Profile builder

Handleiding

Uitgegeven door

HCM²
HUMAN COMPETENCE MANAGEMENT

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

Profile Builder

Inhoudsopgave

I. Structuur van het competentiewoordenboek **p 3**
Competentie-indeling en Sorteerkaarten p 5
Hoe snel aan de slag? p 6

II. Sorteringen **p 7**
1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten:
1.1. Gebruik profielsleutel: p 9
A. Reële sortering met 3 profielsleutels p 9
B. Prioriteitssortering met 3 profielsleutels p 11
C. Matrixsortering met 3 profielsleutels p 13
1.2. Gebruik evaluatiesleutel: p 15
A. Reële sortering met 3 evaluatiesleutels p 15
B. Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels p 17
C. Matrixsortering met 3 evaluatiesleutels p 19
2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten:
2.1. Gebruik profielsleutel: p 21
A. Reële sortering met 3 profielsleutels p 21
B. Reële sortering met 5 profielsleutels p 23
C. Prioriteitssortering met 3 profielsleutels p 25
D. Prioriteitssortering met 5 profielsleutels p 27
2.2. Gebruik evaluatiesteutel: p 29
A. Reële sortering met 3 evaluatiesleutels p 29
B. Reële sortering met 5 evaluatiesleutels p 31
C. Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels p 33
D. Prioriteitssortering met 5 evaluatiesleutels p 35

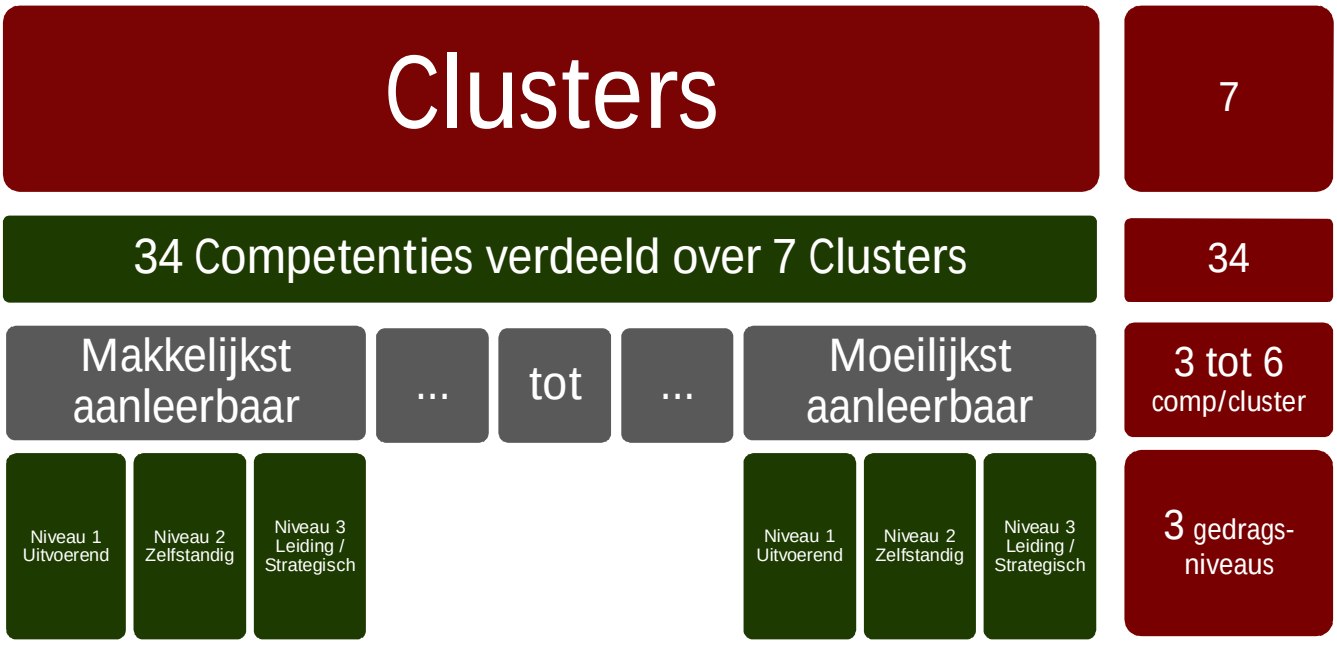
III. Bijlagen **p 38**
1. Competentieoverzicht 1: globaalsortering p 39
2. Competentieoverzicht 2: detailsortering p 40

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

I. Structuur van het competentiewoordenboek

De Profile Builder competentiewoordenboek bestaat uit een reeks van competentiekaarten en competentiegedragskaarten; zo ontworpen dat men makkelijk een gedetailleerd profiel van een persoon, functie en bedrijf kan bepalen, alsook de ontwikkelingsdoelen van medewerkers kan definiëren.

De structuur bestaat uit **34 algemene competenties** met telkens **3 gedragsniveaus**. Zo heeft de Profile Builder 34 competentiekaarten en daarnaast nog eens 102 competentiegedragskaarten. De 34 competenties zijn ingedeeld in **7 clusters**. Niet elke cluster heeft evenveel competenties, dit hangt af van cluster tot cluster. Binnen elk van de zeven clusters worden de competenties **gerangschikt van "makkelijk aanleerbaar" tot "moeilijk aanleerbaar"**.



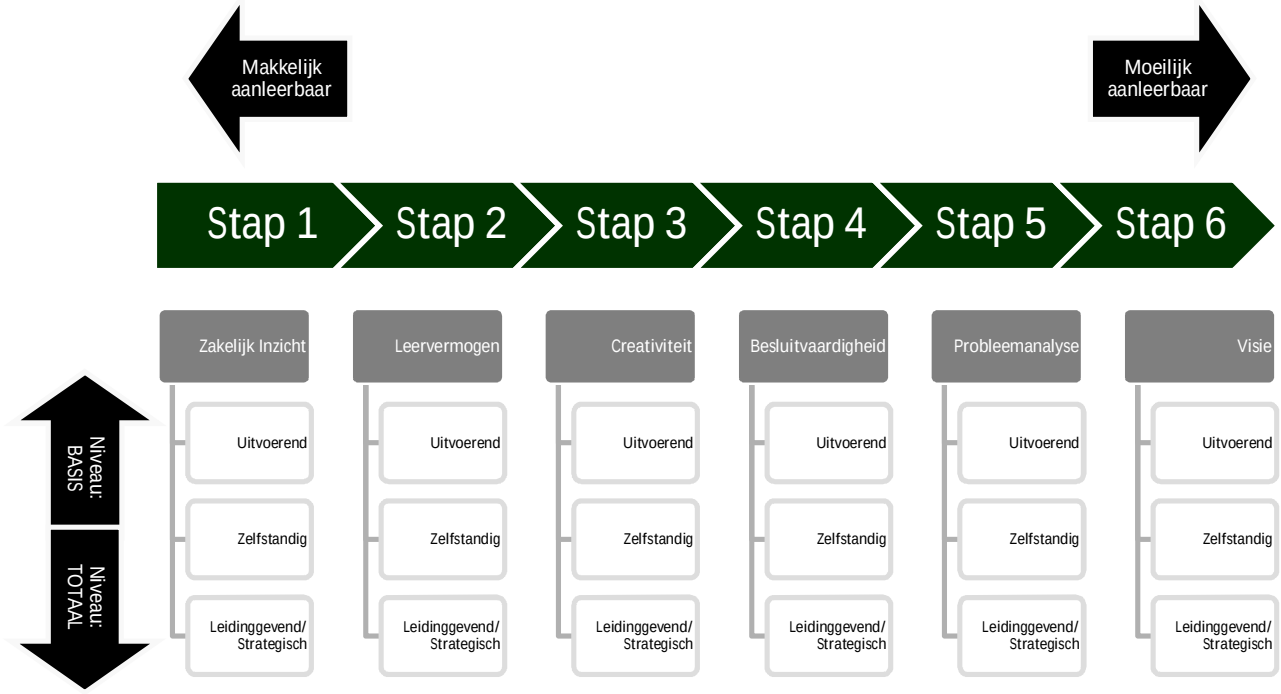
Binnen één en dezelfde cluster is competentie 1 (ook "Stap 1" genoemd) telkens makkelijker aanleerbaar dan bvb competentie 6 (Stap 6) .

Hier volgt een voorbeeld van de samenstelling van "Cluster I":

Binnen Cluster *I. "Strategische Intelligentie"* is stap 1 - *"Zakelijk inzicht"* dan makkelijker aanleerbaar dan stap 6 – *"Visie"*.

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

Cluster I. Strategische Intelligentie



Naast de indeling van alle **34 competenties** in **7 clusters** zijn dus elk van die 34 competenties ook nog eens onderverdeeld in **3 gedragsniveaus: "Basis – Gemiddeld – Totaal"**.
Het 1ste niveau "Basis" behelst telkens het uitvoerende aspect van de competentie, het 2de niveau "Gemiddeld" verwijst altijd naar het zelfstandig toepassen van de competentie en het 3de niveau "Totaal" is de toepassing van de competentie op leidinggevend of strategisch niveau.

De verhouding Stappen en Niveaus

Als we de Aanleerbaarheid (ook Stappen genoemd) en de Toepassing (de 3 Niveaus) onderling gaan bekijken, is Niveau 1 van Stap 1 steeds makkelijker aanleerbaar dan Niveau 1 van Stap 2.
Niveau 2 van Stap 1 is dan weer makkelijker aanleerbaar dan Niveau 2 van Stap 2, enzovoort. Niveau 3 is steeds het zwaarste niveau, en kan zelfs moeilijker aanleerbaar zijn dat Niveau 1 van de volgende stap.

Het 3de niveau, gecombineerd met cluster 7 (Leidinggevende vaardigheden) zorgt ervoor dat ook de complexe managementattitudes en –vaardigheden goed gedefinieerd kunnen worden.

Indien geen leidinggevende competenties vereist zijn, kan het woordenboek makkelijk aangepast worden door het weglaten van de betreffende Niveaus 3 alsook de volledige Cluster 7.

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

Competentie-indeling

34 competenties verdeeld over 7 clusters:

1. Strategische intelligentie
bevat 6 stappen

a. Zakelijk inzicht
b. Leervermogen
c. Creativiteit
d. Besluitvaardig
e. Probleemanalyse
f. Visie

2. Commerciële intelligentie
bevat 4 stappen

a. Klantgericht
b. Relationele communicatie
c. Organisatorische communicatie
d. Ondernemend

3. Energie
bevat 4 stappen

a. Zakelijk inzicht
b. Leervermogen
c. Creativiteit
d. Besluitvaardig

4. Emotionele intelligentie
bevat 6 stappen

a. Loyaliteit
b. Integriteit
c. Onafhankelijk
d. Stressbestendig
e. Durf
f. Ambitie

5. Sociale intelligentie
bevat 6 stappen

a. Sociaal
b. Luistervaardig
c. Schriftelijke communicatie
d. Teamgeest
e. Mondelinge communicatie
f. Overtuigingskracht

6. Structurele intelligentie
bevat 5 stappen

a. Balans werk-leven
b. Flexibel
c. Accuraat
d. Plannen en organiseren
e. Procesgerichte dynamiek

7. Leidinggevende intelligentie
bevat 3 stappen

a. Leidinggevende dynamiek
b. Groepsgerichte dynamiek
c. Ontwikkelingsgerichte dynamiek

Sorteerkaarten

Naast de 34 competentiekaarten en 102 competentie-gedragskaarten bevat deze boek kaarten ook nog een aantal sorteerkaarten die het mogelijk maken de juiste kwalificering aan de desbetreffende competentie makkelijk toe te wijzen.

