

COMPETENTIEMANAGEMENT
voor de eerstelijnsverantwoordelijke



RECEPTEN VOOR
EERSTELIJNSVERANTWOORDELIJKEN

Wat vooraf ging ...

In het ESF-project “COMPECOACH” brachten we HR-verantwoordelijken en eerstelijnsverantwoordelijken samen in twee lerende netwerken om de succesfactoren voor een levendige implementatie van competentie management in kaart te brengen.

We kwamen tot de conclusie dat medewerkers in leidinggevende functies meer en meer ingezet worden in processen zoals werving & selectie, evalueren en beoordelen,... maar daar vaak onvoldoende op voorbereid en in ondersteund worden.

De ervaringen uit de lerende netwerken hebben we gebundeld tot twee praktische werkinstrumenten die ervoor moeten zorgen dat de systemen, die binnen bedrijven voor het competentiebeleid worden ontwikkeld, ook effectief hun doorgang vinden tot op de werkvloer.

Mens sana in corpore sano, een gezonde geest in een gezond lichaam, de Romeinen wisten het al. Daarom geven we naast de recepten voor een geslaagd competentie management ook enkele van de favoriete recepten van onze deelnemers mee.

Het receptenboek

Het receptenboek voor de eerstelijnsverantwoordelijke wil leidinggevend en vooral wegwijs maken in het competentie management en duidelijk maken welke taken ze hierin kunnen opnemen. Doorheen negen thema's reiken we niet alleen een aantal mogelijke acties maar ook belangrijke aandachtspunten aan, gebaseerd op de ervaringen van de bedrijven die participeerden in het project.

Het toolboek

Het toolboek reikt de eerstelijnsverantwoordelijke praktische informatie, documenten en hulpmiddelen aan om actief met competentie management aan de slag te gaan op de werkvloer. De documenten worden actief gebruikt in de bedrijven die deelnamen aan het project en kunnen gemakkelijk naar de eigen organisatie vertaald worden.

Competentiemanagement	pg 5
Werving & selectie	pg 9
Onthaal & introductie	pg 13
Evalueren & beoordelen	pg 17
Competentieontwikkeling	pg 21
Doorstroom	pg 25
Retentie	pg 29
Uitstroom	pg 33
Changemanagement	pg 37
Verklarende woordenlijst	pg 40

COMPETENTIEMANAGEMENT

Competentiemanagement

Het aantrekken, binden en boeien van getalenteerde medewerkers wordt een belangrijke uitdaging om als organisatie succesvol te zijn. Competentiemanagement kan hierbij een nuttig instrument zijn. Competentiemanagement is het geheel van processen en activiteiten om competenties van medewerkers optimaal te ontwikkelen en in te zetten. Competentiemanagement zorgt voor afstemming tussen de bedrijfsdoelen en de persoonlijke doelen van medewerkers.

Ingrediënten

- Organisatiestrategie
- HR-strategie
- Competentiebeleid
- Functiebeschrijvingen
- Kerncompetenties
- Competentieprofielen
- Competentiewoordenboek
- Acties ikv competentiebeleid

Hoe ga je te werk?

- Ga na wat uw onderneming nastreeft met het competentie management. Wil men werknemerstevredenheid verbeteren, het opleidingsbeleid optimaliseren, talenten detecteren,...
- Ga na welke activiteiten in uw onderneming worden ondernomen in het kader van het competentiebeleid.
- Ga na wat daarbij van jou als 1^e-lijnsverantwoordelijke wordt verwacht.
- Breng in kaart welke taken je op vandaag reeds opneemt in het kader van het competentiebeleid. Bepaal vervolgens wat je anders, beter of meer kan doen om de verwachtingen in te lossen.
- Neem deze (nieuwe) taken op in je planning en agenda



Zo doe je het goed !

- Houd regelmatig contact met de HR-afdeling. Zij zijn er om je te ondersteunen.
- Ontwikkel die competenties die nodig zijn voor het opnemen van je rol in het competentie management .
- Betrek je teamleden bij het competentiebeleid en geef aan waarom bepaalde acties binnen het competentiebeleid vallen.
- Vraag aan je verantwoordelijke om de taken verbonden aan het competentiebeleid op te nemen in je takenpakket en in de criteria waarop je beoordeeld wordt.

Meer weten?

- www.och-cfb.be > competentiegids
- www.complead.be > Box voor bazen
- www.vov.be/ Talentatwerkplek > Box@werkplek
- www.resockempen.be > Competentiecompagnon
- www.leerplek.be
- www.werk.be > werkgevers > toolbox diversiteit > HR methodieken

Strategisch competentie management bij Roxell NV

Nadat binnen het managementteam werd beslist om het HR-beleid te professionaliseren, werd voor Roxell NV al snel duidelijk dat competentie management hiervoor de tool bij uitstek was. Competentie management bood de mogelijkheid de integratie van HR in de strategie van de onderneming (verticaal) alsook de integratie van de diverse HR-domeinen (horizontaal) op dezelfde basis te enten.

Door het maximaal ontplooien van het aanwezige potentieel en het aantrekken van het nodige menselijk kapitaal om de strategie te realiseren, wou Roxell NV een win-win situatie creëren voor het bedrijf en voor de medewerker.

Roxell NV koos hierbij voor een bottom-up benadering waarbij de inbreng en het engagement van de eerstelijnsmedewerkers kritisch was voor het welslagen van het project.

Tijdens de kick-off werd voor alle betrokkenen een kennismaking met competentie management in het algemeen en het project in het bijzonder georganiseerd. Het project werd uitgebreid voorgesteld aan de werknemersvertegenwoordiging en er werden diverse infosessies georganiseerd voor de personeelsleden.

Tijdens een workshop met het managementteam bracht men vervolgens die kerncompetenties in kaart die zowel nu als in de toekomst de missie en strategie van de organisatie zouden ondersteunen.

Op basis van panelgesprekken en competentiegebaseerde interviews met de functiehouders werden competentieprofielen opgesteld en vervolgens gevalideerd in aanwezigheid van de medewerkers en hun verantwoordelijke.

Om de aanwezige competenties in kaart te brengen, werd geopteerd voor een inschaling op basis van een evaluatie door de leidinggevende en een competentiegericht interview door HR en/of twee leidinggevenden. Eens er overeenstemming was tussen de resultaten van beide bronnen, werd aan de medewerker gevraagd om een zelfbeoordeling uit te voeren. Uit het hierop volgende consensusgesprek met de leidinggevende volgde het competentierapport van de werknemer. Wanneer beide partijen niet tot een overeenkomst konden komen, werd een Development Center ingericht, waarvan het resultaat als finaal werd beschouwd.

De analyse van de gap tussen aanwezige en gewenste competenties, vormde het uitgangspunt voor het invoeren van het competentie management met name de competenties waar het bedrijf behoefte aan had, identificeren en de beschikbare competenties voortdurend in overeenstemming brengen met de vereiste of nagestreefde competenties.

