



Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven

Geïntegreerd onderzoeksrapport. Januari 2012.

Ine Willemse
Sara De Hauw
Prof.dr. Ans De Vos

Competence Centre People & Organisation
Vlerick Leuven Gent Management School

WSE Report



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven

Geïntegreerd onderzoeksrapport. Januari 2012.

Ine Willemse
Sara De Hauw
Prof.dr. Ans De Vos

Competence Centre People & Organisation
Vlerick Leuven Gent Management School

<p>Deze publicatie kwam tot stand met steun van het Europees Sociaal Fonds. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.</p> <p>Ontdek de werking in Vlaanderen via www.esf-agentschap.be.</p> 	<p>Kernthema's ESF 2007-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Talenten activeren Arbeidskansen geven Ondernemen met mensen
<p>ESF investeert in jouw toekomst.</p>	 

Willemse, Ine, De Hauw, Sara, & De Vos, Ans

Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Geïntegreerd onderzoeksrapport. Januari 2012.

Ine Willemse, Sara De Hauw & Ans De Vos – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 2012, 157 p.

Steunpunt Werk en Sociale Economie

Parkstraat 45 Bus 5303

B-3000 Leuven

Vlerick Leuven Gent Management School

Reep 1

B-9000 Gent

INHOUDSTAFEL

INLEIDING.....	8
HOOFDSTUK 1: Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model.....	11
1. Inleiding.....	12
1.1 Competenties en competentieontwikkeling: theoretische achtergrond.....	12
1.2 Competentieontwikkeling in Vlaanderen.....	14
2. Methode.....	16
2.1 Steekproef.....	16
2.2 Procedure.....	18
2.3 Dataverwerking.....	19
3. Resultaten.....	19
4. Conclusie.....	40
HOOFDSTUK 2: Competentieontwikkeling: trends en evoluties	43
1. Inleiding.....	43
2. Methode.....	43
3. Resultaten.....	44
3.1 Verschuivingen in het relatieve belang van training, werkplekleren en loopbaanmanagement	44
3.2 Het gebruik van blended learning trajecten.....	47
3.3 Formalisering van werkplekleren.....	49
3.4 Bouwen aan een leercultuur	50
3.5 Naar een aanpak op maat	52
3.6 Toenemende nadruk op de rol van de lijnmanager in het competentieverhaal	53
3.7 Verschuivingen binnen het competentiemodel van organisaties.....	54
3.8 Loskoppeling van de performance management cyclus	56
4. Conclusie	57

HOOFDSTUK 3: Competentieontwikkeling werkt?!	58
1. Inleiding.....	58
2. Competentieontwikkeling werkt?: een onderzoeksmodel.....	61
2.1 Inzetbaarheid	61
2.2 Competentieontwikkeling – inzetbaarheid	61
2.3 Inzetbaarheid - loopbaansucces	63
2.4 Competentieontwikkeling – inzetbaarheid – loopbaansucces.....	65
3. Methode.....	66
3.1 Steekproef en procedure.....	66
3.2 Variabelen.....	67
4. Resultaten.....	69
5. Competentieontwikkeling werkt!: implicaties.....	72
HOOFDSTUK 4: De rol van de werknemer in het competentieverhaal: het relatieve belang van participatie in competentieontwikkeling en een proactieve houding tegenover de eigen ontwikkeling.....	74
1. Inleiding.....	74
2. Vooropgesteld onderzoeksmodel	75
2.1 Subjectief loopbaansucces	75
2.2 Actieve participatie in competentieontwikkeling.....	76
2.3 Proactieve houding ten aanzien van de eigen ontwikkeling	77
3. Procedure.....	79
3.1 Steekproef en procedure.....	79
3.2 Variabelen.....	80
4. Resultaten.....	82
5. Conclusie	87
HOOFDSTUK 5: Vijf jaar studie naar competentieontwikkeling: conclusies en aanbevelingen.....	89
1. Competentieontwikkeling stimuleren: het doel versus de middelen.....	91
2. Competenties in de loopbaanrugzak.....	93
3. Competentieontwikkeling omvat drie partijen.....	94
4. Een vernieuwde kijk op competentieontwikkeling ondanks – of dankzij – de crisis..	97

5. Het perspectief van de werknemer en de relatie met inzetbaarheid	97
6. Hoe de overdraagbaarheid van goede praktijken realiseren?	99
7. Tot slot: competentieontwikkeling van werknemers als kerncompetentie van organisaties	100
REFERENTIES	102
Bijlagen	113
Bijlage 1: Vragenschema's interviews	113
Bijlage 2: Kwantitatieve bevraging organisaties.....	146
Bijlage 3: Kwantitatieve vragenlijst werknemers	156

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1.1 Descriptieve kenmerken van de steekproef.....	17
Tabel 3.1. Gemiddelde, standaarddeviatie, interne betrouwbaarheid en intercorrelaties van de verschillende schalen	70
Tabel 4.1 Descriptieve kenmerken van de respondenten.....	80
Tabel 4.2 Partiële correlaties tussen predictoren en uitkomsten	83
Tabel 4.3 Resultaten van de ‘dominance analysis’ voor loopbaantevredenheid.....	85
Tabel 4.4 Resultaten van de ‘dominance analysis’ voor gepercipieerde inzetbaarheid	86
Tabel 4.5 Resultaten van de ‘dominance’ analyse voor gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie	87

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1.1 Integratief model voor competentieontwikkeling	22
Figuur 1.2 Trainingsinhoud (n=15)	25
Figuur 1.3 Gebruik van diverse trainingsmethoden (n=15).....	27
Figuur 1.4 Het gebruik van interne en externe coaching in organisaties (n=15).....	29
Figuur 1.5 Werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen (n=15)	33
Figuur 1.6 Gebruik van competenties in verschillende HR-processen (n=15).....	39
Figuur 3.1 Hypothetische verbanden tussen ondersteuning voor competentieontwikkeling, participatie in competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten.	61
Figuur 3.2 Onderzoeksmodel met hypothetische verbanden tussen ondersteuning voor competentieontwikkeling, participatie in competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten.....	67
Figuur 3.3 Relaties tussen competentieontwikkeling en verschillende uitkomsten	72
Figuur 4.1 Vooropgesteld onderzoeksmodel	76
Figuur 4.2 Finaal onderzoeksmodel	80

INLEIDING

Als centraal project binnen de onderzoekslijn “Competentiegebaseerde arbeidsmarkt” werd in 2007 de panelstudie “Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven” opgestart. Meer specifiek wil dit onderzoek inzicht verwerven in de bouwstenen die deel uitmaken van een geïntegreerde aanpak van competentieontwikkeling. In deze longitudinale studie, die loopt van 2007 tot 2011, werden 22 organisaties betrokken die een voortrekkersrol spelen op het vlak van competentieontwikkeling. Dit panel van organisaties werd opgesplitst in twee steekproeven van respectievelijk 10 en 12 bedrijven die op drie verschillende tijdstippen bevestigd zijn. De gedetailleerde resultaten van elk van deze bevestigingsgolven zijn neergeschreven in vier rapporten, uitgegeven bij het Steunpunt WSE (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw, Van Laere, Willemse & De Vos, 2010).

Het voorliggend rapport vormt het afsluitend rapport van deze studie. In dit rapport worden de resultaten van alle onderzoeksluiken van de studie “Best practices in Competentieontwikkeling” geïntegreerd. Het eerste hoofdstuk brengt een conceptueel model voor competentieontwikkeling in kaart. Dit model van competentieontwikkeling is gebaseerd op de kwalitatieve case studie bij 22 organisaties. De Engelse versie van dit hoofdstuk werd eerder gepresenteerd op de EIASM workshop in Brussel (2009), de conferentie van de European Association of Work and Organizational Psychology in Santiago de Compostela (2009) en de Cranet conferentie in Gent. Daarnaast werd dit artikel ook reeds ingediend ter review bij het International Journal of Human Resource Management.

Het tweede hoofdstuk beschrijft de trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling doorheen de studie. Het longitudinale karakter van de studie maakte het namelijk mogelijk om evoluties in competentieontwikkeling over de tijd heen te captureren en hierdoor ook conclusies te trekken over de invloed van macro-economische evoluties (met name de economische crisis) op het gevoerde beleid. Hoewel deze trends en evoluties reeds sporadisch aan bod komen in het eerste hoofdstuk, worden ze uitgebreid beschreven in het tweede hoofdstuk van dit onderzoeksrapport.

Als aanvulling op longitudinale studie bij organisaties die zich enkel focust op het perspectief van de werkgever, werd ook een vragenlijst afgenomen bij een steekproef van hun werknemers. Deze werknemersbevraging werd mede mogelijk gemaakt door ondersteuning vanuit het Academic Research Fund dat toegekend werd aan de Vlerick Leuven Gent Management School. De gedetailleerde resultaten van deze werknemersbevraging worden beschreven in een WSE-rapport (Willemse, De Hauw & De Vos, 2010). In het derde hoofdstuk van dit rapport gaan we op basis van deze werknemersbevraging het verband tussen competentieontwikkeling en verschillende loopbaanuitkomsten na. Meer specifiek zoeken we hierbij een antwoord op de vraag of competentieontwikkeling ook werkelijk leidt tot de gewenste resultaten. Omdat deze studie het perspectief van werknemers op competentieontwikkeling in kaart brengt vormt het een mooie aanvulling op de kwalitatieve case studie bij organisaties die in hoofdstuk 1 en hoofdstuk 2 beschreven wordt. Ook van dit hoofdstuk werd de Engelse versie reeds eerder gepresenteerd op de Academy of Management conferentie in Montréal (2010). Bovendien werd dit hoofdstuk ook gepubliceerd in het Journal of Vocational Behavior (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011).

In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van de werknemersbevraging vanuit een andere invalshoek benaderd. Dit hoofdstuk brengt namelijk in kaart welke aspecten van competentieontwikkeling de sterkste impact hebben op verschillende loopbaanuitkomsten. Hierbij staat zowel het gedrag van de werknemer, geoperationaliseerd als participatie in competentieontwikkeling, als de houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling centraal. De Engelstalige versie van dit hoofdstuk werd reeds gepresenteerd op de conferentie van de European Association of Work and Organizational Psychology in Maastricht (2011), alsook op het Dutch HRM Network in Groningen (2011). Daarnaast zal dit hoofdstuk in de loop van 2011 ook ter review ingediend worden bij het Journal of Vocational Behavior.

Tot slot brengt het laatste hoofdstuk de conclusies van vijf jaar onderzoek naar competentieontwikkeling in kaart. In dit hoofdstuk worden de voornaamste conclusies van het onderzoek gebundeld en samengevat in zeven krachtlijnen.

De verschillende hoofdstukken van dit rapport bespreken de algemene bevindingen en tendensen die uit de studie naar voor komen. Competentieontwikkeling is echter een breed begrip, dat ongetwijfeld een verschillende invulling en aanpak kan kennen naargelang de

doelgroep en de organisatie. Deze eigenheid wordt verder belicht aan de hand van bedrijfscases die gedetailleerd beschreven worden op de website van het Steunpunt WSE.

HOOFDSTUK 1: Competentieontwikkeling binnen de bedrijfscontext: een conceptueel model

Binnen organisaties en de context waarin ze opereren volgen veranderingen elkaar steeds sneller op. Enkele belangrijke veranderingen zijn de evolutie naar een kenniseconomie waarbij het menselijk kapitaal centraal staat, technologische ontwikkelingen en een veranderende organisatiestructuur met als belangrijkste kenmerk de opgang van vlakke organisaties (Dewilde & De Vos, 2008). Deze veranderingen hebben het loopbaanconcept gewijzigd en bijgedragen tot de ontwikkeling van nieuwe modellen voor loopbaanmanagement (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Nieuwe loopbaanmodellen, zoals de “boundaryless” (Arthur & Rousseau, 1996) en de “protean” loopbaan (Hall, 1996) deden hun intrede. Het centrale idee achter de zogenaamde “nieuwe loopbaan” is dat organisaties het loopbaansucces van hun werknemers niet langer kunnen garanderen door levenslange tewerkstelling te voorzien (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008). Werknemers moeten zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaansucces door te streven naar levenslange inzetbaarheid. Inzetbaarheid wordt hierbij gedefinieerd als *“het continu vervullen, verwerven of creëren van werk door de eigen competenties optimaal in te zetten”* (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006, p.453).

De nieuwe loopbaanmodellen benadrukken dat het essentieel is voor werknemers om continu te investeren in de ontwikkeling van hun competenties (Scholarios, et al., 2008). Door op een continue basis te investeren in de eigen competenties, zo wordt gesteld, kunnen werknemers hun eigen inzetbaarheid namelijk blijven waarborgen. Investeren in competenties en inzetbaarheid is echter niet louter een zaak van individuele werknemers. Voor organisaties vormen investeringen in de inzetbaarheid en continue ontwikkeling van hun werknemers immers een belangrijke hefboom voor het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen (Tampoe, 1994). De managementliteratuur erkent dan ook in toenemende mate het belang van competentieontwikkeling in het verbeteren van de competitiviteit en prestatie van een organisatie. Zodoende is competentieontwikkeling een strategische managementtool geworden in de hedendaagse werkomgeving (Bergenhengouwen, ten Horn, & Mooijman, 1997; Nyhan, 1998).

De prominente rol van competentieontwikkeling in het verbeteren van de prestatie van werknemers en organisaties heeft de aandacht getrokken van HR-professionals en heeft

ertoe geleid dat competentieontwikkeling een centraal onderdeel werd van human resource praktijken (Delamare Le Deist & Winterton, 2005; Lawler, 1994). Als gevolg hiervan is het gebruik van competenties binnen human resource management in westerse organisaties een veel voorkomende praktijk (Athey & Orth, 1999; Heinsman, de Hoogh, Koopman, & van Muijen, 2006; Nybo, 2004). Deze sterke interesse in competentieontwikkeling vanuit de praktijk is echter niet volledig overgeslagen naar de academische wereld (Athey & Orth, 1999; Barrett & Depinet, 1991). In het bijzonder is er weinig kennis over het proces van competentieontwikkeling in organisaties. Daarnaast heeft vorig onderzoek zich voornamelijk gericht op de afzonderlijke initiatieven die organisaties voorzien op het vlak van competentieontwikkeling, zonder hierbij rekening te houden met de onderlinge relaties tussen deze initiatieven (Lai & Kapstad, 2009; Nybo, 2004). Dit is echter belangrijk aangezien competentieontwikkeling een integratieve aanpak van ontwikkelingsactiviteiten omhelst (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hoewel er dus wel kennis is over de individuele initiatieven die vervat zitten in competentieontwikkeling, is er weinig geweten over de relaties tussen deze initiatieven en de manier waarop deze initiatieven afgestemd kunnen worden op elkaar (Garavan, Morley, Gunnigle, & Collins, 2001; Sandberg, 2000; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Daarom willen we in dit hoofdstuk het proces van competentieontwikkeling in organisaties ontrafelen aan de hand van een kwalitatieve case studie in 22 Vlaamse organisaties. Hierbij zoeken we een antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe wordt competentieontwikkeling geïmplementeerd ?
- Welke specifieke initiatieven ondernemen organisaties op het vlak van competentieontwikkeling? Met andere woorden, hoe ziet het proces van competentieontwikkeling eruit in organisaties?

1. Inleiding

1.1 Competenties en competentieontwikkeling: theoretische achtergrond

Van der Klink en Boon (2003) zien competenties als een vaag of “fuzzy” concept en ondersteunen hun stelling door te wijzen op het ontbreken van een universele definitie en de verwarring die in de literatuur bestaat over het concept. De hedendaagse definities van competentieontwikkeling hanteren een brede omschrijving van competenties en definiëren

individuele competenties als *“het geheel van kennis, vaardigheden, persoonlijkheidstrekken, attitudes, motieven, waarden, sociale rol, zelfbeeld en ervaringen die een persoon tot zijn of haar bezit heeft en die via een beïnvloeding van het gedrag zorgen voor een effectieve en/of superieure prestatie in de huidige job”* (Boyatzis, 1982; De Prins & Melis, 2005; Van Beirendonck, 2004). De vraag die men zich vervolgens kan stellen is welke competenties werknemers dienen te ontwikkelen opdat zij een effectieve en/of superieure prestatie zouden kunnen neerzetten in hun job. Kuijpers (2003) maakt hierbij een onderscheid tussen drie types van individuele competenties die een belangrijke invloed hebben op het werk. Het eerste type zijn de functionele competenties. Functionele competenties verwijzen naar de kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn om de functie op een succesvolle wijze te vervullen. Deze competenties worden bepaald op basis van de specifieke taken en rollen die de werknemer moet vervullen binnen de huidige functie en zijn dus nauw gerelateerd aan de job en de sector waarin de werknemer tewerkgesteld is (Kuijpers, 2003). Leercompetenties zijn het tweede type individuele competenties en worden omschreven als de mogelijkheden van een individu om nieuwe functionele competenties te ontwikkelen (Kuijpers, 2003). Twee deelcomponenten van deze leercompetenties zijn het leervermogen en de leerbereidheid van een individu. Volgens Lindley (2002) winnen leercompetenties aan belang in de huidige werkomgeving aangezien het, gegeven de opkomst van de kenniseconomie en de groeiende nood aan flexibiliteit, steeds belangrijker wordt voor werknemers om continu te investeren in hun ontwikkeling. Een derde type individuele competenties ten slotte omvat de loopbaancompetenties. Deze loopbaancompetenties worden gedefinieerd als het vermogen van het individu om de functionele en leercompetenties in de gewenste richting te sturen (Kuijpers, 2003). Als dusdanig verwijzen loopbaancompetenties naar de capaciteit van het individu om een loopbaanidentiteit te creëren door inzicht te verwerven in de eigen mogelijkheden en motieven en die kennis en inzichten vervolgens op een proactieve manier te vertalen naar acties gericht op het sturen van de eigen loopbaan (De Vos & Soens, 2008; DeFillippi & Arthur, 1994). Aangezien de individuele werknemer in de nieuwe loopbaanmodellen gezien wordt als de hoofdverantwoordelijke voor zijn/haar loopbaan, winnen loopbaancompetenties gestaag aan belang (Hall, 1996).

In dit hoofdstuk bestuderen wij competentieontwikkeling vanuit het perspectief van de organisatie. Vanuit dit perspectief omschrijven onderzoekers competentieontwikkeling als een belangrijk onderdeel van het breder gedefinieerde concept competentie management (Heinsman, et al., 2006). Heinsman, et al. (2006) omschrijven competentie management als

“een belangrijke human resource tool die vaak gebruikt wordt in organisaties om human resource praktijken zoals selectie, assessment, loopbaanmanagement, ontwikkeling en prestatiebeoordeling in goede banen te leiden”. Verder bouwend op de definitie van Forrier, Sels en Stynen (2009) definiëren wij competentieontwikkeling als *“een belangrijk aspect van competentie management dat alle activiteiten omvat die de organisatie en de werknemer ondernemen om de functionele, leer- en loopbaancompetenties van de werknemer te verbeteren”*. Daar waar competentie management in een organisatiecontext dus een brede waaier van HR-activiteiten omvat, behelst competentieontwikkeling dat onderdeel van competentie management dat gericht is op de ontwikkeling van competenties bij de individuele werknemer.

De meeste studies hebben zich binnen hun onderzoek naar competentieontwikkeling beperkt tot training en formele opleiding, waardoor andere HR-praktijken op het vlak van competentieontwikkeling nauwelijks aan bod kwamen (Nybo, 2004). Werkplekleren en loopbaanmanagement zijn echter ook essentiële HR-praktijken in de ontwikkeling van werknemers (Lai & Kaapstad, 2009; Nybo, 2004; Van der Heijden, Boon, van der Klink, & Meijs, 2009). Daarom hanteren wij in dit onderzoek een geïntegreerde benadering van competentieontwikkeling door alle initiatieven die organisaties ondernemen op het vlak van competentieontwikkeling in kaart te brengen en het onderlinge verband tussen deze praktijken te onderzoeken.

1.2 Competentieontwikkeling in Vlaanderen

De Vlaamse regio vormt een interessante context om praktijken op het vlak van competentieontwikkeling te bestuderen. De Vlaamse Overheid heeft het voorbije decennium immers verschillende initiatieven genomen om competentieontwikkeling binnen organisaties te stimuleren. Het doel van deze initiatieven is drievoudig. Eerst en vooral wil men bewustzijn creëren bij organisaties over het belang van competentieontwikkeling. Competentieontwikkeling kan namelijk de competitiviteit van organisaties verhogen door ervoor te zorgen dat werknemers over de juiste competenties beschikken en zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden (Vandenbroucke, 2007). Ten tweede wil de overheid onder de aandacht brengen dat ontwikkeling een bredere waaier aan initiatieven omvat dan de traditionele trainingsinvesteringen, een domein waarin Vlaamse organisaties

niet hoog scoren in vergelijking met andere EU-regio's (European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), 2010). Tot slot wil de overheid individuen stimuleren om deel te nemen aan initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling aangezien de hieruit resulterende verhoogde inzetbaarheid de kansen van het individu op de arbeidsmarkt kan verhogen.

Sinds 2005 hebben de Vlaamse ministers van Werkgelegenheid heel wat concrete initiatieven ondernomen binnen dit domein. Eerst en vooral werden verschillende beleidsdocumenten opgesteld die het belang van levenslang leren en competentieontwikkeling benadrukken. Zo keurden de Vlaamse Regering en de sociale partners in 2007 de Competentieagenda goed, een beleidsdocument waarin 10 prioriteiten voor Vlaanderen op het vlak van competentieontwikkeling in het licht gesteld worden (Vandenbroucke, 2007). Daarnaast bestaan er verschillende werkgroepen, mede ge(co)financierd door het Europees Sociaal Fonds, die organisaties in staat stellen om hun best practices op het vlak van competentieontwikkeling uit te wisselen en de hindernissen die zij tegenkomen te delen. Ook werd er een Taskforce competentie management opgericht, en lanceerde de SERV een initiatief om goede praktijken in kaart te brengen en aan een breder publiek kenbaar te maken. Verder keert de overheid subsidies uit aan organisaties die bepaalde initiatieven nemen op het vlak van competentieontwikkeling. Eén van deze subsidies is de zogenaamde KMO-portefeuille die kleine en middelgrote organisaties financiële ondersteuning verleent voor initiatieven op het vlak van training en ontwikkeling. Naast deze subsidies voor organisaties, installeerde de Vlaamse Overheid ook financiële ondersteuningsmechanismen voor werknemers. Werknemers kunnen bijvoorbeeld opleidingscheques aanvragen die ze kunnen gebruiken om een training of loopbaanbegeleiding te volgen. Via deze cheques wil de overheid de financiële barrière om deel te nemen aan deze initiatieven verlagen door 50% van de totale kost bij te dragen. Tot slot heeft de overheid de ontwikkeling van verschillende tools, zowel voor organisaties als voor individuen, in het veld van competentieontwikkeling gefinancierd. De tools voor organisaties hebben als doel om bedrijven meer informatie te verschaffen over hoe ze competentieontwikkeling kunnen implementeren. De tools voor individuen zijn voornamelijk gericht op het stimuleren van een proactieve houding. Zo wil men werknemers aanmoedigen om proactief na te denken over hun competenties en welke mogelijke acties ze kunnen ondernemen om deze competenties verder te ontwikkelen.

2. Methode

Om een antwoord te kunnen formuleren op de eerder vermelde onderzoeksvragen, werd een longitudinaal onderzoek uitgevoerd, gebaseerd op casestudies en focusgroepen. Daarbij werden 22 organisaties gevolgd over een tijdspanne van 5 jaar (2007-2011), waarbij er voor elke organisatie drie meetmomenten of bevraginggolven werden vastgelegd.

2.1 Steekproef

De deelnemende organisaties werden geselecteerd op de basis van de initiatieven die ze ondernemen op het vlak van competentieontwikkeling. Enkel die organisaties die een voortrekkersrol spelen binnen het domein van competentieontwikkeling door kwalitatief hoogstaande initiatieven te ondernemen voor een brede groep van werknemers werden geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek. Om de verschillen in organisatiecontext te maximaliseren werden de volgende criteria in acht genomen:

- Een maximale spreiding over de verschillende sectoren
- Een maximale spreiding in grootte van de organisaties
- Minimaal 1 organisatie uit de sociale economie
- Minimaal 2 KMO's
- Een verscheidenheid aan functieprofielen met een duidelijke vertegenwoordiging van zowel arbeiders als bedienden
- Representativiteit ten opzichte van de sector

Via een screening over de telefoon kwamen de onderzoekers tot een lijst van 34 organisaties waarvan 22 organisaties bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Hierbij werd een zekere diversiteit inzake grootte, sector en functietype gegarandeerd. Onderstaande tabel geeft de descriptieve kenmerken van de bevroegde organisaties weer. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat er een inspanning werd geleverd om in te gaan tegen de tendens om competentieontwikkeling enkel bij hooggeschoolde werknemers te bestuderen. Er werd namelijk gezorgd voor een evenredigheid tussen organisaties met overwegend hooggeschoolde en overwegend laaggeschoolde werknemers. Daarnaast blijkt uit de tabel ook een opname van verschillende sectoren in het onderzoek, waarbij bijna de helft van de

organisaties deel uitmaken van de sociale economie. Ten slotte is ook de grootte van de organisaties evenredig verdeeld.

Tabel 1.1 Descriptieve kenmerken van de steekproef

Kenmerken		Aantal organisaties
Grootte	Minder dan 250 werknemers	7
	Meer dan 250 werknemers	15
Sector	Transport en bouw	3
	Schoonmaak en chemie	2
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	6
	Financiële en zakelijke dienstverlening	7
	Productie	2
	Communicatie	2
	Werknemers	Overwegend hooggeschoold
Overwegend laaggeschoold		7
Combinatie		2
Internationaal moederbedrijf	Ja	7
	Neen	15

Uiteindelijk bestond de steekproef die deelgenomen heeft aan de drie bevragingsgolven uit 20 organisaties. Eén van de organisaties uit de steekproef werd door de economische crisis namelijk gedwongen om de activiteiten stop te zetten waardoor deze organisatie niet meer meegenomen werd in de steekproef vanaf de tweede bevraging. Een andere organisatie nam niet deel aan de laatste bevraging golf omwille van een gebrek aan tijd om deel te nemen aan de studie.

Aangezien de studie gestart is in 2007 en vijf jaar geduurd heeft, dient men er rekening mee te houden dat de economische crisis op de voorgrond trad tijdens deze periode en dat deze crisis een aanzienlijke impact heeft gehad op de meeste organisaties in de Vlaamse regio (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV), 2009b).

2.2 Procedure

Na de selectie van de deelnemende organisaties, werden de HR-professionals die binnen de verschillende organisaties verantwoordelijk waren voor competentieontwikkeling gecontacteerd om hun deelname aan het onderzoek te bevestigen en hen te informeren over het longitudinale karakter van de studie. Gemiddeld namen twee tot drie HR-professionals per organisatie deel aan het onderzoek. Zij werden drie maal geïnterviewd tussen 2007 en 2011. Omwille van praktische redenen werd de steekproef van 22 organisaties onderverdeeld in twee groepen. De eerste steekproef van 10 organisaties werd bevestigd in 2007, 2009 en 2011 terwijl de tweede steekproef van 12 organisaties bevestigd werd in 2008, 2010 en 2011.

Het interview

Binnen het onderzoek werd gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Alle interviews werden afgenomen in het Nederlands op een locatie die gekozen werd door de geïnterviewde en duurden ongeveer een tot twee uur. Het eerste interview peilde naar de bredere structuur en strategie van de organisatie, de motieven om te investeren in competentieontwikkeling, de verschillende HR-praktijken gericht op competentieontwikkeling, de actoren die een rol spelen binnen competentieontwikkeling en de grootste uitdagingen naar de toekomst toe. Tijdens het tweede en derde interview werd verder gebouwd op de informatie die uit het eerste interview naar voor kwam om zo trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling in kaart te brengen. Daarnaast kwamen er ook een aantal nieuwe onderwerpen aan bod. De vragenleidraad van de verschillende interviews kan in Bijlage 1 teruggevonden worden. Voor een uitgebreide beschrijving van de resultaten die uit de verschillende bevestigingsgolven naar voor kwamen verwijzen wij u naar de rapporten die eerder binnen deze onderzoekslijn verschenen zijn (Ryckaert & De Vos, 2009; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw, Van Laere, Willemse & De Vos, 2011).

Vragenlijst

Als aanvulling op de interviews, werd een vragenlijst ontwikkeld die de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling gedetailleerd in kaart brengt (zie Bijlage 2). Vanaf de tweede bevestigingsgolf werd deze vragenlijst ingevuld door de HR-verantwoordelijken van de deelnemende organisaties. De uitkomsten van deze kwantitatieve meting worden doorheen dit hoofdstuk toegevoegd aan de resultaten ter

ondersteuning van de bevindingen die uit de interviews naar voren kwamen. We beperken ons hierbij tot de resultaten van de kwantitatieve bevraging uit de laatste bevragingsgolf, waarbij we een volledig ingevulde vragenlijst ontvingen van 15 organisaties. Voor de gedetailleerde resultaten van deze kwantitatieve meting in de tweede bevragingsgolf verwijzen wij u door naar de WSE-rapporten die hierrond verschenen zijn (De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw, Van Laere, Willemse, & De Vos, 2010).

Focusgroepen

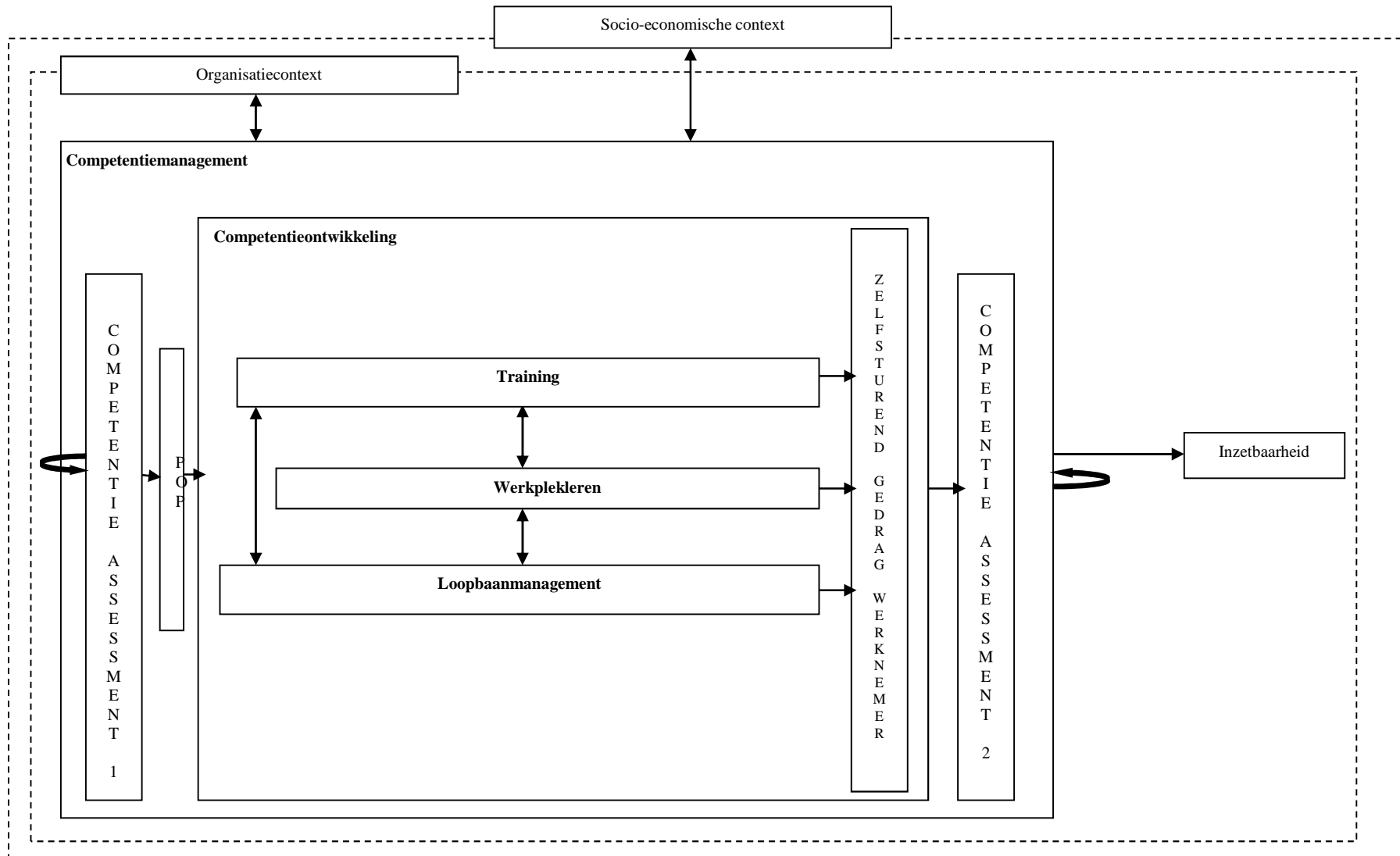
Na elke bevragingsgolf werden telkens twee focusgroepen georganiseerd, een focusgroep met de deelnemende organisaties en een focusgroep voor HR-professionals van niet-deelnemende organisaties. Het doel van de focusgroepen met de deelnemende organisaties was na te gaan in hoeverre de resultaten overeenkwamen met de mening van de geïnterviewden. Verder gaf deze focusgroep ons ook de mogelijkheid om interessante bevindingen verder te exploreren. In de focusgroepen met niet-deelnemende organisaties, werden de HR-professionals gevraagd naar hun inzichten in en opmerkingen bij de resultaten. Meer specifiek waren we hierbij vooral geïnteresseerd in wat deze organisaties geleerd hadden uit de resultaten, welke zaken geïmplementeerd konden worden in hun eigen organisatie en welke factoren hen hiervan weerhielden. Via deze focusgroepen kon de generaliseerbaarheid van de resultaten naar een bredere doelgroep getoetst worden.

2.3 Dataverwerking

De resultaten uit de interviews en focusgroepen werden onderworpen aan een kwalitatieve inhoudsanalyse. Daarbij werd elk interview schematisch verwerkt door de verkregen informatie te categoriseren volgens topic. Deze verwerking werd vervolgens teruggekoppeld naar de geïnterviewde persoon, zodat deze de mogelijkheid kreeg om wijzigingen of aanmerkingen bij de verwerking te maken. Na de goedkeuring van de schematische verwerkingen werd een alomvattende analyse gemaakt van alle informatie over de verschillende organisaties heen. Daarbij werd alle informatie per topic verzameld en daarna aan een diepere analyse onderworpen. Na de focusgroepen werd ook deze informatie via een kwalitatieve inhoudsanalyse in de resultaten van de interviews verwerkt.

3. Resultaten

Op basis van de resultaten die naar voren kwamen uit de studie, werd een conceptueel model ontwikkeld dat het proces van competentieontwikkeling in organisaties weerspiegelt. Figuur 1.1 geeft het model voor competentieontwikkeling weer. Dit conceptueel model is gebaseerd op een integratieve benadering doordat het in kaart brengt hoe competentieontwikkeling gelinkt is aan de bredere organisatie- en socio-economische context en doordat het beschrijft hoe de verschillende HR-praktijken rond competentieontwikkeling gerelateerd zijn aan elkaar. In het model is competentieontwikkeling een integraal onderdeel van het bredere concept competentie management. Op die manier draagt competentieontwikkeling bij tot verticale en horizontale integratie doorheen de organisatie. Enerzijds wordt verticale integratie bevorderd door de doelen van de organisatie, de teams en de individuele medewerkers op elkaar af te stemmen. Anderzijds verhoogt competentieontwikkeling ook horizontale integratie doordat de verschillende HR-processen in de organisatie gestroomlijnd worden en doordat competenties aan de basis liggen van alle HR-processen. Verder geeft het model aan dat organisaties een duidelijk proces volgen binnen competentieontwikkeling. Zo start het proces van competentieontwikkeling met het in kaart brengen van de competenties van een medewerker, wat resulteert in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit persoonlijk ontwikkelingsplan vormt de basis van het competentieontwikkelingsproces waarin organisaties de competenties van hun medewerkers ontwikkelen via een combinatie van training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Deze ontwikkeling van competenties resulteert in een grotere inzetbaarheid van de medewerker. Echter, omdat de werkomgeving voortdurend verandert en de set van competenties die een werknemer nodig heeft continu fluctueert, zal de nood voor een nieuwe competentie assessment optreden waardoor het proces van competentieontwikkeling geen einde kent. In wat volgt bespreken we de verschillende onderdelen van het model in detail.



