



COMPETENTIEMANAGEMENT HEROS SLUISKIL B.V.

Scriptie
M. Van der Vliet.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'competentiemanagement bij Heros B.V. Sluiskil'. In het tweede semester van mijn laatste studiejaar aan de opleiding Human Resource management heb ik een onderzoek uitgevoerd bij Heros Sluiskil B.V. Het onderzoek heeft plaatsgevonden op de afdeling HR, waar ik zelf ook een periode heb mee kunnen werken en kunnen leren wat HR betekent op een eenmanspost.

Ik heb onderzoek gedaan naar het competentiebeleid bij Heros, met daarbij verschillende onderdelen zoals: het opleiden en trainen van personeel en leidinggevende, behoud van medewerkers en de doorstroom/groei mogelijkheden binnen Heros. Ik ben tot dit onderwerp gekomen aan de hand van vooronderzoek bij de organisatie.

De scriptie is bestemd voor de organisatie, die een duidelijk beeld wil hebben over het beleid rondom competentiemanagement. Daarbij zijn er een aantal aanbevelingen gedaan om competentiemanagement tot een succesvol einde te brengen.

In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleidster Dimphy Rijpers bedanken voor de kans die ik heb gekregen om mijn scriptie bij Heros te schrijven. Daarnaast wil ik mijn docenten bedanken voor het nakijken, beoordelen en adviseren van mijn scriptie.

Informatiepagina

<i>Persoonlijke informatie</i>	
Auteur	M. Van der Vliet
Studentnummer	75902
E-mail adres	Vlie0058@hz.nl
Telefoonnummer	0640876138

<i>Contactpersoon Heros Sluiskil B.V.</i>	
Naam	Dimphy Rijpers
E-mail adres	D.rijpers@Heros.nl

<i>Locatie afstudeeropdracht</i>	
Straatnaam + Huisnummer	Oostkade 5
Postcode	4541 HH
Plaats	Sluiskil

<i>Beoordelende docenten</i>	
1^e beoordelaar	B.G.W. Van den Bergh
2^e beoordelaar	H. Canters

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Informatiepagina	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Introductie organisatie	6
1.2 Aanleiding	7
1.3 Probleemanalyse	7
1.4 Doelstelling	8
1.5 Hoofdvraag en deelvragen	8
1.5.1 Hoofdvraag	8
1.5.2 Deelvragen	8
1.6 Maatschappelijke relevantie	9
1.7 Afbakening	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	10
Inleiding	10
2.1 Begrip competentie	10
2.2 Begrip competentienmanagement	12
2.3 Onderdelen competentienmanagement ..	13
2.3.1 Kenmerken succesfactoren competentienmanagement	13
2.3.2 De implementatiestrategie van competentienmanagement	15
2.4 Behouden van medewerkers	17
2.5 De mogelijke opbrengsten van competentienmanagement	18
2.6 Conceptueel model	19
2.6.1 Beschrijving conceptueel model	19
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode	20
3.1 Vorm van onderzoek	20
3.1.1 Karakter van het onderzoek	20
3.1.2 Benchmark	20
3.2 Deskresearch	20
3.3 Interview	20
3.3.1 Vorm van interview	20
3.3.2 Populatie	21
3.4 Enquête	21

3.4.1 Populatie	21
3.4.2 Betrouwbaarheid	22
3.5 Betrouwbaarheid	22
3.6 Validiteit.....	22
3.7 Operationalisatie	23
3.7.1 Operationalisatieschema	23
Hoofdstuk 4. Resultaten	24
4.1 Resultaten Enquête + Interview	24
4.2 Resultaten Benchmark Zeeuwse Gronden	27
Hoofdstuk 5: Reflectie.....	28
5.1: Kwaliteit onderzoek	28
5.2: Betrouwbaarheid en validiteit	28
5.3: Persoonlijke reflectie	28
Hoofdstuk 6: Conclusie.....	29
6.1 Conclusie deelvragen	29
6.2 Conclusie hoofdvraag.....	30
6.3 Conclusie Benchmark	30
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen.....	31
7.1 Aanbeveling 1	31
7.2 Aanbeveling 2	32
Bronvermelding	33

Hoofdstuk I: Inleiding

1.1 Introductie organisatie

Heros, (2021). is gelegen aan het kanaal van Gent naar Terneuzen in Zeeuws-Vlaanderen. Het ca. 90 medewerkers tellende bedrijf is actief op het gebied van productie en verkoop van secundaire grondstoffen, deze zijn verkregen na recycling van diverse rest- en bouwstoffen, waterbehandeling en havenfaciliteit. Sinds 2012 is Heros onderdeel van Remex GmbH die op haar beurt weer valt onder de Remondis Group. Remondis is één van werelds grootste recyclebedrijven. De organisatie doelstelling is het verwerken van bodemas, Heros staat voor duurzaam denken en doen, dit is duurzaamheid een continue focus op "alles" uit stedelijk afval halen wat erin zit en terugbrengen in nieuwe producten. Urban Mining noemen zij dit.

De directie bestaat uit 2 personen daarnaast werken er 4 personen op de afdeling commercie, deze is onderverdeeld in Sourcing & Product Manager Minerals en Sourcing & Product Manager Metals. De afdeling Finance telt ook 4 personen met daarbij 1 manager op deze afdeling zit 1 business analist en 3 financieel medewerkers. Productie en Techniek telt het grootste aantal medewerkers (**zie bijlage 1 Organogram**). deze zijn onderverdeeld in verschillende afdelingen met daarboven een productieleader. De afdeling logistiek en terreinbeheer heeft manager met daaronder het bedrijfsbureau en de machinisten. Het bedrijfsbureau bestaat uit de weegbrug en de planning.

Op de afdeling KAM (Kwaliteit Arbo en Milieu) zijn 2 personen werkzaam. Als laatste hebben de we ondersteunende diensten. Hierbij zit HRM en Marketing. Op beide afdelingen is 1 persoon werkzaam. De persoon op de afdeling HRM neemt alle taken op zich, je kunt hierbij denken aan: loonbetaling, contracten, recruitment, strategische personeelsplanning en alle andere overige HR taken. Omdat de afdeling HRM maar beschikt over één persoon is het eigenlijk basis HR dus alle HR taken vallen op 1 medewerker en worden niet verdeeld zoals te zien is bij grotere organisaties. Implementeren van grote veranderingen binnen de organisatie komt daarom ook veel tijd.

1.2 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek ontstaat uit een welbekend probleem, een tekort aan technische mensen. Uit onderzoek van het CBS. (2019) bleek dat er ongeveer 46300 online vacatures open staan voor technische medewerkers. Volgens Doekle, (2019) voorzitter van Techniek Nederland, komen we momenteel 20.000 technische medewerkers tekort. En daar komen nog 25.000 banen bij in de komende jaren. Dit probleem speelt zich af door heel Nederland. De vraag naar technisch personeel gaat niet samen met een groeiend aanbod. Volgens DUO (Dienst Uitvoerend Onderwijs) lijkt de interesse in technische studies tot 2030 alleen maar af te nemen. Dit komt doordat de techniek het imago “vieze handen” met zich meedraagt, dit imago stimuleert jongeren niet om te kiezen voor een technisch beroep.

Alle organisaties staan onder druk omwille van krapte in de markt en erg complex is. Er is een nood aan continue leren en aanpassen van medewerkers binnen de organisatie. Het probleem is een tekort aan technische medewerkers, het probleem begint niet bij de technische bedrijven maar bij de opleiding van deze mensen. S.T.O.R.N. (2020) stelt dat jongeren niet kiezen voor een technische opleiding omdat deze niet zichtbaar zijn. Het probleem leeft nu en leeft bij bijna alle technische bedrijven, het niet kunnen vinden van de juiste mensen op de juiste plek heeft grote gevolgen. Er verdwijnen mensen met technische kennis en het wordt bijna niet meer aangevuld. Uiteindelijk kunnen bedrijven niet meer doorgroeien en zullen in het ergste geval ophouden met bestaan. Intermediair, (2018) stelt dat bij een gemiddelde vacaturetekst werkervaring een garantie voor de toekomst is en de competenties die je hebt eigenlijk niet mee worden gerekend. Zoals eerder beschreven is er een krapte bij technische en productie organisaties. Er is bijna tot geen aanbod van nieuw personeel. Intern personeel opleiden en behouden van medewerkers vergt dan ook veel werk en de juiste motivatie.

Heros concludeert dat de organisatie nu vacatures vlug invult waar de nood hoog is met mensen die de overige competenties of de kennis niet hebben. In het afgelopen jaar zijn er meerdere vacatures geweest voor operators, elektromonteurs en laboranten zonder dat zij medewerkers met de juiste kennis en ervaring hebben kunnen vinden, zowel intern als extern.

