

AAN DE SLAG MET TALENTMANAGEMENT

HERKEN EN BENUT TALENT

een publicatie van

HFMtalentindex



Voor wie is dit e-book bedoeld

Dit e-book is bedoeld voor HR-managers en HR-professionals die aan de slag willen met talentmanagement in hun organisatie of daar een volgende stap in willen zetten.

Wilt u talentmanagement steviger op de kaart zetten in uw organisatie, maar vindt u het lastig om daar praktisch handen en voeten aan te geven? Dit e-book biedt u tips en inzichten die u verder op weg helpen.

Een greep uit de onderwerpen die in dit e-book aan bod komen:

- Herken snel de echte talenten van sollicitanten
- Investeer gericht in de ontwikkeling van medewerkers
- 7 tips om draagvlak te creëren voor talentmanagement

Heeft u na het lezen van dit e-book vragen over talentmanagement in uw organisatie? Onze adviseurs denken graag met u mee.

Bel 023 548 4000 voor een vrijblijvende kennismaking met een van onze adviseurs.

Over de auteurs



Drs. Jan Meijning is senior organisatiepsycholoog en accountmanager bij HFM. Na het afronden van zijn opleiding psychologie aan de Universiteit van Amsterdam begon Jan begin jaren negentig als assessmentpsycholoog bij het selectiecentrum van de Nederlandse marine. Sindsdien heeft hij gedurende 20 jaar bij verschillende adviesbureaus voor grote opdrachtgevers gewerkt. Jan helpt klanten van HFM om hun ambities te realiseren door de juiste mensen te selecteren en talenten van medewerkers te ontwikkelen.



Drs. Ellen Lammers is senior organisatiepsycholoog en accountmanager bij HFM. Voordat Ellen als adviseur aan de slag ging, werkte ze in een commerciële en leidinggevende functie. Daarna is zij zich meer gaan richten op personeelsvraagstukken, met name op het gebied van persoonlijke ontwikkeling van managers en medewerkers. Bij HFM helpt Ellen klanten met vragen op het gebied van selectie, ontwikkeling en talentmanagement.



Drs. David Verhagen is organisatiepsycholoog en sales consultant bij HFM. David studeerde af aan de Universiteit van Amsterdam, in zowel de klinische psychologie als de organisatiepsychologie. Hij deed ervaring op in de geestelijke gezondheidszorg en later als assessmentpsycholoog. Hij werkt inmiddels zes jaar als psycholoog. David heeft binnen HFM een commerciële rol. Hij helpt nieuwe opdrachtgevers bij het realiseren van effectieve selectie- en ontwikkelprocessen.

Inhoudsopgave

Waarom talentmanagement? / 5

HR in control / 10

Wat is talent? / 14

Stel vast welke talenten uw organisatie succes brengen / 20

Talentgericht selecteren / 25

Talentgericht ontwikkelen / 30

Maak opbrengsten meetbaar / 34

Zeven tips om draagvlak voor talentmanagement te creëren / 36

Hoe HFM u kan helpen / 41

HOOFDSTUK 1

WAAROM TALENTMANAGEMENT?



Talentmanagement: het doelgericht aantrekken, vasthouden en ontwikkelen van personeel om de strategische organisatiedoelen te realiseren. Op alle niveaus in de organisatie. Nu en in de toekomst.

Talentmanagement staat bij veel HR-managers hoog op de agenda. Waarschijnlijk zit u zelf ook vol ambities op dit gebied. Maar hoe vertaalt u deze naar de praktijk? Vanuit alle hoeken van uw organisatie schreeuwen andere prioriteiten dagelijks om uw aandacht. Budgetten staan onder druk. Voor u het weet, bent u een jaar verder en is talentmanagement nog steeds een papieren ambitie. Gelukkig kunt u met de juiste focus en de juiste hulpmiddelen in korte tijd veel bereiken.

