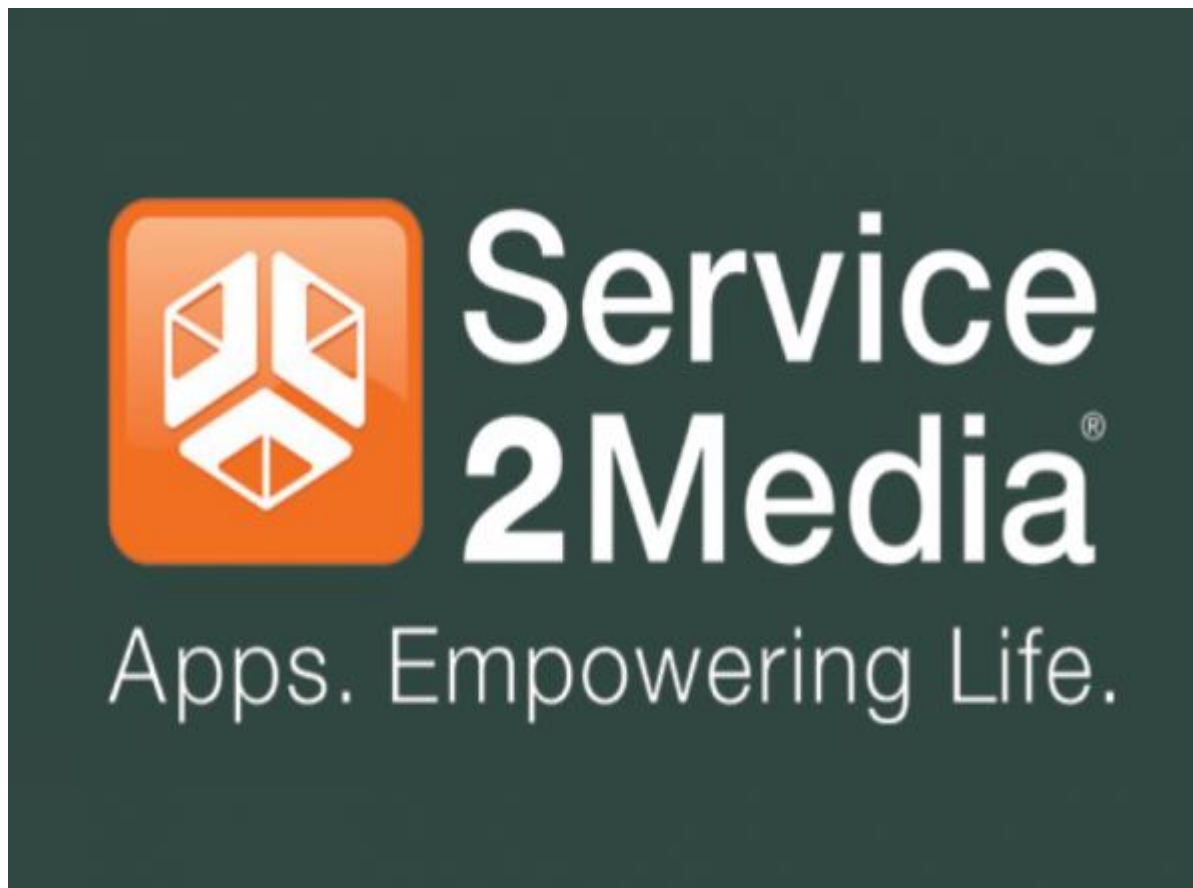


2013

Service2Media

Michel Goksun



## [COMPETENTIEPROFIELEN]

Een onderzoek naar het vinden van een optimale manier voor het bedrijf Service2media om competentieprofielen te maken voor de functies van het bedrijf.

Streven naar ...

Onderzoek naar het maken van passende competentieprofielen voor Service2Media.

### ***Student***

Naam: Michel Goksun  
Opleiding: Bachelor Bedrijfskunde  
Studentnummer: s1017446  
E-mail: [m.goksun@student.utwente.nl](mailto:m.goksun@student.utwente.nl)  
Periode: december 2012 t/m maart 2013

### ***Examencommissie***

Ir. Jann van Benthem, MSc (Universiteit Twente)

Drs. Patrick Blik (Meelezer Universiteit Twente)

Pieta Rozema (Service2Media)  
HR-Manager

#### *Contactgegevens*

Universiteit Twente  
Faculteit Management en Bestuur  
Postbus 217 7500 AE Enschede  
[www.mb.utwente.nl](http://www.mb.utwente.nl)

Service2MediaBV  
Langestraat37  
7511 HB – Enschede  
[www.service2media.com](http://www.service2media.com)

# Voorwoord

---

Dit verslag is geschreven in het kader van de afronding van mijn bachelor Bedrijfskunde, aan de Universiteit Twente. In dit onderzoek is in kaart gebracht wat een optimale manier is voor een bedrijf als Service2Media om competentie profielen te maken. Dit is nog niet eerder gedaan bij Service2Media, omdat het een relatief jong bedrijf is. Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te leveren op dat gebied.

Verder wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die me hebben geholpen tijdens dit onderzoek. Allereerst wil ik Hanna Chamoun bedanken, omdat hij mij in contact heeft gebracht met Service2Media. Hierdoor heb ik bij een leuk en dynamisch bedrijf een leerzame opdracht gekregen die me gaat helpen in mijn verdere leven. Verder wil ik ook Gabriel Budak en Jonathan Dag bedanken voor hun morele steun en feedback geven op mijn verslag. Daarnaast wil ik Pieta Rozema bedanken voor haar begeleiding tijdens het onderzoek. Voor zover mogelijk heeft ze altijd voor me klaargestaan om me zo goed mogelijk te helpen. Ook wil ik de collega's van Service2Media bedanken voor hun open medewerking. Natuurlijk wil ik ook mijn begeleider Jann van Benthem (Universiteit Twente) hartelijk bedanken voor zijn ondersteuning, adviezen en begeleiding gedurende de afgelopen maanden. Zonder hem was het niet gelukt.

Dankzij God, bovenstaande mensen en de steun van mijn familie en vrienden heb ik dit tot een succesvol project kunnen afronden.

Michel Goksun

Enschede, september 2013

# Inhoudsopgave

---

## Management en Samenvatting

### Hoofdstuk 1: Algemene informatie

1.1. Organisatie:.....	6
1.2. Missie, Visie en strategie:.....	6
1.3. Marktonwikkeling.....	7
1.4. Waarom focus op Competentieprofielen? .....	8

### Hoofdstuk 2: Probleembeschrijving

2.1. Hoofdvraag: .....	9
2.2. Deelvragen: .....	9

### Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

3.1. De single job competentie model.....	11
3.2. The one-size-fits-all competentie model benadering.....	12
3.3. A multiple- job approach to developing competency models.....	14
3.4. Vergelijking drie modellen:.....	16

### Hoofdstuk 4: Methodologie

4.1. Documentanalyse .....	18
4.2. Kwalitatief interview; open interview .....	18

### Hoofdstuk 5: Data en Resultaten

5.1. Data.....	19
5.2. Resultaten .....	22

### Hoofdstuk 6: Conclusie en Beperkingen

6.1. Conclusie .....	23
6.2. Beperkingen .....	24

### Reflectie

Bijlage 1: Gartner's Magic Quadrant.....	28
Bijlage 2: Interview Pieta Rozema .....	30

# Management samenvatting

---

Service2Media wil een competentietool laten ontwikkelen welke vooral gebruikt moet worden om hun werknemers of toekomstig werknemers aan te spiegelen. Zij ziet in dat tegenwoordig steeds meer nadruk op Human Resource Management (HRM) en Human Resource (HR) praktijken wordt gelegd. Zij beseffen dat de focus niet alleen moet liggen op winst maken door middel van efficiëntie; de focus gaat meer en meer liggen op werknemers en hun capaciteiten. In dit onderzoek wordt gekeken naar een optimale manier voor Service2Media om competentie profielen te maken.

De hoofdvraag van dit onderzoek is daarom ook: *Is er een optimale manier voor Service2Media om competentieprofielen te maken?*

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een documentanalyse en een Interview met Pieta Rozema (HR manager Service2Media). Deze documentanalyse is gedaan om theorieën te verzamelen voor het maken van competentie profielen. Onderstaande theorieën zijn uiteindelijk gevonden:

- *the single job competency profile*
- *the one-size-fits-all competency profile*
- *the multiple job approach*

Aan de hand van deze theorieën is er een vergelijking gemaakt met wat een bedrijf als Service2Media nou nodig heeft bij zo'n competentieprofiel. Daar is uitgekomen dat de 'one-size-fits-all competency profile' het best past bij Service2Media.