Figuur 1.1 Integratief model voor competentieontwikkeling

Competentieontwikkeling via een combinatie van training, werkplekieren en loopbaanmanagement. De organisaties uit onze steekproef beschrijven competentieontwikkeling als een integraal verhaal van training, werkplekieren en loopbaanmanagement. Hoewel de meeste Westerse organisaties initiatieven rond training, werkplekieren en loopbaanmanagement voorzien, worden deze drie praktijken in de organisaties uit onze steekproef expliciet gelinkt aan competentieontwikkeling. Een belangrijk onderscheidend element in deze benadering is dat competenties tot de kern van elk proces behoren en dat training, werkplekieren en loopbaanmanagement gezien worden als instrumenten om het overkoepelende doel van competentieontwikkeling te realiseren. Deze aanpak verschilt van die van andere organisaties waar de verschillende praktijken zoals training, werkplekieren en loopbaanmanagement gezien worden als aparte functionele HR-domeinen die vaak een doel op zichzelf zijn.

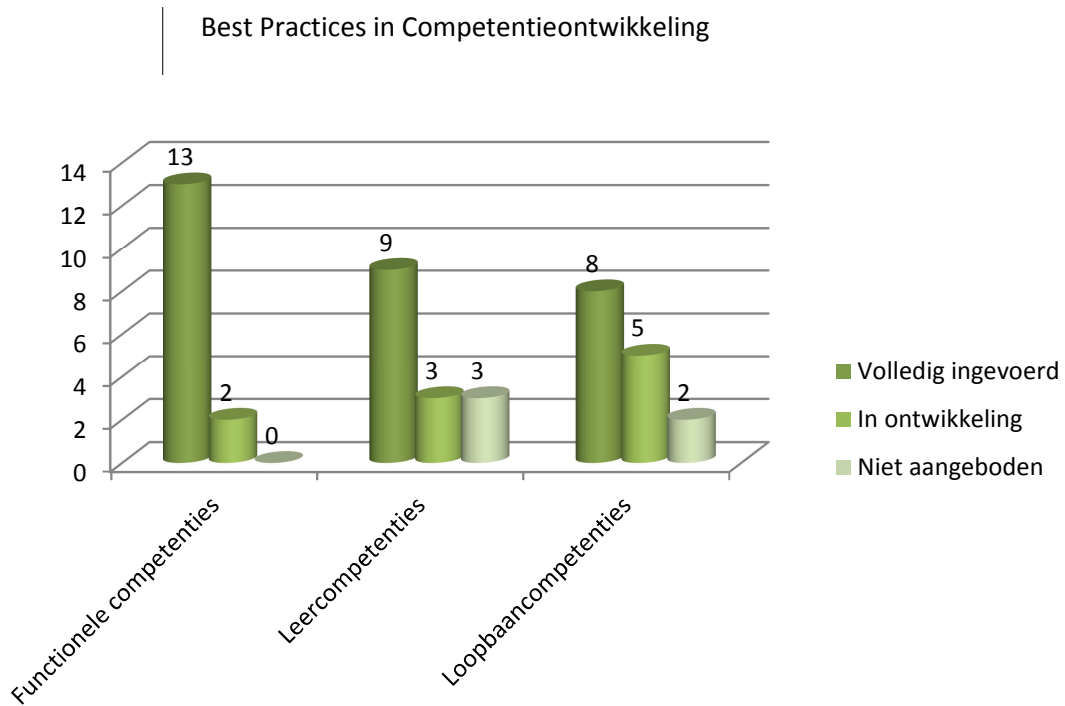
De sterkte van een geïntegreerde benadering van competentieontwikkeling zoals die in de organisaties van onze steekproef voorkomt, ligt in het gebruik van een variëteit aan leeractiviteiten. Training, werkplekieren en loopbaanmanagement maken deel uit van één ontwikkelingstraject en stellen de werknemer in staat om een ontwikkelingsnood vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.

“Formele training en opleiding hebben hun nut bewezen, maar dit is slechts één stukje van de puzzel. Ik geloof sterk in informele competentieontwikkeling. Persoonlijk durf ik stellen dat een combinatie van 75% informele competentieontwikkeling en 25% formele competentieontwikkeling optimaal is.”

“Wanneer we in het verleden geconfronteerd werden met een ontwikkelingsnood, schoven we training automatisch naar voor als de oplossing en dachten we dat deze training voldoende moest zijn om de nodige competenties te ontwikkelen. We hebben echter ondervonden dat training vaak ontoereikend is om de competenties van onze medewerkers te ontwikkelen en hun prestatie te verbeteren. Vandaag geloven we dat de oplossing ligt in een mix van training, werkplekieren en loopbaanmanagement. Daarom ontwikkelen we de competenties van onze medewerkers vandaag via een lange termijn ontwikkelingstraject waarin zij een beroep kunnen doen op een combinatie van training, werkplekieren en loopbaanmanagement.

Verder zijn initiatieven op het vlak van training, werkplekleren en loopbaanmanagement gericht op de ontwikkeling van verschillende soorten competenties. Zoals aangegeven door de organisaties uit onze studie, worden functionele competenties voornamelijk ontwikkeld via training en werkplekleren. Zo kunnen werknemers een taal leren door een taalcursus te volgen of ze kunnen deze taal oefenen door ermee te werken in hun dagelijkse activiteiten. Anderzijds worden leer- en loopbaancompetenties voornamelijk ontwikkeld via initiatieven op het vlak van werkplekleren en loopbaanmanagement. Deze initiatieven leggen namelijk een sterkere nadruk op de verantwoordelijkheid en actieve betrokkenheid van de werknemer in competentieontwikkeling. Door bijvoorbeeld deel te nemen aan loopbaanworkshops worden werknemers ertoe aangezet om na te denken over waar ze staan in hun loopbaan, hoe ze verder willen evolueren en welke stappen zij moeten ondernemen om hun loopbaandoelen te bereiken. Deze nadruk op zelfreflectie en zelfsturing stimuleert de ontwikkeling van leer- en loopbaancompetenties.

Ook uit de kwantitatieve bevraging van de organisaties kwam naar voor dat training voornamelijk gebruikt wordt om de functionele competenties van medewerkers te ontwikkelen (zie Figuur 1.2). Zo gaven 13 van de 15 organisaties aan dat zij trainingen organiseerden om de functionele competenties van hun medewerkers te versterken. Leer- en loopbaancompetenties waren echter minder vaak het onderwerp van formele training en opleiding, aangezien respectievelijk slechts 9 en 8 organisaties aangaven deze vorm van training volledig ingevoerd te hebben in hun organisatie.



Figuur 1.2 Trainingsinhoud (n=15)

Zoals aangegeven door de dubbele pijlen in ons model, hebben de praktijken op het vlak van training, werkplekleren en loopbaanmanagement een versterkende invloed op elkaar. Training, werkplekleren en loopbaanmanagement zijn dus belangrijke aspecten van competentieontwikkeling die niet alleen rechtstreeks, maar ook onrechtstreeks via hun onderlinge verbanden, competentieontwikkeling bevorderen. Zo kan de leerbereidheid van een werknemer verbeterd worden door middel van initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement, waardoor de werknemer op zijn beurt meer gaat participeren in formele opleidingen.

Samengevat geven de HR professionals uit de steekproef aan dat training, werkplekleren en loopbaanmanagement hetzelfde doel hebben, namelijk de competenties van medewerkers verbeteren. Toch worden er binnen deze initiatieven andere strategieën gehanteerd om dit doel te bereiken en zijn ze gericht op het ontwikkelen van andere soorten competenties. Deze complementariteit in middelen om hetzelfde doel te bereiken verhoogt de totale effectiviteit van de initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling.

“Een van de grootste voordelen van het gebruik van competentieontwikkeling is dat de verschillende ontwikkelingspraktijken niet langer op zichzelf staan, maar verbonden zijn met elkaar. Dit vergroot de impact van elk van deze praktijken, wat er wederom voor zorgt dat je het maximale rendement uit je investering haalt. Door

bijvoorbeeld training te linken aan praktijken op het vlak van werkplekleren, kan je ervoor zorgen dat hetgene dat geleerd werd tijdens de training ook werkelijk toegepast wordt op de werkvloer. Als je deze training bovendien niet verder inbed in de bredere loopbaanontwikkeling van werknemers, zullen werknemers niet zien welk persoonlijk voordeel zij uit de training halen waardoor ze minder gemotiveerd zullen zijn om het geleerde toe te passen op de werkvloer. Door linken te voorzien tussen de verschillende competentieontwikkelingspraktijken kan je de impact van de afzonderlijke praktijken verhogen. Je krijgt dus het beste resultaat wanneer je de praktijken op elkaar afstemt.”

Deze bevinding ligt in lijn met onderzoek van Subramony (2009) dat aangeeft dat de simultane werking van verschillende HRM-praktijken met een gemeenschappelijk doel de kans vergroot dat dit doel ook effectief bereikt wordt. Zodoende vormt competentieontwikkeling een complexe entiteit van onderlinge verbanden tussen training, werkplekleren en loopbaanmanagement waarbij deze praktijken elkaar versterken en zo het effect van competentieontwikkeling kunnen vergroten (Forrier, et al., 2009; Lai & Kapstad, 2009; Nybo, 2004).

Training. Training vormt een belangrijk onderdeel van competentieontwikkeling in organisaties. Dit is niet verrassend gegeven de lange historiek van training als ontwikkelingspraktijk (Tannenbaum & Yukl, 1992).

“Training vormt een belangrijk onderdeel van ons ontwikkelingsprogramma. Het houdt onze werknemers up-to-date en stelt hen in staat om hun job ten allen tijde goed uit te voeren. Daarom investeerden we de afgelopen jaren veel in training en doen we dat ook nu nog.”

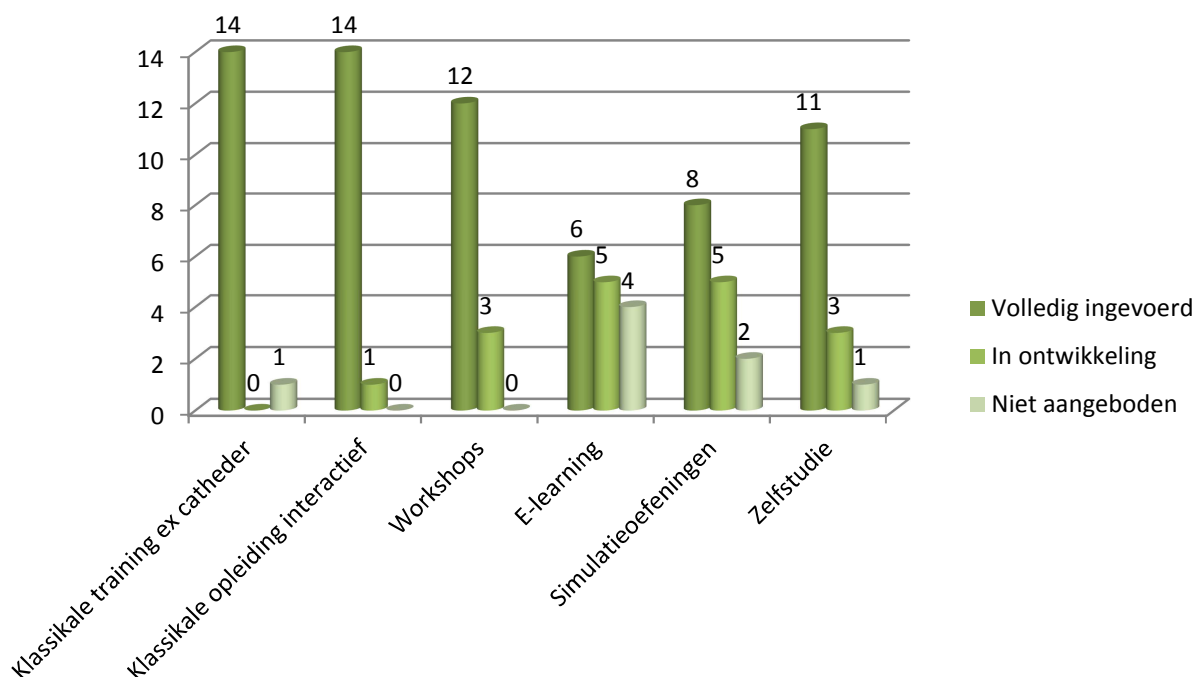
Onderzoek toont echter aan dat training op zichzelf vaak niet tot het gewenste niveau van competentieontwikkeling leidt (Lai & Kapstad, 2009). Deze bevinding werd ook bevestigd door de organisaties van onze steekproef. Zij erkennen dit probleem steeds meer en ontwikkelen gestructureerde trainingsplannen om de effectiviteit van training te verhogen. Deze trainingsplannen bestaan uit drie componenten, namelijk een behoefteanalyse, de training zelf en een follow-up. Daarnaast proberen organisaties ook tijdens het trainingsproces de ontwikkelingsnood te benaderen vanuit verschillende invalshoeken en met

verschillende trainingsmethodieken (zie Figuur 1.3). Door deze geïntegreerde aanpak te hanteren, probeert men de algemene effectiviteit van training te verhogen.

“Bij onze behoefteanalyse zorgen we ervoor dat we alle stakeholders betrekken, zodat we de juiste opleiding organiseren en hiervoor ook de juiste richting kiezen en de juiste tools gebruiken.”

“Sommige medewerkers verkiezen klassikale trainingen terwijl andere meer leren via interactieve workshops met collega’s. Daarom houden we rekening met de leerstijl van een medewerker en proberen we deze leerstijl overeen te laten komen met de specifieke trainingsmethode die gebruikt wordt.”

“Aangezien de dingen die je leert tijdens een opleiding snel kunnen vervagen, hebben we teasers ingebouwd in de werkcontext om ervoor te zorgen dat hetgene dat geleerd werd tijdens de training ook effectief gebruikt wordt in de praktijk. Enkele weken na de training ontvangen alle trainees bijvoorbeeld een e-mail die de belangrijkste leerpunten van de training opnieuw onder de aandacht brengt.”



Figuur 1.3 Gebruik van diverse trainingsmethoden (n=15)

Werkplekleren. Doorheen de verschillende interviewgolven benadrukten organisaties het belang van werkplekleren als onderdeel van competentieontwikkeling.

“Je kan enkel iets leren door het effectief te doen.”

“Je kan jezelf vooral ontwikkelen door je job te doen en vragen te stellen. De grootste uitdagingen vind je in je werk zelf en dwingen je automatisch om je competenties verder te ontwikkelen.”

“Binnen onze sector is werkplekleren de belangrijkste manier om medewerkers verder te ontwikkelen.”

Werkplekleren wordt doorgaans gedefinieerd als informeel leren dat plaatsvindt op de werkvloer en niet altijd gepland is (Burgoyne & Hodgson, 1983; Marsick & O’Neil, 1999). Gegeven dit informele karakter van werkplekleren is het niet verrassend dat praktijken op het vlak van werkplekleren niet ingebed zijn in formele organisatieprocessen. Daar waar verschillende organisaties een drieledig proces hebben opgebouwd voor training, is dit zeker niet het geval voor praktijken op het vlak van werkplekleren. Deze praktijken zijn eerder impliciet aanwezig op de werkvloer en worden niet vervat in formele procedures en processen. Bovendien wordt werkplekleren vaak gebruikt als een middel om formele training op te volgen. Op die manier wordt werkplekleren geïntegreerd in het ontwikkelingstraject van de medewerker en gebruikt als trigger om ervoor te zorgen dat de medewerker het geleerde toepast in de praktijk.

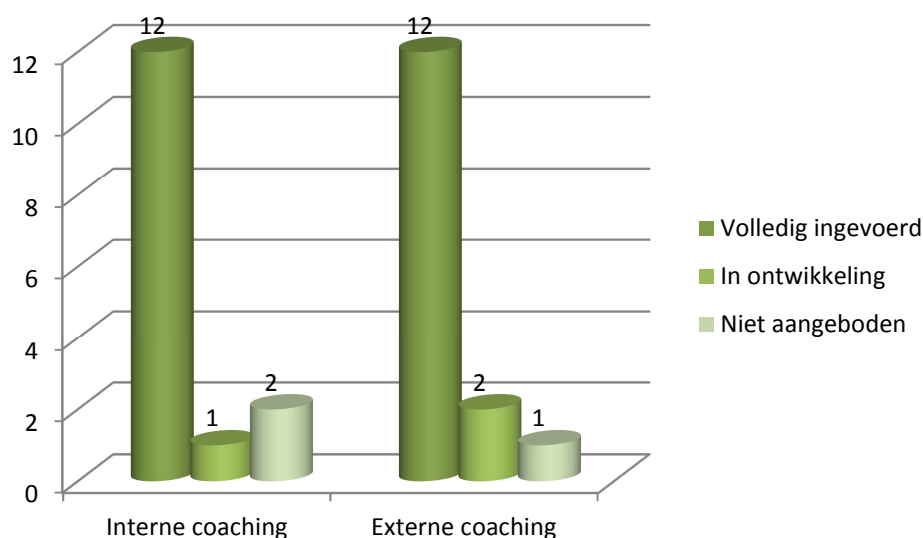
“We erkennen de noodzaak om te focussen op blended learning. Daarom integreren we de praktijken die bestaan op het vlak van werkplekleren steeds meer met onze formele trainingsoplossingen. Zo moeten werknemers die deelgenomen hebben aan een training een persoonlijk actieplan opstellen. In dit plan moeten ze aangeven hoe ze het geleerde zullen implementeren in hun dagelijkse activiteiten. Om werknemers hierin te ondersteunen bieden we hen verschillende coachingsessies aan.”

Coaching is de meest frequent gebruikte vorm van werkplekleren in de organisaties van onze steekproef. Hierbij geven de organisaties aan dat ze zowel met interne als met externe coaches werken (zie Figuur 1.4). Verder benadrukken een aantal organisaties dat ze inspanningen leveren om een coachingscultuur te bekomen. In deze organisaties neemt de lijnmanager de rol van coach op zich door regelmatig feedback te geven aan elke medewerker over zijn/haar prestaties, sterktes en verbeterpunten. Andere organisaties werken dan weer met formele coachingstrajecten waarin gecertificeerde coaches de medewerkers bijstaan en begeleiden in hun ontwikkeling. Hoewel coaching duurder kan zijn dan formele training, is

de op-maat-gerichte aanpak die kenmerkend is voor coaching een belangrijke toegevoegde waarde voor organisaties.

“We willen een lerende organisatie worden met als centrale pijlers: communicatie, kennisdeling, leren uit elkaars fouten en regelmatige feedback. Het is in onze organisatie dan ook toegestaan voor medewerkers om fouten te maken zolang ze openstaan voor de feedback van hun supervisor op deze fouten en ze bereid zijn om eruit te leren.”

“We hebben een aantal gecertificeerde coaches in onze organisatie. Het kiezen van de juiste coach voor een medewerker is cruciaal. Afhankelijk van de specifieke ontwikkelingsnood van de medewerker, stellen we iemand uit het HR-departement, het eigen departement of een ander departement aan als coach. Soms werken we ook met externe coaches.”



Figuur 1.4 Het gebruik van interne en externe coaching in organisaties (n=15)

Loopbaanmanagement. De organisaties uit onze steekproef geven aan dat initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement de mobiliteit binnen de organisatie verhogen en dat dit leidt tot een verhoogde ontwikkeling van competenties. Daarom ondernemen organisaties, naast training en werkplekleren, ook initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement om zo medewerkers te ondersteunen in hun competentieontwikkeling.

“Mobiliteit is belangrijk voor ons. Daarom proberen we in deze organisatie een positieve mindset tegenover mobiliteit te creëren.”

“We besteden meer aandacht aan jobrotatie. Zo willen we ervoor zorgen dat werknemers niet alleen hun eigen job kennen, maar ook die van hun collega’s. Hoewel rotatie over verschillende functies geen vereiste is, moedigen we het wel sterk aan.”

“Vandaag nemen we een meer proactieve houding aan in het stimuleren van mobiliteit door onze werknemers regelmatig uitdagingen te bieden en te vermijden dat ze vastgeroest geraken in hun job. Zo organiseren we een loopbaangesprek met werknemers die een bepaalde functie reeds een langere tijd uitoefenen. In dit gesprek bespreken we de ambities van de medewerkers en de verschillende functies waarnaar ze zouden kunnen evolueren. Door medewerkers regelmatig in een nieuwe functie te plaatsen, worden ze geconfronteerd met nieuwe uitdagingen en automatisch getriggerd om nieuwe competenties te ontwikkelen.”

De organisaties uit dit onderzoek proberen mobiliteit te stimuleren aan de hand van verschillende initiatieven. De drie meest geciteerde initiatieven zijn: het creëren van een interne arbeidsmarkt, de stimulatie van interne stages en het afbreken van grenzen tussen departementen.

“Binnen onze organisatie hebben we een ‘jobstore’ opgericht. In deze ‘jobstore’ kunnen werknemers getuigenissen terugvinden van collega’s die momenteel een bepaalde functie uitoefenen. Zo kunnen werknemers zeer concreet te weten komen wat een functie inhoudt en wat de voordelen, nadelen en mogelijke valkuilen van een functie zijn. Op die manier krijgen ze een goed beeld van een functie en kunnen ze zelf beter uitmaken of een functie al dan niet geschikt is voor hen.”

“We bieden onze werknemers de mogelijkheid om een interne stage te volgen in één of meerdere business units. Zo ontwikkelen ze een meer holistische kijk op de organisatie, begrijpen ze beter wat de jobs van hun collega’s inhouden, krijgen ze meer respect voor hun collega’s en verwerven ze meer inzicht in de jobs waarnaar ze zouden willen evolueren of roteren in de toekomst.”

Deze initiatieven zijn echter niet de enige factoren die een invloed hebben op mobiliteit. Loopbaanmanagementpraktijken vanuit de organisatie, zoals loopbaanbegeleiding en het creëren van loopbaanpaden, inspireren werknemers om bewust na te denken over hun loopbaan en de zogenaamde volgende stap waardoor ze gestimuleerd worden om te bewegen (Baruch & Peiperl, 2000; Campion, et al., 1994). Vorig onderzoek heeft aangetoond dat 55% van de organisaties geen loopbaanbegeleiding voorziet voor zijn werknemers (Sels & De Winne, 2005) en dat slechts een beperkt aantal organisaties loopbaanpaden ontwikkeld heeft om horizontale bewegingen te stimuleren (Soens, De Vos & Buyens, 2006). Hoewel de meeste organisaties een aantal loopbaanmanagementpraktijken opzetten, komen ze op dit vlak vaak hindernissen op de werkplek tegen (Soens, De Vos & Buyens, 2006). Deze bevindingen worden bevestigd in ons onderzoek aangezien de voortrekkersorganisaties aangeven dat loopbaanmanagement nog in de kinderschoenen staat. Echter, doorheen de verschillende jaren van de studie, benadrukken de organisaties uit de steekproef dat loopbaanmanagement steeds belangrijker wordt en een belangrijke prioriteit zal zijn voor de komende jaren.

“Hoewel we reeds een aantal tools ontwikkeld hebben om onze medewerkers bij te staan in hun loopbaanontwikkeling, lopen we op dit vlak nog steeds achter. Daarom zal loopbaanmanagement onze nummer 1 prioriteit zijn voor volgend jaar.”

Bij de organisaties die loopbaanbegeleiding voorzien, maakt het meestal deel uit van het evaluatiegesprek. Tijdens dit gesprek bespreken de lijnmanager en de werknemer de ambities van de werknemer en bepalen ze mogelijke volgende stappen en acties voor de werknemer in zijn loopbaan.

“Hoewel we loopbaanbegeleiding voorzien voor onze medewerkers, is dit initiatief nog niet structureel ingebed in onze organisatie. Met uitzondering van enkele individuele cases vindt loopbaanbegeleiding voornamelijk plaats tijdens het evaluatiegesprek op het einde van het jaar. Naast vragen over de prestaties van de medewerker het afgelopen jaar, stimuleren we de lijnmanagers ook om de loopbaanambities en de verdere mogelijkheden en opportuniteiten binnen de organisatie te bespreken met de medewerkers.”

Verder stellen organisaties ook loopbaanpaden op om de interne mobiliteit te bevorderen. Deze loopbaanpaden geven de verschillende stappen binnen een loopbaan weer

alsook de competenties die nodig zijn om elke stap te zetten. Zo krijgen werknemers inzicht in de acties die ze moeten ondernemen om verder te kunnen groeien in de organisatie.

“Binnen de loopbaanpaden in onze organisatie maken we een onderscheid tussen het managementpad en het expertpad. Voor elke positie hebben we het vereiste competentieniveau op elk van onze kerncompetenties bepaald. Deze loopbaanpaden en de bijhorende competentievereisten worden ook duidelijk gecommuniceerd naar al onze medewerkers en zijn vrij beschikbaar voor hen via het intranet. Bij de rekrutering worden nieuwe werknemers in principe aangenomen voor één van beide loopbaanpaden. Ons systeem is echter voldoende flexibel opdat medewerkers gemakkelijk de overstap van het ene pad naar het andere zouden kunnen maken.”

“We hebben loopbaanpaden ingevoerd in onze organisatie, maar we proberen deze paden niet te sterk in detail te beschrijven. We willen genoeg flexibiliteit in de beschrijving van onze loopbaanpaden behouden zodat we ze gemakkelijk kunnen aanpassen aan de veranderingen die zich zowel binnen als buiten onze organisatie voordoen. Bovendien zijn we er niet van overtuigd dat jonge medewerkers blij zouden zijn met loopbaanpaden die volledig voorgeschreven worden door de organisatie. Zij willen wel enige begeleiding, maar zij willen hun loopbaan ook vooral zelf uitstippelen.”

Naast het stimuleren van mobiliteit, ontwikkelen organisaties de competenties van hun medewerkers ook via jobverrijking. Door nieuwe verantwoordelijkheden en taken toe te wijzen aan werknemers, kunnen medewerkers nieuwe competenties ontwikkelen zonder dat ze van job veranderen.

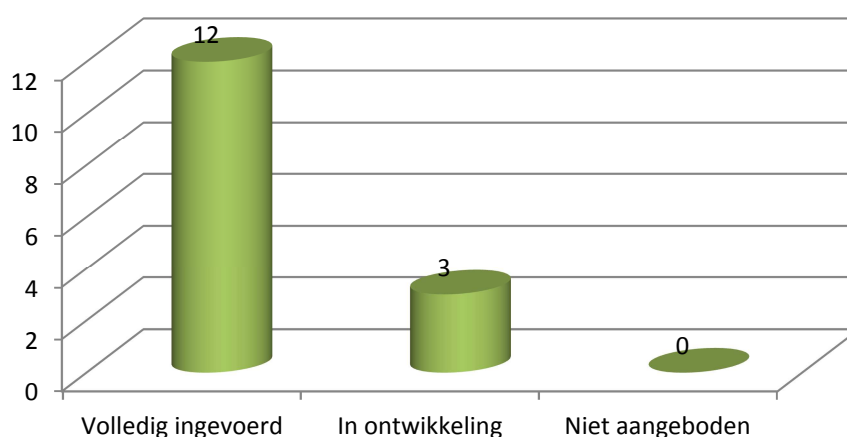
“Medewerkers hoeven niet altijd een nieuwe functie op te nemen om nieuwe uitdagingen te kunnen vinden. Wanneer we ondervinden dat medewerkers vastzitten in een sleur of op zoek zijn naar iets nieuw, proberen we tegemoet te komen aan hun noden door hen de kans te geven om nieuwe verantwoordelijkheden op te nemen.”

“Als je als organisatie levenslange inzetbaarheid voor je werknemers wil garanderen, is het belangrijk dat je je werknemers fit en flexibel houdt. Je kan dit stimuleren door regelmatig veranderingen in hun job door te voeren.”

Van competentie assessment tot competentieontwikkeling: een verhaal zonder einde. Volgens Heinsman, et al. (2006) maakt competentieontwikkeling deel uit van het breder gedefinieerde concept competentie management. De huidige studie ondersteunt deze stelling aangezien de HR-professionals uit de case studies competentieontwikkeling definiëren als zijnde een onderdeel van hun bredere competentie managementstrategie.

“Voor mij omvat competentie management de algemene strategie en is het een paraplu term waaronder een brede waaier van activiteiten valt. Competentieontwikkeling is één van deze activiteiten en behelst alle acties die we ondernemen om de competenties van onze werknemers te ontwikkelen.”

Binnen de grenzen van competentie management hanteren de organisaties uit onze studie een procesmatige aanpak om de competenties van hun werknemers te ontwikkelen. Eerst worden de functionele, leer- en loopbaancompetenties van een werknemer in kaart gebracht om op basis daarvan de ontwikkelingsnoden van die werknemer te bepalen. Vervolgens vormen deze ontwikkelingsnoden de basis van het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker. Het merendeel van de organisaties (12 van de 15 organisaties) geeft aan dat het gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen volledig ingevoerd is in de organisatie (zie figuur 1.5). De overige organisaties (3 van de 15 organisaties) geven aan dat deze praktijk in ontwikkeling is.



Figuur 1.5 Werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen (n=15)

Het ontwikkelingsplan is een leidraad voor werknemers omdat het aangeeft welke competenties zij nog verder moeten ontwikkelen en hoe ze dit kunnen doen. Dit proces van

competentieontwikkeling, waarin de medewerker een aantal competenties verwerft, leidt tot een nieuwe set van functionele, leer- en loopbaancompetenties. Deze nieuwe set van competenties zal tot een nieuw persoonlijk ontwikkelingsplan leiden en vormt zo de basis voor nieuwe initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling.

“Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) vervult een sleutelrol omdat op basis van dit plan bepaald wordt welke ontwikkelingsacties de medewerker moet ondernemen, welke training we zullen aanbieden en welke mogelijkheden er zijn binnen de organisatie. Het POP geeft werknemers dus een volledig beeld van hun ontwikkeling en de verdere mogelijkheden in het bedrijf.”

Omdat de werkomgeving en de set van vereiste competenties continu verandert, eindigt het competentieontwikkelingsproces nooit (Athey & Orth, 1999). In overeenstemming met deze stelling, benadrukken de organisaties uit onze studie dat het proces van competentieontwikkeling een verhaal zonder einde is waarin de competentie assessment via het creëren van een persoonlijk ontwikkelingsplan leidt tot de ontwikkeling van competenties. Aangezien werknemers steeds met nieuwe uitdagingen geconfronteerd worden, zal de nood aan een nieuwe competentie assessment na verloop van tijd opnieuw optreden.

“We leven vandaag in een wereld die continu verandert. We merken dit ook sterk bij onze klanten: hun vragen en noden veranderen voortdurend. Als gevolg daarvan hebben we werknemers nodig die gemakkelijk kunnen omgaan met veranderingen en nieuwe competenties kunnen verwerven wanneer dit nodig is. Aangezien er altijd nieuwe competenties nodig zijn in onze organisatie, is het belangrijk dat onze werknemers blijven investeren in de ontwikkeling van hun competenties.”

Verhoogde inzetbaarheid als de uitkomst van competentieontwikkeling. Binnen het conceptueel procesmodel wordt inzetbaarheid beschouwd als de centrale uitkomst van competentieontwikkeling.

“Door de kennis van onze werknemers te verbreden, kunnen we hun inzetbaarheid verhogen.”

Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als *“het continu vervullen, verwerven of creëren van werk door de eigen competenties optimaal in te zetten”* (Van der Heijde en Van der Heijden,

2006). Zodoende impliceert het hebben van meer of beter ontwikkelde competenties een hoger niveau van inzetbaarheid. Ook Scholarios et al. (2008) stellen dat de continue ontwikkeling van competenties een noodzakelijke voorwaarde is om inzetbaarheid te bevorderen.

Een verhoogde inzetbaarheid brengt zowel voor de organisatie als voor de individuele medewerker voordelen met zich mee. Voor organisaties is de mogelijkheid om werknemers flexibel in te zetten een competitief voordeel (Forrier & Sels, 2003). Gegeven de sterke “war for talent” voor bepaalde competenties of beroepsgroepen op de externe arbeidsmarkt, zijn breed inzetbare medewerkers een kritische succesfactor om te kunnen anticiperen en reageren op veranderingen in de organisatiecontext (Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000). Wanneer de werknemers van een organisatie op verschillende posities en taken ingezet kunnen worden, kan de organisatie zich makkelijker aanpassen aan veranderende marktcondities (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009). Daarenboven worden organisaties die investeren in de competenties van hun medewerkers vaak beschouwd als aantrekkelijke werkgevers, wat het aantrekken en behouden van talenten vergemakkelijkt (Nauta, et al., 2009). Vanuit het perspectief van de individuele werknemer, wordt inzetbaarheid steeds belangrijker omdat levenslange tewerkstelling bij dezelfde werkgever eerder uitzondering dan norm is (Forrier & Sels, 2003). Zodoende is het ook de verantwoordelijkheid van de werknemer om de eigen inzetbaarheid te versterken en zo de eigen werkzekerheid en het loopbaansucces te bevorderen (Forrier & Sels, 2003).

Zelfsturing vanuit de werknemer. Binnen elke bevragingronde werden organisaties bevraagd over de rol van verschillende actoren in het competentieontwikkelingsproces. Hierbij benadrukten organisaties het belang van een proactieve houding bij de werknemer. Of de initiatieven die de organisatie onderneemt op het vlak van competentieontwikkeling werkelijk leiden tot verbeterde competenties hangt namelijk sterk af van de investeringen die de werknemer doet. Deze bevinding wordt ondersteund door voorgaand onderzoek dat aangeeft dat organisaties enkel een stimulerende omgeving kunnen creëren en praktische tools kunnen aanbieden om de werknemer de best mogelijke gelegenheid te geven om zijn/haar competenties te ontwikkelen (Deci & Ryan, 2002; Sundberg, 2001; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het is dan de verantwoordelijkheid van de werknemer om deze gelegenheid te grijpen en zijn/haar competenties te ontwikkelen. De organisaties uit de case studies erkennen de belangrijke rol van de werknemer in het competentieontwikkelingsverhaal. Daarom nemen we in ons conceptueel model het

zelfsturende gedrag van de medewerker mee op als een interveniërende variabele tussen de initiatieven die de organisatie onderneemt op het vlak van competentieontwikkeling enerzijds en de verbeterde competenties van de werknemer anderzijds. Enkel die medewerkers die de kansen grijpen die hen aangeboden worden vanuit de organisatie zullen kunnen genieten van een verhoogde inzetbaarheid.

“Het is de taak van de organisatie om ontwikkelingskansen te creëren, maar het blijft de verantwoordelijkheid van de werknemer om ook werkelijk iets met deze kansen te doen.”

“Wij bieden ondersteuning en tools, maar het is aan de werknemer om zijn loopbaan in eigen handen te nemen.”

Alignering via competentieontwikkeling. Volgens de HR-professionals uit de steekproef mag competentieontwikkeling niet gezien worden als een doel op zich, maar eerder als een middel om de organisatieprestatie te verhogen.

“Competentieontwikkeling levert verschillende voordelen op, zoals een verhoogde kwaliteit van je producten of medewerkers, een aantrekkelijkere werkgever zijn, enz. Uiteindelijk is het basisidee echter dat al deze dingen je zullen helpen om beter te presteren als organisatie.”

“Als je werknemers de kans geeft om te groeien, zal je organisatie ook groeien.”

Competentieontwikkeling kan omschreven worden als een strategie of visie die onderschreven wordt door organisaties omwille van het integratieve karakter ervan. Dit integratieve karakter van competentieontwikkeling ligt in de centrale rol die competentieontwikkeling speelt in het bevorderen van alignering in de organisatie.

“Ik zou competentieontwikkeling omschrijven als een groep van activiteiten die zowel horizontale als verticale alignering creëert in de organisatie.”

“In onze organisatie zien we duidelijk de toegevoegde waarde van het competentieraamwerk. Deze toegevoegde waarde ligt vooral in de alignering die ervoor zorgt dat het denken en handelen binnen de organisatie niet langer los staat van elkaar, maar één coherent geheel vormt.”

Verticale alignering. Competentieontwikkeling maakt verticale alignering mogelijk door de objectieven van de organisatie, teams en individuele medewerkers op elkaar af te stemmen. Het competentieraamwerk impliceert de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal doorheen de organisatie, waardoor het mogelijk wordt om de strategie van de organisatie te vertalen naar de individuele doelen en competenties van elke werknemer.