Als talentmanagement in uw organisatie nog in de kinderschoenen staat, dan staat u niet alleen. Uit onderzoek van Vergouwen Overduin en de Nyenrode Business Universiteit (2012) blijkt dat 60% van de organisaties in Nederland niet goed weet welke talenten nodig zijn om succes te boeken. Organisaties hebben bovendien weinig systematische processen en procedures om talent te identificeren, ontwikkelen en gericht in te zetten.

60%

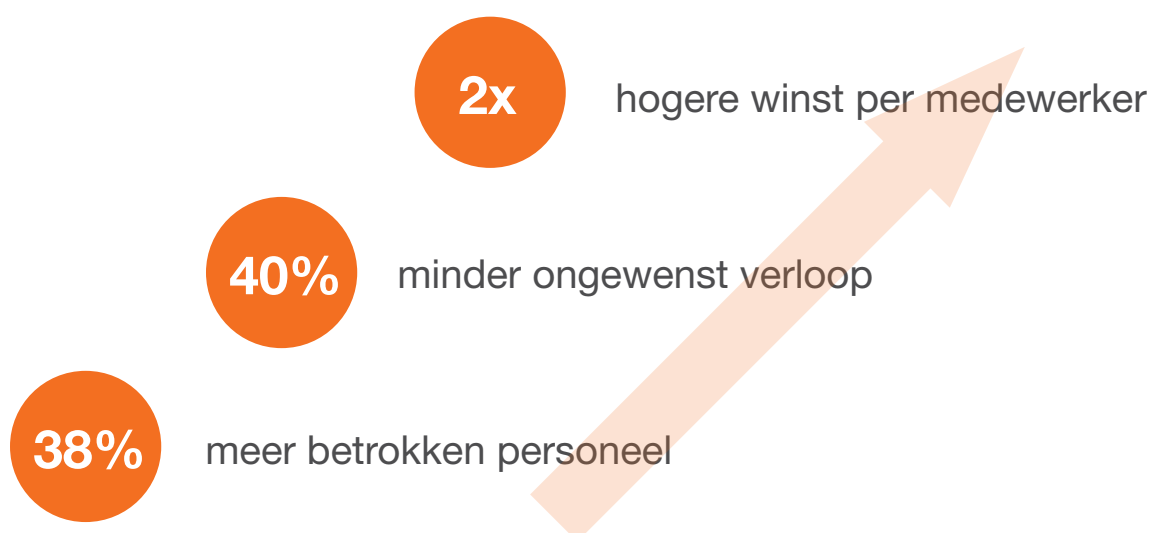
van de organisaties in Nederland weet niet goed welke talenten nodig zijn om succes te boeken.



Organisaties die talentmanagement wél succesvol inzetten, behalen daarmee een groot concurrentievoordeel. Organisaties met een strategisch talentmanagementprogramma hebben gemiddeld een twee keer hogere winst per medewerker, 40% minder verloop en 38% meer betrokken personeel (onderzoek Bersin & Associates, 2011).

De komende jaren wordt talentmanagement steeds minder een 'nice-to-have', maar een voorwaarde om als organisatie succesvol te blijven. In 2015 wordt in Nederland een tekort van 500.000 medewerkers verwacht, van wie 300.000 hoogopgeleid (Intelligence Group, 2011). Met name voor specialistische functies en leiderschapsposities wordt talent steeds schaarser. De noodzaak om talent vroeg te herkennen en gericht te benutten, wordt daarmee steeds groter.

Organisaties met een strategisch talentmanagementprogramma hebben...



Vier redenen om nu te investeren in talentmanagement

1 Investeren in de juiste mensen en ongewenst verloop verlagen

Door de naderende schaarste aan personeel wordt het steeds belangrijker om niet onterecht de juiste kandidaten af te wijzen. Maar u wilt ook niet overhaast de verkeerde mensen aannemen. Uit een enquête van HFM onder 287 HR-managers blijkt dat meer dan 65% van hen vindt dat er nog te vaak verkeerde selectiebeslissingen worden genomen in hun organisatie. Zij willen het selectieproces versnellen en toch betere beslissingen nemen.