Het optimaliseren van de match vormde de laatste en meest belangrijke fase van het project nl. de praktische toepassing van het competentie management door de integratie in de diverse HR-domeinen met primaire focus op de integratie in selectie, prestatie management en ontwikkeling.

MOJITO

De mojito is een Cubaanse drank van rum, limoensap, rietsuiker, spuitwater en munt met veel ijs. De cocktail vindt in de 2e helft van de 19e eeuw, net als de meeste op rum gebaseerde cocktails, zijn oorsprong op Cuba. De schrijver Ernest Hemingway stond erom bekend dol te zijn op deze cocktail.

Ingrediënten

- 50 ml rum
- 5-7 blaadjes verse munt
- ijs
- 1 halve limoen
- 1 eetlepel rietsuiker

Hoe ga je te werk?

- Prak met een stamper een kwart limoen (in twee partjes gesneden) en 1 eetlepel rietsuiker in een gekoeld cocktailglas tot het sap zich heeft vermengd met de suiker.
- Vul het glas nu voor driekwart met gecrushed ijs.
- Voeg er de rest van de limoen en de muntblaadjes aan toe.
- Overgiet met 50 ml rum en voeg er soda aan toe.
- Dien op met een rietje en lepeltje om de cocktail te mengen



WERVING & SELECTIE

Werving en selectie

Werving en selectie, ook wel recruitment genoemd, is een onderdeel van het personeelsbeleid en verwijst naar het proces van aantrekken, selecteren en aanstellen van geschikte kandidaten voor een job, in lijn met de strategie en doelstellingen van het bedrijf. Als eerstelijnsverantwoordelijke ben je een belangrijke partner voor de HR-verantwoordelijke tijdens de werving & selectieprocedure.

Ingrediënten

- Wervingskanalen
- Competentiegerichte vacatures
- Functiebeschrijvingen
- Competentieprofielen
- Instapcompetenties

Hoe ga je te werk?

- Stel **functieprofielen op**. Als leidinggevende heb je een duidelijk zicht op de functies binnen je afdeling en ben je de aangewezen persoon om de HR-dienst te ondersteunen. In het functieprofiel staan de taken, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de vereiste opleiding of minimale werkervaring en de plaats van de functie in de organisatie, bij elkaar. Een goed opgemaakt functieprofiel creëert bij kandidaten correcte verwachtingen over de job .
- Bepaal het **competentieprofiel**: De ideale kandidaat beschikt over bepaalde kennis, vaardigheden en gedragskenmerken om de functie goed te vervullen. Deze elementen zijn te vertalen naar een aantal eenduidig gedefinieerde competenties.
- Indien je betrokken wordt bij de **screening** van sollicitatiebrieven en cv's zorg dan voor een objectieve benadering. Vergelijk alle documenten op basis van dezelfde criteria.
- Gebruik een goeie **techniek** bij het **interviewen** van kandidaten. Bepaal vooraf wat je te weten wil komen en stel gerichte vragen. Laat kandidaten voldoende aan het woord.

Meer weten?

- www.och-cfb.be > competentiegids > leidraad 2 en 3
- www.complead.be > Box voor bazen
- www.vov.be/Talentatwerkplek > Box@werkplek
- www.resockempen.be > Competentiecompagnon
- www.leerplek.be
- www.werk.be > werkgevers > toolbox diversiteit > HR methodieken



Zo doe je het goed !

- Overleg met je HR-verantwoordelijke hoe je als leidinggevende wordt betrokken en wat onder je verantwoordelijkheid valt.
- Functies veranderen na verloop van tijd, zorg dus voor actuele functieprofielen binnen je afdeling.
- Zorg ervoor dat je het cv van de kandidaat voor het sollicitatiegesprek hebt doorgenomen
- Na een interview heb je de informatie die je wou weten over de kandidaat.
- Vorm een team met de HR-dienst bij werving en selectie van een nieuwe medewerker.

KAHO Sint-Lieven — De leidinggevende als spilfiguur in het wervings- en selectieproces .

Wanneer men bij KAHO Sint-Lieven een nieuwe medewerker wenst aan te werven, wordt de leidinggevende een cruciale figuur in het hele proces. Hij wordt betrokken van bij de opmaak van de vacature tot aan de uiteindelijke selectie.

Voor elke nieuwe vacature maakt de leidinggevende eerst en vooral het profiel op of past het bestaande profiel aan in visie van het project waarvoor men aanwerft. Vervolgens wordt de vacature door de personeelsdienst verspreid via de eigen website van de school en de website van VDAB.

In een volgende fase wordt door de leidinggevende een selectie gemaakt op basis van de ontvangen cv's.

De geselecteerde kandidaten worden uitgenodigd voor een eerste interview. Hierbij zijn steeds drie medewerkers betrokken. Tijdens het eerste selectie-interview maakt men steevast gebruik van een gestructureerde vragenlijst.

Kandidaten die na dit eerste interview werden weerhouden, worden uitgenodigd voor de tweede fase van het selectieproces. Daar krijgen ze de opdracht om samen met de andere kandidaten binnen het uur een groepstaak te realiseren. Dezelfde drie medewerkers die het eerste selectie-interview voerden, observeren tijdens deze groepsopdracht hoe de verschillende kandidaten in de groep functioneren.

Vervolgens wordt aan de individuele kandidaten gevraagd hoe ze de opdracht ervaren hebben en met wie ze het liefst en het minst graag zouden samenwerken.

Op basis van het eerste gesprek en de groepsopdracht beoordelen de drie interviewers de verschillende kandidaten. De uiteindelijke keuze wordt naar de HR-dienst gecommuniceerd die verder instaat voor de praktische afhandeling van het wervingsproces.

Mini worstenbroodjes

Een makkelijk en lekker hapje. Zelfs de allerkleinsten kunnen een handje toesteken bij het bereiden van dit recept.

Ingrediënten

- bladerdeeg
- blik TV-worstjes
- boter of eigeel

Hoe ga je te werk?

- Snij het bladerdeeg in driehoekjes. Kies de breedte zo dat er nog een beetje van het worstje uitsteekt.
- Wikkel de worstjes in het bladerdeeg zoals je bij een croissant zou doen.
- Bestrijk met boter of wat eigeel
- Zet in een op 180°C voorverwarmde oven tot het deeg goudbruin kleurt.



ONTHAAL & INTRODUCTIE

Onthaal en introductie van nieuwe medewerkers

Het onthaal omvat alle activiteiten die door een organisatie worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van de nieuweling en de organisatie te bevorderen.

Het onthaal van nieuwe werknemers is niet alleen een wettelijke verplichting. De eerste indruk die een nieuwe medewerker krijgt, bepaalt voor een belangrijk stuk de verdere samenwerking. Als eerstelijns-verantwoordelijke ben je een spilfiguur in het onthaal en de introductie van nieuwkomers.

Ingrediënten

- Onthaalprocedure
- Onthaalbrochure
- Checklist onthaal
- Peter/meter
- Gestructureerd opleidingstraject voor nieuwkomers
- Werkplekleren

Hoe ga je te werk?

