



Maak beter gebruik van al die talenten

Competentiemanagement voor IT'ers

Competentiemanagement is meer dan een hype. Wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst? Is er al sprake van best practices bij IT-competenties en -opleidingen? De auteurs geven antwoorden op deze vragen en zetten enkele ontwikkelingen van het 'scholingserf' op een rij.

Momenteel ondervinden veel IT-bedrijven het weer aan den lijve: de IT-markt schommelt, verandert en laat zich niet vangen in eenvoudige analyses. Deze ontwikkeling zien we ook in de IT-opleidingenmarkt. Van 1996 tot 2001 is er goed geïnvesteerd in IT-opleidingen. Ook de belangstelling voor het regulier IT-onderwijs was groot. Er is gewerkt aan nieuwe opleidingsprofielen, nieuwe cursussen en innovatieve onderwijsvormen, zoals e-learning en blended learning. Maar leverden de investeringen wel op wat bedrijven en cursisten voor ogen hadden?

Uit diverse marktcijfers blijkt dat bedrijven de hand op de opleidingenknip houden. Het opleidingsbudget is in veel gevallen sluitpost van de begroting en dus kunnen deze budgetten zonder gevaar worden verkleind en worden de bijbehorende plannen uitgesteld. Zijn opleidingen dan een luxe? Alleen een manier om werknemers gemotiveerd te houden en perspectief te bieden? En is dat in deze economisch moeilijke tijden dan niet meer nodig? Tegelijkertijd stappen steeds meer bedrijven over op competentiemanagement. Kennelijk voorziet het introduceren van

Rienke Voorburg en Michiel van der Voort

Een kwart geeft aan dat het niet uitspreken van waardering door het management van belang is geweest bij de beslissing om te vertrekken

competenties in een behoefte, evenals bijbehorende begrippen als POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) en performance management. Maar wat betekent dit in de praktijk? Hoe valt competentie management te rijmen met de manier waarop men omgaat met opleidingsbudgetten en -plannen?

IT-opleidingen in de vorige eeuw

Wie de ontwikkelingen van de laatste twee jaar volgt, krijgt misschien de indruk dat de opleidingsmarkt al vele jaren alleen maar groei kent. Die indruk is niet juist. Het begin van de jaren negentig was moeilijk voor de IT en nog veel moeilijker voor de IT-opleidingsmarkt. Ook de instroom van het regulier onderwijs liep toentertijd terug. Uit de sterke opleving die vanaf 1996 begon, ontstond al snel de indruk dat de vraag naar IT-opleidingen onbegrensd was. De eindgebruikers volgden en masse pc-cursussen, en elke update van Word of Windows leidde tot een volgende golf van trainingen. De cursusmarkt voor IT-professionals kende een sterk technologiegedreven vraag. Vrijwel tegelijkertijd met de eerste tekenen van een economische teruggang trad de verzadiging op.

kende een kleine prijzenslag. Iets dat jarenlang voor onmogelijk was gehouden. De gevolgen werden al snel zichtbaar: een reductie van het aantal cursussen, het combineren van cursusgroepen, het inzetten van goedkoper materiaal en een verkorting van de cursusduur. Vooral die laatste observatie was voor menigeen verrassend. Eén voordeel van het verkorten van de cursusduur is duidelijk: de prijs kan omlaag. Maar gaat dat dan niet ten koste van de effectiviteit? Hoe kan het antwoord op deze vraag anders zijn dan 'ja'? Maar wie heeft er baat bij half getrainde cursisten? En is dit de toekomst van de IT-opleidingsmarkt?

Wezenlijke veranderingen

Steeds nadrukkelijker is de afgelopen jaren gesproken over de verwachtingen die worden gesteld aan de IT-professional en zijn vaardigheden, skills of competenties. Deze aandacht is het gevolg van een aantal samenhangende ontwikkelingen. Zo zijn de IT-professionals steeds zichtbaarder geworden in de organisatie, wordt IT al lang niet meer gezien als het automatiseren van bestaande processen en is het meer en meer een issue voor het management. IT is een serieus vak en kan een cruciale factor zijn voor het bedrijfssucces.

Na een voorzichtige start begint de aandacht voor de soft skills van de IT-professional inmiddels echt vorm te krijgen. Ze worden prominent beschreven in het laatste functierapport van NGI en in het Frameworks-competentie-overzicht (www.ictcompetenties.nl) en krijgen een belangrijke plaats in de nieuwe zogenaamde (i-)Tracks die voor IT-professionals worden ontwikkeld.

I-Tracks

I-Tracks is een compleet aanbod van opleidingen en certificering om de professionaliteit van IT'ers te waarborgen. Dit initiatief van EXIN komt tot stand dankzij een samenwerkingsverband tussen veertien organisaties: IT-opleiders, IT-bedrijven, uitgeverijen en EXIN zelf.

De *i* staat voor *individu*, *Tracks* staat voor de *carrière*, de richting die het individu volgt. Die richting kan systeembeheer zijn, of bijvoorbeeld projectmanagement. De *I* en de *T* vormen samen weer IT, het vakgebied waarop i-Tracks zich richt.