65%

van de HR-managers vindt dat er nog te vaak verkeerde **selectiebeslissingen** worden genomen in hun organisatie



2 Goede medewerkers behouden en hun talenten benutten

Veel organisaties worden gedwongen om steeds meer werk met minder mensen te doen. Daarom vraagt de ontwikkeling van talent steeds meer aandacht. Werknemers, met name die van jongere generaties, stellen ook hogere eisen op dit gebied. Alleen de werkgevers die voldoende ontwikkelmogelijkheden bieden, slagen erin om hun toppers te behouden. Latente werkzoekenden zijn via social media steeds makkelijker te benaderen en te verleiden door concurrenten.

3

Toekomstbestendig maken van uw organisatie op alle niveaus

Veel organisaties zijn sterk in beweging. In veel sectoren worden andere eisen aan medewerkers gesteld dan voorheen. Of het nu gaat om de techniek of de ICT, waar technische professionals steeds meer direct contact hebben met de klant. Of de retail, waar medewerkers op de winkelvloer steeds proactiever op de klant moeten afstappen. Om zulke veranderingen succesvol te realiseren, moet u weten welke medewerkers het gewenste gedrag in zich hebben en hoe u hun talenten gericht ontwikkelt. Als u de talenten van uw medewerkers kent, zet u hen gericht in hun kracht, in een rol die bij hen past.

“Zonder gedragsverandering geen organisatieverandering. Gedrag komt voort uit **talent**. Een organisatieverandering begint daarom met inzicht in talent.”

4

Tijdig klaarstomen van opvolgers voor sleutelposities

Door de naderende krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds belangrijker om aandacht te besteden aan de interne doorstroom van talentvolle medewerkers. Door vroegtijdig vast te stellen welke medewerkers op termijn kunnen doorgroeien naar sleutelposities, kunt u gericht investeren in hun ontwikkeling. U heeft daardoor tijdig goede opvolgers in de startblokken staan.

HOOFDSTUK 2

HR IN CONTROL



Talentmanagement is niet een ‘extra’ HR-programma, maar een integraal onderdeel van de **organisatiestrategie**. Voor HR is het een uitgelezen kans om haar impact op het succes van de organisatie te vergroten.

Het succes van uw organisatie wordt bepaald door de talenten van uw mensen. Alleen door precies te weten waar hun talenten liggen, krijgt u de juiste persoon op de juiste plek. En alleen door echt te begrijpen wat medewerkers drijft, kunt u hen in hun kracht zetten.

Effectief talentmanagement begint daarom met inzicht in talent. Als u inzicht heeft in talent, kunt u sturen op een goede invulling van functies en richting geven aan de ontwikkeling van medewerkers.

Juist op dit punt kan HR haar toegevoegde waarde bewijzen. Door meetbaar en voorspelbaar te maken wat u wel en niet van sollicitanten en medewerkers kunt verwachten. Door managers te voeden met deze informatie. En door het zo makkelijk mogelijk voor hen te maken om gebruik te maken van deze informatie.

Talentmanagement moet zaken eenvoudiger maken, niet ingewikkelder.

HR in control: van brandjesblusser naar business partner

Talentmanagement verbindt de doelen van uw organisatie aan de talenten van medewerkers. Het is niet een 'extra' HR-programma, maar een integraal onderdeel van de organisatiestrategie. Voor HR is het daarmee een uitgelezen kans om haar impact op het succes van de organisatie te vergroten.

Die ambitie is er al langer. Uit de Talent Edge Survey van Deloitte blijkt dat 80% van de HR-directeuren en HR-managers graag strategisch business partner wil zijn. Slechts 4% vindt dat zij dat ook werkelijk is. HR ziet zichzelf in de praktijk nu vooral als 'emergency responder': een dienstverlenende, reactieve brandjesblusser.

