



Startersgids Competentiebeleid

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 SOLLICITATIE EN SELECTIE

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 COACHING OP DE WERKPLEK

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE

UITLEIDING

Voorwoord

Als ondernemer produceer je producten of lever je diensten. Dit is mogelijk dankzij ondernemingszin, creativiteit in het aanvoelen van trends en klantenbehoeften, investeringen in een aangepast machinepark en in een sterke marketing van merk en producten ... Zoals je uit ervaring weet, kun je dit alleen realiseren met het team dat naast en achter je staat. De competenties van al je medewerkers zijn een belangrijke troef voor het succes van je onderneming. En op dit vlak van aantrekken, ontwikkelen en waarderen van **competente medewerkers** willen wij je met deze gids met raad en daad bijstaan.

Met **10 checklists** willen wij jou als ondernemer, als verantwoordelijke voor personeelszaken of als teamleider van je ploeg enkele handige tips meegeven¹.

Deze tips zijn bedoeld als een leidraad als je zelf:

- een functiebeschrijving en competentieprofiel wil opstellen,
- een vacature wenst te plaatsen,
- een sollicitatiegesprek wil voeren,
- nieuwe medewerkers goed wil onthalen,
- een inwerkplan voorziet,
- coaching op de werkplek voorziet,
- functioneringsgesprekken voert,
- een opleidingsplan en traject wil uitstippelen,
- de doorgroei van je medewerkers wenst te bevorderen,
- de kwaliteit, veiligheid, producten en processen wil verbeteren.

Naast onze 10 leidraden vind je ook **getuigenissen van 10 bedrijven** die graag hun ervaringen willen delen in het werken met competenties. Deze praktijkvoorbeelden zijn representatief voor diverse sectoren.

Een digitale versie (pdf) van deze gids vind je terug op de website www.esf-ambassadeurs.be. Je kunt er ook een extra exemplaar bestellen, dat je gratis zal worden toegestuurd. Vragen en/of bemerkingen kun je mailen naar info@esf-ambassadeurs.be.

Wij wensen je veel succes!

¹ Deze startersgids is de sectorneutrale versie van de competentiegids CO-OP HOUT (Competentie Onderzoek en Ontwikkelings-Project voor de Houtsector). CO-OP HOUT (en deze sectorneutrale versie) kwamen tot stand met steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF). Het projectonderzoek is in handen gegeven van Marleen Limbourg, adviseur in organisatieontwikkeling en personeelsbeleid.

Inleiding

Het aantrekken, ontwikkelen en waarderen van competente medewerkers gaat in de praktijk over het selecteren en aanwerven, onthalen, inwerken, coachen, opleiden en evalueren van het personeel. En dit is geen sinecure! Het vinden van talentvolle medewerkers is niet evident. Het vergt veel speurwerk op de arbeidsmarkt en vereist ook creativiteit in **werving en selectie**. Een succesvolle start van de nieuwe medewerker kan enkel met **een goed onthaal**. Door aandacht te hebben voor de **introductie en inwerking** neem je veel onzekerheid weg bij de nieuwkomer. Dit voorkomt ook het vroegtijdig afhaken. Een geslaagde **inwerking** hangt ook nauw samen met een goede **begeleiding**.

De **peter, meter, leidinggevende** of **coach** zal ervoor zorgen dat de medewerker de nodige kennis en de praktische vaardigheden onder de knie krijgt. Daarnaast moet ook het aanwezige potentieel en ambities bij medewerkers gestimuleerd worden.

Functioneringsgesprekken helpen je om leertrajecten en competenties te ontwikkelen. Dit wordt liefst gekoppeld aan een persoonlijk ontwikkelings- en actieplan (POP - PAP).

Opleiding is dé garantie voor blijvende inzetbaarheid. Dit kan op verschillende manieren: met externe lesgevers, door het leren op de werkplek zelf, door te leren via bijkomende opdrachten of projecten, door geleidelijke taakuitbreiding of jobrotatie ...

Het is belangrijk ook een lerende omgeving te creëren, waardoor de mogelijkheid tot leren gestimuleerd wordt. De leermethode moet wel aangepast zijn en moet voldoende ondersteuning bieden om mogelijke leerblokkades te overwinnen.²

Een ander aandachtspunt is de **doorstroom** van medewerkers. Door gericht aandacht te hebben voor het potentieel en ambities bij medewerkers krijg je snel zicht op wie wil/kan doorstromen naar andere afdelingen of wie verantwoordelijkheid opneemt. De direct leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol. Hij/zij kan medewerkers laten doorgroeien door bv. taakuitbreiding of het toekennen van meer autonomie.

Dit alles komt natuurlijk de medewerker zelf ten goede. Maar ook het bedrijf haalt hier zijn voordeel: luisteren naar verbeteringsvoorstellen in de werkprocessen, werkmethoden of over veiligheid en kwaliteit vormt mee de basis voor **proces- en productinnovaties**.

Competenties zijn een bundeling van kennis, vaardigheden en attitudes, vereist om een job naar behoren te kunnen uitvoeren.

Competentiebeleid is bewust aandacht besteden aan de competenties van medewerkers bij aanwerven, onthaal en inwerken, coachen, opleiden en evalueren van medewerkers.

² Meer info over opleidingsmogelijkheden vind je op de website van je sectororganisatie. Een overzicht van sectororganisaties vind je achteraan in deze gids.

Overzicht van de checklists en werkdocumenten

Leeswijzer

Elke leidraad is opgebouwd uit:

- een korte inleiding over het onderwerp;
- ☑ • checklists met ideeën en handige werkdocumenten.

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken

Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP - PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP - PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

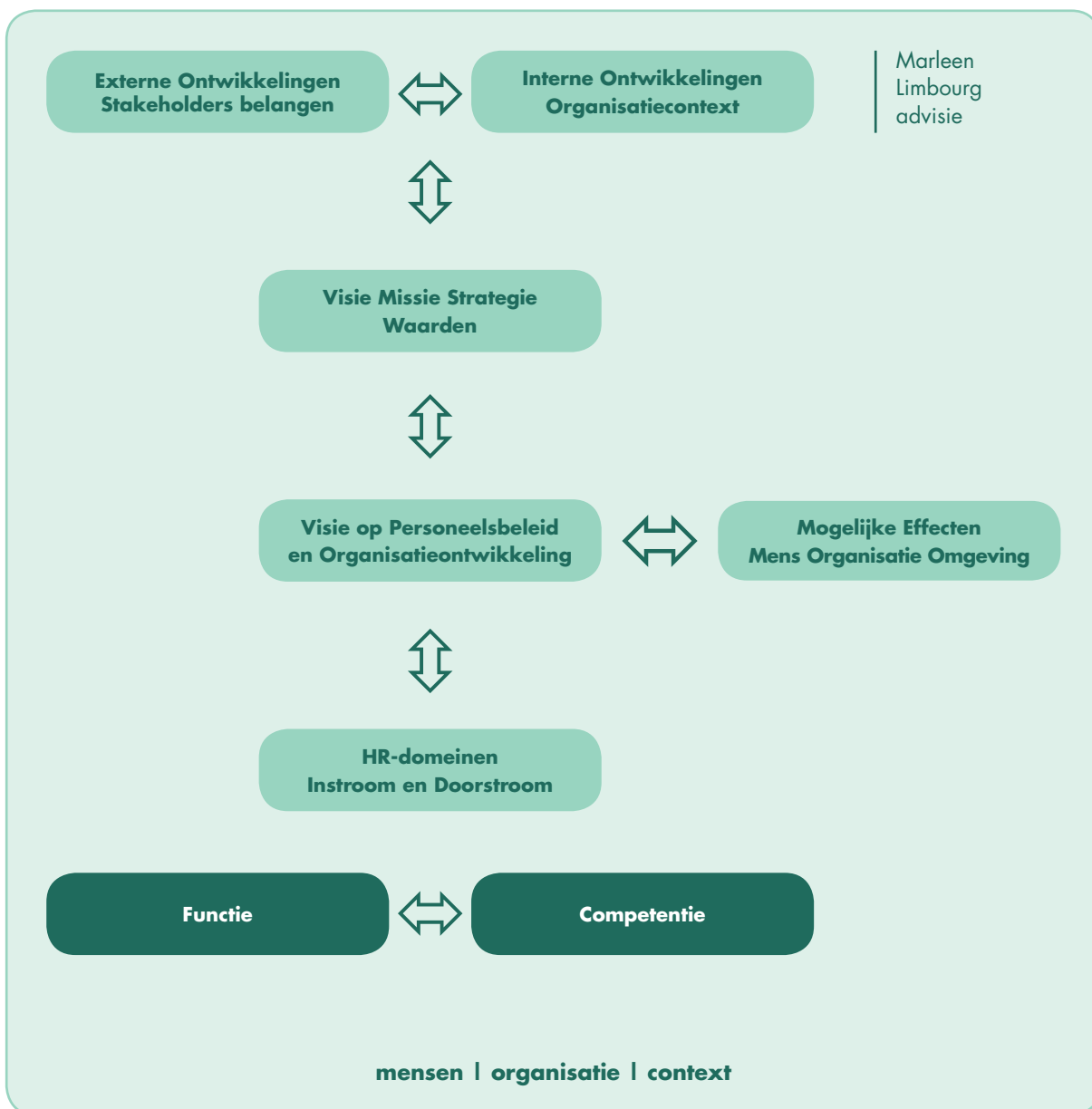
UITLEIDING

Starten met competentiebeleid en strategische reflectie

Onderstaand concept over personeelsbeleid, dat enerzijds de missie en de strategie van de onderneming onderbouwt en de diverse domeinen binnen personeelsbeleid ondersteunt, vormt de basis van de aanbevelingen en checklists in deze gids.

Een modern en toekomstgericht personeelsbeleid gaat uit van de missie, de strategie en de waarden van de organisatie.

HRM denkkader en praktijk



Tip

Koppel de ontwikkeling en invoering van competentiebeleid in jouw onderneming aan een strategische reflectie.



Competentiedenken koppelen aan de bedrijfsstrategie

1. Externe uitdagingen waarmee je bedrijf wordt geconfronteerd

- Trends met een impact op onze business?
- Externe uitdagingen?
- Kansen en bedreigingen
 - voor onze markt?
 - voor onze producten?
 - voor onze dienstverlening?
 - Verwachtingen van de klanten, van onze financiers, van onze leveranciers?
- Verwachtingen van de stakeholders?
 - lokale, regionale en federale overheid
 - werknemers- en werkgeversorganisaties
 - belangengroepen
 - ...
- Hoe gaan we hierop inspelen?

2. Interne ontwikkelingen in het bedrijf

- Huidige en toekomstige ontwikkelingen
 - voor onze wijze van werken?
 - m.b.t. organiseren, leiding geven, communiceren?
- Welke zijn de vereiste competenties, nu en in de toekomst, verbonden aan onze werkprocessen?
- Welke zijn onze sterktes en hoe kunnen we deze inzetten als troef?
- Welke zijn onze zwaktes en hoe kunnen we deze ombuigen?
- Hoe gaan we hierop actie ondernemen?

3. Op basis van deze uitdagingen en ontwikkelingen

- Wat is onze strategische **visie**?
- Wat is onze **missie**?
- Welke zijn onze **waarden** die aan de basis liggen van ons succes?

4. Rekening houdend met onze visie, missie en waarden

- Welk **personeelsbeleid** sluit hierop aan?
- Welke **competenties** zoeken we?
- Hoe willen we onze mensen aansturen en motiveren?
 - Welke stijl van leidinggeven wensen we te versterken?
 - Hoe organiseren we inspraak en overleg?
 - Hoe gaan we onze mensen evalueren en belonen?
 - Hoe kunnen onze medewerkers doorgroeien?

Voorbeeld koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen (Profel³)

Hoe denken wij over productiviteit, kwaliteit en leveringsvastheid ... (missie)

Wij moeten per dag en per werknemer voldoende produceren om de verkoopprijs zo te houden dat de klant deze wil en kan betalen. De kwaliteit moet zodanig zijn dat wij de eisen van de klant net overtreffen. Wij moeten onze producten aan de klant leveren op het moment dat met hem tijdens de verkoop werd afgesproken.

Sterk door mensenwerk

Voldoen wij hierin, dan is de meerwaarde, de continuïteit van ons bedrijf en onze job verzekerd. Ons product en ons werk wordt dan gewaardeerd door de klant, de medewerkers en de maatschappelijke omgeving. Hierin zijn we in het verleden geslaagd. Onze constante groei is hiervan de bevestiging. Het is m.a.w. mede door de gezamenlijke inzet van al onze medewerkers dat jouw job is gecreëerd. Hierover zijn wij fier. De uitdaging voor ons en voor jou is om dit ook in de toekomst verder te zetten. Jouw betrokkenheid is hierbij heel belangrijk. Help ons hierbij, stroop de mouwen op en duik iedere dag opnieuw in de actie van ons bedrijf.

Hoe willen we dit bereiken: Groot worden in ons klein zijn ... (visie)

We willen nog groeien, maar enkel met het behoud van de sterke kanten van een familiebedrijf. We willen trendsetter zijn en pro-actief inspelen op kansen en bedreigingen op de markt. Hierbij maken al onze medewerkers het verschil. Om de vinger aan de pols te houden is de afstand tussen de directie en alle medewerkers via de ploegverantwoordelijke en productieverantwoordelijke heel klein gehouden. Onze deur staat daarbij steeds voor iedereen open.

Onze doelstellingen zijn:

- Financieel: jaarlijks de winstmarge handhaven en een omzetgroei realiseren
- Productie: steeds meer, beter, kwalitatiever en sneller met een modern productieapparaat datgene produceren wat de klant vraagt
- Commercieel: onze actieradius uitbreiden op een gezonde en natuurlijke manier. Continu de wensen van de klant, trends, marktverschuivingen ... aanvoelen. Ondersteuning geven aan het dealernetwerk zodat zij optimaal kunnen verkopen
- Organisatie: uitbreiding van het machinepark. Creëren van goed georganiseerde stabiele productielijnen met behoud van constante flexibiliteit en verbeteringen
- Personeel: het netwerk van vakmanschap verbreden, dat er samen in een toffe sfeer voor wil gaan om de andere doelstellingen te behalen

Onze medewerkers: Olie komt bovendien ...

Onze medewerkers zijn een belangrijk kapitaal in onze onderneming. Zij maken elke dag opnieuw het verschil ten opzichte van onze concurrenten. Niet alleen ons bedrijf groeit daardoor, ook onze medewerkers krijgen groeikansen en/of promotie.

Wij bieden je elke dag opnieuw kansen aan zodat je maximaal kan bijdragen tot de realisatie van onze bedrijfsdoelstellingen. Tegelijk krijg je de mogelijkheid je eigen inzetbaarheid verder te ontwikkelen. Training on the job, groei, begeleiding, ontwikkeling en sturing van je carrière zijn, samen met jobrotatie binnen en over de grenzen van de bedrijfstakken en -domeinen, geen lege begrippen maar vormen de kern van ons personeelsbeleid. Wij verwachten hierbij van jou dat je actieve interesse toont.

De competenties waar onze aandacht bij kandidaten speciaal naar uitgaat, zijn de bereidheid tot leren, een hoge mate aan productiviteit, flexibiliteit, creativiteit en vindingrijkheid, entrepreneurship, uitstekende sociale vaardigheden en teamgeest, oog voor kwaliteit en klantgerichtheid, en dit alles onderbouwd door een essentiële gedrevenheid om succes te boeken.

³ Met dank aan Dominiek Van Eepoel, personeelsdirecteur Profel voor deze beleidsnota.

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

1

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



Functiebeschrijving en competentieprofiel hebben elk een verschillende benadering

De **functiebeschrijving** is gericht op de activiteiten: **wat** wordt er gedaan om welk resultaat te bereiken?

Het **competentieprofiel** focust op kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om de functie kwaliteitsvol en naar behoren uit te voeren: **hoe** moet het werk worden gedaan? Beide documenten hebben een verschillende focus, maar zijn zoals twee puzzelstukken aan mekaar verbonden.

De functiebeschrijving en het competentieprofiel vormen de hoekstenen voor een goed personeelsbeleid. Ze leveren **waardevolle informatie** die gebruikt wordt in de verschillende HR-domeinen en -praktijken:

- personeelsplanning: bepalen van de vereiste competenties
- werving en selectie: aantrekken en binden van talent
- introductie en socialisatie: inwerken in de job en in het team
- coaching: geven van feedback, motiveren en coachen
- vorming en opleiding: verzekeren van de blijvende inzetbaarheid
- beloning: waarderen van bereikte resultaten en inzet
- loopbaanontwikkeling en interne mobiliteit: zorgen voor doorgroei en nieuwe uitdagingen

Meer dan een functietitel

Het is belangrijk om attent te zijn op de **relevante inhoud** van een functiebeschrijving en een competentieprofiel. Pas dan zal het een waardevolle informatiebron zijn voor de diverse toepassingen in personeelszaken.

Een waardevolle functiebeschrijving is dus meer dan een functietitel!

Hou dit ook voor ogen bij het plaatsen van advertenties. Neem nu de volgende oproep: *‘Wij zoeken een machineoperator voor onmiddellijke indiensttreding’*. Wat moeten potentiële kandidaten zich hierbij voorstellen? Een operator van een vierzijdige schaafmachine, een bediener van een CNC-gestuurde bovenfreesmachine of een bediener/operator van een volautomatische persstraat?

Zo wordt nog al te vaak een ‘meubelmaker/schrijnwerker gezocht’, waar het in de praktijk veelal om een ‘machinaal houtbewerker’ of een ‘monteur meubelen’ blijkt te gaan. Of men zoekt een ‘monteur’. Dan zijn er uiteraard vele, heel verschillende invullingen mogelijk: monteren van meubelen, monteren van ramen, monteren van keukens, monteren van standen of monteren van interieurs en totaal-inrichtingen ...

Dus, één vlag kan meerdere ladingen dekken!

Om je te helpen bij het **opstellen van functiebeschrijvingen en competentieprofielen**, kun je ook ten rade gaan bij diverse betrokkenen zoals:

- **productieleiders en meestergasten**: zij hebben een duidelijk zicht op en verwachtingen omtrent de functie-inhoud, verantwoordelijkheden en competentievereisten
- **functiehouders** (arbeiders en/of bedienden): zij kunnen relevante aanvullingen geven vanuit hun dagelijkse praktijkervaring
- **begeleiders in personeelszaken**: zij kunnen extra informatie aanbrengen over de gewenste persoonsprofielen en attitudes en over de verwachtingen m.b.t. invulling van functies en de competentievereisten

Tip

Richt je vooral op onontbeerlijke kennis en vaardigheden die nodig zijn om de functie kwaliteitsvol te kunnen uitoefenen. Je sectororganisatie beschikt allicht over checklist. De consultants van je sectororganisatie kunnen je bijstaan bij het opmaken van functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Een overzicht van sectororganisaties vind je achteraan deze gids.

Hierna vind je een aantal wegwijzers

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel



1.1 Checklist competenties

Kennis¹ gericht op het productieproces, technieken, materialenkennis, werking machines		
Productieproces	Technieken	
<input type="checkbox"/> inzicht productieproces <input type="checkbox"/> inzicht productie planning <input type="checkbox"/> inzicht werkvoorbereiding <input type="checkbox"/> plannen en organiseren eigen werk <input type="checkbox"/> kennis kwaliteitseisen <input type="checkbox"/> werkplekorganisatie	<input type="checkbox"/> mechanica <input type="checkbox"/> elektriciteit <input type="checkbox"/> meet- en regeltechniek <input type="checkbox"/> elektronica/plc <input type="checkbox"/> CNC programmatie <input type="checkbox"/> computergebruik <input type="checkbox"/> verbindingstechnieken	<input type="checkbox"/> technisch tekenen <input type="checkbox"/> ruimtelijk inzicht <input type="checkbox"/> meettechnieken <input type="checkbox"/> rekenkunde <input type="checkbox"/> talenkennis <input type="checkbox"/> gegevensverwerking
Materialenkennis		
<input type="checkbox"/> massief hout <input type="checkbox"/> fineer <input type="checkbox"/> plaatmaterialen <input type="checkbox"/> folies en bekledingsmaterialen	<input type="checkbox"/> meubelstoffen <input type="checkbox"/> leder <input type="checkbox"/> vulmaterialen <input type="checkbox"/> andere materialen	<input type="checkbox"/> lijmsorten <input type="checkbox"/> beitsen, kleuren <input type="checkbox"/> lakken en vernissen <input type="checkbox"/> (meubel)beslag
Gereedschappen- en machinekennis		
<input type="checkbox"/> snijgereedschap <input type="checkbox"/> handgereedschap <input type="checkbox"/> elektrisch en pneumatisch handgereedschap <input type="checkbox"/> droogoven <input type="checkbox"/> zaagmachine	<input type="checkbox"/> schaafmachine <input type="checkbox"/> boormachine <input type="checkbox"/> frees- en profileermachine <input type="checkbox"/> CNC-gestuurde machine <input type="checkbox"/> schuurmachine <input type="checkbox"/> houtdraaibank <input type="checkbox"/> pers- en opsluitbank	<input type="checkbox"/> stikmachine <input type="checkbox"/> verpakkingsmachine <input type="checkbox"/> heftruck <input type="checkbox"/> andere transport- en hefmiddelen <input type="checkbox"/> onderhoud- en storings interventies

¹ Deze checklist is slechts een voorbeeld en wel uit de houtsector.



