



Competentiematrix

Handleiding



Inhoud



1. Waarom een competentiematrix?
2. Het opstellen van een competentiematrix
 - a) Hoe kunnen we de competentiematrix inrichten, zodat we zicht hebben op zowel de huidige situatie als de competenties die nodig zijn voor de toekomst?
 - b) Betrekken van stakeholders.
3. De competentiematrix in de praktijk; opzet en werkwijze voor gebruik.
4. Stakeholders motiveren om de matrix te gebruiken.

1. Waarom een competentiematrix?

- Het opstellen en gebruiken van een competentiematrix stelt uw bedrijf in staat om in één oogopslag te zien hoe afdelingen en teams zijn opgebouwd wat betreft competenties, en in hoeverre medewerkers over de benodigde competenties beschikken.
- De competentiematrix toont daarmee aan of er – nu én in de toekomst – sprake is van...
 - Een 'overschot' aan competenties: er zijn meer competenties beschikbaar dan dat er nodig zijn om het werk goed uit te voeren.
 - Een balans tussen vereiste en beschikbare competenties.
 - Een tekort aan competenties: medewerkers beschikken niet (genoeg) over de juiste competenties om het werk goed uit te voeren.
- Hierdoor is uw bedrijf in staat om:
 - De gap tussen de huidige en gewenste situatie wat betreft competenties te bepalen.
 - Zicht te krijgen op bijvoorbeeld de benodigde opleidings- en ontwikkelactiviteiten.
 - Of leidinggevenden en medewerkers richting te geven aan hun werk en loopbaan.



2a. Het opstellen van een competentiematrix



Hoe kunnen we de competentiematrix inrichten, zodat we zicht hebben op zowel de huidige situatie als de competenties die nodig zijn voor de toekomst?

Een competentiematrix is voor iedere organisatie anders. Uitgangspunten bij het ontwerpen van de competentiematrix voor uw bedrijf kunnen zijn:

- De matrix moet inzicht geven in niet alleen de huidige competenties, maar ook de gap tussen de huidige en gewenste competenties.
- De matrix is op afdelingsniveau opgebouwd, geeft op dit niveau inzicht in de benodigde competenties per functie, en toont in hoeverre individuele medewerkers over deze competenties beschikken.
- De matrix geeft daarnaast inzicht in de ontwikkelbehoefte van medewerkers.
- De matrix moet makkelijk te begrijpen én makkelijk in te vullen zijn.
- De leidinggevenden moeten betrokken worden bij het verder uitwerken en invullen van de matrix, zodat deze herkenbaar is en overeenkomt met het werk in de praktijk.

2b. Zorg dat je alle partijen aan boord hebt

Om het gebruik van de competentiematrix een succes te maken, moeten alle niveaus aan boord zijn. Stel daarbij de belangrijke vraag: aan welk organisatievraagstuk draagt het gebruiken van een competentiematrix bij? Welke problemen lossen we op directie-, leidinggevenden- en medewerkersniveau op? Tips hierbij zijn:

- Directie/directeur.
 - Hoe draagt het opstellen en gebruiken van een competentie-matrix bij aan het behalen van zijn doelstellingen? En hoe draagt het bij aan het oplossen van de dagelijkse problematiek / aandachtspunten?
 - Mogelijk voordeel: het vergelijken van afdelingen en leidinggevenden van deze afdelingen. Efficiëntere en meer productieve organisatie. Bovenal: een toekomstbestendige organisatie.
- Leidinggevenden.
 - Neem het invullen van de competentiematrix mee in het beoordelings- en functioneringsgesprek van de leidinggevenden. Als zij de matrix niet invullen, en gebruiken resulteert dit in een slechtere beoordeling.
 - Mogelijk voordeel: het vergelijken van afdelingen onderling. Waar zijn overschotten en tekorten?
- Medewerkers zelf.
 - Idealiter willen we de medewerkers ook motiveren om de competentiematrix te gebruiken. Welke baten hebben medewerkers hierbij en hoe kunnen we die slim gebruiken?
 - Mogelijk voordeel: "als ik bij dit bedrijf wil blijven werken, dan moet ik deze stappen zetten." Of: "zo kan ik de richting ontdekken waarin ik me kan en wil ontwikkelen."