- Leg de verschillende activiteiten van het onthaal vast in de tijd.
- Bekijk kritisch welke informatie de nieuwe medewerkers ontvangen tijdens het onthaal. Veel wordt immers nooit gelezen.
- Zorg dat je de onthaalprocedure kent en bereid je voor.
 - Breng je teamleden op de hoogte van de komst van een nieuwe collega.
 - Duid een peter of meter aan en communiceer duidelijk wat van hem of haar verwacht wordt.
 - Maak gebruik van een onthaalchecklist om niets over het hoofd te zien.
- Hou een opvolggesprek met nieuwe medewerkers om na te gaan wat hun eerste indrukken van de organisatie zijn. Dankzij hun frisse kijk kunnen sterktes en verbeterpunten blootgelegd worden.

Meer weten?

- www.ipv.be > tools > introtool
- www.och-cfb.be > competentiegids > leidraad 4 en 5
- www.vion.be/tools en Instrumenten
- www.werk.be > werkgevers>toolbox diversiteit> HR methodieken
- www.vdab.be/opleidingen/werkplekleren/default.shtml



Zo doe je het goed !

- Onthaal de nieuwe medewerker gefaseerd.
- Overlaad nieuwkomers niet met informatie, help hen gewoon de weg te vinden naar de informatie.
- Houd er rekening mee dat niet iedereen een geschikte peter/meter is.
- Een relationele aanpak geeft de nieuwe medewerkers het gevoel welkom te zijn. Maak tijd vrij om hem of haar persoonlijk te onthalen.

Een dag als nieuwkomer aan de slag op de eigen werkvloer

Mathias Vermeulen van FrieslandCampina stelde zich, toen hij nog maar pas als HR-verantwoordelijke aan de slag was, kandidaat voor een operatorfunctie in zijn eigen bedrijf. Hij doorliep zo de hele procedure van selectie tot onthaal van nieuwe medewerkers.

Waar hij dacht dat het schoentje zou knellen bij de externe organisaties die worden betrokken bij de selectie en het onthaal van operatoren, was vooral de introductie op de werkvloer voor verbetering vatbaar. De selectieproeven waren zwaarder dan hij had verwacht en het in-house interimkantoor gaf een duidelijke eerste introductie. Eens op de werkvloer aangekomen stelde hij tot zijn eigen verbazing vast dat hij na amper 10 minuten al aan een inpakinstallatie werd gezet waar hij, weliswaar onder het toezien van een ervaren werknemer, onmiddellijk in het productieproces werd ingeschakeld.

TIP: Neem als HR- of eerstelijnsverantwoordelijke eens de proef op de som. Stel jezelf of iemand anders kandidaat bij de eerstvolgende vacature en onderwerp je eigen onthaal en introductie aan een kritische doorlichting:

- ◊ Word je als nieuwkomer rondgeleid in het bedrijf?
- ◊ Krijg je een degelijke introductie op de werkvloer door de leidinggevende?
- ◊ Zijn de collega's op de hoogte van de komst van een nieuwe medewerker?
- ◊ Word je als nieuwkomer voorgesteld aan de collega's?
- ◊ Krijg je een peter of meter toegewezen zoals wettelijk verplicht?
- ◊ Word je overladen met informatie?

Beter met een peter of meter!

Georganiseerd opleiden op de werkplek kan bedrijven helpen om nieuwkomers beter op te leiden en het verlies aan kennis bij het vertrek van oudere werknemers te voorkomen.

VION ontwikkelde een methodiek voor het inventariseren en doelgericht overbrengen van competenties op de werkplek, waarbij een handboek, gestructureerd opleidingsplan en bijhorende opleidingsinstrumenten opgemaakt worden.

Door het betrekken van oudere, ervaren medewerkers, biedt de aanpak de mogelijkheid om kennis in hoofden van mensen, uit te schrijven en te borgen voor de nieuwe generatie.

Aan de hand van het verloop van een werkdag, worden alle taken en deeltaken van de functie in kaart gebracht. De specifieke ervaring van medewerkers wordt vertaald naar aandachtspunten voor de nieuwkomer. De meest voorkomende storingen worden opgelijst, samen met mogelijke oorzaken en de bijhorende oplossingen.

Een terminologielijst moet de nieuwkomer wegwijs maken in de bedrijfstaal.

De gestructureerde aanpak zorgt ervoor dat elke nieuwkomer de nodige informatie ontvangt om zijn functie naar behoren uit te voeren en dat de informatie niet verschilt naargelang de peter of meter die wordt ingezet.

De evaluatie en opvolgingsinstrumenten, die standaard worden opgenomen in het handboek, laten op elk moment toe de leerevolutie van de nieuwkomer op te volgen.

YOGHURTSOEP MET KOMKOMMER

De komkommer is een vrucht die in Nederland en België vooral rauw in salades wordt gegeten en daarom ook wel als groente wordt beschouwd. De komkommer behoort echter tot dezelfde familie als de meloen en tot hetzelfde geslacht als de courgette.

Ingrediënten

- 500 g komkommer
- 150 ml magere yoghurt
- 2 teentjes look
- 6 dl groentebouillon
- 1/2 eetlepel citroenzeste
- 1 lepel citroensap
- 1 lepel verse kervel
- peper en zout

Hoe ga je te werk?

- Was en schil de komkommer.
- Halveer de komkommer, verwijder de pitjes en rasp fijn.
- Meng de yoghurt met het citroensap, de citroenzeste en de geperste knoflook.
- Voeg het yoghurtmengsel en de geraspte komkommer bij de groentebouillon.
- Meng alles goed en breng op smaak met peper en zout.
- Dien fris op en garneer met verse kervelplukjes.



EVALUEREN & BEOORDELEN

Evalueren en beoordelen van competenties

Het evalueren en beoordelen van competenties is een continu proces en maakt deel uit van de dagelijkse opdracht van de leidinggevende. Het in kaart brengen van de competenties van je medewerkers vormt een belangrijke basis voor de opmaak van een ontwikkelingsplan. Het is daarbij belangrijk na te gaan wat de gewenste competenties voor de afdeling/functie zijn en welke competenties aanwezig zijn in je team.

Ingrediënten

- Competentieprofiel
- Indicatoren of criteria per competentie
- Evaluatiegesprekken
- Functioneringsgesprek
- Competentiemeting
- 360° feedback

Hoe ga je te werk?

- Houd bij het evalueren en beoordelen van competenties steeds een ruime referentieperiode voor ogen en baseer je niet alleen op de ervaringen van de laatste dagen.
- Geef voldoende tijd aan je teamleden om zich voor te bereiden op het evaluatie- en beoordelingsgesprek.
- Maak gebruik van gestructureerde evaluatie- en/of beoordelingsformulieren om de objectiviteit zo hoog mogelijk te houden.
- Het vertalen van competenties in meetbare indicatoren maakt objectief inschalen mogelijk.
- Kies voor één bepaalde of een combinatie van verschillende meetmethoden zoals observatie, invullen beoordelingsformulieren, consensusgesprek, 360° feedback, ...
- Maak een rapport op van het gesprek en vermeld duidelijk de conclusie.



