



HR • ICT • QUALITY • FINANCE • CO-SOURCING • BRUGFUNCTIE • PROJECTEN • HELPDESK • KENNISOVERDRACHT



Productie, opleiding en vakantie sneller gepland dankzij competentiebeheersysteem



Greif wilde zijn verouderde functieclassificatie grondig aanpakken. “Voor onze honderd arbeiders in Gent hadden we ongeveer evenveel functiebeschrijvingen. Eigenlijk ging het veeleer om een procesbeschrijving van het werk dan wel om wat je daarvoor moest kunnen. De vereiste competenties om een functie goed uit voeren, stonden nergens op papier”, zegt Yves Bryse, HR Manager bij Greif België. “Bij een vacature wisten we dus niet altijd welke vaardigheden een sollicitant precies moest hebben om zijn toekomstige job goed uit te voeren. Maar ook om ons personeel te evalueren, hun opleidingstraject uit te stippelen of hun planning en vakantie te regelen, is een duidelijke functieomschrijving echt noodzakelijk. Daar speelt competentiebeheer een cruciale rol.”

Toen Yves Bryse zijn idee voorlegde aan de productiemanager, ving hij in eerste instantie bot. Die interpreteerde competentiebeheer immers als een overzicht van wie welke machine kan bedienen. Of die persoon na het lassen het product ook kan afmelden via de computer of al dan niet in staat is om zelfstandig te werken, werd over het hoofd gezien. Dat zijn nochtans fundamentele criteria om bijvoorbeeld een planning uit te werken. Dus stapte Yves Bryse naar ORBID: “Een externe partner kan de situatie objectief beoordelen en heeft oog voor wat wij niet zien. ORBID heeft onze stijl: rechttoe rechtaan en zonder veel show, dus het klikte meteen. Hun consultant had ervaring met gelijkaardige productieomgevingen, kon goed met arbeiders omgaan en begreep wat wij wilden. Hij had ook de theoretische kennis om een praktisch en efficiënt competentiebeheersysteem uit te werken.”

“Het interessante aan onze samenwerking is de kennisoverdracht. Hoewel ik aanvankelijk geen praktische ervaring had met competentiebeheer, kon ik na een paar gesprekken met ORBID alleen verder. De tactiek om competenties te definiëren en een matrix op te stellen, heb je snel onder de knie.”

Van honderd naar drieëntwintig functies in twee weken

ORBID herleidde met Greif het aantal functies van meer dan honderd naar drieëntwintig. Daartoe baseerden ze zich op een handboek met een lijst van competenties die ze vertaalden naar de situatie bij Greif. Met een beknopte omschrijving van de functies stapten ze vervolgens naar de productiemanager, deze keer wel met succes: hij bevestigde dat de overgebleven functies de hele lading dekten.

Daarop konden ze beginnen aan een gedetailleerde omschrijving, waarvoor de kennis en ervaring van de hoofdoperatoren goed van pas kwamen. “Hun eerste reactie was wat terughoudend”, zegt Yves Bryse, “Maar al snel bleken ze het erg op prijs te stellen dat we hen bij het project betrokken. En reken maar dat het geen schijnvertoning was, we hebben effectief rekening gehouden met hun input. Door hen bovendien vooraf goed uit te leggen welke voordelen er voor hen concreet in zaten, stonden zij helemaal achter het project.”

Greif en ORBID noteerden alle noodzakelijke competenties voor het uitvoeren van een bepaalde functie en vroegen de hoofdoperatoren tegelijk hoelang iemand nodig had om bepaalde vaardigheden aan te leren. Zo kregen ze meteen ook zicht op de opleidingstijd. De hele operatie leidde tot een competentiematrix waarin je snel ziet wie welke competenties heeft en welke competenties nodig zijn voor welke functie.

Veel vlottere planning

Greif startte recent met personeelsevaluaties en ziet veel sneller mogelijke hiaten, die met de gepaste opleiding worden opgelost. Omdat de competenties nu voor elke functie gedetailleerd omschreven zijn, is het ook makkelijker te verantwoorden waarom iemand zijn job al dan niet goed doet. “Het competentiebeheer maakt ook dat medewerkers hun vakantie veel sneller geregeld is. Vraagt iemand vakantie, dan ziet de productieplanning onmiddellijk wie dezelfde competenties of functies heeft en hem tijdelijk kan vervangen. Vroeger duurde de vakantieplanning een maand, nu gaat dat veel vlugger en overzichtelijker.”

Ook aanwervingen verlopen een stuk vlotter met de competentiematrix. Uitzendkantoren vertelden Greif al dat ze nu veel beter weten welk profiel precies ze moeten zoeken. En ook de kwaliteit van de mensen die bij Greif aan de slag gaan ligt een pak hoger, terwijl er veel minder verloop is van starters. Maar de competentiematrix is ook een gedroomd instrument voor de directie. Die kan in een oogopslag berekenen hoeveel functies een arbeider gemiddeld uitvoert of hoeveel werknemers een bepaalde functie kunnen uitoefenen. Willen zij die verhoudingen wijzigen, dan kunnen ze na de nodige actie in een handomdraai meten of hun doelstellingen bereikt zijn.

Update door de werkvloer

De matrix is een momentopname, ze moet worden aangepast als er veranderingen in de organisatie zijn, zoals een nieuw product, een nieuwe techniek, een nieuwe medewerker of een medewerker die net een opleiding volgde. De ploegbazen zijn elk verantwoordelijk voor de update van de competentiematrix van hun team.

“De waarde van de competentiematrix hangt af van de mate waarin ze correct is ingevuld. Het is dus zeer belangrijk dat updates worden doorgevoerd”, aldus Yves Bryse. “En dat vergt soms wat discipline. Toch is iedereen ervan overtuigd dat de matrix werkt en absoluut geen speeltje van HR is. Dat het project geslaagd is, blijkt uit het feit dat we nu ook een competentiematrix voor onze bediendes gaan opstellen.”



Over Greif

Greif is een wereldwijde producent van industriële verpakkingen in plastic, karton en staal. In België zijn er twee vestigingen waar samen ongeveer tweehonderd mensen werken, goed voor een jaarproductie van bijna vier miljoen vaten. Greif produceert zowel voor de petroleum-, de chemie-, de verf- als de voedingssector. In de veertig vestigingen overal ter wereld werken samen zowat tienduizend mensen.