3. De competentiematrix in de praktijk

De competentiematrix bestaat uit verschillende onderdelen:

- Een categorisering om de 'taakvolwassenheid' aan te geven (1).
- Een overzicht van taken voor een bepaalde afdeling (2).
- De medewerkers van een afdeling (3).
- De scores per medewerker (4).
- Een optelsom van de huidige taakvolwassenheid op de verschillende taken voor de totale afdeling (5).
- De gewenste bezetting voor de afdeling (6).
- Het verschil tussen de huidige en gewenste bezetting (7).

Competentiematrix

Kan de taak (nog) niet uitvoeren	1
Kan de taak onder begeleiding uitvoeren	2
Kan de taak zelfstandig uitvoeren	3
Is zeer ervaren in het uitvoeren van de taak	4
Is zeer ervaren en kan kennis overdragen op anderen	5
Niet van toepassing	x

Afdeling:

Taak	Werknemer	
	Jan	Piet
Leiding geven	2	2
Voorraad- en magazijnbeheer	1	1
Productieproces	1	1
Kwaliteit en Veiligheid	3	4
Competenties	1	2

Afdelingstotalen	IST				
	1	2	3	4	5
Leiding geven	0	3	1	0	0
Voorraad- en magazijnbeheer	2	2	0	0	0
Productieproces	1	3	0	0	0
Kwaliteit en Veiligheid	0	3	1	0	0
Competenties	1	1	1	1	0
Totaal	0	0	1	2	1

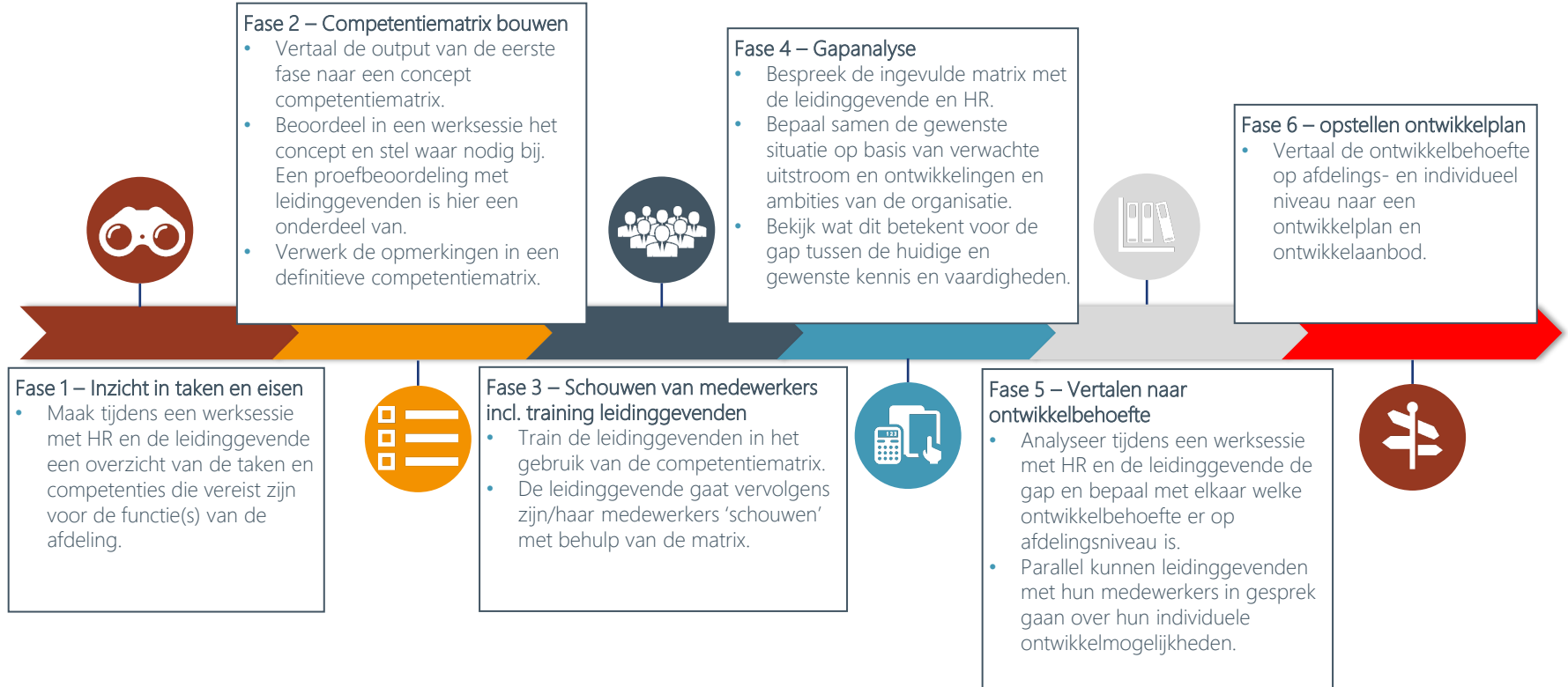
Afdelingstotalen	SOLL				
	1	2	3	4	5
Leiding geven	0	0	1	0	0
Voorraad- en magazijnbeheer	0	0	4	0	0
Productieproces	0	0	4	0	0
Kwaliteit en Veiligheid	0	0	4	0	0
Competenties	0	0	4	0	0
Totaal	0	0	4	0	0

