderen dus. Het werk kan zo georganiseerd worden dat ouderen hun kwaliteiten optimaal kunnen uitspelen en hun verminderende capaciteiten goed kunnen compenseren.

De praktijk van competiementmanagement durft nogal eens te verschillen van deze mooie theorie. De uitdaging begint al bij het meten van de competenties. Een eerste belangrijke stap is competenties te bekijken als ‘observeerbare eigenschappen onder de vorm van toegepaste kennis of daadwerkelijk gedrag die op een of andere wijze bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie’ (Van Beirendonck, 2008, 21). Wanneer de eigenschappen niet observeerbaar zijn, kunnen ze niet concreet gebruikt worden. Ook zijn op deze manier competenties onmiddellijk ingeschakeld in een HR management door te focussen op succesvol functioneren – voor wat output, waarden, gedrag, ... betreft.

Competentiemanagement begint bij het strategisch management, met als punt alfa het bepalen van de missie, de visie en de daar uit volgende kernactiviteiten, basiswaarden en kerncompetenties van de organisatie. Dit bepaalt de structuur van de organisatie en de processen en systemen die opgezet worden. Hieruit volgen dan op hun beurt de verwachte individuele competenties in de rollen en functies van de individuele werknemers.

Uit dit strategisch management volgt het tactisch en operationeel management. Wat zijn de gewenste resultaten en welke competenties zijn daarvoor nodig. Hiervoor moeten profielen opgesteld worden, moeten competenties beoordeeld worden en daarna ontwikkeld en beloond worden.

We bekijken de belangrijke delen van een competiementmanagement en waarop gelet moet worden bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Strategisch management

- Het opstarten van een competiementmanagement is niet eenvoudig. Een plotse sterke groei of een herstructurering kunnen hier belangrijke momenten voor zijn.
- Het verdient aanbeveling dat in de visie en missie expliciet wordt opgenomen dat de organisatie medewerkers waardeert ongeacht hun leeftijd (en andere aspecten als gender, afkomst, geaardheid, en zo verder).
- Een goed competiementmanagement dat synergie nastreeft door waardering van verschillen voorziet een kader voor een duidelijke communicatie. De HR-dienst kan

zich positioneren op het strategisch niveau. Het maakt voor medewerkers en lijnmanagers duidelijk wat er van hen verwacht wordt. Oudere medewerkers kunnen zo ook hun verminderende en groeiende capaciteiten in kaart brengen en hier openlijk en samen met de directe chef of het team een oplossing voor zoeken, zonder dat de achteruitgang als negatief beschouwd hoeft te worden.

- Competentiemanagement wordt door vakbonden in belangrijke mate opgevolgd, zowel het strategische luik als bijvoorbeeld via de link met loopbaanplanning, opleiding, beloning en organisatie van de arbeid. Via deze onderwerpen kan competentie management op de ondernemingsraad aan bod komen. (Valcke, 2003)

- Een goed competentie management verhoogt de return on investment drastisch. Van Beirendonck (2008, 133) verwijst naar een onderzoek uit 1987 van J.R. Huck waar interview aanvragingen worden vergeleken met assessment-programma's op basis van competenties. Hoewel deze laatste 5 maal duurder zijn, is de return on investment respectievelijk 18% en 210%.

Opstellen competentieprofielen

Competentieprofielen zijn de operationalisering van het strategische beleid. Niet alleen de competenties die nodig zijn voor een bepaalde functie worden hierin beschreven, ook het minimale niveau dat vereist is.

Voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn er opnieuw enkele aandachtspunten en opportuniteiten.

- Betrek een divers publiek bij het opstellen van de competentieprofielen. Ouderen met veel ervaring in de organisatie zijn hier zeker onmisbaar.