Mogelijke sorteersleutels:

1. Profielsleutels – Rode kaarten

- Essentieel
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk
- Niet belangrijk

2. Evaluatiesleutels – Rode kaarten

- Zeer sterk
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak
- Een probleem
- Niet van toepassing

3. Matrix-Niveaus – Groene kaarten

- Basis 1
- Gemiddeld 1-2
- Totaal 1-2-3

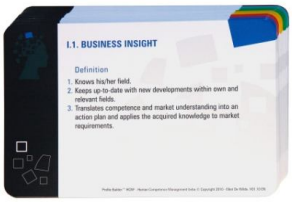
Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

Hoe snel aan de slag?

De Profile Builder bestaat uit twee kaartenboeken. De 34 competentiekaarten met telkens de drie gedragsniveaus en daarnaast ook nog de 102 competentiegedragskaarten met voor elke competentieniveau de bijhorende gedragsindicatoren.

DE 34 COMPETENTIEKAARTEN:

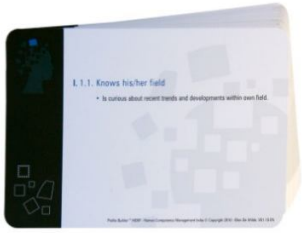
Het eerste kaartenboek bevat 34 algemene competenties met op elke kaart de drie gedragsniveaus. Deze 34 kaarten zijn makkelijk te herkennen aan het gekleurde vlak rechts bovenaan de kaart.



Deze kaarten worden gebruikt voor de **GLOBAALSORTERING**.

DE 102 COMPETENTIEGEDRAGSKAARTEN:

Elk van de 34 competenties en de 3 gedragsniveaus worden hier apart op een kaart vermeld. Het tweede kaartenboek bestaat derhalve uit 102 competentiegedragskaarten, met voor elk van de competenties de gedragsindicatoren. U merkt op dat de rechterbovenhoek blanco gelaten werd.



Deze kaarten worden gebruikt voor de **DETAILSORTERING**.

Om te starten dien je niet eerst de gehele handleiding door te nemen!

Het volstaat dat je slechts de relevante tekst van jouw sortering leest. De handleiding van de sorteringen is zo opgesteld dat elke sortering slechts twee pagina's omvat.

SORTERINGEN

In de volgende pagina's wordt telkens één bepaalde kaartenlegging toegelicht teneinde een competentieprofiel op te stellen in functie van de behoefte of het doel, of teneinde een persoon te evalueren. Afhankelijk of je een profiel van een bepaalde functie in kaart wil brengen of een medewerker wilt evalueren maak je een keuze uit de hierna volgende sorteringen. Dit kan je zowel met de 34 kaarten als met de 102 kaarten. De 34 kaarten zijn sneller gelegd, maar geven je geen onmiddellijk inzicht over de gerelateerde gedragsindicatoren. De 102 kaarten leggen neemt daarentegen iets langer in beslag, maar geeft je een groter inzicht over de competenties en de daarbij horende gedragsindicatoren. Het eindresultaat blijft hetzelfde.

In het begin is het aangeraden om met de 102 kaarten te werken om vertrouwd te geraken met de gedragsindicatoren.

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

Profile builder

II. SORTERINGEN

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

WAT MOET JE WETEN ALVORENS TE STARTEN MET EEN SORTERING

Eerst dien je een keuze te maken tussen een "**Profiel**" in kaart brengen of een medewerker "**Evalueren**". Vervolgens bepaal je of je snel met de 34 kaarten aan de slag wenst te gaan of toch liever met de meer uitgebreide 102 kaarten. Het eindresultaat blijft hetzelfde, maar met de 102 kaarten krijg je ook de gedragsindicatoren te zien terwijl je de kaarten sorteert.

Tenslotte maak je de keuze tussen de volgende soort sorteringen: een "Reële sortering", een "Prioriteitssortering" of een "Matrixsortering".

Het verschil tussen een "Reële sortering" en een "Prioriteitssortering" bestaat voornamelijk uit de vereiste dat de kaartlegger bij een "Prioriteitssortering" prioriteiten moet stellen, wat niet gevraagd wordt tijdens een “Reële sortering”. Hij kan niet zondermeer alle competenties kiezen; maar zal gevraagd worden enkel de meest toepasselijke te kiezen.

De "Matrixsortering" is de allersnelste legging en wordt enkel toegepast bij het gebruik van de 34 competentiekaarten. De kaartenlegger kan hierbij makkelijk en snel de relevante gedragsniveaus aanduiden. Dit is de snelst diepgaande legging mogelijk. Alle competenties worden systematisch toegewezen volgens toepasbaarheid én gedragsniveau. Houd er rekening mee dat deze 34 kaarten de gedragsindicatoren niet weergeven.

De keuze of je met 3 of met 5 sleutels wilt werken, bepaal je zelf. De eerste keer kan je best met 3 sleutels aan de slag gaan. Mocht blijken dat je meer nuance in je sortering wenst te leggen, dan kan je alsnog verkiezen een volgende sortering met 5 sleutels uit te voeren.

Om te starten dien je niet eerst de gehele handleiding door te nemen!

Het volstaat dat je slechts de relevante tekst van jouw sortering leest. De handleiding van de sorteringen is zo opgesteld dat elke sortering slechts twee pagina's omvat. Voor je aan de sortering begint, neem je best die twee pagina's even door om vervolgens de legging te starten.

Maak een keuze en start de sortering.

Profielbepaling			
34 kaarten	1.1.A.	Reële sortering met 3 profielsleutels	p 9
	1.1.B.	Prioriteitssortering met 3 profielsleutels	p 11
	1.1.C.	Matrixsortering met 3 profielsleutels	P 13
102 kaarten	2.1.A.	Reële sortering met 3 profielsleutels	p 21
	2.1.B.	Reële sortering met 5 profielsleutels	p 23
	2.1.C.	Prioriteitssortering met 3 profielsleutels	p 25
	2.1.D.	Prioriteitssortering met 5 profielsleutels	p 27
Evaluatie			
34 kaarten	1.2.A.	Reële sortering met 3 evaluatiesleutels	p 15
	1.2.B.	Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels	p 17
	1.2.C.	Matrixsortering met 3 evaluatiesleutels	p 19
102 kaarten	2.2.A.	Reële sortering met 3 evaluatiesleutels	p 29
	2.2.B.	Reële sortering met 5 evaluatiesleutels	p 31
	2.2.C.	Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels	p 33
	2.2.D.	Prioriteitssortering met 5 evaluatiesleutels	p 35

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.1. Profielbepaling

1.1.A. Reële sortering met 3 profielsleutels

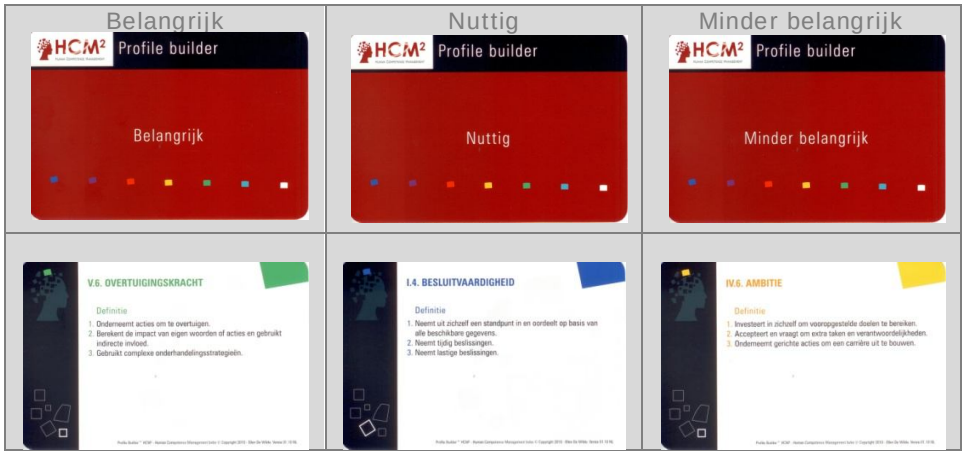
Te gebruiken Profielsleutels:
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 profielbepalers te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiekaarten over de drie Profielsleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties zijn binnen de betreffende functie Belangrijk – Nuttig – Minder Belangrijk om de functie op een hoog niveau te kunnen uitoefenen?".

De 3 gekozen Profielsleutels worden horizontaal vóór de Profielbepaler gespreid. Vervolgens worden de 34 competentiekaarten verdeeld over deze 3 Profielsleutels. De Profielbepaler bepaalt zelf hoeveel kaarten hij toewijst aan de verschillende sleutels. Bij deze sortering moet er dus geen rekening worden gehouden met het aantal kaarten per sleutel.



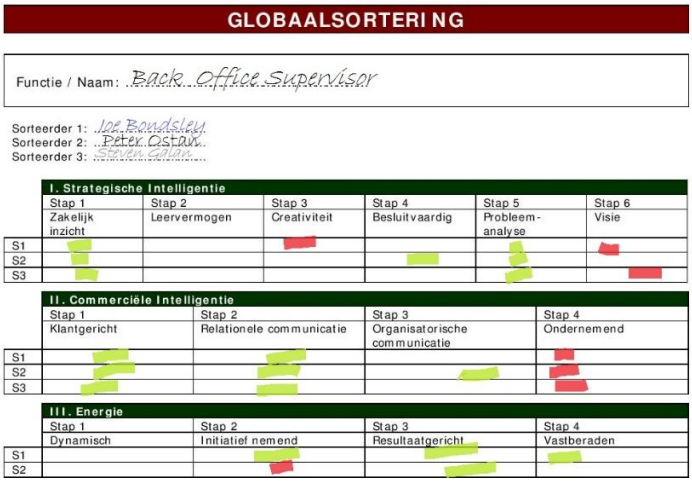
Om te bepalen welke competenties daadwerkelijk gebruikt zullen worden voor het profiel, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 1 (zie bijlage).

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.1. Profielbepaling

1.1.A. Reële sortering met 3 profielsleutels

Competentieoverzicht 1 - Globaalsortering:



GLOBAALSORTERING

Functie / Naam: Back Office Supervisor

Sorteerder 1: Joe Boudsley
Sorteerder 2: Peter Ostaux
Sorteerder 3: Steven Adam

	I. Strategische Intelligentie					
	Stap 1 Zakelijk inzicht	Stap 2 Leervermogen	Stap 3 Creativiteit	Stap 4 Besluitvaardig	Stap 5 Probleem-analyse	Stap 6 Visie
S1						
S2						
S3						

	II. Commerciële Intelligentie			
	Stap 1 Klantgericht	Stap 2 Relationele communicatie	Stap 3 Organisatorische communicatie	Stap 4 Ondernemend
S1				
S2				
S3				

	III. Energie			
	Stap 1 Dynamisch	Stap 2 Initiatief nemend	Stap 3 Resultaatgericht	Stap 4 Vastberaden
S1				
S2				

Zodra elke Profielbepaler zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de "Belangrijk" bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de belangrijkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters. De graad van Aanleerbaarheid, van Stap 1 (Makkelijk) tot Stap 6 (Moeilijk), wordt zo gevisualiseerd.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering "Minder belangrijk" aangeduid in het rood. Dit geeft u de mogelijkheid om de verschillen in profielbepaling tussen alle deelnemers te analyseren.