1.1 Checklist competenties

Vaardigheden

gericht op het uitvoeren van bewerkingen in de houtsector

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> drogen van hout | <input type="checkbox"/> oppervlaktebehandeling/
pistoolsputten | <input type="checkbox"/> knippen en snijden meubelstoffen
of leder |
| <input type="checkbox"/> houtkeuren | <input type="checkbox"/> aanbrengen beslag | <input type="checkbox"/> stikken hoezen |
| <input type="checkbox"/> uitsmetten | <input type="checkbox"/> verpakken | <input type="checkbox"/> stikken van matrassen |
| <input type="checkbox"/> zagen | <input type="checkbox"/> opslag | <input type="checkbox"/> stofferen zitmeubels |
| <input type="checkbox"/> schaven | <input type="checkbox"/> transporteren | <input type="checkbox"/> stofferen matrassen |
| <input type="checkbox"/> boren | <input type="checkbox"/> besturen heftruck | <input type="checkbox"/> capitonneren |
| <input type="checkbox"/> frezen en profileren | <input type="checkbox"/> assembleren (zit)meubelen,
meubelonderdelen ... | <input type="checkbox"/> esthetische vaardigheden
(vormgeving/kleur) |
| <input type="checkbox"/> houtdraaien | <input type="checkbox"/> monteren ramen/deuren,
kaders ... | <input type="checkbox"/> rapporteren |
| <input type="checkbox"/> lijmen en persen | <input type="checkbox"/> plaatsen ramen/deuren ... | <input type="checkbox"/> leiding geven |
| <input type="checkbox"/> fineren | <input type="checkbox"/> herstellingen uitvoeren | <input type="checkbox"/> opleiding/instructies geven |
| <input type="checkbox"/> aanbrengen van folies | <input type="checkbox"/> retoucheren | <input type="checkbox"/> coachen |
| <input type="checkbox"/> schuren | | |

Attitudes en sleutelvaardigheden²

gericht op een bepaalde werkhouding

waardegebonden gedrag

- betrouwbaarheid
- commerciële ingesteldheid
- diplomatie
- discipline
- discretie
- diversiteit
- doorzettingsvermogen
- emotionele afstand
- kritische ingesteldheid
- neutraliteit
- objectiviteit
- zelfinzicht

informatieverwerkend gedrag

- didactisch vermogen
- leergierigheid
- mondelinge communicatie
- schriftelijke communicatie

persoonsgebonden gedrag

- creativiteit
- esthetisch vermogen
- geduld
- handvaardigheid
- imagobewust
- technisch inzicht
- verantwoordelijkheidszin
- (ruimtelijk) voorstellingsvermogen
- zelfstandigheid

probleemoplossend gedrag

- beslissingsvermogen
- initiatief
- probleemoplossingsgerichtheid

interactief gedrag

- assertiviteit
- contactvaardigheid
- dienstverlening

- empathie
- luisterbereidheid
- overtuigingskracht
- samenwerking
- sociale ingesteldheid

beheersmatig gedrag

- efficiëntie
- hygiënisch bewustzijn
- veiligheidsbewustzijn
- milieubewustzijn
- kwaliteitsbewustzijn
- leiding
- organisatievermogen
- nauwkeurigheid
- oplettendheid
- ordelijkheid

² Attitude- en sleutelvaardighedenlijst, Attitudes en sleutelvaardigheden als bouwsteen voor competenties. SERV, 17 okt. 2007



1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren³

Kennis⁴: verbindingstechnieken	<input type="checkbox"/> heeft inzicht in houtconstructies met stijlen, regels en panelen <input type="checkbox"/> onderscheidt houtverbindingen zoals pen en gat, sponning en groef, drevel ... <input type="checkbox"/> kent verschillende montage en bevestigingsmaterialen <input type="checkbox"/> ...
Vaardigheden⁴: lijmen en persen; monteren	<input type="checkbox"/> herkent bevestigingsmaterialen <input type="checkbox"/> kan werkstukken vergaren <input type="checkbox"/> hanteert spantuiden <input type="checkbox"/> heeft gevoel voor spankracht en speling <input type="checkbox"/> ...
Attitudes en sleutelvaardigheden: mondelijke communicatie	<input type="checkbox"/> kan op een rustige wijze iets mondeling toelichten <input type="checkbox"/> beantwoordt op een duidelijke en gestructureerde wijze de gestelde vragen <input type="checkbox"/> toont belangstelling voor de gesprekspartner(s) <input type="checkbox"/> stelt zelf vragen <input type="checkbox"/> komt vlot over in contact met anderen <input type="checkbox"/> ...
Attitudes en sleutelvaardigheden: veiligheidsbewustzijn	<input type="checkbox"/> is attent op eigen risico's en die van derden <input type="checkbox"/> draagt de persoonlijke beschermingsmiddelen <input type="checkbox"/> neemt een veilige werkhouding aan om zichzelf, collega's of machines van schade of verlies te vrijwaren <input type="checkbox"/> wijst anderen op risico's en op veiligheid <input type="checkbox"/> ...
...	<input type="checkbox"/> ...

³ Een gedragsindicator is een voorbeeld van gedrag, waarin de betreffende competentie gedemonstreerd wordt. Je komt tot een concrete invulling van de competentie als je stilstaat bij de vraag: 'Wat zie je juist als iemand die competentie toont?'

⁴ Kennis en vaardigheden zijn hier slechts voorbeelden en wel uit de houtsector. Vul hier in welke kennis en vaardigheden voor jouw organisatie noodzakelijk zijn.



1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel

Functiebeschrijving

Functietitel

Noteer hierna de benaming van de functie.

Plaats in de organisatie

Geef aan waar de functie zich bevindt bv. in productie, verpakking, magazijn.

Direct leidinggevende

Geef aan wie de leidinggevende is en welke functie hij of zij heeft.

Doel van de functie

beschrijf het gewenste resultaat of output van de functie.

- Omschrijf eerst het gewenste **resultaat**;
- vervolgens **hoe** dit wordt gerealiseerd (door middel van ..., dankzij ..., door inzet van ...) en
- geef aan binnen welk **kader** dit wordt uitgevoerd (met naleving van kwaliteitseisen, klanteneisen, kostprijs, leveringstermijnen, contractbepalingen, wetgeving e.a.).

Context van de functie

Geef extra informatie over de context van de functie zoals het werkproces, aard van het machinepark, specifieke werkomstandigheden, procedures die moeten worden nageleefd, contacten die men heeft, enz.

Hoofdtaken

Geef een opsomming van de hoofdtaken om tot het gewenste resultaat te komen.

Competentieprofiel

Kennis en vaardigheden

Gebruik de checklist en vul in welke de vereisten zijn inzake start- of instroomcompetenties.

Attitudes en sleutelvaardigheden

Vul hier maximaal tien belangrijke, gewenste attitudes in; gebruik hiervoor de checklist.



1.4 Voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel

Functiebeschrijving

Productiemedewerker interieurbouw (m/v)⁵

Plaats in de organisatie

Afdeling: productie
Direct leidinggevende: productieverantwoordelijke en ploegleider (m/v)

Doel van de functie

Het kwalitatief vervaardigen en monteren van interieurelementen, voornamelijk voor de inrichting, verbouwing of renovatie van keukens, badkamers, kantoor-, winkel-, horeca- en binnenhuisinrichting door het instellen en bedienen van verschillende houtbewerkingsmachines volgens de werkopdracht, planning en uitvoeringstekeningen.

Context van de functie

De productiemedewerker interieurbouw werkt in de werkplaats van een interieurbedrijf. De productiemedewerker interieurbouw bedient en stelt hiervoor meerdere houtbewerkingsmachines in, waarvan sommige CNC gestuurd zijn. Daarnaast staat hij ook in voor de montage van de interieurelementen. Hiervoor bedient hij elektrische en/of pneumatische (hand)gereedschappen. Hij staat niet in voor de afwerking. Dit gebeurt door de oppervlaktebehandelaar hout. Hij werkt soms in teamverband, maar meestal werkt hij alleen. De productiemedewerker interieurbouw rapporteert aan de ploegleider.

Productinnovaties: toenemend gebruik van nieuwe producten: de interieurbouw is modegevoelig waarbij geregeld nieuwe trends of looks geïntroduceerd worden.

Procesinnovaties: computergestuurde machines, die inzicht vereisen in het programmeren, instellen en bedienen. Gebruik maken van werktekeningen, planning en werkopvolging per computer.

Hoofdtaken

- Werkzaamheden voorbereiden: bestuderen van de werkopdracht, productiegegevens en uitvoeringstekeningen.
- Opmaken van de materiaalstaat/houtstaat en zaaglijsten.
- Bepalen van de bewerkingen en werkvolgorde.
- Grondstoffen (voornamelijk plaatmateriaal) selecteren, verzamelen, afschrijven, paren en coderen.
- Uitsmetten van massief hout en opdelen van plaatmateriaal.
- Machinaal bewerken:
 - snijgereedschappen (de)monteren en instellen;
 - in- en omstellen van gereedschappen en houtbewerkingsmachines;
 - bewerkingen uitvoeren (zagen, schaven, frezen, profileren, kanten aanlijmen, boren, schuren);
 - interieurelementen (af)monteren, beschermen, verpakken en opslaan;
 - zorgen voor orde en netheid. Naleven van milieu- en veiligheidsvoorschriften.

⁵ Dit is een voorbeeld uit de houtsector.



1.4 Voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel

Competentieprofiel

Kennis en vaardigheden

- Ontvangen werkopdracht doornemen, interpreteren en op juistheid controleren. Indien iets niet helder is, aanvullende informatie vragen.
- Materiaal(hout)staat en zaaglijsten opmaken.
- Productiemethode en werkvolgorde bepalen.
- Grondstoffen verzamelen, selecteren en controleren op aantal en afmetingen. Rekening houden met materiaal-eigenschappen, gebreken/fouten, structuur en kwaliteitseisen.
- Intern transporteren naar de werkpost.
- Grondstoffen zo economisch mogelijk uitsmetten of opdelen. Paringstekens of afschrijvingen aanbrengen. Rekening houden met materiaaleigenschappen, gebreken/fouten, structuur en kwaliteitseisen.
- Controleren of de geschikte snijgereedschappen gemonteerd zijn, zoniet demonteren en ordelijk opbergen. Juiste snijgereedschappen selecteren en controleren i.f.v bewerking.
- Snijgereedschappen en mallen, hulpstukken, geleiders, beveiligingen ... op een veilige manier op de houtbewerkingsmachine aanbrengen en instellen.
- Houtbewerkingsmachines correct instellen. Bij CNC-gestuurde houtbewerkingsmachines gegevens invoeren of aanpassen.
- Zagen, schaven, boren, frezen, profileren, schuren, kanten aanlijmen: nauwkeurig en volgens de richtlijnen. Indien nodig de houtbewerkingsmachine bijstellen.
- Onregelmatigheden of problemen signaleren.
- Te monteren onderdelen volgens een logische volgorde klaarleggen. Waar nodig lijm op de lijmvlakken aanbrengen. Interieurelement monteren met behulp van corpuspers en/of lijmgereedschap. Overtollige lijm weghalen. Omvangrijke elementen worden in team uitgevoerd.
- Hang- en sluitwerk monteren. Deurtjes, lades, glas ... monteren.
- Eindresultaat nauwkeurig controleren (kwaliteitseisen). Kleine herstellingen uitvoeren.
- Afgewerkte producten beschermen, verpakken en op de juiste plaats opslaan.
- Alle werkzaamheden nauwkeurig rapporteren met voortgangscontroledocumenten en prestatiestaat.
- Werkplek ordelijk en net houden. Milieu- en veiligheidsvoorschriften respecteren⁶.

Attitudes en sleutelvaardigheden

- betrouwbaarheid
- kritische ingesteldheid
- handvaardigheid
- technisch inzicht
- (ruimtelijk) voorstellingsvermogen
- nauwkeurigheid
- zelfstandigheid
- veiligheidsbewustzijn

Tip

Bezoek de website van je sectororganisatie. Meestal vind je er voorbeelden van functiebeschrijvingen/competentieprofielen. Een overzicht van de sectororganisaties vind je achteraan deze gids.

⁶Wet 'welzijn op het werk'. Zie ook www.serv.be/uitgaven/651.pdf



1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

Functiebeschrijving

Functietitel: (m/v)

Plaats in de organisatie

Afdeling:
Direct leidinggevende: (m/v)

Doel van de functie

Context van de functie

Hoofdtaken



1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

Competentieprofiel

Kennis en vaardigheden

Attitudes en sleutelvaardigheden

Beneens & Zonen

Sector Bouw en Hout
Activiteiten: Schrijnwerk, interieur/meubelmakerij
Aantal werknemers: 110

Bouwbedrijf Beneens voorziet tal van mogelijkheden om de competenties van het personeel te verrijken. Zo besteedt het veel aandacht aan de **nieuwkomers**: ze krijgen een interne opleiding en worden zowat het hele jaar begeleid door een ervaren schrijnwerker-timmerman. Op die manier kunnen ze zich inwerken en aanpassen aan het arbeidsritme. Schoolverlaters worden aangeworven met een individuele beroepsopleiding (IBO) zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Verder probeert Beneens rekening te houden met de **kwaliteiten van de werknemer in kwestie**. Het bedrijf voorziet drie soorten opleidingen: traditioneel schrijnwerk, interieurwerk/meubelmakerij en schrijnwerk op de bouwplaats. In de mate van het mogelijke kunnen de werknemers zelf bepalen welke opleiding ze volgen. Naast deze **interne opleidingen**, krijgen werknemers (arbeiders en bedienden) die al langer in dienst zijn de mogelijkheid hun competenties te verrijken via **externe opleidingen**. Dit zijn opleidingen in samenwerking met de VDAB en het Fonds voor Vakopleidingen in de Bouwnijverheid.

Beneens is al langere tijd bezig rond duurzaam ondernemen en wenst nog meer aandacht te hebben voor de people-factor. Doel is **de betrokkenheid van de werknemers** te **verhogen**.

Contact:

Stadsestraat 43a
2250 Olen
T. 014 26 70 26
www.beneens.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

2

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



Uit het bos de beste bomen selecteren

Het aantrekken van nieuwe medewerkers vereist een goed inzicht in de functie- en competentievereisten. Je kunt zelf de gewenste medewerker zoeken en rekruteren of je kunt dit uitbesteden aan selectiebureaus of gespecialiseerde professionals. Als je ervoor kiest dit zelf in handen te nemen, bezorgen wij je hierbij alvast enkele 'kapstokken'. Wij bekijken eerst de verschillende stappen in het rekruteringsproces. Vervolgens bieden wij je een aantal checklists en werkdocumenten aan om de verschillende fasen in dit rekruteringsproces te ondersteunen.

Een **eerste stap** om de aandacht te trekken van sollicitanten is zich de vraag te stellen in welke mate je een **aantrekkelijke werkgever**¹ bent. Hoe profileer jij je op de arbeidsmarkt? Zijn jouw producten of diensten goed gekend? Kun je ermee uitpakken? Ben je als bedrijf een voortrekker in de sector²? En ben je voldoende op de hoogte van de verwachtingen van jongeren op de arbeidsmarkt? Jongeren zijn vandaag dikwijls meer op zoek naar een rijkelijk gevuld loonzakje én extra incentives, ze voelen zich aangetrokken tot afwisselende projecten of werkzaamheden, wensen meer inspraak en autonomie, en willen zich goed voelen op de werkplek en dit dankzij een coole coach, super toffe collega's en een mega werksfeer. Ben jij als werkgever hier klaar voor?

Een **volgende stap** is om de nodige aandacht te besteden aan een **wervende boodschap**. Een sprekende lay-out en de **juiste keuze van het wervingskanaal** zijn minstens even belangrijk. Het kan daarom interessant zijn om wat tijd te maken om bestaande vacatures op websites en in (regionale) dagbladen te bestuderen en hieruit creatieve ideeën te halen.

Het is ook belangrijk om naast de **jobinhoud** en de **competentievereisten** ook nog extra **contextinformatie** te verschaffen om de functie goed te kunnen situeren. Interessant hierbij is informatie over de activiteiten van het bedrijf, aard van het productieproces, installaties of machines, werkmethode en procedures, kwaliteits- en veiligheidsvoorschriften ...

¹ Randstad Award voor 'beste werkgever van het jaar', zie ook www.randstad.be.

² Worden er awards uitgereikt in je sector? Zie bijvoorbeeld de Schrijnwerk Awards van het vakblad Schrijnwerk PMG (www.swerk.be).

Tip

Ga na of je sectororganisatie ondersteuning biedt op het vlak van rekrutering. Hun consultants helpen vaak bij het plaatsen van vacatures en het zoeken naar geschikt personeel.

Hierna vind je een aantal wegwijzers

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier



2.1 Fasen in het rekruteringsproces

Voorbereiding

verzamelen van contextinformatie over bedrijf en functie, inclusief functie- en competentieprofiel



Zie leidraad 2.2 (voorbereiding)



Werving

- opstellen van vacaturebericht
- inzetten van diverse wervingskanalen
- samenstellen selectieteam



Zie checklist 2.3 (vacatureberichten), 2.4 (wervingskanalen) en 2.5 (op te vragen gegevens)



Voorselectie

- analyseren sollicitaties en CV's
- verwerken van data
- selecteren van kandidaten
- uitnodigen sollicitanten voor eerste gesprek
- voorbereiden gesprek



Zie leidraad 3.1



Afmelden van niet geselecteerde kandidaten

Selectie

- voeren eerste gesprek: past de kandidaat in het bedrijf en de job?
- analyseren matching persoon, bedrijf en job
- voeren dieptegesprek met eventueel een rondleiding in het bedrijf en op de werkplek
- screenen competenties
- testen technische of andere bagage
- voorleggen cases en vraagstukken



Zie leidraad 3.2, 3.3 en 3.4



Afmelden van niet geselecteerde kandidaten

Beoordeling

- analyseren observatiefiche
- maken van eindbeoordeling met de meest geschikte kandidaat



Zie leidraad 3.5 en 3.6



Afmelden van niet geselecteerde kandidaten

Aanwerving en onthaal



Zie leidraad 4 en leidraad 5



2.2 Voorbereiding

- Informatie over **jobinhoud** (zie Leidraad 1: functiebeschrijving).
- Informatie over **competentievereisten** (zie ook Leidraad 1: competentieprofiel).
- Specifieke **opleidingen** of attestaten nodig?
- Informatie over het **bedrijf** (naam, adres, naam contactpersoon/bedrijfsleider, bereikbaarheid ...).
- Wie is de **contactpersoon** voor deze vacature?
- Welke zijn de **activiteiten** van jouw bedrijf?
- Welke **producten of diensten** breng je op de markt? Onder welk merk? Kwaliteitseisen en -systemen?
- Informatie over **productieproces**, over machinepark.
- Informatie over grondstoffen of **materialen** die worden verwerkt.
- Welke zijn de **arbeidsomstandigheden**?
- Werkomstandigheden**? Ploegenwerk? Weekendwerk?
- Hoe lang duurt de **inwerkperiode**? Hoe wordt deze ingevuld?
- Peter/meter**?
- Direct **leidinggevende**?
- Welke zijn de **doorgroeimogelijkheden**: in de functie en naar andere functies?
- Welke is de **verloning** en welke zijn andere bijkomende vergoedingen of voordelen?
- Welke zijn de **faciliteiten** aangeboden door het bedrijf?
- Wie zal betrokken zijn bij de **selectie**?