Afdelingstotalen	GAP				
	1	2	3	4	5
Leiding geven	0	3	0	0	0
Voorraad- en magazijnbeheer	2	0	-3	1	0
Productieproces	0	3	-3	0	0
Kwaliteit en Veiligheid	0	1	-1	0	0
Competenties	1	1	-3	0	1
Totaal	3	8	-4	1	1



3a. Werkwijze

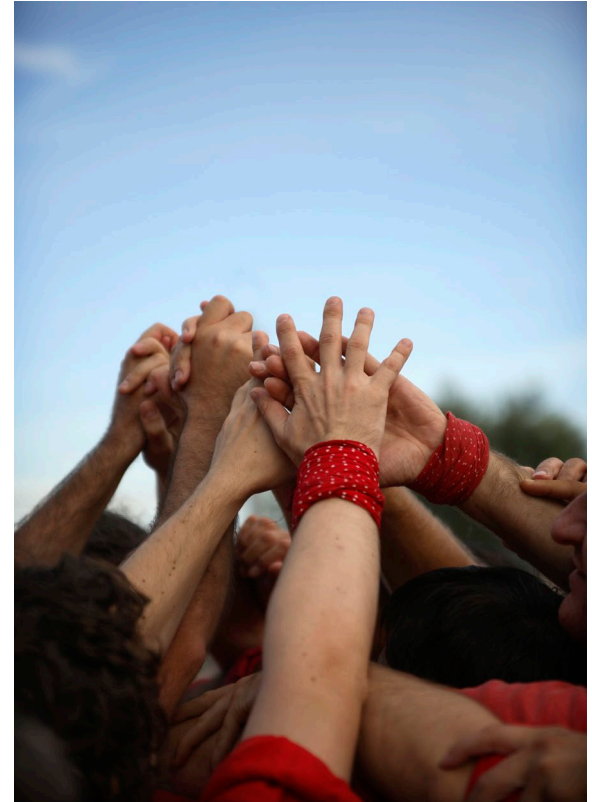
Stappenplan (PER AFDELING)



4. Stakeholders motiveren om de competentiematrix te gebruiken

Hoe gaan we ervoor zorgen dat stakeholders de competentiematrix invullen en gebruiken?