# Hoofdstuk 1: Algemene informatie

---

*Service2Media ziet een wereld voor zich waar hoogwaardige apps alles runnen, die het leven meer krachtgeven en die ons helpen om vindingrijker te zijn -*

*[www.service2media.com](http://www.service2media.com)*

Het begon in 2005 toen oprichters Geert Kolthof en Peter Broekroelofs zagen dat er op den duur een gat in de markt zou ontstaan. Zij kwamen er achter dat grote bedrijven liever direct met klanten willen communiceren in plaats van via telefoonaanbieders. Voor Service2Media was de komst van de iPhone essentieel. Hierdoor kwam er een grotere vraag naar apps en gingen telecom aanbieders internet aanbieden voor een vast bedrag per maand. Op een gegeven moment zag men dat het grote geld in het buitenland zat. Met als belangrijkste bestemming de VS. In 2007 gingen ze voor het eerst internationaal; CNN in Londen werd klant.

Met haar zeven vestigingen over de hele wereld heeft Service2Media een grote invloed op de App markt. Deze vestigingen zijn verspreid over verscheidene continenten en landen, namelijk:

- Amersfoort (NL)
- Barcelona (ES)
- Dubai (UAE)
- Enschede (NL)
- London (UK)
- New York (USA)
- San Francisco (USA)

In 2011 is het bedrijf gepositioneerd in Gartner's Magic Quadrant voor Mobile consumer Application Platforms (bijlage 1). Het Magic Quadrant is een grafische weergave van de markt tijdens en voor een bepaalde periode (Lehman, 2008). Het Magic Quadrant is de 'brand name' voor een serie van marktonderzoek rapporten gepubliceerd door Gartner Inc., een Amerikaans onderzoek- en adviesbureau. Volgens Gartner biedt het Magic Quadrant een kwalitatieve analyse van de richting van een markt, maturiteit en participanten van een markt. Gartner beoordeeld verkoopbedrijven op twee criteria: Het hebben van een 'completeness of vision' en 'the ability to execute'. De 'completeness of vision' vat factoren zoals, de financiële levensvatbaarheid van de leveranciers, hoe een bedrijf op de markt reageert, verkoopkanalen en klantenbestand, samen. Het hebben van een complete visie weerspiegelt de innovativiteit van de leverancier.

Service2Media vindt zich linksonder terug in het Gartners kwadrant Niche player. Niche players doen het goed in een segment van een markt. Ze hebben een beperkte capaciteit om te innoveren of om beter te presteren dan andere leveranciers. Dit kan zijn omdat ze zich richten op een bepaalde functionaliteit of een geografische regio, of ze zijn nieuwkomers op de markt (Lehman, 2008).

Service2Media is twee jaar achter elkaar (2010/2011) geselecteerd voor het winnen van de Deloitte Technology Fast50 award, hierbij hadden ze de eer om in 2010 de titel te winnen van snelst groeiende technologiebedrijf in de Benelux.

### 1.1. Organisatie:

Service2media is opgedeeld in een eenvoudige structuur waarbij elke vestiging zelfstandig opereert. Die vestigingen krijgen ook allen een eigen budget waar ze zich mee moeten redden. Daarnaast heeft elke vestiging wel haar eigen verantwoordelijkheid. Zo heeft de vestiging in Amersfoort de verantwoordelijkheid over de onderdelen Marketing en Sales. De vestiging in Enschede is meer gericht op het technologische aspect. Deze zijn meer bezig met software en technologie ontwikkeling. Er heerst een groot teamgevoel bij Service2Media. Men wil dynamisch en innovatief zijn en moedigt dit ook aan; ook wel de innovatieve organisatie genoemd (Mintzberg, 1991). Een innovatieve organisatie is een complexe en dynamische organisatievorm. Mintzberg (1991) beschouwt bureaucratie als iets van het verleden, en de innovatieve organisatie als iets van de toekomst. Wanneer goed uitgevoerd, kan de innovatieve organisatie heel goed zijn in het oplossen van problemen en het bedenken van innovaties. Ook gedijt deze goed in een diverse omgeving. Bij Service2Media is de personele structuur belangrijk. Dit omdat men ervoor kiest om geschikte teams op te stellen. De personele structuur gaat in de eerste plaats over de verdeling van functieaantallen en functieniveaus over afdelingen (Nieuwenhuis, 2002). Hier is het capaciteitsvraagstuk van belang: welke kwaliteit en kwantiteiten zijn er nodig om binnen de afdeling de afdelingsdoelen (en daarmee de organisatiedoelen) te behalen? Ook is het volgende vraagstuk belangrijk: kiezen we voor vaste of flexibele teams? Flexibele teams zijn samengesteld uit medewerkers met specifieke kennis en vaardigheden die op ad hoc basis aan processen, projecten of andere afdelingen ter beschikking worden gesteld (Nieuwenhuis, 2002).

### 1.2. Missie, Visie en strategie:

Service2Media wil dat ze het bedrijf van keuze zijn voor toonaangevende klanten en hun ontwikkelaars om zo de uitdagingen van de creatie van consument en werknemers app portfolio's te overwinnen. Dit alles door middel van grote gebruikerservaringen en hun eigen app platform en services. Hun missie is om te werken als een team. Met diverse talenten willen ze de 'coolste' mobiele technologieën laten werken voor hun toonaangevende klanten en partners. Om uiteindelijk ook de samenleving en het milieu mee te laten profiteren.

Het toepassen van vindingrijkheid staat centraal in de operationele filosofie van Service2Media. Vindingrijkheid in de vorm van ingenieus zijn, capabel, en vol initiatief zijn om zo de meeste waarde uit de beschikbare middelen te halen.

Service2Media daagt zichzelf altijd uit om losjes om te gaan met haar menselijke, technologische, financiële en natuurlijke hulpmiddelen. Ze streven ernaar om zichzelf te rekken om voor zover mogelijk initiatief te tonen, ingenieus te zijn en bekwaam te zijn en om haar voorzieningen verstandig te gebruiken.

Ze proberen een bedrijf te zijn van "toegepaste vindingrijkheid" om zo hun klanten te helpen om hun innerlijke bronnen zo volledig mogelijk te gebruiken. Constant vragen ze zichzelf de

moeilijke vragen en proberen ze oordelen te vellen over hun naleving van de hoogst mogelijke normen in het nastreven van dat doel.

Service2Media heeft een organische structuur. Men wil constant blijven inspelen op de veranderde markt. Er wordt veel in teams gewerkt en er wordt constant gekeken naar verbetering. De ontwikkeling van haar personeel krijgt veel aandacht. Er worden trainingen en extra cursussen gegeven om de veranderde vraag bij te blijven. Ze werken op een innovatieve markt en dus wordt innovativiteit gestimuleerd.

### 1.3. Marktontwikkeling

Het is tegenwoordig zo dat als je een werknemer in dienst hebt of in dienst wil nemen, je een vooraf gemaakt plaatje moet hebben op waar je deze op gaat beoordelen. Bedrijven proberen een zo duidelijk mogelijk kader te hebben om niet al te veel op gevoel te moeten doen. Het succes van een onderneming wordt steeds meer bepaald door de mate waarin een organisatie in staat is om innovatief te zijn, flexibel te reageren op veranderingen en creatief gebruik te maken van informatie en technologie. Dit stelt enerzijds hoge eisen aan de individuele kwaliteiten van medewerkers, maar anderzijds ook aan de manier waarop de organisatie omgaat met deze kwaliteiten. Competentiemanagement betekent dat tijdig in beeld wordt gebracht welke de vereiste competenties en competentieprofielen voor de toekomst zijn om vervolgens te zorgen dat deze competenties op het goede moment beschikbaar zijn. Doordat een organisatie aangeeft welke bekwaamheden of competenties van belang zijn voor het uitoefenen van de functie, is het voor de medewerker duidelijk op welke competenties hij zich moet richten voor het vervullen van zijn functie (Grit, 2012; van Beirendonck, 2001).

ABN Amro doet elke jaar een branche beschrijving over mogelijke trends in de verschillende sectors. In de Sector software en IT services, waar Service2Media toe behoort, wordt het volgende gezegd over marktontwikkeling ([www.abnamro.nl](http://www.abnamro.nl)):

- Software is qua omzet weer terug op het niveau van voor de kredietcrisis en groeit dit segment harder dan de economie als geheel. IT-services blijven achter en kennen een minder stevige post-crisis herstel.
- De hoge groeicijfers van voor de crisis van 2009, zullen waarschijnlijk niet meer terugkeren.
- Een aantal lange termijn trends wint aan kracht en heeft een dempend effect op de omzetgroei: de opkomst van cloud computing, Het Nieuwe Werken en toenemende prijsconcurrentie door globalisering van IT-diensten.
- Zonder eigen backoffice in een lagelonenland is het in deze markt zeer lastig om concurrerend te blijven.
- Het bedrijfsleven bezuinigt daarnaast op de basale werkplek-gerelateerde IT-diensten. Het Nieuwe Werken zorgt voor minder werk-plekken in kantoren. Daarnaast zorgt cloud computing voor een druk op de omzet, omdat grote bedrijven deze nieuwe werkwijze in eerste instantie gebruiken om kosten te besparen.



