



## Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal

---

"Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal", er is vrijwel geen organisatie te vinden die dit niet openlijk belijdt. Toch besluiten veel minder organisaties als logische consequentie ook maximaal aandacht te gaan besteden aan het ontwikkelen van dit kapitaal. En dan te bedenken dat het woord 'managen' is afgeleid van 'man' - 'aging': het volwassen maken, laten groeien van je medewerkers. Het managen van het menselijk potentieel krijgt pas de laatste jaren een steeds belangrijker plaats aan aan de bestuursstafels in Nederland. Personeelsmanagement is zelfs een hip vak geworden, met de bijbehorende trendy terminologie als human resource management, human talent management en human capital management.

Trendy benamingen of niet, in de kern heeft zich er wel een belangrijke accentverschuiving voorgedaan. Van 'de medewerker als werknemer' naar het optimaal benutten en inzetten van kennis en vaardigheden van medewerkers. Van 'opleiding en training' naar een optimale ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers waarbij zowel rekening gehouden wordt met het belang van de organisatie als met het individuele (lange termijn loopbaan) belang van de medewerker.

Hoge productiviteit, grote betrokkenheid, een laag ziekteverzuim, weinig verloop en tevreden medewerkers: de klassieke doelstellingen van personeelsmanagement staan nog steeds recht overeind. Nieuw is de systematische aandacht voor de inzet en ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers. Want hoe hard het ook moge klinken, een medewerker is vóór alles een resource die toegevoegde waarde moet leveren voor de organisatie. En uiteraard niet alleen voor de organisatie; voor een carrière in een open en snel veranderende netwerkmaatschappij is het ook voor de individuele medewerker van het grootste belang om weloverwogen te investeren in de ontwikkeling van zijn eigen kennis en vaardigheden.

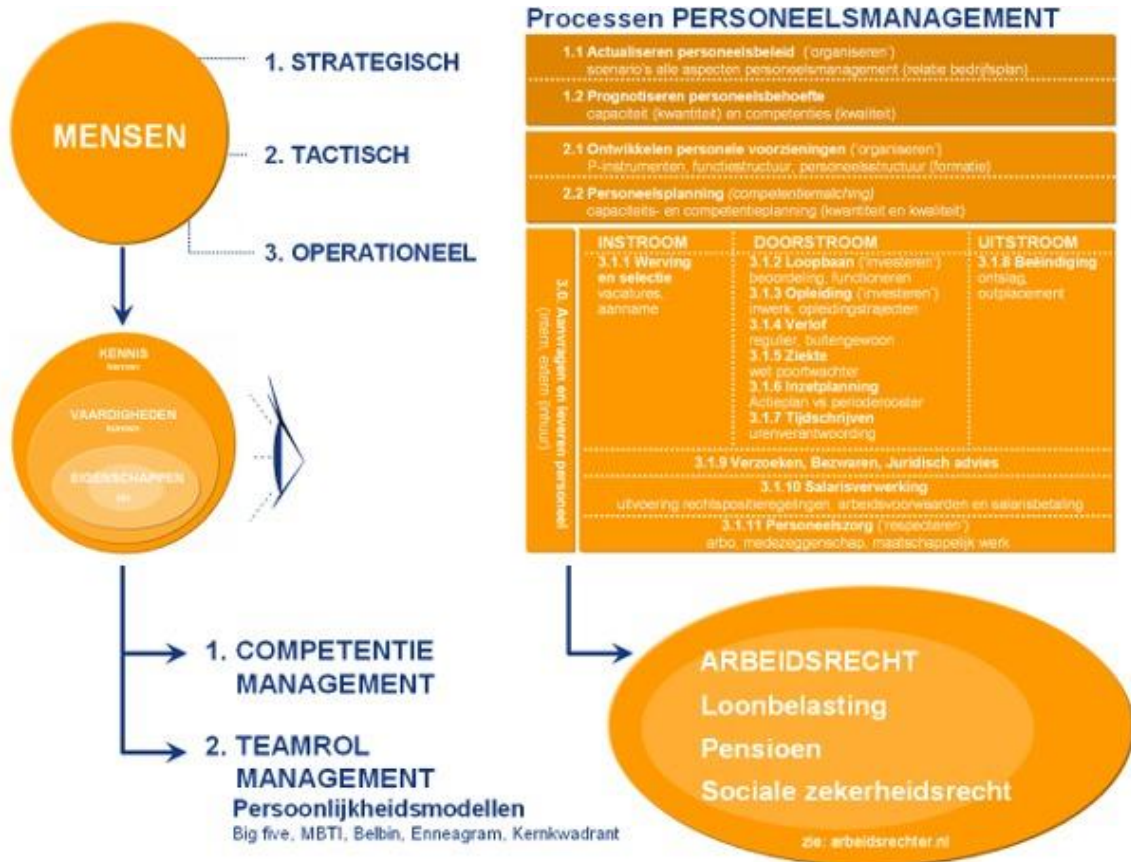
In de opbouw van dit onderdeel kiezen we ervoor om de kennis en vaardigheden centraal te zetten. We gaan in op competenties, waaronder we zoveel verstaan als de combinatie van kennis (wat we kennen), vaardigheden (wat we kunnen) en eigenschappen (wat we zijn). Competentiemanagement vormt het hart van modern en effectief personeelsbeleid, waarbij het permanent investeren in de ontwikkeling van medewerkers centraal staat.