Zo doe je het goed !

- Gebruik tijdens het evaluatie- en beoordelingsgesprek een positief taalgebruik.
- Zorg ervoor dat jij en je medewerker tot een consensus komen.
- Zorg ervoor dat je medewerkers weten wat er verder met de informatie gedaan wordt.
- Vermijd het beoordelen met cijfers. Door letters te gebruiken kan je de klemtoon leggen op ontwikkelen.
- Functioneringsgesprekken creëren verwachtingen. Maak duidelijk wat op welke termijn aangepakt zal worden.

Meer weten?

- www.och-cfb.be > competentiegids > leidraad 7
- www.complead.be > Box voor bazen
- www.vov.be/ Talentatwerkplek > Box@werkplek
- www.resockempen.be > Competentiecompagnon

Evaluatie en opvolging bij VION

VION's evaluatiecyclus omvat een jaarlijks functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek, aangevuld met maandelijks updategesprekken.

Voorafgaand aan de jaarlijkse functioneringsgesprekken worden de competenties van de medewerkers in kaart gebracht. De medewerkers krijgen ongeveer een tweetal weken voor het geplande gesprek de gebruikte documenten zodat ze zich kunnen voorbereiden op dit gesprek.

De medewerkers en de leidinggevende vullen een vragenlijst in. Deze vragenlijst omvat de gewenste competenties met bijhorende indicatoren. Door na te gaan in welke mate deze indicatoren bij de werknemer terug te vinden zijn, kan zijn/haar competentieniveau bepaald worden .

Het doel van de competentiemeting is na te gaan hoe de medewerkers op vandaag hun functie vervullen en moet een zicht geven op de competenties die bij de medewerker sterk aanwezig zijn, moet aangeven waar lacunes liggen en aantonen welke individuele competenties de medewerker binnen zijn functie nog niet aanspreekt.

De meting is een uitnodiging om realistische leerbehoeften te detecteren en leergierigheid te bevorderen. Daarom wordt niet met cijfers, maar met het letterwoord G R O E I gewerkt. Elke letter stemt overeen met een bepaalde opleidingsbehoefte.

G	GROTE LEERBEHOEFTE
R	RUIME LEERBEHOEFTE
O	ONTWIKKELBAAR
E	EXPERT
I	INSTRUCTEUR

Het ingevulde competentieprofiel vormt het uitgangspunt van het functioneringsgesprek. Tijdens het functioneringsgesprek wordt stil gestaan bij afwijkingen in de beoordeling door functiehouder en leidinggevende om zo te komen tot een beoordeling waarin beide partijen zich kunnen terugvinden.

Het doel bestaat erin zicht te krijgen op de competenties die verder ontwikkeld kunnen worden en op de ambities die de medewerker koestert.

De werknemer maakt na afloop van het gesprek zelf het verslag op, zodat de inhoud overeenstemt met zijn/haar verwachtingen. Het verslag wordt door de betrokkenen ondertekend voor akkoord.

Ovenschotel met zalm

Zalm wordt in een rivier geboren en trekt daarna naar zee. Het is een trekvis die tot ruim 3000 kilometer aflegt om zich voort te planten. Hij leeft 4 tot 7 jaar in zee tot hij geslachtsrijp is. Dan keert hij stroomopwaarts naar zijn paaibedden in de rivier terug. De meeste zalm wordt tegenwoordig gekweekt waarbij de natuur zoveel mogelijk wordt nagebootst.

Ingrediënten

- 100 gram gerookte zalm
- 200 gram zalm(moot)
- 500 gram aardappelen
- 250 gram champignons
- 500 gram prei
- 85 gram kruidenkaas
- 2 eetlepels margarine
- 2 eetlepels bloem
- 150 ml halfvolle melk
- 200 ml magere groentebouillon
- bieslook, nootmuskaat

Hoe ga je te werk?

- Stoom de geschilde aardappelen in hun geheel. Laat afkoelen en snij ze in plakjes
- Kook de prei beetgaar.
- Snij de champignons in plakjes. Roerbak ze en kruid met peper.
- Leg de aardappelen in een vuurvaste schotel. Verdeel daarover de groenten.
- Maak een roux met de margarine en de bloem. Voeg de groentebouillon toe en daarna de melk. Laat doorkoken en voeg beetje bij beetje de kruidenkaas toe.
- Breng de saus op smaak en roer er de bieslook en de zalm door.
- Overgiet de aardappelen en groenten met de saus en zet 15 minuten in een oven van 180°C.



COMPETENTIEONTWIKKELING

Competentieontwikkeling

De essentie van competentie management is het maximaal benutten en ontwikkelen van competenties. Competentieontwikkeling kan je eenvoudigweg omschrijven als alle activiteiten gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers. Competentieontwikkeling is dus een integraal verhaal van trainingen, werkplekleren en loopbaanmanagement. Zowel formeel als informeel leren maken er deel van uit.

Ingrediënten

- Competentiematrix
- Opleidingsplan
- POP
- PAP

Hoe ga je te werk?

- Maak een competentiematrix van je team op. Breng hiervoor in kaart welke competenties nodig en welke aanwezig zijn in je team.
- Bepaal in overleg met je teamleden welke competenties verder ontwikkeld zullen worden en schrijf ze neer in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).
- Voeg de POP's samen tot een opleidingsplan voor de hele afdeling.
- Leg vast welke methode het meest geschikt is om de ontbrekende competenties te ontwikkelen. Kies je voor interne informatieoverdracht, on the job training, externe opleiding, ...?
- Formuleer doelstellingen voor de geplande trainingen. Wat moet de medewerker na het volgen van de (in)formele training kennen of kunnen?
- Ga na of de vooropgestelde doelstellingen bereikt werden en bewaak zo de kwaliteit van het ontwikkelingstraject.



Zo doe je het goed !

- Het leerproces stopt niet na het volgen van een training. Vraag aan de betrokken werknemer naar resultaatsgebieden en volg dit ook op.
- Registreer de acties die je hebt ondernomen.

Meer weten?

- www.ipv.be > tools > competentie monitor
- www.och-cfb.be > competentiegids > leidraad 9
- <http://www.werk.be/c-en-o/onderzoek/> onderzoeksprojecten

Jonge Wolven bij FrieslandCampina: talent van de productievloer

Bij high potentials denk je al snel aan hoger opgeleiden. Maar hoe zit het eigenlijk met het talent op de productievloer? Opleidingsverantwoordelijke Mathias Vermeulen van FrieslandCampina nam het initiatief tot een talentontwikkelingsproject voor precies deze groep. Onder de naam Jonge Wolven trainen acht productiemedewerkers uit Aalter en Sleidinge zich in leiderschapsvaardigheden.