2.3 Model vacatureformulier

Vacatureformulier

Bedrijfsgegevens

Naam bedrijf:
Adres:
Postcode: Gemeente:
Telefoon: Fax:
Website: E-mail:

Vacaturegegevens

Functie:
Functieomschrijving:
.....
Voorziene datum indiensttreding: ... / ... / ...

Aanbod

Plaats tewerkstelling:

Statuut: arbeider bediende

Wij bieden: boeiende job met veel afwisseling job met grote verantwoordelijkheid
 stimulerende werkomgeving gevarieerde job met veel contacten

Arbeidsovereenkomst: bepaalde duur onbepaalde duur
 interim deeltijdse leerovereenkomst ILW
 startbaanovereenkomst jobstudent
 individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO)
 andere:

Arbeidsduur: 37u20 38 uur
 39 uur 40 uur

Loon: uurloon maandloon

Ploegen: dag nacht
 3 ploegenstelsel 5 ploegenstelsel
 weekendploegen

Extralegale voordelen: maaltijdcheques groepsverzekering
 hospitalisatieverzekering bedrijfswagen
 fietsvergoeding vergoeding openbaar vervoer
 gsm pc
 kinderopvang ecocheques
 andere:

Doorgroeimogelijkheden:

Vereisten

Diploma: lager onderwijs lager secundair onderwijs
 beroeps secundair onderwijs 7^e specialisatiejaar
 technisch secundair onderwijs se-n-se (7^e TSO)
 algemeen secundair onderwijs hoger beroepsonderwijs
 hoger onderwijs korte type - (professionele) bachelor
 universitair of hoger onderwijs lange type - master

Ervaring: geen ervaring vereist ervaring is een pluspunt
 gelijkwaardig door ervaring ... maanden ervaring ... jaren ervaring

Rijbewijs: A3 A B BE
 C CE D DE

Beschikt over eigen vervoer ja neen

Talenkennis:

	gesproken			geschreven		
	noties	goed	zeer goed	noties	goed	zeer goed
Nederlands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere:						

Competenties en attitudes

Geef 3 tot 5 competenties die je belangrijk vindt (zie checklist)

1

2

3

4

5

Geef 3 tot 5 attitudes/sleutelvaardigheden die je belangrijk vindt (zie checklist)

1

2

3

4

5

Sollicitatieprocedure

schriftelijk op het volgend adres:

.....

.....

telefonisch contact opnemen met de heer/mevrouw

op het nummer:

via e-mail:



2.4 Werving: enkele aandachtspunten

- Stel je **bedrijf** en de **producten** die je maakt of **diensten** die je levert beknopt voor.
- Gebruik een duidelijke functietitel die de jobinhoud goed weergeeft.
- Omschrijf de functie met **concrete opdrachten, taken en verantwoordelijkheden**.
- Beschrijf kort het **gewenste profiel**.
- Omschrijf duidelijk de **vereiste competenties**.
- Profileer je als **goede werkgever**, geef aan wat je te bieden hebt.
- Vergeet de **juiste contactgegevens** niet: adres bedrijf en/of plaats van tewerkstelling, contactpersoon, (mobiele) telefoon, e-mail, website.
- Verwijs naar de **bedrijfswebsite en contactpersoon** voor bijkomende informatie.
- Besteed voldoende aandacht aan een **aantrekkelijke vormgeving**, illustraties, huisstijl.
- Interessante **voorbeelden van vacatures** vind je ook op websites van collega's.



2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld

Intermateriaal NV
Materiaallaan 1
8650 Houthulst

Zoekt: Productiemedewerker interieurbouw (m/v)

Je bent verantwoordelijk voor het kwalitatief vervaardigen en monteren van interieurelementen. Je verricht hiervoor alle noodzakelijke bewerkingen door gebruikmaking van elektrische en pneumatische handgereedschappen en onze bewerkingsmachines (zowel CNC als traditionele machines), volgens werkopdrachten, planning, en uitvoeringstekeningen. Daarnaast zorg je voor het inpakken en opslaan van de afgewerkte interieurelementen.

Verwacht:

Volgende competenties zijn belangrijk:

- werkzaamheden voorbereiden
- machinaal grondstoffen bewerken
- interieurelementen monteren en afwerken
- rapporteren
- veilig en milieubewust werken

Je hebt een goed technisch inzicht, je bent flexibel en je kunt zeer nauwkeurig werken. Je bent in het bezit van een diploma BSO of gelijkwaardig door ervaring. Je hebt bij voorkeur drie jaar ervaring in de sector.

Talenkennis: Nederlands (zeer goed), Frans (noties)
Je bent in het bezit van rijbewijs B

Biedt:

- contract onbepaalde duur
- vergoeding: uurloon
- voltijds dagwerk

Wij bieden jou een boeiende job met veel afwisseling. Verdere persoonlijke ontwikkeling en door-groeimogelijkheden zijn bij ons realiteit. Voor meer informatie over ons bedrijf kun je terecht op onze website www.intermateriaal.be

Solliciteren:

Intermateriaal NV
Materiaallaan 1
8650 Houthulst

Verstuur sollicitatiebrief met CV t.a.v. dhr. Materiaal
of neem telefonisch contact op het nummer 051 55 55 55
of e-mail naar personeel@intermateriaal.be

Intermateriaal

Reeds meer dan 10 jaar is Intermateriaal actief in de interieurbouw. Wij zijn gespecialiseerd in kantoor-, winkel-, horeca- en interieurinrichting.

Productiemedewerker interieurbouw m/v

Wij zijn op zoek naar een ervaren kracht, die zich flexibel wil inwerken in een team. Technisch inzicht en zeer nauwkeurig kunnen werken zijn troeven die we naar waarde weten te schatten.

Functie

Als productiemedewerker interieurbouw ben je verantwoordelijk voor **het kwalitatief vervaardigen en monteren van interieurelementen**. Je verricht hiervoor alle noodzakelijke bewerkingen door gebruikmaking van elektrische en pneumatische handgereedschappen en onze bewerkingsmachines (zowel traditionele machines als CNC-gestuurde), volgens werkopdrachten, planning, en uitvoeringstekeningen.

Daarnaast zorg je voor het inpakken en opslaan van de afgewerkte interieurelementen.

Profiel

Je bent in het bezit van een diploma BSO of gelijkwaardig door ervaring. Je hebt een goede kennis van het Nederlands en noties Frans. Je vindt het leuk om met **geavanceerde machines** om te gaan.

Ons aanbod

Wij bieden je een boeiende job met veel **afwisseling**. Verdere persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden zijn bij ons realiteit. Wij voorzien een aantrekkelijk loon aangevuld met extra legale voordelen.

Interesse?

Stuur dan je CV naar Intermateriaal

Materiaallaan 1 - 8650 Houthulst t.a.v. dhr. Materiaal,

bel naar T. 051 55 55 55

of e-mail naar personeel@intermateriaal.be



2.6 Mogelijke wervingskanalen

- Interne vacature.
- Jobadvertenties in (streek)krant, (regionale) televisie of gespecialiseerde pers.
- Scholen, centra voor Leren en Werken (CLW's), begeleiden eindwerken en jury's in scholen, via stages of werkervaringsplaatsen.
- Intermediairen op de arbeidsmarkt zoals VDAB (werkwinkel), Jobkanaal, uitzendkantoren, lokale opleidings- en tewerkstellingsorganisaties.
- Courante rekruterings- en selectiekantoren (bv. interimkantoren).
- E-rekrutering: via internet op gespecialiseerde websites of via eigen website.
- Opendeurdagen of (job)beurzen om nieuwe medewerkers aan te trekken, publicatie van een wervingsbrochure.
- Via klanten of leveranciers.
- Publieke ontmoetingsplaatsen zoals bibliotheken, (kranten)winkels.
- Via CV-databank op de website van je sectororganisatie (zie overzicht achteraan deze gids).



2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten

- Verzoek tot het vermelden van de functie waarvoor men solliciteert.
- Personalialia zoals naam, voornaam, adres, geboorteplaats en -datum, bereikbaarheid via telefoon, gsm of e-mail.
- Bevragen van gevolgde opleiding(en).
- Informeren naar verworven technische of andere kennis en ervaring.
- Peilen naar andere competenties.
- Opvragen van attesten indien deze vereist zijn.
- Peilen naar de houding ten aanzien van specifieke arbeidsomstandigheden in het bedrijf en flexibiliteitsvereisten vanwege de werkgever.
- Overzicht van vorige werkgever(s), uitgeoefende functie(s) en redenen van vertrek.
- Nagaan in welke mate het bedrijf en de producten of diensten gekend zijn.
- Mogelijke referenties opvragen.
- Motivering om te solliciteren bij het bedrijf en voor de functie.
- Informeren naar interesses en hobby's.
- Ondertekening vragen dat de ingevulde gegevens waarheidsgetrouw zijn.



2.8 Model sollicitatieformulier

Sollicitatieformulier

Functie waarvoor je solliciteert:

Personalia

Voornaam:

Naam:

Geslacht: M/V

Nationaliteit:

Burgerlijke staat (kies uit gehuwd, ongehuwd, samenwonend):

Adres:

Postcode en gemeente:

Tel./gsm nummer:

E-mail:

Rijksregisternummer:

Ben je in het bezit van een rijbewijs: A3 A B BE

C CE D DE

Beschik je over eigen vervoer ja neen

Opleiding

Hoogst behaalde diploma:

Bv. LO, LSO, BSO, TSO, ASO, Se-n-Se (7e TSO), HBO, HOKT (Bachelor), UN-HOLT (Master), m.v.v. studierichting

Gevolgd opleidingen/bijscholingen:

Behaalde getuigschriften en attestaten:

Bv. veiligheidscertificaat voor heftruckbestuurders, VCA

Werkervaring

Functie (met korte beschrijving):

naam bedrijf: van ... / ... / ... tot ... / ... / ...

reden van vertrek:

Functie (met korte beschrijving):

naam bedrijf: van ... / ... / ... tot ... / ... / ...

reden van vertrek:

Functie (met korte beschrijving):

naam bedrijf: van ... / ... / ... tot ... / ... / ...

reden van vertrek:

Technische kennis en vaardigheden

Technische of andere kennis:

.....

.....

Computerkennis (softwarepakketten):

.....

.....

Talenkennis:

	gesproken			geschreven		
	noties	goed	zeer goed	noties	goed	zeer goed
Nederlands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere:						

Bijkomende informatie

Hoe heb je ons leren kennen?

.....

Ken je werknemers in ons bedrijf?

Ken je onze producten of diensten?

Vrijtijdsactiviteiten (interesses, hobby's):

.....

Referenties

Naam: functie:

Bedrijf: telefoonnummer:

Naam: functie:

Bedrijf: telefoonnummer:

Naam: functie:

Bedrijf: telefoonnummer:

Omschrijf hierna kort je motivatie om voor ons bedrijf en de functie te solliciteren:

.....

.....

.....

Ondergetekende verklaart dit formulier waarheidsgetrouw te hebben ingevuld.

Handtekening

Datum

De Noordboom

Sector Hout
Activiteiten: Schrijnwerkerij
Aantal werknemers: 21 werknemers, 3 vennoten

De filosofie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen spreekt De Noordboom bijzonder sterk aan. Het bedrijf werkt reeds jarenlang met **gecertificeerd hout**, afkomstig uit verantwoorde kap. Dit soort principes probeert het bedrijf door te trekken in haar samenwerking met de werknemers. Deze bekommernis en aandacht is permanent aanwezig maar het bedrijf wil dit ook vastleggen in een **gesystematiseerd personeelsbeleid op basis van competenties**. Het doel is om de visie en missie van het bedrijf duidelijk te maken, meer structuur te brengen in de werkprocessen, de aanwezige kennis en vaardigheden in kaart te brengen en te borgen, de opleiding voor werknemers planmatig en doelgericht te laten verlopen, enzovoort.

Door de gestage groei van het bedrijf de laatste jaren is de nood aan meer structuur en systematiek nog duidelijker geworden.

Nadat de zaakvoerder en de medewerkster personeelsbeleid de opleiding HRMCoach bij UNIZO volgden, startte het bedrijf met een **onderzoek naar de bestaande bedrijfscultuur** waarin alle werknemers werden betrokken. De resultaten van dit cultuuronderzoek vormden een belangrijke basis voor het opstellen van de **missie** en **visie** van het bedrijf. Vervolgens heeft het bedrijf de verschillende functies in kaart gebracht. Samen met de werknemers start het bedrijf momenteel met het uitwerken van **functiebeschrijvingen** en **competentieprofielen**.

Contact:

Beekstraat 36
9600 Ronse
T. 055 23 76 76
www.denoordboom.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

3

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



LEIDRAAD 3 SOLLICITATIE EN SELECTIE

Uit het goede hout gesneden

Voor een goede selectie van nieuwe medewerkers zijn volgende elementen van belang:

- een wervende vacature
- een goede screening van de CV's
- het voeren van een goed sollicitatiegesprek en
- een correcte beoordeling van de kandidaat

Vorselectie

De vacature is gelanceerd en de eerste sollicitatiebrieven met CV's vallen in de brievenbus. De selectieprocedure start met de eerste **screening van de CV's**. Dit gebeurt aan de hand van de vooropgestelde criteria, zoals de competenties waaraan moet voldaan worden. Vervolgens worden de geselecteerde kandidaten uitgenodigd voor **een eerste gesprek**.

Indien je zelf het **selectie-interview** wilt voeren, kun je best de verschillende fasen grondig **voorbereiden**. Start met een korte introductie van het bedrijf, daarna bevrage je de kandidaat en tenslotte maak je hiervan een beoordeling.

Selectie

Het doel van een **selectie-interview** is bijkomende informatie krijgen over de sollicitant en zijn/haar ervaring, werkverleden, realisaties, motivatie, attitudes, verwachtingen en ambities. Daarom is het interview best gedragsgericht en goed gestructureerd. Een gedragsgericht interview brengt beter de kennis, vaardigheden en attitudes aan de oppervlakte.

Een goede methode is de **STARR-techniek** (Situatie - Taak - Actie - Resultaat - Reflectie). Hierbij ga je peilen naar situaties en ervaringen uit het recente verleden. Je brengt in kaart wat de opdracht was, welke acties er door de sollicitant ondernomen zijn en welke het resultaat hiervan was. Belangrijk is om op basis hiervan de competenties te toetsen van de sollicitant.

In sommige gevallen worden er **technische en/of persoonlijkheidstesten**¹ afgenomen. Zo kan er een meer gefundeerde uitspraak gedaan worden m.b.t. het potentieel van de sollicitant.

Tip

Je sectororganisatie kan je adviseren in het gebruik van relevante (technische) testen. Een overzicht van sectororganisaties vind je achteraan deze gids.

Beoordeling

De interviews zijn achter de rug. Nu is de hamvraag: wie is de meest geschikte medewerker? Een oordeel geven en het beoordelen van anderen blijft een ingewikkeld proces, waarbij een zekere mate van subjectiviteit niet kan worden uitgesloten. Let op voor valkuilen, zoals stereotypen en vooroordelen.

Beoordelen van mensen gebeurt altijd op basis van:

- een expliciete norm, bv. het vooropgestelde competentieprofiel;
- een impliciete norm, die leeft bij elkeen, bv. de norm van wat vakmanschap is, wat dynamisch, ondernemend of creatief zijn, is;
- of de beeldvorming ten aanzien van een functie of beroep.

Hierna vind je een aantal wegwijzers

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor de beoordeling van kandidaten

¹ Voorbeelden van testen vind je op www.vacature.be, bij VDAB en bij interimkantoren



3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden

- ❑ **Stel een selectieteam samen. Dit verhoogt de objectiviteit**
 - met de juiste betrokkenen
 - met een duidelijke rol voor iedereen in het selectieteam
 - met een duidelijke werkprocedure, bv. personeelszaken in een eerste ronde, hoofd van productie of afdeling en ploegleider in een tweede ronde
- ❑ **Bereid het selectieteam goed voor op de selectie- en sollicitatiegesprekken**
 - beschikbaarheid relevante informatie over functievereisten en competentieprofiel
 - CV van de kandidaat
 - vragen voor de interviews
 - rol van iedereen in het selectieteam
 - testen of assessments indien gewenst
 - beoordelingscriteria
- ❑ **Informeer vooraf de kandidaten**
 - over selectieprocedure en testen
 - over functieinhoud
 - over omgevingscontext
- ❑ **Kwaliteitszorg m.b.t. selectieprocedure**
 - korte doorlooptijden
 - eenvoudige en begrijpbare procedures
 - functiegerelateerde testen
 - vooraf duidelijk geformuleerde selectiecriteria
 - beoordelings- en beslissingsregels
 - tijdig uitnodigen van kandidaten
 - vermijden van onnodige wachttijden
 - een correct onthaal
 - respecteren van het recht op feedback, ook bij afwijzing



3.2 Een explorierend selectiegesprek voeren

Kennismaking: het ijs breken

- Zorg voor **een vriendelijk onthaal**. Het is belangrijk bij de aanvang van een sollicitatiegesprek om de sollicitant op het gemak te stellen met een vriendelijke en open houding.
- Wederzijdse kennismaking**: de interviewer(s) stellen zich voor (naam, functie en rol in de selectieprocedure), daarna is het de beurt aan de kandidaat.
- Stel kort het bedrijf, de producten en de functie voor.
- Leg kort de **sollicitatieprocedure** uit.
- Zorg voor een **ontspannen sfeer** en beperk zoveel mogelijk stresserende situaties. Voorkom lang wachten, bied iets te drinken aan ...
- Breek het ijs met een korte bevraging, bv. hoe heb je de vacature opgemerkt, heb je gemakkelijk de weg gevonden ...
- Dialoog** werkt stimulerend en speelt een belangrijke rol. Zorg er voor dat de sollicitant afwisselend met de interviewer in gesprek is, dan ontstaat hierdoor een zekere dynamiek.

Exploratie: het bevragen van de competenties en de ervaring

De eerste indruk van iemand of de affiniteit met de sollicitant speelt een belangrijke rol. Toch is het raadzaam om deze **eerste indruk te toetsen** tijdens het gesprek om zo het eerste oordeel juist verder bevestigd ofwel weerlegd te zien.

- Begin met korte vragen als **toelichting op het CV** zoals opleiding en werkervaring.
- Stel vervolgens een aantal **open relevante vragen** en peil naar ervaringen en aanwezige competenties (voorkom suggestieve vragen of vragen die in de privésfeer liggen). Ga afwisselend om met open en gesloten vragen: open vragen zijn een uitnodiging tot een verhaal, terwijl het bij gesloten vragen over een bevestiging, ontkenning of korte toelichting gaat. Het antwoord op een open vraag kan verder uitgesponnen worden met vragen zoals wie, waar, hoe, wat, waarmee, waardoor, waarom.
- Ga correct en gepast om met interviewtechnieken**. Maak gebruik van stiltes, maar misbruik dit niet.
- Bevraag eerder of elders verworven competenties**: richt je niet alleen op schoolse kennis en opleiding, maar ook op het bevragen van concrete vaardigheden en ervaringen, ook buiten het beroepsleven, zoals vrijwilligerswerk, buurtwerk of sportclubs. Daar zitten verscholen competenties (schrijftalent, creativiteit, durf ...)
- Pik hierop in en stel de vragen die je hebt voorbereid en gestructureerd op basis van het competentieprofiel en gebruik de **STARR-techniek**. Peil steeds naar de persoonlijke inbreng: wat was jouw taak, rol, actie of resultaat? Stel ook reflectievragen. (zie 3.4)
- Houd **de structuur** goed in de gaten en zorg voor een overzichtelijke registratie van de **observaties** zodat de verschillende kandidaten ook onderling vergelijkbaar zijn. (zie 3.6)
- Luister met interesse** en met een open, onbevooroordeelde houding, ook non-verbaal. Moedig de sollicitant aan door af en toe instemmend te knikken. Stel eens een andere vraag. Herformuleer bondig hetgeen reeds gezegd is om zo de sollicitant opnieuw op het spoor te zetten als hij of zij de draad kwijt is of teveel afwijkt van de oorspronkelijke vraag.
- Geef de kandidaat de nodige tijd om tekst en uitleg te geven.