Om het competentiemanagement hanteerbaar te houden, werken we best met max. 10 competenties. Het is best mogelijk dat er bij de kaartenlegging meer dan 10 kaarten toebedeeld werden aan de Profielsleutel "Belangrijk". In dit geval moet er een bijkomende selectie gebeuren. Hierbij wordt er gekozen voor de 10 competenties die groen aangeduid werden en het moeilijkst aanleerbaar zijn. Dit zijn de groene competenties verdeeld over de hoogste Stappen. We omcirkelen dus eerst de moeilijkste competenties, dit zijn de hoogste stappen, en werken zo naar de lagere stappen tot we een selectie van 10 competenties behouden. Dit zijn vervolgens de 10 belangrijkste en moeilijkst aanleerbare competenties.

Indien er grote verschillen zijn in de profielbepalingen door de diverse profielbepalers en er dus duidelijk verschillende verwachtingspatronen zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarbij door een bepaalde profielbepaler een rode kleur gegeven werd aan het niveau en door een andere profielbepaler een groene kleur, zijn het onderwerp van bespreking.

Zodra de 10 belangrijkste competenties bepaald zijn, is het profiel opgezet en kan het gebruikt worden binnen de diverse HR-tools. Er kan dan gekozen worden om verder te werken met de 34 competentiekaarten of met de 102 competentiegedragskaarten, waarbij dan steeds de definitie gebruikt wordt van het hoogst toepasselijk niveau binnen elke competentie.

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.1. Profielbepaling

1.1.B. Prioriteitssortering met 3 profielsleutels

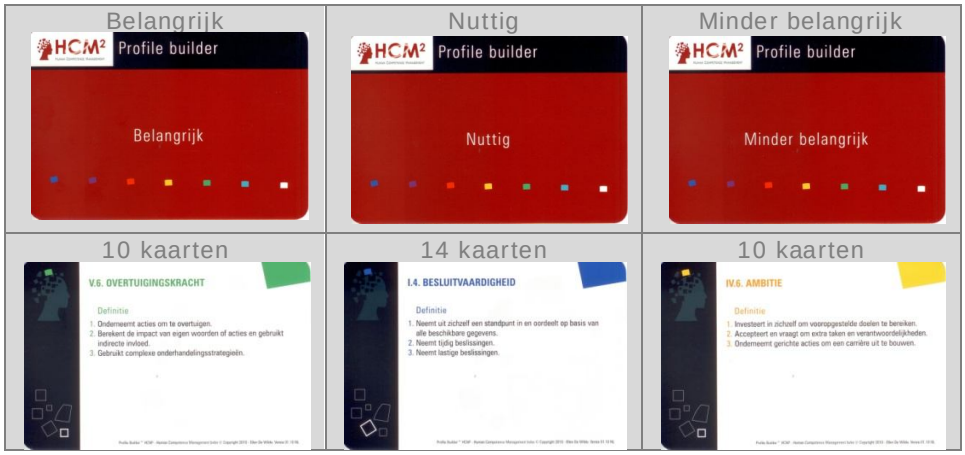
Te gebruiken Profielsleutels:
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 profielbepalers te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiekaarten over de drie Profielsleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties zijn binnen de betreffende functie Belangrijk – Nuttig – Minder Belangrijk om de functie op een hoog niveau te kunnen uitoefenen?".

De 3 gekozen Profielsleutels worden horizontaal vóór de Profielbepaler gespreid. Vervolgens worden de 34 competentiekaarten verdeeld over deze 3 Profielsleutels. Met deze Prioriteitssortering moet u ervoor zorgen dat het aantal kaarten dat aan elke sleutel is toegewezen, op volgende wijze verdeeld worden: 10 op "Belangrijk", 14 op "Nuttig" en 10 op "Minder Belangrijk". Zo wordt de profielbepaler aangemoedigd om keuzes te maken en prioriteiten te stellen.



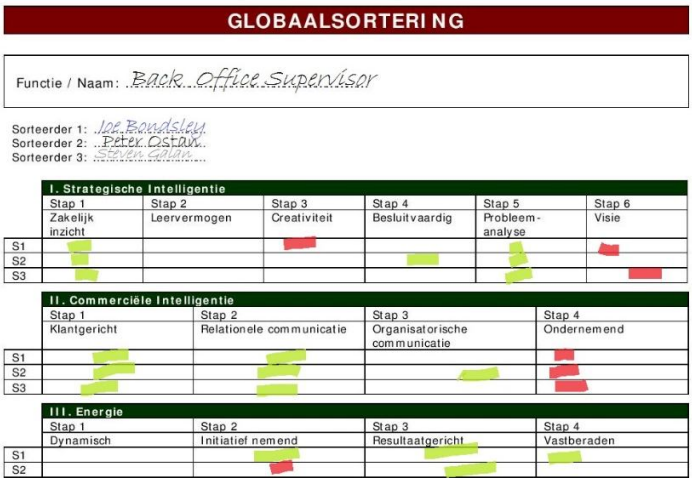
Om te bepalen welke competenties daadwerkelijk gebruikt zullen worden voor het profiel, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 1 (zie bijlage).

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.1. Profielbepaling

1.1.B. Prioriteitssortering met 3 profielsleutels

Competentieoverzicht 1 - Globaalsortering:



GLOBAALSORTERING

Functie / Naam: Back Office Supervisor

Sorteerder 1: Joe Boardsley
Sorteerder 2: Peter Ostaw
Sorteerder 3: Steven Calder

I. Strategische Intelligentie	Stap 1 Zakelijk inzicht	Stap 2 Leervermogen	Stap 3 Creativiteit	Stap 4 Besluitvaardig	Stap 5 Probleem-analyse	Stap 6 Visie
S1						
S2						
S3						

II. Commerciële Intelligentie	Stap 1 Klantgericht	Stap 2 Relationele communicatie	Stap 3 Organisatorische communicatie	Stap 4 Ondernemend
S1				
S2				
S3				

III. Energie	Stap 1 Dynamisch	Stap 2 Initiatief nemend	Stap 3 Resultaatgericht	Stap 4 Vastberaden
S1				
S2				

Zodra elke Profielbepaler zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Belangrijk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de belangrijkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters. De graad van Aanleerbaarheid, van Stap 1 (Makkelijk) tot Stap 6 (Moeilijk), wordt zo gevisualiseerd.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Minder belangrijk” aangeduid in het rood. Dit geeft u de mogelijkheid om de verschillen in profielbepaling tussen alle deelnemers te analyseren.

Om het competentiemanagement hanteerbaar te houden, werken we best met max. 10 competenties. Het is best mogelijk dat er bij de kaartenlegging meer dan 10 kaarten toebedeeld werden aan de Profielsleutel “Belangrijk”. In dit geval moet er een bijkomende selectie gebeuren. Hierbij wordt er gekozen voor de 10 competenties die groen aangeduid werden en het moeilijkst aanleerbaar zijn. Dit zijn de groene competenties verdeeld over de hoogste Stappen. We omcirkelen dus eerst de moeilijkste competenties, dit zijn de hoogste stappen, en werken zo naar de lagere stappen tot we een selectie van 10 competenties behouden. Dit zijn vervolgens de 10 belangrijkste en moeilijkst aanleerbare competenties.

Indien er grote verschillen zijn in de profielbepalingen door de diverse profielbepalers en er dus duidelijk verschillende verwachtingspatronen zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarbij door een bepaalde profielbepaler een rode kleur gegeven werd aan het niveau en door een andere profielbepaler een groene kleur, zijn het onderwerp van bespreking.

Zodra de 10 belangrijkste competenties bepaald zijn, is het profiel opgezet en kan het gebruikt worden binnen de diverse HR-tools. Er kan dan gekozen worden om verder te werken met de 34 competentiekaarten of met de 102 competentiegedragskaarten, waarbij dan steeds de definitie gebruikt wordt van het hoogst toepasselijk niveau binnen elke competentie.

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.1. Profielbepaling

1.1.C. Matrixsortering met 3 profielsleutels

Te gebruiken Profielsleutels:
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk

Te gebruiken Matrixsleutels:
- Basis
- Gemiddeld
- Totaal

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

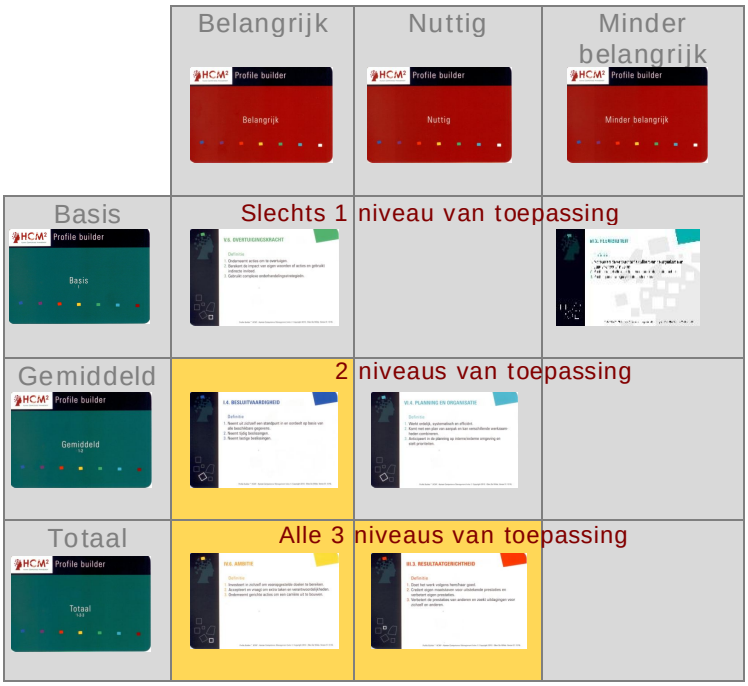
Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 profielbepalers te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Elke competentiekaart vermeldt 3 gedragsniveaus:
het 1ste niveau "Basis" is telkens het uitvoerende aspect van de competentie,
het 2de niveau "Gemiddeld" is altijd het niveau van het zelfstandig toepassen van de competentie en
het 3de niveau "Totaal" is de competentie op leidinggevend of strategisch niveau.

Door naast de sorteerkaarten (rood) ook de Matrix-kaarten (groen) te gebruiken, zijn we eenvoudig in staat aan te duiden welke gedragsniveaus relevant zijn:
- **Basis** = Slechts de eerste van de drie gedragsniveaus zijn van toepassing
- **Gemiddeld** = Twee van de drie gedragsniveaus zijn van toepassing
- **Totaal** = Alle drie gedragsniveaus zijn van toepassing

Door deze werkwijze te gebruiken, kan een snelle sortering gebeuren (slechts 34 competenties te verdelen) en toch een gedetailleerd beeld van het profiel verkregen worden.

