

Human Resources Performance Management.

MC college 5 2007

Willem E.A.J. Scheepers MBA

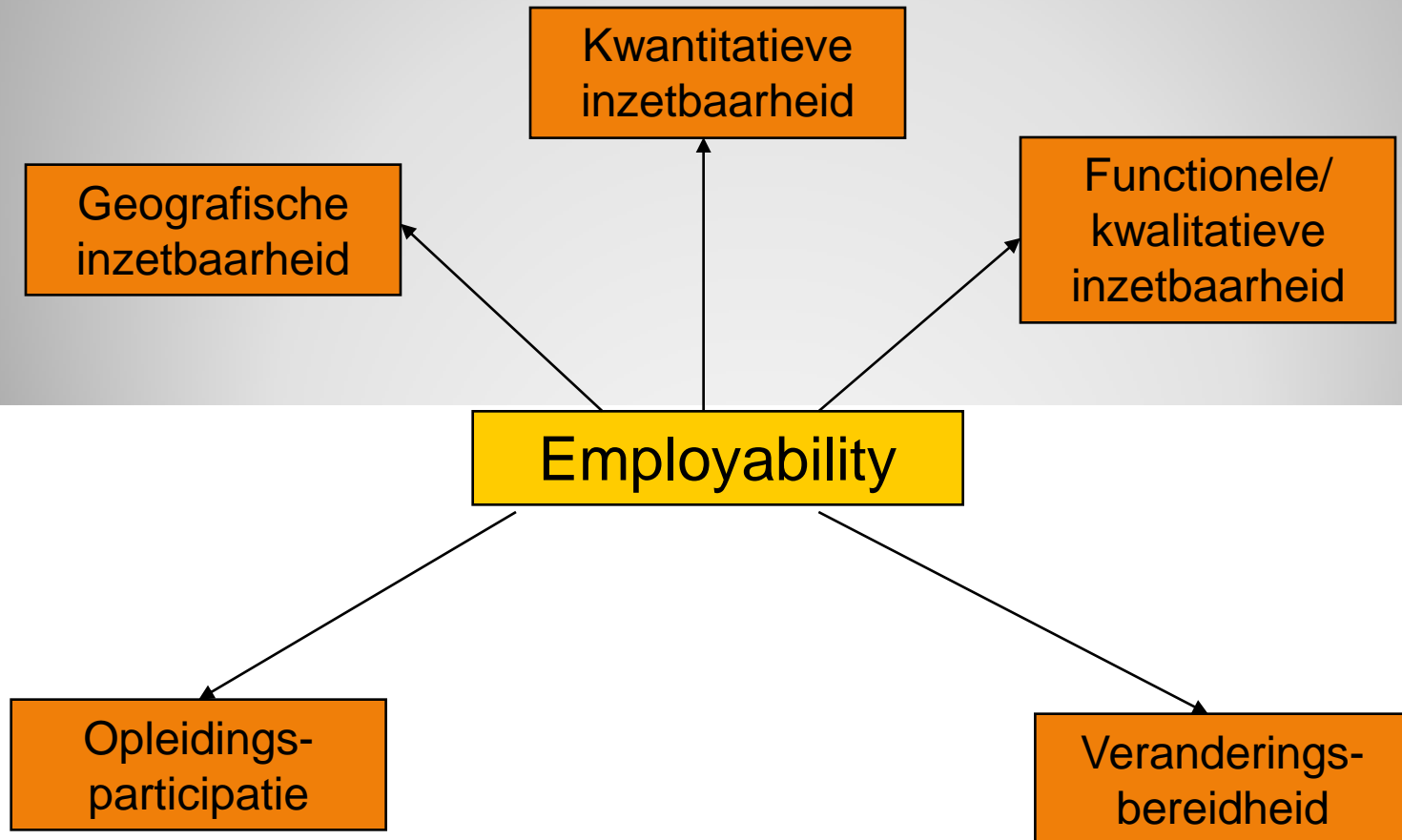
Individuele Competenties & HRP.

HRD

“Je moet geen dromen van mensen afnemen. Als je de droom van iemand afneemt is hij niets meer.”

Muhammad Yunus
Nobel Prijs van de Vrede winnaar 2006.