3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren

- Wees attent op **non-verbaal gedrag** (houding, taalgebruik). Kandidaten die niet vertrouwd zijn met solliciteren, het uitvoeren van testen of het deelnemen aan assessments kunnen last hebben van **plankenkoorts**. Hou hier rekening mee.
- Geef meer informatie over het bedrijf en de functie en ga na of de kandidaat al of niet geboeid is/blijft voor de job; indien niet, rond dan het gesprek af.

Afsluiten van het gesprek

- Leg kort de **arbeidsvoorwaarden** uit (loon, werkuren) en de **voorzienige begeleiding** inzake inwerken en opleidingsmogelijkheden.
- Maak een afspraak voor een eventueel **vervolggesprek** (bv. met de productie leider), eventuele technische of andere **tests**, bezoek van de werkplek.
- Geef de datum aan tegen wanneer de kandidaat een **antwoord** krijgt over de beslissing omtrent het wel of niet te worden aangeworven.
- Vraag naar eventuele referenties of contactpersonen.
- Indien er geen interesse meer is voor een vervolgesprek, bedank de kandidaat voor zijn/haar komst en wens hem/haar verder succes in de zoektocht en verdere uitbouw van de loopbaan.



3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen

Vraag naar interesse en motivatie van de sollicitant

- Hoe ken je ons bedrijf?
- Wat weet je over onze producten of diensten?
- Waarom wil je graag werken in een klein/groot bedrijf?
- Waarom solliciteer je bij ons bedrijf en voor deze job?
- Waarom zouden we jou in dienst moeten nemen?
- Waarom zoek je ander werk?
- Waarom ga je bij jouw vorige werkgever weg?
- Waarom ben je werkloos?
- Wat beviel je niet/wel bij de vorige werkgever?
- ...

Vraag naar de ervaring

- Waarom heb je voor een bepaalde opleiding of school gekozen?
- Beschrijf wat jij interessant vond in jouw opleiding?
- Beschrijf de realisatie van jouw eindwerk?
- Wat deed je als werk/job bij vorige werkgever(s)?
- Wat deed je concreet?
- Hoe zag jouw dag er uit?
- Beschrijf jouw realisaties in de vorige functie?
- Beschrijf de projecten waaraan jij hebt meegewerkt?
- Wat was jouw inbreng bij die projecten?
- ...

Vraag naar de verwachtingen

- Welk beeld heb je van de functie?
- Welke zijn jouw verwachtingen omtrent de functie?
- Waarom denk je dat je deze job aankunt?
- Wat verwacht je van ons bedrijf?
- Hoeveel wens je te verdienen?
- ...

Peil naar het persoonsprofiel en het zelfbeeld

- Vertel eens wat meer over jezelf?
- Beschrijf jezelf?
- Wat heb jij ons te bieden?
- Wat heb jij in je mars dat andere kandidaten niet hebben?
- Welke zijn jouw sterke kwaliteiten en vaardigheden die nuttig zijn voor ons bedrijf en voor deze functie?
- Noem een aantal goede eigenschappen van jezelf op?
- Wat zou je graag willen verbeteren aan jezelf?
- ...

3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen

Vraag naar de opleidingsbereidheid en leerstijl

- Welke vaardigheden wil je nog aanleren?
- Hoe leer jij het liefst nieuwe dingen aan?
- ...

Peil naar de teamgerichtheid en samenwerkingsbereidheid

- Werk je graag alleen of in groep?
- Hoe zie jij de samenwerking met collega's/leidinggevende?
- Wat heb jij nodig om je goed te voelen in een groep?
- ...

Peil naar stressbestendigheid en flexibiliteit

- Hoe ga je om met stress, onvoorziene vragen, overwerk of deadlines?
- Hou je van afwisseling, nieuwe uitdagingen, volgen van opleiding?
- ...

Vraag naar competenties zoals initiatief of probleemoplossend vermogen

- Hoe zie jij werk liggen?
- Stel dat zich situatie X voordoet, wat zou jij dan doen?
- Hoe zou jij het aanpakken?
- ...

Peil naar verborgen competenties

- Welke zijn jouw interesses of hobby's?
- ...



3.4 STARR-techniek toepassen

Hierbij wordt de sollicitant gevraagd om zijn/haar competenties te verduidelijken door een bepaalde situatie te schetsen en daarbij de eigen rol, de ondernomen actie en het bereikte resultaat te beschrijven.

Een concreet voorbeeld:

je wilt graag het probleemoplossend vermogen van de sollicitant peilen.

Situatie

- Omschrijf een situatie of geef een voorbeeld waarbij jij je ergerde aan een steeds wederkerend probleem. Het kan hierbij gaan over een professionele werksituatie, een thuissituatie, op vakantie, in het vrijwilligerswerk of bij de uitoefening van hobby's ...
- Waarom ergerde jij je hieraan?

Taak

- Wat was in deze situatie precies jouw bijdrage, rol of verantwoordelijkheid?

Actie

- Wat heb je dan gedaan?
- Welke actie of initiatief heb je ondernomen?
- Hoe heb je het aangepakt?
- En waarom, om welke reden pakte je dit juist zo aan?

Resultaat

- Wat was het effect van jouw actie of initiatief?
- Welk resultaat heb je hiermee bereikt?
- Welke reactie of commentaar heb je hierover gekregen?
- Was jij zelf tevreden over je inzet?

Reflectie over actie en resultaat

- Wat ging goed?
- En wat liep verkeerd?
- Indien je dit zou mogen overdoen, zou je de situatie dan anders aanpakken of niet?

Tip

Het is belangrijk om te luisteren naar de situaties waarbij de kandidaat de 'ik'-vorm gebruikt, want dan gaat het over de eigen bijdrage en actie. Indien hij of zij voornamelijk in de 'wij' vorm praat, is het belangrijk om door te vragen 'en wat heb jij dan concreet gedaan?'



3.5 Beoordelingsfouten voorkomen

De beoordeling is een delicaat proces. Tijdens het beoordelingsproces kan er op verschillende vlakken 'ruis' ontstaan door beoordelingsfouten. Hierna geven we enkele tips hoe je dit kan beperken.

- Maak duidelijke **afspraken** over welke **competenties** beoordeeld gaan worden. Zet deze op de observatiefiche.
- Wees attent op welke basis de beoordeling steunt:** eerste indruk, feiten, verbaal en nonverbaal gedrag, kantelmomenten in het gesprek ... Laat niet overwegend één aspect doorwegen.
- Laat je niet teveel afleiden** door hoofd- en handgebaren, gelaatsuitdrukkingen, oogcontact, wijze van begroeten, zacht of luid stemgebruik, stopwoorden, enzovoort.
- Maak notities.** Gebruik de observatiefiche om achteraf een objectievere evaluatie te kunnen maken. Dit vergemakkelijkt ook de vergelijking van de verschillende sollicitanten.
- Wees voorzichtig in het beoordelen van competenties.** Let hier vooral op bij zogenaamde vanzelfsprekend samenhangende competenties, die in de praktijk niet altijd als dusdanig voorkomen. Zo hangt klantgerichtheid niet vanzelfsprekend samen met kwaliteitsgerichtheid. Assertiviteit gaat niet per se samen met schrijftalent. En creativiteit is niet altijd een garantie voor probleemoplossend vermogen.
- Wees op je hoede voor subjectieve beoordelingen** zoals projectie, persoonlijke affiniteiten of stereotyperingen:
 - Projectie** is de neiging om bepaalde karakteristieken die men bij zichzelf onderkent, ook aan anderen toe te schrijven (similar-to-me-effect). Het beeld dat men heeft over een ander kan daarom erg veel te maken hebben met eigen emoties, eigen waarden, eigen verwachtingen ... Projectiefouten zeggen iets over de beoordelaar en niets over de beoordeelde.
 - Eén positief of negatief kenmerk laten doorwegen op de totale beoordeling noemt men **halo-effect** of horn-effect. Dit geldt ook voor het te hoog waarderen van specifieke of unieke eigenschappen of competenties. **Centrale tendenties** zijn dan weer een oordeel dat noch sterk positief noch sterk negatief is, maar streeft naar het 'veilige' midden.
 - Stereotypen** en vooroordelen zijn opvattingen over persoonlijke eigenschappen of kenmerken van bepaalde individuen of mensen, maar ook generalisaties over mannen of vrouwen, arbeiders of bedienden, een bepaalde sociale categorie, bevolkingsgroep of cultuur.
- Elke kandidaat heeft recht op **feedback** over de resultaten van zijn/haar selectieronde. Dit kan direct (mondeling, ter plaatse) ofwel in een latere fase per brief of telefonisch.



3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

Interviewer	Eindbeoordeling (punten of indruk)
Naam kandidaat	
Opleiding	
Werkervaring	
Observaties en reflecties	
STARR-bevraging competentie 1²	Aangegeven S ituatie: Uitgevoerde T aak: Ondernomen A ctie: Bekomen R esultaat: Gemaakte R eflectie: Mijn persoonlijke opmerking:	
STARR-bevraging competentie 2	Aangegeven S ituatie: Uitgevoerde T aak: Ondernomen A ctie: Bekomen R esultaat: Gemaakte R eflectie: Mijn persoonlijke opmerking:	

² Je kunt met de STARR-techniek verschillende competenties bevragen (zie ook 3.4). Hier kun je voor elk van de bevroegde competenties je observaties noteren.

Sector Houthandel
Activiteiten: Productie van houtschrijnwerk en parket
Aantal werknemers: 87

De toepassing van competentie management vond het bedrijf in de zoektocht naar vervangingen voor werknemers die op brugpensioen gingen. Er werden eerst **competentieprofielen** opgesteld voor startende werknemers. Er werden ook **opleidingen** voorzien voor de leidinggevenden over coaching en begeleiding van nieuwe werknemers. Gaandeweg is het uitgebreid naar het volledige personeelsbeleid: er werden stafvergaderingen opgestart, gewerkt rond **interne communicatie** en er zijn **functioneringsgesprekken** ingevoerd tot op het niveau van de meestersgasten.

Door het, dankzij de competentieprofielen, objectiveren van de vacatures is er een grotere openheid gegroeid voor kansengroepen (voornamelijk allochtonen). Alles kadert nu in een **diversiteitsplan** en er wordt met de VDAB samen-gewerkt rond IBO.

Aansluitend op de instroom van kansengroepen werd ook gezocht naar mogelijkheden voor **doorstroom** van deze **kansengroepen**, een initiatief vanuit werknemerszijde dat door de werkgever positief werd onthaald. Door bij de leidinggevenden meer aandacht te besteden aan de leidinggevende kwaliteiten en hieraan te werken, is het effect voelbaar op het vlak van samenwerking op de werkvloer.

Contact:

Baekelmansstraat 131
2830 Willebroek-Tisselt
T. 03 886 98 01
www.hoebek.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

4

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



Bereid de komst van de nieuwe medewerker goed voor: goed begonnen is half gewonnen

De selectieprocedure is achter de rug. De aanwerving is een feit. De samenwerking wordt geformaliseerd in een arbeidscontract en de afspraken zijn vastgelegd in het arbeidsreglement.

Een goede start van de nieuwe medewerker begint met een **goed onthaal**. De nodige aandacht voor de introductie neemt veel onzekerheid weg bij nieuwkomer en voorkomt het risico van vroegtijdig afhaken. Een goed doordacht onthaal leidt zo tot **een win-win situatie**, want ook de inwerkperiode zal vlotter en efficiënter verlopen. In de praktijk zijn er verschillende mogelijkheden: bv. voorzien van een onthaalbrochure, opstellen van een inwerkprogramma, aanstellen van een 'peter' of 'meter'.

Het onthaal van nieuwkomers is **wettelijk verplicht**¹.

De werkgever, of een lid van de hiërarchische lijn aangeduid door de werkgever, moet op verschillende momenten informatie geven aan nieuwe medewerkers. In kleine ondernemingen is dat bij de aanwerving en op de eerste werkdag. In grote ondernemingen is dit bij de aanwerving, op de eerste werkdag en tijdens de onthaalperiode.

¹ CAO 22 over onthaal en aanpassing van werknemers en KB van 27 maart 1998 aangevuld met KB van 25 april 2007.

De informatie heeft als doel de integratie, aanpassing en ontplooiing in de onderneming te bevorderen. De noodzakelijke informatie betreft de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsveiligheid, de bedrijvigheid en structuur van de onderneming, de rol van de medewerker binnen de onderneming en de collectieve voorzieningen op niveau van de onderneming en de bedrijfstak (paritair comité). Overhandig en bespreek niet alle papieren tegelijkertijd en door mekaar. Niet iedereen kan even vlot een hoop nieuwe informatie verwerken. Neem de nodige tijd om dit alles door te nemen.

De werkgever, of een lid van de hiërarchische lijn aangeduid door de werkgever, moet:

- het onthaal organiseren van elke beginnende werknemer
- een ervaren werknemer aanduiden om de beginnende werknemer te begeleiden en
- een document laten ondertekenen dat aantoont dat de nodige informatie en instructies gegeven werden over het welzijn op het werk

Je vindt hierna een aantal wegwijzers voor een geslaagd onthaal

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure



4.1 Checklist onthaaltraject

Naam van de nieuwe medewerker:

Functie:

Voorziene datum indiensttreding: ... / ... / ...

Naam van de peter/meter:

Voor de eerste werkdag

Wat moet de nieuwe medewerker op de dag van aanwerving weten?	Door wie wordt de info gegeven??	☑ = OK voor de nieuwe medewerker
Duidelijke uitleg over de inhoud van de functie	Personeels-verantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Precieze loon dat hij/zij zal ontvangen (zie arbeidsreglement), wijze van uitbetaling en loonsamenstelling: <ul style="list-style-type: none"> • verschil tussen bruto en netto • vorming van het functieloon (barema, loonberekening, informatie op de loonfiche) • wettelijke regelingen die de werkgever in orde zal brengen zoals RSZ, kinderbijslag, vakantiegeld, verzekeringen ... 	Personeels-verantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Arbeidscontract, arbeidsvoorwaarden en extralegale voordelen <ul style="list-style-type: none"> • in begrijpbare taal en met voldoende uitleg 	Personeels-verantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Exacte uurregeling	Personeels-verantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Uitleg voor de eerste dag: <ul style="list-style-type: none"> • datum • uur waarop de medewerker wordt verwacht • persoon bij wie de medewerker zich moet aanmelden 	Personeels-verantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Waar kan men persoonlijke zaken wegbergen?	Peter/meter	<input type="checkbox"/>
Waar is er parkeergelegenheid of fietsenstalling?	Peter/meter	<input type="checkbox"/>
...	...	

² De onderneming beslist zelf wie welke informatie moet overhandigen, maar voor de nieuwe medewerker is het nuttig om te weten van wie hij/zij welke info mag verwachten.

De eerste werkdag

Wat moet de nieuwe medewerker op de eerste werkdag vernemen?	Door wie wordt de info gegeven ³ ?	✓ = OK voor de nieuwe medewerker
Overhandigen onthaalbrochure	Personeelsverantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Overlopen van arbeidsreglement: <ul style="list-style-type: none"> • veiligheid, PBM, EHBO • werkkledij • werktijden, pauzes, prikklok • ziekte of werkverlet • ... 	Personeelsverantwoordelijke en peter/meter	<input type="checkbox"/>
Voorstellen aan peter/meter	Personeelsverantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Voorstellen aan direct leidinggevende	Personeelsverantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Voorstellen aan rechtstreekse collega's	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Rondleiding in bedrijf en/of afdeling	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Afgeven werkkledij en toelichting gebruik en onderhoud (optioneel)	Personeelsverantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Afgeven persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) (optioneel)	Personeelsverantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
Geven van toegangscode tot pc en/of lokalen ...	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Aanduiden blusapparaten, noodstoppen en nooduitgangen	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Aanduiden van prikklok, kleedkamer, wasplaats, toilet, refter ...	Peter/meter	<input type="checkbox"/>
Uitleggen van procedure bij ongeval	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Uitleggen van procedure bij brand en evacuatie	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Voorstellen van contactpersoon EHBO	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Informeren over scheiden van afval	Peter/meter	<input type="checkbox"/>
Overhandigen van inwerkplan en werkinstructies	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Algemene uitleg geven over bediening van de machines (optioneel)	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Voorzien van eerste instructiefiches	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Tot wie zich richten bij technische storingen?	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Toelichten van pictogrammen	Leidinggevende	<input type="checkbox"/>
Toelichten van opleidingsmogelijkheden	Personeelsverantwoordelijke	<input type="checkbox"/>
...	...	<input type="checkbox"/>

Voor kennisname:

Voor opvolging van begeleiding

Handtekening werknemer

Handtekening werkgever of verantwoordelijke

Datum:

Naam:

³ De onderneming beslist zelf wie welke informatie moet overhandigen, maar voor de nieuwe medewerker is het nuttig om te weten van wie hij/zij welke info mag verwachten



4.2 Onthaalbrochure

Wat kan in een onthaalbrochure opgenomen worden?

Voorblad met naam, adres- en contactgegevens van de onderneming

Inhoudsopgave

Verwelkoming door de bedrijfsleider en de personeelsverantwoordelijke

Voorstelling van de sleutelfuncties

- organogram met hiërarchische structuur
- lijst met wie-is-wie in de organisatie (met telefoonnummers)

Voorstelling van de onderneming

- missie, visie en waarden
- geschiedenis
- activiteit, tewerkstelling
- algemene informatie over diensten en producten
- verschillende afdelingen

Praktische informatie

- huishoudelijk reglement
- praktische afspraken zoals
 - bereikbaarheid van het bedrijf en voorziene faciliteiten
 - arbeidsduur en rustpauzes, prikklok
 - werkkledij
 - eetplaats en sanitair
 - ...
- procedures bij afwezigheid of ziekte
- procedures bij een arbeidsongeval of brand
- loon en extralegale voordelen of premies
- vakantie en inhaalrust
- opleidingsmogelijkheden
- veiligheid, gezondheid en hygiëne
- toelichting bij pictogrammen
- kwaliteit
- overlegorganen en communicatie
- andere

Tip

Een model van een onthaalbrochure kun je allicht bij je sectororganisatie bekomen.

- Hou de informatie kort en to the point.
- Hanteer eenvoudig taalgebruik. Niet alle werknemers kunnen even vlot nieuwe informatie verwerken.
- Maak gebruik van pictogrammen en foto's. Visuele informatie wordt beter onthouden dan geschreven tekst.
- Een onthaalbrochure is een dynamisch gegeven: voorzie regelmatig een update.

Garage Willy nv

Sector Garagesector
Activiteiten: Distributie en herstelling van auto's
Aantal werknemers: 38

De autosector evolueert snel en dus is investeren in opleiding en competenties van medewerkers voor Garage Willy een strikte noodzaak. Het bedrijf streeft op de werkvloer naar **een goede mix van jongere en oudere personeelsleden**. De ouderen dragen hun ervaring en competenties over aan de jongeren. Dit levert niet alleen een meerwaarde in functie van competentieontwikkeling, maar komt ook de motivatie en de werking ten goede.

Garage Willy investeert zowel in algemene competentieontwikkeling en overdracht van vaardigheden als in vaktechnische opleidingen voor techniekers of carrossiers of specifieke opleidingen voor de verkopers. Bij de uitbouw van het opleidingsaanbod hecht het bedrijf veel belang aan de inbreng en betrokkenheid van de werknemers. Garage Willy zet in op **een open dialoog met de werknemers**, niet enkel op het vlak van opleiding en competentieontwikkeling maar ook bij investeringsplannen. Garage Willy maakt tot slot ook werk van zelfsturende teams.

Contact:

Begoniastraat 12
9810 Nazareth
T. 09 385 71 15
www.opelwilly.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

5

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



LEIDRAAD 5 EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER

Een goede introductie en inwerking voorkomt vroegtijdige uitstroom of afhaken

Het aanstellen van **een peter of meter** vergemakkelijkt **de inwerking van de nieuwkomer**, zowel op werk- als op sociaal vlak. De taken en verantwoordelijkheden van de peter/meter, die soms ook mentor genoemd wordt, zijn best duidelijk vastgelegd in een functiebeschrijving¹.

Het KB van 25 april 2007 over het wettelijk verplicht onthaal, legt ook het peterschap op van een ervaren werknemer ten aanzien van de nieuwkomer.

Het doel van het peterschap is om er voor te zorgen dat de nieuwkomer vlot ingewerkt raakt in het bedrijf en op de werkvloer. De nieuwe medewerker moet ondersteund worden op professioneel vlak, zodat hij/zij weet wat er verwacht wordt en snel vertrouwd raakt met de functie en de vereisten ervan. Dit zowel voor het **vaktechnische aspect** als op **sociaal vlak** en op het vlak van **veiligheid**.