Eindgebruikers gingen niet meer als vanzelf 'op cursus'. Bedrijven sloegen de migratie naar een volgende software release over. Dat leverde besparingen op, ook op het terrein van de trainingen. Dit snijden leek ongestraft te kunnen gebeuren voor zowel het personeel als het bedrijf; grote negatieve gevolgen bleven uit. In lijn hiermee werd nadrukkelijker gevraagd naar de waarde van dit technologiegedreven onderwijs. Was dit wel het type opleidingen dat de bedrijven en de IT-professionals zochten?

Mede als gevolg van deze ontwikkelingen werd de concurrentie op prijs veel scherper. Zelfs de certificeringmarkt, waar het begrip 'prijselasticiteit' niet van toepassing leek,

Bedrijven

In de bedrijvenmarkt geeft men invulling aan de overtuiging dat human capital de major asset is van de onderneming. Dat leidt ons naar de kern van de huidige marktontwikkeling. Na een lange periode van min of meer gericht (technisch) opleiden van IT-professionals in het kader van de functie, bestaat de behoefte méér te doen met het bestaande talent, los van de functie. De focus is gericht op het individu, de prestaties en de mogelijkheden die de persoon heeft. Overigens zijn niet alleen positieve ervaringen van belang. Het zijn juist de minder positieve ervaringen in een bepaalde functie die het bedrijf de weg kunnen wijzen naar een functie die misschien veel beter past bij de persoon én het

bedrijf. De medewerker moet niet simpelweg nog beter een bepaalde vaardigheid leren; het is vooral zaak dat zijn andere vaardigheden worden ontdekt en dat hij openstaat voor andere rollen of functies. Op die manier kan een bedrijf erachter komen dat het gezochte talent eigenlijk al in huis is, maar domweg niet is ontdekt omdat het zich op een onverwachte plaats in de organisatie bevindt.

Competenties

De samenhang tussen bedrijfsdoelstellingen en competenties van het personeel leidt dus niet zozeer tot het volgen van cursussen, zodat de IT'er beter in staat is het bestaande werk te doen. Het leidt ertoe dat het al aanwezige talent letterlijk wordt ontdekt en ontwikkeld. Dat in kaart brengen en durven inzetten, los van bestaande job profiles, biedt bedrijven vele interessante mogelijkheden, juist in economisch krappe tijden. Competentiemanagement is dus uitdrukkelijk meer dan het maken van de juiste keuze uit een cursuscatalogus. Het is ook geen nieuwe methode om de job-skills van het individu te ontwikkelen. Het gaat bij competentie management veel meer om het kennen van de competenties, het inzetten van personeel op basis hiervan en het waarderen van de prestaties en de inzet van het personeel. Juist die waardering is essentieel. Uit onderzoek blijkt dat een kwart van het vertrekkend personeel aangeeft dat het niet uitspreken van die waardering door het management van belang is geweest bij de beslissing om te vertrekken. Door wel die waardering uit te spreken en serieus aandacht te besteden aan de interne en externe waardering, bijvoorbeeld met een 360-graden-feedback proces, wordt de focus gericht op het individu.

Het managen van de competenties in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen is niet alleen een uitdaging voor het management, maar ook voor het individu. Opleidingen moeten vervolgens aansluiten bij deze individuele ontwikkeling en ontplooiing. De verkorting van de cursusduur die we hierboven als een voor velen verrassende ontwikkeling beschreven, is feitelijk niets anders dan een veel te eenvoudig antwoord op de veranderende vraag naar opleidingen. Een complexe verandering, omdat de opleidingsbehoefte aspecten als maatwerk, talent, persoonlijke ontwikkeling en duurzaamheid bevat.



Tot slot

Het draait bij competentie management dus bepaald niet alleen om opleidingen of om de persoonlijke kwaliteiten, maar misschien nog wel veel meer om kiezen. Welke keuzen maken bedrijven en IT-professionals om optimaal gebruik te maken van de talenten in relatie tot de bedrijfsdoelstelling en de persoonlijke ambities? Het is daarom van groot belang dat de competenties zo inzichtelijk mogelijk in kaart worden gebracht. Als we opleiden en certificeren in deze context plaatsen, dan breekt voor de branche een nieuwe en zeer interessante periode aan. Een tijdperk met duurzame en persoonsgerichte opleidingen, waarbij formele en informele toetsing (zoals de 360-graden-feedback) belangrijke onderdelen zijn van het portfolio van de IT-professional.

Rienke Voorburg is product manager en Michiel van der Voort is adjunct-directeur van Stichting EXIN. Zij zijn bereikbaar via rienke.voorburg@exin.nl.

Referenties

www.ngi.nl
www.i-tracks.nl
www.ictcompetenties.nl
www.exin.nl

Competentiemanagement draait ook om een optimale inzet van talenten in relatie tot bedrijfsdoelstelling en persoonlijke ambities