“Competentieontwikkeling zorgt ervoor dat we dezelfde taal leren spreken, een taal die iedereen begrijpt.”

“Het top management heeft de kern van onze strategie vertaald naar vijf kerncompetenties. Alle departementen hebben vervolgens een teammeeting georganiseerd om deze competenties te bespreken. Concreet ging men na wat elke competentie specifiek betekende voor de afdeling: Hoe zullen we deze competentie naar voor laten komen in het contact met onze klanten? Hoe geven we intern vorm aan deze competentie? Hoe kunnen we deze competentie in de praktijk gebruiken? Door deze vragen te stellen wordt competentieontwikkeling een zeer praktische tool die het implementeren van de organisatiestrategie op de werkvloer vergemakkelijkt.”

Bij de meeste organisaties uit de steekproef bevat het competentiemodel verschillende types competenties. Een eerste type van competenties zijn de kerncompetenties. Deze kerncompetenties reflecteren de algemene competenties die aanwezig zouden moeten zijn bij elke medewerker. Het is dan ook niet verrassend dat kerncompetenties vaak de reflectie zijn van de waarden van een organisatie. Zo zorgen kerncompetenties ervoor dat organisaties hun strategie kunnen vertalen tot op team- en individueel niveau. Bovendien kunnen organisaties aan de hand van kerncompetenties de vereiste competenties op organisatieniveau afstemmen op de individuele competenties van de medewerkers. Een tweede type competenties dat in de meeste competentie modellen vervat zit zijn de specifieke competenties. Deze competenties moeten niet noodzakelijk aanwezig zijn bij alle medewerkers van de organisatie, maar zijn enkel van toepassing op een beperkt aantal werknemers. Voorbeelden van dergelijke specifieke competenties zijn functiespecifieke competenties of leidinggevende competenties. Enerzijds kunnen organisaties hun strategie en visie dus inbedden in de competentieprofielen door gebruik te maken van kerncompetenties. Anderzijds zorgen de (functie)specifieke competenties ervoor dat maatwerk mogelijk blijft.

“Onze kerncompetenties geven duidelijk aan waar de organisatie voor staat en zorgen ervoor dat alle werknemers, overal ter wereld, dezelfde visie delen. De specifieke competenties zorgen er dan weer voor dat elke werknemer zichzelf kan herkennen in zijn/haar job.”

“Ons competentiemodel bevat een aantal algemene competenties die kenmerkend zijn voor de organisatie en die elke werknemer moet bezitten. Daarnaast zitten er in ons competentiemodel ook een aantal functiespecifieke competenties die typerend zijn voor een bepaalde job. Er is namelijk een groot verschil tussen een kok en een operationeel medewerker en onze competentieprofielen moeten deze verschillen ook weerspiegelen.”

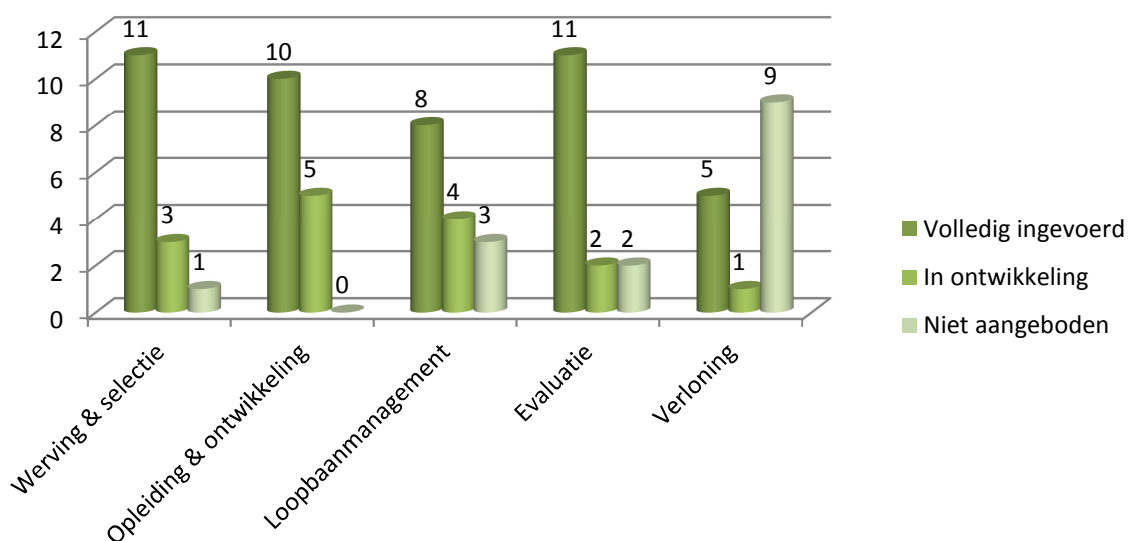
Horizontale alignering. Competentieontwikkeling zorgt voor horizontale alignering door de verschillende HR-praktijken binnen de organisatie op elkaar af te stemmen. Rekrutering, selectie, training, loopbaanmanagement, performance management en reward management bestaan niet langer los van elkaar, maar worden geïntegreerd in één allesomvattend HR-systeem om zo de effectiviteit van alle HR-gerelateerde initiatieven te maximaliseren.

“Competenties zijn de lijm, de rode draad doorheen ons HR-management die ervoor zorgt dat we alle wagonnetjes aan dezelfde trein kunnen koppelen.”

Deze benadering komt overeen met een configurationeel perspectief op HRM dat aangeeft dat een combinatie van gerelateerde HRM-praktijken, vaak ook een HRM-bundel genoemd, een positieve invloed heeft op de organisatieprestatie (Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008; MacDuffie, 1995). Deze HRM-bundels creëren namelijk een synergetisch effect dat verder gaat dan het effect van de afzonderlijke praktijken (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998). Een competentieraamwerk heeft hetzelfde effect aangezien het ervoor zorgt dat competenties tot de kern van elk HR-proces behoren. Hierdoor worden de verschillende HR-praktijken van een organisatie afgestemd op elkaar waardoor ze elkaar wederzijds versterken (Audenaert et al., 2009).

Ook in de kwantitatieve bevraging geven organisaties aan dat competenties tot de kern van verschillende HR-processen behoren (zie Figuur 1.6). Hierbij worden competenties het meest gebruikt binnen werving en selectie (11 van de 15 organisaties), evaluatie (11 van

de 15 organisaties) en opleiding en ontwikkeling (10 van de 15 organisaties). Hiertegenover staat dat competenties minder verweven zitten in het proces van loopbaanmanagement. Zo geven 8 van de 15 organisaties aan dat competenties volledig ingevoerd zijn in hun loopbaanmanagementsysteem. Dit kan mede verklaard worden door de bevinding dat loopbaanmanagement in de meeste organisaties nog in de kinderschoenen staat, zoals reeds eerder werd aangegeven. Tot slot zijn competenties ook minder ingeburgerd in het verloningssysteem van organisaties. Slechts 5 van de 15 organisaties geeft namelijk aan dat zij gebruik maken van competenties in hun verloningssysteem.



Figuur 1.6 Gebruik van competenties in verschillende HR-processen (n=15)

Contextuele alignering. De initiatieven die een organisatie onderneemt op het vlak van competentieontwikkeling moeten steeds passen in de context van de organisatie, wat impliceert dat praktijken die goed werken in één organisatie niet noodzakelijk goed werken in een andere organisatie. Deze bevinding komt overeen met eerder onderzoek dat aantoont dat de inhoud van het HRM-systeem van een organisatie beïnvloed wordt door de structuur, de cultuur, het bestuur en de bedrijfsoutput van die organisatie (Dyer & Reeves, 1995; Toh, Morgeson, & Campion, 2008).

“Verandering is belangrijk in onze organisatie. We verwachten van onze werknemers dat ze altijd klaarstaan om een nieuwe job in te vullen. Daarom is competentieontwikkeling een zeer belangrijke tool voor ons.”

Naast factoren op het niveau van de organisatie, moeten de initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling ook passen binnen de externe context van de organisatie. Hierbij moet rekening gehouden worden met verschillende variabelen zoals de wettelijke, politieke en bestuursmatige context, sociale en economische factoren en de toestand op de arbeidsmarkt. De invloed van de bredere organisatie- en socio-economische context op competentieontwikkeling werd ook naar voor geschoven door de HR-professionals uit de steekproef.

“Omwille van de economische crisis is ons budget voor competentieontwikkeling beperkt, maar dit betekent niet dat onze investering in competentieontwikkeling ook afgenomen is. Het ontwikkelen van competenties is nog steeds prioritair, maar het gebeurt nu op een andere manier. Nu kijken we op een creatievere manier naar competentieontwikkeling en zien we training niet als de enige oplossing voor ontwikkelingsnoden. Zo maken we nu veel meer gebruik van werkplekleren, coaching, enz.”

“Normaal zouden we onze werknemers naar een formele opleiding sturen, maar wegens budgettaire beperkingen moeten we nu veel creatiever nadenken over ontwikkeling. Daarom maken we nu veel meer gebruik van werkplekleren.”

“We proberen maximaal gebruik te maken van de sectorfondsen die beschikbaar zijn en stemmen ons competentiebeleid hier op af.”

Initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling worden niet alleen beïnvloed door de bredere organisatie- en socio-economische context, maar kunnen zelf ook een invloed hebben op die context, zoals aangegeven wordt door de dubbele pijl in ons model. Er is dus een wederkerige relatie tussen initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling enerzijds en de bredere context waarin ze plaatsvinden anderzijds.

“We hopen dat onze investeringen in competentieontwikkeling onze werknemers zullen stimuleren om zelf ook meer in hun eigen ontwikkeling te investeren. We willen een leercultuur creëren waarin levenslang leren vanzelfsprekend is. We hopen dat ook andere organisaties ons voorbeeld zullen volgen zodat we niet alleen in onze organisatie een leercultuur creëren, maar ook in Vlaanderen een leerklimaat tot leven brengen.”

Samengevat, competentieontwikkeling als een strategische HRM-tool. Deze studie brengt het strategische karakter van competentieontwikkeling in organisaties in kaart. In strategisch HRM wordt HRM op een verticale manier gekoppeld aan de organisatiestrategie, bestaat er een horizontaal verband tussen verschillende HRM-praktijken en een contextueel verband met de bredere organisatie- en socio-economische context (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005). Zoals aangegeven door de respondenten van onze steekproef, omvat competentieontwikkeling al deze aspecten van strategisch HRM. Zodoende kan competentieontwikkeling gezien worden als een strategische HRM-tool die de verschillende HRM-praktijken van een organisatie op elkaar afstemt, hen in lijn brengt met de strategie en de cultuur van de organisatie en tegelijkertijd de bredere organisatie- en socio-economische context mee in rekening brengt.

4. Conclusie

In dit hoofdstuk wilden we het proces van competentieontwikkeling in Vlaamse organisaties in kaart brengen. Via een longitudinaal case studie opzet werd een conceptueel model ontwikkeld dat de verschillende stappen van competentieontwikkeling in organisaties weergeeft. Zoals ook aangegeven werd in eerder onderzoek, is er reeds heel wat kennis over de afzonderlijke praktijken die organisaties inrichten op het vlak van competentieontwikkeling. Echter, tot vandaag ontbrak een integratieve benadering van competentieontwikkeling (Garavan, Morley, Gunnigle, & Collins, 2001; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Dit onderzoek kan dan ook een eerste stap zijn in het dichten van de bestaande kloof tussen theorie en praktijk op het vlak van competentieontwikkeling.

Het conceptueel model geeft aan dat Vlaamse organisaties de competenties van hun werknemers ontwikkelen via een combinatie van training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Hoewel we het proces van competentieontwikkeling opgedeeld hebben in deze drie praktijken, zijn ze sterk verbonden met elkaar, zeker vanuit het standpunt van de werknemer. Een werknemer die bijvoorbeeld een nieuwe stap in zijn loopbaan zet, kan de competenties die nodig zijn voor deze nieuwe job verkrijgen via een combinatie van werkplekleren en deelname aan training. Op die manier is het proces van competentieontwikkeling in realiteit één geïntegreerd geheel, wat het moeilijk maakt om de verschillende praktijken te onderscheiden van elkaar. De sterke focus op competenties en de

ontwikkeling ervan door gebruik te maken van verschillende ontwikkelingspraktijken is de kern van competentieontwikkeling. Deze benadering verschilt van de benadering waarbij organisaties focussen op de optimale implementatie van training, werkplekleren en loopbaanmanagement als verschillende HR-praktijken in afzonderlijke domeinen.

Daarnaast toont het onderzoek ook aan dat de betrokken organisaties een belangrijke rol weggelegd zien voor de werknemer in het competentieverhaal. Of de organisatiepraktijken gericht op het ontwikkelen van competenties werkelijk resulteren in verbeterde competenties hangt namelijk sterk af van de investeringen die de werknemer doet (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het is de verantwoordelijkheid van de werknemer om gebruik te maken van de initiatieven die aangeboden worden door de organisatie. Wanneer je dit bekijkt vanuit een ‘Implicit Theory’ perspectief, kunnen organisaties naar zelfsturend gedrag kijken als een persoonlijkheidskenmerk dat vaststaat en niet veranderd kan worden (entiteitstheorie) of als een kenmerk dat beïnvloed en veranderd kan worden doorheen de loopbaan van een individu (incrementele theorie) (Dweck, 1999). Organisaties die een incrementele kijk op zelfsturing vanuit de werknemer hanteren, zullen een sterkere nadruk leggen op het ontwikkelen van de leer- en loopbaancompetenties van hun werknemers. Werknemers die deze competenties bezitten zullen namelijk sterker geneigd zijn om hun ontwikkeling en hun loopbaan in eigen handen te nemen. Zodoende zullen deze werknemers meer voordeel halen uit de initiatieven die aangeboden worden door de organisatie op het vlak van competentieontwikkeling. Daarentegen zullen organisaties die een entiteitsvisie hanteren, zelfsturing zien als een individuele verschilvariabele die niet veranderd kan worden. Hierdoor zullen enkel die werknemers die hoog scoren op zelfsturing en die hun ontwikkeling in eigen handen nemen voordeel halen uit de competentieontwikkelingsinitiatieven die ingericht worden door de organisatie. De organisaties in onze steekproef vertrekken grotendeels vanuit een incrementele visie op competentieontwikkeling, wat betekent dat zij geloven dat het zelfsturend gedrag van werknemers beïnvloed kan worden door HR-praktijken die gericht zijn op ontwikkeling. Daartegenover staan die organisaties die deze actieve betrokkenheid bij en proactieve attitude vanuit de werknemer zien als een gegeven. Zij, riskeren een deel van hun investering kwijt te geraken wanneer zij werknemers niet ondersteunen om meer zelfsturend te worden in hun ontwikkeling. Er is echter verder onderzoek nodig om de onderlinge relaties tussen competentieontwikkelingsinitiatieven die ingericht worden door de organisatie en zelfsturing vanuit de werknemer in kaart te brengen.

Samengevat kunnen we stellen dat competentieontwikkeling zijn ingang vindt in veel organisaties en gezien wordt als een strategische HRM-tool in de huidige werkomgeving (Bergenhengouwen et al., 1997; Nyhan, 1998). Het model van competentieontwikkeling dat voorgesteld werd in dit hoofdstuk kan een opstap zijn voor onderzoekers die competentieontwikkeling vanuit een wetenschappelijk perspectief willen benaderen. Daarnaast kan het ook nuttig zijn voor HR-professionals die bezig zijn met het opzetten of herzien van het competentieontwikkelingsproces in hun organisatie.

HOOFDSTUK 2: Competentieontwikkeling: trends en evoluties

1. Inleiding

Daar waar het vorige hoofdstuk het algemene proces voor competentieontwikkeling schetst, staan in dit hoofdstuk de trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling centraal. De organisaties die deelgenomen hebben aan de studie werden namelijk drie maal bevraagd tussen 2007 en 2011. Dit longitudinale karakter van de studie gaf ons dan ook de mogelijkheid om trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling doorheen de tijd op te sporen. Bovendien werd Vlaanderen vanaf de tweede helft van 2008 geconfronteerd met de belangrijkste economische crisis sinds decennia (Herremans et al., 2010). Zo kromp de economie in 2009 met 3,9% (SERV, 2009). Deze economische crisis had ook implicaties voor de manier waarop organisaties vorm geven aan hun competentiebeleid. Door budgettaire besparingen op het vlak van opleiding, moesten organisaties op zoek naar nieuwe, creatievere manieren om de competenties van hun medewerkers te ontwikkelen en als dusdanig hun inzetbaarheid te garanderen. In dit hoofdstuk willen we dan ook de impact van de economische crisis op het competentiebeleid van Vlaamse organisaties nagaan.

Samengevat staan in dit hoofdstuk de volgende onderzoeksvragen centraal:

- Welke trends en evoluties zien we op het vlak van competentieontwikkeling doorheen de tijd?
- Wat was de impact van de economische crisis op competentieontwikkeling in organisaties?

2. Methode

Om een antwoord te formuleren op bovenstaande onderzoeksvragen, baseren we ons opnieuw op de kwalitatieve case studie (zie Hoofdstuk 1). In deze case studie werden 22 organisaties betrokken die drie maal bevraagd werden tussen 2007 en 2011. Door het uitvallen van twee organisaties in de loop van het onderzoek, bestond de uiteindelijke steekproef uit 20 organisaties. Om trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling op te sporen, maakten we gebruik van kwalitatieve inhoudsanalyse.

Hierbij werd alle informatie gegroepeerd per topic, per organisatie en per bevragingsgolf. Vervolgens werden over de verschillende bevragingsgolven de trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling per organisatie in kaart gebracht. Daarna werd een alomvattende analyse gemaakt van deze informatie over de verschillende organisaties heen om zo de globale trends en evoluties op te sporen.

3. Resultaten

3.1 Verschuivingen in het relatieve belang van training, werkplekleren en loopbaanmanagement

Zoals reeds werd beschreven in het model voor competentieontwikkeling in het eerste hoofdstuk, benaderen de organisaties uit de steekproef competentieontwikkeling vanuit een geïntegreerde visie. Zo ontwikkelen organisaties de competenties van hun medewerkers via een combinatie van initiatieven op het vlak van training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Aan het begin van de studie speelde training hierbij een hoofdrol in het competentieontwikkelingsverhaal. Doorheen de jaren van het onderzoek stelden we binnen organisaties echter een tendens vast om ook op zoek te gaan naar alternatieve oplossingen voor competentieontwikkeling. Het relatieve belang van werkplekleren en loopbaanmanagement nam de laatste jaren dan ook sterk toe. In wat volgt gaan we dieper in op de oorzaken die aan de basis lagen van deze verschuivingen.

Op het vlak van werkplekleren, werden organisaties enerzijds geconfronteerd met de beperkingen die inherent zijn aan formele training en opleiding. Zo werd men zich steeds meer bewust van de beperkte transfer van het geleerde naar de werkplek. Anderzijds lag ook de economische crisis mee aan de basis van deze verschuiving. Door een reductie in financiële middelen, moesten organisaties namelijk op zoek naar meer kostenefficiënte en vaak ook creatievere antwoorden op de ontwikkelingsnoden van medewerkers. De HR-verantwoordelijken van de bevroegde organisaties geven dan ook aan dat de positieve trend naar een meer integrale en creatieve aanpak van competentieontwikkeling en een grotere focus op werkplekleren versneld werd door de economische crisis.

“De effectiviteit van training is beperkt. Training speelt nog steeds een belangrijke rol, maar wordt nu veel meer pragmatisch en individueel bekeken.”

“Door de economische crisis is ons budget voor competentieontwikkeling verminderd, maar daarom niet onze investering in competentieontwikkeling. Het ontwikkelen van competenties gebeurt nog steeds binnen onze organisatie, maar op een andere manier. Er wordt nu veel breder en creatiever omgesprongen met ontwikkeling dan enkel puur te kijken naar training als enige oplossing voor ontwikkelingsnoden. Zo is er bijvoorbeeld veel meer on-the-job training, coaching, enz.”

“De crisis heeft hiertoe de aanleiding gegeven: we moesten het wel anders aanpakken. En deze aanpak zet zich nu verder. We gaan zeker niet terug naar hoe het voordien was. Ik heb de indruk dat we hier zonder crisis ook niet geraakt waren. Als men het gevoel heeft dat de oude methodes nog voldoende werken, blijft men daaraan vasthouden.”

Naast werkplekleren, leggen organisaties de laatste jaren de nadruk ook steeds meer op loopbaanmanagement. Vooral naar de toekomst toe wil men hier sterk in investeren. Hoewel de initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement nog in de kinderschoenen staan, is dit één van de prioriteiten voor de komende jaren.

“We willen ons beleid rond loopbaanmanagement sterk beginnen uitbouwen. In ons nieuwe HR actieplan is één van de drie strategische lijnen: Duurzaam Talent Management voor iedereen. Hierbij willen we iedereen van instroom tot exit loopbaankansen aanbieden op een duurzame manier.”

“Initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement worden onze nummer 1 prioriteit voor de volgende jaren.”

Ook hier lag de economische crisis mee aan de basis van deze verschuiving. Organisaties vreesden er namelijk voor dat werknemers massaal zouden uitstromen eenmaal het hoogtepunt van de crisis voorbij zou zijn. Daarom zochten ze naar manieren om werknemers perspectieven te bieden in de organisatie en hen zo aan de organisatie te binden. Daarnaast gaven organisaties aan dat werknemers zelf sterker bezig zijn met hun eigen loopbaan. Omwille van de economische crisis erkennen werknemers dat ze hun loopbaan in eigen handen moeten nemen. Hierbij worstelen ze echter met de vraag hoe ze dit moeten

aanpakken, waardoor organisaties vaker geconfronteerd worden met deze loopbaanvragen. Naast de economische crisis, kwam loopbaanmanagement ook sterker op de voorgrond omwille van de noden van de jongere generatie werknemers. Deze nieuwe generatie verwacht namelijk meer duidelijkheid op het vlak van de eigen loopbaan en wil weten welke perspectieven de organisatie hen kan bieden. Vanuit organisaties ziet men loopbaanmanagement dan ook steeds meer als een retentie-element. Tot slot voelen organisaties de nood om de eigen talenten beter te ontsluiten. Zo gaven de HR-professionals aan dat zij te vaak beroep doen op de externe arbeidsmarkt om vacatures in te vullen omdat men geen duidelijk beeld heeft van de motivatie en interesses van de eigen medewerkers. Organisaties doen dan ook extra investeringen om de loopbaaninteresses van medewerkers in kaart te brengen. Zo wil men garanderen dat men het talent dat aanwezig is in de organisatie optimaal kan inzetten.

“De crisis heeft gezorgd voor een grotere bewustwording over het belang van talent en de vrees om talent te verliezen na de crisis of het juiste talent niet meer te vinden.”

“De crisis heeft loopbaanmanagement sterker op de voorgrond geplaatst. Werknemers beseffen dat ze hun loopbaan in eigen handen moeten nemen en zitten nu met de vraag: hoe doe ik dat dan?”

“Jonge mensen verwachten dat ze over hun loopbaan kunnen praten. Ze willen niet alleen feedback in hun job, maar verwachten ook een plan naar de toekomst toe. Als jonge mensen niet voelen wat men in de organisatie wil, zijn ze sneller geneigd om te vertrekken.”

“Op het vlak van loopbaanmanagement zijn we vooral bezig met het systematiseren van de eigen interesses en de motivatie van de medewerkers, alsook de kennis. Het is de bedoeling dat we hier een selectie-databank van maken. Nu is het zo dat we voor een vacature nog te vaak extern gaan omdat we in onze eigen organisatie te weinig kunnen ontsluiten welke personen geïnteresseerd zijn in een bepaalde functie.”

De mate waarin loopbaanmanagement sterker op de voorgrond trad was sterk afhankelijk van de structuur en de grootte van de organisatie. Op het vlak van loopbaanmanagement ligt de situatie in kleinere en vlakkere organisaties namelijk anders. Deze organisaties kunnen hun werknemers minder loopbaanperspectieven bieden. Hierdoor is loopbaanmanagement een minder grote prioriteit voor hen of geven ze er alleszins een andere

invulling aan. In deze organisaties wordt de nadruk sterker gelegd op jobverrijking. Zo wil men perspectief bieden aan werknemers door hen te laten groeien in hun eigen job. Loopbaanmanagementinitiatieven in deze organisaties zijn dan ook voornamelijk gericht op het actief stimuleren van werknemers om blijvend te groeien in hun job door een ander takenpakket op te nemen of door vernieuwing in het dagelijks werk te brengen.

“Het uitstippelen van loopbaanpaden is niet nodig bij ons. Onze medewerkers kunnen maar beperkt groeien. Ze kunnen wel hun know-how verspreiden in de organisatie en ze kunnen evolueren in hun job door hun talent te ontwikkelen.”

“Wij zijn een zeer vlakke organisatie. Daarom is het moeilijk voor ons om loopbaankansen in de zin van doorgroeimogelijkheden te bieden aan onze medewerkers. We proberen wel de jobinhoud te verrijken door mensen een ander takenpakket te laten opnemen. Dit is de laatste jaren toch een belangrijke tendens.”

3.2 Het gebruik van blended learning trajecten

Naast verschuivingen in het relatieve belang van training, werkplekleren en loopbaanmanagement, worden deze drie praktijken ook steeds meer geïntegreerd in blended learning trajecten. Organisaties streven ernaar om een ontwikkelingsnood vanuit verschillende invalshoeken en verschillende methoden te benaderen. Vandaag maken organisaties dan ook de strategische keuze voor een leertraject dat diverse didactische methoden integreert.

“Blended learning wordt nog meer doorgetrokken. Zo zullen medewerkers die deelnemen aan een training eerst een pre-reading moeten doen, dan krijgen ze de werkelijke training waarin ze ook kunnen leren van hun collega's en achteraf wordt er voor hen ook nog individuele feedback of begeleiding voorzien.”

“We zijn afgestapt van one-shot trainingen en willen meer en meer evolueren naar een opleidingstraject. Hierdoor gaan we nu veel meer werken met blended learning. Zo organiseren we voor de eigenlijke start van de training een intake sessie met de deelnemers en een kick-off sessie om de training op een gepaste wijze te lanceren. Daarna kan er gestart worden met een 360°-feedbacksessie om een nulmeting van de werknemer in kaart te brengen. Hierop volgt dan een eerste plenaire trainingssessie.

Dit wordt dan gekoppeld aan een huistaak die aan de hand van een e-learningtool of het lezen van een boek kan opgelost worden. Dan volgt een tweede plenaire trainingssessie onder de vorm van een workshop, die gekoppeld wordt aan het opstellen van een actieplan. Dit actieplan moet dan in de eigen afdeling worden uitgewerkt en is gekoppeld aan verschillende coachingsessies die de werknemer ondersteunen in het leertraject. Door dit systeem van blended learning kunnen medewerkers niet anders dan het geleerde toepassen op de werkplek en wordt de transfer naar de werkplek automatisch verhoogd. We krijgen nu dus een echt leertraject dat verspreid is over verschillende maanden met daarin evaluatiemomenten, opleidingen, werkplekleren, coaching, enz.”

Zoals aangegeven door bovenstaand citaat, willen organisaties door het gebruik van blended learning trajecten de nadruk sterker leggen op de vertaling van het geleerde naar de praktijk. Men heeft namelijk ondervonden dat de transfer van formele training naar de werkplek vaak beperkt is. Deze kloof probeert men nu kleiner te maken door initiatieven op het vlak van werkplekleren en loopbaanmanagement te integreren met formele training en opleiding. Hierbij wordt de medewerker zelf ook sterker gestimuleerd om actief na te denken over hoe hij/zij die vertaalslag zal maken.

“Om de vertaalslag naar de praktijk te vergemakkelijken voor onze medewerkers hebben we de leercirkel ingevoerd. Voordat werknemers een opleiding volgen, dienen zij hun persoonlijke leerdoelstellingen te expliciteren. Hierbij moeten zij een antwoord formuleren op de volgende vragen: Waarom volg je de vorming? Wat hoop je te leren in deze training? Deze leerdoelstellingen worden dan mee opgenomen in de uitwerking van de opleiding en krijgen specifieke aandacht tijdens de training. Na de opleiding wordt een reflectiemoment voorzien, waarin werknemers gevraagd worden om na te gaan wat het resultaat was van de opleiding (Wat heb je geleerd?), hoe zij de verworven competenties in praktijk gaan brengen (Hoe ga je hetgeen je geleerd hebt gebruiken in je job?) en hoe dit zal bijdragen tot een betere performantie van de organisatie (Hoe draagt hetgeen jij geleerd hebt bij tot het succes van de organisatie?). Dit wordt besproken en opgevolgd door de leidinggevende.”

Door te kiezen voor een leertraject dat verschillende didactische methoden integreert, spelen organisaties in op de diversiteit in de werknemerspopulatie. Werknemers hebben namelijk verschillende leerstijlen en moeten getriggerd worden door verschillende

leermethoden. Door gebruik te maken van blended learning trajecten, kan men de afstemming van de leerbehoefte en de leerstijl van de werknemer op de gebruikte leer methode maximaliseren.

“We proberen in onze opleidingen een mix van leerstijlen aan bod te laten komen. Naar de toekomst toe willen we hierin nog een stap verder gaan en onze medewerkers zelf bewust maken van hun leerstijl zodat ze hier zelf op kunnen inspelen.”

3.3 Formalisering van werkpleklers

Zoals reeds besproken werd in het eerste hoofdstuk, zijn praktijken op het vlak van werkpleklers vaak niet ingebed in formele organisatieprocessen. Het informele karakter van werkpleklers maakt dat deze praktijken eerder impliciet aanwezig zijn op de werkvloer. Toch erkennen organisaties de laatste jaren de nood om werkpleklers verder te formaliseren. Organisaties willen werknemers namelijk tonen dat de werkplek de ideale leeromgeving is en zoeken naar manieren om werkpleklers verder te professionaliseren en te optimaliseren.

“We willen werkpleklers meer in een systeem steken om het zo te kunnen faciliteren. We willen er een proces achter steken.”

Deze sterkere nadruk op de omkadering van werkpleklers uit zich op twee manieren. Enerzijds proberen organisaties het proces van werkpleklers steeds meer in te bedden in de dagelijkse activiteiten van werknemers. Omdat organisaties moeilijkheden ondervinden in het creëren van de juiste context voor werkpleklers, zoeken ze naar processen die dit kunnen faciliteren. Zo levert men nu inspanningen om de nodige tijd en ruimte te creëren voor medewerkers om aan werkpleklers te doen. Door werkpleklers in te bedden in structurele processen, wil men vermijden dat werkpleklers bovenop de dagelijkse taakbelasting van werknemers komt en zo de drempel om aan werkpleklers te doen verlagen.

“Per kantorennet hebben we nu één medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor de praktische organisatie van werkpleklers. Die persoon moet dit proces in goede banen leiden en moet ervoor zorgen dat de medewerkers ruimte en tijd hebben om aan werkpleklers te doen. Zo wordt de drempel om aan werkpleklers te doen ook lager.”

Anderzijds besteedt men ook meer aandacht aan de opvolging van het proces van werkplekleren. Zo gaat men na of de medewerker het werkplekleren werkelijk volbracht heeft. Het doel van deze opvolging is tweeledig. Eerst en vooral wil men hiermee het belang van werkplekleren bij werknemers benadrukken. Daarnaast zorgt de opvolging er ook voor dat men meer controle over het proces van werkplekleren krijgt. In de meeste organisaties is deze opvolging de taak van de directe leidinggevende.

“Werkplekleren wordt intensiever gebruikt en meer gepland. Het zit meer als een vast onderdeel in een opleidingsschema. Steeds meer leidinggevenden plannen het echt in voor de medewerker. We verwachten ook van leidinggevenden dat zij opvolgen of het werkplekleren daadwerkelijk plaatsgevonden heeft.”

“Binnen onze organisatie wordt werkplekleren zeer sterk gestuurd en zeker niet vrijgelaten. Werknemers hebben een programma dat nauwkeurig gevolgd moet worden. We koppelen hier ook verificatie en re-verificatie aan. We worden hier ook toe gedwongen door externe audits waarvoor we moeten kunnen aantonen dat iemand een opleiding gehad heeft.”

3.4 Bouwen aan een leercultuur

De laatste jaren realiseren organisaties zich steeds meer hoe belangrijk een cultuur is waarin leren en continue ontwikkeling gestimuleerd wordt. Organisaties streven dan ook naar een cultuur van levenslang leren, waarbij ontwikkeling op continue basis zowel bewust als onbewust plaatsvindt binnen de business. Binnen deze positieve leercultuur is leren als het ware een automatisme geworden in de organisatie en wordt leren op elk ogenblik en op elke plaats ondersteund door alle partijen in de organisatie. Deze evolutie gaat samen met een sterkere nadruk op kennisdeling. Organisaties willen werknemers stimuleren om ervaringen uit te wisselen en zo te leren van elkaar.

“Kennisdeling, het leren van elkaar, is enorm belangrijk binnen onze organisatie. We proberen dit dan ook zo veel mogelijk te stimuleren.”

“We hebben heel wat kennis in onze organisatie. Het is nu enkel een kwestie van deze kennis ook beschikbaar te maken. Kennisdeling onder elkaar is namelijk zeer

belangrijk. We moeten meer intern kijken naar wat we in huis hebben zodat mensen gestimuleerd worden om ideeën uit te wisselen met elkaar.”

“Er ligt vandaag een duidelijke focus op netwerking binnen onze organisatie. We kunnen immers nog veel leren van elkaar en zeker van de verschillende vestigingen binnen ons bedrijf. Er worden recent dan ook verschillende initiatieven ondernomen om de verschillende vestigingen meer met elkaar in contact te brengen en zo het leren van collega’s te stimuleren.”

Ook in kleinere organisaties neemt de nadruk op kennisdeling toe. Voor kleinere organisaties is het namelijk niet altijd mogelijk om werknemers een opleiding te laten volgen. Ze kunnen deze werknemers niet missen op de werkvloer of hebben niet genoeg financiële middelen om het vereiste opleidingsbudget vrij te maken. Door kennisdeling onder collega’s te stimuleren proberen deze organisaties er toch voor te zorgen dat alle medewerkers over de nodige kennis en vaardigheden beschikken. Ook om medewerkers op te leiden, doen zij vaak een beroep op de kennis die intern aanwezig is in de organisatie.

“We hebben nu zelf een opleider die vanuit de ploegleiding is weggetrokken en die nu on-the-job opleidingen geeft, mensen bijstuurt en instrueert hoe het eigenlijk moet.”

“We moeten ervoor kunnen zorgen dat personen die goed zijn in hun job deze vaardigheden ook overdragen.”

Naast een toenemende focus op kennisdeling, is men in de organisaties uit onze steekproef ook sterk bezig met het ontwerpen van tools die leidinggevenden en werknemers kunnen ondersteunen om zelf met hun ontwikkeling aan de slag te gaan. Zo geven de HR-verantwoordelijken aan dat medewerkers en leidinggevenden nog te vaak teruggrijpen naar formele training, terwijl er in de werkomgeving zelf vaak ook verschillende hefboomen zijn om ontwikkeling te faciliteren. Daarom ondernemen organisaties heel wat initiatieven om medewerkers en leidinggevenden bewust te maken van hun rol in het competentieverhaal en hen hierin ook te ondersteunen. De initiatieven die men op dit vlak onderneemt zijn zeer uiteenlopend en variëren van het expliciteren en communiceren van de visie van de organisatie op competentieontwikkeling, het beschikbaar stellen van informatie over competentieontwikkeling op het intranet tot het ontwerpen van tools waarmee leidinggevenden en medewerker zelf aan de slag kunnen.

“Heel wat leidinggevenden weten niet goed hoe ze die leercultuur kunnen stimuleren en wat hun rol daarin is. Daarom willen we nu onze visie daaromtrent, die tot nu toe impliciet was, duidelijk stellen.”

“We hebben een schema meegegeven aan onze leidinggevenden waarin zij de verschillende leermogelijkheden op de werkplek zien: duobanen, jobrotatie, tijdelijke uitwisseling, enz. Je kunt namelijk ook nog op een andere manier leren dan door een training te volgen. De eerste stap is dus gezet om dit zichtbaar en bespreekbaar te maken.”