Het is ook een positief signaal van de werkgever om als goede gastheer of gastvrouw op te treden ten aanzien van de nieuwkomer. Bovendien verhoogt het de productiviteit van de nieuwe medewerker, verbetert het het sociaal klimaat en voorkomt het ongevallen.

¹ Zie ook het beroepscompetentieprofiel van 'Opleider/begeleider in bedrijven en organisaties' via www.serv.be

Het mogen uitoefenen van de peter-/meterrol is cruciaal voor het welslagen hiervan. De peter/meter moet **voldoende tijd** ter beschikking kunnen stellen en de nodige **status** hebben binnen het bedrijf (toegang tot informatie en inzicht in structuren). Het is belangrijk dat een peter/meter ervaringen, inzichten en vaardigheden goed kan overbrengen. Een goede introductie bevordert ook het **socialisatieproces**: dit is het totale leerproces dat een nieuwkomer doormaakt voordat hij/zij volledig ingewerkt is en beschouwd kan worden als vakvolwassen. Een handig instrument hiervoor is **een stapsgewijs inwerkplan**. Dit kan gekoppeld worden aan een persoonlijk ontwikkelings- en actieplan (POP - PAP).

Tip

De sectororganisaties bieden vaak opleidingen aan voor het opnemen van peter-/meterschap. Vul de vragenlijst in op de website www.introtool.be en je komt te weten of je klaar bent voor peterschap.

Hierna vind je ter ondersteuning:

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan



5.1 Competenties van een peter/meter (collega, begeleider en steun bij socialisatieproces)

De **peter/meter** moet de **waarden en normen** van de organisatie kunnen overbrengen en de **acclimatisatie** in het **bedrijf** en in de **job** bevorderen. Hij/zij moet de nieuwkomer begeleiden naar vakvolwassenheid.

Hiervoor zijn volgende competenties vereist:

- **plannen en organiseren**
- **begeleiden**
- **opleiden**
- **opvolgen**
- **communiceren**

Verder zijn volgende competenties ook relevant:

- **Contact opbouwen:** betrouwbaar, gedreven en gemotiveerd zijn én bereid zijn tot geven van vertrouwen. Respect tonen t.o.v. de nieuwkomer. Zich kunnen inleven in de situatie van de lerende. Inzicht geven in sterkte/zwakte profiel van de nieuwkomer en in te verwerven competenties.
- **Stretchen:** actief luisteren, aanmoedigen, enthousiasmeren en stimuleren. Aanvoelen van de andere en inleven in situaties en hier gepast op reageren of handelen. Steun geven, verhelderen, verdiepen en reflecteren.
- **Confronteren en informeren:** geven van feedback, spiegelen van uitspraken en gedrag, oppikken en bespreken van non-verbale signalen.
- **Opleiden/instrueren:** over pedagogische vaardigheden beschikken. De medewerker stimuleren bij het leren. Helpen bij het uitwerken van een stappenplan met oog voor de verschillende fasen in een leerproces. Structuur geven. Zoeken naar een gepaste aanpak of werkmethode. Geven van praktijkoefeningen, trainen.
- **Valkuilen:** de peter/meter bereikt een omgekeerd effect wanneer hij/zij zaken wil doorduwen, opdringen, negeren of forceren, wanneer er gebrek is aan openheid en oprechtheid. Hij/zij moet voldoende tijd ter beschikking willen (kunnen/mogen) stellen. Moet opboksen tegen de soms hardnekkige overtuiging bij leidinggevenden dat opleiding en begeleiding tijdverlies is.

¹ Zie ook het beroepscompetentieprofiel van 'Opleider/begeleider in bedrijven en organisaties' via www.serv.be.



5.2 Succesfactoren voor het stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers

- Voorzie een gefaseerd stappenplan** om de nieuwkomer in te werken (zie 5.3).
- Geef stapsgewijze opdrachten**, probeer de opdracht te verdelen in duidelijke deeltaken.
- Geef stapsgewijs instructies**, zodat de nieuwkomer de veelheid aan informatie kan verwerken.
- Check of de opdracht goed begrepen is.** Het is niet omdat de (nieuwe) medewerker 'ja' zegt, dat hij/zij het ook werkelijk helemaal begrepen heeft. Controleer dit op een vriendelijke wijze, door vragen te stellen, door hem/haar in eigen woorden de opdracht te laten herhalen, en dit zonder betuttelend te zijn.
- Verklaar nieuwe vaktermen.** Bijna ieder beroep of team hanteert een vakjargon, dat als een 'geheimtaal' soms onbegrijpelijk is voor buitenstaanders.
- Maak **gebruik** van **werkinstructiekaarten** en een werkschriftje voor notities.
- Zorg voor overzichtelijke **fiches met procedures** over veiligheid, kwaliteit, gezondheid. Illustreer met pictogrammen, foto's of tekeningen.
- Geef corrigerende commentaar op het juiste moment.** Als je hiermee te lang wacht kan de commentaar niet als opbouwend maar als afbrekend worden aangevoeld. Dan lijkt het alsof er niets meer kan bijgestuurd of veranderd worden. Te vroeg commentaar geven is ook weer niet goed. De nieuwkomer heeft de kans nog niet gehad om iets uit te proberen. Commentaar wordt dan betuttelend.
- Geef feedback over het gedrag, niet over de persoon.** Feedback moet geleverd worden op zichtbaar en aantoonbaar gedrag. Fouten mogen voor de peter/meter nooit aanleiding zijn om de persoonlijkheid van de medewerker negatief te beoordelen.
- Zorg voor een concrete, duidelijke en herkenbare toelichting.** De medewerker mag niet met twijfels blijven zitten over wat er nu precies verkeerd was.
- Verwijs naar de gevolgen van (verkeerd) gedrag.** Wanneer de nieuwkomer niet direct zelf in staat is om de gevolgen van zijn of haar gedrag in te schatten, kan de peter/meter hem of haar daar bij helpen door suggesties te geven en vragen te stellen.
- Bijsturing is opbouwend en gebaseerd op respect.** Het is heel belangrijk om het zelfbeeld en zelfvertrouwen van de nieuwkomer te versterken en zeker niet te beschadigen. Medewerkers moeten ook in staat gesteld worden fouten te verbeteren. Dat kan door betere instructies of richtlijnen, door een collega hulp te laten bieden, door te demonstreren hoe het wel moet, enz.
- Schep ruimte voor een snelle herkansing.** Wanneer de nieuwkomer snel de kans krijgt om het opnieuw te proberen, zodat het nu wel lukt, schept dat een positieve sfeer. Hij/zij beleeft dan toch een succeservaring. Geef in dat geval ook positieve commentaar.
- Creëer een sfeer van een **lerende omgeving**.



5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

Dag 1: kennismaking met de ploegleiding en de collega's

- Stap 1: rondleiding in de productie: inzicht in productieproces en in de eigen bijdrage in deze keten.
- Stap 2: voorstelling aan de ploegleiding en de collega's.
- Stap 3: ...

Week 1: kennismaking met machines en gereedschappen

- Stap 1: begrijpen van veiligheidsinstructies en noodzaak van het dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Stap 2: lezen en begrijpen van werkinstructies.
- Stap 3: meevolgen van het werkproces met ervaren operator.
- Stap 4: aanleren hoe de machine werkt.
- Stap 5: inzicht verwerven in productkwaliteit.
- Stap 6: ...

Week 2 - week 4

- Stap 1: verrichten van routine taken onder supervisie.
- Stap 2: leren nameten van werkstukken en beoordelen van kwaliteit.
- Stap 3: noteren van parameters: temperatuur, druk, snelheid ...
- Stap 4: eerste contact met problemen en wijze van aanpak.
- Stap 5: volgen van opleiding X.
- Stap 6: ...

Maand 2 - maand 4

- Stap 1: zelfstandig verrichten van toegewezen taken.
- Stap 2: stapsgewijs aanleren van nieuwe aspecten van het werkproces.
- Stap 3: leren verhelpen van routine storingen.
- Stap 4: uitvoeren van preventief onderhoud aan de hand van checklist en smeerlijst.
- Stap 5: volgen van opleiding X.
- Stap 6: ...

Maand 5 - 12

- Stap 1: aanleren van complexere processen.
- Stap 2: kunnen verhelpen van routine storingen.
- Stap 3: leren verrichten van technische storingsinterventies.
- Stap 4: ...

Group Eribel

Sector Hout
Activiteiten: Deurenproductie en -montage
Aantal werknemers: 100

Group Eribel werkte **functie-, functionerings- en competentieprofielen** uit in samenspraak met de arbeiders via brainstormsessies. Dit leidde onder meer tot een doorgroei-schema en aanpassingen in het organigram. De verantwoordelijkheden van de werknemers werden vergroot en er werd coaching op de werkplek ingevoerd.

Voor de coaching werden de **oudere werknemers opgeleid tot bedrijfsinstructeur**. Dit kadert in een beleid waarbij de oudere werknemers enerzijds een pakket eindeloopbaanopties krijgen aangeboden zodat ze gemotiveerd blijven en anderzijds zelf instaan voor de overdracht van hun kennis, die anders verloren zou gaan, naar de jongere werknemers.

Ploegbazen en meestersgasten kregen eveneens **opleiding** waarbij de aanpak via concrete opdrachten en acties een succes bleek. Dit leidde tot het oplossen van een aantal structurele problemen in de werkorganisatie. De opleidingen worden gekoppeld aan **werkgroepen** om door de groep aangebrachte aandachtspunten te verdiepen. De opleidingen worden geflankeerd door een **communicatieworkshop en teambuilding** voor het voltallige personeel zodat er een gemeenschappelijke taal gecreëerd wordt.

Contact:

Industrieweg 32
2320 Hoogstraten
T. 03 314 70 23
www.eribel.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

6

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



Lerende en motiverende coaching, een betere garantie op resultaten en welzijn

De rol van de **leidinggevende** als **coach** bestaat er in om toe te zien of medewerkers op een correcte wijze hun job onder de knie krijgen en zich goed voelen in de werkomgeving en in het team. De leidinggevende moet ook aandacht besteden voor de aanwezige talenten, het potentieel en de ambities bij de medewerkers. Hierbij is gerichte coaching op zijn plaats.

Enkele belangrijke succesfactoren bij het coachen zijn:

- open communicatie
- positieve feedback
- inlevingsvermogen
- gepast omgaan met macht
- respect als grondhouding
- begeleiding naar zelfredzaamheid

Ook het **bouwen aan** een sterk **team** behoort tot de verantwoordelijkheid van de leidinggevende coach. Iedereen, ook de teamleden zelf uiteraard, moet hieraan zijn of haar steentje bijdragen. Een team is niet een willekeurig stel mensen met verschillende functies, maar een groep mensen met ieder een eigen rol, competenties en persoonlijkheid.

Hoe iemand zich in een team gedraagt, wordt bepaald door verschillende factoren, zoals de persoonlijkheid, de mentale vaardigheden, de waarden en de motivatie, invloeden van de omgeving, de ervaring en het vermogen om in het team een bepaalde rol op te nemen.

De beste teamresultaten worden behaald in teams met een evenwichtige samenstelling, waarin teamleden met verschillende persoonlijkheidskenmerken elkaar aanvullen¹.

Teamleden kunnen op allerlei manieren aangestuurd worden. Hierbij is het belangrijk om **de stijl van leidinggeven af te stemmen op de verschillende teamleden**. Nieuwe medewerkers worden anders aangestuurd dan ervaren medewerkers. Dus de **taakvolwassenheid** (bekwaamheid of het kunnen) is belangrijk, maar ook de **motivatie** (bereidheid of het willen) om de taak uit te voeren.

De **bekwaamheid** van een medewerker gaat over de mate waarin de medewerker de taak beheerst en de juiste kennis en vaardigheden heeft dankzij opleiding of werkplekleren. De **bereidheid** heeft vaak te maken met de motivatie van een medewerker. Veel zaken kunnen de bereidheid of betrokkenheid in de weg staan: gebrek aan (zelf)motivatie of zelfvertrouwen, stress, concentratieproblemen of problemen op het werk of thuis, sociaal isolement in het team enzovoort.

Op basis van deze invalshoeken is het model uitgewerkt van **situationeel leidinggeven**² met vier stijlen:

- instrueren
- coachen (stimuleren)
- overtuigen
- delegeren

Tip

Je sectororganisatie biedt allicht opleidingen aan in leidinggeven en in het coachen van medewerkers.

Belangrijke **condities** om als **coach succesvol** te kunnen optreden, zijn:

- een duidelijke beschrijving/competentieprofiel van de rol als coach;
- de nodige coachingsvaardigheden (eventueel via opleiding en begeleiding);
- de nodige tijd, ruimte en middelen om de rol van coach te kunnen volbrengen.

Graag verwijzen we naar:

- 6.1 Competenties van een coach³
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

¹ Meredith Belbin onderzocht en omschreef belangrijke teamrollen. Steve Myers ontwikkelde de MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) voor het typeren van teamrollen. Meer informatie op www.belbin.com en www.mbti.com

² Meer uitleg over situationeel leiderschap en vele andere HR-items kun je vinden op www.businessballs.com (Engelstalig)

³ Meer info over coaching vind je bij Jef Clement 'Inspirerend coachen' en op www.centerforselfmanagement.com (Nederlandstalig)



6.1 Competenties van een coach (leidinggevende met hiërarchische bevoegdheid)

De coach stimuleert de medewerker tot het **bereiken van** persoonlijke **doelen** door de **ontwikkeling van competenties**. Nodigt de medewerker steeds uit tot het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid en het ondernemen van actie.

Coaching start meestal als een probleem zich voordoet, maar is veel meer dan dat. Coaching is **toekomst- en oplossingsgericht**. De coach helpt de doelen 'SMART'⁴ te maken, monitort de voortgang en stelt acties bij als dat nodig is om de oorspronkelijke doelen te bereiken.

De basiscompetenties van een coach zijn:

- **Exploreren:** explorerende vragen stellen, herformuleren en samenvatten (actief luisteren), gevoelsreacties geven en uitlokken.
- **Waarderen en bekrachtigen:** vaak, onmiddellijk en in kleine porties. Uitsluitend authentiek, doe het nooit als je het niet meent. Wees gul. Verbaal én non-verbaal (knikken, glimlachen, aandacht geven).
- **Betrokken confronteren:** tegengas geven. Breng het gedrag van de medewerker ter sprake, zodat deze bewust wordt van zijn/haar gedrag en de effecten daarvan op anderen of op het bereiken van de organisatiedoelen.

Pas de 'Ik-Ik-Jij-Jij' boodschap toe: Ik zie of hoor ... - Dat heeft ... effect op mij - Wist je dat ... - Ben je je daarvan bewust? - Zou je het in het vervolg anders/niet meer ... willen doen?

- **Uitdagen:** door enthousiasme, engagement, creativiteit. Geeft meer zelfvertrouwen, ontwikkelen van en bouwen op eigen intuïtie, uitbreiden verantwoordelijkheidsgebied, tonen van lef ...
- **Inspireren:** enthousiasmeren, dynamiek ontwikkelen. Nieuwe aanpak, nieuw elan, nieuwe ideeën inbrengen ...
- **Toelaten:** gevoelens toelaten. Emoties (twijfel, angst, irritatie, kwaadheid ...) gebruiken als constructieve conflicten. Ruimte geven en creëren, met oprechtheid en respect.

⁴ SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden



6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen

- Dialoog met oog voor wederzijdse belangen.** De coach en de medewerker hebben niet dezelfde functie en verantwoordelijkheden, toch is het belangrijk dat ze gelijkwaardig kunnen zijn in hun gesprekken. Daarom is dialoog belangrijk. Het vraagt om goede communicatievaardigheden en inlevingsvermogen van de coach.
- Feedback op het juiste moment.** Corrigerende commentaar wordt gegeven op het moment waarop de fout nog kan hersteld worden.
 - te lang wachten heeft als effect dat de commentaar niet als opbouwend maar als afbrekend wordt aanvoeld: er kan toch niets of niet veel meer aan veranderd worden.
 - te vroeg commentaar geven is ook niet goed: de medewerker heeft de kans nog niet gehad om iets te proberen; de commentaar wordt betuttelend.
- Commentaar is concreet, duidelijk en herkenbaar.** De medewerker mag niet met twijfels blijven zitten over wat er nu precies verkeerd was.
- Feedback over het gedrag, niet over de persoon.** Commentaar moet geleverd worden op zichtbaar en aantoonbaar gedrag. Verwijs naar de gevolgen van (verkeerd) gedrag. Fouten mogen voor de coach nooit aanleiding zijn om de persoonlijkheid van de medewerker negatief te beoordelen. Als coach moet u het zelfbeeld en zelfvertrouwen van de medewerker versterken.
- Bied hulp aan.** Mensen moeten in staat gesteld worden fouten te verbeteren. Dat kan bv. door betere instructies of richtlijnen te bieden, door assistentie vanwege een collega aan te bieden (peterschap), door te demonstreren hoe het wel moet ...
- Schep ruimte voor een snelle herkansing.** Wanneer de medewerker snel de kans krijgt om het opnieuw te proberen, zodat het nu wel lukt, schept dat een positieve sfeer en beleeft hij/zij toch de succeservaring. Geef in dat geval als coach ook positieve commentaar.
- Ga gepast om met macht.**



6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

Instrueren: “Ik wil graag maar kan het niet”

Dit is belangrijk bij medewerkers die nog niet bekwaam zijn maar wel een grote bereidheid tonen. Geef specifieke instructies en hou scherp toezicht op de geleverde prestaties en de kwaliteit ervan.

Valkuil: de leidinggevende kan overkomen als autoritair, bazig of belerend.

Coachen (stimuleren): “Ik kan het nog niet goed en ik weet ook niet of ik het wel leuk vind”

Dit is voor medewerkers die verder staan, maar een extra duwtje in de rug nodig hebben om bv. gemaakte fouten of tegenslag te overbruggen. Naast instructies krijgt de betrokkene meer autonomie.

Valkuil: betutteling. Benader je medewerker als een volwaardige gesprekspartner. Bied ruimte voor inbreng en suggesties.

Overtuigen: “Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin”

Dit gaat bij medewerkers die (nog) niet vakvolwassen zijn, maar wel gemotiveerd zijn. Gedetailleerde instructies zijn overbodig. Overtuig de medewerker van zijn (aan te leren) capaciteiten. Bied ruimte voor het stellen van vragen, licht je besluiten en instructies toe. Hier gaat het meer over ondersteunen, feedback geven en reflecteren.

Valkuil: de leidinggevende kan te therapeutisch overkomen.

Delegeren: “Naar mij hoeft je niet meer om te kijken”

Dit is bij medewerkers die volledig zelfstandig en met verantwoordelijkheid kunnen functioneren. Hierbij zijn sturing en ondersteuning niet belangrijk meer, maar wel erkenning en waardering voor de bekomen resultaten.

Valkuil: een ongeïnteresseerde indruk geven.

Overgaan van de ene stijl naar de andere

Het komt erop aan om je medewerker te **laten evolueren**. Je moet met hem/haar kunnen overgaan van de ene stijl naar de andere. Hierbij moet je steeds minder instrueren, meer aanmoedigen en meer vrijheid geven. Het eindpunt is een delegerende stijl.

Geeft je medewerker niet langer blijk van de competenties die bij de delegerende stijl horen, dan kan het zijn dat je je stijl van leidinggeven naar een **lager niveau** moet **terugbrengen**.

Je kunt ook best vooraf je manier van leidinggeven verduidelijken en bespreken met je medewerker. Op die manier zal hij/zij je **gemakkelijker accepteren**.

Sector Podiumkunsten
Activiteiten: Kunstencentrum
Aantal werknemers: 88

Vooruit voorziet **loopbaanbegeleiding** op maat van haar werknemers. Loopbaanbegeleiding binnen Vooruit is maatwerk op basis van de behoeften van de organisatie, de functie en de persoon van de werknemer. Directe en duidelijke communicatie is hierbij cruciaal. Loopbaanbegeleiding krijgt vorm in het opleidings-, welzijns- en competentiebeleid. De opleidingsbehoeften worden via verschillende kanalen in kaart gebracht. Jaarlijks is er een **functioneringsgesprek** en er is **permanente feedback** van de diensthoofden. Naar aanleiding van veranderingen worden er **pro-actief opleidingen** voorzien. Er zijn zowel verplichte taakgebonden als vrijblijvende opleidingen (bv. inzake digitalisering).