Productiviteit loopt via mensen, maar des te meer via effectief samenwerkende mensen. Een team levert synergie en bereikt meer dan de leden afzonderlijk. We besteden daarom ook aandacht aan teamrolmanagement. De kracht van een goed team zit hem in een juiste taakverdeling op basis van onderlinge verschillende persoonlijkheden en competenties. Aan de hand van diverse persoonlijkheidsmodellen zoals de Big Five, MBTI, Enneagrammen, Belbin en Kernkwadranten behandelen we de optimale teamsamenstelling.

Tenslotte gaan we in op het bredere terrein van personeelsmanagement. Waar we reeds aandacht besteedden aan de processen rondom personeelsmanagement, zullen we nu ingaan op het

systematisch ontwikkelen van menselijk potentieel. We doen dit aan de hand van het referentiemodel Investors in People (IIP): een belangrijke standaard op dit terrein.

Een aantal aspecten rondom personeelsmanagement laten we binnen dit kader onbehandeld. Zo gaan we niet in op het arbeidsrecht (o.a. juridische regels omtrent aanname en ontslag), financiële aspecten als loonbelasting en pensioen en het sociale zekerheidsrecht.



## Wat is Competentiemanagement?

Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van mensen, groepen van mensen of organisaties. De onderstaande afbeelding laat zien hoe competenties zijn opgebouwd. Zo is voor de competentie 'communicatieve vaardigheid' de *eigenschap* 'extraversie' nodig, de *vaardigheid* om een presentatie te houden en *kennis* voor de inhoud voor de boodschap. De afbeelding laat ook zien dat de mate varieert, waarin de verschillende bouwstenen ontwikkeld kunnen worden: kennis is goed te ontwikkelen, vaardigheden in iets mindere mate en eigenschappen zijn niet goed te ontwikkelen.



De toegevoegde waarde van competenties boven losse kennis, vaardigheden en eigenschappen is dikwijls gepropageerd, maar even vaak betwijfeld. Competenties zouden volgens sommigen niets meer zijn dan oude wijn in nieuwe zakken. De toegevoegde waarde van competenties schuilt volgens ons in de bruikbaarheid voor de praktijk ten opzichte van eigenschappen. De algemene stelregel is dat je eigenschappen niet rechtstreeks kunt zien in gedrag en competenties wel. Hoewel managers geen psychologen zijn, hebben zij veel werkzaamheden waarin zij iets moeten kunnen zeggen over de kwaliteiten van medewerkers, zoals het voeren van beoordelings- en sollicitatiegesprekken. Voor dergelijke werkzaamheden is het belangrijk om managers iets aan te reiken waarmee zij uit de voeten kunnen. Competenties bieden managers die mogelijkheid, doordat met behulp van competenties in concreet gedrag in kan worden uitgedrukt wat er wordt bedoeld (Stolker, 2003). Competenties zijn door hun ingedikte vorm bovendien gemakkelijker om mensen mee te beschrijven dan de afzonderlijke bouwstenen.