“We willen medewerkers en leidinggevenden zelf tools geven waar ze mee aan de slag kunnen. We willen hen ondersteunen in het zoeken naar de juiste opleidingsmethodiek. We willen tonen dat er veel meer mogelijk is dan klassikale opleiding. Daarom hebben we voor elk van onze competenties een tool opgesteld waarin werknemers en leidinggevenden kunnen nagaan hoe ze rond die competentie kunnen werken. De oplossingen die men dan aangeboden krijgt zijn zeer divers en gaan van opleiding tot on-the-job tips tot een e-learning pakket, enz. We willen een cultuur creëren waarin medewerkers en leidinggevenden zelf aan de slag gaan met competentieontwikkeling.”

3.5 Naar een aanpak op maat

Organisaties benadrukken vandaag dat competentieontwikkeling een verhaal is van de individuele werknemer. Zo wordt er steeds sterker ingezet op een maatgerichte aanpak voor ontwikkeling waarbij er voor elke medewerker een individueel traject wordt uitgewerkt. Hierbij stapt men af van de vroegere “massaproductie” binnen ontwikkeling, waarbij alle werknemers van eenzelfde organisatie of binnen eenzelfde functie dezelfde opleidingen kregen. Omwille van de budgettaire restricties die gepaard gingen met de economische crisis, werd deze aanpak sterk in vraag gesteld. Dit heeft ertoe geleid dat er in het algemeen minder trainingen georganiseerd worden, maar dat deze training wel via gerichte programma’s gebeurt. Op die manier kan men zich focussen op wat de persoon zelf nodig heeft. Men vertrekt dus meer vanuit de noden van de individuele medewerker en gaat minder algemene opleidingen organiseren.

“Binnen competentieontwikkeling is het belangrijk om zeer individueel gericht te gaan werken. Bij de binnenkomst van een nieuwe werknemer proberen we dan ook altijd eerst goed na te gaan wie er binnenkomt en welke noden deze persoon heeft. Daarna proberen we rond deze persoon zelf een verhaal te breien van training, opleiding, enz.”

De verschuiving naar een maatgerichte aanpak impliceert ook dat competentieontwikkeling steeds meer optreedt in de relatie tussen medewerker en leidinggevende. De werknemer is immers de enige persoon die de eigen competenties kan ontwikkelen en de lijnmanager fungeert daarbij als facilitator van dit ontwikkelingsproces. De HR-afdeling krijgt hierbij steeds meer een ondersteunende rol toebedeeld.

“We willen vandaag het ownership van onze managers vergroten, zodat zij hun verantwoordelijkheden in het ontwikkelen van hun team meer gaan opnemen.”

“Er ligt een zeer belangrijke rol bij de lijn als coach binnen het ontwikkelingsverhaal.”

3.6 Toenemende nadruk op de rol van de lijnmanager in het competentieverhaal

Een andere trend die zich voortzet binnen competentieontwikkeling in organisaties is de toenemende aandacht voor de rol van de lijnmanager. Verschillende organisaties hebben namelijk signalen gekregen dat deze groep meer nood heeft aan ondersteuning. Deze signalen kwamen uit enquêtes waarin medewerkers aangaven dat hun leidinggevende hen niet voldoende ondersteunde of vanuit de vraag van leidinggevendenden zelf. De laatste jaren erkennen organisaties de cruciale rol van leidinggevendenden in het competentiegebeuren dan ook steeds meer. Hierdoor wordt er sterk geïnvesteerd in de ondersteuning voor leidinggevendenden binnen competentieontwikkeling en meer specifiek in de people management vaardigheden van leidinggevendenden.

“Momenteel ligt hierdoor het zwaartepunt van de investering dan ook in de rol van de people managers omdat zij toch een hefboomfunctie spelen in dit proces en omdat we vanuit het verleden toch zitten met behoorlijk wat technische mensen die

doorgegroeid zijn naar een managementfunctie. Bovendien worden naar die managementfunctie toe vandaag heel andere eisen gesteld dan pakweg 10-15 jaar geleden.”

“We hebben een specifieke opleiding gebouwd rond competentieontwikkeling voor het management zodat zij de juiste competenties kunnen identificeren, meten en ontwikkelen bij de medewerker. We willen het management bewust maken van het belang van competentieontwikkeling.”

3.7 Verschuivingen binnen het competentiemodel van organisaties

De organisaties uit de steekproef geven aan dat hun competentie modellen gekenmerkt worden door een grote stabiliteit. Zo worden competentie modellen zelden gewijzigd. Wanneer er toch aanpassingen gebeuren, gaat het hierbij vooral om verfijningen en zeker niet om radicale veranderingen.

“Ons competentiemodel is redelijk stabiel en we willen die stabiliteit toch ook behouden. Anders kunnen we er natuurlijk niet op groeien en kan het verwarring creëren bij medewerkers. Soms worden dingen wel verder uitgewerkt, maar het gaat daarbij zeker niet om fundamentele veranderingen.”

“Het is zeker niet zo dat ons competentiemodel van de ene op de andere dag veranderd wordt. De aanpassingen die gebeuren zijn vaak aanvullingen, verbeteringen of verduidelijkingen.”

Toch streven organisaties voortdurend naar eenvoud binnen hun competentiemodel. Organisaties willen een zo eenvoudig mogelijk competentiemodel dat duidelijk is voor alle medewerkers. Om een dergelijk model te bekomen, probeert men het aantal competenties in het competentiemodel te beperken. Dit is een duidelijke tendens die doorheen het onderzoek op de voorgrond kwam. De meeste organisaties hebben dan ook al initiatieven ondernomen om hun uitgebreid competentiemodel terug te brengen tot een beperkte versie. Die organisaties die deze stap nog niet gezet hebben, denken wel actief na over deze mogelijkheid.

“We beseffen dat we te veel competenties in ons model hebben. Er zal in de toekomst waarschijnlijk wel een verschuiving zijn naar minder competenties die beter omschreven zijn en beter opvolgbaar zijn.”

“We gaan ons competentiemodel mogelijks wel eenvoudiger maken in de toekomst. Momenteel is het heel uitgebreid. Voor de medewerkers is dit soms een barrière: ga ik het begrijpen en allemaal kunnen invullen?”

Naast een beperking van het aantal competenties, streven organisaties ook naar een eenduidig competentiemodel. Men wil garanderen dat het competentiemodel duidelijk is voor alle medewerkers om zo te verhinderen dat medewerkers niet weten wat er van hen verwacht wordt. Om dit te bekomen, streven organisaties naar eenvoudige en duidelijke definities en omschrijvingen van hun competenties. Vooral in organisaties die een groot aantal laaggeschoolden tewerk stellen treedt deze tendens de laatste jaren sterk op de voorgrond.

“Als organisatie richten wij ons voornamelijk op laaggeschoolde medewerkers. We proberen ons competentiemodel dan ook inhoudelijk aan te passen omdat competenties toch vaak een moeilijk taalgebruik impliceren. Het niveau van abstractie is eigenlijk te hoog. Nu proberen we dit te vertalen aan de hand van voorbeelden om op die manier competenties dicht bij onze doelgroep te kunnen brengen.”

“Soms werd onder een competentie zo veel verstaan dat de competentie niet meer scherp gebruikt werd. Daarom hebben we ons gefocust op de betekenis en de definiëring van de competenties. We willen dat we voor elke competentie in 2 tot 3 elementen kunnen zeggen waar het over gaat.”

Tot slot situeren de verschuivingen binnen competentie modellen zich ook op inhoudelijk niveau. Meer specifiek benadrukken organisaties vandaag het belang van de competentie ‘veranderingsbereidheid’. Omdat veranderingen in de werkcontext een constante geworden zijn, is het essentieel voor medewerkers dat ze hiermee kunnen omgaan. Men is dan ook op zoek naar manieren om deze veranderingsbereidheid bij werknemers te bevorderen. Een aantal organisaties doen dit door deze competentie deel te laten uitmaken van hun competentiemodel of spelen met het idee om dit in de toekomst te doen.

“Op zich blijft de manier waarop we aan competentieontwikkeling hetzelfde. De inhoud verandert wel. Het accent ligt heel erg op change en omgaan met verandering. Hier investeren we sterk in.”

“Als we kijken naar de specifieke competenties die almaar belangrijker worden, is één daarvan zeker ‘omgaan met veranderingen’. De zaken veranderen almaar sneller, we zitten in een heel dynamische context dus mensen moeten bereid zijn zich snel aan te passen.”

3.8 Loskoppeling van de performance management cyclus

Tijdens de eerste jaren van het onderzoek, gaven de meeste organisaties aan dat het in kaart brengen van competenties deel uitmaakte van de performance management cyclus. Concreet gebeurde dit in de vorm van een gesprek waarin leidinggevende en medewerker de sterktes, zwaktes en verbeterpunten van de medewerker in kaart brachten en hier ook specifieke acties aan koppelden. Zo werd de competentie assessment opgenomen in de reguliere beoordelingsgesprekken. Echter, doorheen de jaren erkenden organisaties de nood om deze twee processen te scheiden van elkaar. De objectieven van de werknemer en het al dan niet behalen van deze objectieven werden de exclusieve focus van het beoordelingsgesprek. Het bespreken van de sterktes, verbeterpunten en ambities van de medewerker werd een onderdeel van de competentie assessment.

“We hebben een onderscheid gemaakt tussen de prestatiebeoordeling en de ontwikkelingsgesprekken met onze medewerkers. In de prestatiebeoordeling ligt de focus op de objectieven van de medewerker en hoe deze objectieven behaald werden. Tijdens het ontwikkelingsgesprek bespreken de manager en de werknemer aan welke competenties de werknemer nog moet werken en welke acties de werknemer hiervoor reeds ondernemen heeft.”

Zo worden competenties enkel gebruikt in een toekomstgericht perspectief om de ontwikkelingsgerichte visie die inherent is aan competentieontwikkeling te vrijwaren. Organisaties willen hiermee verhinderen dat ze een drempel creëren voor werknemers om hun vaardigheden te verruimen. Wanneer het bespreken van de competenties deel uitmaakt van het beoordelingsgesprek, zouden werknemers namelijk het gevoel kunnen krijgen dat het

veiliger is om bij die zaken te blijven waar ze echt goed in zijn om zo een minder goede beoordeling te vermijden.

4. Conclusie

In dit hoofdstuk werden de verschillende trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling in kaart gebracht. Samengevat kunnen doorheen de loop van de studie ‘Best Practices in Competentieontwikkeling’ de volgende acht tendensen onderscheiden worden:

1. Verschuivingen in het relatieve belang van training, werkplekleren en loopbaanmanagement: een toenemende nadruk op werkplekleren en loopbaanmanagement
2. Het gebruik van blended learning trajecten is in opkomst
3. Organisaties werken aan de formalisering van werkplekleren
4. Organisaties bouwen aan een leercultuur
5. Naar een aanpak op maat: een individueel traject voor elke medewerker
6. Toenemende nadruk op de rol van de lijnmanager in het competentieverhaal
7. Verschuivingen binnen het competentiemodel van organisaties: trend naar eenvoudige en eenduidige competentiemodellen
8. Het competentieverhaal wordt losgekoppeld van de performance management cyclus

Een aantal van deze evoluties werden mede teweeg gebracht door de economische crisis. Deze crisis had namelijk een aanzienlijke impact op de manier waarop de organisaties uit onze steekproef competentieontwikkeling vorm geven. Een aantal zaken kwamen door de crisis in een stroomversnelling en dit dwong organisaties ertoe om hun bestaande competentie-managementsysteem te herzien of minstens in vraag te stellen. De organisaties zien de veranderingen die teweeg gebracht werden door de economische crisis echter vooral als een positieve evolutie binnen hun competentiebeleid. De uitdaging voor hen ligt dan ook in het bestendigen van deze veranderingen om er zo voor te zorgen dat deze trends zich ook na de crisis blijven verderzetten.

“Omwille van de crisis hebben we een aantal zaken moeten doorvoeren, maar die willen we nu niet zomaar kwijt. Het is zeker niet zo dat we terug gaan of dat we terug willen naar hoe het was voor de crisis.”

HOOFDSTUK 3: Competentieontwikkeling werkt?!

In de vorige hoofdstukken richtten we ons op het perspectief van de organisatie in het competentieverhaal. Competentieontwikkeling wordt echter beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie en de individuele werknemer. Hoewel organisaties heel wat praktijken rond competentieontwikkeling kunnen opzetten, is het de verantwoordelijkheid van de werknemer om deze kansen aan te grijpen en optimaal te benutten. Als aanvulling op de longitudinale studie bij organisaties, werd daarom bij zeven organisaties uit onze steekproef ook een vragenlijst afgenomen bij een steekproef van hun werknemers. In dit hoofdstuk willen we dit werknemersperspectief op competentieontwikkeling in kaart brengen en nagaan wat de invloed van competentieontwikkeling is op gepercipieerde inzetbaarheid en subjectief loopbaansucces, met andere woorden of competentieontwikkeling ook werkt vanuit werknemersperspectief beschouwd.

In een eerder rapport rond deze werknemersbevraging brachten we de visie van werknemers op competentieontwikkeling reeds in kaart. Meer specifiek gingen we hierbij in op de mate waarin werknemers gebruik maken van de verschillende initiatieven die de organisatie hen op het gebied van competentieontwikkeling aanbiedt en de mate waarin werknemers zelf initiatieven ondernemen om de eigen competenties verder te ontwikkelen. Voor een uitgebreide beschrijving van deze resultaten verwijzen wij u dus graag door naar dit rapport (Willemse, De Hauw & De Vos, 2010). In dit hoofdstuk willen we voornamelijk toetsen in welke mate competentieontwikkeling leidt tot de gewenste uitkomsten, namelijk inzetbaarheid en loopbaansucces.

1. Inleiding

De laatste decennia hebben socio-economische veranderingen ervoor gezorgd dat het loopbaanconcept dramatisch veranderd is (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Deze periode werd dan ook gekenmerkt door de opkomst van nieuwe loopbaanmodellen, zoals ‘the boundaryless career’ (Arthur & Rousseau, 1996) en ‘the protean career’ (Hall, 1996), waarin levenslange tewerkstelling bij één werkgever niet langer hét voorbeeld is van een geslaagde loopbaan. De centrale tendens binnen deze nieuwe modellen is de verschuiving van levenslange tewerkstelling naar levenslange inzetbaarheid van werknemers (Fugate &

Kinicki, 2008; Hall, 2002; Inkson & King, 2010). Zoals aangegeven werd in het eerste hoofdstuk, wordt inzetbaarheid gedefinieerd als “*het continu vervullen, verwerven of creëren van werk door de eigen competenties optimaal in te zetten*” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Inzetbaarheid kan dan ook gezien worden als een belangrijke indicator van hedendaags loopbaansucces (Hall, 2002). Tot op heden ontwikkelde het onderzoek rond inzetbaarheid en loopbaansucces zich echter parallel aan elkaar. Hierdoor is er weinig inzicht in de onderlinge relatie tussen deze twee concepten (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Bovendien is er nood aan onderzoek dat het gecombineerde effect van initiatieven vanuit de organisatie en initiatieven vanuit de werknemer op inzetbaarheid in kaart brengt (De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009).

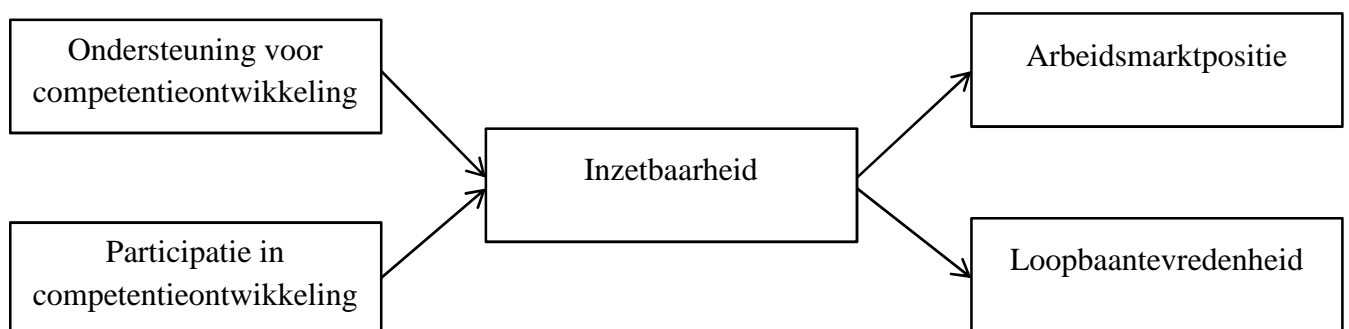
In dit hoofdstuk kijken we naar loopbaansucces vanuit het perspectief van competentieontwikkeling en inzetbaarheid. Zo kan deze studie inzicht opleveren in de rol van organisatie initiatieven in het versterken van de inzetbaarheid van werknemers. Daarnaast brengt de studie ook het effect van participatie in competentieontwikkeling op inzetbaarheid in kaart. Wanneer blijkt dat participatie in competentieontwikkeling werkelijk leidt tot een verhoogde inzetbaarheid, kan dit werknemers en organisaties ertoe aanzetten om meer aandacht aan dit ontwikkelingsaspect te besteden. Kortom, in dit hoofdstuk gaan we na hoe ondersteuning voor competentieontwikkeling en participatie in competentieontwikkeling zich verhouden tot verschillende uitkomsten.

Hierbij nemen wij drie verschillende variabelen op als uitkomstvariabelen om het effect van competentieontwikkeling te evalueren. Eerst en vooral gaan we na hoe de werknemers in onze steekproef hun eigen inzetbaarheid inschatten. We kijken hierbij zowel naar de expertise als de flexibiliteit die zij aan de dag leggen in hun werkomgeving. Daarnaast nemen we ook de gepercipieerde arbeidsmarktpositie of ‘marktwaaarde’ binnen de eigen organisatie en op de externe arbeidsmarkt mee op als uitkomstvariabele. Tot slot onderzoeken we ook de mate waarin werknemers tevreden zijn met het verloop van de eigen loopbaan. Uit eerder onderzoek is al gebleken dat loopbaanondersteuning vanuit de organisatie een positieve invloed heeft op de loopbaantevredenheid van werknemers (Sturges, Guest, Conway & Mackenzie Davey, 2002; Eby, Allen & Brinley, 2005). Ook investeringen in de competentieontwikkeling van werknemers zouden dan moeten resulteren in een hogere tevredenheid met de eigen loopbaan aangezien deze investeringen het groeipotentieel van werknemers vergroten en zo de kans verhogen dat zij nieuwe uitdagingen kunnen blijven aangaan in hun job. Door niet alleen te kijken naar de inzetbaarheid maar ook naar de

arbeidsmarktpositie en de loopbaantevredenheid, kunnen we een meer gedifferentieerde kijk op de uitkomsten van competentieontwikkeling creëren. Concreet willen we de volgende onderzoeksvragen beantwoorden:

- Kunnen organisaties de inzetbaarheid van hun werknemers verhogen door een klimaat te creëren waarin competentieontwikkeling ondersteund wordt?
- Leidt participatie in competentieontwikkeling door de werknemer tot een verhoogde inzetbaarheid?
- Is er een verband tussen inzetbaarheid en subjectief loopbaansucces? Met andere woorden, hebben werknemers met een hoge inzetbaarheid ook het gevoel dat ze een succesvol loopbaanparcours hebben afgelegd?

Onderstaande figuur schetst de verhoudingen tussen ondersteuning voor competentieontwikkeling vanuit de organisatie, participatie in competentieontwikkeling door de werknemer, inzetbaarheid, loopbaantevredenheid en arbeidsmarktpositie. Algemeen veronderstellen we dat zowel ondersteuning voor competentieontwikkeling vanuit de organisatie als participatie in competentieontwikkeling door de werknemer zal leiden tot een verhoogde inzetbaarheid van de werknemer. Deze inzetbaarheid zal op zijn beurt positief samenhangen met twee indicatoren van loopbaansucces, namelijk loopbaantevredenheid en arbeidsmarktpositie. Hieronder werken we de argumentering voor deze verbanden in detail uit. We starten hierbij met een kadering van het concept ‘inzetbaarheid’ en gaan daarna dieper in op de onderlinge verbanden tussen de verschillende concepten uit het model.



Figuur 3.1 Hypothetische verbanden tussen ondersteuning voor competentieontwikkeling, participatie in competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten.

2. Competentieontwikkeling werkt?: een onderzoeksmodel

2.1 Inzetbaarheid

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) definiëren inzetbaarheid als “*het continu vervullen, verwerven en creëren van werk door de eigen competenties optimaal in te zetten*”. Competenties verwijzen hierbij naar het geheel van de kennis, vaardigheden, persoonlijkheidstrekken, attitudes, motieven, waarden, sociale rol, zelfbeeld en ervaringen die een persoon tot zijn of haar bezit heeft en die via een beïnvloeding van het gedrag zorgen voor een effectieve en/of superieure prestatie in de huidige job (Boyatzis, 1982; De Prins & Melis, 2005; Van Beirendonck, 2004). Daarnaast speelt voor de inzetbaarheid van de werknemer ook de mate waarin deze competenties afgestemd kunnen worden op veranderingen binnen de interne en externe arbeidsmarkt een rol (De Cuyper, Bernard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008; Fugate et al., 2004; Van Dam, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Zo zullen individuen beter inzetbaar zijn wanneer er een overeenkomst is tussen hun aanbod van competenties en de vraag op de interne of externe arbeidsmarkt (Ashforth & Fugate, 2003).

Inzetbaarheid omvat zowel subjectieve als objectieve elementen. In deze studie leggen wij de focus op de subjectieve dimensie van inzetbaarheid, namelijk de perceptie van de werknemer over zijn/haar eigen inzetbaarheid (Fugate et al., 2004; McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007; Rothwell, Jewell, & Hardie, 2009; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

2.2 Competentieontwikkeling – inzetbaarheid

Competentieontwikkeling speelt een belangrijke rol in het garanderen van de inzetbaarheid van individuele werknemers. De inzetbaarheid van werknemers is namelijk sterk afhankelijk van de investeringen die gedaan worden op het vlak van ontwikkeling en opleiding. Mogelijkheden om continu bij te leren, jezelf kunnen aanpassen aan nieuwe jobvereisten, nieuwe competenties verwerven via laterale loopbaanbewegingen zijn allemaal factoren die de inzetbaarheid van werknemers kunnen beïnvloeden (Scholarios et al., 2008). Hoewel onderzoekers binnen het domein van inzetbaarheid het belang van competentieontwikkeling onderlijnen (De Cuyper et al., 2008; Forrier & Sels, 2003), zien de meeste studies inzetbaarheid als een individuele verschilvariabele (Nauta et al., 2009). Wij

wijken af van deze visie en willen nagaan welke factoren bijdragen aan de inzetbaarheid van individuele werknemers. Meer specifiek, willen we het verband tussen investeringen op het vlak van competentieontwikkeling en inzetbaarheid in kaart te brengen. De vraag die we ons hierbij stellen is: leiden investeringen in competentieontwikkeling ook tot een hogere inzetbaarheid?

Competentieontwikkeling verwijst naar die activiteiten die de organisatie en het individu ondernemen om de functionele, leer- en loopbaancompetenties van de werknemer te behouden of te bevorderen (Forrier & Sels, 2003). Het omvat een integratieve benadering van ontwikkelingsactiviteiten, waarbij zowel de organisatie als de werknemer betrokken worden (Sandberg, 2000; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het organisatieperspectief verwijst hierbij naar HR-praktijken die erop gericht zijn om de plaatsing van het personeel te optimaliseren om zo de flexibiliteit van de organisatie en het competitief voordeel te verhogen (Nauta et al., 2009). Het individueel perspectief richt zich op individuele kenmerken en gedragingen (Forrier & Sels, 2003; Fugate et al., 2004; Fugate & Kinicki, 2008). In de huidige studie brengen we zowel het organisatieperspectief als het individueel perspectief in rekening. Vanuit het perspectief van de organisatie kijken we naar ondersteuning voor competentieontwikkeling terwijl we voor het individuele perspectief kijken naar de mate waarin de werknemer werkelijk deelneemt aan de competentieontwikkelingspraktijken die georganiseerd worden door de organisatie. Zowel de ondersteuning vanuit de organisatie voor competentieontwikkeling als de participatie van individuen in competentieontwikkeling kunnen positief samenhangen met de inzetbaarheidsperceptie van medewerkers.

1. Participatie in competentieontwikkeling

Participatie in competentieontwikkeling verwijst naar de initiatieven die individuele werknemers ondernemen om hun competenties te ontwikkelen. Meer specifiek kijken wij naar de deelname van werknemers aan verschillende soorten ontwikkelingsactiviteiten die aangeboden worden door de organisatie. Eerder onderzoek toont aan dat zowel formele (vb. training) als informele leeractiviteiten (vb. werkplekleren) elkaar versterken in hun effect op inzetbaarheid (Van der Heijden, Boon, et al., 2009; Van der Heijden, de Lange, et al., 2009). Ook deelname aan loopbaanontwikkeling wordt gezien als een belangrijke factor voor de inzetbaarheid van individuele werknemers (De Vos, Dewettinck, & Buyens). Er is voorlopig echter nog geen empirisch onderzoek rond competentieontwikkeling waarin dit

loopbaanaspect meegenomen wordt. Zoals aangegeven werd in het eerste hoofdstuk, beschouwen organisaties competentieontwikkeling vandaag ook steeds meer als een integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Daarom zullen wij in deze studie de participatie van werknemers in een brede waaier van competentieontwikkelingspraktijken in kaart brengen. We zullen ons hierbij zowel richten op formele leeractiviteiten (zoals training) als op informele leeractiviteiten (zoals werkplekleren) en de bredere loopbaanontwikkeling van individuen.

II. Ondersteuning voor competentieontwikkeling

Ondersteuning voor competentieontwikkeling verwijst naar de ondersteuning die organisaties voorzien voor hun werknemers op het vlak van competentieontwikkeling. Hierbij zijn wij vooral geïnteresseerd in de percepties van werknemers over deze ondersteuning. Organisaties kunnen namelijk heel wat initiatieven ondernemen, de vraag blijft in welke mate deze initiatieven doordringen tot op de werkvloer. Daarom richten wij ons niet tot het feitelijke aanbod vanuit de organisatie, maar wel tot de percepties van werknemers over dit aanbod.

Recent onderzoek toont aan dat een organisatiecultuur die de individuele ontwikkeling van werknemers ondersteunt een positief effect heeft op de inzetbaarheidsoriëntatie van werknemers (Nauta et al., 2009). Daarom verwachten we dat werknemers die een hogere ondersteuning voor competentieontwikkeling vanuit de organisatie ervaren ook hoger zullen scoren op gepercipieerde inzetbaarheid. Zoals aangegeven in ons onderzoeksmodel, gaan we dus uit van een positief verband tussen ondersteuning voor competentieontwikkeling vanuit de organisatie en inzetbaarheid.

2.3 Inzetbaarheid - loopbaansucces

Binnen het nieuwe denken rond loopbanen wordt inzetbaarheid gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor loopbaansucces (Fugate et al., 2004; Hall, 2002; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Loopbaansucces wordt hierbij gedefinieerd als het bereiken van gewenste werkgerelateerde uitkomsten op een gegeven ogenblik in de loopbaan (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen objectief loopbaansucces en subjectief loopbaansucces. Daar waar objectief loopbaansucces vaak geoperationaliseerd wordt aan de hand van indicatoren zoals positie binnen de

organisatie of het aantal verkregen promoties (Arthure et al., 2005), wordt subjectief loopbaansucces gemeten als de individuele perceptie van de werknemer over zijn/haar eigen succes. Deze individuele perceptie kan daarbij betrekking hebben op persoonlijke verwezenlijkingen uit het verleden of op toekomstige vooruitzichten (Dries, Pepermans, & Carlier, 2008). Wij nemen dit onderscheid mee in onze operationalisatie van subjectief loopbaansucces door twee indicatoren te bekijken, namelijk (1) loopbaantevredenheid en (2) gepercipieerde arbeidsmarktpositie. De eerste indicator, loopbaantevredenheid, verwijst hierbij naar de perceptie van de individuele werknemer over de behaalde verwezenlijkingen in de loopbaan. Gepercipieerde arbeidsmarktpositie daarentegen peilt naar de perceptie die de werknemer heeft over zijn/haar toekomstige vooruitzichten op de arbeidsmarkt.

I. Loopbaantevredenheid

Loopbaantevredenheid wordt vaak gezien als een van de meest relevante indicatoren van subjectief loopbaansucces (Eby, Butts, & Lockwood, 2003; Heslin, 2005) en wordt omschreven als *“een gevoel van trots en persoonlijke verwezenlijking dat komt uit het gegeven dat men weet dat men zijn uiterste best gedaan heeft”* (Hall, 1996). Hoewel er een sterke onderzoeksinteresse in de antecedenten van loopbaantevredenheid bestaat, is er geen empirisch onderzoek naar de relatie tussen gepercipieerde inzetbaarheid en loopbaantevredenheid (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er een positief verband bestaat tussen de mate waarin werknemers bouwen aan hun vaardigheden en hun loopbaantevredenheid (Eby et al., 2005). Daarom stellen wij in ons onderzoeksmodel een positief verband tussen inzetbaarheid en loopbaantevredenheid voorop.

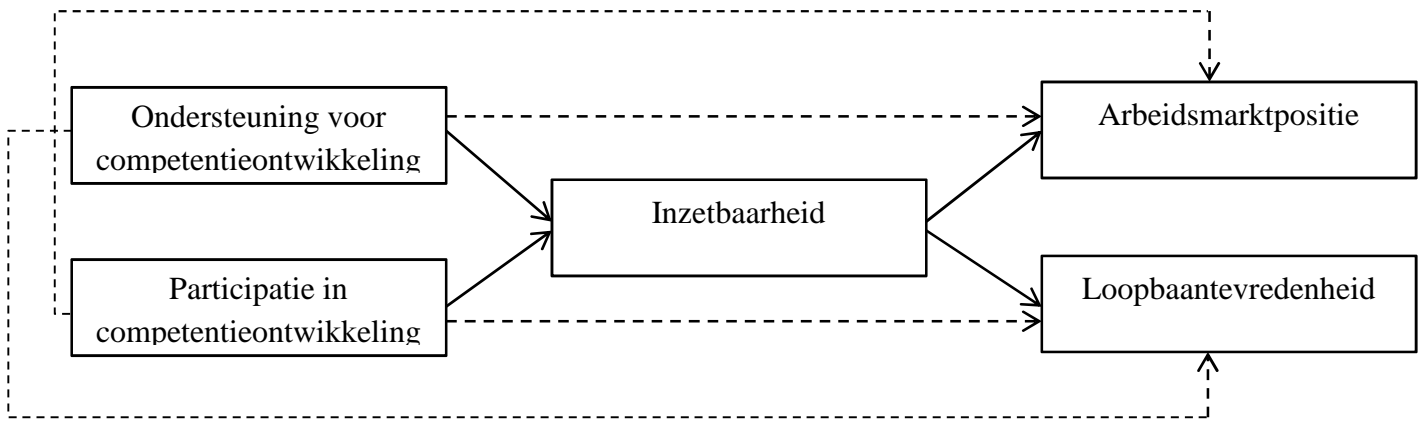
II. Arbeidsmarktpositie

Gepercipieerde arbeidsmarktpositie wordt gedefinieerd als het *“geloof dat men een toegevoegde waarde is voor de huidige of andere werkgever(s)”* (Eby et al., 2003). Arbeidsmarktpositie kan conceptueel onderscheiden worden van inzetbaarheid. Daar waar inzetbaarheid de competenties van de werknemers omvat (in termen van kennis en vaardigheden), en meer specifiek de mate waarin men met deze competenties werk kan vervullen, verwerven of creëren, verwijst arbeidsmarktpositie naar een positieve loopbaanuitkomst van dit potentieel. Meer specifiek omvat de arbeidsmarktpositie de percepties van het individu over de eigen toegevoegde waarde op de (interne of externe)

arbeidsmarkt. In de huidige loopbaancontext, die gekenmerkt wordt door instabiliteit en onzekerheid, kan de mate waarin werknemers geloven in hun arbeidsmarktpositie gezien worden als een relevante indicator van subjectief loopbaansucces (Bird, 1994; De Vos & Soens, 2008; Eby et al., 2003). Daarom stellen wij in ons onderzoeksmodel dat er een positieve invloed uitgaat van gepercipieerde inzetbaarheid op gepercipieerde arbeidsmarktpositie.

2.4 Competentieontwikkeling – inzetbaarheid – loopbaansucces

In dit hoofdstuk stellen we de hypothese voorop dat gepercipieerde inzetbaarheid een mediator zal zijn in de relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaansucces. Tot hiertoe gingen we er namelijk van uit dat de impact van competentieontwikkeling op loopbaansucces volledig gemedieerd zou worden door inzetbaarheid. Competentieontwikkeling (zowel ondersteuning voor competentieontwikkeling als participatie in competentieontwikkeling) zou dus een positieve invloed hebben op inzetbaarheid wat vervolgens zou leiden tot een hogere loopbaantevredenheid en een gunstigere perceptie van de eigen arbeidsmarktpositie. Eerder onderzoek in het veld van loopbaanmanagement en training en opleiding suggereert echter dat er ook een direct verband kan zijn tussen competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten (Ng et al., 2005; Rosenbaum, 1994). In lijn met deze veronderstelling vonden Burke en McKeen (1994) dat de participatie van werknemers in competentieontwikkeling een direct verband vertoonde met hun percepties van toekomstige loopbaanvooruitzichten. Ook De Vos, Dewettinck, en Buyens (2009) vonden een directe associatie tussen gepercipieerde ondersteuning voor loopbaanontwikkeling door de directe leidinggevende en loopbaantevredenheid. Daarom gaan we in dit hoofdstuk zowel het directe verband tussen investeringen op het vlak van competentieontwikkeling en loopbaansucces na (zoals aangegeven door de stippellijnen in onderstaande figuur), alsook het indirecte verband via mediatie door inzetbaarheid (zoals aangegeven door de volle lijnen in onderstaande figuur).



Figuur 3.2 Onderzoeksmodel met hypothetische verbanden tussen ondersteuning voor competentieontwikkeling, participatie in competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten.

3. Methode

3.1 Steekproef en procedure

Omdat de longitudinale studie die in de eerste hoofdstukken besproken werd zich enkel focust op het perspectief van de organisaties, werd ook een vragenlijst afgenomen bij een steekproef van hun werknemers. Dit gaf ons de mogelijkheid om het perspectief van de werknemer mee in kaart te brengen. Zeven van de 22 organisaties verleenden hun medewerking aan deze werknemersbevraging. De resultaten van deze bevraging werden gebundeld in een rapport (Willemse, De Hauw & De Vos, 2010). Dit rapport beschrijft in welke mate werknemers gebruik maken van de verschillende initiatieven die de organisatie hen op het gebied van competentieontwikkeling aanbiedt en brengt ook in kaart welke initiatieven het individu zelf onderneemt om zijn haar/haar competenties te versterken.

In dit hoofdstuk willen we nagaan in welke mate competentieontwikkeling leidt tot de gewenste uitkomsten. Om ons empirisch model te toetsen baseerden we ons op de gegevens van één van de organisaties die deelgenomen heeft aan de werknemersbevraging, namelijk een grote financiële instelling. Op het moment van onze bevraging werkten hier ongeveer 16000 bedienden. Voor deze organisatie was competentieontwikkeling een instrument om de loyaliteit en inzetbaarheid van het personeel te versterken. Hiertoe werden verschillende richtlijnen op het vlak van competentie- en loopbaanontwikkeling uitgewerkt. Daarnaast probeerde men, naast de traditionele verticale bewegingsmogelijkheden, ook andere vormen van mobiliteit te stimuleren bij werknemers. Tot slot werden er ook grote investeringen

gedaan en nieuwe initiatieven opgezet op het vlak van training (vb. e-learning sessies), werkplekleren (vb. coaching en mentoring programma's) en loopbaanmanagement (vb. loopbaanbegeleiding). Het overgrote deel van deze initiatieven werd intern georganiseerd en opengesteld voor alle medewerkers.

Omwille van praktische redenen werden drie departementen, namelijk de hoofdzetel, het IT-departement en de verschillende filialen geselecteerd om deel te nemen aan de studie. Op basis van simple random sampling werden binnen elk departement 350 werknemers geselecteerd die uitgenodigd werden om deel te nemen aan de studie. Om een mogelijke vertekening van de resultaten omwille van sociale wenselijkheid te vermijden, werd het vertrouwelijke en anonieme karakter van alle antwoorden benadrukt. In totaal vulden 651 medewerkers de vragenlijst in, wat gelijk staat aan een responsgraad van 62%. Voor de uiteindelijke analyses werden 90 werknemers uitgesloten omdat zij meer dan 10% van de vragenlijst niet ingevuld hadden.