De rode en groene sorteerkaarten worden in een matrix gelegd:



1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.1. Profielbepaling

1.1.C. Matrixsortering met 3 profielsleutels

Zo ontstaan er 9 verschillende sorteerkeuzes: “Belangrijk en Basis”, “Belangrijk en Gemiddeld”, enz. tot “Minder belangrijk en Totaal”.

Volgende vraag wordt vervolgens aan de profielbepaler gesteld:

- “Welke competenties zijn “Belangrijk” – “Nuttig” – “Minder belangrijk” om de functie op een hoog niveau te kunnen uitoefenen?” en
- “Hoeveel Niveaus binnen deze competentie zijn van toepassing?".

De profielbepaler legt vervolgens de kaarten in de desbetreffende kolom en rij.

Voorbeeld: I.4. Besluitvaardigheid
Twee van de drie toepassingniveaus zijn belangrijk bevonden; namelijk de eerste en de derde, “1. Neemt uit zichzelf een standpunt in en oordeelt op basis van alle beschikbare gegevens”, en “3. Neemt lastige beslissingen”. Stel dat de tweede competentie niet van toepassing is: “2. Neemt tijdige beslissingen”, dan legt de profielbepaler in dit voorbeeld de competentiekaart op de kruising ‘Belangrijk en Gemiddeld’.

Om te bepalen welke competenties daadwerkelijk gebruikt zullen worden in het profiel, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht - Globaalsortering, (zie bijlage).

Zodra de Profielbepaler zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Belangrijk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. In deze kaartenlegging zijn dat de competentiekaarten die verdeeld werden over “Belangrijk en Totaal”, “Belangrijk en Gemiddeld” en “Nuttig en Totaal”, in ons matrixvoorbeeld: de gele velden.
De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de belangrijkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen. Ook de graad van Aanleerbaarheid, van Stap 1 (Makkelijk) tot Stap 6 (Moeilijk), wordt zo gevisualiseerd.

Om het competentiemanagement hanteerbaar te houden, werken we best met max. 10 competenties. Het is best mogelijk dat er bij de kaartenlegging meer dan 10 kaarten toebedeeld werden aan de Profielsleutel “Belangrijk”. In dit geval moet er een bijkomende selectie gebeuren. Hierbij wordt er gekozen voor de 10 competenties die groen aangeduid werden en het moeilijkst aanleerbaar zijn. Dit zijn de groene competenties verdeeld over de hoogste Stappen. We omcirkelen dus eerst de moeilijkste competenties, dit zijn de hoogste stappen, en werken zo naar de lagere stappen tot we een selectie van 10 competenties behouden. Dit zijn vervolgens de 10 belangrijkste en moeilijkst aanleerbare competenties.

Indien er grote verschillen zijn in de profielbepalingen door de diverse profielbepalers en er dus duidelijk verschillende verwachtingspatronen zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarbij een bepaalde profielbepaler het niveau eerder minder belangrijk vond en door een andere profielbepaler wel met een groene stift werd aangeduid, zijn het onderwerp van bespreking.

Zodra de 10 belangrijkste competenties bepaald zijn, is het profiel opgezet en kan het gebruikt worden binnen de diverse HR-tools. Er kan dan gekozen worden om verder te werken met de 34 competentiekaarten of met de 102 competentiegedragskaarten, waarbij dan steeds de definitie gebruikt wordt van het hoogst toepasselijk niveau binnen elke competentie.

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.2. Evaluatie

1.2.A. Reële sortering met 3 evaluatiesleutels

Te gebruiken Evaluatiesleutels:
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een evaluatie opgebouwd via een 360° sortering. De evaluatie wordt dus gedaan door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 evaluatoren te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiekaarten over de drie Evaluatiesleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties toont de geëvalueerde "Sterk" – "Gemiddeld" of "Zwak"?".

De 3 Evaluatiesleutels worden horizontaal vóór de evaluator gespreid. Vervolgens worden de 34 competentiekaarten verdeeld over deze 3 Evaluatiesleutels. De evaluator bepaalt zelf hoeveel kaarten hij toewijst aan de sleutels. Bij deze sortering moet er dus geen rekening worden gehouden met het aantal kaarten per sleutel.

Om te analyseren welke competenties nu verdere aandacht nodig hebben in de evaluatie, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 1 (zie bijlage).

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.2. Evaluatie

1.2.A. Reële sortering met 3 evaluatiesleutels

Competentieoverzicht 1 - Globaalsortering:

GLOBAALSORTERING

Functie / Naam: Back Office Supervisor

Sorteerder 1: Joe Boudsley
Sorteerder 2: Peter Ostan
Sorteerder 3: Steven Calan

	I. Strategische Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Zakelijk inzicht	Leervermogen	Creativiteit	Besluitvaardig	Probleem-analyse	Visie
S1						
S2						
S3						

	II. Commerciële Intelligentie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Klantgericht	Relationele communicatie	Organisatorische communicatie	Ondernemend
S1				
S2				
S3				

	III. Energie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Dynamisch	Initiatief nemend	Resultaatgericht	Vastberaden
S1				
S2				

Zodra de evaluator zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Sterk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de sterkst bevonden competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters. De graad van Aanleerbaarheid, van Stap 1 (Makkelijk) tot Stap 6 (Moeilijk), wordt zo gevisualiseerd.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Zwak” aangeduid in het rood. Hierdoor kunnen nadien de leerdoelstellingen bepaald worden.

Indien er grote verschillen zijn in de evaluatiesorteringen door de diverse evaluatoren en er dus duidelijk verschillende inzichten zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waaraan één evaluator een rode kleur gaf terwijl door een andere evaluator dan weer een groene kleur werd gegeven, zijn dan het onderwerp van bespreking.

Hieruit kunnen nu organisatiebeslissingen genomen worden, cq. de juiste persoon op de juiste plaats, persoonlijke ontwikkelingsplannen, etc. Er kan thans gekozen worden om verder te werken met de 34 competentiekaarten zelf of met de 102 competentiegedragskaarten. Wanneer gekozen wordt voor de competentiegedragskaarten wordt steeds het hoogste niveau gekozen dat van toepassing is binnen de competentie.

> <u>Voorbeeld:</u>
> Wanneer kaart “I.1. Zakelijk Inzicht” als een Sterk bevonden competentie werd gewaardeerd, en hierbij de eerste twee gedragsniveaus als relevant werden beschouwd, wordt de competentie bij de competentiegedragskaarten teruggevonden onder het nummer: “I.1.2 Blijft op de hoogte van ontwikkelingen binnen eigen en relevante vakgebieden”.

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.2. Evaluatie

1.2.B. Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels

Te gebruiken Evaluatiesleutels:
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een evaluatie opgebouwd via een 360° sortering. De evaluatie wordt dus gedaan door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 evaluatoren te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiekaarten over de drie Evaluatiesleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties toont de geëvalueerde "Sterk" – "Gemiddeld" of "Zwak"?".

De 3 Evaluatiesleutels worden horizontaal vóór de evaluator gespreid. Vervolgens worden de 34 competentiekaarten verdeeld over deze 3 Evaluatiesleutels. Met deze Prioriteitssortering moet u ervoor zorgen dat het aantal kaarten dat aan elke sleutel is toegewezen, op volgende wijze verdeeld worden: 10 op "Sterk", 14 op "Gemiddeld" en 10 op "Zwak". Zo wordt de evaluator aangemoedigd om keuzes te maken en prioriteiten te stellen.

Om te analyseren welke competenties nu verdere aandacht nodig hebben in de evaluatie, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 1 (zie bijlage).

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.2. Evaluatie

1.2.B. Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels

Competentieoverzicht 1 - Globaalsortering:

GLOBAALSORTERING

Functie / Naam: Back Office Supervisor

Sorteerder 1: Joe Bondsley
Sorteerder 2: Peter Ostan
Sorteerder 3: Steven Galan

	I. Strategische Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Zakelijk inzicht	Leervermogen	Creativiteit	Besluitvaardig	Probleem-analyse	Visie
S1						
S2						
S3						

	II. Commerciële Intelligentie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Klantgericht	Relationele communicatie	Organisatorische communicatie	Ondernemend
S1				
S2				
S3				

	III. Energie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Dynamisch	Initiatief nemend	Resultaatgericht	Vastberaden
S1				
S2				

Zodra de evaluator zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Sterk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de sterkst bevonden competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters. De graad van Aanleerbaarheid, van Stap 1 (Makkelijk) tot Stap 6 (Moeilijk), wordt zo gevisualiseerd.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Zwak” aangeduid in het rood. Hierdoor kunnen nadien de leerdoelstellingen bepaald worden.

Indien er grote verschillen zijn in de evaluatiesorteringen door de diverse evaluatoren en er dus duidelijk verschillende inzichten zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waaraan één evaluator een rode kleur gaf terwijl door een andere evaluator dan weer een groene kleur werd gegeven, zijn dan het onderwerp van bespreking.

Hieruit kunnen nu organisatiebeslissingen genomen worden, cq. de juiste persoon op de juiste plaats, persoonlijke ontwikkelingsplannen, etc. Er kan thans gekozen worden om verder te werken met de 34 competentiekaarten zelf of met de 102 competentiegedragskaarten. Wanneer gekozen wordt voor de competentiegedragskaarten wordt steeds het hoogste niveau gekozen dat van toepassing is binnen de competentie.

<u>Voorbeeld:</u>
Wanneer kaart “I.1. Zakelijk Inzicht” als een Sterk bevonden competentie werd gewaardeerd, en hierbij de eerste twee gedragsniveaus als relevant werden beschouwd, wordt de competentie bij de competentiegedragskaarten teruggevonden onder het nummer:
“I.1.2 Blijft op de hoogte van ontwikkelingen binnen eigen en relevante vakgebieden”.

1. Globaalsortering – 34 competentiekaarten

1.2. Evaluatie

1.2.C. Matrixsortering met 3 evaluatiesleutels

Te gebruiken Evaluatiesleutels:
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak

Te gebruiken Matrixsleutels:
- Basis
- Gemiddeld
- Totaal

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een evaluatie opgebouwd via een 360° sortering. De evaluatie wordt dus gedaan door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 evaluatoren te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Elke competentiekaart vermeldt 3 gedragsniveaus:
het 1ste niveau "Basis" is telkens het uitvoerende aspect van de competentie,
het 2de niveau "Gemiddeld" is altijd het niveau van het zelfstandig toepassen van de competentie en
het 3de niveau "Totaal" is de competentie op leidinggevend of strategisch niveau.

Door naast de sorteerkaarten (rood) ook de Matrix-kaarten (groen) te gebruiken, zijn we eenvoudig in staat aan te duiden welke gedragsniveaus relevant zijn:
- **Basis** = Slechts de eerste van de drie gedragsniveaus zijn van toepassing
- **Gemiddeld** = Twee van de drie gedragsniveaus zijn van toepassing
- **Totaal** = Alle drie gedragsniveaus zijn van toepassing

Door deze werkwijze te gebruiken, kan een snelle sortering gebeuren (slechts 34 competenties te verdelen) en toch een gedetailleerd beeld van het profiel verkregen worden.