Het maken van de stap naar strategische business partner vraagt om sturingsinformatie. Sturingsinformatie over de talenten van medewerkers. Welke talenten heeft uw organisatie aan boord? Wat zijn de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers? Als u weet welke talenten nodig zijn en welke talenten uw organisatie in huis heeft, kunt u gericht sturen op de instroom en doorstroom van medewerkers. U krijgt meer impact in uw organisatie omdat u uw interne stakeholders kunt voorzien van waardevolle informatie die hen helpt om beslissingen te nemen.

**80%**

van de HR-directeuren en HR-managers **wil** graag strategisch business partner zijn

**4%**

van de HR-directeuren en HR-managers vindt dat zij daadwerkelijk strategisch business partner **zijn**

Talentmanagement gaat niet alleen over toptalenten

Een valkuil bij talentmanagement is om u alleen te richten op de ‘toptalenten’; medewerkers met uitzonderlijk veel talent, die op termijn kunnen doorstromen naar een (senior) managementpositie. Organisaties die talentmanagement effectief toepassen, kijken juist in brede zin naar de talenten van alle medewerkers.

Daarmee is niet gezegd dat u evenveel zou moeten investeren in de talenten van elke medewerker; de ene functie heeft meer impact op het bedrijfsresultaat dan de andere en rechtvaardigt daarmee een grotere investering. Maar ten onrechte worden sleutelfuncties vaak gelijkgesteld aan managementfuncties.

Ter illustratie: voor een retailorganisatie die meer proactieve verkoop wil stimuleren, is juist de medewerker op de winkelvloer een sleutelfunctie in het realiseren van haar strategie. Het management kan nog zulke mooie plannen vormen, als de winkelmedewerker in de vestiging niet op klanten afstapt, komt er van de strategie weinig terecht. Een hogere omzet begint in dit geval bij de talenten van de winkelmedewerker.

Wat is talent?

Dat brengt ons bij de volgende vraag: wat is talent eigenlijk? En wat is het niet? In het volgende hoofdstuk staan we stil bij deze vragen. Een duidelijke definitie van talent helpt om in een gemeenschappelijke taal over de kwaliteiten en de ontwikkelmogelijkheden van uw medewerkers te praten.

HOOFDSTUK 3

WAT IS TALENT?



Talentmanagement zou zich niet moeten beperken tot high-potentials, maar is een strategie om medewerkers organisatiebreed in hun kracht te zetten.

Het woord ‘talent’ wordt op twee manieren gebruikt:

- om een **persoon** aan te duiden (‘zij is een echt toptalent’)
- om een **eigenschap** van een persoon te omschrijven (‘zij heeft talent voor organiseren’).

Wij gaan hier uit van de tweede definitie: **talent als eigenschap**.

Dit sluit aan bij de visie op talentmanagement die we eerder beschreven:

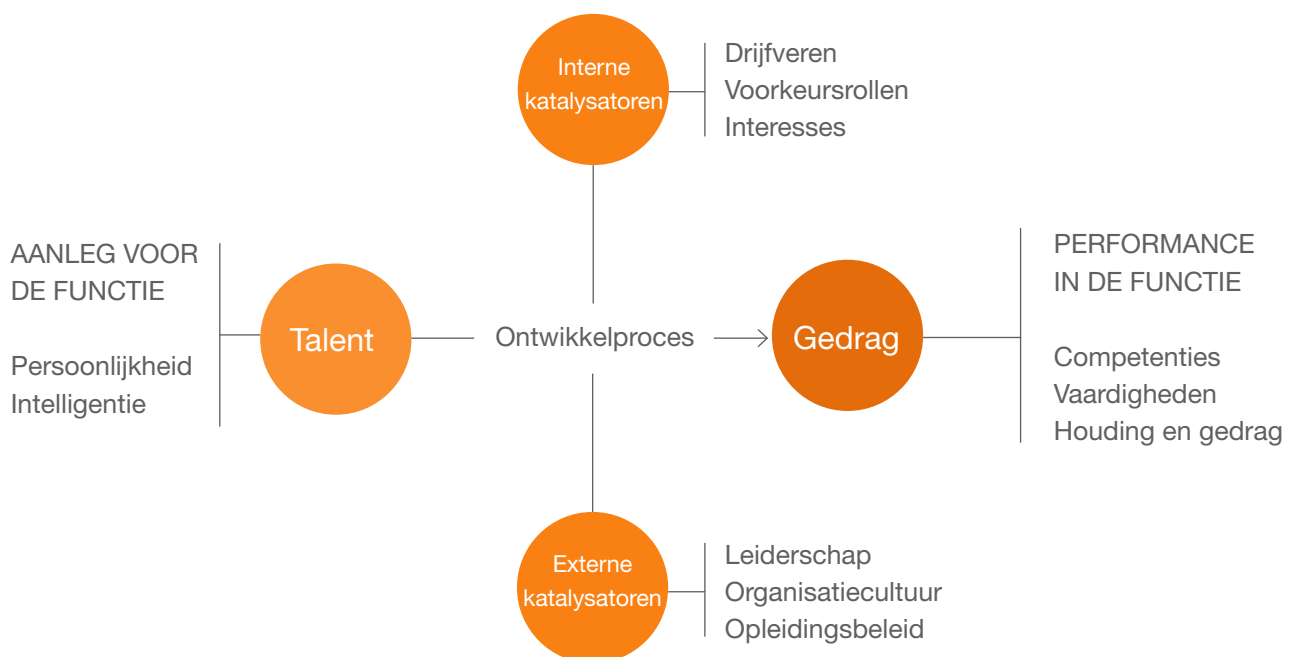
talentmanagement zou zich niet moeten beperken tot high-potentials of toptalenten, maar is een strategie om medewerkers organisatiebreed beter te laten presteren en de ruimte te geven voor zelfontplooiing. Wat hun functie ook is en wat hun talenten ook zijn.

Natuurlijk kan het in de praktijk verstandig zijn om in eerste instantie te focussen op een bepaalde functiegroep. Maar het uitgangspunt blijft hetzelfde: elke medewerker kan talenten hebben die doorslaggevend zijn voor het realiseren van de organisatiestrategie. Of het nu gaat om een medewerker op de winkelvloer, een accountant, een monteur of een verzorgende aan het bed.

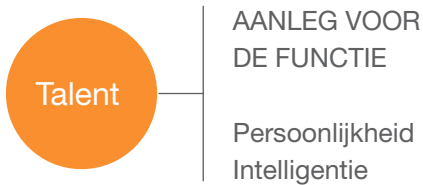
Talent als eigenschap, wat bedoelen we daar precies mee?

Talent is het in de persoonlijkheid verankerde vermogen om met gerichte inspanning, ondersteuning en ontwikkeling een bepaald soort gedrag tot hoog niveau te ontwikkelen.

Deze definitie van talent is opgebouwd uit een aantal elementen, die schematisch zijn weergegeven in het **HFM Talentmodel**:



We lichten de elementen van het **HFM Talentmodel** hierna een voor een toe.



Talent is in de persoonlijkheid verankerd. Dat wil zeggen dat talent een grotendeels aangeboren, redelijk onveranderlijke eigenschap is. Intelligentie speelt daarbij ook een rol. Talent voor iets hebben betekent: **aanleg** hebben om daar goed in te worden.

Voorbeeld: iemand die van nature erg analytisch en zorgvuldig is ingesteld en veel cijfermatig inzicht heeft, kan zich tot een uitstekende accountant ontwikkelen. Als die accountant qua persoonlijkheid liever op de achtergrond blijft, zal het hem echter veel moeite kosten om zich te ontwikkelen tot een proactieve business partner voor klanten.