*Competentiemanagement* is het opbouwen en exploiteren van *competenties* van medewerkers in lijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie, de afdeling of een team binnen de organisatie.

Competentiemanagement moet dus vooral gezien moet worden als middel om de organisatie én de mensen in samenhang te ontwikkelen. De kracht van competentie management ligt in de mogelijkheid een brug te slaan tussen de doelstellingen van de organisatie en de medewerkers die binnen die organisatie functioneren. In de volgende figuur is deze verbinding tussen de besturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau, de mensen en het HR-instrumentarium weergegeven.

1.1 Actualiseren personeelsbeleid (organiseren) scenario's alle aspecten personeelsmanagement (relatie bedrijfsplan)			
1.2 Prognostiseren personeelsbehoefte capaciteit (kwantiteit) en competenties (kwaliteit)			
2.1 Ontwikkelen personele voorzieningen (organiseren) P-instrumenten, functiestructuur, personeelstructuur (formale)			
2.2 Personeelsplanning (competentiematching) capaciteit- en competentieplanning (kwantiteit en kwaliteit)			
3.0 Aantrekken en leveren personeel (interne, externe (in)huur)	INSSTROOM	DOORSTROOM	UITSTROOM
	3.1.1 Werving en selectie recrutering, aanname	3.1.2 Loopbaan (in)zetten beoordeling, functietoetsen	3.1.8 Beëindiging ontslag, outplacement
		3.1.3 Opleiding (in)zetten inwerk, opleidingstrajecten	
		3.1.4 Verlof regulier buitengewoon	
		3.1.5 Ziekte wel positiewaaiter	
		3.1.6 Inzetplanning Aanpak in personeelrooster	
		3.1.7 Tijdschrijven inwervingsbeoordeling	
		3.1.9 Verzoeken, Bezwaren, Juridisch advies	
		3.1.10 Salarisverwerking	
		3.1.11 Personeelsvoorzieningen invoering rechtspositieaanspraken, arbeidsvoorwaarden en salarisbetaling	
	3.1.12 Arbeid, medezeggenschap, maatschappelijk werk		

### Strategische besturing

- welke kerncompetenties nodig/aanwezig

### Tactische besturing

- allocatie capaciteit en competenties

- planning ontwikkeling/ borging competenties

### Operationele besturing

- werving, inzet, uitstroom

- beoordeling en beloning

- opleiding, ontwikkeling, loopbaanplanning



- Op *strategisch* niveau gaat om om de vraag welke (kern)competenties de organisatie de komende jaren nodig heeft, in het licht van de uitgestippelde strategie. Zo valt te denken aan meer *klantgerichtheid* en *ondernemerschap* bij (overheids-)organisaties die de markt op gaan of aan *netwerken* of *omgevingsbewustzijn* indien de onderneming meer ketengericht moet gaan opereren.
- Op *tactisch* niveau gaat het in de eerste plaats om de planning en allocatie van capaciteit en competenties (meerjarenpersoneelsplanning).
- Competenties vormen de basis van het *operationele* selectieproces evenals van het proces ontwikkelen personeel (via beoordelings-/functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen). Ook de operationele processen inzet en uitstroom werken op basis van competentieprofielen en inzetplanning.

Welke competenties zijn er?

Competenties zijn samengesteld uit kennis, vaardigheden en eigenschappen. Het onderscheid krijgt iets kunstmatig op het moment dat men echt goed naar de individuele eigenschappen en vaardigheden gaat kijken. Dan blijkt dat het geen onafhankelijke aspecten zijn. Het onderscheid tussen personele eigenschappen en vaardigheden is dus theoretisch wel te maken, maar in praktijk heb je er niet zoveel aan (Stoker, 2003).