- Deze trends betekenen dat de IT-sector een volwassen sector is geworden die te maken heeft met verzadigingseffecten. Snelle omzetgroei is voornamelijk te zien bij kleinere, vernieuwende softwarebedrijven die in specifieke niches actief zijn.
- Het bedrijfsleven en de overheden brengen de investeringen terug en dat heeft zijn impact op de omzet van IT-bedrijven. Hierbij blijft wel het verschil zichtbaar tussen IT-diensten en software. Terwijl het eerste segment rond de nullijn blijft hangen, groeit software in 2013 met circa 2%.
- Verschillen zijn er ook tussen de belangrijkste opdrachtgevers. Het overheidssegment blijft ondanks enkele grote softwareprojecten niet alleen in 2013, maar ook de jaren daarna zwak presteren.
- Voor het hele bedrijfsleven geldt dat privacybescherming en cybercrime momenteel belangrijke aandachtspunten zijn.

#### 1.4. Waarom focus op Competentieprofielen?

Service2Media zocht een manier om haar sollicitatieprocedure en om haar beoordeling van werknemers efficiënter en makkelijker te maken. Het bedrijf wil een soort van checklist hebben om zo geen fouten te maken in de beoordeling van (toekomstige) werknemers. Service2Media vroeg mij om op een goede manier competentieprofielen te maken die hun verder kunnen helpen en die bij de organisatie passen. In dit onderzoek gaan we kijken wat de beste manier is voor een bedrijf als Service2Media om competentieprofielen te maken vanuit een bestaand theoretisch kader.

Voor de meeste organisaties is het noodzakelijk om ervoor te zorgen dat bedrijfsdoelen worden bereikt. Als de normen en de middelen om deze te bereiken niet goed zijn gedefinieerd zal de organisatie niet in staat zijn om producten en diensten te leveren aan klanten die voldoen aan hun kwaliteit, termijn en prijs. Als commerciële dienst of bedrijf zal het bedrijf snel economisch niet levensvatbaar meer zijn. Voor bestaand personeel is het goed om te weten wat er specifiek van ze wordt verwacht aan vaardigheden, kennis, attitudes en gedrag van hun werkgever. Dit stelt hen in staat om te proberen om die eisen te leveren. Dit geeft hen ook de kans om hun eigen sterke punten te waarderen en om ontwikkelingsgebieden te herkennen. Zich bewust zijn van gebieden waar je je op kan verbeteren stelt je in staat om die gebieden te overdenken en te plannen.

Alle organisaties hebben periodes van uitbreiding, consolidatie en vernieuwing, waarin het nodig is om nieuwe werknemers aan te nemen of om je normale planning uit te voeren. Dit kan alleen als je competenties hebt gedefinieerd. Hier komen de competentie profielen te voorschijn.

# Hoofdstuk 2: Probleembeschrijving

---

Bij software bedrijven was het vroeger zo dat de meeste nadruk lag op het technologische, innovatieve en op resultaten. Doordat er tegenwoordig een groeiende vorm van concurrentie is, willen bedrijven zich meer onderscheiden om zo een concurrentievoordeel te krijgen. Zodoende is men zich meer gaan concentreren op zijn werknemers en hoe ze door middel van die werknemers concurrentievoordelen kunnen behalen. Hier komt het begrip competenties naar voren: "Competenties zijn het geheel van kennis en vaardigheden en attitudes die een persoon bezit of moet bezitten om een bepaalde activiteit met succes te kunnen uitoefenen (Maes, 2000)." Door middel van competentie management kan men een set van voorbedachte indicatoren maken voor elke functie, die doorslaggevend zijn voor die functie: Dit noemen ze ook wel competentie profielen. Echter, competentie profielen zijn er in meerdere vormen. Wat is nou de optimale manier voor Service2Media? Is die er überhaupt?

## 2.1. Hoofdvraag:

Is er een optimale manier voor Service2Media om competentieprofielen te maken?

## 2.2. Deelvragen:

- Wat zijn competentieprofielen?
- Welke manieren zijn er om competentieprofielen te maken?
- Welke manier past het beste bij Service2media?

## Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

---

In dit hoofdstuk ga ik allereerst in op wat algemene informatie en begrippen die betrekking hebben op competentie management, competenties en competentieprofielen. Vervolgens ga ik in op de uitdagingen die hierboven worden aangehaald van Service2Media en bijbehorende oplossingen van die uitdagingen.

Wanneer men literatuur over competenties doorleest, is het opvallend hoeveel onduidelijkheid er bestaat omtrent het begrip. Er zijn een groot aantal definities en om verwarring over het begrip te voorkomen geef ik aan wat binnen dit onderzoek onder het begrip competentie wordt verstaan en waaruit vervolgens ook is gewerkt. Onder andere de volgende definities ben ik tegengekomen in mijn zoektocht:

- Een competentie is “een cluster van kennis-, vaardigheids- en attitude- elementen geschikt om met een geheel van als kritisch beschouwde probleemsituaties in de praktijk adequaat om te gaan (Thijssen & Lankhuijzen, 2000).
- “Competenties zijn het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die een persoon bezit of moet bezitten om een bepaalde activiteit met succes te kunnen uitoefenen (Maes, 2000).”
- “Individuele competenties zijn een combinatie van alle menselijke kwaliteiten (kennis, vaardigheden, ervaring en houding) omschreven in termen van waarneembaar gedrag, die nodig zijn om met succes werk en realisaties mogelijk te maken (Vereecken, 2001).”
- “We verstaan onder een competentie alle vormen van kennis, vaardigheden en andere eigenschappen die nodig zijn om een functie goed te vervullen, waarbij wij het belangrijk vinden duidelijk te omschrijven welke resultaten en gedragingen we daarvoor wensen. In de praktijk komt het er meestal op neer, dat we de minimumstandaarden voor de job combineren met de cruciale eigenschappen voor succes (Van Beirendonck, 2001).”

Uiteindelijk heb ik voor de omschrijving van Maes (2000) gekozen omdat die een heldere en compacte omschrijving geeft van het geen er gevraagd wordt vanuit Service2Media. Kennis wordt gedefinieerd als het geheel van wat iemand weet. Vaardigheid wordt gedefinieerd als behendigheid en attitude als gedrag, waar je gedrag kan omschrijven als iemands houding of instelling (Van Dale, 2012). Deze omschrijving zorgt ook voor een gemakkelijk gebruik van het begrip.

Omdat het in dit onderzoek niet gaat om het bedenken van competenties maar om het maken van competentieprofielen, moet er gekeken worden naar manieren van competenties maken. Maar wat houdt een competentieprofiel eigenlijk in?

Een competentie profiel wordt omschreven als een gedetailleerd, gedragsmatig specifieke omschrijving van de vaardigheden en eigenschappen die medewerkers nodig hebben om effectief te zijn in een baan (Mansfield, 1996).

Voor het maken van een dergelijk profiel bestaan er drie benaderingen namelijk: the single job competency profile, the one-size-fits-all competency profile en the multiple job approach (Mansfield, 1996). Voor elke benadering wordt in het volgende uitgelegd wat deze inhoud, wanneer deze geschikt is en wat de voor- en nadelen zijn van de benadering.

### 3.1. De single job competentie model

Deze aanpak richt zich op een enkele, specifiek omschreven taak die van belang is voor het succes van de organisatie en ten minste bestaat uit tien mensen die in die functie werken. De functies die het competentieprofiel bedekt moeten soortgelijke verantwoordelijkheden en prestatie-indicatoren hebben. Vereisten voor technische vaardigheden en kennis moeten vergelijkbaar zijn. Voorbeelden van banen waarvoor de single job competentie model geschikt voor kan zijn:

- Vertegenwoordigers
- Medewerkers van de klantenservice
- Project managers
- Fabriek managers

Met betrekking tot de data collectie kan gedacht worden aan een resource panel of een focus-groep bestaande uit werknemers of managers. Je kunt ook kiezen voor interviews met functiehouders. Het kan ook zo zijn dat interviews worden gehouden en dat enquêtes onder werknemers worden afgenomen. Ook waarnemingen van mensen op hun werkplek kunnen worden gedaan. Hierna begint het analyseren van de verzamelde data: van deze data moet een competentiemodel gemaakt worden die bestaat uit tien tot twintig competenties. Elk van deze competenties moet een definitie en een lijst van specifieke gedragingen hebben die beschrijven wat effectieve performances doen en hoe effectieve resultaten te bereiken.