De rode en groene sorteerkaarten worden in een matrix gelegd:

1.2.C. Matrixsortering met 3 evaluatiesleutels

Zo ontstaan er 9 verschillende sorteerkeuzes: “Sterk en Basis”, “Sterk en Gemiddeld”, enz. tot “Zwak en Totaal”.

De vraag die vervolgens gesteld wordt aan de evaluator is: “Welke competenties en hoeveel van de competentie-indicatoren worden herkend bij de geëvalueerde als sterk, gemiddeld of zwak?” en “Hoeveel Niveaus binnen deze competentie zijn van toepassing?".

De evaluator legt vervolgens de kaarten in de desbetreffende kolom en rij.

> Voorbeeld: I.4. Besluitvaardigheid
> Twee van de drie toepassingniveaus zijn sterk bevonden; namelijk de eerste en de derde, “1. Neemt uit zichzelf een standpunt in en oordeelt op basis van alle beschikbare gegevens”, en “3. Neemt lastige beslissingen”. Stel dat de tweede competentie niet van toepassing is: “2. Neemt tijdige beslissingen”, dan legt de evaluator in dit voorbeeld de competentiekaart op de kruising ‘Sterk en Gemiddeld’.

Om te analyseren welke competenties nu belang hebben in de evaluatie, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht - Globaalsortering, (zie bijlage).

Zodra de Evaluator zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Sterk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. In deze kaartenlegging zijn dat de competentiekaarten die verdeeld werden over “Sterk en Totaal”, “Sterk en Gemiddeld” en “Gemiddeld en Totaal”, in ons matrixvoorbeeld: de gele velden.
De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de sterkst bevonden competenties verdeeld over de verschillende Stappen. Ook de graad van Aanleerbaarheid, van Stap 1 (Makkelijk) tot Stap 6 (Moeilijk), wordt zo gevisualiseerd.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Zwak en Totaal”, “Zwak en Gemiddeld” aangeduid in het rood. “Gemidddeld en Gemiddeld” wordt in het oranje aangeduid. Hierdoor wordt een duidelijk beeld gekregen van de zwakste competenties, clusters en moeilijkheidsgraad, en kunnen nadien de leerdoelstellingen bepaald worden.

Indien er grote verschillen zijn in de evaluatiesorteringen door de diverse evaluatoren en er dus duidelijk verschillende inzichten zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarvan één evaluator een competentie eerder zwak vond terwijl een andere evaluator het dan weer een groene kleur aanduidde, zijn dan het onderwerp van bespreking.

Hieruit kunnen nu organisatiebeslissingen genomen worden, cq. de juiste persoon op de juiste plaats, persoonlijke ontwikkelingsplannen, etc. Er kan thans gekozen worden om verder te werken met de 34 competentiekaarten zelf of met de 102 competentiegedragskaarten. Wanneer gekozen wordt voor de competentiegedragskaarten wordt steeds het hoogste niveau gekozen dat van toepassing is binnen de competentie.

> Voorbeeld:
> Wanneer kaart “I.1. Zakelijk Inzicht” als een Sterk bevonden competentie werd gewaardeerd, en hierbij de eerste twee gedragsniveaus als relevant werden beschouwd, wordt de competentie bij de competentiegedragskaarten teruggevonden onder het nummer: “I.1.2 Blijft op de hoogte van ontwikkelingen binnen eigen en relevante vakgebieden”

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.A. Reële sortering met 3 profielsleutels

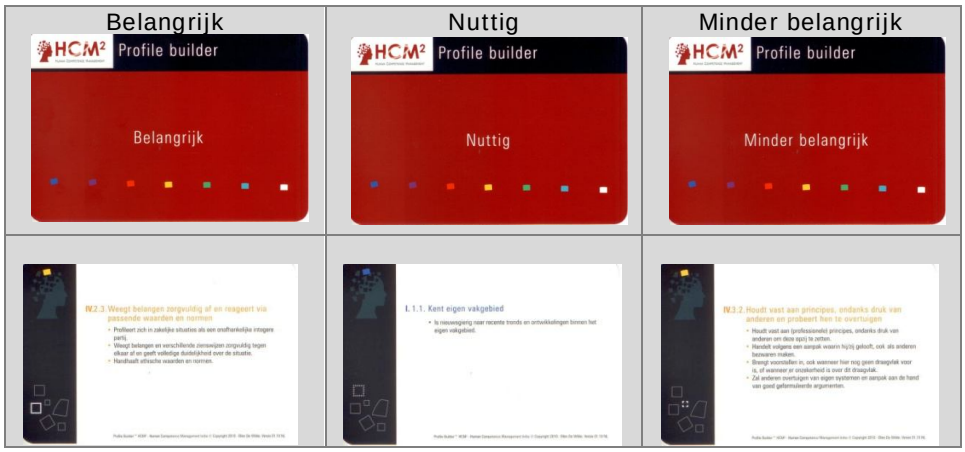
Te gebruiken Profielsleutels:
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 profielbepalers te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de drie Profielsleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties zijn binnen de betreffende functie Belangrijk – Nuttig – Minder Belangrijk om de functie op een hoog niveau te kunnen uitoefenen?".

De 3 gekozen Profielsleutels worden horizontaal vóór de Profielbepaler gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 3 Profielsleutels. De Profielbepaler bepaalt zelf hoeveel kaarten hij toewijst aan de verschillende sleutels. Bij deze sortering moet er dus geen rekening worden gehouden met het aantal kaarten per sleutel.



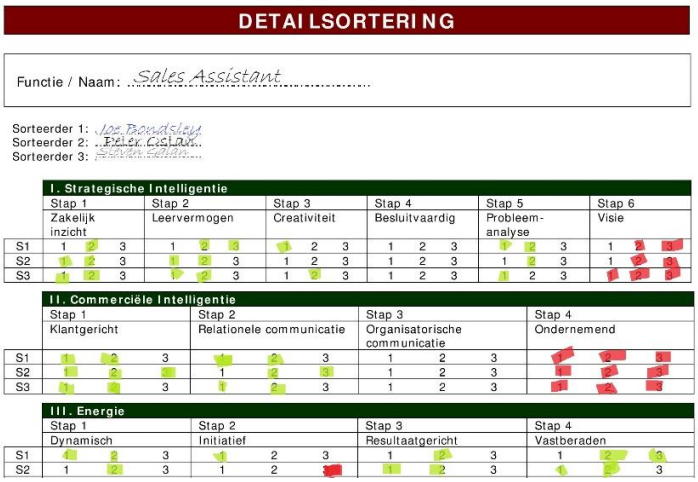
Om te bepalen welke competenties daadwerkelijk gebruikt zullen worden voor het profiel, wordt de verdeling geanalyseerd via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Elke profielbepaler heeft zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.A. Reële sortering met 3 profielsleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Assistant

Sorteerder 1: Joe Bowdsley
Sorteerder 2: Peter Castaux
Sorteerder 3: Kevin Edwin

I. Strategische Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4			Stap 5			Stap 6		
	Zakelijk inzicht			Leervermogen			Creativiteit			Besluitvaardig			Probleem-analyse			Visie		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

II. Commerciële Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Klantgericht			Relationele communicatie			Organisatorische communicatie			Ondernemend		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

III. Energie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Dynamisch			Initiatief			Resultaatgericht			Vastberaden		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Zodra elke Profielbepaler zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de "Belangrijk" bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de belangrijkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering "Minder belangrijk" aangeduid in het rood. Dit geeft u de mogelijkheid om de verschillen in profielbepaling tussen alle deelnemers te analyseren.

Om het competentiemanagement hanteerbaar te houden, werken we best met max. 10 competenties. Bij de kaartenlegging zullen er wellicht meer dan 10 competenties toebedeeld zijn aan de Profielsleutel "Belangrijk". Er moet dus een bijkomende selectie gebeuren. Hierbij wordt er eerst gekozen voor die competenties die het meeste groen vertonen. Zo vallen de competenties af waar slechts enkele, of zelfs geen niveaus aangeduid werden. Om de selectie nog te verfijnen kunnen vervolgens de moeilijkst aanleerbare competenties geselecteerd worden. We omcirkelen dus eerst de moeilijkste competenties, dit zijn de hoogste stappen, en werken zo naar de lagere stappen tot we een selectie van 10 competenties behouden. Dit zijn vervolgens de 10 belangrijkste en moeilijkst aanleerbare competenties.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die 'rood' aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de profielbepalingen door de diverse profielbepalers en er duidelijk dus verschillende verwachtingspatronen zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarbij door een bepaalde profielbepaler een rode kleur gegeven werd aan het niveau en door een andere profielbepaler een groene kleur, zijn het onderwerp van bespreking.

Zodra de 10 belangrijkste competenties bepaald zijn, is het profiel opgezet en kan het gebruikt worden binnen de diverse HR-tools.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.B. Reële sortering met 5 profielsleutels

Te gebruiken Profielsleutels:
- Essentieel
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk
- Niet belangrijk

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 profielbepalers te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de vijf Profielsleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties zijn binnen de betreffende functie Essentieel - Belangrijk – Nuttig – Minder Belangrijk - Niet Belangrijk om de functie op een hoog niveau te kunnen uitoefenen?".

De 5 gekozen Profielsleutels worden horizontaal vóór de Profielbepaler gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 5 Profielsleutels. De Profielbepaler bepaalt zelf hoeveel kaarten hij toewijst aan de verschillende sleutels. Bij deze sortering moet er dus geen rekening worden gehouden met het aantal kaarten per sleutel.

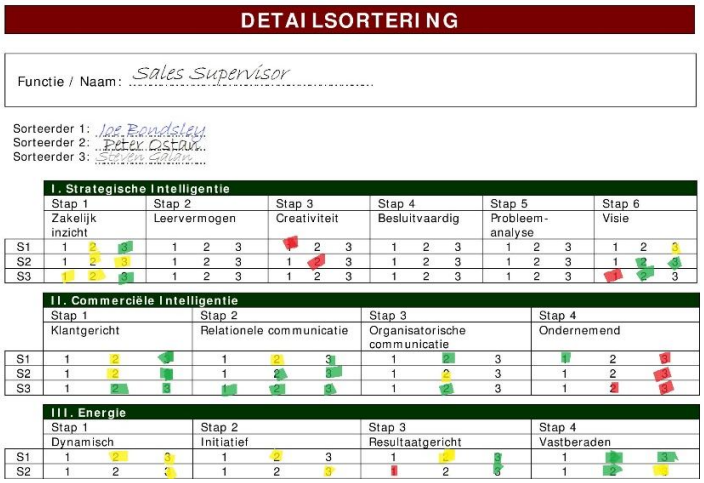
Om te bepalen welke competenties daadwerkelijk gebruikt zullen worden voor het profiel, wordt de verdeling geanalyseerd via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Alle competentiegedragskaarten die op de sleutel 'Essentieel' en 'Belangrijk' gelegd werden, worden op dit overzicht aangeduid. Hierbij heeft elke profielbepaler zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.B. Reële sortering met 5 profielsleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Supervisor

Sorteerder 1: Joe Bondsley
Sorteerder 2: Peter Ostar
Sorteerder 3: Sevim Solan

I. Strategische Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4			Stap 5			Stap 6		
	Zakelijk inzicht			Leervermogen			Creativiteit			Besluitvaardig			Probleem-analyse			Visie		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

II. Commerciële Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Klantgericht			Relationele communicatie			Organisatorische communicatie			Ondernemend		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

III. Energie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Dynamisch			Initiatief			Resultaatgericht			Vastberaden		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Zodra elke Profielbepaler zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de "Belangrijk" bevonden competenties met een gele stift aangeduid en de Essentiële in het groen. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de belangrijkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering "Niet belangrijk" aangeduid in het rood. Dit geeft u de mogelijkheid om de verschillen in profielbepaling tussen alle deelnemers te analyseren.