1.3 Probleemanalyse

Het probleem begint zoals beschreven in de aanleiding bij Heros, Heros heeft te maken met een krapte op de arbeidsmarkt voornamelijk bij het vinden van juist technisch personeel. Het grootste tekort ligt bij de functies Operators op de afdeling Productie, monteurs mechanisch onderhoud die ook affiniteit hebben met Electro en laboranten voor het productielab. Op dit moment zijn alle formatieplaatsen met veel kunst- en vliegwerk ingevuld maar als er een vacature ontstaat, kost het veel moeite om geschikte kandidaten te vinden. Omdat formatieplaatsen met veel kunst- en vliegwerk ingevuld moeten worden is er minder zicht op de eventuele potentie van de huidige medewerkers, waardoor doorstroom belemmert wordt en moeizaam gaat. Op dit moment is er weinig doorstroom, medewerkers blijven in dezelfde functie totdat zij weggaan of met pensioen de organisatie verlaten. We gaan er wel van uit dat er potentieel zit in de bestaande groep medewerkers maar er is onvoldoende zicht op.

1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderwerp is onderzoeken op welke wijze Heros competentie management kan inzetten waardoor medewerkers behouden blijven voor de organisatie en er minder noodzaak is om nieuwe mensen op de krappe arbeidsmarkt aan te trekken. Heros wilt het aanwezig potentieel bij de medewerkers maximaal benutten, om zo doorstroom te vergroten en uitstroom uiteindelijk te verminderen.

1.5 Hoofdvraag en deelvragen

1.5.1 Hoofdvraag

Op welke wijze kan Heros competentie management inzetten waardoor medewerkers behouden blijven voor de organisatie en er minder noodzaak is om nieuwe mensen op de krappe arbeidsmarkt aan te trekken?

1.5.2 Deelvragen

De hoofdvraag wordt op basis van de onderstaande deelvragen onderzocht. De eerste 2 deelvragen (A t/m B) vormen samen het vooronderzoek dit zijn de theoretische deelvragen. De beantwoording van de deelvragen A t/m B komt aan bod in hoofdstuk 2. De beantwoording van de deelvragen 1 t/m 4 dit zijn de empirische deelvragen en komen aan bod in hoofdstuk 6.

Theoretische deelvragen

- A. Wat valt uit de literatuur af te leiden het begrip competentie management?
- B. Wat valt uit de literatuur af te leiden over het behouden van personeel in een krappe arbeidsmarkt?

Empirische deelvragen

1. Welk beleid heeft Heros of voert Heros op het gebied van competentie management?
2. Welk beleid voert Heros om medewerkers voor de organisatie te behouden?
3. Wat geven medewerkers en leidinggevende zelf aan over het competentie, leer en doorstroom-beleid bij Heros?
4. Wat geven medewerkers en leidinggevende zelf aan over het behoud van medewerkers voor de organisatie?

1.6 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder in de aanleiding beschreven is Heros niet de enige organisatie binnen Nederland die te maken heeft met een tekort aan technische mensen. Daarnaast is er beschreven dat er tijdens sollicitatiegesprekken enkel wordt gekeken naar werkervaring en opleidingsniveau en niet naar welke overige competenties iemand beschikt. Daarnaast vragen we ook te weinig wat mensen willen voor de toekomst voor het belang van een organisatie om te door te kunnen groeien moeten we dit vaker doen.

Competentiemanagement toepassen om zo meer medewerkers in te kunnen zetten op waar er tekorten zijn, is voor iedere organisatie van belang. Niet alleen in de techniek maar bijvoorbeeld ook in de zorg. Werk kun je aanleren en het zelfde geldt voor competenties, het leren leren blijft van belang voor iedere organisatie.

1.7 Afbakening

Uit een interview met Heros bleek dat het niet gaat om alle technische functies binnen het bedrijf maar dat er een aantal zijn waar echt een drastisch tekort is. Dit zijn de functies: Operators voor de afdeling productie, monteurs mechanisch onderhoud die ook affiniteit hebben met electro en laboranten voor het productielab.

De eerste 3 maanden van het onderzoek wordt besteed aan het houden van interviews en het uitwerken hiervan, dit is om te onderzoeken of er een beleid is met betrekking tot competentimanagement en het behouden van medewerkers. De overige maanden worden gebruikt om de resultaten te verzamelen en aanbevelingen te doen.

6 maanden zal niet voldoende zijn om een competentietraject uit te voeren maar het vooronderzoek zal wel klaar zijn. Het moet uiteindelijk zodanig klaar liggen dat de organisatie direct het traject zou kunnen starten.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Inleiding

In dit onderzoek wordt het begrip competentienagement opgesplitst in twee onderdelen, deze onderdelen zijn: begrip competentie en het begrip competentienagement. Naast die 2 begrippen wordt competentienagement ook opgedeeld in de theorie met: succesfactoren, modellen en verschillende soorten onderzoeken om dit onderzoeksvorstel theoretisch te kunnen onderbouwen. Bij competentienagement bespreken we ook nog een klein deel scholing, training en inzetbaarheid. Als afsluiting van de theorie wordt er gekeken naar wat de mogelijke opbrengsten kunnen zijn van competentienagement.

2.1 Begrip competentie

In onderdeel 2.1 begrip competenties komen een aantal verschillende onderzoekers aan bod met hun kijk op competenties en competentienagement.

De Amerikaanse psycholoog David McClelland (1973) was één van de eerste psychologen wereldwijd die een introductie gaf aan het begrip competenties. In zijn gepubliceerde artikel "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" concludeerde McClelland dat niet zo zeer de intelligentietest werksucces voorspelt, maar ook een mix van kennis, vaardigheden en attitudes een goede voorspelling zou zijn voor werksucces. (Somberg, (2007) de Amerikaanse psycholoog vergeleek competenties met een ijsberg, zie figuur 1



Figuur 1 Ijsbergmodel McClelland 1973

De top van de ijsberg bevindt zich boven het water en is voor iedereen zichtbaar. 'Denken' en 'willen' zijn niet of minder zichtbaar voor anderen, daarentegen bepalen ze wel voor een groot gedeelte de wijze waarop gedrag wordt geuit in de praktijk. De Amerikaanse psycholoog stelt dat er pas een goed beeld van iemand zijn of haar specifieke competentie kan worden getoond, als er wordt gezocht naar de mindere zichtbare elementen zoals normen en waarden, overtuigingen, karaktereigenschappen, persoonlijkheid en motieven, die dat gedrag bepalen. Om deze elementen zichtbaar te maken kan worden gebruik gemaakt van competentiegericht interviewen (Somberg, (2007).

Van Beirendonck, (2010) stelt dat ervaringsspecialisten en praktijkmensen competenties functioneel bekijken binnen de context van efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Competenties worden steeds meer gehanteerd als sociale constructen die verwijzen naar vaardigheden die bijdragen tot resultaten. De competentie als vaardigheid gaat over het effect, over getoond en bewezen gedrag, over een waarneembaar en situatiegebonden manier van doen. In het doctoraat van Van Beirendonck geeft hij citaten weer van de volgende auteurs: “De competentie als vaardigheid past in een behavioristisch denkkader (Jansen, 1997)”.- “Quasi alle definities gaan in dezelfde richting: - Een competentie is een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie (Van Beirendonck, 1998)” - Competenties zijn een set van vaardigheden, kennis en gedragingen die nodig zijn voor een individu om zijn of haar rol effectief te kunnen uitvoeren (Cheese, 2008)”. - “In het bezit zijn van een competentie, dus competent zijn in iets, komt neer op de effectieve beheersing van een kritische functie situatie of werkrol (Jansen, 2007)”.

Competenties richten zich vooral op de uitkomst, en om die reden worden ze in gedragstermen gedefinieerd. Het effect is niet arbeids- en organisatiepsychologisch, maar bedrijfskundig volgens Jansen, (2007) beschouwen we competenties als eigenschappen die op een observeerbare en dus meetbare manier bijdragen tot betere of aangepaste prestaties die nodig zijn om de missie en de doelstellingen van de onderneming te realiseren. We hebben het niet alleen over gedragseigenschappen of kennis, maar ook over waarden en attitude. Volgens Jansen, (2007) zijn al deze eigenschappen vertaalbaar in observeerbaar gedrag. Competenties gaan over wat personen doen in plaats van wat ze zijn, ze gaan over wat het effect is van wat ze doen. In competentie denken worden mensen niet beoordeeld om hun eigenschappen maar op het effect van hun gedrag Jansen, (2007).