De finale steekproef bestond uit 561 werknemers (41,5 % vrouwen), met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar (s.d.= 9,10). De meerderheid van de respondenten had een bachelor diploma (58,8%). Daarnaast had 31,4 % van de respondenten een master diploma en 14,8% had een diploma middelbaar onderwijs. Verder hadden de respondenten gemiddeld 17 jaar (s.d.= 10,4) ervaring binnen de organisatie en 7 jaar (s.d.= 7,4) in hun huidige job. De meerderheid van de respondenten (73,8%) was voltijds tewerkgesteld binnen de organisatie. Tot slot was 33,5% van de steekproef werkzaam op het hoofdkwartier, 34,6% werkte op het IT-departement en 31,7% werkte in de filialen.

3.2 Variabelen

Participatie in competentieontwikkeling werd gemeten met een nieuwe schaal ($\alpha = 0,82$). Deze schaal was gebaseerd op de eerder vernoemde kwalitatieve studie naar competentieontwikkeling bij organisaties (Hoofdstuk 1). Op basis van de initiatieven die aanwezig waren in de organisaties van deze studie werden 12 items ontwikkeld die de deelname van de respondenten aan een diverse waaier van competentieontwikkelingsinitiatieven in kaart brengen (vb. mentoring, training, loopbaangesprekken, enz.). Respondenten konden hun antwoord aanduiden op een vijfpuntenschaal met de volgende antwoordmogelijkheden: 1 = Nooit, 2 = Soms, 3 = Van tijd tot tijd, 4 = Vaak, 5 = Altijd. Een volledig overzicht van de verschillende items is ingesloten in Bijlage 3. De resultaten van de exploratieve factoranalyse, gebruik makend van principal

component analyse met varimax rotatie, geven aan dat er drie factoren onderscheiden kunnen worden in de data, namelijk training (vb. training gericht op het verbeteren van algemene vaardigheden, zoals communicatie), werkplekleren (vb. een coach die je begeleidt in je persoonlijke ontwikkeling) en loopbaanmanagement (vb. loopbaangesprekken met een intern loopbaanadviseur). Aangezien deze studie de impact van een brede waaier aan competentieontwikkelingspraktijken in kaart wil brengen en gegeven de hoge correlatie tussen de verschillende subschalen, werden alle items samengevoegd in één schaal.

Gepercipieerde ondersteuning voor competentieontwikkeling werd eveneens gemeten aan de hand van een nieuwe schaal, die eveneens ontwikkeld werd op basis van de voornoemde kwalitatieve case studie ($\alpha = 0,82$). Er werden twaalf items geselecteerd die nagaan in welke mate respondenten ondersteuning voor competentieontwikkeling ervaren in hun organisatie (vb. Ik krijg binnen mijn bedrijf de mogelijkheid om competenties te ontwikkelen die ik nodig heb om te promoveren naar hogere functies). Bijlage 3 bevat een compleet overzicht van de gebruikte items. Respondenten konden hun antwoord voor elk van de 12 items aanduiden op een vijfpuntenschaal (1 = Helemaal niet akkoord, 2 = Eerder niet akkoord, 3 = Neutraal, 4 = Eerder akkoord, 5 = Helemaal akkoord). Resultaten van de exploratieve factoranalyse, gebruik makend van principal component analysis met varimax rotatie, gaven aan dat onze data twee factoren bevatten. De ene factor komt overeen met ervaren ondersteuning vanuit de directe leidinggevende en de collega's (e.g. Mijn baas zorgt ervoor dat ik de competenties ontwikkel die ik nodig heb voor mijn loopbaan.) terwijl de tweede factor overeen stemt met de ervaren ondersteuning vanuit de organisatie (e.g. Mijn bedrijf biedt nieuwe en creatieve opleidingen aan.). Ook hier werden alle items samengevoegd in één globale schaal.

Gepercipieerde inzetbaarheid werd gemeten aan de hand van 11 items die overgenomen werden van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) ($\alpha = 0,85$). In lijn met vorig onderzoek (e.g. De Cuyper et al., 2008; Fugate et al., 2004), staan in onze conceptualisatie van inzetbaarheid twee dimensies centraal, namelijk expertise en flexibiliteit. Expertise werd gemeten met acht items van de 'expertise' subschaal (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006). Respondenten konden op een vijfpuntenschaal aangeven in welke mate zij geloofden dat ze de nodige bekwaamheden en expertise hadden om verscheidene taken adequaat uit te voeren en bepaalde verantwoordelijkheden te dragen (vb. Ik acht mezelf goed in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk.). Flexibiliteit werd gemeten aan de hand van 3 items van de 'persoonlijke flexibiliteit' subschaal (Van der

Heijde en Van der Heijden, 2006). Respondenten konden op een vijfpuntenschaal aangeven in welke mate zij geloofden dat ze zich snel aan veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt konden aanpassen (vb. Ik pas me gemakkelijk aan veranderingen op mijn werkplek aan.). Gegeven het doel van de studie en de hoge correlatie tussen de twee dimensies, werden alle items samengevoegd in één schaal.

Loopbaantevredenheid werd gemeten aan de hand van vier items van de ‘Career Satisfaction Scale’ van Greenhaus, Parasuraman, en Wormley (1990) ($\alpha = 0,85$). Respondenten konden op een vijfpuntenschaal aanduiden in welke mate zij tevreden waren met hun loopbaansuccessen, hun loopbaanvoortgang, hun inkomen en hun voortgang op het vlak van ontwikkeling (vb. Ik ben tevreden met de voortgang die ik geboekt heb in mijn loopbaan.).

Gepercipieerde arbeidsmarktpositie werd gemeten aan de hand van zes items van de interne en externe arbeidsmarktpositie schaal zoals die ontwikkeld werd door Eby et al. (2003) ($\alpha = 0,79$). De verschillende items peilden hierbij naar de mate waarin werknemers geloofden dat ze een toegevoegde waarde waren voor hun huidige of toekomstige werkgever(s) (vb. Mijn bedrijf beschouwt mij als een aanwinst voor de organisatie.).

Controlevariabelen. In al onze analyses controleren we voor leeftijd, anciënniteit en aantal promoties. Eerder onderzoek heeft namelijk aangetoond dat subjectief loopbaansucces kan variëren op basis van de leeftijd van een werknemer (vb. Ng et al., 2005) en zijn/haar anciënniteit (vb. Eby et al., 2003). Daarenboven kan het aantal promoties, als een objectieve indicator van loopbaansucces, het subjectieve loopbaansucces van werknemers ook beïnvloeden (e.g. Arthure et al., 2005; Heslin, 2005). Daarom nemen we deze drie variabelen mee op als controlevariabelen in onze studie.

4. Resultaten

Tabel 3.1 geeft de gemiddelden, standaarddeviaties, interne betrouwbaarheid en intercorrelaties van de verschillende schalen weer.

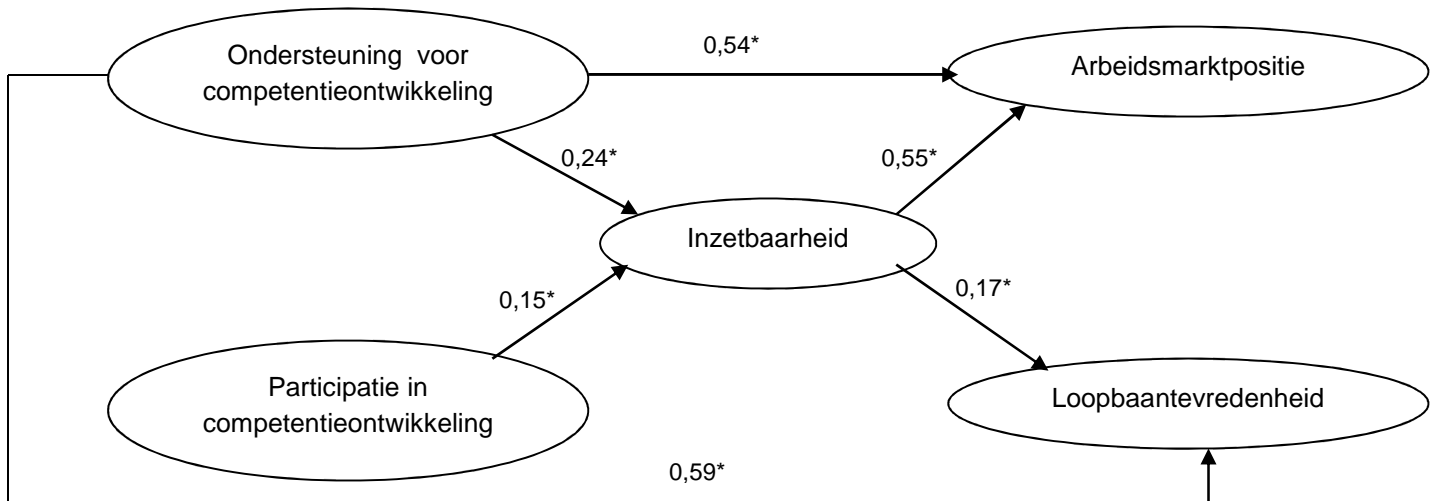
Tabel 3.1. Gemiddelde, standaarddeviatie, interne betrouwbaarheid en intercorrelaties van de verschillende schalen

			1	2	3	4	5	6	7
	Gem	SD							
1. Participatie in competentieontwikkeling	2.33	.73	.82						
2. Ondersteuning voor competentieontwikkeling	3.24	.68	.14**	.82					
3. Inzetbaarheid	3.96	.47	.17**	.22**	.85				
4. Arbeidsmarktpositie	3.48	.58	.21**	.47**	.55**	.85			
5. Loopbaantevredenheid	3.50	.79	.09*	.55**	.24**	.47**	.79		
6. Anciënniteit	41.17	9.10	-.18**	-.13**	-.11	-.25**	-.01	-	
7. Leeftijd	17.02	10.36	-.22**	-.11*	-.10	-.24**	.03	.87**	-
8. Aantal promoties	3.79	2.19	-.02	.13**	.18**	.19**	.31**	.34**	.47**

$N = 561$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Uit de tabel kunnen we afleiden dat participatie in competentieontwikkeling en ondersteuning voor competentieontwikkeling positief gerelateerd zijn aan de inzetbaarheid, arbeidsmarktpositie en loopbaantevredenheid van werknemers. Alle correlaties zijn significant wat erop wijst dat een hoger niveau van investeringen in competentieontwikkeling samenhangt met een hoger niveau van gepercipieerde inzetbaarheid, arbeidsmarktpositie en loopbaantevredenheid. Dit kunnen we zien als een eerste bevestiging voor de relatie tussen competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten.

Om de structurele samenhang tussen de verschillende variabelen verder te onderzoeken gingen we met behulp van 'structural equation modeling' na in welke mate investeringen in competentieontwikkeling leiden tot de verschillende uitkomsten. Een meer uitgebreide toelichting van deze toetsing wordt gegeven in De Vos, De Hauw en Van der Heijden (2011). De resultaten van deze analyse worden weergegeven in Figuur 3.3.



* $p < .01$

$\chi^2 = 187.94$ (df=45), GFI=.95, CFI=.94, RMSEA=.07

Figuur 3.3 Relaties tussen competentieontwikkeling en verschillende uitkomsten

In het model leiden zowel participatie in en ondersteuning voor competentieontwikkeling tot een hogere inschatting van de eigen inzetbaarheid. Hieruit kunnen we afleiden dat investeringen op het vlak van competentieontwikkeling inderdaad leiden tot een hogere inzetbaarheid van werknemers. Dit is in lijn met vorig onderzoek naar competentieontwikkeling waarbij reeds werd aangetoond dat specifieke initiatieven die onder de noemer “competentieontwikkeling” vallen, de inzetbaarheid van werknemers verhogen (Scholaris et al., 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Verder ondersteunen de resultaten ook het idee dat competentieontwikkeling niet alleen gerelateerd kan worden aan domeinspecifieke kennis en vaardigheden, maar ook aan meer algemene percepties van expertise en flexibiliteit (Schneider et al., 1996; Campion et al., 2004).

Verder zien we ook een effect van inzetbaarheid op de inschatting van de eigen arbeidsmarktpositie en de loopbaantevredenheid. Een hoger niveau van inzetbaarheid leidt tot een betere arbeidsmarktpositie en een hogere tevredenheid met de eigen loopbaan. Dit wijst op het belang van inzetbaarheid voor werknemers op de hedendaagse arbeidsmarkt.

Tot slot heeft ondersteuning op het vlak van competentieontwikkeling niet alleen een indirect effect op arbeidsmarktpositie en loopbaantevredenheid via inzetbaarheid, maar is er ook een direct pad van ondersteuning voor competentieontwikkeling naar arbeidsmarktpositie en loopbaantevredenheid. Dit direct pad is er niet voor de relatie tussen participatie in competentieontwikkeling en de uitkomsten. Inzetbaarheid is dus een partiële mediator voor de relatie van ondersteuning in competentieontwikkeling op loopbaantevredenheid en

arbeidsmarktpositie en een volledige mediator voor de relatie tussen participatie in competentieontwikkeling en deze uitkomsten. Dit wijst op een differentieel effect van de twee dimensies van competentieontwikkeling, namelijk ondersteuning vanuit de organisatie en eigen participatie vanuit de werknemer, op de verschillende uitkomsten.

Bovenstaande resultaten leveren dus evidentie op voor de relatie tussen investeringen op het vlak van competentieontwikkeling en de diverse uitkomsten. We moeten bij dit alles wel in het achterhoofd houden dat het in onze vragenlijst gaat om de inzetbaarheid en de arbeidsmarktpositie zoals die zelf gepercipieerd worden door de werknemers. Aangezien we werken met een vragenlijst, gaat het steeds om de subjectieve percepties van werknemers en niet om objectieve vaststellingen. Wanneer werknemers dus het gevoel hebben dat er meer geïnvesteerd wordt in hun competentieontwikkeling, leidt dit tot een gepercipieerde bredere inzetbaarheid en een gepercipieerde betere arbeidsmarktpositie. We kunnen aan de hand van deze studie echter geen uitspraken doen over de mate waarin investeringen in competentieontwikkeling in werkelijkheid leiden tot deze uitkomsten.

5. Competentieontwikkeling werkt!: implicaties

Deze bevindingen hebben een aantal implicaties voor organisaties die op zoek zijn naar manieren om de inzetbaarheid van hun werknemers te verhogen. Eerst en vooral tonen de resultaten aan dat het belangrijk is voor organisaties om actief te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers. Daarbij gaat het niet alleen om het aanbieden van een reeks initiatieven op het vlak van training, werkplekcleren en loopbaanmanagement. Zowel gepercipieerde ondersteuning voor competentieontwikkeling als werkelijke participatie van de werknemer in competentieontwikkeling zijn namelijk positief gerelateerd aan inzetbaarheid. Gegeven de positieve bijdrage van beide factoren, is het voor organisaties ook belangrijk om een stimulerende leeromgeving te creëren waarin de participatie in competentieontwikkeling ondersteund wordt door managers, collega's en de organisatie zelf. Organisaties dienen werknemers dus ook te stimuleren om werkelijk gebruik te maken van de mogelijkheden tot competentieontwikkeling die aanwezig zijn in de organisatie. Onze bevindingen geven namelijk aan dat dit leidt tot een verhoogde expertise en flexibiliteit bij werknemers, twee factoren die belangrijk zijn voor het succes van organisaties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Ten tweede is het ook voor werknemers voordelig om deel te nemen aan competentieontwikkeling. Deelname aan competentieontwikkeling is namelijk

positief gerelateerd aan de inzetbaarheidspercepties van werknemers, wat opnieuw leidt tot verhoogde loopbaantevredenheid en een positieve kijk op de eigen arbeidsmarktpositie.

De directe relatie tussen ondersteuning voor competentieontwikkeling vanuit de organisatie en de loopbaanuitkomsten geeft bovendien aan dat organisaties de percepties van hun werknemers over hun loopbaan kunnen verbeteren door te investeren in een klimaat waarin leren ondersteund wordt. Het kan voor organisaties dus ook een middel zijn om uit te drukken dat ze geven om de loopbanen van hun medewerkers. Competentieontwikkeling kan op die manier een hefboom zijn voor duurzame tewerkstelling van medewerkers.

HOOFDSTUK 4: De rol van de werknemer in het competentieverhaal: het relatieve belang van participatie in competentieontwikkeling en een proactieve houding tegenover de eigen ontwikkeling

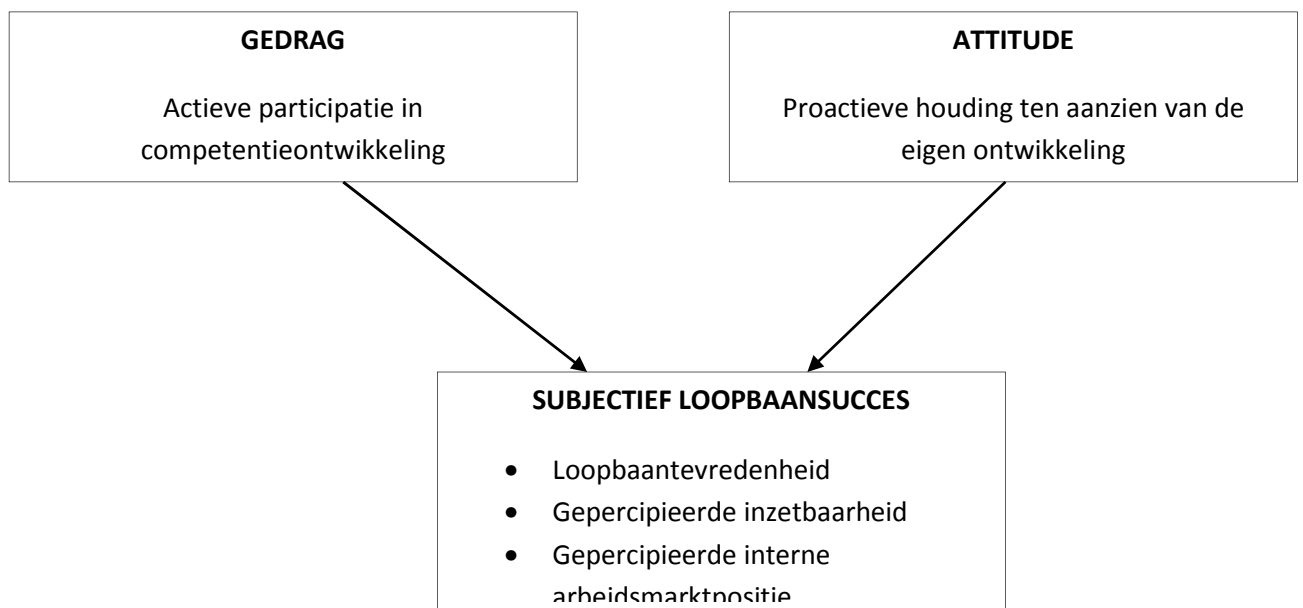
Voortbouwend op het vorige hoofdstuk waarin het effect van competentieontwikkeling op inzetbaarheid en loopbaansucces in kaart gebracht werd, richt dit hoofdstuk zich op de vraag welke aspecten van competentieontwikkeling de sterkste impact hebben op verschillende loopbaanuitkomsten. Meer specifiek kijken we hierbij naar de actieve participatie van de werknemer in competentieontwikkeling. Competentieontwikkeling en de hieruit resulterende inzetbaarheid zijn namelijk een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu en de organisatie (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011). De laatste jaren komt, gekoppeld aan de opkomst van nieuwe loopbaanmodellen, de nadruk echter steeds meer te liggen op de verantwoordelijkheid van het individu in zijn/haar eigen loopbaanverhaal.

Vanuit individueel perspectief is competentieontwikkeling een werkwoord waarbij zowel het gedrag als de houding van de werknemer ten aanzien van leren en ontwikkelen centraal staat. Enerzijds kunnen werknemers hun competenties ontwikkelen door deel te nemen aan een brede waaier van ontwikkelingsinitiatieven. Anderzijds speelt ook een proactieve houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling een rol in het competentieontwikkelingsproces. Van werknemers wordt namelijk verwacht dat zij zelf leeropportunities opzoeken en deze ten volle benutten om zo hun eigen ontwikkeling te optimaliseren. Daarom willen we in dit hoofdstuk nagaan wat het relatieve belang is van zowel het gedrag van de werknemer als de houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling voor verschillende loopbaanuitkomsten. Hiervoor baseren we ons opnieuw op de resultaten van de werknemersbevraging die bij 7 van de 22 organisaties werd uitgevoerd.

1. Inleiding

Binnen de loopbaanliteratuur wordt het begrip ‘loopbaansucces’ op zeer uiteenlopende manieren gedefinieerd en geoperationaliseerd (Hall, 2002; Ng, Eby, Sorensen,

& Feldman, 2005). Binnen deze brede waaier van interpretaties kan een onderscheid gemaakt worden tussen objectief en subjectief loopbaansucces. In de huidige loopbaanmodellen komt de focus hierbij steeds meer op subjectief loopbaansucces te liggen (Arthur & Rousseau, 1996). Daar waar loopbaansucces vroeger een opeenvolging van posities in hiërarchisch stijgende lijn impliceerde, is dat in de nieuwe loopbaanmodellen niet langer het geval. Binnen de huidige loopbaanmodellen staan horizontale loopbaanbewegingen over functies, afdelingen en organisaties meer centraal. Hierdoor komt de beleving van de eigen werknemer over zijn/haar loopbaansucces meer centraal te staan (Arthur & Rousseau, 1996). Ook in dit hoofdstuk richten we ons opnieuw op subjectief loopbaansucces. Meer specifiek leggen we de focus op drie operationaliseringen van subjectief loopbaansucces, namelijk loopbaantevredenheid, gepercipieerde inzetbaarheid en gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie. Voor elk van deze drie indicatoren willen we het relatieve belang van participatie in competentieontwikkeling door de werknemer en de houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling nagaan (zie Figuur 4.1).



Figuur 4.1 Vooropgesteld onderzoeksmodel

2. Vooropgesteld onderzoeksmodel

2.1 Subjectief loopbaansucces

Zoals gezegd staan in dit hoofdstuk drie invullingen van subjectief loopbaansucces centraal, namelijk loopbaantevredenheid, gepercipieerde inzetbaarheid en gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie. Elk van deze invullingen is hierbij gerelateerd aan een andere tijdsdimensie. Zo peilt loopbaantevredenheid naar de mate waarin de werknemer tevreden is met de bekomen loopbaanverwezenlijkingen. Loopbaantevredenheid kan dan ook gezien worden als een operationalisering van loopbaansucces die gericht is op vroegere verwezenlijkingen. Gepercipieerde inzetbaarheid daarentegen verwijst eerder naar het loopbaanpotentieel van het individu (Fugate & Kinicki, 2008; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Werknemers verkrijgen hun inzetbaarheid namelijk door het verwerven van kennis, vaardigheden, mogelijkheden en andere kenmerken die gewaardeerd worden door (huidige of toekomstige) werkgever(s). Aangezien inzetbaarheid duidt op de huidige kwaliteiten of competenties die een werknemer in huis heeft, kan inzetbaarheid gezien worden als een operationalisering van subjectief loopbaansucces die vooral op het heden gericht is. Interne arbeidsmarktpositie tot slot omvat “de mate waarin de werknemers zichzelf als waardevol ziet voor de huidige werknemer en de mate waarin de werknemer loopbaanmogelijkheden voor zichzelf ziet in de organisatie” (Eby et al., 2005). Daar waar inzetbaarheid meer gericht is op de competenties van een werknemer en de mate waarin de werknemer met deze competenties nieuw werk zou kunnen verkrijgen indien nodig, verwijst interne arbeidsmarktpositie naar een positieve loopbaanuitkomst van dit potentieel. Interne arbeidsmarktpositie is dus meer gericht op de toekomst en meer specifiek op de toekomstige loopbaanvooruitzichten van de werknemer.

2.2 Actieve participatie in competentieontwikkeling

De resultaten uit het vorige hoofdstuk leverden reeds evidentie op voor de relatie tussen participatie in competentieontwikkeling en inzetbaarheid, loopbaantevredenheid en arbeidsmarktpositie. In het vorige hoofdstuk gingen we echter de gezamenlijke impact van zowel participatie in training als participatie in werkplekleren en participatie in loopbaanmanagement na. In dit hoofdstuk willen we het relatieve belang van elk van deze variabelen voor de drie loopbaanuitkomsten in kaart brengen. We nemen dus opnieuw een brede waaier van praktijken op en beperken ons niet enkel tot initiatieven op het vlak van formele training en opleiding. Competentieontwikkeling is namelijk een breed begrip en omvat naast training, ook initiatieven op het vlak van werkplekleren en loopbaanmanagement

(Lai & Kaapstad, 2009; Nybo, 2004; Van der Heijden et al., 2009). Bovendien focussen we ons opnieuw, net als in het voorgaande hoofdstuk, op de participatie van de medewerker in de verschillende initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling. Het gaat hierbij dus om het werkelijke gedrag van de werknemer.

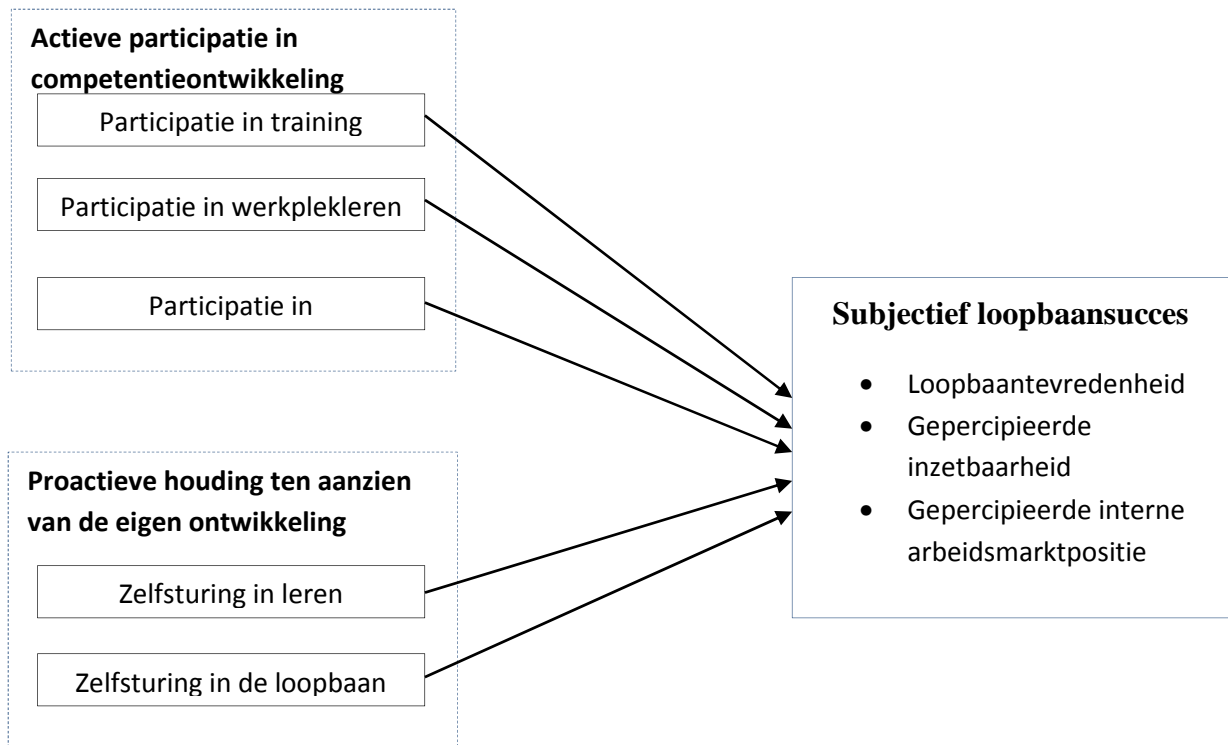
2.3 Proactieve houding ten aanzien van de eigen ontwikkeling

Clarke (2008) geeft aan dat een proactieve houding vanuit de werknemer even belangrijk kan zijn om inzetbaar te blijven dan het bezitten van een brede waaier aan competenties. Ook Raemdonck (2008) vond een verband tussen zelfsturing vanuit de werknemer en inzetbaarheid. Naast de werkelijke participatie van werknemers in competentieontwikkeling, kan de houding van werknemers tegenover hun ontwikkeling dus ook doorslaggevend zijn. Werknemers die een proactieve houding ten aanzien van competentieontwikkeling innemen, gaan zelf op zoek naar gelegenheden om hun competenties uit te breiden eerder dan zich passief aan te passen aan de mogelijkheden die zich aanbieden. Ook het onderscheid dat Kuijpers (2003) maakt tussen functionele, leer- en loopbaancompetenties kan hierin gekaderd worden. Naast het hebben van functionele competenties blijken, loopbaan- en leercompetenties namelijk ook aan belang te winnen (Lindely, 2002). Daarom gaan wij in dit hoofdstuk eveneens het relatieve belang van een proactieve houding ten aanzien van de eigen ontwikkeling voor de verschillende loopbaanuitkomsten na. Meer specifiek, kijken wij in dit hoofdstuk naar twee dimensies van een proactieve houding ten aanzien van de eigen ontwikkeling, namelijk zelfsturing in leren en zelfsturing in de loopbaan (Raemdonck, 2006).

Zelfsturing in leren wordt door Raemdonck (2006) omschreven als *“een karakteristieke adaptie tot het beïnvloeden van de eigen leer- en loopbaanprocessen ten behoeve van de individuele zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt”*. Werknemers die hoog scoren op deze dimensie vinden leren een belangrijk aspect van hun werkleven en gaan zelf actief op zoek naar leermogelijkheden. Deze positieve houding ten aanzien van leren wordt in de huidige werkcontext, die gekenmerkt wordt door voortdurende veranderingen, nog belangrijker.

Gelijkaardig aan zelfsturing in leren, wordt zelfsturing in de loopbaan gedefinieerd als *“een karakteristieke adaptatie tot het beïnvloeden van de eigen loopbaanprocessen ten behoeve van de individuele zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt”* (Raemdonck, 2006). Individuen die hoog scoren op deze dimensie gaan meer nadenken over hun loopbaan en de toekomstige stappen die zij willen ondernemen. Ze gaan actief op zoek naar loopbaanmogelijkheden die overeenkomen met hun eigen wensen en sterktes en zoeken proactief naar informatie over mogelijke loopbaanopportunities.

Samengevat gaan we in dit hoofdstuk het relatieve belang na van verschillende predictoren voor de voorspelling van drie operationalisering van loopbaansucces (loopbaantevredenheid, gepercipieerde inzetbaarheid, gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie). Op het vlak van de predictoren kijken we hierbij zowel naar het gedrag van de werknemer, geoperationaliseerd als de participatie van de werknemer in competentieontwikkeling, als de attitude van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling. Participatie in competentieontwikkeling wordt hierbij verder opgesplitst in participatie in training, participatie in werkplekleren en participatie in loopbaanmanagement. Aangaande de houding van de werknemer ten aanzien van competentieontwikkeling, kijken we zowel naar zelfsturing in leren als naar zelfsturing in de loopbaan. Het finale onderzoeksmodel wordt weergegeven in figuur 4.2.



Figuur 4.2 Finaal onderzoeksmodel

3. Procedure

3.1 Steekproef en procedure

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op de werknemersbevraging die uitgevoerd werd bij 7 van de 22 organisaties die deelnamen aan de kwalitatieve case studie. Bij deze organisaties werd een online survey afgenomen bij een steekproef van hun werknemers. In totaal werden 549 werknemers bevestigd. Tabel 4.1 geeft de demografische kenmerken van de respondenten weer.

Uit de tabel blijkt dat vrouwen iets oververtegenwoordigd zijn in de steekproef. De leeftijd van de respondenten ligt tussen 18 en 66 jaar, waarbij de gemiddelde leeftijd 40 jaar bedraagt. Verder is er ongeveer een gelijke verdeling over de verschillende leeftijdsgroepen, behalve voor de groep jongeren (jonger dan 24 jaar) die slechts zeer klein is (0,9%). Dit is ook niet verrassend aangezien jongeren steeds later hun intrede doen op de arbeidsmarkt. Wat betreft het hoogst behaalde diploma, zien we dat ongeveer een kwart (27,9%) van de respondenten laaggeschoold is (d.i. maximaal een diploma middelbaar onderwijs), de helft

van de respondenten een Bachelor diploma behaald heeft (49,8%), en respectievelijk 7,4% en 14,9% van de respondenten een diploma Hoger onderwijs van het lange type en Universitair onderwijs behaald heeft. Uit de verdeling over de verschillende sectoren komt naar voor dat meer dan de helft van de bevroegde werknemers uit de sector ‘Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening’ komt, 36,5% uit de sector ‘Financiële en zakelijke dienstverlening’, 6,8% uit de ‘Schoonmaak en chemie’ sector en 5,7% is tewerkgesteld in de sector ‘Communicatie’.

Tabel 4.1 Descriptieve kenmerken van de respondenten

Kenmerken		
Geslacht	Man	42,4%
	Vrouw	57,6%
Leeftijd	Jonger dan 24 jaar	0,9%
	Tussen 25 en 34 jaar	29,0%
	Tussen 35 en 44 jaar	30,5%
	Tussen 45 en 54 jaar	22,7%
	Ouder dan 55 jaar	16,8%
Diploma	Lager middelbaar onderwijs	3,2%
	Hoger middelbaar onderwijs	24,7%
	Bachelor/Hoger onderwijs van het korte type	49,8%
	Master/Hoger onderwijs van het lange type	7,4%
	Master/Universitair onderwijs	14,9%
Sector	Communicatie	5,7%
	Schoonmaak en chemie	6,8%
	Financiële en zakelijke dienstverlening	36,5%
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	51,0%

3.2 Variabelen

Participatie in training. Op basis van de werkgeversbevraging (zie Hoofdstuk 1) selecteerden we 5 items die verwijzen naar initiatieven die organisaties kunnen ondernemen op het vlak van formele training en opleiding ($\alpha = 0,70$). Voor elk van deze items konden

werknemers aanduiden in welke mate ze er gebruik van maakten. Respondenten konden hun antwoord aanduiden op een vijfpuntenschaal met de volgende antwoordmogelijkheden: 1 = Nooit, 2 = Soms, 3 = Van tijd tot tijd, 4 = Vaak, 5 = Altijd. Verder konden werknemers voor elk item ook aangeven dat de desbetreffende organisatiepraktijk niet aanwezig was in de organisatie (0 = Niet aanwezig in de organisatie).

Participatie in werkplekieren werd eveneens gemeten aan de hand van een schaal die ontwikkeld werd op basis van de kwalitatieve case studie bij 22 organisaties (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011). De schaal bestaat uit 5 items die peilen naar de mate waarin de werknemer deelneemt aan initiatieven op het vlak van werkplekieren. De interne betrouwbaarheid van de schaal bedraagt 0,72.

Participatie in loopbaanmanagement. Ook deze variabele werd gemeten aan de hand van een zelf ontwikkelde schaal die gebaseerd is op de kwalitatieve studie die besproken werd in het eerste hoofdstuk (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011). De schaal bestaat uit 5 items ($\alpha=0,72$) en peilt naar de mate waarin werknemers deelnemen aan initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement.

Zelfsturing in leren. Om zelfsturing in leerprocessen na te gaan ($\alpha=0,89$), baseerden we ons op de 'Self-directedness in learning processes' schaal van Raemdonck (2006). Werknemers konden op een schaal van 1 tot 5 aanduiden in hoeverre ze akkoord gingen met de 14 items.

Zelfsturing in de loopbaan. Naast zelfsturing in leerprocessen, kwam ook zelfsturing in loopbaanprocessen aan bod ($\alpha=0,90$). De items die we hiervoor gebruikten, zijn gebaseerd op de 'Self-directedness in career processes' schaal van Raemdonck (2006). De respondenten konden voor 14 items op een vijfpuntenschaal aanduiden in welke mate ze akkoord gingen met de verschillende stellingen.

Loopbaantevredenheid. In de vragenlijst werd ook gepeild naar de mate waarin werknemers hun loopbaan als geslaagd zien ($\alpha=0,80$). De items van de gebruikte schaal zijn afkomstig van de 'Career Satisfaction Scale' (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990) en werknemers konden voor elk van de items aanduiden in welke mate ze ermee akkoord gingen.