Dit proces neemt vele maanden in beslag en kost het bedrijf tienduizenden euro's als deze een extern bedrijf inschakelt. Op basis van het model moet het bedrijf HR tools bouwen en een programma maken. Een dergelijk programma kan een competentie bepalende vragenlijst zijn die ingevuld is door werknemers, hun supervisors en hun gelijken. Daarnaast moet er een gids worden gemaakt om werknemers te helpen ontwikkelingsplannen te maken gebaseerd op hun beoordeling van competenties. Ook moet er een workshop worden gegeven over competentie profielen en om training te geven in ruimtelijke ordening.

#### **Wanneer is de single job benadering geschikt ?**

Deze benadering is geschikt als er een kans is om een competitief voordeel te halen uit het verbeteren van de productiviteit van mensen in een sleutelfunctie. Ook is deze geschikt als de potentiële productiviteit die je wint rechtvaardigt dat je er veel tijd en kosten in hebt gestopt. Verder is deze ook handig als er een behoefte is om competentie modellen te gebruiken als basis

voor het ontwikkelen van trainingsprogramma's. Of als de organisatie momenteel meerdere uitblinkende performers heeft voor de functie. Ten slotte is het belangrijk dat men van te voren weet dat de functie nog ten minste drie jaar blijft bestaan in de organisatie.

### Voordelen

Wat zijn nu de voordelen van deze benadering:

- Deze benadering heeft een hoge face validiteit en een hoge betrouwbaarheid bij werknemers en hun managers.
- Het model geeft een recept voor een uitstekende prestatie.
- De specifieke gedragsbeschrijvingen van de competenties zijn nuttig wanneer je trainingsprogramma's ontwikkeld.
- De competenties bieden een kader voor het beschrijven van de belangrijkste functie eisen.
- Werknemers en managers krijgen sneller het gevoel dat resultaten hun resultaten zijn, omdat ze hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van die competenties.

### Nadelen

Wat zijn nu de nadelen van deze benadering:

- De kosten, tijd en moeite die erin worden gestopt zijn groot.
- Niet praktisch als je een grote hoeveelheid aan banen hebt.
- Banen veranderen constant in organisaties en het feit dat de houdbaarheid van een competentiemodel waarschijnlijk twee jaar of minder is, is natuurlijk een groot nadeel.
- HR programma's die gebaseerd zijn op bepaalde lagen kunnen inconsistentie hebben met organisatorische programma's.
- Het is niet mogelijk om individuele profielen te koppelen aan andere, deze zijn te specifiek.

## 3.2. The one-size-fits-all competentie model benadering

The one-size-fits-all competentie model is een snelle alomvattende en consequente manier om te zorgen voor een impact voor competentie technologie. Het houdt in dat je 1 set van competenties gaat definiëren voor een breed scala aan banen. Denk bijvoorbeeld aan verschillende managers-banen.

De competenties worden vaak beschreven in algemene termen die niet werk specifiek zijn, dit omdat het competentieprofiel een breed scala aan banen gaat bestrijken welke misschien significant verschillende verantwoordelijkheden hebben.

De eerste stap is om de populatie te bepalen waarvoor het model toepasbaar is. In plaats van data te verzamelen, krijgt een team de opdracht om een competentie-model te ontwikkelen. Kies concepten uit beschikbare individuele baan competentie-modellen en van boeken en artikelen over leiderschap, het bedrijfsleven, organisatie ontwikkeling en de ontwikkeling van het menselijk potentieel. Je kunt een gerenommeerd adviesbureau op het gebied van competentie profielen ook vragen om een veelvoorkomend model te leveren gebaseerd op een mengelmoes van bestaande concepten en gedragingen van individuele werkmodellen. Senior management moet het model bekijken en aanpassen om er zeker van te zijn dat cultuur, missie en visie worden versterkt. Een competentieprofiel bezit vaak competenties die gekozen zijn op basis van hun link met de waarden en strategische richtingen van het bedrijf.

### **Wanneer is de one-size-fits-all benadering geschikt?**

De 'one-size-fits-all' benadering is geschikt wanneer lijnmanagement of HR overeenstemming met visie, waarden en strategie wil promoten. Ook is deze geschikt wanneer belangrijke stakeholders een simpele oplossing prefereren en een lage tolerantie hebben voor complexiteit. Verder ook wanneer human resource iets snel wil implementeren dat een grote impact heeft. Ten slotte ook wanneer het budget voor het ontwikkelen van competentieprofielen gelimiteerd is.

### **Voordelen**

Wat zijn nu de voordelen van de benadering:

- Deze profielen gelden voor veel werknemers tegelijkertijd
- Het competentie raamwerk kan worden afgestemd op de missie, waarden en andere belangrijke organisatorische initiatieven.
- Werknemers worden tegen dezelfde competenties beoordeeld, waardoor zijn gemakkelijk te vergelijken zijn.
- Het is een goedkope optie.
- Het hoeft niet altijd geüpdate worden, omdat het een brede basis heeft.

### **Nadelen**

Wat zijn nu de nadelen van deze benadering:

- Niet duidelijk in wat er nodig is in een specifieke functie.
- Werknemers kunnen waarden zien als opgedrongen in plaats van als vaardigheden die ze nodig hebben om resultaten te krijgen.
- De werknemers erkennen de waarde van competenties, maar ze weten niet hoe ze die moeten toepassen in hun eigen werk.
- Deze benadering negeert technische vaardigheid/kennis. Dit is cruciaal in het matchen van individu en beschikbare werkopdrachten.
- Er is geen differentiatie tussen verschillende functies. Denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen een plantmanager en een vicepresident van internationale marketing.

### 3.3. A multiple- job approach to developing competency models

Deze benadering gaat ervan uit dat verschillende modellen worden gebouwd met behulp van zogeheten “building block competenties”. Dit is noodzakelijk om overeenkomende individuen toe te wijzen aan banen. Bijvoorbeeld, wanneer een individu wordt beoordeeld op bouwsteen competenties, zou zijn/haar profiel vergeleken kunnen worden met de benodigdheden van elk andere baan waarvoor een model gebouwd is. Als je een gemeenschappelijk set van bouwsteen competenties gebruikt, dan mogen bedrijven banen ook vergelijken ten behoeve van functiewaardering.

Het identificeren van een gemeenschappelijke set van bouwsteencompetenties vereist ervaring in het bouwen van competentie profielen voor een breed scala van banen. Organisaties die vele single-job competentie modellen hebben gebouwd en consultants die gespecialiseerd zijn in competentie werk zullen in staat zijn om een ontwerpreeks aan bouwsteencompetenties te leveren. Omdat het bereik van technische competenties zo groot is, hebben deze bouwsteen competenties de neiging om alleen niet technische competenties mee te rekenen. Meestal bestaat een dergelijke set uit twintig tot veertig competenties, elk met een definitie en een set van gedragingen die bij zo een competentie past.

Het is evident dat je gaat kijken welke vaardigheden belangrijk zijn. Je moet je model aanpassen aan je organisatie. Dit kan je doen door te vergaderen met belangrijke senior managers en HR-personeel om zo je profiel te bouwen (twee tot drie uur).

Uiteraard moeten technische componenten wel toegevoegd worden. De beste manier om dit te doen is om samen met de technische afdeling die componenten te bepalen. Deze moeten kijken welke componenten minimaal in de functie aanwezig moeten zijn.

In de ‘multiple job approach’ is het belangrijk dat elke competentie verschillende niveaus krijgt toegewezen. Dit omdat er functies zijn die dezelfde competentie bevat, maar die bij de ene misschien op een hoger niveau aanwezig moet zijn dan bij de andere.

#### **Wanneer is de multiple job benadering geschikt ?**

Deze aanpak is op zijn plaats wanneer competentie modellen nodig zijn voor verschillende functies binnen een organisatie. De aanpak is vooral nuttig wanneer het belangrijk is om technische vaardigheid / kennis aan te geven.

Deze aanpak is ook geschikt wanneer HR-medewerkers van plan zijn om deze toe te passen op competentie modellen voor loopbaanplanning en successieplanning, welke inhoud dat je werknemersbeoordelingen gaat matchen aan de benodigdheden van de vele banen. Omdat het administratieve managen van meerdere competentie modellen complex kan zijn, zijn er vele goede technologische oplossingen ontwikkeld voor dit doel. Sommige houden in dat je software koopt of gaat leasen, terwijl andere inhouden dat je een licentie koopt om op web gebaseerde applicaties die op ‘third party servers’ kunnen gaan gebruiken.