Begripsduiding

In dit onderzoek beschrijven we het begrip competentie op de manier van Jansen. David McClelland was de eerste die een introductie gaf aan het woord competentie en maakte daarbij het begrip tast en meetbaar. Jansen geeft een wat recentere beschrijving aan het begrip competentie management en dat is ook waar we ons in dit onderzoek aan vasthouden. We beschouwen competenties als eigenschappen die op een observeerbare en dus meetbare manier bijdragen tot betere of aangepaste prestaties die nodig zijn om de missie en de doelstellingen van de onderneming te realiseren.

2.2 Begrip competentiemanagement

Grit, Guit & Van der Sijde, (2004) stellen dat iemand die aan competentiemanagement doet steeds systematisch onderzoekt in hoeverre hij al competent genoeg is en waar hij of zij nog bij moet leren. Daarbij dient er gelet te worden op wat het beroep vraagt, omdat de vraag van het beroep altijd kan veranderen. Je wilt werken in een beroep dat bij jou past, dit betekent dat je je gehele leven moet blijven werken aan competenties. Vroeger was het minder noodzakelijk dat bedrijven keken naar competenties. Ze keken eerder naar de kennis en opleiding van hun medewerkers. Als we competentiemanagement koppelen aan opleidingen zien we dat het niet alleen gaat om het behalen van tentamens. Als je echt competenties wilt ontwikkelen moet je constant kijken naar je kennis, vaardigheden en houdingen. Daarnaast is het ook belangrijk om te kijken naar en te denken aan je persoonskenmerken. Persoonskenmerken kun je vinden door jezelf vragen te stellen over wie je bent en wat je al kunt Grit, Guit & Van der Sijde, (2004).

Over het onderwerp competentiemanagement worden vele definities en betekenissen geven. Zo omschrijft Guiver – Freeman (2001) het als “het vinden van de match tussen wat mensen willen en kunnen enerzijds, en de strategie en het belang van de organisatie anderzijds.” Daarnaast schrijft Van Beirendonck, (2001) dat competentiemanagement wordt gezien als onderdeel van de bedrijfsvoering. De onderneming stelt een strategische doelstelling voorop en probeert met behulp van competentiemanagement deze doelstelling te bereiken.

Begripsduiding

In dit onderzoek is er gekozen om de begripsbepaling van competentiemanagement te houden op de theorie van Grit, Guit & Van der Sijde “Iemand die aan competentiemanagement doet doet steeds systematisch onderzoek in hoeverre iemand al competent genoeg is en waar hij of zij nog bij moet leren. Daarbij dient er gelet te worden op wat het beroep vraagt, omdat de vraag van het beroep altijd kan veranderen”.

2.3 Onderdelen competentie management

Dit onderdeel gaat over uit wat competentie management bestaat, naast de succesfactoren kijken we ook naar de implementatie van competentie management.

2.3.1 Kenmerken succesfactoren competentie management

Van Dongen, (2003) stelt dat het bij competentie management draait om het ontwikkelen van competenties, zodanig dat de medewerker beter functioneert en zich verder ontwikkelt, waardoor de organisatie zich uiteindelijk ook verder kan ontwikkelen. Maar competentie management werkt soms niet als verwacht. Van Dongen, (2003). stelt dat competentie management dreigt in verschillende organisaties niet aan de verwachtingen te voldoen en dit heeft de volgende oorzaken:

- Overspannen verwachtingen (ontwikkelbaarheid van competenties);
- Een te instrumentele aanpak;
- Het sturen op gedrag dat past niet bij de organisatiecultuur;
- De invoering is oppervlakkig;
- Geen tot weinig juist voorbeeldgedrag;
- De structuren, systemen en regels staan de ontwikkeling van competenties in de weg.

Daarnaast zijn er ook succesfactoren in het competentie management Van der Heijden, (1999) geeft in zijn boek drie algemene voorwaarden aan voor een succesvolle invoering van competentie management.

Fasering

Competentie management dient logisch en ten behoeve van de acceptatie fasegewijs te worden ingevoerd. Eerst dient er een competentiewoordenboek (begripsbepaling) bepaald te worden voordat competentieprofielen kunnen worden opgesteld en toegepast. Er kan overwogen worden om competenties als grondslag voor beoordeling en beloning te introduceren. Fasegewijs invoeren voorkomt dat lijnmanagers en medewerkers worden overspoeld met informatie. Van der Heijden, (1999).

In aansluiting hierop geven Dee en Maat, (2002) aan dat een te snelle invoering en aanpak van competentie management geen succes oplevert. Ook De Rijke, (2001) beschrijft dat er voldoende tijd gereserveerd moet worden voor voorlichting, instructie en training van het management en de medewerkers. Dee en Maat adviseren om pas over te gaan op uitvoering van competentie management nadat de voordelen, nadelen, gevolgen en de risico's in kaart zijn gebracht. Ook moet er nagedacht worden over een goed implementatieplan en dat de neuzen van de belangrijkste betrokkenen dezelfde kant uitwijzen.

Betrokkenheid

De Rijke, (2001) stelt dat het organiseren van actieve betrokkenheid van alle afdelingen binnen de organisatie een randvoorwaarde is voor de invoering. Voor een succesvol competentie management moet bij de invoering gerichte en voldoende betrokkenheid gerealiseerd worden bij managers en medewerkers. De betrokkenheid is van essentieel belang voor zowel de acceptatie als het draagvlak. Betrokkenheid kan gevormd worden door het instellen van een projectorganisatie, het actief betrekken van medewerkers bij het bepalen van de competenties en het organiseren van workshops en voorlichtingsbijeenkomsten voorafgaand aan de toepassing van competentie management.

Communicatie

De Rijke, (2001) stelt dat iedereen binnen de organisatie zal geïnformeerd moeten worden over competentie management omdat het iedereen betreft binnen de organisatie. Er zal bij de aanvang van de invoering van het competentie management altijd een communicatieplan moeten worden opgesteld. Het communicatieplan geeft aan met wie en welke groepen en op welke wijze er moet worden gecommuniceerd. De communicatie verloopt het beste via de bestaande communicatiekanalen zoals een werkoverleg of een pagina voor medewerkers. Oosterwijk, (2000) stelt dat het van belang is dan er goed gecommuniceerd wordt naar medewerkers over bijvoorbeeld de consequenties voor hun dagelijks werk. De Rijke, (2001) bevestigt dit. Hij geeft aan dat er regelmatig gecommuniceerd moet worden over competentie management en dan met betrekking tot motivering, inhoud, gevolgen, voortgang en de resultaten.

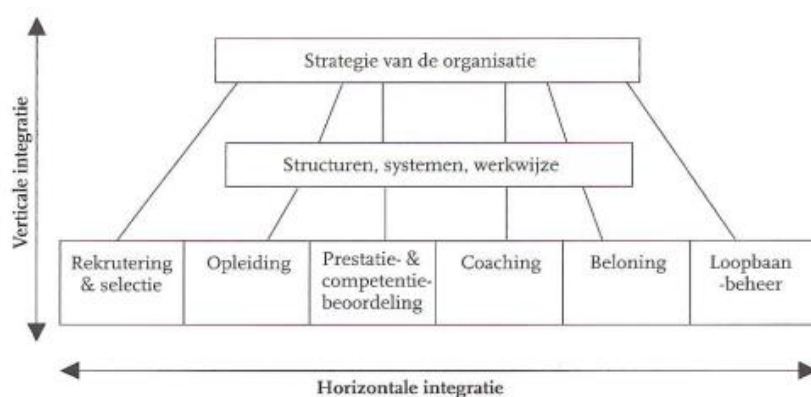
Training van managers

Dee en Maat, (2002) stellen dat naast fasering, betrokkenheid en communicatie de training van managers ook belangrijk is voor het succesvol implementeren van competentie management. Het toepassen van competentie management stelt eisen aan leidinggevende in het kunnen waarnemen en interpreteren van gedrag en het bespreekbaar kunnen maken daarvan. Dit kan door training en door het betrekken van managers bij de ontwikkeling van competentieprofielen. Het opleiden van het management is een eis aan het succesvol uitvoeren van competentie management.

Oosterwijk, (2000) stelt dat de training van leidinggevende een belangrijk onderdeel is voor de praktische uitvoering van competentie management. Oosterwijk geeft aan dat gedrag- en resultaatgericht leidinggeven een nieuwe manier van werken is. Dit vraagt daarom extra training op het gebied van communicatieve vaardigheden.