- Er bestaan verschillende manieren om competentieprofielen op te stellen. Elk methode heeft zijn eigenheid. Methoden die gebruik maken van verhalen of groeps gesprekken kunnen en zullen veel mensen aanspreken. Zo vraagt de 'critical incident methode' naar historische kritische gebeurtenissen die duidelijk maken wat écht belangrijke competenties zijn voor een functie of taak. Methoden die gebruik maken van computer kunnen dan weer drempels opwerpen (of hoe competenties belangrijk zijn bij het opstellen van competentieprofielen...).

- Competentieprofielen moeten zo opgesteld worden dat competenties van individuen en groepen optimaal ingezet worden. (Laperre en Audenaert, 2007) Neem een team magazijniers als voorbeeld. Zij moeten goederen wegplaatsen, de stock bijhouden op een computer en controle uitvoeren. Idealiter doet iedereen alle werk om de brede inzetbaarheid te behouden en ervaringsconcentratie tegen te gaan. Ook ouderen worden best betrokken bij het manueel wegplaatsen van goederen vanuit de filosofie dat beweging gezond houdt. Maar als iemand (nog) niet mee is met de nodige computer kennis en -vaardigheden, kunnen de competentieprofielen zo opgesteld worden dat de computeranalfabeet er toch kan tewerkgesteld worden door een juiste verdeling van de taken op basis van de aanwezige competenties.

- Dit geldt ook voor de aanwervingen. Zeker bij knelpuntberoepen is het van belang te kijken naar competenties van individuen. Dit maal niet bij de eigen werknemers, maar bij de potentiële werknemers. Moet een lasser per se drietalig zijn omdat zij of hij soms geconfronteerd wordt met Franse en Engelse instructies? Hoogstwaarschijnlijk is een verdeling binnen het team of de organisatie van enkele van de competenties een belangrijke stap om knelpuntvacatures aan te pakken. Een team heeft dan minstens één lasser die Duits kan. De anderen moeten deze competentie niet hebben. Voor dit lassers-voorbeeld zou een leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen resulteren in enkele jongeren die het Engels machtig zijn en enkele ouderen die veel

beter hun Frans beheersen... Verwachtingen realistisch bijstellen is een van de belangrijkste oplossingen voor vele knelpuntvacatures.

- Om meer duidelijkheid te creëren voor de werkgever over competenties die tijdens loopbaan en privé zijn verzameld, maakt de Vlaamse Overheid deze elders verworven competenties (EVC) zichtbaar. Het ervaringsbewijs bijvoorbeeld wil beroepsgebonden competenties, waar dan ook verworven, van mensen zichtbaar maken en erkennen. Via een praktijktest en/of door een goed gestoffeerd portfolio krijgt men de kans om aan te tonen dat men over de competenties beschikt om een bepaald beroep uit te oefenen. Meer info op www.werk.be.

- Competentieprofielen die breed zijn opgesteld, maken het mogelijk voor diverse groepen om goed te zijn of te groeien in een deel van het profiel. Een profiel dat elementen bevat van kennis, kunde, motivatie, waarden en vaardigheden maakt het voor jongeren mogelijk te groeien in kennis en vaardigheden en een goede motivatie te hebben. Ouderen kunnen gewaardeerd worden omwille van hun vaardigheden, waarden en motivatie terwijl ze hun kennis van nieuwe technologieën bijschaven.

Beoordelen competenties

Het beoordelen van competenties, laat staan de vooruitgang hierin, is niet eenvoudig. Hier gelden dezelfde opmerkingen die we bespraken bij. We herhalen de belangrijkste.

- Diegene die een assessment doet van een individu moet bewust zijn van de eigen vooroordelen. Jonge personen schatten jongeren eerder hoger in dan ouderen. Ouderen schatten ouderen hoger in dan jongeren.

- Een gesprek dat zich baseert op zelfinschatting is beperkt van waarde. Ervaringsgericht interviewen en arbeidsproeven zijn beduidend beter. De direct leidinggevende en collega's kunnen zich best baseren op reële situaties. Een externe beoordelaar is dan weer meer neutraal en minder 'deel van het geheel'. Methoden als 360 graden feedback pogen het beste van beide werelden te combineren.