Dimensies van employability



“Het telkens aanpassen van de medewerker aan de eisen die door de organisatie aan de medewerker worden gesteld. En daarin spelen zowel de organisatie als de medewerker zelf een belangrijke rol”

Employability

- Medewerkers mobiel maken in de organisatie
- Medewerkers breder inzetbaar maken, zodat zij op meerdere soorten werk ingezet kunnen worden
- Medewerkers verantwoordelijk maken voor hun eigen loopbaan

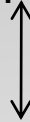
Personele flexibiliteit

	Intangible Assets Monitor (Sveiby)	Balanced Scorecard (Kaplan en Norton)	Skandia Navigator (Edvinsson)
Medewerkers Dit zijn de mensen, hun persoonsgebonden kennis, vaardigheden, ervaring en attitude.	Individual's Competence	Learning & Growth perspective	Human Capital
Interne oriëntatie Dit zijn systemen, processen, cultuur, management en gecodificeerde kennis.	Internal Structure	Internal Processes perspective	Organizational Capital
Externe oriëntatie Dit zijn de relaties met klanten, reputaties en merknamen.	External structure	Customers perspective	Customer Capital

Intellectual Capital

3 modellen vergeleken.

- **Instrumenteel** (Kennen & Kunnen)
- **Intermediair** (het 'hoe')
- **Normerend** (waarden en normen; individuele maatstaven)
- **Basaal** ('willen' en 'zijn'; persoonlijkheid)



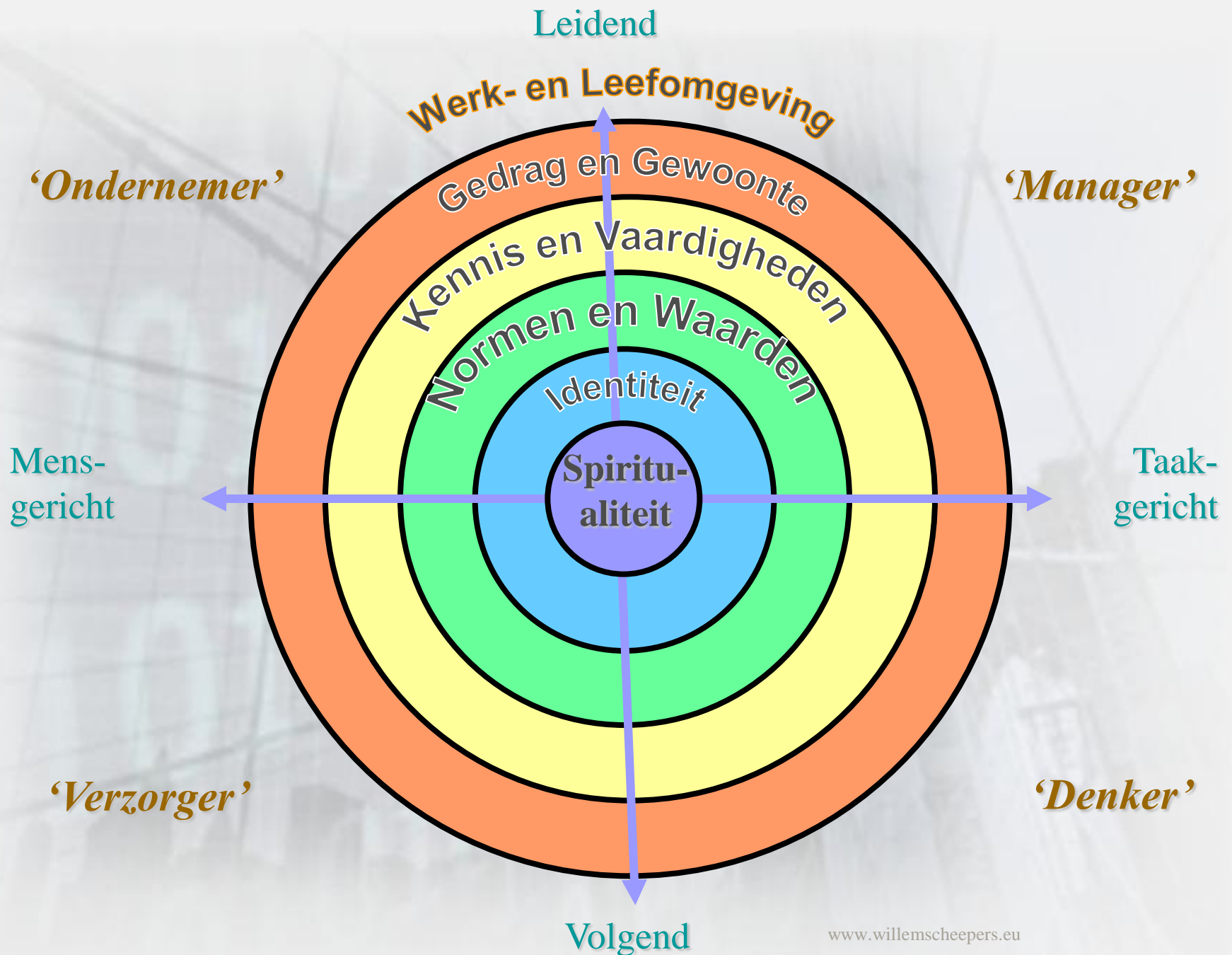
Competenties & Talenten

Beïnvloed door:

- Spiritualiteit
- Identiteit
- Overtuigingen
- Capaciteiten
- Gedrag
- Omgeving

Bron: Coaching met NLP; Paul Kerr (pg. 25)

'Logische denkniveaus'





- Competenties als *individuele eigenschappen*: synoniem aan Skills, Knowledge, Abilities (SKA 's)
- *Competenties combineren kennis, kunde en vaardigheden* van medewerkers met andere resources, waarbij synergie ontstaat via een uitgekiende en doelgerichte interne organisatie.
- *Competentie als een eigenschap van een organisatie*, een unieke combinatie van SKA 's, structuren, systemen, technologieën en processen en personeelsinstrumenten een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen of te ontwikkelen.

Competenties: definities en benaderingen

- Verbeteren van het selectieproces
- Verbeteren en evalueren van loopbaanpotentieel
- Verbeteren van het prestatiebeoordelingsproces
- Verbeteren van zelfevaluatie en -beoordeling
- Basis voor coaching en training
- Instrument om de organisatiecultuur te ontwikkelen
- Instrument om succesvolle teams op te bouwen
- Methode om de implicaties van taak- en organisatieontwerp te identificeren

Competenties en toepassingsgebieden

Management tools voor het vaststellen van Competenties

- Assessment Center
- Formele Beoordeling
- Informele Beoordeling
- Funktioneringsgesprekken
- Peer Group Beoordeling
- Zelf-Beoordeling

- Kortetermijnefficiëntie versus langetermijnontwikkeling
- Individugerichte versus teamgerichte ontwikkeling
- Continuïteit en stabiliteit verandering en transformatie
- Volgen van regels en afspraken versus creativiteit en intuïtie
- Rationele en analytische werkwijze versus emotionele en affectieve elementen en argumenten
- Efficiëntie en productiviteit versus kwaliteit en innovatie als succescriteria

Competenties en dilemma's

- *Setting Targets*
- *Setting up Productivity*
- *Sales (e.g.): targeted offerings*
- *Optimized automation, tools and procedures*
- *Performance management*
- *and: Work Force Deployment.*

(bron: 'The New Science of Sales Force Productivity' HBR 09/06)