Om het competentiemanagement hanteerbaar te houden, werken we best met max. 10 competenties. Bij de kaartenlegging zullen er wellicht meer dan 10 competenties toebedeeld zijn aan de Profielsleutels "Essentieel" en "Belangrijk". Er moet dus een bijkomende selectie gebeuren. Hierbij wordt er eerst gekozen voor die competenties die het meeste groen en vervolgens geel vertonen. Zo vallen de competenties af waar slechts enkele, of zelfs geen niveaus aangeduid werden. Om de selectie nog te verfijnen kunnen vervolgens de moeilijkst aanleerbare competenties geselecteerd worden. We omcirkelen dus eerst de moeilijkste competenties, dit zijn de hoogste stappen, en werken zo naar de lagere stappen tot we een selectie van 10 competenties behouden. Dit zijn vervolgens de 10 belangrijkste en moeilijkst aanleerbare competenties.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die 'rood' aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de profielbepalingen door de diverse profielbepalers en er duidelijk dus verschillende verwachtingspatronen zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarbij door een bepaalde profielbepaler een rode kleur gegeven werd aan het niveau en door een andere profielbepaler een gele of groene kleur werd gegeven, zijn het onderwerp van bespreking.

Zodra de 10 belangrijkste competenties bepaald zijn, is het profiel opgezet en kan het gebruikt worden binnen de diverse HR-tools.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.C. Prioriteitssortering met 3 profielsleutels

Te gebruiken Profielsleutels:

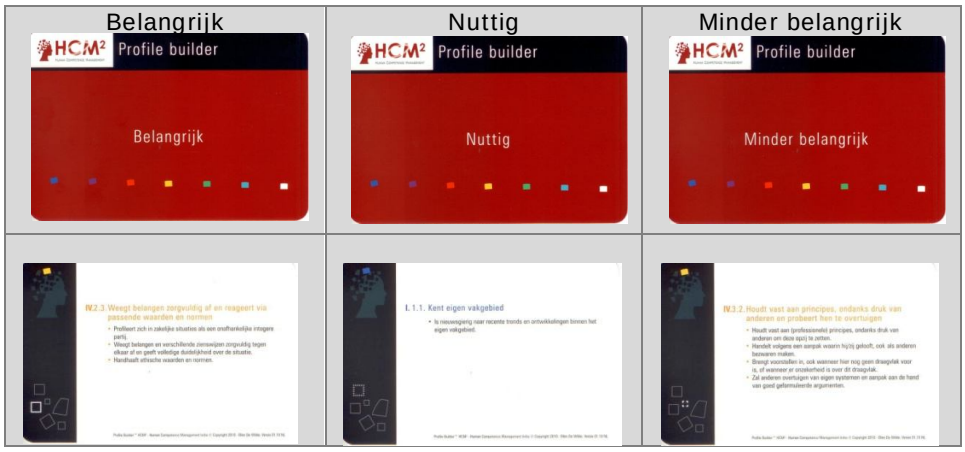
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 profielbepalers te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de drie Profielsleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties zijn binnen de betreffende functie Belangrijk – Nuttig – Minder Belangrijk om de functie op een hoog niveau te kunnen uitoefenen?".

De 3 gekozen Profielsleutels worden horizontaal vóór de Profielbepaler gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 3 Profielsleutels. De kaarten worden gelijk verdeeld over de 3 sleutels. Zo wordt de profielbepaler aangemoedigd om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Op de sleutels 'Minder belangrijk', 'Nuttig' en 'Belangrijk' komen zo telkens 34 competentiegedragskaarten te liggen.



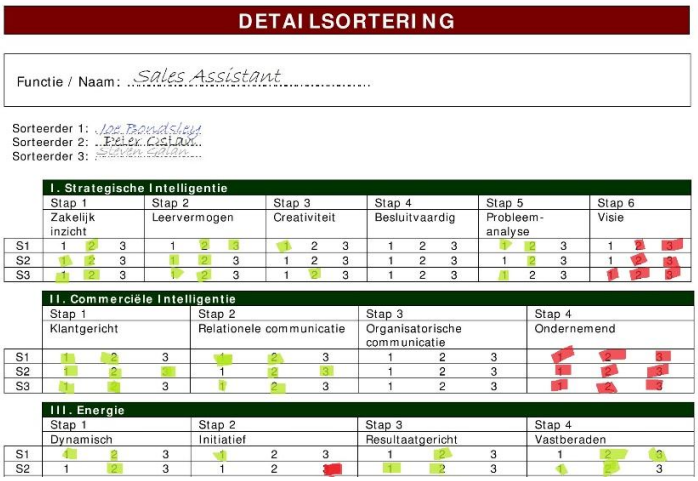
Om te bepalen welke competenties daadwerkelijk gebruikt zullen worden voor het profiel, wordt de verdeling geanalyseerd via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Elke profielbepaler heeft zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.C. Prioriteitssortering met 3 profielsleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Assistant

Sorteerder 1: Joe Brandsley
Sorteerder 2: Peter Cistrux
Sorteerder 3:

I. Strategische Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4			Stap 5			Stap 6		
	Zakelijk inzicht			Leervermogen			Creativiteit			Besluitvaardig			Probleem-analyse			Visie		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

II. Commerciële Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Klantgericht			Relationele communicatie			Organisatorische communicatie			Ondernemend		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

III. Energie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Dynamisch			Initiatief			Resultaatgericht			Vastberaden		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Zodra elke Profielbepaler zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Belangrijk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de belangrijkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Minder belangrijk” aangeduid in het rood. Dit geeft u de mogelijkheid om de verschillen in profielbepaling tussen alle deelnemers te analyseren.

Om het competentiemanagement hanteerbaar te houden, werken we best met max. 10 competenties. Bij de kaartenlegging zullen er wellicht meer dan 10 competenties toebedeeld zijn aan de Profielsleutel “Belangrijk”. Er moet dus een bijkomende selectie gebeuren. Hierbij wordt er eerst gekozen voor die competenties die het meeste groen vertonen. Zo vallen de competenties af waar slechts enkele, of zelfs geen niveaus aangeduid werden. Om de selectie nog te verfijnen kunnen vervolgens de moeilijkst aanleerbare competenties geselecteerd worden. We omcirkelen dus eerst de moeilijkste competenties, dit zijn de hoogste stappen, en werken zo naar de lagere stappen tot we een selectie van 10 competenties behouden. Dit zijn vervolgens de 10 belangrijkste en moeilijkst aanleerbare competenties.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die ‘rood’ aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de profielbepalingen door de diverse profielbepalers en er duidelijk dus verschillende verwachtingspatronen zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarbij door een bepaalde profielbepaler een rode kleur gegeven werd aan het niveau en door een andere profielbepaler een groene kleur, zijn het onderwerp van bespreking.

Zodra de 10 belangrijkste competenties bepaald zijn, is het profiel opgezet en kan het gebruikt worden binnen de diverse HR-tools.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.D. Prioriteitssortering met 5 profielsleutels

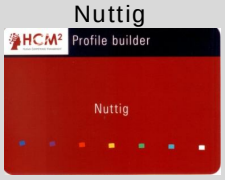
Te gebruiken Profielsleutels:
- Essentieel
- Belangrijk
- Nuttig
- Minder belangrijk
- Niet belangrijk

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 profielbepalers te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de vijf Profielsleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties zijn binnen de betreffende functie Essentieel - Belangrijk – Nuttig – Minder Belangrijk - Niet Belangrijk om de functie op een hoog niveau te kunnen uitoefenen?".

De 5 gekozen Profielsleutels worden horizontaal vóór de Profielbepaler gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 5 Profielsleutels. De kaarten worden gelijk verdeeld over de 5 sleutels. Zo wordt de profielbepaler aangemoedigd om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Op de sleutels 'Minder belangrijk', 'Nuttig' en 'Belangrijk' komen zo telkens 20 competentiegedragskaarten te liggen, en op de sleutels 'Niet belangrijk' en 'Essentieel' telkens 21 competentiegedragskaarten.

Essentieel	Belangrijk	Nuttig	Minder belangrijk	Niet belangrijk
				
21 kaarten	20 kaarten	20 kaarten	20 kaarten	21 kaarten

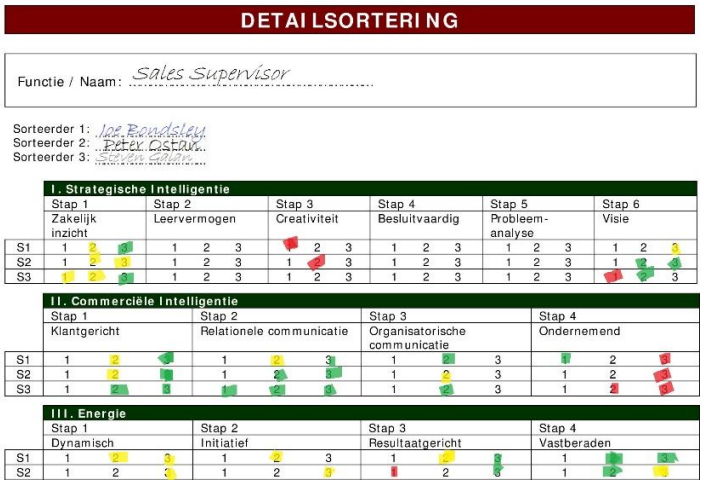
Om te bepalen welke competenties daadwerkelijk gebruikt zullen worden voor het profiel, wordt de verdeling geanalyseerd via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Elke profielbepaler heeft zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.1. Profielbepaling

2.1.D. Prioriteitssortering met 5 profielsleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Supervisor

Sorteerder 1: Joe Bondsley
Sorteerder 2: Peter Ostrov
Sorteerder 3: Sonia Colin

I. Strategische Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4			Stap 5			Stap 6		
	Zakelijk inzicht			Leervermogen			Creativiteit			Besluitvaardig			Probleem-analyse			Visie		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

II. Commerciële Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Klantgericht			Relationele communicatie			Organisatorische communicatie			Ondernemend		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

III. Energie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Dynamisch			Initiatief			Resultaatgericht			Vastberaden		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Zodra elke Profielbepaler zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de "Belangrijk" bevonden competenties met een gele stift aangeduid en de Essentiële in het groen. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de belangrijkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering "Niet belangrijk" aangeduid in het rood. Dit geeft u de mogelijkheid om de verschillen in profielbepaling tussen alle deelnemers te analyseren.