Toen Tom Declerck zeven jaar geleden bij FrieslandCampina in Aalter kwam werken, had de procesoperator al de ambitie door te groeien. Op eigen initiatief volgde hij 's avonds een opleiding elektromechanica. Collega procesoperator Peter Peirens, drie jaar in dienst in Sleidinge, verhuisde al van de vulafdeling naar proces operations en ook hij wil zich blijven ontwikkelen. Toen de kans zich voordeed, grepen beiden ze met open handen. Inmiddels trainen ze zich met vijf collega's een dag per maand in leiderschapsvaardigheden. In rollenspellen oefenen ze met het geven en ontvangen van feedback, leiding geven en motiveren.

“Tot voor kort hadden productiemedewerkers en – technici eigenlijk geen kans om intern promotie te maken.” zegt Mathias Vermeulen. “Als er een ploegleider werd gezocht, moest die al snel hoger opgeleid zijn en werd er extern geworven. Dat wordt steeds moeilijker op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd merkte ik dat er onder productiemedewerkers de wens bestond bij te leren en door te groeien. Die twee ontwikkelingen samen leidden tot het opzetten van het project Jonge Wolven.”

Er werd een virtuele vacature opgesteld, waarbij alle medewerkers uit productie zich kandidaat konden stellen. Vijfentwintig productiemedewerkers schoven aan bij de kick-off sessie waar de doelstellingen en het verloop van het traject verduidelijkt werden.

Uiteindelijk doorliepen twintig werknemers het toelatingsassessment waar werd nagegaan of ze de potentie en motivatie hadden om door te groeien naar een leidinggevende functie binnen productie. Vijftien medewerkers stroomden het opleidingsprogramma, dat gekoppeld is aan de waarden van FrieslandCampina, in. Ze maken er kennis met thema's zoals samenwerken in groep, motiveren, rapporteren,... en krijgen een snuffelstage.

Tom Declerck is enthousiast: ‘Ik pluk nu al de vruchten van het project. Bijvoorbeeld als teamleider bij ons verbetertraject. Daar moest een nieuw ploegwisselblad worden ingevoerd en met wat ik heb geleerd, is het gelukt dat heel effectief te doen.’

“We hebben twee dagen lang geoefend met communicatie.” vult Peter Peirens aan. “Op welke manier spreek je een persoon aan dat het effectief is? Ik merk nu al dat ik daardoor veel beter samenwerk met mijn ploegleider. Bovendien vind ik het heel goed dat gewone arbeiders deze kans krijgen.”

Twee jonge wolven zijn inmiddels al doorgestroomd naar de functie van ploegleider. Bovendien is reeds een tweede Jonge Wolven project gestart, ditmaal om operators om te scholen naar technici.

Mathias Vermeulen geeft aan dat het project geen garantie geeft op een promotie, maar wel de kans biedt om talenten te ontwikkelen. Bij FrieslandCampina merkte men dat er veel meer potentieel in huis was dan ze zich realiseerden. Er was alleen een concrete kans nodig om dat talent te bewijzen.

GEGRILDE BIEFSTUK MET RUCOLA EN PARMEZAAN

Rucola wordt ook wel 'raket', 'roquette' of 'notenkruid' genoemd. Het kan gebruikt worden als een alternatief voor basilicum in pesto en bereid worden zoals spinazie, maar doorgaans wordt het wilde kruid als rauwkost gegeten. In de jaren '90 werd het culinair een hype als smaakmaker in salades.

Ingrediënten

- rucola
- stukje Parmezaanse kaas
- 1 biefstuk van ca. 600 gram
- olijfolie
- citroensap

Hoe ga je te werk?

- Haal het vlees 45 minuten voor het braden uit de koelkast en zout het.
- Schaaf met een kaasschaaf krullen van de kaas en bewaar ze.
- Droog het vlees af en rooster het tot de gewenste cuisson op een zeer hete BBQ.
- Bestrooi het vlees met zout en peper en laat het vijf minuten rusten op een plank afgedekt met aluminiumfolie.
- Verwarm een schaal in de oven. Snij het vlees in plakken van zeker een centimeter dik en schik het op de schaal.
- Besprenkel de rucola met wat citroensap en olijfolie. Verdeel de krullen kaas erover.



DOORSTROOM

Doorstroom van medewerkers

Medewerkers evolueren en groeien in hun functie. Het vormgeven van de eigen loopbaan stimuleren en doorstroomperspectieven bieden, draagt bij tot een blijvende ontwikkeling van alle medewerkers en van de organisatie. Bij doorstroom onderscheiden we een verandering van functie op een gelijkaardig niveau maar binnen een ander functiegebied (horizontaal); promotie naar een hogere functie of demotie naar een lagere functie in de organisatie (verticaal) en een verandering van functie in een ander functiegebied en op een ander niveau (diagonaal).

Meer weten?

- www.vlaanderen.be
Thema's > Economie en Werk > Werk > Loopbaanverloop

Ingrediënten

- Functioneringsgesprekken
- Interne loopbaanbegeleiding

Hoe ga je te werk?

- Ga na of er binnen je bedrijf reeds acties worden ondernomen in het kader van de doorstroom van medewerkers.
- Hou functioneringsgesprekken, ze vormen de ideale uitgangsbasis om ambities en wensen van medewerkers in kaart te brengen.
- Communiceer de doorstroomwensen van je medewerker aan de HR-afdeling.
- Breng interne vacatures onder de aandacht van je medewerkers.



Zo doe je het goed !

- Doorstroombeleid kan maar slagen wanneer er voldoende draagvlak voor is bij het management.
- Stimuleer je teamleden tot zelfontplooiing en het in eigen handen nemen van hun loopbaan.
- Vat de vraag om door te groeien niet persoonlijk op, maar zie het als een verrijking voor de onderneming dat medewerkers loopbaaninitiatieven nemen.
- Neem loopbaanvragen ernstig, anders loop je het risico goede medewerkers te verliezen.

Van vakman naar hoofdvakman bij ArcelorMittal Gent

ArcelorMittal Gent levert grote inspanningen voor de ontwikkeling van de competenties van haar medewerkers, zo vertelt Wim Heyde. Jaarlijks wordt bijna 4% van de loonmassa besteed aan opleiding en vorming in het bedrijf.

ArcelorMittal Gent heeft heel wat technische profielen nodig. Technici zijn echter moeilijk te vinden op de arbeidsmarkt en het beroep van onderhoudstechniker is een echt knelpuntberoep. Om hieraan tegemoet te komen, biedt ArcelorMittal Gent haar werknemers specifieke opleidingstrajecten aan waarmee ze hun kennis kunnen uitbreiden. Dankzij deze opleidingstrajecten kunnen werknemers doorgroeien van vakman over geteste vakman naar hoofdvakman.