Het welzijnsbeleid focust vooral op een gezond **stressbeleid**. Het maakt deel uit van het globaal preventieplan en komt aan bod op het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk, waarin werkgever en werknemers vertegenwoordigd zijn.

Via het **competentiebeleid** worden intern ontwikkelde competenties geïnventariseerd. Waar nodig worden functiekaarten bijgestuurd. Het accent van het competentiebeleid ligt op het delen van de aanwezige knowhow. Nieuwe werknemers krijgen ondersteuning van hun meer ervaren collega's. Vooral bij de introductie van anderstalige werknemers wordt het **peter- en meterschapsprincipe** gehanteerd.

Contact:

Sint-Pietersnieuwstraat 23
9000 Gent
T. 09 267 28 23
www.vooruit.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

7

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



LEIDRAAD 7 HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGS- GESPREK

Duidelijke afspraken zorgen voor een goede samenwerking

Een vlotte inwerking en socialisatie is niet alleen de zaak van de peter of meter. Een vlotte inwerking gaat ook gepaard met een goede opvolging over het functioneren.

Een **functioneringsgesprek** heeft voor iedereen voordelen, zowel voor de medewerker, de leidinggevende als voor de organisatie in haar geheel. In deze gesprekken tussen leidinggevende en medewerker worden duidelijke afspraken gemaakt over wat van de medewerker verwacht wordt en welke competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) verder ontwikkeld moeten worden. Het is ook een handig hulpmiddel ter **ondersteuning** van leertrajecten en de competentieontwikkeling kan gekoppeld worden aan een **persoonlijk ontwikkelings- en actieplan** (POP-PAP).

Een **evaluatiegesprek** is een **beoordeling** van de leidinggevende over de prestaties van de medewerker. Dit kan eventueel gekoppeld zijn aan een beloning, een premie of een loonsverhoging.

Een goede **samenwerking** start met **duidelijke afspraken**. Op basis van de functiebeschrijving en het competentieprofiel worden de wederzijdse verwachtingen omtrent de functie en het functioneren duidelijk gemaakt. Tijdens een **functioneringsgesprek** wordt gekeken of de verwachtingen en doelstellingen nog op koers zitten, welke de aandachtspunten zijn en hoe deze kunnen worden aangepakt en bijgestuurd.

Tip

Een zinvol functioneringsgesprek vereist een goede voorbereiding, een coachende attitude en een open gesprek of dialoog. Je sectororganisatie biedt hiervoor allicht passende opleidingen aan.

Het is goed om **minstens één keer per jaar** voldoende tijd uit te trekken voor een functioneringsgesprek, dat best ook formeel aangepakt wordt. De medewerker en zijn/haar direct leidinggevende hebben dan een open gesprek over het functioneren tijdens de voorbije periode. Wat ging goed en waar ging het wat minder? Wat waren de oorzaken hiervan en hoe kan er voor gezorgd worden dat het in de toekomst beter gaat?

Het functioneringsgesprek zal het samen-werken verbeteren. Het vormt ook een onderdeel van een ontwikkelingstraject (bv. met nieuwe opdrachten of uitgebreide verantwoordelijkheden), al of niet gekoppeld aan een opleidingstraject (persoonlijk ontwikkelings- en actieplan).

Om je te ondersteunen in het voeren van een zinvol functioneringsgesprek, vind je hierna

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek



7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten

- Zorg voor een **goede voorbereiding** van het functioneringsgesprek:
 - leg tijdig afspraken vast met de medewerkers
 - plan voldoende tijd in voor het gesprek
 - stel de te bespreken agendapunten op
 - maak een structuur op ter ondersteuning van het gesprek
 - regel een rustige plaats
 - bedenk de startzin
- Informeer** de medewerker **over doel en aanpak** van het functioneringsgesprek.
- Bespreek** gezamenlijk **de structuur** en wederzijdse agendapunten.
- Blik eerst terug op** het functioneren in **de afgelopen periode** vooraleer vooruit te kijken naar de toekomst.
- Laat de **medewerker eerst** zijn punten aanbrenen.
- Geef zowel positieve als negatieve feedback** op een **constructieve** manier en met een open, eerlijke en respectvolle houding. Eindig met een positieve noot.
- Wees waakzaam op beoordelingstendities:** zie hiervoor ook leidraad 3.5 'Beoordelingsfouten voorkomen'.
- Zorg voor een **dialogoog** waarbij beide partijen evenwichtig aan bod komen.
- Exploreer de ambities en behoeften** van de medewerker a.d.h.v. diverse vragen:
 - wie, wat en waar: peilen naar feiten en gevoelens
 - waarom: motieven en meningen
 - waartoe: bedoelingen, gewenste resultaten, ambities
 - hoe: peilen naar behoeften en aanpak
- Verduidelijk** de eigen **verwachtingen** en de te ondernemen **acties**:
 - uit te voeren taken
 - op te nemen verantwoordelijkheden
 - gewenste prestaties
 - kwaliteit van het werk
 - werkhouding, samenwerking, werksfeer
- Maak afspraken** over:
 - te ondernemen acties
 - functie-inhoud
 - het functioneren in de toekomst
 - opleidingen
- Zorg dat **doelstellingen en acties SMART** geformuleerd zijn:
 - **specifiek**: concreet en eenduidig, outputgericht
 - **meetbaar**: gericht op resultaatvereisten te meten aan tijd, geld, kwaliteit, e.d.
 - **aanvaardbaar** zowel door de medewerker als leidinggevende als haalbaar beschouwd
 - **realistisch** of realiseerbaar met de beschikbare middelen en tijd
 - **tijdsgebonden** met vermelding van een start- en einddatum
- Leg de afspraken vast in een **verslag**.
- Besteed aandacht aan **de afronding en nazorg** van het gesprek.
- Zorg voor de opvolging** van de gemaakte afspraken en acties. Geef hierover tussentijdse **feedback**.



7.2 Model functioneringsformulier

Het functioneringsgesprek is bedoeld om voor beide partijen duidelijk te maken hoe de samenwerking loopt, of beide partijen (nog) tevreden zijn en welke punten verbeterd kunnen of moeten worden.

Eerst geeft de medewerker een score over de uitvoering van zijn of haar werkzaamheden. Geef **daarna** als **leidinggevende** een score. **Bespreek** het eventuele **verschil** en **maak afspraken** over de verbeteringen die mogelijk zijn. Aan de hand van de afspraken die gemaakt worden tijdens het functioneringsgesprek wordt het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en persoonlijk actieplan (PAP) opgesteld of bijgesteld.

T = te ontwikkelen	V = voldoende	G = goed	ZG = zeer goed
Werknemer voldoet niet aan de basisverwachtingen die binnen de functie worden gesteld.	Werknemer voldoet aan de basisverwachtingen die binnen de functie worden gesteld.	Werknemer voldoet aan de eisen of overtreft die in sommige gevallen.	Werknemer overtreft ruimschoots de eisen die binnen de functie worden gesteld.
Constante begeleiding is nodig.	Vraagt normale aansturing.	Heeft weinig begeleiding nodig.	Werkt zonder begeleiding.

Naam medewerker:

Functie:

Naam leidinggevende:

Datum:

Functioneren medewerker motivatie

	nooit	soms	meestal	altijd
Ik doe mijn werk graag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel me goed op mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik neem enthousiast deel aan het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben tevreden over de sfeer in mijn team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben tevreden over de samenwerking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:			

Functioneren medewerker verantwoordelijkheden en taken

Taak 1:

Beschrijving	Score medewerker T / V / G / ZG	Score leidinggevende T / V / G / ZG	Acties
.....
.....
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Taak 2:

Beschrijving	Score medewerker T / V / G / ZG	Score leidinggevende T / V / G / ZG	Acties
.....
.....
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Taak 3:

Beschrijving	Score medewerker T / V / G / ZG	Score leidinggevende T / V / G / ZG	Acties
.....
.....
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Taak 4:

Beschrijving	Score medewerker T / V / G / ZG	Score leidinggevende T / V / G / ZG	Acties
.....
.....
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Taak 5:

Beschrijving	Score medewerker T / V / G / ZG	Score leidinggevende T / V / G / ZG	Acties
.....
.....
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Afspraken: inventarisatie verbeterpunten en afspraken

Verbeterpunten	Afspraken

Loopbaanontwikkeling

Gewenste opleiding

Voor akkoord

(medewerker)

(leidinggevende)



7.2 Voorbeeld functioneringsformulier

Het functioneringsgesprek is bedoeld om voor beide partijen duidelijk te maken hoe de samenwerking loopt, of beide partijen (nog) tevreden zijn en welke punten verbeterd kunnen of moeten worden. Het document wordt in drievoud opgemaakt. De medewerker en leidinggevende geven ieder op een afzonderlijk formulier hun mening. Eventuele verschillen worden besproken en er worden in overleg afspraken gemaakt over de mogelijke verbeteringen. De resultaten hiervan worden ingevuld op het definitief functioneringsformulier. Aan de hand van de gemaakte afspraken wordt het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en persoonlijk actieplan (PAP) opgesteld.

T = te ontwikkelen	V = voldoende	G = goed	ZG = zeer goed
Werknemer voldoet niet aan de basisverwachtingen die binnen de functie worden gesteld.	Werknemer voldoet aan de basisverwachtingen die binnen de functie worden gesteld.	Werknemer voldoet aan de eisen of overtreft die in sommige gevallen.	Werknemer overtreft ruimschoots de eisen die binnen de functie worden gesteld.
Constante begeleiding is nodig.	Vraagt normale aansturing.	Heeft weinig begeleiding nodig.	Werkt zonder begeleiding.

Naam medewerker: Jef Beuckelaer
 Functie: productiemedewerker interieurbouw
 Naam leidinggevende: Marc Meersman
 Datum: 18 maart 2010

Functioneren medewerker motivatie

	nooit	soms	meestal	altijd
Ik doe mijn werk graag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel me goed op mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik neem enthousiast deel aan het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben tevreden over de sfeer in mijn team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben tevreden over de samenwerking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:			

Functioneren medewerker verantwoordelijkheden en taken

Taak 1: Werkzaamheden voorbereiden

Beschrijving	Score medewerker	T / V / G / ZG Leidinggevende	T / V / G / ZG Acties
Werkopdrachten lezen, interpreteren en uitvoeren	G	G	
Werkvolgorde opmaken	G	G	
Materialenstaat en werklijst opmaken	G	G	
Grondstoffen herkennen, afmetingen en hoeveelheden controleren	G	G	
Grondstoffen controleren op kwaliteitsafwijkingen en gebreken	G	G	
Machinale werkzaamheden voorbereiden: beschrijving eigen aan jouw bedrijf	G	G	
Grondstoffen, gereedschappen en toebehoren volgens een logische werkvolgorde laden op de interne transportmiddelen	G	V	Meer aandacht besteden bij het stapelen van de goederen
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: <i>Moet er regelmatig op gewezen worden om de materialen correct te stapelen zonder de goederen te beschadigen</i>		

Taak 2: Machinaal grondstoffen bewerken

Gereedschappen (de)monteren en instellen	2G	ZG	
Gereedschappen vervangen en verwisselen volgens de richtlijnen	2G	ZG	
Machines instellen en bedienen in functie van de gewenste bewerking	2G	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Taak 3: Interieurelementen monteren en afwerken

Interieurelementen monteren met de daarvoor bestemde gereedschappen, apparatuur en hulpmiddelen	G	G	
Afmonteren van het interieurelement: aanbrengen van hang- en sluitwerk, monteren van deuren en laden	V	V	Interne opleiding door Pieter over de geleidingssystemen
Kwaliteitscontrole	V	V	Eveens oog hebben voor details.
Interieurelementen beschermen, inpakken en opslaan	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: <i>Jef heeft onvoldoende kennis van de verschillende soorten geleidingssystemen. Kwaliteitscontrole laat soms te wensen over, vooral als Jef in tijdsnood komt.</i>		

Attitude en sleutelvaardigheden

Leergierigheid

Beschrijving	Score medewerker	T / V / G / ZG Leidinggevende	T / V / G / ZG Acties
Werkt zich snel in een nieuwe situatie of opdracht in	G	ZG	
Toont zich nieuwsgierig/leergierig om huidige kennis te verbreden of te verdiepen	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: <i>Jef neemt de wijziging van een taak en werkwijze snel aan en heeft weinig sturing nodig om met het nieuwe verder te werken</i>		

Mondelinge communicatie

Maakt problemen bespreekbaar	G	G	
Geeft duidelijke en complete informatie	G	V	
Hanteert de correcte vakterminologie	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: <i>Jef brengt eenvoudige boodschappen duidelijk en vlot over, maar heeft moeite om iets moeilijks uit te leggen</i>		

Handvaardigheid

Correct hanteren van gereedschappen en materialen	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Samenwerking

Kan in team werken, zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken	G	ZG	
Reageert op een constructieve manier op ideeën van anderen	G	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: <i>Jef laat ruimte voor de inbreng van anderen en vindt dat samenwerken meer oplevert dan ieders werk afzonderlijk</i>		

Technisch inzicht			
Beschrijving	Score medewerker	T / V / G / ZG Leidinggevende	T / V / G / ZG Acties
Kan werkopdrachten en plannen correct implementeren	G	G	
Kiest de juiste machines in functie van de bewerking	G	G	
Kiest de juiste werkvolgorde in functie van de bewerking	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		
Verantwoordelijkheidszin			
Neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen taken	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende: <i>Jef organiseert zijn eigen taken en houdt hierbij rekening met de beschikbare tijd</i>		
Zelfstandigheid			
Denkt en werkt zelf, met minimale ondersteuning van anderen	G	G	
Weet zich te behelpen in onbekende situaties	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		
Nauwkeurigheid			
Verzorgt de details bij het uitvoeren van taken	G	G	
Is kritisch ingesteld voor de eigen werkzaamheden; kijkt na of alles klopt en goed is afgewerkt	G	V	
Opmerkingen medewerker: <i>Ik werk soms wat onnauwkeurig als ik onder tijdsdruk moet werken</i>	Opmerkingen leidinggevende: <i>Jef voert gekende taken zorgvuldig uit en kijkt eigen werk na op zorgvuldigheid, maar details ontsnappen aan zijn controle</i>		
Milieubewustzijn			
Respecteert en leeft de geldende voorschriften na	G	G	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Ordelijkheid

De werknemer ruimt systematisch zijn werkplek op	ZG	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		
Veiligheidsbewustzijn			
Respecteert en leeft de geldende voorschriften na	ZG	ZG	
Gebruikt persoonlijke beschermingsmiddelen	ZG	ZG	
Opmerkingen medewerker:	Opmerkingen leidinggevende:		

Loopbaanontwikkeling

Jef heeft de ambitie om op korte termijn door te groeien naar ploegleider productiemedewerker interieurbouw.

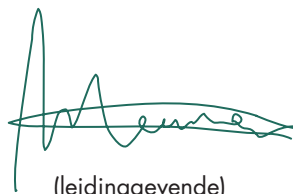
Gewenste opleiding

Opleiding 'instructie geven basis', opleiding 'leidinggeven', opleiding 'klantgericht communiceren', opleiding 'MS Office', opleiding 'evalueren van medewerkers'

Voor akkoord



(medewerker)



(leidinggevende)

7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

Functioneringsgesprek	Evaluatiegesprek
<input type="checkbox"/> Informatie verkrijgen over de kwaliteit van het functioneren. Een functioneringsgesprek is er niet om het functioneren van de medewerker te evalueren, wel om te achterhalen wat de factoren zijn die het functioneren van de medewerker beïnvloeden, om te ontdekken wat dient te gebeuren om het rendement op te drijven.	<input type="checkbox"/> Informatie verkrijgen over prestaties, geleverd werk.
<input type="checkbox"/> Cyclisch, normaal veel bij het begin van de loopbaan (na twee weken, na één maand, na drie maanden, na zes maanden, na één jaar), nadien bv. één of twee keer per jaar.	<input type="checkbox"/> Cyclisch, bv. één keer per jaar.
<input type="checkbox"/> Beïnvloeden van de werksituatie door middel van begeleiding, ontwikkeling ...	<input type="checkbox"/> Positief of negatief oordelen en/of belonen.
<input type="checkbox"/> Functioneren van de medewerker én van leidinggevende komt ter sprake.	<input type="checkbox"/> Functioneren van de medewerker staat centraal.
<input type="checkbox"/> Open gesprek	<input type="checkbox"/> Meten aan de hand van parameters, indicatoren en doelstellingen.
<input type="checkbox"/> Tweerichtingsverkeer	<input type="checkbox"/> Eénrichtingsverkeer
<input type="checkbox"/> Aandeel van de medewerker in het gesprek over functioneren is groot.	<input type="checkbox"/> Aandeel van de leidinggevende in het beoordelen is groot.
<input type="checkbox"/> Toekomstgericht	<input type="checkbox"/> Kijken naar verleden, afgelopen periode.
<input type="checkbox"/> Doel: verbeteren	<input type="checkbox"/> Doel: oordelen
<input type="checkbox"/> Standpunten vanuit de medewerker.	<input type="checkbox"/> Oordeel (standpunt) van de leidinggevende, baas.

Sector Metaal - Mechatronica

Activiteiten: Land- en tuinbouwmachines en installaties voor de veeteelt

Aantal werknemers: 180

Tijdens de jaarlijkse strategiedagen met het managementteam in 2002 bleek dat het bedrijf goed scoorde op het vlak van producten en processen, maar meer wilde **investeren in het menselijk kapitaal van het bedrijf**: de werknemers. Het bedrijf startte met de uitbouw van een **competentiebeleid** voor de bedienden. Het heeft tot doel om die competenties te detecteren en maximaal te ontplooien die de werknemer in staat stellen goed te functioneren en een bijdrage te leveren in het realiseren van de strategie van de organisatie.

Het project verloopt in vier fasen: de werknemers en hun vertegenwoordigers informeren, competentieprofielen opstellen, de aanwezige competenties in kaart brengen en het werken met competenties integreren in het personeelsbeleid. Via panels van functiehouders en competentiegebaseerde interviews zijn de bedienden betrokken bij het opstellen van hun competentieprofielen.

Dit maakt de competenties herkenbaar voor de werknemers. De inschaling van de werknemer op het **competentieprofiel** leidt tot een **persoonlijk ontwikkelingsplan**. Daarbij wordt extra aandacht besteed aan het type van opleiding: waar vroeger eerder naar een standaard opleiding werd gegrepen, wordt er nu vaker geopteerd voor coaching, on-the-job leren of zelfstudie. De competentieprofielen worden gebruikt bij werving en selectie en bij het plannen, opvolgen en evalueren.

Het bedrijf wil het werken met competenties ook inzetten bij **loopbaanplanning**. Op termijn is een uitbreiding naar de arbeiders mogelijk.

Contact:

Industrielaan 13
9990 Maldegem
T. 050 72 91 72
www.roxell.com

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

8

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



Opleiding en doorgroei als garantie voor blijvende inzetbaarheid

Een belangrijk aspect als garantie voor **blijvende inzetbaarheid** is **opleiding**.

Er bestaan verschillende vormen van leertrajecten voor **competentieontwikkeling**: externe opleidingen, leren op de werkplek, stapsgewijs leren via bijkomende opdrachten of projecten, geleidelijke taakuitbreiding of jobrotatie. Het is belangrijk om een lerende context te creëren, aangepaste leermethoden en ondersteuning te bieden om mogelijke leerblokkades te overwinnen en het vertrouwen in eigen kunde en leervermogen te versterken. Interessante instrumenten hiervoor zijn **POP** en **PAP**.

POP en PAP, basis voor het competentiegericht ontwikkelen

Het **persoonlijk ontwikkelingsplan** (POP) bevat individuele **afspraken** over opleiding. Bij het opstellen van het POP kun je je baseren op een competentiescreening of sterkte/zwakte balans in het functioneren van de medewerker¹. Hier ligt de focus op het verwerven van nieuwe kennis, vaardigheden of attitudes.

Het **persoonlijke actieplan** (PAP) bevat de **uitwerking** van het opleidingstraject, waarbij de acties en de opvolging vastgelegd worden en wordt beschreven hoe de leereffecten geëvalueerd zullen worden.

¹ Voor meer informatie m.b.t. het functioneren van medewerkers: zie leidraad 7 'Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek'.

