

INVOERING COMPETENTIEMANAGEMENT: EEN GEFASEERD PROCES



BVS advies:
UW PARTNER BIJ DE INVOERING VAN
COMPETENTIEMANAGEMENT



BVS
ADVIES

Oude Singel 244

2312 RK Leiden

Tel.: (071) 568 00 77

Fax: (071) 568 01 90

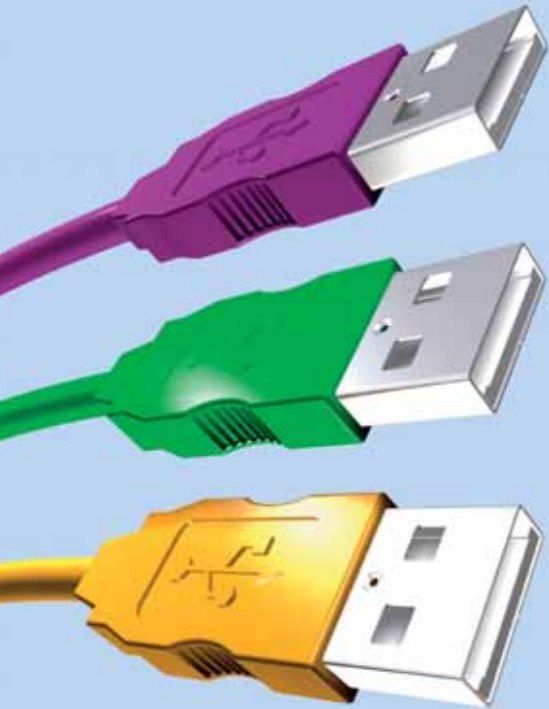
E-mail: kantoor@bvsadvies.nl

Web: www.bvsadvies.nl

BVS
ADVIES

UW PARTNER BIJ VERANDERING

Het succes van een organisatie wordt mede bepaald door het functioneren van alle medewerkers die er werkzaam zijn. Het gaat daarbij om de kwaliteiten van die medewerkers op diverse terreinen en om hun gedrag, houding, vaardigheden en inzet. De medewerkers zijn immers het hart van die organisatie. Zij zorgen ervoor dat de organisatie functioneert zoals die moet functioneren.



Het is daarom van belang voldoende aandacht te besteden aan het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers om daarmee de binnen de organisatie gewenste ontwikkelingen te realiseren. Hiertoe kan competentie management worden ingezet.

Onze visie op competentie management?

Onder competentie management verstaan wij:

“Het in kaart brengen, ontwikkelen en verbeteren van kennis, vaardigheden, eigenschappen en houding van medewerkers. Met als doel de balans tussen de behoefte van de organisatie in het kader van de ondernemingsstrategie (nu en in de toekomst) en de beschikbare en benodigde talenten te waarborgen”. Hierbij gaat het met name om ontwikkeling en sturing.

Het is daarbij essentieel dat leidinggevend en medewerkers regelmatig met elkaar praten over die ontwikkelingen en de wederzijdse verwachtingen uitspreken en daarbij afspraken maken voor het ontwikkelen of verbeteren van gedrag, kennis en vaardigheden.

Dienstverlening bij de invoering van competentie management



BVS advies biedt ondersteuning bij het in kaart brengen van de visie en het beleid t.a.v. competentie management en adviseert u bij de vertaling hiervan naar de juiste instrumenten en procedures. Wij adviseren ook over de vereiste voorwaarden voor een succesvolle implementatie.

BVS advies kan voor een dergelijk grootschalig traject de projectleiding en procesbegeleiding verzorgen.

Bij het instrument competentie management draait het om de vragen:

1. “Hoe kan de organisatie ervoor zorgen (sturen) dat op het juiste moment op de juiste plek de juiste competenties aanwezig zijn?”
2. “Hoe kan iedere medewerker zijn/haar talenten optimaal ontwikkelen en benutten?”

BVS advies heeft een aanpak ontwikkeld voor de implementatie van competentie management die in de afgelopen jaren in de praktijk reeds bij diverse opdrachtgevers is toegepast. Door deze praktijkervaring hebben wij die aanpak verder geoptimaliseerd en hebben we deelproducten ontwikkeld die inmiddels hun meerwaarde voor onze opdrachtgevers hebben bewezen.