Levenslang leren is bij ArcelorMittal Gent ingebouwd in de loopbaan van elk individu. Elke werknemer van de onderhouds-afdeling komt in een op de functie afgestemd opleidingstraject terecht. Hier wordt vooral de technische kennis ontwikkeld. Op aanvraag kan de medewerker een kennistest afleggen om na te gaan in hoeverre de leerstof uit gevolgde opleidingen ook effectief is opgenomen. Indien een medewerker slaagt voor deze e-testing, kan hij overgaan naar het afleggen van een praktische test in de afdeling om aan te tonen dat hij het geleerde ook kan toepassen in de praktijk. HR beoordeelt samen met de afdelingsverantwoordelijke of een medewerker klaar is om door te stromen naar het niveau van geteste vakman.

Als geteste vakman kan men opnieuw een reeks opleidingen volgen, waarbij dit keer niet alleen algemene maar ook afdelings- en functiespecifieke kennis wordt verworven. Na het slagen voor de test groeit men door naar het niveau van hoofdvakman. Het behalen van het niveau van geteste vakman en hoofdvakman betekent niet alleen jobinhoudelijk, maar ook financieel, een promotie.

Onderstaand schema toont het logisch verloop van het competentie-ontwikkelingstraject bij ArcelorMittal Gent.



CALDEIRADA

Caldeirada is een typisch Portugese stoofpot met een grote verscheidenheid aan vissen en schelpdieren. Caldeirada wordt gegeten met grote stukken vers brood of licht geroosterd of in olie gebakken brood.

Ingrediënten

- 750 g gemengde vis, in stukken
- 2 grote uien, in dunne ringen
- 750 g tomaten, in stukjes
- 500 g aardappelen, in stukjes
- 3 teentjes knoflook
- peterselie, koriander en laurier
- een flinke scheut witte wijn
- 1 visbouillon blokje
- peper, zout en olijfolie

Hoe ga je te werk?

- Neem een diepe pan en doe er een scheut olie in.
- Maak een laagje van uien, tomaten, aardappels, vis, laurier en kruiden. Herhaal dit tot alles op is. Gebruik de vis die het snelst gaar is als laatste.
- Voeg dan visbouillon, wijn en olijfolie toe tot alles mooi in het vocht staat.
- Laat gedurende een 25 à 30-tal minuten zachtjes pruttelen op het vuur. Roer niet, maar schud de pan zachtjes om aanbakken te vermijden.
- Breng tenslotte op smaak met zout, peper en olijfolie.
- Dien op in diepe borden, met een vers gebakken broodje.



RETENTIE

Retentie van medewerkers

Een retentiebeleid is erop gericht om het talent in de onderneming te behouden en verloop (zowel vrijwillig als onvrijwillig) tegen te gaan. Er spelen verschillende factoren mee in het binden en boeien van medewerkers, denken we maar aan functie-inhoud, bedrijfscultuur, flexibiliteit, verloning, collega's, groeikansen, werkzekerheid,... Uit onderzoek blijkt dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het behouden van waardevolle medewerkers. Meer dan 80% van de werknemers die hun organisatie verlaten, geven aan dat ze dit doen omwille van de leidinggevende.

Meer weten?

- www.werk.be > werkgevers>toolbox diversiteit> HR methodieken

Ingrediënten

- Competenties van de leidinggevende
- Functioneringsgesprekken
- Tevredenheidsenquête
- Informele gesprekken

Hoe ga je te werk?

- Pols tijdens functioneringsgesprekken en informele gesprekken naar de tevredenheid van je teamleden. Ook een werknemerstevredenheidsenquête kan nuttige informatie opleveren.
- Stel zelf het gedrag dat je van je teamleden verwacht. Als leidinggevende heb je een voorbeeldrol te vervullen.
- Zorg ervoor dat je teamleden taken toevertrouwd krijgen in lijn met hun competenties. Een takenpakket boven het kunnen, zorgt voor stress en kan een burn-out veroorzaken. Te weinig uitdaging zorgt voor een gevoel van onderwaardering en leidt er op termijn toe dat werknemers bored-out raken.
- Zet al je leiderschapsvaardigheden in: luister actief, coach, motiveer,



Zo doe je het goed !

- Zorg voor een geschikte werkomgeving
- Onderschat dagelijkse coaching niet. Erken de prestaties van je medewerkers.
- Ga na wie belangrijk is voor je team. Welke sleutelfiguren zou je niet graag verliezen?

Waarom medewerkers blijven.

Tevredenheid leidt niet noodzakelijk tot blijven en ontevredenheid niet noodzakelijk tot vertrek, zo blijkt uit studies bij Belgische ondernemingen. Het zijn vooral geëngageerde medewerkers die hun organisatie trouw blijven.

Uit een Ernst & Young Human Resources Enquête in 2000 blijkt dat werknemers voornamelijk solliciteren omwille van de functie-inhoud, het imago van het bedrijf en de voorgestelde carrière/remuneratie.

De meeste werknemers hechten vooral belang aan zinvol en uitdagend werk en een zichtbare bijdrage tot het eindresultaat. Ook erkenning, een bekwame baas en collega's aan wie ze iets hebben, staan bovenaan het lijstje van retentiemiddelen.

Veel KMO's zijn geneigd het vertrek van hun medewerkers vooral aan de verloning te wijten. Maar uit datzelfde onderzoek blijkt dat het salaris zeker niet op de eerste plaats komt. Doorslaggevende factoren zijn veeleer de jobinhoud en de door-groeimogelijkheden, de relatie met oversten en collega's (erkenning, bekwaamheid) en de werkomgeving (bereikbaarheid, flexibiliteit).

Ook werkgevers bij wie de medewerkers een evenwicht kunnen vinden tussen hun professionele en privéleven staan zeer sterk. Zo vragen steeds meer mensen tegenwoordig naar deeltijds werk of loopbaanonderbreking.

Uiteraard blijft de financiële vergoeding belangrijk. Vooral naar jongeren toe speelt het netto te besteden bedrag een cruciale rol.

TIRAMISU

Tiramisu (ook: tiramisù) is een van oorsprong Italiaans dessert. De naam betekent letterlijk trek mij omhoog, wat zoveel inhoudt als beur mij op of maak mij blij. Tiramisu wordt dan ook vaak aan herstellende zieken gegeven, om ze te laten aansterken .

Ingrediënten

- 200 g Boudoirs
- 500 g mascarpone Galbani
- 1.25dl sterke koffie (espresso)
- 4 eierdooiers
- 2 eiwitten
- 100 g poedersuiker
- 2cl Amaretto
- 3 soeplepels donkere cacaopoeder

Hoe ga je te werk?

- Maak een beslag met de eierdooiers, suiker en likeur.
- Voeg hier de mascarpone aan toe.
- Klop het eiwit tot een luchtig schuim en meng het heel voorzichtig onder het beslag.
- Dop de Boudoirs lichtjes onder in de koffie en schik ze in 3 lagen, breng tussen elke laag wat crème en cacaopoeder aan.
- Laat het gerecht 2 tot 4 uur in de ijskast staan en bestrooi het geheel nog eens met cacaopoeder alvorens op te dienen.