Horizontale en verticale integratie van competentie management

Horizontale en verticale integratie zijn volgens Baisier, (2002) twee belangrijke aspecten van competentie management. Er moet integratie ontstaan tussen verschillende domeinen van het personeelsbeleid. Als je weet over welke competenties een medewerker moet beschikken, dan kun je deze informatie als basis nemen voor werving en selectie en ontwikkeling. Als organisatie moet je er dan wel voor zorgen dat er één duidelijke taal wordt gesproken en alle neuzen dezelfde kant op wijzen, hierbij spreek je van horizontale integratie. Verticale integratie betekent volgens Baisier, (2002) het afstemmen van competenties op de missie en de doelstellingen van de organisatie. Met verticale integratie bouwt men aan een brug tussen de organisatie met haar doeleinden en de individuele capaciteiten van de medewerkers. Figuur 2 illustreert de horizontale en verticale integratie van competentie management.



Figuur 2 Bron: Van Beirendonck (2004).

2.3.2 De implementatiestrategie van competentie management

Walton, (1985) stelt dat we bij competentie management twee verschillende benaderingen kunnen onderscheiden, dit is de control benadering en de commitment benadering (beheersingsbenadering en een betrokkenheidsbenadering). Daarnaast stellen Boselie, Paauwe en Den Hartog, (2004) dat de controlebenadering gekarakteriseerd wordt door de intentie om controle uit te voeren, orde te handhaven en loonkosten te beperken. De commitment benadering kenmerkt zich door het opvoeren van loyaliteit en de betrokkenheid van de medewerker door middel van training, coaching, ontwikkeling en door het creëren van kansen.

In de betrokkenheidsbenadering wordt competentie management geïmplementeerd vanuit een bottom-up benadering. Het is de bedoeling om medewerkers te betrekken en te motiveren voor het behalen van gemeenschappelijke doelen. In de beheersingsbenadering staat de top-down benadering centraal in functie van een vooraf gemaakte planning. Heinsman, (2008) onderzocht het effect van beide benadering op het gebruik van competentie management aan de hand van een vragenlijststudie en een scenariostudie. Heinsman kwam tot de conclusie dat competentie management niet per definitie frequenter gebruikt wordt in het geval van de betrokkenheidsbenadering in plaats van de controlebenadering Heinsman, (2008).

Capaldo, (2006) stelt dat uit verschillende onderzoeken is aangetoond dat de graad van betrouwbaarheid van een personeelsevaluatiesysteem afhangt van de mate van betrokkenheid in de ontwerpfase van het systeem. De bottom-up benadering levert ook een verhoogde consistentie op tussen de methode en de kenmerken van de organisatie. Competentie management kan worden ingevoerd vanuit een beheersmodel en vanuit betrokkenheid. In de praktijk wordt er vaak een combinatie van beide benaderingen gemaakt.

Van Beirendonck, (2001) concludeert dat competentiemanagement wordt gezien als onderdeel van de bedrijfsvoering. De onderneming stelt een strategische doelstelling voorop en probeert met behulp van competentiemanagement deze doelstelling te bereiken. De keuze om competentiemanagement te implementeren moet bovenaan in de bedrijfskolom ingevoerd te worden en dient te worden genomen door de bedrijfsverantwoordelijke. Als de top niet mee is zal de invoering van competentiemanagement weinig kans van slagen hebben. Pas als de top van de organisatie overtuigd is dat competentiemanagement de oplossing kan bieden voor de problemen kunnen medewerkers gestimuleerd worden hun competenties te ontwikkelen. Bij de implementatie van competentiemanagement dient de strategische doelstelling van de onderneming altijd in het achterhoofd gehouden te worden.

Baisier, (2002) concludeert dat bij de implementatie van competentiemanagement men moet zoeken naar een realiseerbaar systeem. Competentiemanagement mag niet te ingewikkeld worden dat zal enkel in het nadeel zijn voor de invoering van competentiemanagement. In het boek van Van Beirendonck, staat een citaat beschreven van een Britse human resources manager: 'Simplify and then ... simplify again', Het topmanagement beslist om competentiemanagement als een strategische keuze te beschouwen. Maar dit kost geld: er moet geïnvesteerd worden in methoden om competenties te identificeren, trainingen moeten betaald worden, enzovoorts. De keuze om competentiemanagement te implementeren mag dan wel door de top van de organisatie genomen worden, het moet ondersteund worden door het Human Resources Management. HRM moet voldoende kennis hebben over competentiemanagement omdat competentiemanagement een toegevoegde waarde kan leveren aan de onderneming. Indien kennis van noch ervaring met competentiemanagement in de onderneming aanwezig is, kan men beroep doen op externen, zoals consultancy bureaus.

Begripsduiding

Voor de implementatiestrategie van competentiemanagement is in dit onderzoek gekozen om de betrokkenheidsbenadering en de beheersingsbenadering te gebruiken. De theorie geeft niet aan dat de één een beter effect heeft dan de andere, maar juist de combinatie zorgt voor een succes. Deze theorie is door meerdere onderzoekers onderbouwd en uitgeschreven in bovenstaande alinea's.

2.4 Behouden van medewerkers

Schoemakers & Koopmans, (2019) stelt dat ontwikkelingen op de arbeidsmarkt direct van invloed zijn op het werk van de afdeling HRM. Het instroombeleid, het werven en selecteren van medewerkers maakt onderdeel uit van werkzaamheden. Maar ook het binden en boeien van medewerkers, het doorstroombeleid, heeft alles te maken met de situatie op de arbeidsmarkt. Voor medewerkers die ergens anders meer kunnen verdienen of een hogere functie kunnen krijgen, zal een bedrijf meer moeite moeten doen om ze vast te houden dan wanneer de arbeidsmarkt minder krap is en medewerkers blij zijn dat ze een baan hebben. Het concept binden en boeien is in 1998 ontwikkeld door Bruel en Colsen.

Bij het zoeken naar verbinding met de organisatie zijn identificatie met de missie, visie, normen en waarden van de organisatie van belang. Wanneer men geboeid wordt door de organisatie wordt deze identiteit geaccepteerd en is men vooral op zoek naar motivatoren zoals geld, inhoud van het werk, status en leuke collega's. Het gaat hierbij om een verschil in arbeidsoriëntatie; dat wat de medewerker belangrijk vindt in het werk. Om deze reden hebben de onderzoekers Maurits Bruel en Clemens Colsen een nieuw model van binden en boeien ontwikkeld om beter in te kunnen spelen op de constant veranderende maatschappij (Bruel & Colsen, (2001).

Volgens Kluijtmans, (2014) kan binden en boeien worden gezien als een psychologisch contract. Dit is een ongeschreven overeenkomst en betreft de wederzijdse verwachtingen die de werkgever en medewerker hebben ten aanzien van hun rechten en plichten richting elkaar en dat wat de medewerker ontvangt in ruil voor zijn werk en inspanningen. Inspelen op de veranderende behoeften en verwachtingen van medewerkers en de veranderende maatschappij, behoort daar ook toe. Organisaties verwachten van hun medewerkers inzet, loyaliteit, leren, presteren, aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Medewerkers verwachten daarvoor in de plaats ontwikkelmogelijkheden, een goede beloning, een goede werksfeer en aandacht voor hen als persoon.

2.4.1 Scholing en training

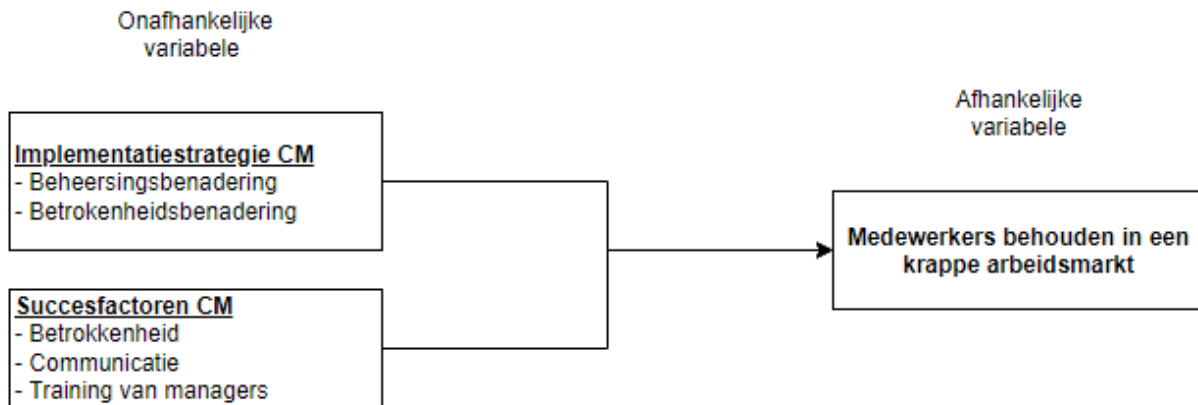
Schoemakers & Koopmans,(2019) concludeert dat één van de belangrijkste instrumenten binnen het doorstroombeleid en loopbaanmanagement de opleiding is. Er is vaak een kloof tussen de bij de werknemers aanwezige en door de organisatie benodigde kennis en vaardigheden. Volgens Schoemakers & Koopmans, (2019) is opleiden geen doel op zich, opleiden is een instrument om een onderneming te kunnen laten ontwikkelen in een veranderende omgeving. Met opleidingen kan een organisatie het verschil opheffen tussen het huidige functioneren van medewerkers en dat wat de onderneming nodig heeft.