Welke diensten en producten bieden wij u aan?

PROJECTLEIDING EN PROCESBEGELEIDING

De implementatie van competentie management binnen een organisatie is een ingrijpend proces. Competentie management dient immers te passen binnen de visie, gericht te zijn op het bereiken van de strategische doelen en aan te sluiten op de ontwikkelingen en werkprocessen binnen de organisatie.

ADVISERING BIJ DE INVOERING VAN COMPETENTIEMANAGEMENT

Bij de implementatie van competentie management is in onze opvatting sprake van de volgende fasering:

Visie- en beleidsvorming

In eerste instantie worden de visie en het beleid van de organisatie ten aanzien van competentie management (verder) geconcretiseerd. Het implementatie- en communicatieplan komt hier tevens aan bod.

Afhankelijk van de organisatiecultuur kan de implementatiestrategie variëren. Bij een maximale variant ligt de nadruk op degelijke onderbouwing, duidelijke procedures, volgsystemen en voorlichting en voorbereiding van managers en medewerkers. Een minimale implementatiestrategie is eerder globaal.

Profilering

In deze fase worden de competenties in kaart gebracht die -gelet op de ontwikkelde visie- belangrijk zijn in het licht van de organisatieontwikkeling.

Organisaties gebruiken ter ondersteuning van competentie management vaak een eigen competentie catalogus. Een competentie catalogus beperkt zich meestal niet tot een opsomming en definitie van competenties, maar werkt deze uit in gedragsindicatoren, soms op verschillende niveaus van beheersing. Van belang is hierbij dat medewerkers weten wat er in hun functie van hen verwacht wordt.

Diagnose of onderzoek

Vervolgens wordt inzicht verkregen in de competenties die bij de individuele medewerker aanwezig zijn.

In de onderzoeksfase worden veel HR-instrumenten ingezet om feedback te krijgen over het functioneren en de toekomstmogelijkheden van de medewerker. Steeds gaat het hierbij om het definiëren van de verschillen tussen het geschetste competentieprofiel van een (volgende) functie en het persoonsprofiel.

Ontwikkeling

Tenslotte wordt per individu een persoonlijk ontwikkelplan (POP) opgesteld.

Om POP's binnen de organisatie succesvol uit te voeren is een aantal voorwaarden van belang. Voorbeelden van optimale condities zijn: Coachend vermogen van leidinggevend, SMART* afspraken, regelmatig monitoren en zelfsturende medewerkers.

*SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht en Tijdgebonden

Evaluatie

Los van tussentijdse evaluaties van gebruikte methoden en processen vindt een totaal-evaluatie van de invoering van competentie management binnen de organisatie plaats. Hierna kan men besluiten nemen over de definitieve vorm en instrumenten waarmee competentie management binnen de organisatie structureel vorm krijgt.

Van te voren afstemmen over de harde en zachte resultaten die met competentie management worden nagestreefd is zinvol. Optimaal is het als er vooraf een inschatting van een kosten- en batenplaatje wordt gemaakt en duidelijke evaluatiecriteria worden opgesteld, waarop het proces kan worden beoordeeld.

BVS advies ondersteunt u bij het vaststellen van de strategische competenties en de competenties op functieniveau. Wij helpen u ook bij het concretiseren van deze competenties (vertaalslag naar de dagelijkse praktijk) bijvoorbeeld in de vorm van workshops.

BVS advies adviseert u bij de keuze van in te zetten instrumenten zoals psychologisch onderzoek, 360-graden feedback, selfassessment, feedbackgesprekken om de competenties van medewerkers in kaart te brengen. Ook de uitvoering van dergelijke onderzoeken kunt u door BVS advies laten verzorgen.

Workshops om zowel leidinggevend als medewerkers voor te bereiden op hun rol en inbreng in deze fase verzorgen wij ook.

BVS advies ondersteunt bij het opstellen van POP's m.b.v. een praktisch werkbaar model. Wij verzorgen POP-workshops op maat voor diverse doelgroepen zoals leidinggevend, medewerkers en afdelingen HR.

BVS advies levert input voor de evaluatie, onder meer in de vorm van evaluatiecriteria.