Talent vraagt om inspanning en ontwikkeling om zichtbaar te worden in het gedrag. Iemand moet ook de drijfveren en de interesses hebben om talent in de praktijk te brengen en te ontwikkelen. We noemen dit **interne katalysatoren**.

Voorbeeld: een vakspecialist die talent heeft om leiding te geven aan anderen, moet dat ook leuk vinden om te doen. We kennen allemaal de specialist die op een gegeven moment de stap maakt naar een leidinggevende functie “omdat het een logische stap is”, maar vervolgens ontdekt dat hij liever in de inhoud was gebleven. Zo’n persoon heeft misschien wel de juiste aanleg (het talent) om leiding te geven, maar niet de drijfveren om dat talent ook dagelijks in de praktijk te brengen.



Het ontwikkelen van talent vraagt ook om ondersteuning uit de omgeving. Die ondersteuning moet komen van de leidinggevende, van collega's en van trainingen en opleidingen. We noemen dit **externe katalysatoren**.

Voorbeeld: een jonge accountmanager in een salesgedreven organisatie is van nature goed in het op- en uitbouwen van relaties. Het leggen en onderhouden van contact gaat hem dan ook gemakkelijk af. Maar hij vindt het soms nog lastig om naar de opdracht te vragen. Dat is gedrag dat hij makkelijk kan aanleren, bijvoorbeeld met een training salesvaardigheden en tips van zijn leidinggevende.



Talent uit zich in gedrag. Dat kan bijvoorbeeld een competentie zijn als sturen of overtuigen. Naast het aangeboren talent spelen ook verworven kennis en ervaring daarin mee.

Voorbeeld: kandidaten voor een management-traineeship hebben vaak nog weinig kans gehad om hun sturende vermogen te ontwikkelen. De aanleg is er bij sommige trainees wel. Maar in de praktijk hebben zij er nog weinig ervaring mee. In dit geval heeft het daarom relatief weinig waarde om de huidige performance van een kandidaat in een rollenspel of praktijksituatie te beoordelen. Het onderliggende, nog te ontwikkelen talent heeft veel meer voorspellende waarde voor het toekomstige succes van de trainee.

Wat betekent deze definitie van talent als u de juiste mensen in huis wilt halen of als u medewerkers gericht wilt stimuleren en ondersteunen in hun ontwikkeling? In de volgende hoofdstukken gaan we in op verschillende aspecten van talentmanagement.

HOOFDSTUK 4

**STEL VAST
WELKE TALENTEN
UW ORGANISATIE
SUCCEES BRENGEN**



Om de juiste mensen in huis te halen en richting te geven aan de ontwikkeling van talent, moet u eerst weten welke gedragscompetenties het verschil maken in een functie.

Vaak ontbreekt het aan overeenstemming over de gedragscompetenties die het verschil maken in een functie. Verschillende stakeholders hebben een verschillend beeld bij de competenties die nodig zijn om functie goed uit te kunnen oefenen.

Twee uitgangspunten helpen u om tot een goed en breed gedragen competentieprofiel voor een functie te komen:

1

De organisatiestrategie moet leidend zijn voor het benodigde competentieprofiel

Welke competenties nodig zijn, vloeit voort uit de strategische doelstellingen van uw organisatie. Als u bijvoorbeeld het ondernemerschap in uw organisatie wilt stimuleren om de groeiende concurrentie het hoofd te bieden, dan vraagt dat om medewerkers die ondernemend zijn ingesteld. Een organisatie kan niet vanuit zichzelf in beweging komen. Mensen wel – mits zij de ruimte en de ondersteuning krijgen om zichzelf te ontwikkelen.

Kloonedrag ligt in elke organisatie op de loer: leidinggevenden zijn geneigd om mensen te selecteren en te waarderen die op hen lijken. Of ze laten zich leiden door de tekortkomingen van de huidige medewerkers, in plaats van de talenten die nodig zijn in

de markt van morgen. Hoewel begrijpelijk, kan het de groei van medewerkers in de weg staan. Het opstellen van het juiste profiel voor een functie vraagt om een gezamenlijke, toekomstgerichte blik.