Om het competentiemanagement hanteerbaar te houden, werken we best met max. 10 competenties. Bij de kaartenlegging zullen er wellicht meer dan 10 competenties toebedeeld zijn aan de Profielsleutels "Essentieel" en "Belangrijk". Er moet dus een bijkomende selectie gebeuren. Hierbij wordt er eerst gekozen voor die competenties die het meeste groen en vervolgens geel vertonen. Zo vallen de competenties af waar slechts enkele, of zelfs geen niveaus aangeduid werden. Om de selectie nog te verfijnen kunnen vervolgens de moeilijkst aanleerbare competenties geselecteerd worden. We omcirkelen dus eerst de moeilijkste competenties, dit zijn de hoogste stappen, en werken zo naar de lagere stappen tot we een selectie van 10 competenties behouden. Dit zijn vervolgens de 10 belangrijkste en moeilijkst aanleerbare competenties.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die 'rood' aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de profielbepalingen door de diverse profielbepalers en er duidelijk dus verschillende verwachtingspatronen zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waarbij door een bepaalde profielbepaler een rode kleur gegeven werd aan het niveau en door een andere profielbepaler een gele of groene kleur werd gegeven, zijn het onderwerp van bespreking.

Zodra de 10 belangrijkste competenties bepaald zijn, is het profiel opgezet en kan het gebruikt worden binnen de diverse HR-tools.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.A. Reële sortering met 3 evaluatiesleutels

Te gebruiken Evaluatiesleutels:
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak

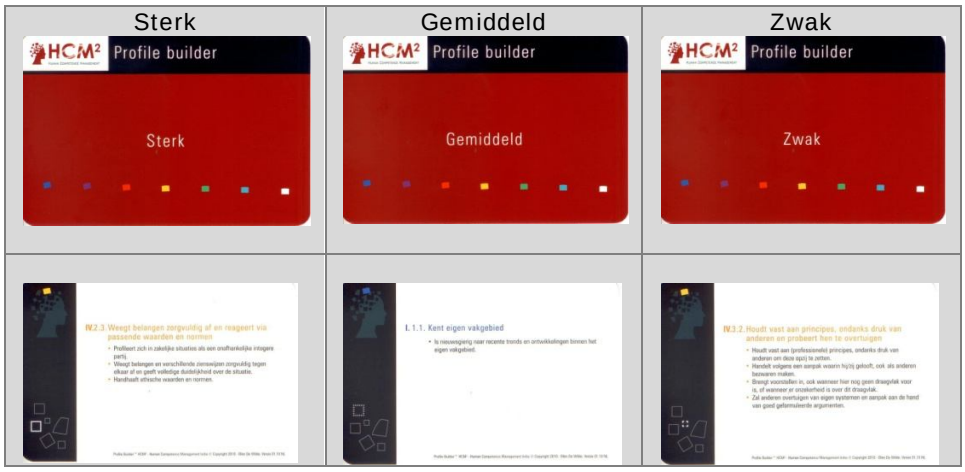
Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 evaluatoren te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Wanneer het een algemene evaluatie betreft, kan men alle 102 gedragskaarten gebruiken. Beoogt men een functionele evaluatie, kan men het aantal kaarten beperken tot de kaarten die voor de betreffende functie belangrijk en essentieel zijn, of zoals bepaald tijdens de Profielsortering.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de drie Profielsleutels stel je jezelf de vraag: "Welke competenties toont de geëvalueerde sterk – gemiddeld of zwak?".

De 3 gekozen Evaluatiesleutels worden horizontaal vóór de evaluator gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 3 Evaluatiesleutels. De evaluator bepaalt zelf hoeveel kaarten hij toewijst aan de sleutels. Bij deze sortering moet er dus geen rekening worden gehouden met het aantal kaarten per sleutel.



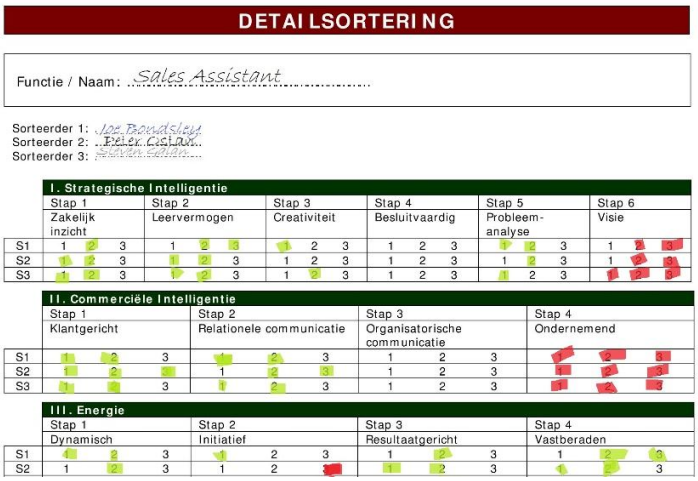
Om te analyseren welke competenties nu verdere aandacht nodig hebben in de evaluatie, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Hierbij heeft elke evaluator zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.A. Reële sortering met 3 evaluatiesleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Assistant

Sorteerder 1: Joe Boudsley
Sorteerder 2: Peter Costrux
Sorteerder 3: Kelvin Colvin

I. Strategische Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4			Stap 5			Stap 6		
	Zakelijk inzicht			Leervermogen			Creativiteit			Besluitvaardig			Probleem-analyse			Visie		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

II. Commerciële Intelligentie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Klantgericht			Relationele communicatie			Organisatorische communicatie			Ondernemend		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

III. Energie	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Dynamisch			Initiatief			Resultaatgericht			Vastberaden		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Zodra elke evaluator zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Sterk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de sterkst bevonden competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Zwak” aangeduid in het rood. Hierdoor kunnen nadien de leerdoelstellingen bepaald worden.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die ‘rood’ aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de evaluatiesorteringen door de diverse evaluatoren en er dus duidelijk verschillende inzichten zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waaraan één evaluator een rode kleur gaf terwijl door een andere evaluator dan weer een groene kleur werd gegeven, zijn dan het onderwerp van bespreking.

Hieruit kunnen nu organisatiebeslissingen genomen worden, cq. de juiste persoon op de juiste plaats, persoonlijke ontwikkelingsplannen, etc.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.B. Reële sortering met 5 evaluatiesleutels

Te gebruiken Evaluatiesleutels:

- Zeer Sterk
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak
- Een Probleem

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 evaluatoren te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Wanneer het een algemene evaluatie betreft, kan men alle 102 gedragskaarten gebruiken. Beoogt men een functionele evaluatie, kan men het aantal kaarten beperken tot de kaarten die voor de betreffende functie belangrijk en essentieel zijn, of zoals bepaald tijdens de Profielsortering.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de vijf Evaluatiesleutels stel je jezelf de vraag: "Welke gedrag toont de geëvalueerde zeer sterk - sterk – gemiddeld - zwak - of is het een echt probleem?".

De 5 gekozen Evaluatiesleutels worden horizontaal vóór de evaluator gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 5 Evaluatiesleutels. De evaluator bepaalt zelf hoeveel kaarten hij toewijst aan de sleutels. Bij deze sortering moet er dus geen rekening worden gehouden met het aantal kaarten per sleutel.

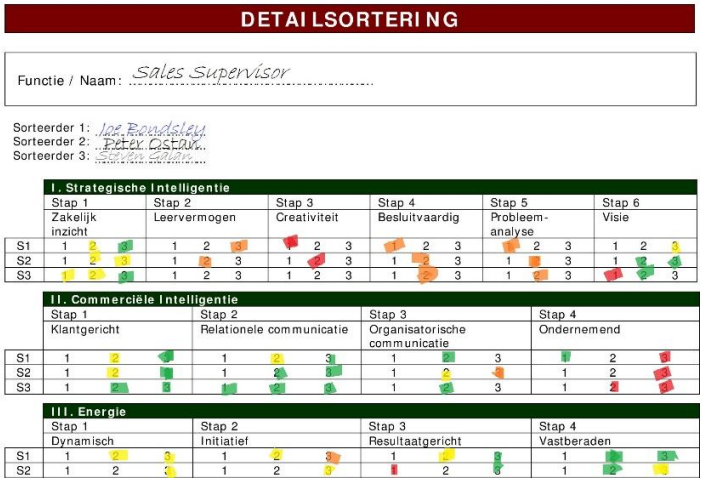
Om te analyseren welke competenties nu verdere aandacht nodig hebben in de evaluatie, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Hierbij heeft elke evaluator zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.B. Reële sortering met 5 evaluatiesleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Supervisor

Sorteerder 1: Jos Bondsleu
Sorteerder 2: Peter Ostrov
Sorteerder 3: Stefan Calvin

	I. Strategische Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Zakelijk inzicht	Leervermogen	Creativiteit	Besluitvaardig	Probleem-analyse	Visie
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	II. Commerciële Intelligentie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Klantgericht	Relationele communicatie	Organisatorische communicatie	Ondernemend
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	III. Energie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Dynamisch	Initiatief	Resultaatgericht	Vastberaden
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

Zodra de evaluator zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Sterk” bevonden competenties met een gele stift aangeduid, en “Zeer Sterk” in het groen. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de sterkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen, Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Zwak” aangeduid in het oranje, en de 'Problemen' in het rood. Hierdoor kunnen nadien de leerdoelstellingen bepaald worden.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die ‘rood’ aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de evaluatiesorteringen door de diverse evaluatoren en er dus duidelijk verschillende inzichten zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waaraan één evaluator een rode of oranje kleur gaf terwijl door een andere evaluator dan weer een groene of gele kleur werd gegeven, zijn dan het onderwerp van bespreking.

Hieruit kunnen nu organisatiebeslissingen genomen worden, cq. de juiste persoon op de juiste plaats, persoonlijke ontwikkelingsplannen, etc.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.C. Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels

Te gebruiken Evaluatiesleutels:
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 evaluatoren te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Wanneer het een algemene evaluatie betreft, kan men alle 102 gedragskaarten gebruiken. Beoogt men een functionele evaluatie, kan men het aantal kaarten beperken tot de kaarten die voor de betreffende functie belangrijk en essentieel zijn, of zoals bepaald tijdens de Profielsortering.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de drie Evaluatiesleutels stel je jezelf de vraag: "Welke gedrag toont de geëvalueerde sterk – gemiddeld of zwak?".

De 3 gekozen Evaluatiesleutels worden horizontaal vóór de evaluator gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 3 Evaluatiesleutels. De kaarten worden gelijk verdeeld over de 3 sleutels. Zo wordt de profielbepaler aangemoedigd om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Op de sleutels 'Sterk', 'Gemiddeld' en 'Zwak' komen zo telkens 34 competentiegedragskaarten te liggen.