Competenties zijn een *praktisch* instrument. De mogelijke indelingen zijn niet theoretisch onderbouwd, maar veeleer gebaseerd op bruikbaarheid en overzichtelijkheid in praktijk. In onderstaande figuur is een praktische hoofdindeling opgenomen. Deze sluit aan bij de indeling zoals die gebruikt wordt bij veel grote (overheids-) instanties zoals de Belastingdienst en de Politie. De *bestuurlijk-organisatorische* en de *sociaal-communicatieve* competenties, zijn 'samengestelder' van karakter dan de andere competentiegroepen. Zij vinden hun basis in respectievelijk activiteiten rondom structuur (processen, planning en control cyclus) en cultuur (o.a. samenwerken).



#### **Bestuurlijk-organisatorische competenties**

- Leidinggeven
- Visie
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid
- Ondernemen

#### **Sociaal-communicatieve competenties**

Samenwerken  
 Betrokkenheid  
 Overtuigingskracht

Organisatiebewustzijn  
Netwerken  
Klantgerichtheid  
Overtuigingskracht  
Communicatieve vaardigheden

### Intellectuele competenties

Analytisch vermogen  
Oordeelsvorming  
Omgevingsbewustzijn  
Creativiteit  
Vakmanschap

### Emotionele competenties

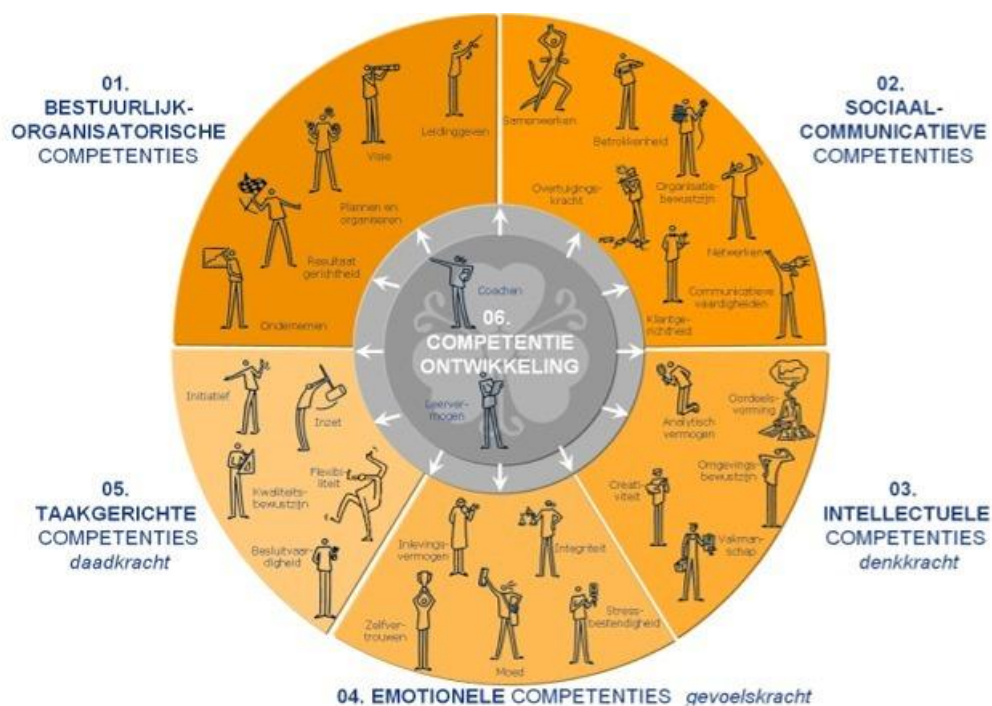
Inlevingsvermogen  
Integriteit  
Zelfvertrouwen  
Moed  
Stressbestendigheid