Voor het in kaart brengen van de opleidingsbehoeften, het opstellen van een POP-PAP en het uitwerken van opleidingen, kun je een beroep doen op je sectororganisatie. Het sectorale opleidingsaanbod is zeer breed en gaat van technische opleidingen over leidinggeven tot teambuilding, van sociale vaardigheden tot inzicht in ergonomie, veiligheid en EHBO. Maar ook een volledig systeem van werkplekleren kan met medewerking van je sectororganisatie opgezet worden.

Je vindt enkele interessante vragen en voorbeelden hierna

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftenpeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP - PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP - PAP



8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten

- Opleiding is een investering, geen kost!**
- Het waarborgen van inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid:** er is een vormingsrecht maar ook een vormingsplicht.
- Inventariseer zowel de individuele als collectieve opleidingsbehoeften. Koppel dit aan een **bedrijfsopleidingsplan** met oog voor de korte en de langere termijn. Peil naar opleidingsbehoeften bij medewerkers.
- Bied **de juiste persoon de juiste opleiding** aan, die aansluit op concrete behoeften. Ontwikkel in samenspraak een ontwikkelings- en opleidingstraject (POP-PAP).
- Informeer** de medewerker over de doelstelling van de opleiding: waarom en waarvoor.
- Integreer opleidingen** in het werkschema van de medewerkers.
- Zorg voor **duidelijk omschreven leerdoelen**, ook bij werkplekleren of training on-the-job.
- Een opleiding is geen eenmalig gebeuren. Een opleiding heeft pas effect als de **opleiding is ingebed in een traject** (opleiding én begeleiding én implementatie). Een actieve inbreng van alle betrokkenen, directe chef, peter/meter, ervaren collega's is noodzakelijk.
- Vraag regelmatig aan de medewerker **feedback over het opleidingstraject**. Dit versterkt het zelfvertrouwen en de motivatie. Bied ondersteuning bij het overwinnen van leerblokkades.
- Zorg voor **een evaluatie na de opleiding** en een opvolging van het toepassen van het geleerde op de werkplek. De leidinggevende en coach hebben hierin een belangrijke rol.
- Waardeer de medewerker** voor zijn/haar opleidingsinspanning en zorg voor **een leerbewijs of attest**. Geef positieve feedback.
- Stimuleer interne doorgroei** naar een andere job (horizontale of verticale jobmobiliteit).
- Registreer de opleidingsinspanning** zowel per individu als bedrijfsbreed.



8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën

Formeel

Doelbewuste opleidingen: opleiding is het eerste doel

- On-the-Job (opleidingen op de werkplek)
 - peterschap
 - zelfstudie/werkgroepen (bv. ook werkoverleg)
- Off-the-Job (opleidingen apart van de werkplek)
 - intern: in een eigen trainingscentrum, vergaderlokaal ...
 - extern: bij je sectororganisatie, toeleverancier, VDAB, Syntra, privaat opleidingscentrum, school ...

Informeel

Werkend leren: stimuleren om te leren terwijl men werkt

- Leegerichte arbeidsorganisatie
 - brede takenpakketten
 - betrokken bij ontwikkelen werkmethode
 - deelname aan projecten
 - jobrotatie
 - ...
- Leegerichte software/intranet
 - kan leerbevorderend zijn, indien didactisch opgevat
- Leegerichte arbeidsvoorwaarden
 - directe of indirecte band met beloning
 - doorgroeikansen
 - ...



8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau





8.4 Vragen voor opstellen POP - PAP

Persoonlijk ontwikkelingsplan: oriënteren op ontwikkelingsbehoeften

- Waarom?** Welke is de aanleiding en de motivatie om opleiding te volgen?
- Waar toe?** Wat kan ik/de medewerker? En wat nog niet? Welke competenties moeten worden ontwikkeld of aangescherpt?
- Hoe?** Wat typeert mij/hem of haar in mijn/zijn of haar werk- en leerstijl? Hoe leer ik/hij of zij het beste? Welke aanpak past het best? Welke niet?
- Waar?** Welke is de beste leeromgeving?
- Wanneer?** Welke zijn de beste periodes en tijdstippen?
- Wie?** Wie is de meest geschikte of aangewezen opleider? Wie niet?

Persoonlijk actieplan: uitwerken van acties

- Wat** ga ik/de medewerker concreet ondernemen?
- Wanneer** ga ik/de medewerker dat doen?
- Welke middelen** zijn hiervoor nodig?
- Hoe zal het **resultaat geëvalueerd** worden? En wie zal daar bij betrokken worden?



8.5 Voorbeeld POP - PAP

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Algemene doelstelling: doorgroeien van productiemedewerker interieurbouw naar ploegleider productiemedewerker interieurbouw

Naam medewerker:

Functie:

Naam leidinggevende:

Datum:

Doelstelling (Waarom?)	Ontwikkelings-activiteit (Wartoe? Welke competenties nodig?)	Hoe realiseren?	Timing (Wanneer?)	Waar en met wie?
Werkinstructies en leiding geven aan een team	Het werk kunnen organiseren en een planning kunnen opmaken Werkinstructies en leiding kunnen geven	Interne opleiding door collega	Mei - sept. [jaar]	Interne opleiding door Rik
		Opleiding instructiegeven volgen	Juni [jaar]	Externe opleiding via OCH
		Opleiding leidinggeven volgen	Okt. - nov. [jaar]	Externe opleiding via OCH
Optreden als aanspreekpunt voor de klant	Kunnen communiceren met de klant	Opleiding klantgericht communiceren	Sept. - okt. [jaar]	Externe opleiding via Cevora
Beheren van vereiste administratie	Beheersen van administratietechnieken	Opleiding MS Office (Word, Excel, Access)	Voor 28 febr. [jaar]	Zelfstudie - E-learning
Evalueren van starters	Toepassen van evaluatietechnieken	Opleiding evalueren van medewerkers	Jan. - febr. [jaar + 1]	Jan. - febr. [jaar + 1] Externe opleiding via Syntra

- S** Specifiek de doelstelling moet concreet, eenduidig en nauwkeurig omschreven worden
- M** Meetbaar er moet objectief kunnen vastgesteld worden dat de doelstelling is bereikt
- A** Acceptabel de doelstelling wordt door alle partijen aanvaard
- R** Realistisch de doelstelling moet haalbaar zijn
- T** Tijdgebonden wanneer moet de doelstelling bereikt zijn

8.5 Voorbeeld POP - PAP

Persoonlijk actieplan (PAP)

Algemene doelstelling: doorgroeien van produktiemedewerker interieurbouw naar ploegleider productiemedewerker interieurbouw

Naam medewerker:

Functie:

Naam leidinggevende:

Datum:

Acties (Wat?)	Timing (Wanneer?)	Benodigde ondersteuning (Welke middelen?)	Gewenst resultaat
Werkinstructies en leiding geven aan een team	Meelopen als interieurbouwploegleider, elke maandag en donderdag namiddag van mei tot einde september [jaar] met Rik Externe opleiding 'instructiegeven basis' op 2 en 9 juni [jaar]. Externe opleiding 'leidinggeven' op 7, 14, 21, 28 okt. en 4 nov. [jaar]	450 uren begeleiding van Rik. Gratis opleiding via OCH. Externe opleiding 56 uren tijdens werktijd.	Kennis van de werkorganisatie en planning. Evaluatie door productieverantwoordelijke en Rik. Basisvaardigheden instructiegeven en leidinggeven. In staat zijn om instructies te geven aan een team van vijf medewerkers. Evaluatie door productieverantwoordelijke.
Optreden als aanspreekpunt voor de klant	Externe opleiding 'klantgericht communiceren' op 11 en 12 sept. [jaar]	Externe opleiding 16 uren via Cevora. € 480,00	Inzicht in welke benadering(en) levert tevreden klanten op? Hoe omgaan met ontevreden klanten?
Beheren van vereiste administratie	MS Office (Word, Excel, Access) via zelfstudie (e-learning modules). Einde opleiding voorzien rond 20 febr. [jaar + 1]	E-learning: 3 x 8 lessen tijdens de werktijd te volgen	Voldoende beheersing van de programma's om de administratie zelfstandig te verrichten.
Evalueren van starters	Externe opleiding via Syntra op 3, 10, 17, 24 jan. 1, 8, 15, 22 en 29 febr. [jaar + 1]	Externe opleiding 72 uren via Syntra tijdens werktijd. € 640,00	Externe opleiding 72 uren via Syntra tijdens werktijd. € 640,00
Handtekening		Handtekening	
(medewerker)		(leidinggevende)	

S Specifiek: de doelstelling moet concreet, eenduidig en nauwkeurig omschreven worden

M Meetbaar: er moet objectief kunnen vastgesteld worden dat de doelstelling is bereikt

A Acceptabel: de doelstelling wordt door alle partijen aanvaard

R Realistisch: de doelstelling moet haalbaar zijn

T Tijdgebonden: wanneer moet de doelstelling bereikt zijn

Spie Belgium

Sector Elektriciteitssector
Activiteiten: Contracting en maintenance
Aantal werknemers: 192

SPIE Belgium ontwikkelt oplossingen voor industriële, tertiaire en overheidsklanten en multitechnische diensten op gebied van energie, elektriciteit, instrumentatie, mechanica, industriële pijpleidingen, automatisering, verkeer- en transportbeheer en HVAC engineering.

Een nieuwe arbeider wordt tijdens de eerste dag onthaald via een **rondleiding** en een **onthaalbrochure**. Vervolgens wordt men toegewezen aan een **peter** die instaat voor de verdere introductie in het bedrijf.

Het management van SPIE kiest voor een intensieve oefening om te werken rond **competentiemanagement**. Door middel van meetings in cascade doorheen de organisatie houdt SPIE ieder jaar een complete **organisatiereview** waarin de organisatie en de werknemers daarbinnen onder de loep worden genomen.

Om dit op te volgen, te documenteren en terug te koppelen in de organisatie werden een aantal standaarddocumenten ontwikkeld binnen de **CEDRE-methodiek**. CEDRE is een methodiek die door het Franse moederhuis werd ontwikkeld en heeft als doel om zowel de organisatienoden als de individuele noden van werknemers kritisch onder de loep te nemen en verder te ontwikkelen. Dit gebeurt aan de hand van twee instrumenten: het hiërarchische organogram en de CEDRE-score die aan iedere functie binnen dit organogram wordt toegekend.

Aan ieder personeelslid worden binnen dit kader **twee CEDRE-scores** toegekend: **één voor de huidige functie en één score voor het potentieel niveau**. Samen wordt bekeken waar deze persoon nu in zijn functie staat en waar hij of zij binnen vijf jaar zou kunnen staan. Tevens wordt per personeelslid een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld waaraan persoonlijke opleidingsnoden worden gekoppeld.

Contact:

Keiberg Park Excelsiorlaan 16
1930 Zaventem
T. 02 529 72 86
www.spie.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



Een ander belangrijk aandachtspunt in competentiebeleid is de doorgroei of **doorstroom naar een andere functie**. Gerichte aandacht voor het potentieel en de ambities bij de medewerkers vormt een goede basis voor doorstroming naar een andere job, afdeling of verantwoordelijkheidsniveau. De direct leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol. Hij/zij heeft de sleutel in handen om de medewerker(s) nieuwe uitdagingen aan te bieden.

Kansen bieden om door te groeien versterkt ook de binding met het bedrijf en bijgevolg het **behoud van kennis en expertise**. Maar ook hier is het belangrijk om de doorgroei te onderbouwen met een POP-PAP¹ en met een opleidingstraject en gepaste coaching².

Doorgroei of loopbaanontwikkeling kan ook op een alternatieve manier. Verticale doorgroei is één vorm van doorstroom om te groeien naar een leidinggevende of meer coachende functie. Maar er zijn ook talrijke mogelijkheden om door te groeien in horizontale richting, met name naar een andere meer technische of complexe(re) functie, naar een andere afdeling (van productie naar ontwerpafdeling) of doorgroeien in dezelfde functie maar op expert niveau.

¹ Voor meer informatie m.b.t. POP-PAP: zie leidraad 8 'Ontwikkelen van competenties is een leertraject'

² Voor meer informatie m.b.t. coachen van medewerkers: zie leidraad 6 'Coaching op de werkplek'

Enkele praktische voorbeelden van doorgroeiplannen vind je hierna

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

Tip

De consulenten van je sectororganisatie kunnen je helpen bij het uitwerken van opleidingsplannen gekoppeld aan doorgroeipaden.



9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker

Starter	Vakvolwassen	Expert	Teamleider
Doel			
Assisteren van ervaren machinaal [materiaal]-bewerker	Zelfstandig correct instellen van de machines en vervaardigen van onderdelen volgens planning en werktekening.	Zelfstandig correct instellen van complexe machine-onderdelen en vervaardigen van complexe onderdelen volgens planning en werktekening.	Leiding geven aan het team zodat de planning tijdig wordt gerealiseerd. Assisteren bij de productie en verhelpen van storingen.
Opdrachten			
<ul style="list-style-type: none">• helpen bij het instellen en opstarten van de machines• uitvoeren van routine-taken• controleren en meten van werkstukken• zorgen voor orde en netheid aan de werkpost• milieu- en veiligheidsvoorschriften naleven• ...	<ul style="list-style-type: none">• lezen van de productieplanning• begrijpen van de werktekeningen• instellen en opstarten van de machines• helpen bij storingsinterventies• uitvoeren van de kwaliteitscontrole• invullen van controledocumenten• toezien op de orde en netheid• milieu- en veiligheidsvoorschriften naleven• ...	<ul style="list-style-type: none">• begrijpen van complexe werktekeningen en de uitvoering ervan• uitvoeren van complexe instellingen• zelfstandig kunnen uitvoeren van storingsinterventies• opleiden van starters• milieu- en veiligheidsvoorschriften naleven• ...	<ul style="list-style-type: none">• voorbereiden van alle werkzaamheden en geven van werkinstructies aan het team• optreden als aanspreekpunt bij vragen of problemen• bijhouden van de vereiste administratie• opleiden en evalueren van starters• ...
Competenties			
<ul style="list-style-type: none">• hanteren basis gereedschappen• kennis, bewerken van grondstoffen• samenwerking• kritische ingesteldheid• milieu- en veiligheidsbewust• ordelijkheid• leergierigheid	<ul style="list-style-type: none">• + diverse bewerkingstechnieken• + kennis aanwending alle gereedschappen• + materialenkennis• + ...	<ul style="list-style-type: none">• + gespecialiseerde technieken• + speciale materialenkennis• + probleemoplossingsgerichtheid• + opleiding/instructies geven	<ul style="list-style-type: none">• + werkvoorbereiding, werkplekorganisatie en plannen• + leiding geven• + gegevensverwerking en rapporteren• + coachen



9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

Productiemedewerker interieurbouw	Interieurbouwer	Interieurbouwer ploegleider
Doel		
Zelfstandig correct interieurelementen vervaardigen.	Zelfstandig correct interieurelementen vervaardigen en totaalinrichtingen van ruimtes uitvoeren.	Leiding geven aan een team zodat de totaalinrichting van de op te leveren ruimte tijdig en volgens plan verloopt.
Opdrachten		
<ul style="list-style-type: none">• werkzaamheden voorbereiden• machinaal grondstoffen verwerken tot interieuronderdelen• monteren en afwerken van alle onderdelen tot het gewenste eindresultaat• rapporteren van de werkzaamheden• milieu- en veiligheidsvoorschriften naleven	<ul style="list-style-type: none">• werkzaamheden voorbereiden• machinaal grondstoffen verwerken tot interieuronderdelen• monteren en afwerken van alle onderdelen tot het gewenste eindresultaat• plaatsen en afwerken van de interieurelementen tot het gewenste eindresultaat• rapporteren van de werkzaamheden• milieu- en veiligheidsvoorschriften naleven	<ul style="list-style-type: none">• voorbereiden van alle werkzaamheden en geven van werk-instructies aan het team• optreden als aanspreekpunt voor de klant tijdens de opbouw• beheren/bevoorraden van gereedschapskoffers• zorgen voor de nodige transportdocumenten en productiegegevens• beheren van vereiste administratie• opleiden en evalueren van starters
Competenties		
<ul style="list-style-type: none">• inzicht productieproces• hanteren basis gereedschappen• kennis, bewerken van grondstoffen• kennis, bedienen en instellen van houtbewerkingsmachines• montagetechneken• probleemoplossend vermogen• samenwerking• kritische ingesteldheid• milieu- en veiligheidsbewust• ordelijkheid• leergierigheid	<ul style="list-style-type: none">• + plaatsingstechnieken• + rijbewijs B• + planlezen• + betrouwbaarheid• + opleiding rijbewijs C	<ul style="list-style-type: none">• + opmeten van ruimtes• + werkvoorbereiding, werkplek-organisatie en plannen• + opleiding/instructies geven• + leidinggeven• + gegevensverwerking en rapporteren• + communicatie met klant, productieverantwoordelijke• + coaching

TVH-Group Thermote & Vanhalst

Sector Metaalhandel

Activiteiten: Verkoop van heftrucks en heftruckonderdelen, verhuur, onderhoud en herstel

Aantal werknemers: 1239

Het competentiebeleid bij TVH werd ingevoerd om de werknemers de kans te geven zich ten volle inhoudelijk te ontwikkelen en te evolueren en de middelen aangereikt te krijgen om **zo efficiënt mogelijk te werken**. Functieprofielen worden aan de hand van een competentiewoordenboek beschreven door de functiehouder zelf en zijn/haar directe verantwoordelijke en vormen de basis voor alle HR-processen.

Het **competentieprofiel** van de medewerker/sollicitant wordt beoordeeld in het licht van het verwachte **functieprofiel**. Op basis daarvan wordt gezocht naar **de best passende functie**. 'Gaps' worden in een ontwikkelings- of coachingstraject weggewerkt om zo de aansluiting te verbeteren.

Het talent management wordt beheerd met een **informatie-tool**.

Contact:

Brabantstraat 15
8790 Waregem
T. 056 43 42 84
www.tvh.com

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

Uitleiding

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

UITLEIDING



Focussen op de competenties van de medewerkers en hen inspraak geven in de wijze van werken en samenwerken creëert ook kansen voor het bedrijf.

Luisteren naar de ervaringen en praktijken van de medewerkers zelf kan een hefboom zijn voor het **optimaliseren van producten en processen**, ja zelfs voor **innovatie**. In de praktijk kan dit tot stand komen door het verzamelen van verbeteringsvoorstellen via ideeënbussen of door de opstart van werkgroepen rond kwaliteitsverbetering. Er kunnen nieuwe inzichten verkregen worden door het volgen van een externe opleiding, via kennisdeling of ervaringsuitwisselingen met leveranciers, dienstverleners of experts of in lerende netwerken.

Naast de getuigenissen, beschreven in de cases, worden ook op sectoraal vlak tal van initiatieven gelanceerd.

Een blik op een aantal projecten:

TCHN, het competentiecentrum inzake wetenschap en techniek van de houtnijverheid

Het **Technisch Centrum der HoutNijverheid** (TCHN) is het centrum voor collectief onderzoek voor de houtsectoren en biedt een wetenschappelijke en technische ondersteuning. De voornaamste diensten zijn productcertificatie, productie-inspectie, laboratoriumonderzoek, veiligheidsadvies, technologiewacht en -advies, onderzoek, advies rond kwaliteit en milieu, enz.

Meer info op www.ctib-tchn.be

Fedustria stimuleert competentieontwikkeling op vlak van Lean Manufacturing

'Lean manufacturing of production' is erop gericht om zaken te elimineren die geen toegevoegde waarde leveren. Het gaat in de praktijk over het voorkomen van defecten, vermijden van overproductie, afschaffen van overbodige processtappen, reduceren van wachttijden, wegwerken van overbodige bewegingen, opslag of transport, enz. Hierdoor gaat de productiekwaliteit naar omhoog en de kosten naar omlaag, wat resulteert in een verbetering van het bedrijfsresultaat.