Ontwikkelen competenties

Een van de cruciale succesfactoren bij competentie management is het ontwikkelen van competenties. Die competenties die niet aanwezig maar nodig zijn in een organisatie, kunnen 'binnengehaald' worden bij aanwerving van een nieuwe werknemer. Maar een even belangrijke manier om de nodige competenties daar te krijgen waar ze moeten zijn, bestaat in het ontwikkelen ervan.

De vraag kan dan terecht gesteld worden of competenties wel te ontwikkelen zijn. Hier is het antwoord gevarieerd. Intellectuele capaciteiten en persoonlijkheid zijn gemiddeld gezien erg stabiel. Motivatie, verwachtingen, opvattingen en overtuigingen zijn makkelijker beïnvloedbaar. (Van Beirendonck, 2008, 137).

- Leeftijd en anciënniteit zijn hier zeker een belangrijke factor. Wie kent niet het beeld van de ouderen die grote weerstand tot verandering tonen. Dit beeld is deels gebaseerd op een werkelijkheid dat persoonlijke eigenschappen minder snel veranderen met de leeftijd. Toch zijn persoonlijkheidsaspecten niet zo gebetoneerd als men vaak denkt. Ingrijpende veranderingen – zoals ouderschap – kunnen zelfs diep gewortelde persoonlijkheidskenmerken veranderen.

Belonen competenties

We komen verderop nog terug op belonen. Hier kunnen we al stellen dat het belonen van competenties kansen biedt binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

- Competentiebeloning wordt best gekoppeld aan prestatiebeoordeling. Dit om te voorkomen dat iemand loonsopslag krijgt die wel zijn competenties ontwikkelt

maar slecht presteert of iemand die wel presteert, maar niet zijn competenties ontwikkelt. Het opnemen van competentiebeoordeling in functieclassificaties is minder optimaal, omdat hiervoor competenties een gewicht moeten krijgen. Dit lijkt in de praktijk erg moeilijk. Hoe weeg je klantvriendelijkheid tegenover collegialiteit of productkennis bijvoorbeeld. (Van Beirendonck, 2008, 161-163)

- Koppeling van prestatie- en competentieontwikkeling creëert kansen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De lonen van arbeiders bijvoorbeeld stijgen nog weinig na 35 door de beperkte anciënniteitskoppeling. Om mensen gemotiveerd te houden, is het belangrijk vooruitgang in competenties toch blijvend te belonen. Dit kan door competentieontwikkeling wél financieel te verlonen (of zoals we zullen zien door niet financiële verloning).

Referenties

Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen.

Laperre I. en Audenaert M. (2007) *Competentiemanagement met kansengroepen*. Garant.

Valcke M. (2003) *Opleidingsbeleid en competentiebeheer: een zaak van de vakbond!* Studiedienst Vlaams ABVV.

Van Beirendonck L. (2008) *Iedereen competent. Handleiding voor competentie management dat werkt*. Lannoo.

Instrumenten

- Jobkanaal kan helpen vacatures realistisch in te vullen vanuit competenties.

- Het boek van Laperre en Audenaert (2007) *Competentiemanagement met kansengroepen* bevat een CD-rom met werkinstrumenten.

- De Compas methodiek geeft een goede handleiding voor een volledig competentie management.

- SLN, de Vlaamse koepel van niet-commerciële aanbieders van begeleidingstrajecten naar werk, heeft een overzicht met verschillende leerrijke competentieprojecten.

Praktijken

Hieronder verschillende leerrijke praktijken die u terugvindt op www.leeftijdenwerk.be

> Bekaert - Skillpooling herwaardeert competenties van ouderen

> Belgonucleaire - Competentiebilan bij faling zorgt voor wedertewerkstelling

> Deceuninck - Met vele laaggeschoolden toch technologisch competitief door competentie management en opleiding

> Genencor International Goede reorganisatie door inclusief competentie management

> Randstad Kennisborging door competentie management