2.5 De mogelijke opbrengsten van competentie management

In de literatuur wordt weinig geschreven over de concrete opbrengsten van competentie management of welke invloed competentie management heeft op de bedrijfsresultaten. Het belang en de manier waarop competentie management ingevoerd kan worden komt namelijk wel veel aan de orde. Dee en Maat een aantal resultaten verzameld wat de effecten kunnen zijn van competentie management.

In een artikel van Dee en Maat, (2000) wordt verwezen naar een onderzoek van de American Compensation Association (1996) over de resultaten van competentie management bij organisaties die hier al langer dan een jaar mee werken. In dit onderzoek staat een steekproef en die steekproef laat zien dat van de 26 organisaties 69 procent van de gevallen een positief effect signaleert op de resultaten van de organisatie. 23 procent vindt het nog te vroeg om hierover te kunnen oordelen. Vier procent ziet geen effect en vier procent ervaart het invoeren van competentie management als negatief. Daarnaast wordt in een steekproef van 18 organisaties in 67 procent van de gevallen een positief effect gezien op het versterken van gewenst gedrag en nieuwe waarden als gevolg van de implementatie van competentie management. 28 procent vindt het nog te vroeg om dit te zeggen. vijf procent ziet geen effect. Bij 32 organisaties signaleert men vervolgens in 59 procent van de gevallen een toename van het competentieniveau als gevolg van een Human-Resource-programma gebaseerd op competenties. Volgens Dee en Maat toont het bovenstaande aan dat het invoeren van competentie management een groot effect heeft op het presteren van medewerkers binnen de organisatie. Veel organisaties ervaren na een jaar een positief effect op de invoer van competentie management. Deze conclusie kan alleen niet met zekerheid worden getrokken omdat de auteurs niet ingaan op de wijze van onderzoeken en op welke wijze competentie management is ingevoerd.

2.6 Conceptueel model



Figuur 3, conceptueel model

2.6.1 Beschrijving conceptueel model

Wat we uit dit onderzoek willen halen is hoe we medewerkers kunnen behouden bij Heros B.V. We hebben te maken met een krappe arbeidsmarkt, weinig werkloosheid en een groot aanbod van werk. Aan de rechterkant van het conceptueel model zien we de afhankelijke variabele, dit is wat de uitkomst moet zijn. Om daar te komen hebben we een aantal onderdelen nodig, dit zijn de onafhankelijke variabelen. Deze bevinden zich aan de linkerkant van het bovenstaande model. Hierbij gaat het om de strategie van implementatie en de succesfactoren die horen bij competentie management.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode

3.1 Vorm van onderzoek

Baarda, (2014). Stelt dat je in het geval van een open onderzoeksvraag je kwalitatief onderzoek gaat doen. In dit onderzoek is er gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er relatief weinig voorkennis is. Aan de hand van een open vraagstelling kan de respondent het onderzoek leiden tot nieuwe ideeën en inzichten. In dit onderzoek vormen gespreks- of observatieverslagen het uitgangspunt van de analyse.

3.1.1 Karakter van het onderzoek

Voor dit onderzoek is er gekozen om deductief onderzoek te doen. Verhoeven, 2018 stelt dat bij deductief onderzoek de onderzoeker bestaande verwachtingen onderzoekt aan de hand van (bestaande) theorieën en modellen. Hierbij toets je of jouw model geldig is voor de door jouw verzamelde gegevens.

3.1.2 Benchmark

Voor dit onderzoek is er gekozen om een benchmark uit te voeren bij een organisatie waar competentie management wel een geïntegreerd onderdeel van het beleid is. Dit wordt gebruikt in het resultaten hoofdstuk als vergelijking tussen de twee organisaties en als onderbouwing van het theoretisch kader.

3.2 Deskresearch

Baarda, (2014) stelt dat deskresearch (literatuuronderzoek) hulp biedt bij het vinden van relevante informatie voor de opzet van een onderzoek. Daarnaast biedt literatuuronderzoek hulp bij het definiëren en operationaliseren van begrippen. Op grond van het literatuuronderzoek is in dit onderzoek het theoretisch kader opgezet en is er antwoord gegeven op de deelvragen van het vooronderzoek. De beschreven literatuur is gekoppeld aan het onderwerp competentie management en het ontwerp van een competentietraject en op welke wijze een competentietraject kan worden uitgewerkt door eigen mensen optimaal in te zetten zodat openstaande vacatures ingevuld kunnen worden, waardoor er geen nieuwe mensen op de krappe arbeidsmarkt aangetrokken moeten worden.

3.3 Interview

Verhoeven, (2018). stelt dat een interview een vraaggesprek is waarin de beleving van de geïnterviewde voorop staat. Het doel is daarbij om informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp. Interviews in dit onderzoek worden letterlijk uitgewerkt als transcripten. **Bijlage: 2 interview vragen,**

3.3.1 Vorm van interview

Voor de vorm van interviews is er in dit onderzoek gekozen voor het houden van diepte interviews en half gestructureerde interviews. Uitleg voor de gekozen vorm van interviews staat beschreven hieronder.

Diepte interview

Het diepte interview wordt gebruikt voor leidinggevende en managers. In dit interview wordt gebruik gemaakt van een topiclijst, dit wordt gedaan zodat elk interview anders verloopt en er ruimte is voor de inbreng van respondent. De rode draad van het interview blijft in alle diepte interviews hetzelfde. Deze interviews zijn gericht op achterhalen op de verwachte competenties van technisch medewerkers.

Half gestructureerd interview

Een half gestructureerd interview ligt tussen een diepte en een gestructureerd interview in. Het heeft geen topiclijst net als een diepte interview, maar een vragenlijst met zowel open als gesloten vragen. Dit interview is voornamelijk bedoeld voor medewerkers. **Bijlage 2,1 topiclijsten.**

3.3.2 Populatie

In onderdeel populatie wordt besproken de hoeveelheid interviews dat dient te worden afgenomen en de functie van de geïnterviewde.

Onderstaand figuur (4) laat de populatie van de interviews zien, het schema bevat het aantal medewerkers en de functies.

<i>Afdeling</i>	<i>Functie</i>	<i>Aantal medewerkers</i>
<u>Productie</u>	Productieleider 1	1 medewerker
<u>Productie</u>	Productieleider 2	1 medewerkers
<u>Productie</u>	Operator uit 1	2 medewerkers
<u>Productie</u>	Operator uit 2	2 medewerkers
<u>Logistiek en terreinbeheer</u>	Manager	1 medewerker
<u>Logistiek en terreinbeheer</u>	Machinisten	3 medewerkers
<u>Technische dienst</u>	Hoofd TD	1 medewerker
<u>Technische dienst</u>	Monteurs	3 medewerkers
<u>Bedrijfsbureau</u>	Planner	1 medewerker
<u>Laboratorium</u>	Teamleider	1 medewerker
<u>Directie</u>	Directeur	1 medewerker
<u>HRM</u>	HR-manager	1 medewerker

Figuur 4. Populatie interviews

3.4 Enquête

Een enquête, ofwel surveyonderzoek, is een methode om meningen, houdingen, kennis en opinies van grote groepen personen op één bepaald moment te onderzoeken. Surveyonderzoek is een gestructureerde methode van dataverzameling: de vraagstelling staat van te voren vast en de mogelijke antwoorden zijn vastgesteld door de onderzoeker (Verhoeven, (2014) in dit onderzoek is er sprake van een kwantitatieve enquête aangezien de enquête bestaat uit gesloten vragen waarbij de respondent meerdere antwoorden kan aanvinken (Baarda, (2009). **Bijlage 3: Enquête vragen**

3.4.1 Populatie

In dit onderzoek is de afbakening gericht op technische profielen, naast onderzoek naar die profielen is het mogelijk om onderzoek te doen naar de motivatie van de medewerkers. Zoals beschreven in het theoretisch kader wil je onderzoeken naar wat de motivatie is van medewerkers om te blijven leren en groeien. Dit is niet alleen interessant voor de technische profielen maar organisatiebreed. In dit onderzoek is er dus gekozen voor een enquête uit te zetten over de gehele organisatie met allemaal dezelfde vraagstelling gericht op motivatie, leren en groei.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Dit onderzoek maakt gebruik van survio omdat deze website hoog aangeschreven staat voor onderzoeken. Daarnaast bevindt zich op de website de sticker van Trusted Site. Trusted site houdt in dat het een veilig en betrouwbare website is om mee te werken.