Gepercipieerde inzetbaarheid. Inzetbaarheid werd gemeten aan de hand van 11 items overgenomen van Van der Heijde en Van der Heijden (2006). In lijn met vorig onderzoek,

staan in onze conceptualisatie van inzetbaarheid twee dimensies centraal, namelijk expertise ($\alpha=0,77$) en flexibiliteit ($\alpha=0,82$) (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Respondenten konden hun antwoord aanduiden op een vijfpuntenschaal gaande van 'Helemaal niet akkoord' tot 'Helemaal akkoord'.

Gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie. Om de gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie van werknemers na te gaan, gebruikten we 3 items die oorspronkelijk ontwikkeld werden door Eby, Butts & Lockwood (2003) ($\alpha=0,75$). Werknemers konden op een vijfpuntenschaal aanduiden in welke mate ze akkoord gingen met de verschillende stellingen.

Controlevariabelen. In alle analyses wordt gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, anciënniteit en diploma.

4. Resultaten

Alvorens te starten met de analyses die gebruikt worden om het relatieve belang van verschillende predictoren in een regressie na te gaan, brachten we de onderlinge relaties tussen de verschillende variabelen uit het model in kaart. Meer specifiek gingen we de samenhang tussen de verschillende variabelen na aan de hand van partiële correlaties. Hierbij werd gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, anciënniteit en diploma. De resultaten hiervan worden weergegeven in Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Partiële correlaties tussen predictoren en uitkomsten

	Loopbaan- tevredenheid	Gepercipieerde inzetbaarheid	Gepercipieerde interne arbeidsmarkt- positie
Participatie in training	0.343***	0.110*	0.254***
Participatie in werkplekleren	0.385***	0.104*	0.316***
Participatie in loopbaanmanagement	0.371***	0.144**	0.299***
Zelfsturing in leren	0.311***	0.453***	0.277***
Zelfsturing in de loopbaan	0.282***	0.346***	0.265***

Opmerking. In alle analyses werd gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, anciënniteit en diploma

*p < .05 **p < .01 ***p < .001

Uit de tabel blijkt dat alle predictoren significant positief gerelateerd zijn aan de verschillende indicatoren van subjectief loopbaansucces. Zowel het gedrag van participatie in competentieontwikkeling als een proactieve houding ten aanzien van leer- en loopbaanprocessen hangen positief samen met loopbaantevredenheid, gepercipieerde inzetbaarheid en gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie. Omdat alle relaties significant zijn, kunnen we verder gaan met ‘dominance analysis’, een techniek waarmee het relatieve belang van verschillende predictoren in een regressie nagegaan wordt.

‘Dominance analysis’ is een techniek die gebruikt wordt binnen het kader van hiërarchische regressieanalyses om het relatieve belang van de verschillende variabelen in een regressiemodel na te gaan (Azen & Budescu, 2003). Bij regressieanalyses is de variantie die verklaard wordt door een bepaalde variabele namelijk afhankelijk van de verklaarde variantie van de andere variabelen in het model (Azen & Budescu, 2003). Wanneer verschillende variabelen correleren met elkaar of wanneer het op basis van de theorie niet duidelijk is in welke volgorde de variabelen ingevoerd moeten worden in een regressiemodel, kan dit problemen opleveren. Bij dominance analysis is dit niet het geval aangezien deze techniek de unieke proportie verklaarde variantie voor elk van de predictoren nagaat door alle mogelijke combinaties van predictoren in een regressiemodel te onderzoeken. Voor meer informatie over deze techniek en zijn toepassingen verwijzen wij naar Azen en Budescu (2003).

In deze studie werden 3 ‘dominance analyses’ uitgevoerd, namelijk één voor elke uitkomstvariabele (zie tabel x, y en z). Voor elke uitkomstvariabele werden hierbij alle predictoren in alle mogelijke volgorden ingevoerd in een regressiemodel, wat resulteerde in 31 afzonderlijke regressiemodellen. In al deze regressiemodellen werd er telkens gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, anciënniteit en diploma. Vervolgens werd het relatieve belang van de verschillende predictoren berekend (zie tabel x, y en z). Hiervoor werd de gemiddelde R^2 voor elke variabele berekend over alle mogelijke volgorden van variabelen heen, waarbij k het aantal variabelen dat mee in rekening gebracht wordt weergeeft. Dan werd een index bepaald om de gemiddeld bruikbaarheid van de predictoren na te gaan (voorlaatste rij). Tot slot werd aan de hand van deze index het relatieve belang van elk van de predictoren in het model berekend. Dit relatieve belang wordt telkens weergegeven in de laatste rij van tabel x, y en z.

Onderstaande tabel geeft de resultaten van de ‘dominance analysis’ voor loopbaantevredenheid weer. Uit deze tabel blijkt dat alle predictoren relatief belangrijk zijn in de voorspelling van loopbaantevredenheid. Participatie in werkplekleren levert echter de meest unieke bijdrage aan de voorspelling aangezien deze predictor instaat voor 28% van de totale verklaarde variantie in het model. Participatie in loopbaanmanagement staat in voor 21% van de totale verklaarde variantie van het model terwijl zelfsturing in leren, participatie in training en zelfsturing in de loopbaan respectievelijk 19%, 17% en 13% voor hun rekening nemen. Zowel het werkelijke gedrag van deelname aan competentieontwikkeling als een proactieve houding ten aanzien van leer- en loopbaanprocessen blijken dus belangrijke predictoren van loopbaantevredenheid te zijn.

Tabel 4.3 Resultaten van de ‘dominance analysis’ voor loopbaantevredenheid

<i>k</i>	Participatie in training	Participatie in werkplekieren	Participatie in loopbaanmanagement	Zelfsturing in leren	Zelfsturing in de loopbaan
0	0,1510	0,1820	0,1710	0,1310	0,1150
1	0,0478	0,0780	0,0620	0,0473	0,0310
2	0,0213	0,0500	0,0318	0,0332	0,0172
3	0,0075	0,0338	0,0155	0,0248	0,0090
4	0,0030	0,0260	0,0090	0,0190	0,0030
Algemene dominance M(Cxi)	0,0461	0,0740	0,0579	0,0510	0,0350
Relatief percentage	17,4684	28,0114	21,9192	19,3308	13,2702

Opmerking. Controlevariabelen: leeftijd, geslacht, anciënniteit en diploma

Totale R² = 0,2640

Voor gepercipieerde inzetbaarheid komt een ander patroon naar voor dan voor loopbaantevredenheid (zie Tabel 4.4). Bij gepercipieerde inzetbaarheid staat zelfsturing in leren in voor 61% van de totale verklaarde variantie, gevolgd door zelfsturing in de loopbaan die 26% van deze variantie bepaalt. De variabelen die peilen naar de participatie van de werknemer in competentieontwikkeling nemen elk ongeveer 4% van de totale variantie voor hun rekening. Voor gepercipieerde inzetbaarheid blijkt dus voornamelijk een proactieve houding ten aanzien van leer- en loopbaanprocessen belangrijk te zijn, terwijl participatie in training, werkplekieren en loopbaanmanagement van ondergeschikt belang lijken te zijn.

Tabel 4.4 Resultaten van de ‘dominance analysis’ voor gepercipieerde inzetbaarheid

<i>k</i>	Participatie in training	Participatie in werkplekieren	Participatie in loopbaanmanagement	Zelfsturing in leren	Zelfsturing in de loopbaan
0	0,0360	0,0340	0,0430	0,2210	0,1390
1	0,0030	0,0017	0,0055	0,1610	0,0793
2	0,0025	0,0007	0,0020	0,1348	0,0530
3	0,0033	0,0003	0,0008	0,1113	0,0290
4	0,0040	0,0000	0,0000	0,0890	0,0060
Algemene dominance M(Cxi)	0,0098	0,0073	0,0103	0,1434	0,0613
Relatief percentage	4,2026	3,1609	4,4181	61,8175	26,4009

Opmerking. Controlevariabelen: leeftijd, geslacht anciënniteit bij de organisatie en diploma

Totale $R^2 = 0,2320$

De resultaten voor gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie (Tabel 4.5) weerspiegelen een gelijkaardig patroon als de resultaten voor loopbaantevredenheid. Ook hier neemt participatie in werkplekieren de grootste proportie van de verklaarde variantie voor zijn rekening. Participatie in werkplekieren staat namelijk in voor 27% van de totale variantie. Participatie in loopbaanmanagement en zelfsturing in leerprocessen nemen ongeveer 20% van de verklaarde variantie voor hun rekening. Net als bij loopbaantevredenheid zien we dus dat voor gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie een brede waaier van indicatoren belangrijk is. Zowel het gedrag van participatie in competentieontwikkeling als de houding tegenover leer- en loopbaanprocessen bepalen namelijk een aanzienlijk deel van de verklaarde variantie.

Tabel 4.5 Resultaten van de ‘dominance’ analyse voor gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie

<i>k</i>	Participatie in training	Participatie in werkplekieren	Participatie in loopbaanmanagement	Zelfsturing in leren	Zelfsturing in de loopbaan
0	0,0880	0,1230	0,1130	0,1010	0,0940
1	0,0220	0,0533	0,0398	0,0400	0,0320
2	0,0080	0,0362	0,0205	0,0282	0,0197
3	0,0018	0,0270	0,0103	0,0205	0,0120
4	0,0010	0,0230	0,0060	0,0140	0,0060
Algemene dominance $M(C_{xi})$	0,0242	0,0525	0,0379	0,0407	0,0327
Relatief percentage	12,8457	27,9167	20,1596	21,6667	17,4113

Opmerking. Controlevariabelen: leeftijd, geslacht anciënniteit bij de organisatie en diploma

Totale $R^2 = 0,1880$

5. Conclusie

In dit hoofdstuk gingen we het relatieve belang van vijf predictoren (participatie in training, participatie in werkplekieren, participatie in loopbaanmanagement, zelfsturing in leren en zelfsturing in de loopbaan) voor drie uitkomstvariabelen (loopbaantevredenheid, gepercipieerde inzetbaarheid, gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie) na. Uit de resultaten blijkt dat zowel loopbaantevredenheid als gepercipieerde inzetbaarheid en gepercipieerde arbeidsmarktpositie beïnvloed worden door competentieontwikkeling, maar niet telkens door dezelfde aspecten. Voor loopbaantevredenheid en gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie beïnvloeden alle predictoren een behoorlijk deel van totale verklaarde variantie. Voor deze twee uitkomsten zien we dus dat zowel participatie in competentieontwikkeling als een proactieve houding ten aanzien van leer- en loopbaanprocessen een aanzienlijke invloed hebben. Voor gepercipieerde inzetbaarheid daarentegen is vooral de invloed van zelfsturing in leren opvallend. Daarnaast verklaart ook zelfsturing in de loopbaan een behoorlijk deel van de variantie. De andere factoren, namelijk participatie in training, werkplekieren en loopbaanmanagement, nemen slechts een beperkt deel van de verklaarde variantie voor hun rekening. Gepercipieerde inzetbaarheid wordt dus vooral beïnvloed door de proactieve houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling eerder dan de werkelijke participatie van de werknemer in competentieontwikkeling.

Deze resultaten hebben een aantal implicaties. Eerst en vooral tonen deze resultaten, in lijn met de bevindingen uit de kwalitatieve case studies, aan dat competentieontwikkeling ruimer gezien moet worden dan formele training en opleiding. In het vooropgestelde onderzoeksmodel blijkt participatie in werkplekieren namelijk de belangrijkste predictor te zijn van loopbaantevredenheid en gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie. Daarmee wordt het belang van informeel leren of werkplekieren nogmaals benadrukt.

Verder blijkt ook de proactieve houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling een belangrijke invloed te hebben op verschillende loopbaanuitkomsten. Voor organisaties dient competentieontwikkeling dan ook verder te gaan dan het uitwerken en communiceren van een concreet aanbod. Een cultuur die competentieontwikkeling aanmoedigt en ondersteunt zou namelijk een positieve houding van werknemers ten aanzien van leren en ontwikkeling kunnen stimuleren, wat op zijn beurt het subjectief loopbaansucces van werknemers ten goede kan komen.

Uiteraard zijn er aan dit onderzoek ook een aantal beperkingen verbonden. Zo is het, omwille van het cross-sectionele karakter van de studie en de gebruikte analysetechniek, niet mogelijk om de causale relaties tussen de verschillende predictoren en uitkomstvariabelen uit het onderzoeksmodel na te gaan. Deze studie levert dan ook geen verdere inzichten op over de relatie tussen participatie in competentieontwikkeling enerzijds en een proactieve houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling anderzijds. Hierdoor kunnen we geen uitspraken doen over de vraag of participatie in competentieontwikkeling ook leidt tot een hoger niveau van zelfsturing vanuit de werknemer. Het omgekeerde verband kan evengoed opgaan, namelijk dat werknemers die hoog scoren op zelfsturing net meer aan competentieontwikkeling gaan doen. Verder onderzoek is nodig om dit verband in kaart te brengen.

HOOFDSTUK 5: Vijf jaar studie naar competentieontwikkeling: conclusies en aanbevelingen

Competentieontwikkeling vormt voor organisaties een cruciale hefboom in een economie waarin innovatie en creativiteit steeds crucialer worden als hefboomen voor het succes en de overlevingskansen van een organisatie en is derhalve een HR-proces dat ook van overheidswege de nodige aandacht verdient. Gevoed door de Competentieagenda werd daarom in 2007 gestart met de panelstudie naar de wijze waarop competentieontwikkeling vorm krijgt in organisaties.

Het in kaart brengen van de manier waarop ‘leading’ bedrijven werken aan competentieontwikkeling om op basis daarvan kritieke succesfactoren en good practices te definiëren, vormt voor het bedrijfsleven dan ook een belangrijke barometer om deze praktijken ook in hun eigen human resources management te integreren. Ook voor het werkgelegenheidsbeleid zijn deze inzichten relevant. Voor de realisatie van een competentiegebaseerde arbeidsmarkt is de overheid immers voor een groot deel afhankelijk van de mate waarin en de wijze waarop competentieontwikkeling vorm krijgen binnen de muren van organisaties. Het is via het HR-beleid op het vlak van vorming en opleiding, (interne) mobiliteit en loopbaanondersteuning dat organisaties mee de inzetbaarheid van hun werknemers beïnvloeden en dat werknemers mee worden gesensibiliseerd voor hun eigen verantwoordelijkheid op dit vlak (Bollérot, 2001; Boom & Metselaar, 2001; Diekmeijer, 1998). Een heel aantal van de beleidsinstrumenten die door de Vlaamse overheid worden uitgewerkt richt zich rechtstreeks of onrechtstreeks tot organisaties met als doel hen te sensibiliseren voor het belang van en hen te ondersteunen in het uitwerken van een personeelsbeleid waarin competentieontwikkeling voor alle groepen van medewerkers centraal staat. Vijf jaar onderzoek naar competentieontwikkeling leverde een veelheid aan inzichten op die in de voorgaande hoofdstukken uitgebreid werden toegelicht. Bij opstart van dit project, in de schoot van het toen opgestarte Steunpunt WSE 2007-2011, was de eerste doelstelling de evoluties en trends in competentieontwikkeling binnen bedrijfsmuren in kaart te brengen, door bedrijven met een voortrekkersrol actief op te volgen. Daarbij vertrokken we van een brede definitie van competentieontwikkeling. Competentieontwikkeling in organisaties is immers veel ruimer dan het uitwerken van een bedrijfsintern en/of extern opleidingsaanbod. Ook loopbaanondersteuning is een belangrijke activiteit die toelaat om de

inzetbaarheid van medewerkers te verhogen via het helder stellen van loopbaanverwachtingen (knowing why), het juist leren inschatten van eigen kennis en expertise (knowing how) of het in contact brengen van individuen met de juiste netwerken (knowing whom). Daarnaast is er een ruime waaier aan mogelijkheden om ook de leermogelijkheden in het werk zelf te verruimen en vormen van ‘relationeel’ leren (mentoring, coaching, deelname aan projectteams en support teams, etc.) in te bouwen.

De “foto” of “doorlichting” van het competentieontwikkelingsbeleid die we tweejaarlijks konden nemen in de 22 organisaties uit onze steekproef leidde tot een aantal inzichten in wat de kern van competentieontwikkeling vormt, waar de verankering met het bredere HR-beleid zit, en waar de variaties zitten tussen organisaties alsook de fluctuaties over de tijd heen. Hoewel bij aanvang in 2007 de looptijd van vijf jaar de bedenking uitlokte of er in die relatief beperkte periode significante trends of veranderingen zouden kunnen worden waargenomen, bleek na opstart al vrij snel dat veranderingen in de socio-economische realiteit onvoorspelbaar en ook onverwacht snel een impact zouden hebben op het gevoerde beleid in de meerderheid van onze cases. De financiële crisis, gevolgd door de economische crisis die zich tijdens de periode van het onderzoek liet voelen leverde voor het onderzoeksthema interessante inzichten op in de hoekstenen van competentiebeleid, met name wat betreft het onderscheid tussen competentieontwikkeling als doel versus middel.

Hoewel dit initieel niet de bedoeling was, hadden we in de loop van de panelstudie ook de mogelijkheid in een aantal van onze cases in kaart te brengen wat werknemers ervaren op het vlak van het gevoerde beleid en wat hiervan de impact is op hun loopbaan en inzetbaarheid. Deze complementaire onderzoeksbevindingen plaatsen de inzichten omtrent competentieontwikkeling zoals gerapporteerd door de betrokken HR- of organisatieverantwoordelijken in een ander perspectief, en laten toe om aan te geven op welke domeinen de meerwaarde het sterkst naar voor komt wanneer we werknemers zelf, als centrale actor in het competentieverhaal, aan het woord laten.

In dit afsluitende hoofdstuk trekken we een aantal conclusies en schetsen we een aantal implicaties op basis van onze onderzoeksbevindingen.

1. Competentieontwikkeling stimuleren: het doel versus de middelen

Het kwalitatieve onderzoek naar competentieontwikkeling leert ons dat inzetten op competenties veel meer is dan het opstellen van competentiewoordenboeken of het bekijken van het opleidingsbeleid vanuit het perspectief van competenties. Competenties van werknemers ontwikkelen is daarbij het doel, een tussenliggend doel wellicht met het oog op verdere bedrijfsdoelstellingen zoals inspelen op kraptes op de arbeidsmarkt of realiseren van verhoogde competitiviteit, maar dus wel een doel en geen middel. Dit verlegt de focus van de instrumenten naar een focus op de ontwikkeling van de medewerker. Het impliceert een verschuiving van de aandacht voor VTO, werkplekklaren en / of loopbaanmanagement als afzonderlijke praktijken naar de vraag op welke wijze competenties bij medewerkers kunnen ontwikkeld worden *via* een juiste selectie van en synergie tussen deze HR-processen en impliceert ook dat niet alle initiatieven die onder de noemer “competentieontwikkeling” vallen een even grote hap uit het HR-budget nemen. Dit laatste opent deuren voor organisaties die financieel weinig ruimte hebben tot investeren in opleiding en voor KMO's die vaak terughoudend zijn omwille van de loopbaanverwachtingen die investeringen in opleiding zou kunnen creëren. Een integratieve benadering dus van een aantal centrale HR-systemen binnen het bredere proces van competentieontwikkeling, waarbij organisaties in functie van hun context en de daarin aanwezig opportuniteiten en beperkingen hun eigen klemtonen kunnen leggen.

In deze geïntegreerde benadering vertrekt competentieontwikkeling van de vraag hoe de beoogde competenties bij een individuele werknemer kunnen ontwikkeld worden gegeven wat mogelijk is binnen de context van de organisatie, het departement, en de werknemer zelf. Een werknemer die bijvoorbeeld een nieuwe stap in zijn loopbaan zet, kan de competenties die nodig zijn voor deze nieuwe job verkrijgen via een combinatie van werkplekklaren, coaching en deelname aan training. Op die manier is het proces van competentieontwikkeling in realiteit één geïntegreerd geheel, wat het moeilijk maakt om de verschillende praktijken expliciet te onderscheiden van elkaar. Deze benadering verschilt van de benadering waarbij organisaties focussen op de optimale implementatie van training, werkplekklaren en loopbaanmanagement als verschillende HR-praktijken in afzonderlijke domeinen.

De implicatie hiervan is dat, eerder dan te focussen op deze instrumenten of praktijken *an sich*, het van belang is organisaties te sensibiliseren en te begeleiden in het in kaart brengen welke competentiebehoeften er bestaan of gaan ontstaan in de organisatie,

welke verwachtingen er hieromtrent leven bij werknemers, en in functie van de specifieke organisatiecontext (en bijhorende mogelijkheden en middelen) de juiste mix van initiatieven op vlak van VTO, werkplekleren en loopbaanontwikkeling te nemen. Daarbij is het proces van competentieontwikkeling via het werken met een performantiemanagement cyclus een manier die over organisaties heen bruikbaar is om deze wederzijdse behoeften te detecteren, hierover concrete individuele initiatieven op te stellen in een persoonlijk ontwikkelingsplan, en dit op te volgen. De integratie in een bredere context van loopbaanbegeleiding en evolutiegesprekken laat daarbij toe competentieontwikkeling niet louter te zien als het dichten van een kloof tussen competentiebehoeftes en –aanbod op korte termijn, maar dit in te schuiven in een loopbaanbeleid dat niet enkel focust op de vraag wat medewerkers (nog niet) kunnen maar ook wat zij willen en in welke richting zij hun talenten verder willen ontwikkelen. De koppeling van loopbaanbegeleiding aan ontwikkeling van medewerkers via VTO-initiatieven in de ruime betekenis van het woord, vormt met andere woorden de kern van een succesvol beleid inzake competentieontwikkeling van medewerkers. Het is op deze manier dat medewerkers leren om zowel de “knowing why” en “knowing how” en “knowing whom” vragen te beantwoorden en de antwoorden op deze drie vragen met elkaar leren integreren en hieruit concrete ontwikkelingsacties af te leiden.

De stijgende aandacht voor werkplekleren, blended learning en voor het werken aan een leercultuur zijn drie evoluties die de voorbije jaren in de bestudeerde cases duidelijk naar voor kwamen. Hier speelt de achterliggende redenering dat hoge budgetten voor interne of externe opleidingen op zich nooit een voldoende voorwaarde zijn om tot competentieontwikkeling te komen, en dat wanneer opnieuw vanuit dit laatste wordt vertrokken, onmiskenbaar naar voor komt dat wat effectief het verschil maakt, de mate is waarin werknemers (eventueel in combinatie met een formele training) ook op de werkplek zelf via vormen van relationeel en ervaringsgerucht leren nieuwe inzichten en vaardigheden ontwikkelen. En dat voor dit laatste het niet volstaat met initiatieven zoals jobcoaching of lerende netwerken intern te starten, maar dat via het ruimere HR-beleid de nodige ondersteuning vereist is om hiervoor tijd en energie vrij te maken, dat inspanningen tot coaching en dergelijke worden erkend en gevaloriseerd, dat zich kwetsbaar opstellen op de werkplek wat betreft de behoefte aan competenties nuttig en noodzakelijk is. Dit wordt verder ondersteund door de werknemersbevraging waaruit duidelijk bleek dat dit supporterende klimaat zeer belangrijk is, samengaat met actieve participatie in

competentieontwikkelingsinitiatieven, en beïnvloedt in hoeverre deze participatie ook tot gewenste uitkomsten leidt.

2. Competenties in de loopbaanrugzak

De voorbije jaren kregen zowel competentieontwikkeling als loopbaanbegeleiding de nodige aandacht binnen het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid. De bevindingen uit dit onderzoek wijzen op de synergiën tussen beide, ook binnen bedrijfsmuren, en tonen aan dat organisaties in stijgende mate het belang erkennen van de afstemming tussen competentie- en loopbaanontwikkeling. Dit impliceert met andere woorden het plaatsen van competenties in een loopbaanperspectief, waarbij dit laatste enerzijds de uitkomst kan zijn van investeringen in competentieontwikkeling (waarbij inzetbaarheid de schakel vormt), en anderzijds ook het middel kan zijn om aan competentieontwikkeling te doen (waarbij medewerkers worden ingezet in nieuwe projecten of bijkomende rollen opnemen om hun competenties en dus hun inzetbaarheid te verdiepen of te verbreden). Daarbij is het van belang dat werknemers zich bewust zijn van de competenties die zij reeds in hun loopbaanrugzak hebben, waarbij zij deze rugzak gericht aanvullen in functie van hun loopbaandoelen en daarbij gericht werk leren maken van hun inzetbaarheid.

Ook organisaties dienen verder te worden gestimuleerd om vanuit deze optiek naar competenties te kijken, en dus verder te gaan dan de loutere integratie met de performantiemanagement cyclus. Het aantal organisaties dat aan de ontwikkeling van haar medewerkers expliciet aandacht besteedt via het formeel uitwerken van *loopbaanbegeleiding* als onderdeel van haar loopbaanbeleid, is beperkt maar neemt de voorbije jaren wel sterk toe (Bollen et al., 2006; Buyens et al., 2002; De Vos, 2004). Bovendien krijgt deze begeleiding vaak andere accenten naargelang de doelgroep (De Vos, 2004) en zijn investeringen in ondersteunend loopbaanmanagement dat voldoende oog heeft voor individuele competentieontwikkeling vaak selectief gericht op “waardevolle” medewerkers (high potentials). Zwakkere groepen op de arbeidsmarkt, zoals kortgeschoolden, tijdelijke arbeidskrachten en oudere werknemers, krijgen minder kansen tot competentieontwikkeling (Bollen et al., 2006; De Feyter et al., 2001; Verbruggen et al., 2005). We kunnen echter vaststellen dat in de bestudeerde cases expliciet tegen deze stroom wordt ingegaan en dat het een van de voornaamste trends was dat de betrokken organisaties de voorbije vijf jaren actief initiatieven hebben genomen om zowel de doelgroep als de focus van

competentieontwikkeling open te trekken. Daarbij spelen twee argumenten, die wellicht de komende jaren bij steeds meer organisaties zullen spelen. Ten eerste, externe evoluties op de arbeidsmarkt waardoor voor steeds meer beroepen een schaarste aan competenties bestaat en interne ontwikkeling steeds meer de optie zal blijken. Ten tweede zien we dat de demografische evoluties die vandaag in heel wat organisaties tot een scheve piramide leiden, noodzaken tot een competentieontwikkelingsbeleid dat leeftijd niet als discriminerende factor opneemt, maar wel als integrerende factor.

Het blijft een gegeven dat het thema “competentieontwikkeling binnen bedrijfsmuren” ook in onze cases effectief de klemtoon legt op “binnen”. Ook al horen we in de visie van meerdere van de bevroagde HR-professionals en tijdens de focusgroepen dat dit eigenlijk een achterhaalde instelling is, toch zien we in de praktijk dat investeringen in competentieontwikkeling door bedrijven algemeen moeilijk te verkopen blijven wanneer het eraan gekoppelde loopbaanperspectief de deur naar buiten de organisatie openzet. Dit zien we enerzijds bij die bedrijven die via competentieontwikkeling als onderdeel van hun “employee value proposition” een aantrekkelijke werkgever willen zijn voor veelal hoger opgeleide en jonge profielen die zelf ook veel belang hechten aan dergelijke investeringen, en anderzijds bij de bredere groep bedrijven die zowel bij VTO-investeringen als andere vormen van ontwikkeling zich de vraag naar toegevoegde waarde voor de loopbaan op korte of lange termijn in de huidige organisatie toch expliciet blijven stellen. Wel zien we bij alle bestudeerde cases dat expliciet erkend wordt dat het risico van verhoogde externe inzetbaarheid bij competentieontwikkeling geen reden mag zijn om er niet in te investeren, en dat dit risico niet opweegt tegen de meerwaarde van een competentieontwikkelingsbeleid en de risico’s van het niet investeren. Om het met een quote samen te vatten “what if you train your people and they leave...what if you *don't* train them and they stay?”

3. Competentieontwikkeling omvat drie partijen

Daarnaast toont het onderzoek ook aan dat de betrokken organisaties een belangrijke rol weggelegd zien voor de werknemer in het competentieverhaal. De werknemers vormen immers de centrale actor, het gaat om de ontwikkeling van *hun* competenties. Of de organisatiepraktijken gericht op het ontwikkelen van competenties werkelijk resulteren in verhoogde inzetbaarheid bij werknemers, en derhalve op geaggregeerd niveau bijdragen tot de organisatiedoelstellingen, wordt bepaald door de mate waarin werknemers actief ingaan op

en leren uit de aangeboden initiatieven, dat zij zelf ook procesmatig denken over competenties en participatie aan initiatieven niet louter zien als gefragmenteerde activiteiten zoals “het volgen van de 3 dagen externe opleiding per jaar die men voor mij betaalt”. Men streeft ernaar van competentieontwikkeling een consistent en wervend verhaal te maken, dat op het eerste zicht twee tegengestelden integreert: standaardisatie en maatwerk. Standaardisatie omvat onder andere het gebruiken van een duidelijk competentiemodel als kader, waarbij het de tendens is om liever minder maar heldere competenties op organisatieniveau te definiëren en te concretiseren op jobniveau dan met te complexe competentiewoordenboeken te werken. Maatwerk omvat dan de integratie met individuele performantie- en loopbaanbegeleiding: binnen dit algemeen kader (de organisatie kijkt op competenties vertrekkend vanuit organisatiedoelstellingen) voor ieder individu in kaart brengen wat de noden en mogelijke investeringen in competentieontwikkeling zijn vanuit het individuele (loopbaan)perspectief beschouwd.

Dit op zich vergt echter van werknemers een aantal loopbaan- en leercompetenties die organisaties niet louter als een gegeven kunnen beschouwen. Met andere woorden, een cruciale schakel in het proces van competentieontwikkeling is het ontwikkelen van leer- en loopbaancompetenties bij medewerkers. Werknemers die deze competenties bezitten zullen namelijk sterker geneigd zijn om hun ontwikkeling en hun loopbaan in eigen handen te nemen. Zodoende zullen deze werknemers meer voordeel halen uit de initiatieven die aangeboden worden door de organisatie op het vlak van competentieontwikkeling. Toch zien we dat heel wat organisaties te snel de assumptie maken dat deze metacompetenties aanwezig zijn, waardoor investeringen in competentieontwikkeling riskeren hun effect te missen. Binnen de bestudeerde cases kwam dit sterk naar voor als onderscheidend element. Het invoeren van initiatieven ter ontwikkeling van met name loopbaancompetenties moet echter vaak weerstand overwinnen, een veel gehoorde vrees is immers dat die werknemers die hun loopbaan zelf niet in handen nemen sneller de weg naar de uitgang en een beter alternatief elders zouden vinden. Dit is echter geenszins de ervaring binnen de door ons bestudeerde cases, en wordt bevestigd door de bevindingen uit de werknemersbevraging en internationaal onderzoek: werknemers die hun loopbaan zelf in handen nemen ervaren dat de organisatie de nodige inspanningen levert en een visie heeft op inzetbaarheid op korte en lange termijn, vertonen eerder een hoger dan een lager commitment naar hun werkgever toe. Beide dienen echter hand in hand te gaan.

De implicatie hiervan is dat leer- en loopbaancompetenties verdere aandacht verdienen in de beleidsmaatregelen ter stimulering van competentieontwikkeling. Hierbij denken we onder andere aan sensibilisering of het opstarten van lerende netwerken waarbij de focus ligt op het uitwisselen van goede praktijken voor het ontwikkelen van leer- en loopbaancompetenties. Het zijn dergelijke competenties immers die de essentie vormen van een “loopbaanrugzak” die niet enkel de juiste inhoud heeft maar ook op de juiste manier wordt gedragen en wordt gebruikt om in de juiste richting te wandelen.

Tegelijk echter is hier een tweesporenbeleid nodig: gezien het belang van deze competenties voor de inzetbaarheid van werknemers doorheen hun loopbaan, is de aanwezigheid ervan iets wat de bedrijfsmuren overstijgt, en reeds van belang is van tijdens de studieloopbaan. De huidige aandacht in het werkgelegenheidsbeleid voor interdepartementale samenwerking met het departement Onderwijs en beleidsinitiatieven die de brug tussen onderwijs en arbeidsmarkt faciliteren dient zich daarom niet enkel te focussen op maatregelen die competentiebehoeften in organisaties en competentieontwikkeling in het onderwijs op elkaar afstemmen. Er is een stap verder nodig waardoor de leer- en loopbaancompetenties ook worden vertaald naar het onderwijscurriculum, waarbij in studiekeuze- en leerbegeleiding ook aandacht wordt besteed aan de vragen zoals “wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik”, met input vanuit organisaties en werknemers over de betekenis van deze vragen in de context van de professionele loopbaan.

De derde partij blijkt ook in onze cases vaak de grootste uitdaging om een hefboomeffect van competentieontwikkeling te creëren, met name de leidinggevende. Ook in eerder VIONA-onderzoek naar loopbaanbegeleiding (Bollen et al., 2006) stelden we reeds vast dat de leidinggevenden door organisaties als eerste aanspreekpunt worden gezien in het spreken met medewerkers over performantie en loopbaanontwikkeling, en dat geldt dus des te meer binnen een focus op competentieontwikkeling. Het is immers de directe leidinggevende die een duidelijk zicht heeft op de competenties waarover een medewerker beschikt en die dus best geplaatst is om hierover feedback te geven en het opstellen van een ontwikkelingsplan mee te begeleiden. Tegelijk knelt hier echter het schoentje, ook binnen meerdere van de bestudeerde cases. In de praktijk blijkt immers dat heel wat leidinggevenden het moeilijk hebben om de juiste diagnose te stellen (in positieve of negatieve zin) over wat de factoren (lees: competenties) zijn die precies bepalen / verklaren waarom een medewerker goed of minder goed presteert, en dan vervolgens de kunnen bepalen op welke manier deze

competenties best verder ontwikkeld kunnen worden. Dit wordt nog moeilijker wanneer competentieontwikkeling in een loopbaanperspectief wordt geplaatst, waarbij leidinggevendenden vaak moeilijk kunnen inschatten welke competenties medewerkers nodig hebben om op andere plaatsen in de organisatie of in andere rollen te kunnen presteren. Met andere woorden, de “people management” competenties van leidinggevendenden op alle niveaus vormen een hefboom voor een effectief competentieontwikkelingsbeleid, maar worden paradoxaal genoeg vaak onderkend in de praktijk. Hier zien we zeker een rol weggelegd voor advies aan organisaties rond competentieontwikkeling, waar er samen met de betrokken (HR-)verantwoordelijken wordt bekeken wat gegeven de bedrijfscontext de beste aanpak is om alle partijen een verantwoordelijkheid toe te kennen die realistisch en effectief is. Zo zien we dat sommige van onze cases besloten hebben de gesprekken over competentieontwikkeling op langere termijn, via onder ander loopbaanbegeleiding, terug weg te nemen van de leidinggevende maar zelf vanuit HR te voeren omwille van gebrek aan tijd of mogelijkheden van leidinggevendenden om hierover het gesprek met hun medewerkers effectief aan te gaan. Zij blijven echter wel de centrale schakel in de performantiecycle en dus de ontwikkeling in de job en competenties op korte termijn.

4. Een vernieuwde kijk op competentieontwikkeling ondanks – of dankzij – de crisis

De economische crisis in 2008-2009 had niet zozeer als gevolg dat competentieontwikkeling in de bestudeerde cases van de agenda verdween, maar wel dat de invulling ervan kritisch bekeken werd. Door budgettaire besparingen op het vlak van opleiding, moesten organisaties op zoek naar nieuwe, creatievere manieren om de competenties van hun medewerkers te ontwikkelen en als dusdanig hun inzetbaarheid te garanderen. Een bijkomend pleidooi dus om aan te geven dat inzetten op competentieontwikkeling niet noodzakelijk grote financiële implicaties moet hebben.

5. Het perspectief van de werknemer en de relatie met inzetbaarheid

Bekeken vanuit het standpunt van de werknemer, beschouwen we competentieontwikkeling vanuit een loopbaanperspectief. Competenties ontwikkelen draagt bij tot loopbaanuitkomsten zoals blijvende inzetbaarheid of groei in de huidige job, het

openen van perspectieven op nieuwe jobs, het creëren van nieuwe mogelijkheden op de interne of externe arbeidsmarkt, persoonlijke groei. Als dusdanig situeert competentieontwikkeling zich in het hart van het denken rond “nieuwe loopbanen”, temeer gezien de cruciale rol die ook organisaties zelf toekennen aan de werknemer in het hele proces van competentieontwikkeling.