- Als uw bedrijf nog niet eerder aan de slag is geweest met een competentiematrix, moet deze stap gepaard gaan met een gedragsverandering van stakeholders (leidinggevenden, medewerkers, etc.).
- Voor een verandering in gedrag is het nodig dat stakeholders...
 - a) Het nut van het gebruiken van de competentiematrix laten inzien.
 - b) Het gevoel hebben dat zij in staat zijn om de competentiematrix in te vullen.
 - c) Hier de tijd en ruimte voor hebben.
- Deze punten worden in de volgende slides achtereenvolgens besproken.



4a. Het nut van het gebruiken van de competentiematrix laten inzien.

Enkele tips om dit te bereiken, zijn:

- Koppel de voordelen van het gebruiken van een competentiematrix aan de dagelijkse praktijk van de stakeholders. Hiervoor kunnen we elkaar de vraag stellen: “wat gaat er nu fout, dat we kunnen oplossen als we de competentiematrix gebruiken?”. Of, “wat gaat er mis als we de competentiematrix niet gebruiken?”. Bijvoorbeeld:
 - Ik krijg de bezetting niet meer rond omdat de afdeling competenties mist.
 - De ontwikkeling van medewerkers stagneert, of zij zijn vastgeroest in hun functie.
 - Ik heb geen handvatten om het gesprek over ontwikkeling met medewerkers te voeren.
 - Medewerkers maken fouten omdat zij bepaalde competenties niet (voldoende) beheersen.
- Koppel het gebruik van de competentiematrix ook aan de organisatiedoelstellingen. Welke ontwikkelingen komen op ons af, en wat maakt het daarom belangrijk om de competentiematrix te gebruiken? Bijvoorbeeld; door de toenemende robotisering en automatisering gaan ook de werkprocessen bij uw bedrijf veranderen. Dit betekent dat onze medewerkers anders moeten gaan werken. Welke vaardigheden zijn daarvoor nodig, en in hoeverre beschikken onze medewerkers daar al over?
- Betrek de stakeholders bij het opstellen van de competentiematrix. Betrokkenheid creëert inzicht in het nut. Een voorstel voor een aanpak is:
 - Het uitvoeren van een taakanalyse.
 - Het uitvoeren van een medewerkersanalyse.
 - De uitkomsten van deze analyses zijn input voor de competentiematrix en vervolgacties.

4b. In staat zijn om de competentiematrix in te vullen

Enkele tips om dit te bereiken, zijn:

- Maak de competentiematrix laagdrempelig en simpel.
- Zorg ervoor dat de stakeholders begrijpen hoe de competentiematrix werkt, door bijvoorbeeld tijd in de hiervoor genoemde sessies daaraan te besteden. In ieder geval is persoonlijk contact belangrijk zodat vragen en/of opmerkingen direct worden opgepikt en behandeld. De eerste keer samen de competentiematrix invullen is ook een goede aanvullende optie.
- Als blijkt dat stakeholders de competentiematrix niet invullen of gebruiken, plan dan een afspraak met ze in om het alsnog te doen.



4c. Tijd en ruimte voor hebben om de competentiematrix in te vullen.



Enkele tips om dit te bereiken, zijn:

- Enkele tips om dit te bereiken, zijn:
- Maak het invullen laagdrempelig, eenvoudig, en koppel het aan bestaande structuren - activiteiten die stakeholders toch al doen. Bijvoorbeeld:
- Koppel het aan het beoordelings- en functionerings- of ontwikkelgesprek.
- Laat medewerkers eerst een zelfinschatting doen (dus, laat hen de competentiematrix zelf invullen) en geef de leidinggevende een reflecterende rol. Dit heeft twee voordelen:
 - de medewerkers worden zelf betrokken bij de competentiematrix;
 - de leidinggevende is minder tijd kwijt met het invullen van de competentiematrix.



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie

Berenschot

www.berenschot.nl

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)

ao-METALEKTRO

www.ao-metalektro.nl