UITSTROOM

Uitstroom van medewerkers

De levensfase speelt een belangrijke rol bij de uitstroom van medewerkers uit de organisatie. We kunnen het onderscheid maken tussen vrijwillige uitstroom, onvrijwillige uitstroom en medewerkers die aan het einde van hun carrière zijn gekomen en op pensioen gaan. Uitstroom is soms wenselijk om verstarring van de organisatie tegen te gaan en ruimte te bieden aan nieuw talent. Om ongewenste uitstroom te voorkomen, moeten we echter het vervroegd uittreden van ouderen voorkomen, medewerkers met zorgtaken helpen bij het combineren van werk en privéleven, jongere medewerkers helpen hun draai te vinden in de organisatie,...

Meer weten?

- www.vlaanderen.be

Thema's > Economie en Werk > Werk > Loopbaanverloop > de 60-plusgids

Ingrediënten

- Exitgesprekken
- Outplacement
- Kennisborging

Hoe ga je te werk?

- Rapporteer problemen die je bevoegdheid of afdeling overstijgen aan je leidinggevende of aan de HR-afdeling.
- Bereid het vertrek van ervaren werknemers goed voor om het verlies aan kennis en ervaring tot een minimum te herleiden.
- Hou exitgesprekken. Ze bieden inzicht in de positieve en negatieve aspecten van de functie, afdeling en organisatie. Hanteer een standaardvragenlijst die ruimte laat voor het noteren van bevindingen en bemerkingen.
- Hou het verzuim binnen je afdeling in de gaten. Een verhoogd verzuim kan duiden op onderliggende problemen.



Zo doe je het goed !

- Ga tijdens een exitgesprek nooit in discussie. Sta open voor de opmerkingen van de medewerker en bekijk hoe je hier als organisatie of als leidinggevende kan uit leren.
- Beëindig exitgesprekken steeds positief. Zo voorkom je dat medewerkers met een ontevreden gevoel de onderneming verlaten.

Pensioen in zicht en inzicht in pensioen bij Honda Europe

Medewerkers die binnenkort op pensioen gaan, hebben vaak nog heel wat jaren van hun leven te besteden. Die medewerkers de kans geven om zich hierop voor te bereiden, vormt een sluitstuk van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat vond ook Sofie Geenen, HR-specialiste bij Honda Europe in Gent.

Zij bood oudere, toekomstig gepensioneerde werknemers samen met hun partner de kans zich op hun nieuwe levensfase voor te bereiden. Voor ze de organisatie verlaten krijgen oudere werknemers niet alleen de nodige wettelijke informatie.

Ze kunnen samen met hun partner een seminarie volgen waarin ze voorbereid worden op de sociale aspecten van het pensioen. Tijdens dit seminarie wordt stilgestaan bij vragen als: hoe ga je de vrije tijd invullen, wat met het territorium van je partner die wel of niet ook elke dag thuis is, hoe onderhoud je sociale contacten en bouw je nieuwe contacten uit, hoe blijf je geestelijk en lichamelijk fit, ...

Het enige nadeel bestaat erin dat het seminarie momenteel slechts op vaste tijdstippen georganiseerd wordt en op een locatie een eindje uit de directe omgeving van de onderneming.

Sofie zocht dan ook naar samenwerking met collega HR-verantwoordelijken in andere bedrijven om met grotere frequentie en meer in de nabijheid van de onderneming programma's op te zetten. Partners vond zij tijdens het "Compecoach" ESF-project, in Mathias Vermeulen van FrieslandCampina en Isabelle Vande Velde van Lotus Bakeries.

Het trio is vastbesloten een lokaal initiatief uit te bouwen en houdt het project open voor andere ondernemingen uit de omgeving.

ÎLES FLOTTANTES

Een synoniem voor îles flottantes is œufs à la neige. Îles Flottantes is ook het speelfilmdebuut van regisseuse Nanouk Leopold. De film beleefde zijn première op het Internationale Filmfestival Rotterdam 2001.

Ingrediënten

Voor de Engelse room

- 0,5 l volle melk
- 150 g kristalsuiker
- 7 eidooiers
- 1 vanillestok

Voor de îles flottantes

- 0,5 l melk
- 50 g suiker
- 6 eiwitten
- 1 vanillestok
- Een snuifje zout

Hoe ga je te werk?

Voor de Engelse room

- Breng de melk aan de kook met de opengesneden vanillestok.
- Meng eidooiers en suiker en klop op tot een lichtgele kleur. Roer de kokende melk er beetje bij beetje onder en breng onder voortdurend roeren tot een temperatuur van 80°C.
- Giet door een fijne zeef en koel de saus onder regelmatig roeren af.

Voor de îles flottantes

- Klop de eiwitten en het snuifje zout op tot het schuim luchtig en wit is. Voeg er onder voortdurend kloppen beetje bij beetje de suiker aan toe.
- Breng de melk aan de kook met de opengesneden vanillestok. Verminder het vuur tot net onder het kookpunt.
- Maak met 2 lepels eivormen van de opgeklopte eiwitten en laat ze 1 minuut aan elke kant garen in de net niet kokende melk.
- Schep de gegaarde eiwitschuimpjes uit de melk en laat ze uitlekken.



CHANGEMANAGEMENT

Changemanagement

80% van alle structurele organisatieveranderingen mislukt! De meeste veranderingstrajecten falen door het ontbreken van een effectief veranderbeleid. Voor succesvolle organisaties zijn veranderingen echter onvermijdelijk. Een goed gebruik van changemanagement zorgt voor een snellere implementatie van de gewenste verandering en vermindert het verloop van waardevolle medewerkers, de weerstand en het productiviteitsverlies.

Meer weten?

- Boek “Onze ijsberg smelt”, John Kotter.

Ingrediënten

- Doelstellingen SMART
- Veranderingsplan
- Veranderteam

Hoe ga je te werk?

- Breng de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart
- Maak een stappenplan op om de gewenste situatie te bereiken en betrek je teamleden hierin.
- Formuleer de doelstellingen van uw veranderplan SMART dwz. **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ceptabel, **R**ealistisch en **T**ijsgebonden.
- Visualiseer gerealiseerde stappen in het veranderingsproces, zo blijft het levendig en sterft het geen stille dood.
- Stel bij grote veranderingsprocessen een veranderingsteam samen.