### Taakgerichte competenties

Initiatief  
Inzet  
Kwaliteitsbewustzijn  
Besluitvaardigheid  
Flexibiliteit

### Competentie ontwikkeling

Coachen  
Leervermogen



Toelichting bovenstaand model (vorige pagina)

In het competentiemodel zijn de competenties individueel beschreven. Voor elke competentiebenaming zijn synoniemen of conceptueel verwante begrippen opgenomen. Voor de meeste competenties zijn drie niveaus opgenomen. Deze niveau-indeling is te gebruiken in een beoordelingssystematiek waarin een bepaalde competentiegradatie noodzakelijk is. Zo is voor de competentie *analytisch vermogen* bijvoorbeeld onderscheid gemaakt in: *niveau 1* - de essentie van het probleem zien, *niveau 2* - verbanden leggen en oorzaken zien en *niveau 3* - complexe analyses maken.

Bij de samenstelling van dit competentiemodel is gebruik gemaakt van materiaal van de Belastingdienst, de Nederlandse politie en de gemeente Delft (SHL).

Op de markt zijn diverse competentie-indelingen verkrijgbaar, o.a. de competentiebanc van Berenschot en de competentiewaaier van Schouten Nelissen (zie rechts in de kantlijn). Alhoewel de vormgeving van deze laatste 'waaier' uiterst aantrekkelijk is, maken de samenstellers het inhoudelijk wel erg bont. In hun ijver om alles in een frame van denken-voelen-doen-zijn te plaatsen wordt bijvoorbeeld klantgerichtheid onder 'voelen' geplaatst en coachen onder 'zijn'. Schouten Nelissen gebruikt het frame zelfs om zo'n beetje de hele managementwetenschap te plaatsen: van leiderschapstypologieën van Quinn tot een typering van organisatiestructuur en -cultuur. Zie hier de online demo versie. Een typisch voorbeeld van een te ver doorgesloten commerciële benadering waarbij de inhoudelijke correctheid ver te zoeken is.

Auteur Arnoud Eekhof MA MMO

## 1. STRATEGISCH

## 2. TACTISCH

## 3. OPERATIONEEL

### Processen PERSONEELSMANAGEMENT

- 1.1 Actualiseren personeelsbeleid (organiseren)  
scenario's alle aspecten personeelsmanagement (relatie bedrijfsplan)
- 1.2 Prognostiseren personeelsbehoefte  
capaciteit (kwantiteit) en competenties (kwaliteit)

- 2.1 Ontwikkelen personele voorzieningen (organiseren)  
P-instrumenten, functiestructuur, personeelstructuur (formatie)
- 2.2 Personeelsplanning (competentiematching)  
capaciteits- en competentieplanning (kwantiteit en kwaliteit)

	INSTROOM	DOORSTROOM	UITSTROOM
3.0 Aanvragen en leveren personeel (intern, extern, extern)	3.1.1 Werving en selectie vacatures, aanname	3.1.2 Loopbaan (investeren) beoordeling, functioneren	3.1.8 Beëindiging ontslag, outplacement
		3.1.3 Opleiding (investeren) inwerk, opleidingstrajecten	
		3.1.4 Verlof regulier, buitengewoon	
		3.1.5 Ziekte wet, voorbeschermt	
		3.1.6 Inzetplanning Actieplan vs. periodeplan	
		3.1.7 Tijdschrijven uiterverantwoording	
		3.1.9 Verzoeken, Bezwaren, Juridisch advies	
		3.1.10 Salarisverwerking uitvoering roostplanning, arbeidsvoorwaarden en salarisbetaling	
		3.1.11 Personeelszorg (respecteren) arbo, medezeggenschap, maatschappelijk werk	

## 1. COMPETENTIE MANAGEMENT

## 2. TEAMROL MANAGEMENT

### Persoonlijkheidsmodellen

Big five, MBTI, Belbin, Enneagram, Kernkwadrant

## ARBEIDSRECHT

Loonbelasting

Pensioen

Sociale zekerheidsrecht

zie: [arbeidsrechter.nl](http://arbeidsrechter.nl)