In dit onderzoek is er gekozen om 18 medewerkers van Heros te interviewen. Volgens de bekende website Scribbr valt dit onderzoek onder de heterogene groep, hiermee bedoelen zij verschillende personen uit de groep. Hiervoor staat het aantal 8 tot 20 interviews of tot saturatie optreed.

Benders, (2021) stelt dat een betrouwbaar en valide enquête een enquête is die op consistente wijze gemeten heeft wat gemeten moet worden. Zo kan er op basis hiervan een ware conclusie getrokken worden en zullen bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten naar voren komen.

3.5 Betrouwbaarheid

Verhoeven, (2014) stelt dat tijdens een onderzoek als onderzoeker toevallige fouten kunt maken. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre je onderzoek vrij is van deze toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid van de onderzoek te kunnen testen moet je onderzoek herhaalbaar zijn. Als dit leidt tot hetzelfde resultaat dan is je onderzoek betrouwbaar. Er zit wel een herhaalbaarheid eis aan de betrouwbaarheid en dat is dat het onderzoek herhaalbaar moet zijn op een ander tijdstip, met een andere onderzoeken, met andere proefpersonen en onder andere omstandigheden.

In dit onderzoek wordt triangulatie toegepast, dit betekend dat er een deskresearch plaats vind, interviews worden gehouden en dat er door de organisatie een enquête wordt uitgezet.

3.6 Validiteit

Verhoeven, (2014) stelt dat je bij validiteit nog een stapje verder gaat. Hierbij bekijk je of het onderzoek vrij is van systematische fouten. Je kijkt in andere woorden dus naar de echtheid, het waarheidsgehalte van het onderzoek. Een voorbeeld hiervan kan zijn is dat er opzettelijk een verkeerd antwoord gegeven wordt. Vaak is dit het geval bij een gevoelig onderwerp en geven respondenten een antwoord dat beter past bij een bepaald verwachtingspatroon. Zo kan er een systematische vertekening ontstaan in de uitkomsten van het onderzoek. Daarnaast bestaat validiteit ook uit het gebruik maken van theorie, in dit onderzoek is de theorie die gebruikt wordt wetenschappelijk onderbouwd.

3.7 Operationalisatie

Baarda, (2014). Stelt dat operationaliseren het vertalen van abstracte kenmerken in meetbare termen is. In het operationalisatieschema komt de implementatiestrategie en de succesfactoren aan bod. Onderstaand figuur (5) geeft het operationalisatieschema weer.

3.7.1 Operationalisatieschema

Definitie	Dimensie	Subdimensie	Indicator
Competentiemanagement “Iemand die aan competentie management doet doet steeds systematisch onderzoek in hoeverre iemand al competent genoeg is en waar hij of zij nog bij moet leren. Daarbij dient er gelet te worden op wat het beroep vraagt, omdat de vraag van het beroep altijd kan veranderen”.	Implementatie CM	Strategie	* Beheersingsbenadering Top down * Betrokkenheidsbenadering Bottum-up
	Succesfactoren	Invoering CM	* Fasering * Betrokkenheid * Communicatie * Training van managers

Figuur 5. Operationalisatieschema

Hoofdstuk 4. Resultaten

In het hoofdstuk resultaten worden de resultaten uit de enquête en de interviews beschreven. Dit hoofdstuk is een lopend verhaal van de respons uit de enquête, bevindingen en quotes uit het interview en de bevindingen. De percentages van het onderzoek zijn afgerond met 1 cijfer achter de komma. Tijdens dit hoofdstuk wordt er steeds een link gelegd naar het operationalisatieschema en de empirische deelvragen.

4.1 Resultaten Enquête + Interview

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een enquête om zo organisatie breed informatie te kunnen verzamelen. De enquête is geheel anoniem gebleven tijdens dit onderzoek. Op dat moment werkten er ongeveer 95 medewerkers bij Heros, de enquête is 71 keer ingevuld bestaande uit 6 vragen. Schematisch overzicht van de ingevulde enquête in **bijlage 4: Overzicht enquête**.

De vragen over de enquête gaat over het doorstroom en doorgroei beleid bij Heros. Deze vragen koppelen we aan de empirische deelvraag 3: *Wat geven medewerkers en leidinggevende zelf aan over het competentie, leer en doorstroom-beleid bij Heros?* Hierbij geven medewerkers de volgende antwoorden.

Vraag: Kunt u doorgroeien in de functie waar u nu werkzaam bent?	
Ja	40,8%
Nee	39,4%
Weet ik niet	19,7%

Er is nu de doorgroei binnen eigen functie besproken, daarnaast is de vraag gesteld of Heros de mogelijkheid biedt aan medewerkers om te kunnen doorstromen naar een andere functie.

Vraag: Biedt Heros de mogelijkheid aan om door te stromen naar een andere functie?	
Ja	63,4%
Nee	26,8%
Weet ik niet	9,9%

In de enquête geeft het merendeel van de medewerkers aan wel door te kunnen groeien en door te kunnen stromen, binnen eigen functie of naar een andere functie. Uit de interviews blijkt toch dat dit anders ligt.

Tijdens de interviews is er 14 keer het doorstroom of leerbeleid genoemd. hieronder bevind zich een schematisch overzicht van de antwoorden opgevolgd door een aantal quotes van de respondenten. **bijlage 6.4**

Onderwerp: Doorstroom/leerbeleid.	
Percentage respons (14)	77,7%
Geen doorstroom (14)	42,8%
Wel cursussen (14)	42,8%
Wel groeien binnen eigen functie (14)	14,3%

Onderwerp: Quotes Transcripten	
T8 Transcript_ A. de Bode	“Bij Heros niet, we hebben alleen een opleidingsplan. Er is, er is wel een uh sinds recent is uh bij ILT is Rob Spruit bezig als je dat ook competentie management noemt. Met de zogenaamde Heros school”
V7 Transcript_ M. Hommel	“Kan ik doorstromen, dat weet ik eigenlijk niet, misschien wel als ik zou willen misschien wel maar gaat er ook over wat dat gaat kosten natuurlijk”.
V8 Transcript_ J. de Potter	Uh ja er worden, als je wilt kan je gewoon opleidingen volgen dus uh doen ze niet moeilijk over. Je moet het wel zelf aangeven.

De eerste empirische deelvraag gaat over het beleid rondom competentie management bij Heros. Deze vraag is bij iedereen besproken. Hieronder bevindt zich een schematisch overzicht van de antwoorden en een aantal quotes van respondenten.

Onderwerp: Competentiemanagement beleid	
Percentage respons	100%
Geen concreet beleid	44,4%
Een beetje	33,3%
Geen idee	22,2%

44,4% geeft aan dat er geen concreet beleid rondom competentie management is bij Heros. Hierbij zeggen medewerkers het volgende:

Onderwerp: Quotes Transcripten	
T9 Transcript_ E. Kosmac	"Dat doet Heros uh ah fijn dat is een beetje in de kinderschoenen denk ik nog steeds".
T5 Transcript_ D. Rijpers	"Uh, niet echt een gestructureerd vast beleid".

We bespreken nu de laatste empirische deelvragen, deze gaan over het behoud, binden en boeien van medewerkers. Dit onderdeel is opgesplitst in twee delen. Het eerste deel gaat over de vraag of er een beleid is en het tweede deel gaat over de betrokkenheid en waarom zij zich betrokken voelen.

Onderwerp: Behoud, binden en boeien	
Percentage respons	100%
Geen concreet beleid	33,3%
Een beetje	66,7%

Om bovenstaand onderdeel wat te verduidelijken is er gevraagd waarom medewerkers zich betrokken voelen bij Heros. Hierop de volgende antwoorden.

Onderwerp: Betrokkenheid	
Percentage respons (9)	50%
Salaris van (9)	66,7%
Stabiliteit (9)	11,1%
Waardering (9)	22,2%

Het laatste onderdeel van het resultaten hoofdstuk gaat over de respons op het operationalisatieschema. Allereerst komt de strategie aanbod, hier hebben we de top-down en de bottom-up benadering besproken. Hierbij leggen we de link naar één van de succesfactoren, de communicatie.