**Competenties staan niet op zichzelf;
essentieel zijn:**

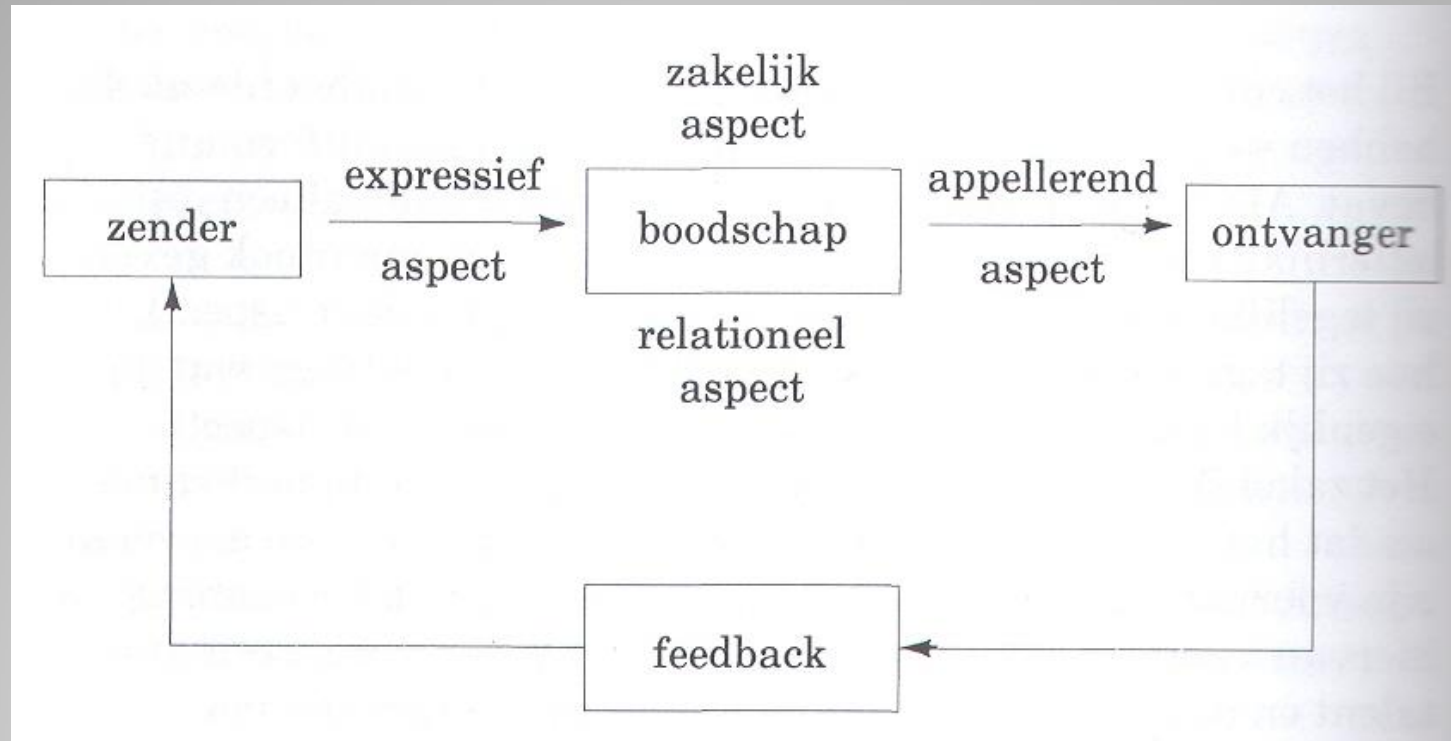
- **RESULTAATGERICHT ZIJN**
- **VISIE UITDRAGEN**
- **VERANDERINGEN DOORVOEREN**
- **ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS**
- **VISIE ONTWIKKELEN**
- **ONDERNEMEND ZIJN**
- **EMPATHIE**
- **SAMENWERKEN**
- **BESLUITVAARDIGHEID**
- **STRATEGISCH STUREN**

(NB: vergeet niet de voor de organisatie benodigde competenties te *linken* aan organisatie Strategie, Visie en Misie!!)

Een voorbeeld
LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES

- **Contracteren:** *'Wat spreken we af?'*
- **Coachen:** *'Hoe is de vooruitgang?'*
- **Evaluëren:** *'Hoe is het gegaan?'*
- **Zelfevaluatie:** *'Wat vind je er zelf van?'*
- **Collegiale feedback:** *'Wat vinden anderen?'*

Contracteren & Coachen **(of: competenties verbeteren!)**



Feedback een prima instrument.

(*feed back* cfm. Schulz van Thun)

- Feedback als evaluatie van gedrag.
 - Doel: ongewenst gedrag bijstellen, gewenst gedrag stimuleren.
 - Methode: *top down*.
- Feedback als directe reactie.
 - Doel: communicatie op gang houden en richting geven.
 - Methode: veelal onbewust.

Vormen van feedback

Medewerkers van begin twintig tot begin dertig.

Zij bevinden zich in de opbouwfase van hun loopbaan; een periode van grote uitdagingen en even grote onzekerheden. Zij hebben behoefte aan feedback met respect voor hun autonomie en kwaliteiten.

Praktisch

Medewerkers van begin dertig tot midden veertig.

Zij weten waar zij goed in zijn en hebben een persoonlijke en professionele identiteit ontwikkeld. Er wordt minder vanuit gevoel en meer vanuit inzicht gehandeld. Deze medewerkers kunnen de wereld aan maar zien ook wat voor verbetering vatbaar is.

Praktisch

Medewerkers van begin veertig tot over de vijftig.

Zij verschuiven het accent van maakbaarheid en verandering van hun persoonlijkheid naar acceptatie. Dankzij een flinke ervaring en vitaliteit functioneren zij in de ogen van de buitenwereld goed. Maar de twijfels zitten aan de binnenkant.

Praktisch

Medewerkers boven de vijftig.

Zij worden geconfronteerd met veranderende perspectieven in hun werkzame leven. Het vooruitzicht is nog eens tien tot vijftien jaar werken in een organisatie waar veranderingen, hectiek en beweging aan de orde van de dag zijn. Daarom zoeken zij naar nieuwe aanknopingspunten om hun werk aantrekkelijk te houden of weer te maken.

Praktisch