Om 'lean production' te verkrijgen worden onder meer de volgende methodes toegepast om probleem-punten te identificeren, te elimineren en om nieuwigheden te ontwerpen en in te voeren:

- **Kaizen:** is Japans voor het 'veranderen naar beter' en is een aanpak gericht op continue productiviteitsverbetering. De ontwikkeling van Kaizen gaat samen met kwaliteitstechnieken. De doelstellingen van Kaizen zijn het elimineren van verspillingen (m.a.w. elimineren van activiteiten die kosten toevoegen maar geen waarde) en het continueren van de positieve resultaten van de doorgevoerde verbeteringen en innovaties.
- **Pull productie en just in time:** zijn gericht op het vraaggestuurd produceren en zo min mogelijk voorraden aanleggen.
- **Line balancing:** is het dusdanig toewijzen van productietijd aan machines en/of mensen zodat er bij een vereiste productie een zo kort mogelijke productietijd nodig is.
- **5S:** refereert naar orde, netheid en schoonmaak in de productie en staat voor Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren, in Stand houden.
- Single minute exchange of die of SMED: is een methode om op een snelle en efficiënte manier machines en productieprocessen om te stellen.
- **1:3 en 3:1** is gericht op inzetbaarheid en is een synoniem voor één persoon beheerst drie activiteiten en drie personen beheersen één activiteit.

Het doel van Lean Production is:

- meer verantwoordelijkheid en competenties geven aan de basis
- elimineren van zo veel mogelijk verliezen
- meer kostenbewust werken
- beter communiceren binnen de onderneming, met klanten en met leveranciers
- concentreren op het belangrijke
- klantgerichtheid

OPTIMO brengt competenties samen rond productinnovatie

OPTIMO, een initiatief van Fedustria, staat voor 'OverlegPlatform Tussen Industriële Meubelfabrikanten en Ontwerpers'. Het heeft tot doel om **productinnovatie** binnen de sector te stimuleren. Om dit doel te bereiken worden verschillende activiteiten en diensten aangeboden: informatie en sensibilisering, professionalisering door samenwerking met productontwikkelaars onder meer via online ontwerpers- en toeleveringsdatabanken, wetenschappelijk/technologische onderbouwing van productontwikkeling, trendseminaries, bedrijfsadvies, beurzen, nieuwsbrief (www.optimo.be).

Bouwunie als partner in projecten in het kader van collectief onderzoek

In samenwerking met TCHN. Zie ook www.bouwunie.be.

OpleidingsCentrum Hout en regionale Lerende Netwerken

Het **sectoraal kennis- en competentiecentrum** voor de hout- en meubelsector wil graag **regionale lerende netwerken** opstarten waar kennisverspreiding en kennisdeling een belangrijke plaats kunnen innemen.

Dit zijn **informatieve netwerkmomenten** met collega's en gelijkgezinden uit de houtsectoren. Bedoeling is om jaarlijks een tweetal (avond)sessies te organiseren. De thema's en inhoudelijke uitwerking van de lerende netwerken kunnen in samenwerking met de deelnemers gekozen worden. Op die wijze sluit dit netwerk aan bij de interesses van hout-, meubel- of stofferingsbedrijven. Opleidingscentrum Hout zorgt voor de inleiding (presentatie, expert, goede praktijk ...), waarna de deelnemers onder begeleiding ervaringen uitwisselen met elkaar. Meer info op www.och-cfb.be.

Sector Bouw
Activiteiten: Algemene bouwonderneming
Aantal werknemers: 130

Een aantal domeinen van het personeelsbeleid binnen deze bouwfirma was aan vernieuwing toe. Door de uitwerking van een **peterschapsregeling** en door **bijkomende vormingsmogelijkheden** is er nu meer aandacht voor het onthaal en de verdere opvolging van nieuwe werknemers. Verder verloopt de organisatie van opleidingen meer gestructureerd. Alle vormingsinitiatieven worden in kaart gebracht. Dit mondt uit in een **bedrijfsopleidingsplan** dat vertrekt vanuit de doelstelling van het bedrijf maar houdt rekening met de wensen en mogelijkheden van de individuele werknemers. Bij vorming gaat speciale aandacht uit naar meer polyvalentie.

Overleg met de betrokken partijen was belangrijk. Het project werd uitgevoerd en begeleid door een stuurgroep (bestaande uit personeels- en operationeel verantwoordelijken, leden CPBW, projectontwikkelaar SERR Brugge). De werfleiders werden ingelicht.

Voor de begeleiding van de werknemers op de werkvloer werd er samengewerkt met de VDAB. Via meerdere tools (o.a. competentielijsten) informeerden de consultants de werknemers. Zij inventariseerden de input voor **persoonlijke ontwikkelingsplannen** die werden **omgezet in een bedrijfsopleidingsplan**.

Het bedrijf beschikt nu over competenties per functie en over een opleidingsmatrix. Het project realiseerde een **meer gerichte rekrutering**, zorgde voor een beter **inzicht** in sterke en zwakke punten en verhoogde de bereidwilligheid om meer te **investeren** in de aanwerving van **schoolverlaters**.

Contact:

Oude Gentweg 81
8820 Torhout
050 21 50 21
www.vanhaerents.be

Voorwoord

Leidraad 1

Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen

Leidraad 2

Plaatsen van een wervende vacature

Leidraad 3

Sollicitatie en selectie

Leidraad 4

Een geslaagde aanwerving begint bij het onthaal

Leidraad 5

Een stapsgewijze inwerking dankzij een peter/meter

Leidraad 6

Coaching op de werkplek

Leidraad 7

Het voeren van een zinvol functioneringsgesprek

Leidraad 8

Ontwikkelen van competenties is een leertraject

Leidraad 9

Doorgroeien door competentieontwikkeling

Leidraad 10

Product- en procesinnovatie

VOORWOORD **STARTEN MET COMPETENTIEBELEID EN STRATEGISCHE REFLECTIE**

Vragen voor een strategische reflectie en de koppeling met competentiedenken
Voorbeeld van koppeling personeelsbeleid aan bedrijfsdoelstellingen

LEIDRAAD 1 **HOE EEN FUNCTIEBESCHRIJVING EN COMPETENTIEPROFIEL OPSTELLEN**

- 1.1 Checklist competenties (kennis, vaardigheden en attitudes)
- 1.2 Competenties omschrijven met gedragsindicatoren
- 1.3 Praktische richtlijnen functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.4 Concreet voorbeeld functiebeschrijving/competentieprofiel
- 1.5 Model functiebeschrijving/competentieprofiel

LEIDRAAD 2 **PLAATSEN VAN EEN WERVENDE VACATURE**

- 2.1 Fasen in het rekruteringsproces
- 2.2 Voorbereiding
- 2.3 Model vacatureformulier
- 2.4 Werving: enkele aandachtspunten
- 2.5 Van vacatureformulier tot advertentie: een voorbeeld
- 2.6 Mogelijke wervingskanalen
- 2.7 Op te vragen gegevens aan sollicitanten
- 2.8 Model sollicitatieformulier

LEIDRAAD 3 **SOLLICITATIE EN SELECTIE**

- 3.1 Selectie- en sollicitatiegesprekken voorbereiden
- 3.2 Een explorerend selectiegesprek voeren
- 3.3 Het selectiegesprek op het goede spoor krijgen
- 3.4 STARR-techniek toepassen
- 3.5 Beoordelingsfouten voorkomen
- 3.6 Observatiefiche voor beoordeling van kandidaten

LEIDRAAD 4 **EEN GESLAAGDE AANWERVING BEGINT BIJ HET ONTHAAL**

- 4.1 Checklist onthaaltraject
- 4.2 Onthaalbrochure

LEIDRAAD 5 **EEN STAPSGEWIJZE INWERKING DANKZIJ EEN PETER/METER**

- 5.1 Competenties van een peter/meter
- 5.2 Stimuleren, motiveren en ondersteunen van nieuwkomers
- 5.3 Voorbeeld van een gefaseerd inwerkplan

LEIDRAAD 6 **COACHING OP DE WERKPLEK**

- 6.1 Competenties van een coach
- 6.2 Succesfactoren in relationeel gericht coachen
- 6.3 Vier stijlen in situationeel leidinggeven

LEIDRAAD 7 **HET VOEREN VAN EEN ZINVOL FUNCTIONERINGSGESPREK**

- 7.1 Functioneringsgesprek: enkele aandachtspunten
- 7.2 Voorbeeldformulier functioneringsgesprek
- 7.3 Functioneringsgesprek versus evaluatiegesprek

LEIDRAAD 8 **ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES IS EEN LEERTRAJECT**

- 8.1 Opleiding: enkele aandachtspunten
- 8.2 Checklist alternatieve competentiestrategieën
- 8.3 Opleidingsbehoeftepeiling op bedrijfsniveau
- 8.4 Vragen voor het opstellen van een POP – PAP
- 8.5 Voorbeeld van een POP – PAP

LEIDRAAD 9 **DOORGROEIEN DOOR COMPETENTIEONTWIKKELING**

- 9.1 Voorbeeld van een doorgroeiplan machinaal [grondstof]bewerker
- 9.2 Voorbeeld van een doorgroeiplan productiemedewerker interieurbouw

LEIDRAAD 10 **PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE**

Werkt competentiebeleid?

Uit de praktijkgetuigenissen van bedrijven die je bij deze gids vindt, blijkt heel duidelijk dat **competentiebeleid werkt**.

We willen je hier nog enkele vaststellingen meegeven

Tien kritische succesfactoren voor het welslagen van competentiebeleid

1. Sterk engagement vanwege de bedrijfsleiding en de leidinggevenden.
2. Directe koppeling tussen het competentiebeleid en de missie en waarden van het bedrijf.
3. Aandacht en zorg voor de medewerker in de werkorganisatie.
4. Sterke focus op attitude en persoonlijkheid van de medewerker naast de technische kennis en vaardigheden.
5. Grote aandacht voor dialoog en betrokkenheid van diverse belanghebbenden bij de start en invoering van een competentieproject.
6. Actiegericht beleid en directe communicatie tot op de vloer.
7. Stapsgewijze aanpak van het competentiedenken in diverse domeinen van personeelszaken zoals rekrutering, onthaal, opleiding, evaluatie ...
8. Maximale benutting van expertise en ervaring rond competentie management, zowel intern als extern aan het bedrijf.
9. Wederzijds engagement, gedeelde verantwoordelijkheid, respect en integriteit.
10. Bedrijfscultuur met aandacht voor open communicatie.

Belangrijke aanleidingen of hefboomen voor het starten met competentiebeleid

1. Uitwerken van een diversiteitsplan¹, de analyse en het actieplan die hieruit zijn gevolgd.
2. Ontstaan van een aantal belangrijke wijzigingen in het productieproces of in de klanteneisen, waardoor er meer nood is ontstaan aan de inzetbaarheid van het personeel.
3. Evolutie naar een meer coachende leiderschapsstijl bij de ploegleiding en de aandacht en de zorg voor de medewerkers in de werkorganisatie.
4. Inbreng van externe expertise en ervaringen via samenwerkingspartners (bv.. interimkantoren, sectoraal opleidingscentrum, consultants ...) of als gevolg van een externe opleiding.
5. Vraag naar het verduidelijken van de wederzijdse verwachtingen over het functioneren van de medewerkers en de ontwikkelingsmogelijkheden.

Werken met competenties kent **verschillende invalshoeken en praktijken**. Sommige bedrijven kiezen voor een expliciet of uitdrukkelijk competentiebeleid, andere organisaties wensen eerder een impliciete of stilzwijgende aanpak. Zij integreren dit bijvoorbeeld in reeds lopende projecten of werken eraan 'in stilte' en als het klaar is, worden de werkinstrumenten in praktijk gebracht.

¹ Je sectororganisatie kan je meer info bezorgen m.b.t. het opstellen van een diversiteitsplan. Een overzicht van sectororganisaties vind je achteraan deze gids.

Een succesvolle invoering

1. Zorg voor een reflectie over de missie en waarden van het bedrijf. Koppel dit aan het competentieproject.
2. Ontwikkel praktische en gebruiksvriendelijke werkinstrumenten.
3. Een projectmatige aanpak, met een duidelijk stappenplan, is een absolute vereiste. Stippel een duidelijk actieplan uit. Zorg voor tastbare resultaten.
4. Besteed voldoende aandacht aan de betrokkenheid van elkeen: het engagement en de steun van bedrijfsleiding en medewerking en inspraak van de medewerkers.
5. Communiceer duidelijk het waarom, de werkwijze en de gewenste resultaten m.b.t. de invoering van competentiebeleid.

Competentiebeleid geeft merkbare resultaten

1. Meer professionalisering van het personeelsbeleid dankzij praktische werkinstrumenten.
2. Meer betrokkenheid vanwege het personeel door een betere communicatie.
3. Betere kwaliteitsresultaten in de productie.
4. Snellere oplossing voor knelpunten in het bedrijf en in de werkorganisatie.
5. Betere keuzes en minder uitstroom van medewerkers.
6. Beter inzicht hoe medewerkers kunnen worden aangestuurd en gemotiveerd.
7. Betere afstemming van opleidingen op de concrete behoeften van medewerkers en bedrijf.
8. Meer duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen tussen leidinggevend en hun team.
9. Innovaties in productieprocessen en in producten dankzij de inbreng van ideeën van medewerkers.
10. Een sterker gevoel van samen één ploeg te zijn.

Voorkom mogelijke valkuilen

1. Vermijd het blindelings invoeren van competentiebeleid zonder een grondige reflectie.
2. Onderschat de vereiste investeringen in tijd, middelen en menskracht niet.
3. Overschat de meerwaarde en de impact van competentiebeleid niet.
4. Formuleer eenvoudige definities rond competenties om spraakverwarring te voorkomen.
5. Maak voldoende tijd vrij voor informatie en opleiding.
6. Houd de moed erin. Zoals bij vele nieuwe projecten gebeurt de invoering ervan met vallen en opstaan en worden de gewenste resultaten en effecten niet zonder moeite bereikt.
7. Voorkom overmatige aandacht op persoonlijkheid en attitudes en verlies de technische competenties niet uit het oog.
8. Focus op de onontbeerlijke competenties en overdrijf niet in 'nice-to-have' competenties.
9. Besteed voldoende aandacht aan de betrokkenheid van leidinggevend, personeel en de sociale dialoog.

Overzicht sectororganisaties

Sectororganisatie	Afdeling	Straat en nr	Postcode	Gemeente	Telefoon
Ambassador	Verhuissector	Picardstraat 69, bus 4	1080 Brussel	02 428 63 45	www.sfverhuizingen.be
Belg. Beroepsver. fitness & wellnessindustrie	Fitness & Wellness	Groensstraat 240	9041 Oostakker	09 232 50 36	www.fitnessorg.be
CEVORA	ANPCB Bedienden	Eugène Plaskyalaan 144	1030 Brussel	02 734 62 11	www.cevora.be
CEWEZ	Kusthavens	Evendijk-Oost 244	8380 Zeebrugge	050 55 90 66	www.cewez.be
Cobot	Textiel	Poortakkerstraat 92	9051 Sint-Denijs-Westrem	09 222 26 14	www.cobot.be
Educam vzw	Garages en aanverwante sectoren	J. Bordetlaan 164	1140 Brussel	02 778 63 30	www.educam.be
EDUplus	Groene sectoren	s Gravenstraat 195	9810 Nazareth	09 245 28 40	www.eduplus.be
Fonds Rijn- en Binnenvaart	Binnenvaart	Paardenmarkt 66	2000 Antwerpen	03 224 34 12	
Fondsen voor Vorming Scheikunde	Scheikundige nijverheid	A. Reyerslaan 80	1030 Brussel	02 238 98 89	www.essenscia.be
FTMA	Metaal arbeiders Antwerpen	F. Willioisstraat 9	2600 Berchem	03 280 47 49	www.ftma.be
FTML	Metaal arbeiders Limburg	Ilgalaan 3	3500 Hasselt	011 24 25 46	www.ftml.be
FVB	Bouwsector	Koningsstraat 45	1000 Brussel	02 210 03 33	www.debouw.be
GRAFOC	Printmedia sector	Belliardstraat 20/16	1040 Brussel	02 545 60 42	www.grafoc.be
Horeca Vorming Vlaanderen	Horeca	Anspachlaan 111, bus 4	1000 Brussel	02 513 64 84	www.horecavorming.be
INOM	Metaal	Diamantbuilding - A. Reyerslaan 80	1030 Brussel	02 706 81 94	www.inom.be
IPV	Voedingsnijverheid	Birminghamstraat 225	1070 Brussel	02 528 89 30	www.ipv.be
Ivoc	Confectie	Leliegaard 22	1731 Zellik	02 511 53 50	www.ivoc.be
LOGOS	Logistieke sector - bedienden	Brouwersvliet 33 - bus 7	2000 Antwerpen	03 221 99 75	www.logosinform.be
OBMB	Metaal bedienden Brabant	Leuvensesteenweg 467	1030 Brussel	02 250 06 10	www.obmb.be
Opleidingscentrum Hout	Houtsectoren	Hof ter Vleest dreef 3	1070 Brussel	02 558 15 51	www.och-cfb.be
RTM Vlaams-Brabant	Metaal arbeiders Vlaams-Brabant	A. Reyerslaan 80	1030 Brussel	02 706 84 18	www.rtmvlaamsbrabant.be
Sociaal Fonds Audiovisuele sector	Audiovisuele sector	Landsroemlaan 20	1083 Brussel	02 428 17 11	www.mediarte.be
Sociaal Fonds Beheer Gebouwen	Vastgoedsector	Kortrijksesteenweg 1005	9000 Gent	09 371 41 37	www.sf323.be
Sociaal Fonds Bus en Car	Personenvervoer	Metrologielaan 8	1130 Brussel	02 240 16 70	www.fcbo.be
Sociaal Fonds Podiumkunsten	Podiumkunsten	Saincteletesquare 19/6	1000 Brussel	02 201 30 03	www.podiumkunsten.be
Sociaal Fonds Transport en Logistiek	Goederenvervoer	de Smet de Naeyerlaan 115	1090 Brussel	02 424 30 80	www.sfl.be
Tofam Oost-Vlaanderen	Metaal arbeiders Oost-Vlaanderen	Tramstraat 61	9052 Gent	09 244 98 60	www.tofam-ovl.be
Tofam West-Vlaanderen	Metaal arbeiders West-Vlaanderen	Tramstraat 61	9052 Gent	09 244 97 16	www.tofam-wvl.be
UBK/UCB	Kappers	Vijfwindgatenstraat 21 F	9000 Gent	09 223 71 24	www.coiffure.org
Vibam	Metaal bedienden Antwerpen	F. Willioisstraat 9	2600 Berchem	03 280 47 40	www.vibam.be
VIVO	Social Profit	Handelskaat 48	1000 Brussel	02 250 37 77	www.vivosocialprofit.org
Vormelek vzw	Elektriciens	Marylaan 15	1120 Brussel	02 476 16 76	www.vormelek-formelec.be
Vormetal Oost- en West-Vlaanderen	Metaal bedienden Oost- en West-Vlaanderen	Tramstraat 61	9052 Gent	09 244 97 57	www.vormetal.be
Vormingsfondsen voor Uitzendkrachten	Uitzendkrachten	Havenlaan 86c, bus 302	1000 Brussel	02 203 38 03	www.vfu-ffi.be
WVSG	Lokale besturen	Paviljoenstraat 9	1030 Brussel	02 211 55 49	www.diverscity.be
vzw MONTAGE	Montagesector	Brouwerijstraat 10	1840 Steenhuffel	052 31 53 00	www.vzwmontage.be



In het algemeen produceer je als ondernemer producten of lever je diensten. Dit is mogelijk dankzij ondernemingszin, creativiteit in het aanvoelen van trends en klantenbehoeften, investeringen in een aangepast machinepark en in een sterke marketing van merk en producten ...

Zoals je uit ervaring weet, kun je dit alleen realiseren met het team dat naast en achter je staat. De competenties van al je medewerkers zijn een belangrijke troef voor het succes van je onderneming. En op dit vlak van aantrekken, ontwikkelen en waarderen van competente medewerkers willen wij je in deze gids met raad en daad bijstaan.

Met 10 checklists willen wij jou als ondernemer, als verantwoordelijke voor personeelszaken of als teamleider van je ploeg enkele handige tips meegeven.

www.commissie.be



OpleidingsCentrum Hout vzw
Hof ter Vleest dreef 3 - 1070 Brussel
T. 02 558 15 51 - F. 02 558 15 89
info@och-cfb.be - www.och-cfb.be



ESF-Ambassadeur
2010



ESF investeert in jouw toekomst

Het Europees Sociaal Fonds stimuleert en ondersteunt initiatieven voor een vernieuwend werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Op die manier investeren Europa en Vlaanderen in meer arbeidskansen en in meer en betere (loop)banen.