## **Voordelen**

Wat zijn nu de voordelen van deze benadering:

- De multiple job benadering dekt veel banen in de organisatie, dus deze benadering heeft een grote impact op je organisatie.
- Je maakt gebruik van verschillende modellen voor verschillende banen, dit maakt het mogelijk dat je gebruik kunt gaan maken van verschillende HR taken zoals interne selectie, loopbaanplanning en selectie planning.
- Deze aanpak maakt het makkelijker om de benodigdheden van de verschillende banen te vergelijken.
- Doordat je gebruikt maakt van een 'building block framework', heb je nu een standaard tool voor het gebruik maken van benodigdheden voor andere banen.
- Door deze benadering kun je training en andere ontwikkelingservaringen ontwikkelen.

## **Nadelen**

- De benadering is heel complex, omdat je moet werken met veel verschillende competentie modellen.
- Het managen van meerdere competentie modellen kan complex zijn voor HR personeel, alleen als ze competentie management software applicaties gebruiken die ontworpen zijn voor dit doeleinde.
- De complexiteit van deze benadering maakt het moeilijk om uit te leggen en te communiceren aan medewerkers van de desbetreffende organisatie.



### 3.4. Vergelijking drie modellen:

Nu we de drie modellen in het vorenstaande uitvoerig hebben bekeken, is het nu tijd om ze te visualiseren met behulp van een eenvoudige schema. Op deze manier zijn de modellen in één oog opslag met elkaar te vergelijken met betrekking tot de verschillende indicatoren.

	Single Job competency model	One size fits all model	Multiple job approach
<b>Datacollectie</b>	+	-	-
<b>Time consuming</b>	+	-	+
<b>Kosten</b>	+	-	+
<b>Vertrouwen werknemers en managers</b>	+	-	-
<b>Alomvattendheid</b>	-	+	+
<b>Complexiteit</b>	+	-	+
<b>Toepasbaarheid sollicitaties/ functiebeoordelingen</b>	+	-	+
<b>Aantal werknemers</b>	-	+	+

Kanttekening is dat deze manier van vergelijken zijn beperkingen heeft. Als het ene model een plusje heeft en de ander een minnetje is het moeilijk om te bepalen wat nou relatief gezien het verschil is tussen de twee. Ook geldt dat als er bij twee modellen een plusje staat, dat het niet betekent dat zij hetzelfde zijn. Tevens is het nulpunt niet bekend.

# Hoofdstuk 4: Methodologie

---

In dit hoofdstuk zal worden uitgelegd hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden en op welke manier de data verzameld gaat worden.

Allereerst is er gekeken naar wat competentieprofielen eigenlijk zijn. Dit is gedaan deels door middel van document analyse en deels door een kwalitatief open interview . Dus ik heb geprobeerd door middel van beschikbare theorie en door middel van het interview met Pieta Rozema te kijken wat nou competentie profielen zijn, en hoe het bedrijf denkt dat competentieprofielen eruit moeten zien. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van de KPN Competentieset (1999). Deze zorgde voor de competenties om de competentie profielen te maken.

Om te kijken welke manieren er zijn om competentieprofielen te maken ben ik op zoek gegaan naar theoretische kaders die me er voorbeelden van konden geven. Deze heb ik gevonden in de persoon van Mansfield (1996). Deze gaf drie manieren voor het maken van competentieprofielen:

- the single job competency profile
- the one-size-fits-all competency profile
- the multiple job approach

Na dit te hebben gedaan, ben ik gaan kijken wat Service2Media nodig heeft voor een goed competentieprofiel die aansluit bij hun sector. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Kosten van het maken van profielen
- Complexiteit van profiel
- In beslag nemen van tijd
- Alomvattendheid van profiel
- Toepasbaarheid
- Data collectie
- Vertrouwen werknemers en managers in profielen
- Toepasbaarheid in sollicitaties en functiebeoordelingen
- Aantal werknemers

Aan de hand van deze gegevens kan ik kijken met welk theoretisch kader dit het meest overeenkomt. Hierdoor kan je uiteindelijk zeggen van welke theorie het bedrijf het beste gebruik van kan maken.

## 4.1. Documentanalyse

De onderzoeksmethode documentanalyse is van kwalitatieve aard. Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren (Reulink & Lindeman, 2005). Door middel van documentanalyse is het mogelijk om verschillende manieren van competentieprofielen te vergelijken. Hiermee zou je dus de beste manier kunnen vinden. Documentanalyse is te gebruiken als de gewenste informatie met andere dataverzamelmethodes zoals participerende observatie en interviewen, niet of zeer moeilijk te verkrijgen is. Of wanneer andere dataverzamelmethodes minder waardevolle gegevens opleveren: je kunt dan denken aan minder betrouwbare en/of minder geldige gegevens. Ook kunnen kosten en geld een rol spelen, als andere dataverzamelmethodes meer tijd en geld kosten. Na het opstellen van de competentieprofielen op de meegekregen manier is het noodzakelijk om vanuit de theorie te kijken naar manieren en die te vergelijken met je eigen manier. Dit kun je doen door de theoretische opzetten te ontleden in stappen. Deze stappen ga je weer vergelijken met je eigen stappen.

## 4.2. Kwalitatief interview; open interview

Een kwalitatief interview is gebaseerd op een reeks onderwerpen die diep besproken worden in plaats van het gebruik van gestandaardiseerde vragen zoals gebruikt wordt tijdens surveys (Babbie, 2007). Het is een interactie tussen interviewer en respondent waarin de interviewer van plan is vragen te stellen die kunnen helpen voor zijn onderzoek. Een dergelijke interview heeft plaatsgevonden op het hoofdkantoor van Service2Media in Enschede met HR-directrice Pieta Rozema. In dit Interview probeerde Pieta Rozema uit te leggen waarom ze competentieprofielen willen implementeren en wat voor competentieprofielen ze voor ogen hebben. Uiteindelijk is het een half-gestructureerd interview geworden. Dit is een interview met vrij veel speelruimte maar wel eentje met structuur in de gespreksvoering (Grit, 2005). Pieta Rozema gaf heel duidelijk aan wat ze wou en wat ze niet wou in de profielen. Ze gaf me zelfs al een competentieset waar ik mee moest werken. Het werd dus meer een opdracht die ik moest doen. Dat maakte het wat lastiger. Ik probeerde het interview te sturen zodat ik zoveel mogelijk de informatie kreeg die ik nodig had. Echt contact met de andere medewerkers van het bedrijf heb ik niet gehad. Uiteraard zijn er wel informele gesprekken geweest over het bedrijf maar die hadden niet of weinig betrekking op mijn opdracht. Op zich was dat ook niet nodig gezien het feit dat Pieta Rozema me de informatie gaf die nodig was voor de competentieprofielen; het overige moest ik uit de theorie halen.

# Hoofdstuk 5: Data & Resultaten

---

In dit hoofdstuk ga ik puntsgewijs bekijken wat Service2Media scoort op de hierboven genoemde criteria. Deze criteria zijn ook gebruikt voor de theoretische kaders en kan dus als hulpmiddel dienen om te bepalen welke theorie het best gebruikt kan worden door Service2Media.

## 5.1. Data

### **Datacollectie:**

Bij de datacollectie moet je denken aan het binnenhalen van gegevens en data. Is dit heel tijdrovend of niet? Maak je gebruik van externe bedrijven? Ga je heel uitgebreid te werk, dus wil je heel specifieke informatie of wil je wat oppervlakkigere informatie. In het geval van Service2Media kun je zeggen dat het niet een enorm groot bedrijf is, dat wil zeggen dat er niet veel verschillende functies zijn. Hierdoor hoef je dus niet veel data te verzamelen. De hulp van een extern bedrijf is niet nodig en veel informatie ligt voorhanden. Je kunt bijvoorbeeld heel gemakkelijk in contact komen met de managers, omdat die daar haast dagelijks rondlopen. Deze kun je interviewen om bijvoorbeeld op die manier data te verzamelen. Ook zijn functieomschrijvingen, sollicitatiecriteria en dergelijke niet een publiek geheim. Verder moet een competentieprofiel niet te groot zijn omdat hij nog te begrijpen moet zijn. Het is een software bedrijf en gebruikt deze voor praktische dingen zoals sollicitatie gesprekken en functioneringsgesprekken.