Tijdens de interviews wordt een aantal keer genoemd dat tijdens de invoer communicatie en er mee bezig blijven belangrijk is. Daarbij wordt er ook een aantal keer genoemd dat het aan de instelling van de mensen ligt om competentie management succesvol in te voeren. In het totaal is er 7 keer communicatie en bezig blijven met betrekking tot competentie management genoemd. Hierbij kunnen we een link leggen aan de training van managers. Tijdens één van de interviews werd aangegeven dat het belangrijk is dat je hiervoor 1 persoon aanstelt. De volgende quote gaat hierover: T6 Transcript_ T. van Ingen: "Ik denk het grootste aandachtspunt is dat je daar iemand voor aanstelt. Die echt die goed weet hoe het in elkaar steekt en dat ook goed bestuurd. En en en en euh opvolgt. Niet vrijblijvend dan echt iemand die daarvoor is, die dat de kennis daarvan heb en die weet hoe hij het moet aanpakken en dan ook opvolgt, want anders dan gaat dat euh, geen succes worden". Daarnaast leggen hierbij ook de link naar de betrokkenheid van medewerkers tijdens het proces. Betrokkenheid met betrekking tot invoer van competentie management wordt niet direct genoemd tijdens de interviews. Medewerkers geven wel aan dat zij zich betrokken voelen bij de organisatie. 12 medewerkers hebben gereageerd op de betrokkenheidsvraag waarvan 10 medewerkers aangeven zich betrokken te voelen.

4.2 Resultaten Benchmark Zeeuwse Gronden

Tijdens het proces was het noodzakelijk om onderzoek te doen naar een organisatie waarbij competentie management een geïntegreerd onderdeel van het beleid is. Hierdoor kunnen we kijken wat de situatie bij Heros is en waar we naar toe zouden moeten.

In conclusie heeft Zeeuwse gronden ook geen vastgesteld beleid rondom competentie management maar doen zij wel onderdelen jaarlijks systematisch laten terugkomen. Dit heeft voornamelijk te maken met de ontwikkelingen van leidinggevende. Zeeuwse gronden speelt heel erg in op de wensen en passie van de medewerker. Zeeuwse gronden heeft een scholingsbeleid opgenomen is het personeelsbeleid, bij scholing kijken ze naar wat hebben we nodig, wat kunnen we gebruiken en kijken ze naar hoe een medewerker beter kan worden in het werk. Ze richten zich daarbij op het ontwikkelen van skills en competenties.

Één van de succesfactoren van competentie management is het trainen van managers, daarbij is de vraag gesteld wat het belang is van het trainen van managers. Zeeuwse gronden geeft aan dat de vraag en behoefte echt van de medewerkers zelf komen. De meeste leidinggevende zijn doorgestroomd vanuit de werkvloer dus hebben geen management opleiding behaald. Ze krijgen hierbij gespreksvoering en coaching. Zeeuwse gronden is een platte organisatie dus weinig managementlagen, dit betekend dat je solistisch bent in je functie dus is het belangrijk dat je je blijft ontwikkelen. Naast ontwikkeling geeft Zeeuwse gronden aan dat communicatie een belangrijke succesfactor is voor competentie management. Dat er geluisterd word naar de wensen van medewerkers.

Het laatste onderdeel is de implementatiestrategie, Zeeuwse gronden gebruikt de top-down benadering maar wel met een goede en duidelijke communicatie naar de medewerkers. Zij instrueren de leidinggevende en zo rolt het balletje door naar beneden. Maar zij geven wel aan dat tips en tops vanaf onder, boven altijd welkom zijn.

Hoofdstuk 5: Reflectie

5.1: Kwaliteit onderzoek

De kwaliteit van dit onderzoek komt voornamelijk door het theoretisch kader wat sterk is opgebouwd. De koppeling aan de praktijk ligt dan ook een heel stuk anders. Het invullen van de enquêtes verliep soepel met een verwachtingspercentage van 60% is dit uiteindelijk ruim 70% geworden. De kwaliteit van de interviews is naar mijn gevoel een stuk lager dan de theorie. Tijdens dit onderzoek heb ik vooral te maken gehad met medewerkers die niet veel loslaten en je de informatie echt uit hen moest halen. Daarbij merkte ik dat helaas nadat de opname gestopt was ik veel meer relevante informatie kreeg van de medewerkers. Deze informatie heb ik wel mee kunnen nemen in de conclusie maar staat beschreven als observatie.

Over het beleid bij Heros had ik veel meer te weten kunnen komen door meerdere topmanagement functies te interviewen. In dit geval hadden we dan meer kunnen spreken over ervaringen en de implementatiestrategie die nu eigenlijk wat achterwege is gebleven. In de theorie staan wel een aantal strategieën beschreven die relevant kunnen zijn voor Heros.

5.2: Betrouwbaarheid en validiteit

Zoals hierboven besproken is de betrouwbaarheid van het onderzoek erg hoog. Ook eerder in hoofdstuk 3: Methode is de betrouwbaarheid en validiteit besproken. In het codeboek heb ik behoorlijk wat codes samen kunnen voegen omdat veel medewerkers dezelfde antwoorden gegeven hebben. De overlapping van top en vloer is dus in dit geval erg groot.

De antwoorden van de enquête en de interviews overlappen elkaar ook, dit omdat er een aantal dezelfde vragen naar boven komen. Zoals hierboven besproken had de betrouwbaarheid iets hoger kunnen zijn door de interviews, ik had hierbij meer mensen moeten interviewen met het Top sjabloon zodat er over het beleid wat meer duidelijkheid zou komen. Ook had de betrouwbaarheid wat hoger gekund door iets verder door te vragen naar bepaalde bevindingen van medewerkers.

5.3: Persoonlijke reflectie

Voor mijn eigen gevoel had ik veel meer uit het onderzoek kunnen halen met betrekking tot motivatie van medewerkers en de wil om te blijven leren. Last-minute hebben we in samenspraak met de docenten dit stuk laten vallen omdat dit anders te groot werd. Daarbij ben ik al eerder begonnen met interviewen zonder goedkeuring van de docenten, de reden hiervoor was dat de feedback op zich moest laten wachten en dit de deadline van het onderzoek in gevaar zou brengen. Omdat ik de interviews eerder ben gestart heb ik na de interviews een groot deel moeten aanpassen en dit heeft naar mijn idee de kwaliteit van het onderzoek achteruit gehaald. Ik heb het onderzoek een beetje onderschat met de hoeveelheid werk en tijd die je nodig hebt om een kwalitatief sterk onderzoek neer te zetten. Al met al ben ik trots op het resultaat wat ik in deze korte tijd behaald heb.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In het hoofdstuk conclusie wordt er eerst antwoord gegeven op de empirische deelvragen, de theoretische deelvragen kunnen beantwoord worden aan de hand van het literatuuronderzoek. Deze deelvragen vormen samen het antwoord op de centrale onderzoeksvraag, deze wordt in het tweede deel van dit hoofdstuk beantwoord.

6.1 Conclusie deelvragen

Welk beleid heeft Heros of voert Heros op het gebied van competentimanagement?

Heros heeft in de grote lijnen wel wat op het gebied van beleidstukken rondom competentimanagement maar dit is niet concreet uitgewerkt. Zoals in de interviews naar boven komt staat dit nog in de kinderschoenen. Net als een aantal andere zaken staan deze nog in de startblokken.

Welk beleid voert Heros om medewerkers voor de organisatie te behouden?

Het is niet het geval dat Heros het slecht doet met betrekking tot het behouden, binden en boeien van medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel zich betrokken voelt bij de organisatie. Om terug te gaan naar het beleid is dit hetzelfde als bij competentimanagement, ze hebben wel iets in grote lijnen maar er is nog geen concreet beleid opgesteld. Wel hebben zij jaarlijks ontwikkelgesprekken waarbij opleidingsplannen naar voren komen.

Wat geven medewerkers en leidinggevende zelf aan over het competentie, leer en doorstroom-beleid bij Heros?

Uit onderzoek blijkt dat de medewerkers bij Heros wel op de hoogte zijn van de aankomende Heros-academie. Hierbij zouden medewerkers opleidingen aangeboden krijgen om zich verder te kunnen ontwikkelen. Daarbij komt wel naar boven dat dit ook nog in de startblokken staat en dus ook nog geen concreet beleid voor is. Ook blijkt uit het onderzoek dat medewerkers aangeven dat er bij Heros veel mogelijk is als je dit zelf aangeeft. Medewerkers zijn er van op de hoogte dat er opleidingen beschikbaar zijn en geven dit ook aan tijdens de ontwikkelingsgesprekken

Wat geven medewerkers en leidinggevende zelf aan over het behoud van medewerkers voor de organisatie?

Uit onderzoek blijkt dat over het algemeen medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. Daarnaast is wel de vraag gesteld wat de reden daarvoor is, medewerker geven hier over het algemeen aan het salaris of er moet brood op de plank komen. Daarbij geven medewerkers aan dat er geen concreet beleid is maar ze het ook wel prima vinden op de plek waar ze nu zitten. Andere medewerkers geven aan dat zij veel verantwoordelijkheid krijgen van Heros en andere vinden de waardering die ze krijgen prettig.