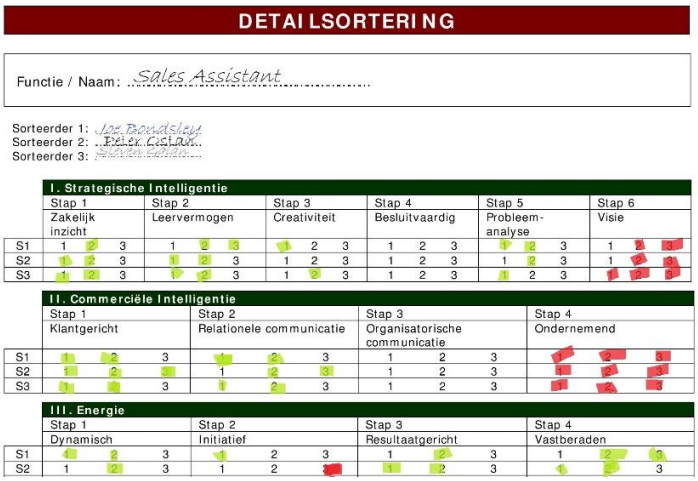
Om te analyseren welke competenties nu verdere aandacht nodig hebben in de evaluatie, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Hierbij heeft elke evaluator zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.C. Prioriteitssortering met 3 evaluatiesleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Assistant

Sorteerder 1: Joe Brandsley
Sorteerder 2: Peter Castrix
Sorteerder 3: Kelvin Colvin

	I. Strategische Intelligentie																	
	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4			Stap 5			Stap 6		
	Zakelijk inzicht			Leervermogen			Creativiteit			Besluitvaardig			Probleem-analyse			Visie		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

	II. Commerciële Intelligentie											
	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Klantgericht			Relationele communicatie			Organisatorische communicatie			Ondernemend		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

	III. Energie											
	Stap 1			Stap 2			Stap 3			Stap 4		
	Dynamisch			Initiatief			Resultaatgericht			Vastberaden		
S1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
S2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Zodra elke evaluator zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Sterk” bevonden competenties met een groene stift aangeduid. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de sterkst bevonden competenties verdeeld over de verschillende Stappen en Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Zwak” aangeduid in het rood. Hierdoor kunnen nadien de leerdoelstellingen bepaald worden.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die ‘rood’ aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de evaluatiesorteringen door de diverse evaluatoren en er dus duidelijk verschillende inzichten zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waaraan één evaluator een rode kleur gaf terwijl door een andere evaluator dan weer een groene kleur werd gegeven, zijn dan het onderwerp van bespreking.

Hieruit kunnen nu organisatiebeslissingen genomen worden, cq. de juiste persoon op de juiste plaats, persoonlijke ontwikkelingsplannen, etc.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.D. Prioriteitssortering met 5 evaluatiesleutels

Te gebruiken Evaluatiesleutels:
- Zeer Sterk
- Sterk
- Gemiddeld
- Zwak
- Een Probleem

Indien nodig kan hieraan de sleutel 'Niet van toepassing' toegevoegd worden.

Idealiter wordt een profiel bepaald via een 360° sortering. Het profiel wordt dus gelegd door de Functiehouder zelf, Baas, 2 Collega's, 2 Interne/Externe Klanten en 2 Medewerkers.
Indien dit niet mogelijk is, bv. wegens tijdsdruk, is het aangewezen om toch minimum 2 evaluatoren te laten sorteren: Functiehouder en Baas. Indien het een leidinggevende functie betreft, kan hier mogelijks ook een Medewerker aan toegevoegd worden.

Wanneer het een algemene evaluatie betreft, kan men alle 102 gedragskaarten gebruiken. Beoogt men een functionele evaluatie, kan men het aantal kaarten beperken tot de kaarten die voor de betreffende functie belangrijk en essentieel zijn, of zoals bepaald tijdens de Profielsortering.

Bij het verdelen van de competentiegedragskaarten over de vijf Evaluatiesleutels stel je jezelf de vraag: "Welke gedrag toont de geëvalueerde zeer sterk - sterk – gemiddeld - zwak - of is het een echt probleem?".

De 5 gekozen Evaluatiesleutels worden horizontaal vóór de evaluator gespreid. Vervolgens worden de 102 competentiegedragskaarten verdeeld over deze 5 Evaluatiesleutels. De kaarten worden gelijk verdeeld over de 5 sleutels. Zo wordt de evaluator aangemoedigd om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Op de sleutels 'Belangrijk', 'Nuttig' en 'Minder belangrijk' komen zo telkens 20 competentiegedragskaarten te liggen, en op de sleutels 'Essentieel' en 'Niet belangrijk' telkens 21 competentiegedragskaarten.

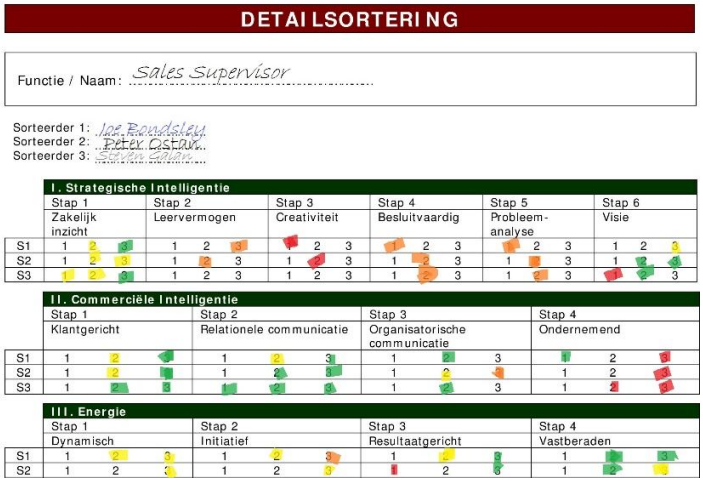
Om te analyseren welke competenties nu verdere aandacht nodig hebben in de evaluatie, dient de verdeling geanalyseerd te worden via Competentieoverzicht 2 (zie bijlage). Hierbij heeft elke evaluator zijn/haar eigen lijn (S1,S2,S3,..). Vervolgens bevat ook elke lijn drie cijfers per competentie (1,2,3). Deze cijfers duiden de 3 gedragsniveaus aan die bij de competentie horen. Bvb voor kaart V.2.**3** staat **3** voor het derde gedragsniveau.

2. Detailsortering – 102 competentiegedragskaarten

2.2. Evaluatie

2.2.D. Prioriteitssortering met 5 evaluatiesleutels

Competentieoverzicht 2 - Detailsortering:



DETAILSORTERING

Functie / Naam: Sales Supervisor

Sorteerder 1: Jos Bondsleu
Sorteerder 2: Peter Ostrov
Sorteerder 3: Stefan Allen

	I. Strategische Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Zakelijk inzicht	Leervermogen	Creativiteit	Besluitvaardig	Probleem-analyse	Visie
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	II. Commerciële Intelligentie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Klantgericht	Relationele communicatie	Organisatorische communicatie	Ondernemend
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	III. Energie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Dynamisch	Initiatief	Resultaatgericht	Vastberaden
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

Zodra de evaluator zijn kaarten heeft verdeeld, wordt op het Competentieoverzicht de “Sterk” bevonden competenties met een gele stift aangeduid, en “Zeer Sterk” in het groen. De Clusters geven nu een duidelijk beeld van de sterkste competenties verdeeld over de verschillende Stappen, Clusters en Niveaus.

Vervolgens worden de competenties die toegewezen werden aan de sortering “Zwak” aangeduid in het oranje, en de 'Problemen' in het rood. Hierdoor kunnen nadien de leerdoelstellingen bepaald worden.

Indien het geen leidinggevende functie betreft, hoeft er minder rekening gehouden te worden met de niveaus 3 die ‘rood’ aangeduid werden. Dit is logisch aangezien niveau 3 steeds de competentie op leidinggevend of strategisch niveau vertegenwoordigt. Omgekeerd is dit ook waar. Voor hoge kaderfuncties, waarin leidinggeven en strategie essentiële vaardigheden zijn, zullen minder niveaus 1 teruggevonden worden in de sortering. Het uitvoerend aspect is voor hen minder belangrijk geworden.

Indien er grote verschillen zijn in de evaluatiesorteringen door de diverse evaluatoren en er dus duidelijk verschillende inzichten zijn, kan er in een gestuurd overleg een strategische beslissing genomen worden. Voornamelijk de competenties waaraan één evaluator een rode of oranje kleur gaf terwijl door een andere evaluator dan weer een groene of gele kleur werd gegeven, zijn dan het onderwerp van bespreking.

Hieruit kunnen nu organisatiebeslissingen genomen worden, cq. de juiste persoon op de juiste plaats, persoonlijke ontwikkelingsplannen, etc.

Profile builder

III. Bijlagen

Competentieoverzicht 1: globaalsortering
Competentieoverzicht 2: detailsortering

Competentieoverzicht 1 - GLOBAALSORTERING

Functie / Naam: .....

Sorteerder 1: .....
Sorteerder 2: .....
Sorteerder 3: .....

	I. Strategische Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Zakelijk inzicht	Leervermogen	Creativiteit	Besluitvaardig	Probleem-analyse	Visie
S1						
S2						
S3						

	II. Commerciële Intelligentie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Klantgericht	Relationele communicatie	Organisatorische communicatie	Ondernemend
S1				
S2				
S3				

	III. Energie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Dynamisch	Initiatief	Resultaatgericht	Vastberaden
S1				
S2				
S3				

	IV. Emotionele Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Loyaliteit	Integriteit	Onafhankelijk	Stressbestendig	Durf	Ambitieus
S1						
S2						
S3						

	V. Sociale Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Sociaal	Luistervaardig	Schriftelijke communicatie	Teamgeest	Mondelinge communicatie	Overtuigings-kracht
S1						
S2						
S3						

	VI. Structurele Intelligentie				
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5
	Balans Werk-Leven	Flexibel	Accuraat	Plannen en organiseren	Procesgerichte dynamiek
S1					
S2					
S3					

	VII. Leidinggevende Intelligentie		
	Stap 1	Stap 2	Stap 3
	Leidinggevende dynamiek	Groepsgerichte dynamiek	Ontwikkelingsgerichte dynamiek
S1			
S2			
S3			

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL

Competentieoverzicht 2 - DETAILSORTERING

Functie / Naam: .....

Sorteerder 1: .....
Sorteerder 2: .....
Sorteerder 3: .....

	I. Strategische Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Zakelijk inzicht	Leervermogen	Creativiteit	Besluitvaardig	Probleem-analyse	Visie
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	II. Commerciële Intelligentie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Klantgericht	Relationele communicatie	Organisatorische communicatie	Ondernemend
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	III. Energie			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
	Dynamisch	Initiatief	Resultaatgericht	Vastberaden
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	IV. Emotionele Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Loyaliteit	Integriteit	Onafhankelijk	Stressbestendig	Durf	Ambitieus
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	V. Sociale Intelligentie					
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6
	Sociaal	Luistervaardig	Schriftelijke communicatie	Teamgeest	Mondelinge communicatie	Overtuigings-kracht
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	VI. Structurele Intelligentie				
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5
	Balans Werk-Leven	Flexibel	Accuraat	Plannen en organiseren	Procesgerichte dynamiek
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	VII. Leidinggevende Intelligentie		
	Stap 1	Stap 2	Stap 3
	Leidinggevende dynamiek	Groepsgerichte dynamiek	Ontwikkelingsgerichte dynamiek
S1	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S2	1 2 3	1 2 3	1 2 3
S3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

Profile Builder™ HCM² - Human Competence Management bvba © Copyright 2010 - Ellen De Wilde. V02.18 NL