### **Tijdsinspanning:**

Tijdsinspanning is in dit geval de benodigde tijd die je gebruikt voor het maken van een competentieprofiel. In het geval van Service2media mag het niet teveel tijd kosten. Service2media heeft de focus op het technische gedeelte van de markt. Dit maakt het dat de prioriteiten ergens anders liggen. Dit blijkt ook wel uit het feit dat het HR gedeelte van Service2Media heel klein is. Tijd is geld, en de waarde die bedrijven als Service2media (kleine bedrijven) hechten aan HR is nog niet dermate groot dat tijd en moeite geen probleem zijn. Zo heb ik zelf meegemaakt dat er een strakke 'deadline' werd toegepast, en dat er twee maanden werd gegeven voor het maken van de competentie profielen; dat is weinig tijd.

### **Kosten:**

Wat mag het maken van een competentieprofiel kosten? Je kan ook zeggen wat is het een bedrijf waard om een competentieprofiel te ontwikkelen. Het kan heel duur worden als je de hulp inschakelt van ervaren (externe) bedrijven die je ondersteunen om een profiel te maken. Of zelfs beter, die het hele profiel voor je gaan maken. Dan ben je wel zeker van een professioneel competentieprofiel. Service2Media heeft zoals boven al aangegeven niet het geld en niet de volle nadruk op competentieprofielen. Het merendeel van de kosten zitten in hem in het ontwikkelen van technologieën. Hierdoor zijn ze ook groot geworden. Verder is het in deze tijd heel lastig om te concurreren als relatief klein bedrijf omdat er veel bedrijven zijn ingestapt in de markt, dit maakt het dat er niet veel geld beschikbaar is voor HR-tools. Dus is het logisch dat men gaat voor een goedkope optie.

## **Vertrouwen werknemers en managers in profielen :**

Om een competentieprofiel te maken kun je gebruik maken van interviews en enquêtes met werknemers of managers om zo data te verzamelen over de functies. In de drie profielen die hierboven genoemd worden, wordt dat de ene keer wel gedaan en de andere keer niet. Competentieprofielen kunnen gebruikt worden om trainingsprogramma's te maken om zo competenties die een werknemer niet beschikt, of niet goed beschikt te ontwikkelen. Belangrijk is dat de werknemers achter deze competenties staan. Anders kan de attitude ten opzichte van zo'n training niet goed zijn. Dus bedrijven moeten de afweging maken of ze de werknemers betrekken in dit proces of niet. Ook is het zo dat tijdens functioneringsgesprekken men heel anders kan kijken tegen de eisen die aan zijn functie worden gesteld. Dit kan zorgen voor een heel onprettige werksfeer. Service2Media heeft in eerste instantie niet de bedoeling om trainingsprogramma's te organiseren om competenties te ontwikkelen. Dit omdat het hele competentie gebeuren helemaal nieuw is. In eerste instantie zal het een tool zijn voor het soepeler laten verlopen van sollicitatie en functioneringsgesprekken. Het is wel handig om met de HR manager in conclaaf te gaan omdat deze bij bijna alle sollicitatie- en functioneringsgesprekken aanwezig zal zijn. Tevens, zij is degene die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de competentieprofielen. Dus gezegd kan worden dat het vertrouwen van de werknemers in de profielen niet dermate belangrijk is dat ze van alles op de hoogte moeten zijn.

### **Alomvattendheid van profiel:**

Met de alomvattendheid van een profiel word bedoeld wat een profiel allemaal gaat inhouden. Worden er technische componenten meegenomen? Hoe worden competenties gedefinieerd? Krijgt elke competentie verschillende niveaus? Wordt het een grote of kleine competentieprofiel? Geld het profiel voor een baan/functie of meerdere banen/functies? Dit zijn vragen waar je mee te maken kan krijgen. Service2Media heeft een paar functies die meerdere werknemers uitoefenen. Deze functies moeten onder de loep worden genomen omdat deze het meest een competentieprofiel nodig hebben (vooral sollicitatie- en functioneringsgesprekken). Meerdere functies binnen Service2Media bestaan uit één of twee personen. Deze hebben dus niet meteen een competentieprofiel nodig. Aangezien ze niet vaak gebruikt zullen worden. De profielen moeten zich dus richten op de belangrijke functies. Het is handig om een korte omschrijving van de functie te maken met daarbij zeven á acht competenties (dit om het niet te ingewikkeld te maken) die verschillende niveaus bevatten. Je kunt dus zeggen dat de profielen niet al te groot gemaakt moeten worden. Dit in verband met de kosten en de complexiteit.

### **Complexiteit van profiel:**

Met de complexiteit van een profiel bedoeld men of een profiel bestaat uit veel of weinig data, is het profiel overzichtelijk of juist niet overzichtelijk of is het profiel moeilijk uit leggen. Bij veel data kun je denken aan de hoeveelheid competenties die een profiel bevat of de uitleg die er bij die competenties gegeven worden. Wanneer een profiel complex is dan behoeft er meestal uitleg bij van een ervaren HR-professional. Dit is juist niet wat Service2Media nodig heeft. Service2media heeft profielen nodig die niet al te moeilijk zijn, zodat deze tijdens een sollicitatie- of functioneringsgesprek als checklist gebruikt kunnen worden en dus duidelijk moeten zijn. Ook moeten er niet teveel punten in zitten die je af moet gaan want anders wordt het sollicitatie- of functioneringsgesprek langdradig en niet duidelijk. Verder moet het profiel vooral begrijpelijk zijn.

### Toepasbaarheid op sollicitatie en functioneringsgesprekken:

Omdat Service2media dit als doel heeft met betrekking tot sollicitatie- en functioneringsgesprekken heb ik dit punt ook toegevoegd. Hiermee wordt bedoeld dat men tijdens sollicitatie- en functioneringsgesprekken een competentieprofiel bij de hand wil hebben als een soort van checklist om de werknemer aan te spiegelen. Dit houdt in dat het profiel simpel moet zijn en dus niet te moeilijk. Ook moet het profiel overzichtelijk zijn zodat je snel de benodigde competenties kan vinden. Voor een manager die de sollicitatie- en functioneringsgesprekken afneemt is dit wel handig.

### Geschiktheid voor hoeveelheid werknemers:

Met de geschiktheid voor het aantal werknemers wordt bedoeld of de competentieprofielen die je maakt wel geschikt zijn voor de hoeveelheid werknemers die je hebt. Het kan namelijk zo zijn dat je een enorm groot bedrijf hebt met heel veel specifieke functies maar dat je veel te algemene competentie profielen hebt. Hiermee kun je jou werknemers niet goed beoordelen omdat het niet effectief is. Service2Media heeft relatief gezien niet veel werknemers. Het is een jong bedrijf die nog steeds in ontwikkeling is. Het heeft dus niet enorm veel functies die een competentieprofiel behoeven. Alleen het is wel een bedrijf dat veel gericht is op software ontwikkeling en technologische ontwikkelingen, dus de competentieprofielen moeten wel specifiek zijn. Op basis van bovenstaande heb ik het onderstaande schema gemaakt met betrekking tot Service2Media (indicatoren).

	Service2Media (eigen systeem)
Datacollectie	-
Time consuming	-
Kosten	-
Vertrouwen werknemers en managers	-
Alomvattendheid	+
Complexiteit	-
Toepasbaarheid sollicitaties/ functiebeoordelingen	+
Aantal werknemers	-

## 5.2. Resultaten

Als je de drie theoretische kaders naast het systeem van Service2Media legt, dan zie je zowel overeenkomsten als verschillen.

Ga je kijken naar de 'Single Job' competentie model en Service2media dan valt op dat ze maar op twee van de acht indicatoren overeenkomen. Dit is niet veel en je mag er dus vanuit gaan dat dit theoretische kader niet geschikt is voor hetgeen Service2Media zoekt.

Ditzelfde ga je doen bij de 'Multiple Job' approach. Deze wordt ook vergeleken met Service2media. Hier zie je dat vier van de acht indicatoren overeenkomen. Dit is precies de helft van de indicatoren. Dit is al een stuk beter dan de twee indicatoren die overeenkomen bij de 'Single Job' competentiemodel.

Het laatste model is de 'one size fits all' model. Dit model doet het nog beter dan de andere twee modellen. Deze komt op vijf punten overeen met de benodigdheden van Service2Media. Deze is dus als je puur naar de resultaten kijkt, het model dat het beste past bij de benodigdheden van een bedrijf als Service2Media.