De bevindingen uit onze werknemersbevraging hebben een aantal implicaties voor organisaties die op zoek zijn naar manieren om de inzetbaarheid van hun werknemers te verhogen via competentieontwikkeling. Ten eerste is het van belang, en dit ondersteunt ons eerste punt in dit hoofdstuk, dat initiatieven zoals VTO, loopbaanontwikkeling of werkplekleren niet als doelen op zich of geïsoleerd bekeken mogen worden. Het participeren in dergelijke initiatieven heeft op zich een significante impact op ervaren inzetbaarheid en loopbaantevredenheid, maar daarnaast is de meer algemene perceptie van een ondersteunend en stimulerend klimaat op het vlak van competentieontwikkeling doorslaggevend. Dit impliceert het belang van een stimulerende leeromgeving te creëren waarin de participatie in competentieontwikkeling ondersteund wordt door managers, collega's en de organisatie zelf.

Uit de werknemersbevraging blijkt dat zowel loopbaantevredenheid als gepercipieerde inzetbaarheid en gepercipieerde arbeidsmarktpositie beïnvloed worden door competentieontwikkeling, maar niet telkens door dezelfde aspecten. Uit deze resultaten kunnen een aantal implicaties afgeleid worden. Eerst en vooral blijkt dat participatie in werkplekleren de belangrijkste predictor is van loopbaantevredenheid en gepercipieerde interne arbeidsmarktpositie. Daarmee wordt het belang van informeel leren of werkplekleren nogmaals benadrukt. Verder blijkt ook de proactieve houding van de werknemer ten aanzien van de eigen ontwikkeling een belangrijke invloed te hebben op verschillende loopbaanuitkomsten. Competentieontwikkeling is met andere woorden een werkwoord waarbij zowel het gedrag als de houding van de werknemer ten aanzien van leren en ontwikkelen centraal staat. Voor organisaties dient competentieontwikkeling dan ook verder te gaan dan het uitwerken en communiceren van een concreet aanbod. Een cultuur die competentieontwikkeling aanmoedigt en ondersteunt kan een positieve houding van werknemers ten aanzien van leren en ontwikkeling kunnen stimuleren, wat op zijn beurt het subjectief loopbaansucces van werknemers ten goede kan komen.

6. Hoe de overdraagbaarheid van goede praktijken realiseren?

Uit onze cases komt duidelijk naar voor dat investeren in competentieontwikkeling slechts rendeert wanneer het is ingebed in een cultuur die het belang van ontwikkeling en persoonlijke groei integreert met een visie op inzetbaarheid op langere termijn. De overheid kan hierbij sensibiliserend werken, door goede praktijken uit te lichten en parallel met de brede definitie van competentieontwikkeling initiatieven in dit kader in brede zin te erkennen en de ondersteunen. Tegelijk echter benadrukken de bevraagde cases het belang van autonomie en vrijheid om tot maatwerk te komen en om zich te organiseren naar de noden van de specifieke organisatie en doelgroepen van werknemers.

Dit maakt dat de meeste cases wel actief gebruik maken van sectorale initiatieven omdat hier de affiniteit met de bedrijfsproblematiek reeds sterker is, de meesten maken daarnaast ook gebruik van onder andere opleidingsmogelijkheden vanuit VDAB en van bestaande financieringsmogelijkheden vanuit de overheid. Deze stap komt echter slechts na de visie op het algemene belang van competentieontwikkeling, en zal niet de aanleiding zijn tot het ontwikkelen van dergelijke visie. De organisaties uit onze steekproef en in de focusgroepen die zelf in een meer gereguleerde sector zitten benadrukken daarbij wel dat ook de overheid zelf meer vanuit competenties moet denken eerder dan in termen van diploma's, dit horen we met name bij de organisaties uit de gezondheidssector. Opnieuw komt ook in dit project de vraag naar voor, algemeen, om het gebruik maken van beschikbare middelen tot financiering te administratief te vereenvoudigen, om er ware hefboomen van te kunnen maken.

Een veel gehoorde suggestie is ook dat om het loopbaanperspectief op competenties hard te maken, competentieontwikkeling moet starten in het onderwijs, en er daar dus ook vanuit dit kader naar ontwikkeling en leren gekeken kan worden. Zoals eerder aangegeven, naast de schooltas en de turnzak dus ook werk maken van een loopbaanrugzak bij leerlingen en studenten.

Tenslotte blijkt ook bij de organisaties uit onze cases, die toch reeds een voortrekkersrol spelen op dit thema, de grote nood aan het meer kunnen delen van goede praktijken. Deze vraag blijkt ook duidelijk uit de interesse voor het thema wanneer we hierover focusgroepen voor een bredere doelgroep organiseerden.

“Wij zijn pioniers binnen onze context. We moeten veel zaken zelf uitvinden, terwijl er misschien elders al een model bestaat. We missen het delen van best practices die

de pragmatische kant benadrukken. Het moet op een manier gebracht worden die begrepen wordt. We missen kennisdeling tussen organisaties op een pragmatische manier: we kwamen dit probleem tegen en hebben dit zo opgelost. En dan vooral ook kennisuitwisseling tussen organisaties die in dezelfde context zitten en dezelfde uitdagingen tegenkomen.”

In die zin kan de methode van dit onderzoek om goede praktijken te schetsen een aanzet vormen om nieuwe lerende netwerken op te zetten of andere initiatieven zoals de goede praktijken omtrent competentie management van de SERV of de Taskforce Competentie management verder op te nemen in de interactie met organisaties in Vlaanderen en de hierover beschikbare informatie op “werk.be” verder kenbaar te maken.

7. Tot slot: competentieontwikkeling van werknemers als kerncompetentie van organisaties

Dit onderzoek focuste zich op de wijze waarop organisaties via de ontwikkeling van competenties bij hun medewerkers kunnen komen tot een inzetbare populatie van werknemers (op korte en lange termijn) en langs die weg tot een verhoogde slagkracht, innovatie en competitiviteit. Daarnaast zoemden we ook in op hoe competentieontwikkeling de inzetbaarheid bij werknemers, bekeken vanuit een loopbaanperspectief, ten goede komt.

Wanneer we even verder inzoomen op het organisatieperspectief, kunnen we de brug maken naar het competentiedenken op organisatieniveau, waar de idee van “kerncompetenties” van bedrijven, de zogenaamde “core competencies” centraal staat in heel wat theorieën over strategievorming, onder impuls van het werk van Hamel & Prahalad (1990). Kerncompetenties verwijzen naar die unieke vermogens die een organisatie bezit of ontwikkelt en die niet makkelijk geïmiteerd kunnen worden. Kerncompetenties zijn een sleutel tot competitief voordeel, tot het creëren en leveren van waarde aan stakeholders. De competenties van de werknemers binnen de organisatie vormen een van de aspecten die deze kerncompetenties op organisatieniveau bepalen en dit impliceert dat de manier waarop organisaties aan competentieontwikkeling doen, als dusdanig ook een competentie is waarin sommige organisaties meer excelleren dan andere.

Afsluitend bij dit onderzoek trekken we de lijn van competentieontwikkeling bij werknemers door naar competentieontwikkeling bij organisaties. Een aantal van de lessen over goede praktijken om tot competentieontwikkeling bij werknemers te komen, kunnen we immers overdragen naar lessen om tot een goede manier van competentieontwikkeling te komen bij een ruimere groep van organisaties.

Ten eerste benadrukten we doorheen dit onderzoek dat competenties ruim bekeken moeten worden, en dat naast functionele ook zogenaamde meta-competenties, i.e. leer- en loopbaancompetenties, van belang zijn. Dit geldt ook voor het stimuleren van organisaties tot competentieontwikkeling: eerder dan enkel te focussen op het overbrengen van goede praktijken of “best practices” van andere bedrijven via subsidiëring, wervende campagnes, informatieverstrekking of lerende netwerken, is het van belang voor organisaties die aan de slag willen met competentieontwikkeling aan te zetten om eerst en vooral de brug te slaan naar hun eigen context: Wat zijn onze huidige kernkwaliteiten als organisatie? Waar willen we naartoe evolueren als organisatie en wat impliceert dit voor onze werknemers? Wat zijn onze faciliterende en belemmerende factoren als we naar onze externe context en onze organisatiecultuur kijken, en als onderdeel daarvan ook onze bestaande leercultuur? Hoe kunnen we van daar uit een beleid voor competentieontwikkeling uitwerken dat geïnspireerd is op goede praktijken elders, maar geënt is binnen de specificiteit van onze organisatiecontext?

Ten tweede leerden we uit de cases en de werknemersbevraging dat competentieontwikkeling best via een geïntegreerde benadering plaatsvindt, waarbij synergieën worden gecreëerd tussen VTO, werkplekleren en loopbaanontwikkeling. Ook hier kunnen we de parallel trekken met het stimuleren van competentieontwikkeling bij organisaties. Dit dient niet enkel te verlopen via het opleiden in of inspireren tot competentieontwikkeling van verantwoordelijken tijdens trainingssessies of studiedagen, maar impliceert ook dat ondersteuning van actieve uitwisseling van ervaringen tussen bedrijven en begeleiding in het contextualiseren van goede praktijken naar de eigen organisatie toe, essentiële elementen zijn van een overheidsbeleid dat de competenties van organisaties in competentieontwikkeling van hun werknemers wil faciliteren om op die manier te komen tot een inzetbare werknemerspopulatie, op korte en lange termijn.

REFERENTIES

- Armstrong, M. (1999). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage, London.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215-226.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2009). Outcomes of competency management: matter of faith or backed by academic evidence? A state of the art of the rhetoric compared to available evidence. Paper presented at the 6th International Conference of the Dutch HRM Network.
- August, R. A. (2010). Women's later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. *Journal of Career Development*. DOI: 10.1177/0894845310362221.
- Azen, R., & Budescu, D.V. (2003). The dominance analysis approach for comparing predictors in multiple regression. *Psychological Methods*, 8, 129-148.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45–87.
- Barrett, G., & Depinet, R. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 46, 1012-1024.

- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: an empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39, 347-366.
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Berghenhenegouwen, G. J., ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resources professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325-344.
- Burgoyne, J. G., & Hodgson, V. E. (1983). Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting. *Journal of Management Studies*, 20, 387-399.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1994). Training and development activities and career success of managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 13(5), 53.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37, 1518-1542.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods: International edition 2008*. New York: McGraw-Hill.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: an international review*, 57, 488-509.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2009a). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevestigingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009.*
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2009b). *Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevestigingsgolf van de eerste steekproef. November 2009.*
- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(4), 761–777.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track. A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55–80.446
- De Vos, A., & De Hauw, S., & Van der Heijden (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean career attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73, 449-456.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8, 27-46.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Dewettinck, K. (2008). Employee performance management systems in Belgian organizations: purpose, contextual dependence and effectiveness. *European Journal of International Management*, 2, 192-207.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? Paper presented at the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33, 147-179.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1640-1655.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.

- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: a conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 48-68.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 2041-2056.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead - Long live the career. A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 846–868.
- Heinsman, H., de Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2006). Competency management: balancing between commitment and control. *Management Revue*, 17(3), 292-306.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.
- Inkson, K., & King, Z. (2010). Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human Relations*, 64(1), 37–57.
- Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational behavior*, 69, 359-373.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 11-22). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'*. [Career development. Research regarding 'competencies'.] Unpublished PhD thesis, University of Twente, Enschede.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1985-1998.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.

- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119–139.
- Lê, J.K., Tissington, P.A., & Budhwar, P. (2010). To move or not to move - a question of family? *International Journal of Human Resource Management*, 21, 17-45.
- Lindley, R. M. (2002). Knowledge-based economies: the European employment debate in a new context. In M. J. Rodrigues (Ed.), *The new knowledge economy in Europe: a strategy for international competitiveness and social cohesion*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., & Shahar, G. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2),151–173.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations*, 48, 197-221.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35, 7-18.
- Marsch, H. W., Balla, J. R., & Hau, K. T. (1996). An evaluation of incremental fit indices: A clarification of mathematical and empirical properties. In G. A. Marcoulides, & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (pp. 315–353). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Marsick, V. J., & O'Neil, J. (1999). The many faces of action learning. *Management Learning*, 30(2), 159-176.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent,

- configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 633-659.
- Mumford, A. (1997). *Management development: Strategies for action*. London: Institute of Personnel and Development.
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Nybo, G. (2004). Personnel development for dissolving jobs: towards a competency-based approach. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 549-564.
- Nyhan, B. (1998). Competence development as a key organisational strategy: experiences of European companies. *Industrial and Commercial Training*, 30 (7), 267-273.
- Poel, R. F., Van Dam, K., & van den Berg, P. T. (2004). Organising learning in work contexts. *Applied Psychology: an international review*, 53, 529-540.
- Rosenbaum, J. E. (1994). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Orlando, FL: Academic Press.
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 152–161.
- Ryckaert, K., & De Vos, A. (2008). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie*.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43, 9-25.

- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 6–19.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., et al. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1035-1055.
- Sels, L., & De Winne, S. (2005). HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit. [HRM in wide-screen: testing rhetoric to reality.] Leuven: Acco.
- Shinnar, R.S. (2007). A qualitative examination of Mexican immigrants' career development. Perceived barriers and motivators. *Journal of Career Development*, 33, 338-375.
- Social-Economic Council of Flanders [SERV] (2009). Impact van de financiële en economische crisis op Vlaanderen en België. [Impact of the financial and economic crisis in Flanders and Belgium]. Retrieved on <http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/pdfpublicaties/1558.pdf>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48, 745-768.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49, 633-642.
- Sundberg, L. (2001). A holistic approach to competence development. *Systems Research and Behavioral Science*, 18, 103-114.

- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competencies of your organization. *Long range planning*, 27(4), 66-77.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93, 864-882.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6, 649-661.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29–51.
- Vandenbroucke, Frank (2007). De Competentieagenda: een totaalaanpak voor talentontwikkeling in Vlaanderen, in *Over.Werk*, 2007, 3-4: p. 23-27
- Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156–164.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13, 19-37.
- van der Klink, M. R., & Boon, J. (2003). Competencies: the triumph of a fuzzy concept. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3, 125-137.

Wick, C. W. (1989). How people develop: An in-depth look. *HR Report*, 6(7), 1-3.

Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). *Best Practices in Competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers. Rapportering werknemersbevraging. September 2010.*

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA:Sage.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenschema's interviews

A. Vragenleidraad eerste bevraging

1. Contextvariabelen

- Sector
- Hoofdactiviteit organisatie
- Profit/non profit
- Grootte organisatie
- Werknemers:
 - o % arbeiders
 - o % bedienden
 - o Tijdelijke werknemers
 - o Contractuelen - statutairen
- Buitenlandse moederorganisatie?

2. Structuur en strategie HR

- Op welke manier is het HR-departement binnen de organisatie gestructureerd?
 - o Is er een organigram voorhanden?
 - o Wat zijn de verantwoordelijkheidsdomeinen voor de verschillende functies?
 - o Wat zijn de centrale processen die uitgetekend zijn?
- Is er een moederorganisatie?
 - o Zoja, op welke vlakken zijn er centrale richtlijnen?
 - o Op welke vlakken is er autonomie, tot op welk niveau?
- Is er binnen de organisatie een strategisch plan voor HR?
 - o Zoja, wat zijn de krachtlijnen van dit plan?
 - o Op welke manier wordt opgevolgd of deze doelen behaald worden? Is er een HR-scorecard?

3. Triggers voor competentieontwikkeling

- Wat betekent competentieontwikkeling voor u?
 - o Wat valt daar voor u allemaal onder?
 - o Hoe belangrijk is dat binnen uw organisatie?
- Is er binnen de organisatie een strategisch plan voorzien omtrent competentieontwikkeling?

- Zoja, wat zijn de krachtlijnen van dit plan?
- Op welke manier worden de doelen binnen het plan verwezenlijkt?
 - Welke activiteiten zijn hieraan gekoppeld?
- Waarom wordt binnen de organisatie aan competentieontwikkeling gedaan?
 - Vanuit welke uitdagingen is de strategie rond competentieontwikkeling tot stand gekomen?
 - Wat waren de belangrijkste concrete drivers/aanleidingen om over te gaan tot competentieontwikkeling?
 - Waar werd/wordt de behoefte aan competentieontwikkeling het meest gevoeld?
 - Wat zijn de belangrijkste doelgroepen voor competentieontwikkeling of zijn bovenstaande processen voor alle werknemers?
 - Waarom deze doelgroepen? Worden er in de toekomst nog andere doelgroepen bekeken?

4. Competentiemanagement

- Het competentiemodel

- Op welke manier worden competenties van medewerkers in kaart gebracht?
- Hoe worden competenties ingedeeld?
 - Bestaat er een bepaalde hiërarchie tussen competenties?
 - Welke categoriën van competenties worden onderscheiden?
 - Wordt er gewerkt met kerncompetenties? Zoja, welke zijn dit?
 - Welke competenties staan centraal om te ontwikkelen?
 - Op welk niveau worden competenties gedefinieerd? Wat zijn bevindingen binnen dit kader?
 - Wordt het competentiemodel soms herzien? Zoja, wat zijn de redenen hiervoor?
 - Zal het competentiemodel veranderingen ondergaan in de toekomst? Zoja, waarom? Bij welke doelgroepen?

- HR Cyclus

- Op welke manier wordt met deze competenties omgegaan?
 - Op welk moment staan de competenties het meest centraal? Wat is de meest voorkomende vraag die aan uw afdeling gesteld wordt ivm competenties? (reactief-waardegedreven)
 - Op welke manier worden competenties ontwikkeld?
 - Op welke manier wordt beslist welke methode van competentieontwikkeling wordt gekozen?
 - Wat zijn voordelen en nadelen van de verschillende methoden?
- Zijn er nieuwe methoden die zullen gehanteerd worden in de toekomst?
 - Waarom?

- Welke?

- Doelgroepen

- Wat wordt gedaan met de informatie uit de competentieprofielen?
 - Wordt deze informatie individueel gebruikt of ook op algemeen niveau, bv. door samenvattingen binnen afdelingen/binnen de organisatie?
 - Wordt de evolutie van competentieprofielen bekeken? Zoja, door wie en op welk vlak? (individueel, afdeling, organisatie?)
 - Worden de effecten van competentie management nagegaan?
 - Zoja, op welke manier?
 - Wat zijn de indicatoren?
 - Wat zijn de ervaringen met deze evaluatie?
 - Wordt dit systeem behouden in de toekomst?

- Rolverdeling tussen de verschillende actoren binnen competentieontwikkeling

- Wat wordt verwacht van de verschillende actoren binnen competentie management?

5. Training en Opleiding

- Welke opleidingsmogelijkheden zijn er voorhanden?
 - Op welke manier worden deze mogelijkheden ingedeeld?
 - Wordt er een onderscheid gemaakt tussen formeel en informeel leren?
- Wie kan opleidingen aanvragen?
- Op welke manier gebeurt dit? Wie neemt welke beslissingen binnen dit kader?
- Wat wordt van alle partijen verwacht? Wat zijn de rollen van alle partijen?
 - Hoe belangrijk is opleiding binnen uw organisatie?
 - Is er sprake van een opleidingscultuur binnen uw organisatie?
- Hoe worden de budgetten bepaald?
 - Wie heeft de verantwoordelijkheid hiervoor?
 - Wordt er beroep gedaan op externe financiering? (bv. Sectorfondsen)
 - Wat is de budgettering naar de toekomst toe? Wat zijn de achterliggende redenen van deze trend?
- Waren er belangrijke keuzes die moesten gemaakt worden? Welke, wat waren de afwegingen binnen dit kader?
- Toekomst & uitdagingen

6. Loopbaan- en High Potential management

- Op welke manier wordt binnen de organisatie aan loopbaanbeleid gedaan?
- Welke partijen zijn betrokken binnen loopbaanbeleid?
 - Wat zijn de rollen van alle partijen binnen loopbaanbeleid (wat wordt verwacht van de werknemers, lijnmanagers, HR en topmanagement).
 - Hoe belangrijk is loopbaanbeleid binnen uw organisatie? Zal dit belang toenemen/afnemen in de toekomst?
- Worden er bepaalde beloftes gedaan naar werknemers rond hun loopbaan?
- Zijn er bepaalde rechten en plichten voor de verschillende partijen gedefinieerd?
- Is er sprake van zelfsturing bij werknemers?
 - Wat is de filosofie hierrond?
 - Op welke manier wordt daar aan gewerkt? Hoe worden werknemers gestimuleerd om actief hun loopbaan in handen te nemen? (cf loopbaancompetenties)
 - Zijn er bepaalde tools hiervoor voorhanden?
- Is er ondersteuning/feedback voorhanden voor werknemers in hun loopbaankeuzes? Welke?
 - Wie verschaft deze feedback?
- Waren er belangrijke keuzes die moesten gemaakt worden?
 - Welke?
 - Wat waren de afwegingen bij deze keuzes?
- Toekomst & uitdagingen
- Zijn er een aantal zaken uit loopbaanmanagement, VTO-beleid, competentie management & performantie management aan elkaar gerelateerd?
 - Zoja, op welke manier?
- Wordt een Persoonlijk Ontwikkelingsplan opgesteld?
 - Zoja, wat bevat dit POP?
 - Op welke manier wordt dit opgevolgd?
 - Voor welke groepen van werknemers wordt een POP opgesteld?
 - Waarom voor deze groepen van werknemers?
- Op welke manier komen bovenstaande zaken samen vanuit het perspectief van de werknemer?

7. Overleg binnen competentieontwikkeling

- Hoe zijn de verschillende bovenbesproken processen tot stand gekomen?
 - o Wie is hierin betrokken geweest
 - o Wat was de aanleiding hiervoor?
- Hoe wordt gecommuniceerd over de bovenbesproken processen? Via welk kanaal? (ondernemingsraad?)
- Is er inspraak van de werknemers over bovenstaande processen?
- Worden de vakbonden betrokken in bovenstaande processen?
- Wat betekent dit overleg voor u?
 - o Kan dit overleg verbeterd worden? Hoe?

8. Overheidsmaatregelen

- Maakt u gebruik van overheidsfinanciering of overheidsinitiatieven in een van bovenbesproken processen?
 - o Zoja, welke?
 - o Zonee, heeft u weet van mogelijkheden hieromtrent?
 - Indien ja, bent u van plan deze mogelijkheden te gebruiken en waarom (niet)?
- Welke rol ziet u weggelegd voor de overheid binnen alles i.v.m. competentieontwikkeling?
 - o Wat zijn uw verwachtingen naar de overheid toe?
- Vervult de overheid deze rol volgens u?
 - o Ziet u de overheid als een steunende partner in competentieontwikkeling?
 - o Zijn er remmende factoren vanuit de overheid?
- Zou de overheid nog meer inspanningen kunnen doen op het vlak van competentieontwikkeling.
 - o Zoja, op welke vlakken?
 - o Waarom op die vlakken?
 - o Wat zou u een goed initiatief van de overheid binnen competentieontwikkeling vinden?
 - Wanneer zou u zeker gebruik maken van deze initiatieven?
- Vindt u de overheid bereikbaar voor initiatieven omtrent competentieontwikkeling?
 - o Is er voldoende communicatie/wisselwerking?
 - o Op welke manier zou deze communicatie kunnen verbeteren?

9. Toekomst & Uitdagingen

- Zijn er bepaalde elementen binnen de voorgaande processen waaraan nog gesleuteld wordt?
 - o Zoja, waarom?
 - o Wat waren de afwegingen?
 - o Welke richting wordt ingeslagen?
- Wat zijn de projecten die op stapel staan binnen competentieontwikkeling?
 - o Hoe zal dit aangepakt worden?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor u binnen competentieontwikkeling?
 - o Indien u slechts 1 uitdaging zou kunnen kiezen om te realiseren, wat zou dit dan zijn en waarom?
 - o Hoe kunnen deze uitdagingen gerealiseerd worden?
- Wat zijn de belangrijkste vragen en onzekerheden voor de toekomst waarmee u geconfronteerd wordt binnen het domein?
 - o Kan de overheid hierin een steunende rol spelen? Op welke manier?
- Wat is uw droom op het vlak van bovenstaande processen?

10. Algemene evaluatie

- Wat is uw algemene evaluatie van de manier van werken?
 - o Sterke punten en zwakke punten?
 - o Belangrijkste sterke punt en belangrijkste zwakke punt?
 - o Indien u 1 iets zou kunnen kiezen om te veranderen, wat zou dit zijn en waarom?

11. Vragen lijnmanagement

- Wat is uw rol binnen loopbaanmanagement – performance management – competentie management?
- Wat wordt van u verwacht binnen dit kader?
- Zijn deze afspraken geformaliseerd?
- Is er ondersteuning voor uw rol op een bepaalde manier? Zou dit interessant kunnen zijn? Zoja, wat?
- Feedback op uw rol? Zoja, op welke manier? Zou dit interessant zijn?
- Op welke manier heeft u contact met HR en medewerkers ivm de verschillende activiteiten?

- Wat is uw algemene evaluatie van de manier van werken?
 - o Sterke punten en zwakke punten?
 - o Belangrijkste sterke punt en belangrijkste zwakke punt?
 - o Indien u 1 iets zou kunnen kiezen om te veranderen, wat zou dit zijn en waarom?
- Wat betekent competentieontwikkeling voor u?
- Bent u betrokken geweest met het opzetten van de verschillende activiteiten? Hoe is de communicatie daaromtrent gevoerd? Wat vond u van deze communicatie?

B. Vragenleidraad tweede bevraging

1. Organisatiestructuur- en strategie

- Eerst **algemene gegevens** checken vorige bevraging
 - o Sector:
 - o Activiteiten:
 - o Grootte:
 - o Werknemersprofiel:

- **Turbulente tijden**
 - o Welk is het huidige klimaat in de organisatie vandaag?
 - o Is er sinds de eerste bevraging in 2007 sprake van groei, stagnatie of inslinking?
 - o In welke mate zijn jullie ‘geraakt’ door de economische crisis?

- Zijn er substantiële veranderingen doorgevoerd in de **structuur en de strategie van de organisatie**? (vb. overnames, fusies, herstructureringen, plotse groei, enz.; vb. andere prioriteiten, andere targets, enz.)
 - o Welke waren deze veranderingen?
 - o Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?
 - o Welke impact hadden deze veranderingen?

- Zijn er substantiële veranderingen doorgevoerd in de **structuur en de strategie van het HR-departement**? (vb. andere structurering, nieuwe functie, enz.; vb. andere rol, functies, enz.)
 - o Welke waren deze veranderingen?
 - o Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?
 - o Welke impact hadden deze veranderingen?

2. Triggers voor competentieontwikkeling

- Wat betekent competentieontwikkeling voor jou vandaag?

- Welke zijn voor jou de **hoofdrede**nen om vandaag in competentieontwikkeling te investeren?
 - Blijven de redenen opgegeven in 2007 daarbij het belangrijkste of zijn de motieven toch enigszins veranderd? (War for talent, sturen van wn, multifunctionele wn, dynamische omgeving en groeiende organisatie)

- Welke vind je uit volgende lijst de **drie belangrijkste redenen** om als organisatie te **investeren** in competentieontwikkeling en kan je je keuze toelichten?
 - Goede arbeidsprestatie van de werknemers
 - Verhogen productiviteit
 - Blijvend en consistent presteren
 - Bekwaamheid van je personeel waarborgen
 - Brede inzetbaarheid van werknemers waarborgen
 - Werknemers stimuleren tot het ontwikkelen van hun loopbaan
 - Werknemers binden aan de organisatie
 - Hoort bij onze organisatie
 - Professionele bekwaamheid van de werknemers verhogen
 - Jobsatisfactie van werknemers verhogen
 - Werknemers de mogelijkheid bieden hun netwerk te vergroten

- Moest jullie organisatie op een bepaald moment kiezen **niet langer te investeren** in competentieontwikkeling, welke **drie redenen** uit volgende lijst zouden daarbij de belangrijkste motivatie tot deze beslissing zijn?
 - Omdat het aanbod op de markt niet past binnen het werklevens van mijn werknemers
 - Omdat het aanbod op de markt niet relevant is voor de job van mijn werknemers
 - Omdat mijn werknemers niet voldoen aan de toegangsvereisten voor deelname aan de cursussen
 - Omdat ontwikkeling niet onmiddellijk past bij mijn werknemers
 - Omdat ontwikkeling verandering en dus weerstand tegen verandering inhoudt
 - Omdat ontwikkeling niet belangrijk is voor mijn werknemers
 - Omdat er tijdsconflicten optreden
 - Omdat de nodige sociale steun ontbreekt voor ontwikkeling

- Zijn er veranderingen opgetreden in de **investering** in competentieontwikkeling?
 - o Om welke veranderingen gaat het?
 - o Welke redenen worden aangehaald voor deze veranderingen?

- Voor welke **doelgroep** wordt competentieontwikkeling in de eerste plaats geïmplementeerd?
 - o Voor de business als een strategisch instrument?
 - o Voor de werknemers als een ondersteunings- of begeleidingsinstrument?
 - o Voor HR als een werkinstrument om HR-tools en –processen te structureren?

3. Competentiemanagement

- Zijn er veranderingen opgedoken in jullie **visie op competentie management** in het algemeen?
 - o Zo ja,
 - Om welke veranderingen gaat het?
 - Wat zijn de achterliggende redenen voor deze veranderingen
 - Hoe is het veranderingsproces verlopen?
 - o Zo neen,
 - Zijn er bepaalde veranderingen die je graag zou doorgevoerd zien?
 - Wat is het argument achter deze verandering?
 - Denk je dat deze verandering er zal doorkomen?

- Is jullie **competentiemodel veranderd** sinds 2007? (competenties weg of extra, andere structurering van de competenties, enz.) (vereenvoudiging en internationalisatie)
 - o Om welke verandering gaat het precies?
 - o Wat was de reden achter deze verandering?
 - o Wat was de impact van deze verandering?
 - o Hoe werd deze verandering ingevoerd?

- Zitten er **leer- en/of loopbaancompetenties** in jullie model?

- Om welke leer-en loopbaancompetenties gaat het daarbij precies?
- Welke rol spelen deze competenties in jullie model?
- Waarom worden deze competenties wel/niet opgenomen in het model?
- Zo niet, zijn jullie van plan om deze in jullie model te integreren?
 - Hoe willen jullie dit doen?
 - Waarom willen jullie dit doen?

- Zijn er bepaalde **trends** die je opvallen binnen het geheel van competentie management?
 - Ben je van plan om deze trends te volgen of niet?
 - Waarom wel/niet?

- Voor welke **HR-processen** wordt competentieontwikkeling gebruikt? (werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, loopbaanmanagement, evaluatie en verloning)
 - Processen toegevoegd of verwijderd?
 - Is er een verandering in het gebruik van competenties in de organisatie?
 - Om welke veranderingen gaat het daarbij?
 - Redenen voor de veranderingen?

- Zijn er veranderingen opgetreden in de manier waarop de competenties **in kaart worden gebracht**?
 - Welke veranderingen?
 - Redenen voor de verandering?
 - Maken jullie gebruik van 360-feedback
 - Waarom wel/niet?
 - Zo ja, hoe wordt dit georganiseerd?
 - Worden ook de leer-en loopbaancompetenties van werknemers in kaart gebracht?
 - Hoe worden deze competenties in kaart gebracht?
 - Hoe worden deze competenties gebruikt/ingezet?

- Kan je je terugvinden in het opgestelde **model** voor het proces van competentieontwikkeling?
 - Waarom wel/niet?

- Wat zou je hieraan veranderen?
- In welke mate past je eigen organisatie hierin?
- Zou je naast de genoemde processen van training, werkplekleren en loopbaanmanagement nog andere processen benoemen als een cruciaal onderdeel van competentieontwikkeling?

4. Training

- Zijn er veranderingen opgetreden in de **algemene visie** op training in de organisatie?
 - Om welke veranderingen gaat het?
 - Redenen voor deze veranderingen?

- Is er een verandering opgetreden in de **investering** in training
 - Om welke verandering gaat het?
 - Zitten de veranderingen vooral in tijd of budget?
 - Redenen voor de verandering?

- Uit het model blijkt duidelijk dat training wordt ingebed in verschillende processen, zoals de behoefteanalyse voor de training en de follow-up na de training?
 - Is dit model toepasbaar voor jouw organisatie?
 - Hoe wordt de **behoefteanalyse** bij jullie uitgevoerd? (algemeen opleidingsplan, vaste opleidingstrajecten, POP, ad hoc)
 - Zijn er daarin veranderingen sinds 2007?
 - Zo ja, welke en waarom?
 - Zo neen, zijn er veranderingen die je graag geïmplementeerd zou zien?
 - Hoe wordt de **follow-up** bij jullie uitgevoerd? (evaluatie van opleiding, evaluatie van wn, bijdrage van opleiding, kennisdoorstroom)
 - Zijn er daarin veranderingen sinds 2007?
 - Zo ja, welke en waarom?
 - Zo neen, zijn er veranderingen die je graag geïmplementeerd zou zien?

- Welke **competenties** worden bij jullie hoofdzakelijk getraind?
 - o Enkel functionele competenties of ook leer-en loopbaancompetenties?
 - Hoe worden leer-en loopbaancompetenties getraind?
 - Welke opleidingsmethode?
 - welke resultaten?
 - waarom?

- Welke **opleidingsmethoden** worden hoofdzakelijk gebruikt?
 - o Zijn er nieuwe opleidingsmethoden geïntroduceerd sinds 2007?
 - Om welke opleidingsmethoden gaat het?
 - Om welke competenties gaat het?
 - Reden voor het introduceren van deze nieuwe opleidingsmethoden?

- Neem je bepaalde **trends/evoluties** weer binnen het trainingsdomein? (trend naar zelfstudie, kennisdoorstroom, coaching en mentoring)
 - o Om welke trends gaat het daarbij?
 - Volgen jullie deze trends?
 - Waarom wel/niet?

5. Werkpleklers

- Komt werkpleklers voor in jouw organisatie?
 - o Welke **rol** neemt werkpleklers daarbij in? (in vergelijking met training en loopbaanmanagement)
 - Frequentie van werkpleklers?
 - Functie van werkpleklers?
 - Kunnen jullie je daarbij vinden in de rol van werkpleklers als mediator/facilitator tussen training en loopbaanmanagement?
 - o Welke visie wordt er gehanteerd op werkpleklers?

- Wie is er **verantwoordelijk** voor werkpleklers?
 - o Welke rol wordt er daarbij toebedeeld
 - aan de werknemer?

- Aan de lijn?
- Aan HR?

- Welke **competenties** worden er daarbij hoofdzakelijk ontwikkeld in werkpleklers?
 - Functionele, leer-, loopbaancompetenties
 - Technische, generieke, leidinggevende competenties

- Welke **leervormen** worden er daarbij hoofdzakelijk gebruikt bij werkpleklers?
 - Mentoring, coaching, simulaties, ed.

- Wordt werkpleklers eerder **formeel of informeel** uitgewerkt?
 - Bestaan er uitgeschreven beleidsregels ivm werkpleklers?
 - Worden er duidelijke doelen opgesteld bij werkpleklers? ...

- Worden er **condities** gecreëerd ter stimulering van werkpleklers?
 - welke condities?
 - Stimulerende werkorganisatie (vb. werkoverleg, samenwerking, landschapsbureau, jobcontrole, enz.)
 - Individuele werkbegeleiding (vb. loopbaangesprekken, coaching, feedback)
 - Individuele leerbegeleiding (vb. pop, proefperiode, mentor, enz.)
 - Interne leernetwerken (werkgroepen, intervisiemomenten, zelfsturende teams, projectgroepen, enz.)
 - Externe leernetwerken (demonstraties, congressen, bijeenkomsten, bezoeken met externen)
 - Informatiesystemen voor kennisverwerking (vb. databanken, nieuwsbrief, vaktijdschriften, bib, ideeënbus, enz.)
 - Hoe worden deze condities gecreëerd?
 - Door wie worden deze condities gecreëerd?

- Uit de eerste bevraging in 2007 is gebleken dat loopbaanmanagement nog in de kinderschoenen staat
 - o Heeft er een verandering plaatsgevonden in jullie visie op loopbaanmanagement sinds 2007?
 - o Kende loopbaanmanagement sinds 2007 een verdere **evolutie** in jullie organisatie?
 - Hoe zag deze evolutie eruit?
 - Om welke veranderingen gaat het hierbij?
 - Redenen achter deze veranderingen?
 - o Hoe zien jullie zelf de verdere **toekomstige evolutie** in loopbaanmanagement binnen jullie organisatie?
 - Staan er bepaalde projecten op stapel inzake loopbaanmanagement?
 - Om welke projecten gaat het?
 - Redenen voor deze projecten?
 - Verloop van deze projecten?