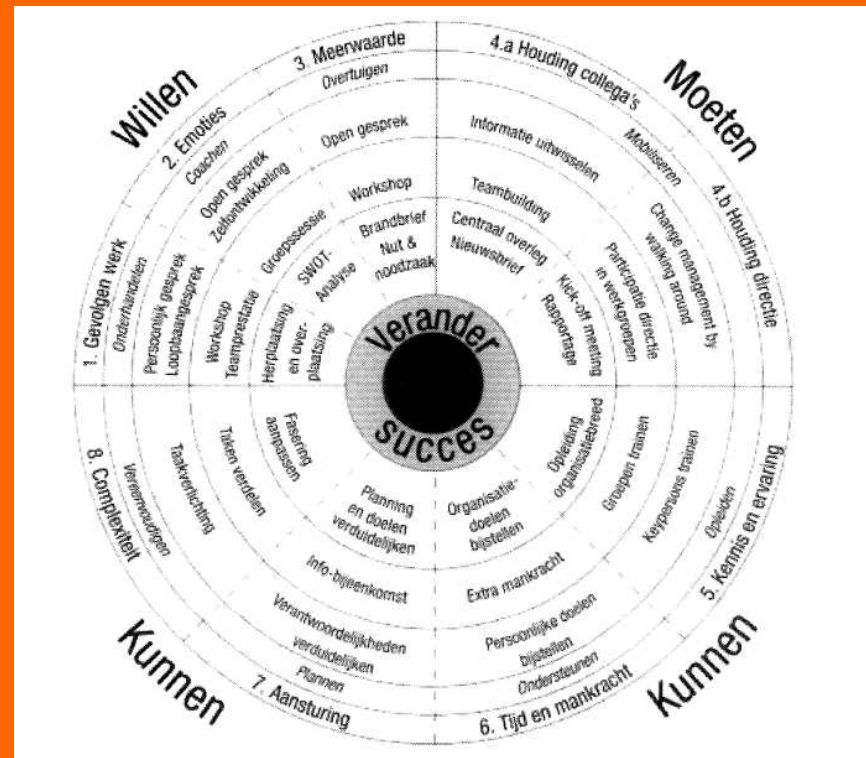


Zo doe je het goed !

- Communiceer eenduidig, zorg ervoor dat je op één lijn zit met het management en HR.
- Hou er rekening mee dat emoties en ervaring met veranderingen de grootste impact hebben op de veranderbereidheid van mensen.

Het interventiewiel

Het invoeren van veranderingen in een organisatie is meestal een lastige zaak. Hoe krijg je de mensen mee? Wat heeft invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers? Aan de hand van het interventiewiel kunnen oorzaken van weerstand bij veranderingen in kaart worden gebracht. In het interventiewiel zijn een groot aantal interventies op systematische wijze ondergebracht. Voor de rangschikking van de interventies zijn de bouwstenen van het diagnosemodel DINAMO als uitgangspunt genomen. De bouwstenen staan in de buitenste ring van het wiel. In de tweede ring is per bouwsteen aangegeven welke veranderstrategie het best bij de betreffende bouwsteen past. Onder in de derde, vierde en vijfde ring worden respectievelijk interventies op persoonsniveau, op groepsniveau en organisatieniveau aangegeven.



VERKLARENDE WOORDENLIJST

Verklarende woordenlijst

In dit handboek wordt gebruik gemaakt van specifieke HR-terminologie. Hieronder verklaren we deze termen kort:

- **Competentie-indicatoren:** Indicatoren zeggen iets over de meetbaarheid van een competentie. Een goed geformuleerde indicator maakt het eenvoudig om de competenties te meten.
- **Competentieprofiel:** Een verzameling van competenties — zowel technische als gedragscompetenties — nodig om een bepaalde functie goed uit te voeren. Het is belangrijk om alleen waarneembare competenties op te nemen, omdat deze meetbaar en ontwikkelbaar zijn.
- **Competenties** zijn observeerbare eigenschappen, in de vorm van toegepaste kennis of daadwerkelijk gedrag, die bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.
- **Competentiematrix:** Een overzichtelijk geheel van de competenties nodig voor het uitvoeren van een bepaalde functie in een bepaalde onderneming ten opzichte van de competenties die de functiehouder beheert.
- **Competentiewoordenboek:** Beschrijving van wat onder de verschillende competenties verstaan wordt zodat iedereen binnen de organisatie duidelijk weet wat elke competentie inhoudt. Meerdere interpretaties worden hiermee uitgesloten.
- **Evaluatiegesprek:** een periodiek terugkerend gesprek over de prestaties/resultaten van de medewerker tijdens de voorbije periode. Men gaat na of deze resultaten beantwoorden aan de vooraf gezamenlijk bepaalde normen.
- **Functieanalyse:** het nauwkeurig en systematisch bepalen van alle eisen die een functie aan zijn beoefenaar stelt, samen met het vaststellen van de mate waarin de eisen gesteld worden.
- **Functiebeschrijving:** de nauwkeurige vaststelling en systematische, gedetailleerde beschrijving van de inhoud en omstandigheden van alle activiteiten in een functie. Bij een functiebeschrijving ligt het zwaartepunt op observeerbare en gedragsmatige activiteiten.
- **Functioneringsgesprek:** Dit is een open, toekomstgericht gesprek tussen leidinggevende en medewerker op voet van gelijkheid over het functioneren van de medewerker. Hierbij gaat het om de inhoud van de job, hoe de medewerker die uitvoert, de begeleiding door de leidinggevende, relevante opleidingen, toekomstige ambities,...

Verklarende woordenlijst

- **Instapcompetenties:** de competenties die een onderneming verwacht van een beginnend medewerker voor een bepaalde functie.
- **Kerncompetenties:** Dit zijn de algemene competenties binnen een organisatie. Deze competenties zijn bij elke medewerker binnen de organisatie terug te vinden.
- **POP:** Een persoonlijk ontwikkelingsplan is een afspraak tussen werknemer en werkgever over de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer.
- **Selectie:** De verschillende acties die ondernomen worden om de geschikte kandidaat te selecteren en aan te stellen.
- **Werkplekleren:** Het gestructureerd opleiden van nieuwkomers in de (toekomstige) werkomgeving.
- **Werving:** de verschillende acties om goede kandidaten warm te maken om voor een vacature te solliciteren.

DANKWOORD

Dankwoord

Deze boekjes kwamen tot stand dankzij de leden van onze lerende netwerken die bereid waren hun ervaringen met ons te delen. We danken dan ook alle deelnemers voor hun enthousiasme en openheid tijdens de bijeenkomsten:

- Ann Baeyens – Buckman laboratories
- Marc Bafort – Buckman laboratories
- Sabrina Deprez – Masureel Group
- Franky Dobbelaere – ArcelorMittal Gent
- Jeroen Doom – Opleidingscentrum Hout
- Johan florin – Honda Europe
- Sofie Geenen – Honda Europe
- Wim Heyde – ArcelorMittal Gent
- Geert Hofmans – Vitamex
- Els Mertens – IPV
- Jill Schauvliege – Roxell
- Geert Van Braekel – ArcelorMittal Gent
- Willem vanden Berg – KAHO Sint-Lieven
- Kristine Vanderwegen – Buckman laboratories
- Isabelle Vande Velde – Lotus Bakeries
- Bart Van Hoorebeke – Buckman laboratories
- Ronny van Rijssel – Vitamex
- Mathias Vermeulen – FrieslandCampina

Verder ook dank aan Jean-Pierre Duhem, Ann Moreels, Katelijne Rotsaert, Hilde Ampe en Franky Van Hoecke voor het begeleiden van de lerende netwerken.

Compecoach is een ESF-project van VIONU in partnerschap met



Met de financiële steun van