# Hoofdstuk 6: Conclusie en Beperkingen

In dit hoofdstuk zal er aandacht zijn voor de conclusie en beperkingen van dit verslag. Er is in dit onderzoek gekeken naar een optimale manier van competentie bouwen voor Service2Media. In dit hoofdstuk wordt er geprobeerd zo'n volledig mogelijk antwoord te geven op de centrale hoofdvraag van dit onderzoek :

*Is er een optimale manier voor Service2Media om competentieprofielen te maken?*

## 6.1. Conclusie

Om een goede conclusie te krijgen moet je gaan proberen te kijken wat nou het beste theoretische kader is wat bij Service2Media past. Als je puur kijkt naar de overeenkomsten en verschillen tussen de drie theoretische profielen en het systeem dat het best bij Service2Media past dan krijg je een hele simpele vergelijking. Je gaat kijken naar specifieke punten in de theoretische kaders die je kan vergelijken met elkaar en met het systeem dat het beste is voor Service2Media. Dus als het profiel van Service2media met een van deze theorieën veel overeenkomsten heeft, dan kun je zeggen dat deze theorie het best bij Service2Media past. Hieronder een schema met alle modellen:

	Single Job competency model	One size fits all model	Multiple job approach	Service2Media (eigen systeem)
Datacollectie	+	-	-	-
Time consuming	+	-	+	-
Kosten	+	-	+	-
Vertrouwen werknemers en managers	+	-	-	-
Alomvattendheid	-	+	+	+
Complexiteit	+	-	+	-
Toepasbaarheid sollicitaties/ functiebeoordelingen	+	-	+	+
Aantal werknemers	-	+	+	-



Zoals in bovenstaand schema is te zien dat het 'Single Job' competentiemodel op twee punten overeen komt met die van Service2Media, wat deze ongeschikt maakt voor Service2Media. Dan blijven dus de 'one size fits all' model en de 'multiple job approach' over. Het 'one size fits all' model komt met zes van de acht punten overeen. Dat is aardig veel. De 'multiple job approach' komt met vier van de acht punten overeen. Dat is dus minder dan het 'one size fits all' model. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de 'one size fits all approach' het dichtste bij komt met hetgeen Service2Media zoekt. Dus als een keuze gemaakt moet worden tussen de drie theoretische kaders voor het maken van competentieprofielen, dan is de 'one size fits all approach' de beste, want deze is het meest optimaal en past het best bij Service2Media.

Op basis van deze bevindingen kan Service2Media in de toekomst een competentieprofiel laten maken met als uitgangspunt de 'one size fits all' benadering. Dit is in onderstaand schema direct te zien aan de zes ingekleurde indicatoren:

	One size fits all model	Service2Media (eigen systeem)
<b>Datacollectie</b>	-	-
<b>Time consuming</b>	-	-
<b>Kosten</b>	-	-
<b>Vertrouwen werknemers en managers</b>	-	-
<b>Alomvattendheid</b>	+	+
<b>Complexiteit</b>	-	-
<b>Toepasbaarheid sollicitaties/ functiebeoordelingen</b>	-	+
<b>Aantal werknemers</b>	+	-

## 6.2. Beperkingen

In het onderzoek zijn er een aantal beperkingen waar ik aandacht aan wil besteden,

Het feit dat ik enorm weinig tijd heb gekregen voor het verslag van mijn begeleidster (twee maanden) zorgt ervoor dat de informatie die ik heb niet genoeg is. Ook is het zo dat doordat ik aan mijn master moet beginnen, ik heel beperkt ben in wat ik kan onderzoeken en wat niet, aangezien de tijd begon te dringen.

De opdracht die ik heb meegekregen vanuit het bedrijf Service2Media was dat ik competentieprofielen moest maken voor een x aantal functies van het bedrijf. Dit is niet echt een goede bachelor opdracht. Het is veel te praktisch en te weinig theoretisch. Dit heeft me enorm

belemmerd in het maken van een goed verslag. Dit was ook een van de redenen dat ik in tijdnood ben gekomen.

Verder kreeg ik niet de begeleiding die gewenst was. Mijn begeleidster was uitermate druk. Nadat we een data hadden afgesproken kwam ze niet opdagen, ook werd er vaak op de mail niet of te laat gereageerd. Dit maakte het moeilijk voor me om vooruit te komen met de opdracht.

De tabel die gemaakt is in het verslag met de vergelijkingen van de drie profielen heeft ook beperkingen. Als je een indicator een plusje geeft bij het ene theoretische kader en je geeft dezelfde indicator bij het andere theoretische kader een minnetje dan is het moeilijk om te bepalen wat nou relatief gezien het verschil is tussen de twee. Je weet bijvoorbeeld niet wat het nulpunt is.

Ook is de keuze voor het ene theoretische kader ten opzichte van de andere niet helemaal goed. Bij de keuze die gemaakt is (one size fits all approach) , komt de indicator die het belangrijkste is (toepasbaarheid sollicitatie/functiebeoordelingen) niet overeen met de behoeften van Service2Media. Dus de zwaarte van een indicator wordt niet meegenomen waar dit eigenlijk wel moet. Hierin zou je gebruik moeten maken van SMART (Goodwin & Wright, 2004). Hierbij ga je de indicatoren gewichten geven om het keuzeproces beter te maken. Maar helaas was hier door tijdnood en omstandigheden geen ruimte meer voor.

# Reflectie

---

Nu zijn we aanbeland bij de reflectie van mijn onderzoek. Terugkijkend op mijn onderzoek heb ik gemengde gevoelens. Aan de ene kant ben ik blij dat ik het af heb kunnen ronden, maar aan de andere kant heb ik het gevoel dat ik er meer uit had kunnen halen; en dat is frustrerend.

In eerste instantie was ik heel tevreden met de opdracht omdat ik terecht kon bij mijn oude werkgever. Na overleg met mijn begeleider kwam ik er achter dat de opdracht eigenlijk te praktisch was en te weinig theoretisch. Ik moest competentieprofielen gaan maken voor Service2Media. Maar ik wou de opdracht niet meteen loslaten omdat het aardig wat moeite gekost heeft om überhaupt een opdracht te krijgen en omdat we samen dachten dat we er wel een theoretische draai aan konden geven. Toen is er in overleg met mijn begeleider besloten om het toch te doen. Dit heeft achteraf kleine tegenslagen opgeleverd. Doordat de opdracht niet theoretisch genoeg was, was het heel moeilijk om voorruit te komen. Het bedrijf verwachtte wat van me, en mijn opdracht eiste iets heel anders van me. Hierdoor raakte ik tussen wal en schip. Naarmate de tijd vorderde kwam ik er achter dat ik ook niet veel aan mijn begeleidster bij het bedrijf had omdat ze enorm druk was en ze heel weinig in Enschede kwam. Ook reageerde ze vaak niet of nauwelijks op de mail. Dit maakte het allemaal nog moeilijker. Verder kreeg ik voor de opdracht zelf weinig tijd van mijn begeleidster omdat ze zelf ook een deadline had bij haar supervisor. Dit zorgde voor veel stress.

Een kritisch punt is het feit dat er in mijn vergelijking van de theoretische kaders met de benodigde indicatoren van Service2Media geen gebruik is gemaakt van SMART. Bij dit systeem ga je de indicatoren gewichten geven om het keuzeproces beter te maken. Maar helaas was hier door tijdnoed en omstandigheden geen ruimte meer voor. Het zou de theorie nog sterker maken.

Bij het bedrijf zelf heb ik een mooie tijd gehad. Er waren veel leuke en gezellige collega's en als ik iets nodig had dan kon ik altijd bij hun terecht. Ik kreeg genoeg vrijheid om ook nog bezig te gaan met school, aangezien er ook nog vakken en toetsen waren die ik nog moest doen. Daarin had ik niets te klagen.

Al met al is het voor mij niet echt geworden van wat ik er van verwacht had. Wel wil ik graag het positieve eruit halen en hiervan leren. Helemaal met het oog op de masterscriptie die volgens velen vele malen moeilijker is dan de bachelorscriptie. Ik heb geleerd van de afgelopen periode en hopelijk gaat het tijdens mijn master soepeler en kan ik me nog meer ontwikkelen.

# Referenties

---

ABN AMRO. (2012). *IT-services en software*. ABN AMRO.

Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Wadsworth

Grit, R. (2005). *Projectmanagement*. Wolter-noordhof.

Grit, R. (2012). *Competentiemanagement*. Noordhof Uitgevers.

Lankhuijzen, E.S.K & Thijssen, J.G.L. (2000). *Veranderingen in het denken over loopbaanontwikkeling*. In: K.Stokking et al (Eds.), *Van onderwijs naar leren* (pp. 273-286). Amersfoort/Leuven: Garant.

Lehman, J. (2008). Magic Quadrants and MarketScopes: How Gartner Evaluates Vendors Within a Market. Gartner.

Lindeman, R. &. (2005, November 23). Dictaat kwalitatief onderzoek.

Maes, G. (2011, April 29). *Workdesign: uitdaging voor HRM* ?/! Antwerpen, België.

Mintzberg, H. (1983), *Organisatiestructuren*, – Schoonhoven : Academic Service  
Pugh, D.S., en D.J. Hickson (1976), *Organizational Structure in its Context*, – Farnborough Hants : Saxon House

Nieuwenhuis, M. (2002). *The art of management, Deel 1 strategie en structuur*.