- Hoe wordt er vandaag aangekeken op **mobiliteit**?
 - o Kijk van de werknemer, lijnmanager, HR?
 - o Verandering in de visie op mobiliteit?
 - o Verandering in de soorten mobiliteit (verticaal vs horizontaal)?
 - o Verandering in de praktijken ter stimulering van mobiliteit? (interne arbeidsmarkt, interne stages, doorbreken van silodenken)
 - Om welke veranderingen gaat het?
 - Redenen achter deze veranderingen?

- Hoe wordt loopbaanmanagement vandaag **georganiseerd** in jullie organisatie?
 - o Gesprek, development centre, enz.?
 - o Wordt er proactief of reactief gehandeld binnen de organisatie?
 - o Zijn er loopbaantrajecten uitgestippeld?
 - Zijn er vaste loopbaanpaden in de organisatie (vb. managementpad, expertenpad, enz.)
 - Wordt er een individueel loopbaanpad uitgewerkt?
 - o Zijn er duidelijke veranderingen hierin sinds 2007?
 - Om welke veranderingen gaat het?

- Redenen achter deze veranderingen?

- Wordt er binnen jullie organisatie ook aandacht besteed aan de **loopbaancompetenties**?
 - Om welke loopbaancompetenties gaat het?
 - Hoe worden deze loopbaancompetenties in kaart gebracht?
 - Hoe worden deze loopbaancompetenties verder gestimuleerd/ ontwikkeld?
 - Welke rol spelen deze loopbaancompetenties in de organisatie?

- Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met **talent**?
 - Welke evoluties kunnen daarin waargenomen worden in de organisatie?
 - Wat is jullie visie op talent management ten tijde van crisis?
 - Hoe wordt deze visie in jullie organisatie in praktijk gebracht?
 - Redenen achter deze visie?

- Welke **trends** nemen jullie waar inzake loopbaanmanagement vandaag de dag?
 - Volgen jullie deze trends?
 - Waarom wel/niet?

7. Verschillende actoren binnen competentieontwikkeling

- **Werknemer**
 - Wat is jullie visie op de rol van de werknemer?
 - Welke is de taak van de werknemer binnen competentieontwikkeling?
 - Welke ondersteuning krijgt de werknemer daarbij?
 - Is er daarbij een verandering/evolutie waar te nemen sinds 2007?
 - Om welke verandering gaat het?
 - Redenen voor deze verandering?
 - Zijn er daarbij zaken die je hierin nog graag veranderd ziet?
 - Welke?
 - Redenen?

- **Lijn**

- Wat is jullie visie op de rol van de lijn?
 - Welke is de taak van de lijn binnen competentieontwikkeling?
 - Welke ondersteuning krijgt de lijn daarbij?
 - Is er daarbij een verandering/evolutie waar te nemen sinds 2007?
 - Om welke verandering gaat het?
 - Redenen voor deze verandering?
 - Zijn er daarbij zaken die je hierin nog graag veranderd ziet?
 - Welke?
 - Redenen?

- **HR**

- Wat is jullie visie op de rol van HR?
 - Welke is de taak van HR binnen competentieontwikkeling?
 - Welke rol neemt HR daarbij op binnen competentieontwikkeling?
 - Is er daarbij een verandering/evolutie waar te nemen sinds 2007?
 - Om welke verandering gaat het?
 - Redenen voor deze verandering?
 - Zijn er daarbij zaken die je hierin nog graag veranderd ziet?
 - Welke?
 - Redenen?

- **Overheid**

- Welke verwachtingen koester je tov de overheid inzake competentieontwikkeling?
 - Heb je het gevoel dat deze verwachtingen zijn ingelost?
 - Zo ja, op welke manier worden deze ingelost?
 - Zo nee, welke acties zou de overheid moeten ondernemen om deze verwachtingen in te lossen?
- Van welke overheidsmaatregelen voor competentieontwikkeling maak je gebruik?
 - Zijn er nieuwe of recente maatregelen waarvan je gebruik maakt?

- Werk je mee of ben je aanwezig op congressen rond competentieontwikkeling ingericht door de overheid?
- Zijn er extra maatregelen die je graag ingevuld zou zien?

8. Uitkomsten van competentieontwikkeling

- Welke **uitkomsten/positieve gevolgen** verwacht jij dat competentieontwikkeling zal hebben
 - voor je werknemers?
 - voor je organisatie?
- Kan jij je terugvinden in de uitkomsten vooropgesteld in **het model**?
 - Waarom wel/niet?
- Hoe tonen jullie de **positieve meerwaarde** aan van competentieontwikkeling?
 - Tov de business
 - Tov de lijn
 - Tov de werknemers
- **Meten** jullie de positieve uitkomsten van competentieontwikkeling in de organisatie?
 - Hoe verloopt deze meting?
 - Tot welke resultaten leidt deze meting?

9. Trends en uitdagingen

- Welke **recente trends** neem je waar binnen competentieontwikkeling?
 - Volgt jouw organisatie deze trends?
 - Waarom wel/niet?
- Welke recente trends neem je waar **binnen jouw eigen organisatie**?
 - Hoe manifesteren deze trends zich binnen jouw organisatie?
 - Redenen achter deze trends?
- Als we kijken naar de **uitdagingen van 2007**

- In welke mate werden deze uitdagingen verwezenlijkt?
 - Waarom werden deze uitdagingen wel/niet verwezenlijkt?
 - Hoe verliep het proces rond deze uitdaging?
- Nieuwe tijden, **nieuwe uitdagingen**?
- Welke uitdagingen zie je vandaag voor jouw eigen organisatie weggelegd op het domein van competentieontwikkeling?
 - Binnen huidige economische crisis?
 - Maar ook op lange termijn?
 - Welk doel heb je met je eigen organisatie voor ogen inzake competentieontwikkeling?

C. Vragenleidraad derde bevraging

1. Organisatiestructuur en -strategie

- Eerst **algemene gegevens** checken vorige bevraging
 - o Sector
 - o Activiteiten: profit/non-profit, hoofdactiviteit
 - o Grootte
 - o Werknemersprofiel: % arbeiders en bedienden, tijdelijke werknemers, contractuelen-statutairen
- **Impact crisis?**
 - o Wat is het huidige klimaat in de organisatie vandaag?
 - o Is er sinds de vorige bevraging sprake van groei, stagnatie of inkrimping?
 - o In welke mate zijn jullie ‘geraakt’ door de economische crisis? In welke mate ervaren jullie nu nog een impact van de economische crisis? Welke doelgroepen van personeel werden hierin eventueel het meest / minst beïnvloed?
 - o Was de economische crisis vooral een kans of eerder een bedreiging voor jullie bestaande competentie-managementsysteem?
 - Werd er specifiek nagedacht over welke competenties zeker moesten blijven en verder ontwikkeld dienden te worden?
 - Heeft de crisis ervoor gezorgd dat de investeringen in competentie-management (tijdelijk) teruggedrongen werden?
 - Indien dit tijdens het vorige gesprek het geval was: werd de draad intussen heropgenomen van wat “on hold” werd gezet?
- Zijn er substantiële veranderingen doorgevoerd in de **structuur en de strategie van de organisatie**? (vb. overnames, fusies, herstructureringen, plotse groei, enz.; vb. andere prioriteiten, andere targets, enz.)
 - o Welke waren deze veranderingen?
 - o Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?
 - o Welke impact hadden deze veranderingen?

- Zijn er substantiële veranderingen doorgevoerd in de **structuur en de strategie van het HR-departement**? (vb. andere structurering, nieuwe functie, enz.; vb. andere rol, functies, enz.)
 - o Welke waren deze veranderingen?
 - o Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?
 - o Welke impact hadden deze veranderingen?

2. Triggers voor competentieontwikkeling

- Wat betekent competentieontwikkeling vandaag voor uw organisatie? (Deze vraag enkel stellen indien de crisis niet ter sprake kwam/niet relevant was)
 - o Hoe belangrijk is competentieontwikkeling binnen uw organisatie – is er hierin een wijziging ten opzichte van de vorige bevraging?
 - Zo ja, welke veranderingen?
 - Welke redenen worden aangehaald voor deze veranderingen?
 - o Is jullie visie op competentie management veranderd sinds de vorige bevraging?
 - Zo ja, welke veranderingen? Redenen?
 - Zo neen, zou je graag iets veranderen? Waarom?
- Zijn er veranderingen opgetreden in de investering van uw organisatie in competentieontwikkeling?
 - o Wat zijn deze veranderingen?
 - o Welke redenen worden aangehaald voor deze veranderingen?
- Welke zijn de hoofdredenen voor uw organisatie om vandaag in competentieontwikkeling te investeren?
 - o Ziet u hierin verschuivingen over de verschillende jaren heen of blijven de hoofdredenen toch voornamelijk dezelfde?
 - o Indien er verschuivingen zijn: welke zijn deze verschuivingen en wat is de reden van deze verschuivingen?

3. Competentiemanagement

- Competentiemodel

- Staat het competentiemodel vast of wordt dit regelmatig herzien?
 - Hoe vaak?
 - Redenen voor herziening?
 - Wordt een strategieverandering binnen de organisatie ook weerspiegeld in het competentiemodel?
- Hebben jullie veranderingen doorgevoerd in jullie competentiemodel sinds de vorige bevraging?
 - Waarom?
 - Impact van deze verandering?
 - Hoe werd de verandering doorgevoerd?
- Welke soorten competenties zijn opgenomen in het competentiemodel?
 - Generieke versus functiespecifieke competenties?
 - Welke categorieën van competenties komen voor in de competentiemodellen? (functionele, leer- en loopbaancompetenties)
- Welke specifieke competenties zitten in het competentiemodel van uw organisatie?
 - Waarom juist die competenties?
 - Hoe werd bepaald welke competenties opgenomen zouden worden in het competentiemodel?
- Competentieprofielen
 - Ziet u veranderingen doorheen de tijd in de competentieprofielen binnen uw organisatie?
 - Welke?
 - Redenen?
 - Welke competenties komen specifiek voor in de competentieprofielen binnen uw organisatie?
 - Zijn jullie bezig met competentieprognoses – het voorspellen van de competenties die binnen uw organisatie nodig zullen zijn op (middel)lange termijn? Evalueert u de toekomstige competentiebehoeften binnen uw organisaties?
 - Zo ja, hoe? Zo neen, waarom niet?
 - Spelen jullie hier ook proactief op in? Nemen jullie specifieke maatregelen?

- Zo ja, welke?
 - Zo neen, waarom niet?
 - Denken jullie na over de impact van economische (globalisering en liberalisering, economische crisis), technologische (technologische innovaties en stijgend belang van IT), ecologische (schaarste van natuurlijke hulpbronnen, belang van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen) of politieke/institutionele (toenemende regel- en wetgeving) ontwikkelingen op de competenties die nodig zijn binnen uw organisatie? Hoe speelt u hierop in?
 - Men spreekt recent bijvoorbeeld vaak over de evolutie naar een groene economie. Volgt u dit debat actief op?
 - Denkt u na over de implicaties hiervan op het competentiebeleid in uw organisatie?
 - Hoe speelt u hierop in?
 - Resulteert dit dan ook in veranderingen in jullie competentieprofielen?
 - Ook technologische innovaties hebben een sterke invloed op de competenties die nodig zijn binnen organisaties, vb. toenemende complexiteit en automatisatie. Wordt uw organisatie geconfronteerd met deze problematiek?
 - Hoe spelen jullie hierop in?
 - Worden deze veranderingen weerspiegeld in jullie competentieprofielen?
 - Gebeurt er iets rond competentieprognoses op sectorniveau?
 - Volgt u dit actief op?
 - Denkt u na over de implicaties hiervan voor het competentiebeleid in uw organisatie?
 - Welke competenties zullen volgens u belangrijker worden in de toekomst? Welke zullen volgens u minder belangrijk (of zelfs overbodig) worden?
- Screenen van competenties
- Welke praktijken gebruikt uw organisatie om de competenties van medewerkers in kaart te brengen?

- Waarom juist die praktijken?
- Zijn hierin veranderingen opgetreden? Redenen voor de verandering?
- Zijn die praktijken aangepast aan de specifieke context en cultuur van uw organisatie? Zo ja, op welke manier?
- Waarin ligt volgens u de sterkte van deze praktijken? Wat maakt dat het best practices zijn?
- Hoe meet u de aanwezige competenties bij uw werknemers? (screenen van competenties, gedragsindicatoren?)

- Waardering van competenties
 - Welke praktijken gebruikt uw organisatie om de competenties van medewerkers te erkennen?
 - Worden hieraan ook beloningen gekoppeld?

- Competentieontwikkeling
 - Welke praktijken gebruikt uw organisatie om de competenties van de medewerkers te ontwikkelen?
 - Waarom juist die praktijken?
 - Zijn die praktijken aangepast aan de specifieke context en cultuur van uw organisatie?
 - Waarom zijn deze praktijken volgens u zo geschikt om aan competentieontwikkeling te doen? Wat maakt dat het best practices zijn?
 - Wat is de meerwaarde van de verschillende praktijken?
 - Hoe beslist u welke methode van competentieontwikkeling gekozen zal worden?
 - Zijn er nieuwe methoden die gehanteerd zullen worden in de toekomst? Welke? Waarom?
 - Waar haalt u de inspiratie voor het invoeren van competentieontwikkeling in het algemeen en de verschillende praktijken in het bijzonder?
 - Waar vindt u de tools/instrumenten voor competentieontwikkeling?
 - Ervaart u specifieke moeilijkheden op dit gebied?
 - Welke uitkomsten verwacht u dat competentieontwikkeling zal hebben?
 - Voor de organisatie?

- Voor de werknemers?
- Hoe wordt de return on investment van competentieontwikkeling bepaald in uw organisatie?
 - Hoe tonen jullie de meerwaarde van competentieontwikkeling voor uw organisatie aan (tov business, lijn en werknemers)?
 - Wordt dit gemeten? Hoe?
 - Welke moeilijkheden ervaar je hierbij?
- Welke competenties worden ontwikkeld binnen uw organisatie?
 - Ligt de nadruk op het ontwikkelen van functiespecifieke en organisatiespecifieke competenties of is er ook aandacht voor bredere competenties?
 - Waarom?
 - Voor- en nadelen van deze aanpak?
- Kan je je terugvinden in het opgestelde model voor het proces van competentieontwikkeling?
 - Waarom wel/niet?
 - Herken je dit model binnen je eigen organisatie?
 - Zou je nog extra elementen toevoegen aan het model?

4. Training

- Zijn er veranderingen opgetreden in de trainingen die u organiseert in uw organisatie?
 - Welke veranderingen?
 - Redenen?
- Zijn er veranderingen opgetreden in de investeringen in training?
 - Welke veranderingen?
 - Redenen?
- Welke competenties worden voornamelijk ontwikkeld via training?
- Welke opleidingsmethoden worden gebruikt binnen uw organisatie?
 - Veranderingen sinds de laatste bevraging?
 - Nieuwe trends?
- Hoe evalueert u het effect van trainingen binnen uw organisatie?

- Heeft uw organisatie een opleidingsplan? Wat houdt dit juist in?
- Doet u voor opleidingen beroep op externe financiering? Welke? Voordelen/nadelen?
- Toekomst en uitdagingen?

5. Werkpleklersen

- Wat is de visie van uw organisatie op werkpleklersen?
 - Hoe belangrijk is werkpleklersen binnen uw organisatie?
 - Waarom stimuleert uw organisatie werkpleklersen?
 - Wat zijn de specifieke stimuli voor uw organisatie om aan werkpleklersen te doen?
- Welke soort competenties worden voornamelijk ontwikkeld via werkpleklersen?
- Welke vorm neemt werkpleklersen aan in uw organisatie?
 - Welke specifieke praktijken/tools werden hiervoor opgezet?
 - Zijn hierin veranderingen opgetreden sinds de laatste bevraging?
 - Zijn er specifieke beleidsregels in uw organisatie omtrent werkpleklersen? Of wordt werkpleklersen eerder informeel geïmplementeerd en hoe dan?
- Hoe wordt de effectiviteit van werkpleklersen nagegaan?
- Zijn er in uw organisatie specifieke maatregelen genomen om werknemers te stimuleren om aan werkpleklersen te doen?
 - Welke?
 - Voor- en nadelen van deze maatregelen?
- Wie is verantwoordelijk voor werkpleklersen binnen de organisatie?
- Toekomst en uitdagingen?

6. Loopbaanmanagement

- Is jullie visie op loopbaanmanagement veranderd sinds de vorige bevraging?
 - Hoe is loopbaanmanagement verder geëvolueerd in uw organisatie sinds de laatste bevraging?

- Zijn er veranderingen opgetreden in de investering van uw organisatie in loopbaanmanagement?
 - Welke? Redenen?
 - Wat zijn de belangrijkste redenen voor uw organisatie om te investeren in loopbaanmanagement?
 - Wat zijn barrières voor uw organisatie om te investeren in loopbaanmanagement?
- Welke competenties probeert u vooral te ontwikkelen bij werknemers met behulp van loopbaanmanagement?
 - Op welke manier?
 - Hoe belangrijk zijn die competenties voor uw organisatie?
- Welke vorm neemt loopbaanmanagement aan binnen uw organisatie?
 - Welke specifieke praktijken/tools werden hiervoor opgezet?
 - Zijn hierin veranderingen opgetreden sinds de laatste bevraging?
 - Zijn deze tools specifiek aangepast aan de context en de cultuur van uw organisatie?
 - Wat maakt dat deze tools best practices zijn voor uw organisatie?
- Hoe wordt het effect van loopbaanmanagement gemeten?
- Welke actoren spelen een rol binnen loopbaanmanagement in uw organisatie?
 - Wie is verantwoordelijk voor de implementatie van loopbaanmanagement op de werkvloer? Worden er specifieke opleidingen voorzien voor deze verantwoordelijken? Hoe worden zij hierin ondersteund?
 - Hoe probeert u werknemers te stimuleren om zelf hun loopbaan in handen te nemen? Zijn hiervoor bepaald tools aanwezig in de organisatie?
- Welke soorten mobiliteit worden gestimuleerd in uw organisatie? Welke tools/praktijken worden hiervoor gebruikt?
- Bij de vorige bevraging zagen we een verschuiving van loopbaanmanagement naar talent management.
 - Heeft deze verandering zich doorgezet binnen uw organisatie?
 - Zijn de tools/processen dan ook aangepast? In welke zin? Hoe verliep dit proces?

- Wat is voor uw organisatie het verschil tussen loopbaanmanagement en talent management?
- Waarin ligt volgens u de meerwaarde van een talent management benadering?
- Toekomst en uitdagingen?

7. Doelgroepen van competentieontwikkeling

- Voor wie wordt competentieontwikkeling in de eerste plaats geïmplementeerd?
 - Voor de business als strategisch instrument?
 - Voor de werknemers als ondersteunings- of begeleidingsinstrument?
 - Voor HR als werkinstrument om HR-tools en –processen te structureren?
- Wat zijn binnen uw organisatie de belangrijkste doelgroepen voor competentieontwikkeling of worden alle initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling georganiseerd voor alle werknemers?
 - Waarom deze doelgroepen?
 - Op welke competenties wordt ingezet voor welke groepen? (vb. zijn er verschillen tussen starters en mensen met meer ervaring? Verschillen tussen arbeiders en bedienden? Worden er andere competenties ontwikkeld voor high potentials? Enz.)
 - Ziet u in de toekomst enige veranderingen in de doelgroepen voor competentieontwikkeling binnen uw organisatie?
- Is er een competentieprofiel voor alle functies in uw organisatie?
 - Zo, neen: voor welke functies niet? Redenen?
- Worden dezelfde competentieontwikkelingspraktijken georganiseerd voor mannen en vrouwen?
 - Bereikt u de ene groep beter dan de andere? Of ondervindt u hierin geen verschillen?
 - Merkt u dat bepaalde praktijken beter aanslaan bij mannen of vrouwen?
 - Merkt u dat mannen of vrouwen meer initiatieven nemen om zelf hun competenties te ontwikkelen?
 - Ondervindt u dat mannen of vrouwen meer gefocust zijn op het ontwikkelen van andere soorten competenties?

- Heeft dit dan ook een invloed op de loopbaanstappen die mannen en vrouwen zetten?
- Welke doelgroepen beoogt men binnen uw organisatie met de verschillende praktijken die ingezet worden voor competentieontwikkeling?
 - Merkt u dat bepaalde instrumenten beter werken voor bepaalde groepen werknemers? (vb. starters, oudere werknemers, verschillen volgens functieniveau, verschillen volgens opleiding, ...)
 - Merkt u dat bepaalde instrumenten beter aanvaard worden door bepaalde groepen werknemers? (vb. starters, oudere werknemers, verschillen volgens functieniveau, verschillen volgens opleiding, ...)
- Waar wordt de behoefte aan competentieontwikkeling het meest gevoeld binnen uw organisatie?
- Specifiek voor oudere werknemers: past u het competentiebeleid aan aan deze doelgroep?
 - Welke specifieke uitdagingen ervaart u hierbij?
 - Wordt er nog over competentieontwikkeling gesproken vanaf een bepaalde leeftijd? Eventueel: welke?
 - Besteedt u specifiek aandacht aan oudere werknemers binnen uw competentieontwikkelingsbeleid?
 - Onderneemt u speciale initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling voor oudere werknemers?
- Knelpuntvacatures
 - Word uw organisatie geconfronteerd met vacatures die moeilijk ingevuld geraken/knelpuntvacatures? Welke?
 - Spelen jullie hierop in?
 - Zo ja, hoe? Effect?
 - Zo neen, waarom niet?
 - Voorzien jullie specifieke competentieontwikkelingspraktijken die ervoor kunnen zorgen dat de vacatures sneller ingevuld worden? Vb. minder hoge eisen stellen aan de sollicitanten en hen dan binnen de organisatie opleiden

- Hoe worden de verschillende praktijken rond competentieontwikkeling op elkaar afgestemd binnen uw organisatie?
 - o Hoe vullen de verschillende praktijken die uw organisatie hanteert voor competentieontwikkeling elkaar aan?
 - o Hoe worden de initiatieven rond training, werkplekleren en loopbaanmanagement op elkaar afgestemd?
- Zijn de initiatieven die uw organisatie onderneemt op het vlak van competentieontwikkeling gekoppeld aan andere (HR-)processen?
 - o Link met werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, loopbaanmanagement, evaluatie en verloning?
 - o Zijn hierbij veranderingen opgetreden sinds de laatste bevraging?
 - Welke veranderingen?
 - Wat is de reden van deze veranderingen?
- Zijn de initiatieven die uw organisatie onderneemt op het vlak van competentieontwikkeling gekoppeld aan de organisatiestrategie?
 - o Zo ja: Op welke manier? Waarin ligt hierbij volgens u de meerwaarde?
 - o Zo neen: Waarom niet?
- Op welke manier zorgt competentie management binnen uw organisatie voor verticale en horizontale integratie?
- Wordt competentie management op dezelfde manier geïmplementeerd in de verschillende vestigingen van het bedrijf?
 - o Zo neen, waarom niet? Waar liggen de verschillen?
 - o Zijn er centrale richtlijnen inzake competentie management die opgelegd worden vanuit de moederorganisatie?
- Zijn er externe factoren die een invloed gehad hebben op de manier waarop competentie management ingevuld wordt binnen uw organisatie? Welke?

9. Verschillende actoren

- Wat is de **rol van de organisatie** binnen competentieontwikkeling?
 - o Hoe creëert uw organisatie draagvlak voor de verschillende initiatieven op het vlak van competentie management?

- Worden er overlegmomenten of werkgroepen georganiseerd? Welke partijen worden hierin betrokken?
 - Hoe wordt gecommuniceerd over de verschillende initiatieven? Wiens verantwoordelijkheid is dit?
 - Hebben de verschillende groepen zelf inspraak gehad bij het opstellen van de competentieprofielen en het competentiemodel?
- Wat is volgens u de **rol van de lijnmanager** binnen het competentieverhaal?
- Wat verwacht u specifiek van leidinggevenden? Hoe dienen zij competentieontwikkeling te implementeren binnen hun afdeling?
 - Hoe ondersteunt u leidinggevenden hierin?
 - Krijgen zij hiertoe specifieke opleidingen/trainingen? Duur en frequentie van deze trainingen?
 - Neemt uw organisatie voldoende initiatieven op dit vlak of zou u hierin toch nog graag verbetering zien?
 - Hoe stimuleert uw organisatie lijnmanagers om het competentiegebeuren te implementeren op de werkvloer?
- Wat is de **rol van het individu** binnen competentieontwikkeling?
- Hoe stimuleert uw organisatie werknemers om aan competentieontwikkeling te doen?
 - In welke mate mag het individu mee bepalen welke competenties hij/zij zal ontwikkelen?
 - Merken jullie een evolutie in de houding van de werknemer ten opzichte van competentieontwikkeling?
- Zijn er nog **andere actoren binnen de organisatie** die een rol spelen voor competentieontwikkeling binnen uw organisatie?
- Wie?
 - Wat is hun rol?
 - Wat verwacht u juist van hen?
- Welke **actoren buiten de organisatie** spelen een rol voor competentieontwikkeling binnen uw organisatie (vb. sector, vakbond, overheid, enz.)

- Wat is de rol van elk van deze actoren?
- Wat verwacht u juist van hen?

10. Overheidsmaatregelen

- Welke overheidsmaatregelen ter ondersteuning van competentieontwikkeling gebruiken jullie?
 - Waarom gebruiken jullie die maatregelen?
- Zijn er andere maatregelen waarvan u ook op de hoogte bent maar waarvan u geen gebruik maakt?
 - Waarom niet?
- Wat zijn voor uw organisatie barrières om gebruik te maken van de maatregelen die de overheid aanbiedt op het vlak van competentieontwikkeling?
- Welke ondersteuning missen jullie nog vanuit de overheid?
 - Behoefte aan nieuwe maatregelen?
 - Bestaande maatregelen die nog verbeterd kunnen worden?
 - Wat zou u een goed initiatief vanuit de overheid op het vlak van competentieontwikkeling vinden?
- Hoe zou de overheid volgens u organisaties kunnen stimuleren om te starten met competentieontwikkeling?
- Gebeurt er iets rond competentieontwikkeling op sectorniveau? Is er een specifiek beleid rond competentieontwikkeling op sectorniveau?
 - Onderneemt uw sectorfonds bepaalde initiatieven om competentieontwikkeling binnen organisaties te stimuleren?
 - Welke initiatieven?
 - Maakt u hier gebruik van?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo neen, waarom niet?
 - Verwacht u hierin enige verandering in de toekomst?
 - Vindt u dat er meer initiatieven genomen mogen worden op het niveau van het sectorfonds?
 - Welke initiatieven zijn er nu nog niet waar u zeker gebruik van zou maken?

- Hoe kan uw sectorfonds competentieontwikkeling binnen uw organisatie ondersteunen?

11. Trends en uitdagingen

- In welke mate heeft u de uitdagingen waar u bij de vorige bevraging voor stond verwezenlijkt? Hoe verliep dit proces?
- Welke trends en uitdagingen ziet u in het veld van competentieontwikkeling voor de toekomst?
 - o Algemeen?
 - o Specifiek voor eigen organisatie?
 - o Korte en lange termijn?
 - o Link / verschil met talent management waarover de laatste tijd zoveel te doen is?
- Hoe wil u competentieontwikkeling verder uitbouwen binnen uw organisatie in de toekomst?
 - o Welke specifieke praktijken wenst u op te zetten?
 - o Welke tools wil u nog implementeren?
- Wat zijn uw belangrijkste vragen en onzekerheden voor de toekomst inzake competentieontwikkeling?
- We hebben u gedurende 5 jaar gevolgd – stel dat we hier over 5 jaar terug zouden staan, wat hoopt u dan te hebben verwezenlijkt op dit vlak; zal het woord competentieontwikkeling nog in het HR-jargon voorkomen denkt u?

Bijlage 2: Kwantitatieve bevraging organisaties

Welke vind je uit volgende lijst de **drie belangrijkste redenen** om als organisatie te **investeren** in competentieontwikkeling?

- Goede arbeidsprestatie van de werknemers
- Verhogen productiviteit
- Blijvend en consistent presteren
- Bekwaamheid van je personeel waarborgen
- Brede inzetbaarheid van werknemers waarborgen
- Werknemers stimuleren tot het ontwikkelen van hun loopbaan
- Werknemers binden aan de organisatie
- Hoort bij onze organisatie
- Professionele bekwaamheid van de werknemers verhogen
- Jobsatisfactie van werknemers verhogen
- Werknemers de mogelijkheid bieden hun netwerk te vergroten

Moest jullie organisatie op een bepaald moment kiezen **niet langer te investeren** in competentieontwikkeling, welke **drie redenen** uit volgende lijst zouden daarbij de belangrijkste motivatie tot deze beslissing zijn?

1. Omdat het aanbod op de markt niet past binnen het werkleven van mijn werknemers
2. Omdat het aanbod op de markt niet relevant is voor de job van mijn werknemers
3. Omdat mijn werknemers niet voldoen aan de toegangsvereisten voor deelname aan de cursussen
4. Omdat ontwikkeling niet onmiddellijk past bij mijn werknemers
5. Omdat ontwikkeling verandering en dus weerstand tegen verandering inhoudt
6. Omdat ontwikkeling niet belangrijk is voor mijn werknemers
7. Omdat er tijdsconflicten optreden
8. Omdat de nodige sociale steun ontbreekt voor ontwikkeling

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
COMPETENTIEMANAGEMENT												
<i>Competentiemodel</i>												
1. Opstellen van een competentiemodel	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Opstellen van competentiefiches	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Definiëren van functionele competenties	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
4. Definiëren van leercompetenties	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5. Definiëren van loopbaancompetenties	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<i>HR-processen</i>												

Best Practices in Competentieontwikkeling

1. Gebruik van competenties bij werving en selectie	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Gebruik van competenties bij opleiding en ontwikkeling	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Gebruik van competenties bij loopbaanmanagement	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
4. Gebruik van competenties bij evaluatie	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5. Gebruik van competenties bij verloning	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5a. Gebruik van competenties bij het bepalen van salarisverhogingen	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5b. Gebruik van competenties bij het bepalen van bonussen	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<i>In kaart brengen van competenties</i>												
1. Goed gesprek	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Assessment Centre	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. 360°-feedback	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

Best Practices in Competentieontwikkeling

4. Zelfbeoordeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Beoordeling door leidinggevende	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6. Beoordeling door collega's	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
7. Beoordeling door klanten	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
TRAINING												
<i>trainingsinhoud</i>												
1. Technische competenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Generieke competenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Functionele competenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Leercompetenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Loopbaancompetenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Trainingsmethode</i>												
1. Klassikale opleiding ex catheder	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Klassikale opleiding interactief	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Workshops	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Interne coaching	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

Best Practices in Competentieontwikkeling

5. Externe coaching	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6. Meter-en peterschap	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
7. Formele mentoring	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
8. Simulatie-oefeningen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
9. Business Academies	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
10. E-learning	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
11. Zelfstudie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
12. Werkplekleren	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Behoeftanalyse</i>												
1. Algemeen opleidingsplan	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Vaste opleidingstrajecten	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Persoonlijke ontwikkelingsplannen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Ad hoc	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Opvolging</i>												
1. Analyseren ROI van training	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Happy sheet: tevredenheid met de	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

Best Practices in Competentieontwikkeling

opleiding nagaan via evaluatieformulier												
3. Tevredenheid van de opleiding nagaan via gesprek	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Evalueren kennis van de werknemer via examens ed	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Evalueren kennis van de werknemer on the job	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6. Stimuleren van kennisdoorstroom	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6a. Oprichten van werkgroepen rond bepaalde topics	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6b. Procedures voor kennisdeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6c. Presenteren van het geleerde aan anderen (trainee wordt trainer)	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Overheid</i>												
1. Gebruik maken van overheids-subsidies voor trainingen	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Gebruik maken van opleidingen ingericht door de overheid	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4

3. Gebruik maken van fondsen voor het ondersteunen van interne opleidingsprojecten (vb.ESF)	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
LOOPBAANMANAGEMENT												
<i>Loopbaanonderzoek</i>												
1. Inlassen van loopbaangesprekken	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1a. Inlassen van loopbaangesprek met leidinggevende	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1b. Inlassen van loopbaangesprek met interne loopbaanadviseur	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1c. Inlassen van loopbaangesprek met externe loopbaanadviseur	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Inschatten van het potentieel	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2a. Uitvoeren van development centres	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2b. Opstellen van een individueel loopbaanplan	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Loopbaanpaden</i>												
1. Uitwerken van vaste loopbaanpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4

Best Practices in Competentieontwikkeling

1a. Uitwerken van managementpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
1b. Uitwerken van expertpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
1c. Uitwerken van projectpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<i>Mobiliteit</i>												
1. verticale bewegingen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1a. Creëren van verschillende loopbaanstappen in een functie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1b. Interne selectieprocedure voor promotie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. horizontale bewegingen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2a. jobrotatie binnen BU	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2b. jobrotatie over BU	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2c. internationale bewegingen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2d. Jobverrijking door meer verantwoordelijkheden	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Interne arbeidsmarkt openstellen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Interne stages	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

<i>Talent Management</i>												
1. Opstellen van een Talent Management programma	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Aparte opleidingstrajecten uitwerken	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Aparte loopbaantrajecten uitwerken	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<i>Overheid</i>												
1. Gebruik maken van overheids-subsidies voor loopbaanbegeleiding	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Gebruik maken van externe loopbaanbegeleiding ingericht door de overheid	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Gebruik maken van fondsen voor het ondersteunen van loopbaanprojecten	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4

Bijlage 3: Kwantitatieve vragenlijst werknemers

Participatie van werknemers in competentieontwikkeling

Respondenten gaven op een vijfpunten schaal (1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak, 5 = altijd) aan hoe vaak ze gebruik maakten van de volgende initiatieven of mogelijkheden die aangeboden werden door hun organisatie:

1. Een meer ervaren collega als mentor die u begeleidt in uw job en van wiens expertise u bijleert.
2. Opleidingen gericht op het verbeteren van uw technische competenties.
3. Opleidingen gericht op het verbeteren van uw algemene competenties zoals uw communicatie, uw talen, enz.
4. Klassikale opleidingen waarbij de focus ligt op kennis verwerven.
5. Een interne coach die u begeleidt in uw persoonlijke ontwikkeling.
6. Workshops waarin u nieuwe competenties ontwikkelt door interactie.
7. Een peter of meter bij wie u terecht kan met allerlei problemen
8. Werkgroepen waarin werknemers van verschillende departementen werken rond eenzelfde thema
9. Een loopbaangesprek met uw baas.
10. Een loopbaangesprek met een interne loopbaanadviseur.
11. Workshops/opleidingen die u helpen bij de uitbouw van uw loopbaan.
12. Solliciteren voor interne vacatures.

Gepercipieerde ondersteuning voor competentieontwikkeling

Respondenten gaven op een vijfpunten schaal (1 = helemaal niet akkoord, 2 = eerder niet akkoord, 3 = neutraal, 4 = eerder wel akkoord, 5 = helemaal akkoord) aan in welke mate zij instemden met de volgende stellingen:

1. Ik krijg de nodige tijd en middelen om mijn competenties verder te ontwikkelen.
2. Ik kan beroep doen op een persoonlijk ontwikkelingsplan, zodat ik weet welke vaardigheden ik moet ontwikkelen en hoe ik dit moet doen.
3. Mijn baas geeft mij regelmatig feedback over mijn prestaties.
4. Mijn bedrijf biedt nieuwe en creatieve opleidingen aan.

5. Mijn baas zorgt ervoor dat ik al doende kan leren door mij uitdagende opdrachten te geven.
6. Mijn collega's geven mij regelmatig feedback over mijn werk.
7. Ik kan binnen mijn bedrijf regelmatig van job veranderen (zonder promotie) om zo nieuwe competenties te ontwikkelen.
8. Mijn baas zorgt ervoor dat ik de competenties ontwikkel die ik nodig heb voor mijn loopbaan.
9. Alle informatie over loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie is vlot beschikbaar.
10. Ik krijg werk toegewezen waardoor ik competenties voor de toekomst kan ontwikkelen.
11. Ik kan beroep doen op een individueel loopbaanplan, zodat ik weet waar ik naartoe kan in mijn organisatie en welke competenties ik daarvoor nodig heb.
12. Ik krijg binnen mijn bedrijf de mogelijkheid om competenties te ontwikkelen die ik nodig heb om te promoveren naar hogere functies