6.2 Conclusie hoofdvraag

Op welke wijze kan Heros competentie management inzetten waardoor medewerkers behouden blijven voor de organisatie en er minder noodzaak is om nieuwe mensen op de krappe arbeidsmarkt aan te trekken?

Uit onderzoek blijkt dat beleid rondom competentie management nog in de kinderschoenen staat. Wel geven medewerkers en leidinggevende aan dat er op het gebied van competentieontwikkelingen het één en ander gedaan wordt dit is bijvoorbeeld de ontwikkelingsgesprekken waar opleidingsplannen uit voort komen.

De wijze dat Heros competentie management kan inzetten zal volgens de theorie fasegewijs moeten gebeuren. Tijdens de interviews zijn er een aantal vragen besproken over de succesfactoren. Medewerkers geven daarbij aan behoefte te hebben aan communicatie en betrokkenheid. Voor de invoering van competentie management zal een combinatie gemaakt moeten worden van de betrokkenheidsbenadering (Bottom-up) en de beheersingsbenadering (top-down). Dit komt voort uit de behoefte aan communicatie maar ook uit het stukje sturing. Medewerkers hebben behoefte aan het op de hoogte gesteld worden van veranderingen maar hebben daarbij ook nood aan een duidelijke structuur en iemand die de draad oppakt en niet meer loslaat.

6.3 Conclusie Benchmark

De overeenkomst tussen Heros en Zeeuwse gronden is dat ze beiden geen concreet vastgesteld beleid hebben rondom competentie management. Wat Zeeuwse gronden wel doet is het voldoen aan de succesfactoren. Ze hebben dus verschillende beleidsstukken die systematisch terug komt. Wat ook systematisch geavaleerd wordt met feedback van boven en onder.

Nog een overeenkomst is dat ze beiden niet kijken naar het papiertje dat je behaald hebt als je komt solliciteren. Er wordt gekeken naar wat je kan, Zeeuwse gronden gaat hier nog wel een stapje verder en kijken zij naar hoe jij beter kunt worden in je werk. Niet zo zeer met opleidingen of cursussen maar ook naar je competenties, wat vind je leuk, wat kun je goed en wat wil je graag gaan doen.

In conclusie zullen er bij Heros eerst onderdelen systematisch moeten worden zoals bijvoorbeeld het kijken naar de ontwikkelgesprekken. En de gespreksvoering met medewerkers. Het trainen van de trainer komt daar bij kijken.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er 2 aanbevelingen gedaan over wat competentie management zou kunnen betekenen voor Heros. Daarbij zullen we eerst eerdere beleidsstukken onder de loep nemen zodat er systematisch gewerkt kan worden aan procesverbetering. Hierbij zullen leidinggevende een grote rol spelen, zij zullen voorzien worden van een workshop gesprekken voeren omdat je pas weet wanneer iemand zich kan en wil ontwikkelen als je er met die persoon over praat.

7.1 Aanbeveling 1

De eerste aanbeveling heeft betrekking op de conclusie van de beantwoorde hoofdvraag. Competentiemanagement zal fasegewijs ingevoerd moeten worden in de organisatie. De eerste fase is het kijken naar waar we op dit moment staan en waar we naar toe willen. Waar we naar toe willen komt voort uit de begripsbepaling competentie management: “Iemand die aan competentie management doet, doet steeds systematisch onderzoek in hoeverre iemand al competent genoeg is en waar hij of zij nog bij moet leren. Daarbij dient er gelet te worden op wat het beroep vraagt, omdat de vraag van het beroep altijd kan veranderen”.

Op dit moment zet Heros een aantal HR-instrumenten in maar die zijn nog niet allemaal aan elkaar gekoppeld. Het verschil tussen huidige situatie en gewenste situatie levert het actieplan op.

Tijdens de benchmark is er gesproken met een organisatie die de gewenste situatie al heeft bereikt. Voor Heros moeten we eerst wat zaken concreet maken hiervoor maken we een stappenplan met betrekking tot competentie management.

De eerste stap is het maken van een algemeen competentieprofiel met betrekking tot een uitvoerend operator. Dit profiel wordt opgesteld samen met de productie leiders, hierbij zullen zij in overleg gaan over welke competenties een uitvoerend operator moet beschikken.

We hebben geconcludeerd dat er een format is voor ontwikkelgesprekken, hierbij wordt de ontwikkeling van de medewerker vastgelegd en de wensen en behoeften. In stap 1 hebben we het competentieprofiel ontwikkeld, in stap 2 gaan we bekijken wat er nog aangevuld/veranderd moet worden aan de ontwikkelgesprekken zodat we inhoudelijk meer in kunnen gaan op competentie ontwikkeling.

In de laatste stap gaan we kijken naar gesprekstechnieken. In stap 2 hebben we de ontwikkelgesprekken onder een vergrootglas gelegd, nu is het belangrijk om het meeste uit de werknemer te halen. Door leidinggevende te training in gesprekstechnieken kunnen zij betere vragen stellen aan de werknemer om zo inhoudelijk meer informatie te winnen. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevende met elkaar in gesprek gaan over gesprekstechnieken en wat belangrijk is voor de ontwikkeling van competenties bij hun functies.

Gesprekstechnieken worden door middel van een workshop geïntroduceerd bij de leidinggevende, waarbij zij zelf kunnen oefenen en elkaar uitdagen om door te vragen tijdens gesprekken.

7.2 Aanbeveling 2

Een opvolging van aanbeveling 1 is het implementeren van competentie management binnen de organisatie. Uit de interviews zijn een aantal signalen en opmerkingen gekomen. Deze opmerkingen en signalen hebben betrekking op de succesfactoren bij de invoering van competentie management.

Uit de theorie blijkt dat bij de succesfactoren gesproken wordt over betrokkenheid van communicatie met medewerkers. Zonder goede communicatie en betrokkenheid dreigt de kans op succesvol competentie management te mislukken.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers inderdaad aangeven betrokken te willen zijn bij veranderingen en dat communicatie zeer belangrijk is. De aanbeveling is dan ook, voor je competentie management gaat implementeren in de organisatie, eerst signalen en opmerkingen waar te nemen van de medewerkers om zo competentie management succesvol te implementeren.

Bronvermelding

- Baarda, B. (2019). *Dit is onderzoek!* (1ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Baisier, L. (2002). Competenties als leidraad van personeelsbeleid. *tijdschrift voor syndicale, culturele en sociologische problemen*, 7–18.
- Beirendonck, L. (1998). Beoordelen en ontwikkelen van competenties. *Assessment center, development center en aanverwante technieken*, 192.
- Bruel, M., & Colsen, C. (2001). *De geluksfabriek*. Schiedam, Nederland: Scriptum.
- Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45(3), 429–448. <https://doi.org/10.1002/hrm.20121>
- Cheese, P., & Thomas, R. J. (2007). *The Talent Powered Organization* (illustrated edition). London, Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- De Rijke, H. (2001). Competenties maken het verschil. *Overheidsdocumentatie*.
- Dee, M., & Maat, B. (2000). Maakt competentie management de belofte waar. *Gids voor personeelsmanagement*.
- Grit, E. A. (2004). *Competentiemanagement* (1ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Guiver-Freeman, M., & Guiver-Freeman, M. (2001). *PMO-special 1 - Praktisch competentie management* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Heros B.V. (2021, 17 november). *Home - Heros Sluiskil B.V. NL*. Geraadpleegd op 14 januari 2022, van <https://www.heros.nl/>
- Jansen, P. G. W. (1997). Competenties als basis voor beoordeling. *IMF*.
- Kluijtmans, F., & Kamperman, A. (2014). *Leerboek human resource management* (2de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Oosterwijk, F. (2000). Competentiemanagement als camelnose. *Gids voor personeelsmanagement*.
- Schoemakers, I. A. M., & Koopmans, F. A. J. (2019). *Operationeel personeelsmanagement* (5de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Somberg, P. (2007). *Hoe ontwikkel ik mijn competenties ? / druk 1*. Den Haag, Nederland: Sdu.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen Competent* (1ste editie). Tielt, België: Lannoo.
- Van Beirendonck, L. C. (2010). Dieptezicht in competentie management: Integratie van een modernistische en postmodernistische visie. *Prisma print*, 73–74.
- Van der Heijden, T. J., & Van der Heijden, T. J. (1999). *Competentiemanagement*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Van Dongen, T. (2003). *Competentiemanagement En dan?* (1ste editie). Zaltbommel, Nederland: Thema.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard business review*.