P.Goodwin, G. Wright: *Decision Analysis for Management Judgment*, 3rd edition 2004, Wiley & Sons, isbn 0-470-86108-6

S.Mansfield, R. (1996, Spring). Building Competency Models: Approaches for HR-Professionals. *Human Resource Management* , pp. 7-18.

Van Beirendonck, L., *Beoordelen en ontwikkelen van competenties*, Acco, 1999, 189 pagina's.

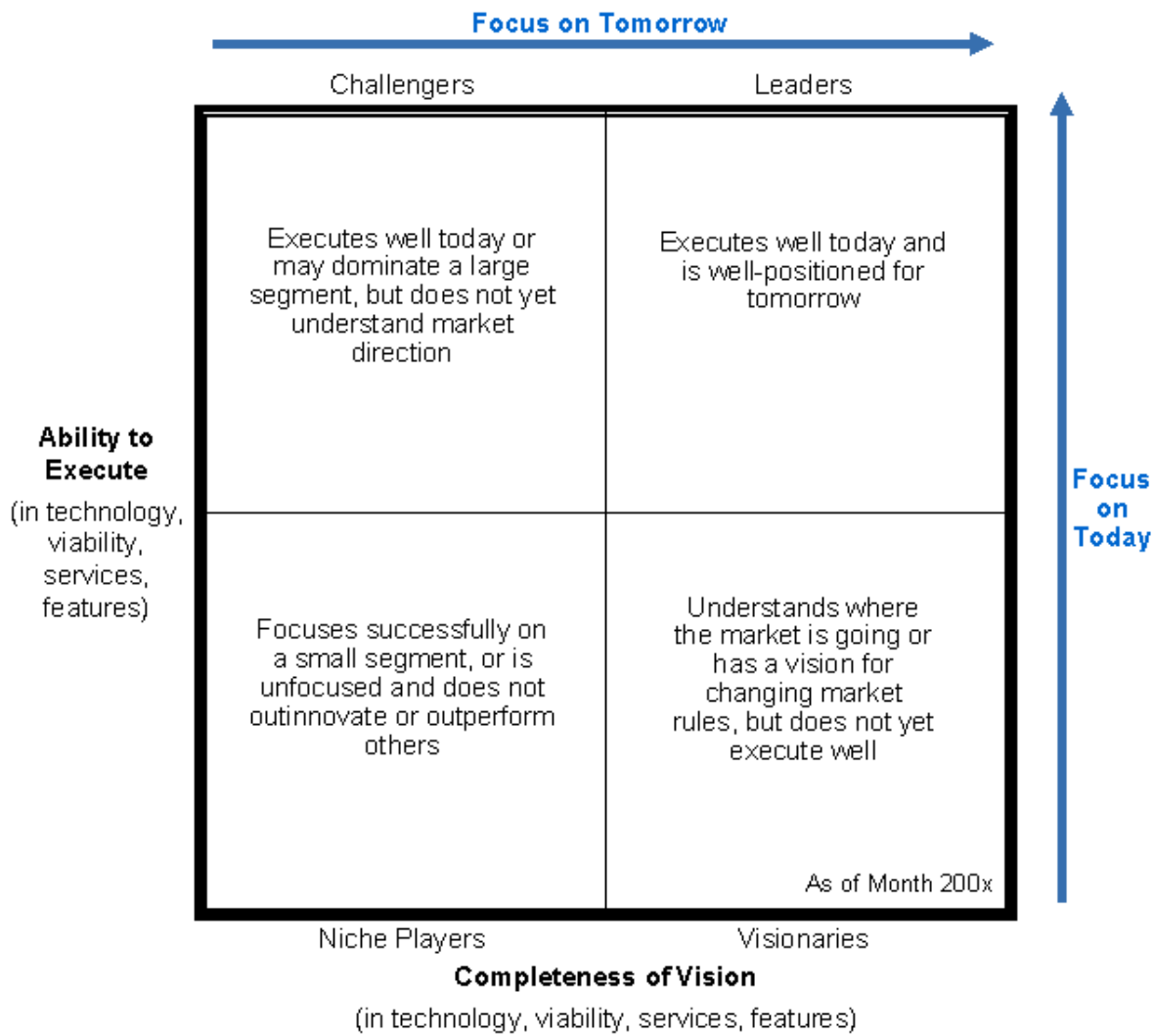
[www.abnamro.nl](http://www.abnamro.nl)

[www.service2media.com](http://www.service2media.com)

## Bijlage 1: Gartner's Magic Quadrant

In June 2011 Service2Media was positioned as a "Niche Player" in Gartner's Magic Quadrant for Mobile Consumer Application Platform or MCAP. Hieronder twee grafische weergaven van de Magic Quadrant welke behandeld is in hoofdstuk 1.





## Bijlage 2: Interview Pieta Rozema

Het interview met Pieta Rozema is heel waardevol gebleken voor het onderzoek. Ze kwam met aanbevelingen en mogelijke oplossingen. Allereerst kwam naar voren dat Service2Media op zoek was naar een manier om de sollicitatie procedure makkelijker en overzichtelijker te maken. Ook woude ze een tool hebben om de functioneringsgesprekken aan te kunnen spiegelen. Dus met andere woorden om een lijst te hebben met specifieke competenties die een werknemer moet bezitten in zijn functie. Het functioneren van een persoon moet je kunnen spiegelen aan de competenties om te kijken of die overeenkomen of dat die juist niet overeenkomen. Dit alles wou men efficiënter doen. Het succes van een onderneming wordt steeds meer bepaald door de mate waarin een organisatie in staat is om innovatief te zijn, flexibel te reageren op veranderingen en creatief gebruik te maken van informatie en technologie. Dit stelt enerzijds hoge eisen aan de individuele kwaliteiten van medewerkers, maar anderzijds ook aan de manier waarop de organisatie omgaat met deze kwaliteiten. Competentiemanagement betekent dat tijdig in beeld wordt gebracht welke de vereiste competenties en competentieprofielen voor de toekomst zijn om vervolgens te zorgen dat deze competenties op het goede moment beschikbaar zijn. Doordat een organisatie aangeeft welke bekwaamheden of competenties van belang zijn voor het uitoefenen van de functie, is het voor de medewerker duidelijk op welke competenties hij zich moet richten voor het vervullen van zijn functie. Pieta zei dat het bedrijf aardig wat tegenslagen heeft gekend door de financiële crisis en dat men daardoor liever niet een dure instantie wil inhuren voor het maken van de competentie profielen. Dit is ook één van de redenen geweest waarom ze met mij in zee zijn gegaan. Het hele proces mocht in ieder geval niet teveel kosten. Ze bood haar hulp aan en ze zei dat ze al wat gevonden had wat ideaal was. Ze was in het bezit gekomen van een competentie set van een workshop van KPN en ze had graag dat ik die competenties ging gebruiken om competentie profielen te gaan maken voor de belangrijke functies binnen Service2Media. Dit deed ze omdat ze vond dat deze competenties geschikt waren voor de functies binnen Service2Media. Het ging niet om alle functies binnen S2M omdat sommige functies bijvoorbeeld bestonden uit één persoon of omdat sommige functies voor het bedrijf niet een dermate belangrijke lading hadden dat ze een specifieke competentieprofiel nodig hadden. Ik vroeg haar hoe ze wou dat zo'n profiel er ongeveer uit moest zien. Pieta zei dat ze graag een korte functie omschrijving wou hebben met daarbij een aantal competenties. Ze dacht hierbij aan ongeveer acht tot twaalf competenties. Dit om het niet te beknopt te krijgen zodat niet alles gedekt wordt maar ook niet te groot dat het onoverzichtelijk wordt. "Het gaat erom dat het efficiënter wordt zonder dat de kwaliteit hard achteruit gaat". Verder stond er in de competentieset van KPN ook niveaus aangegeven van de sterkte van een competentie. Deze vond ze ook belangrijk omdat een competentie bij meerdere functies aanwezig kan zijn en er dus een onderscheid moet worden gemaakt in sterkte van aanwezigheid. Pieta gaf als voorbeeld de project manager die enorm klant gericht moet zijn (niveau vier) omdat hij veel in contact is met de klant ten opzichte van de architect die dat ook moet zijn maar dan minder dwingend (niveau twee). Zo heb je bij elke competentie wel een mate van aanwezigheid. De designer die goed conceptueel moet kunnen denken (niveau drie) omdat hij zijn gedachten op dagelijkse basis moet kunnen uitdrukken in vergelijking met de lead developer die dat wat minder moet hebben (niveau 1).