TIP

Betrek alle stakeholders bij het vertalen van de organisatiestrategie naar een competentieprofiel voor een functie: senior management, leidinggevenden, HR, medewerkers, interne klanten. Welke resultaten verwachten zij de komende tijd in de functie en welk gedrag is bepalend voor het succesvol realiseren daarvan? Gebruik ieders input en deel de uitkomsten. Zo creëert u een gedeeld beeld bij de competenties die nodig zijn om de functie succesvol uit te oefenen.

TIP

Stel een profiel samen dat bestaat uit een overzichtelijk aantal (6 tot 8) competenties. De verleiding is vaak groot om alle competenties in een profiel op te nemen die in meer of mindere mate aan succes kunnen bijdragen. Hierdoor ontstaat vanzelf een profiel waaraan niemand voldoet. Bovendien worden bijzaken op deze manier net zo belangrijk als hoofdzaken.

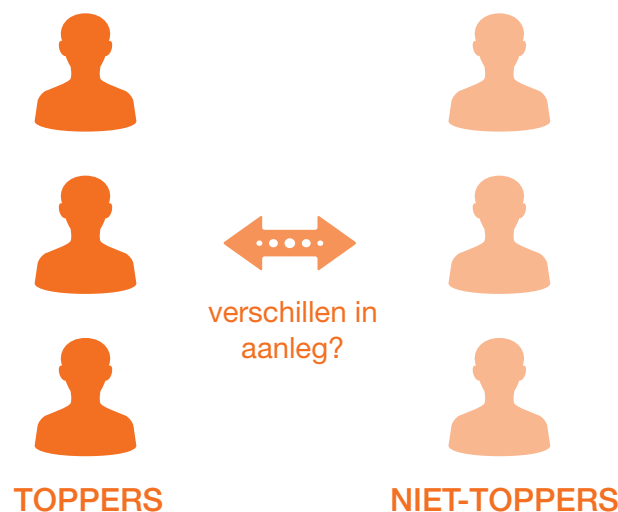
2

Inzicht in de huidige toppers helpt om scherp te stellen welke talenten u zoekt

Soms is het moeilijk om er precies de vinger op te leggen wat iemand succesvol maakt in een bepaalde functie. U merkt bijvoorbeeld dat er op basis van het huidige profiel te veel mensen worden aangenomen die onvoldoende presteren. Of u krijgt van leidinggevenden terug dat zij hun twijfels hebben bij het huidige profiel en zich afvragen of alle daarin opgenomen competenties wel even belangrijk zijn.

In zulke gevallen is het zinvol om objectief te laten onderzoeken welke talenten succes brengen in een functie.

In een **toppersonderzoek** wordt een vergelijking gemaakt tussen de persoonlijkheid en de drijfveren van medewerkers die uitblinken in hun functie (toppers) en andere medewerkers in dezelfde functie. Wie de toppers zijn, kunt u laten aanwijzen door de leidinggevende. Eventueel kunt u ook een koppeling laten leggen met meetbare succesindicatoren, zoals de behaalde omzet per medewerker of de tevredenheid van diens klanten.



Uitkomst van een toppersonderzoek is een objectief getoetst succesprofiel voor een functie. Uit het onderzoek kan bijvoorbeeld naar voren komen dat luisteren de belangrijkste commerciële succesfactor is voor een accountant. Terwijl u misschien dacht dat overtuigen belangrijker was.

Uw organisatie hoeft op deze manier niet langer af te gaan op talenten waarvan u **denkt** dat ze het verschil maken, maar op talenten die **feitelijk** het verschil maken. Zo'n objectieve aanpak helpt ook om draagvlak voor talentmanagement bij alle stakeholders te creëren. Uw selectieproces krijgt de juiste focus en de ontwikkeling van medewerkers krijgt de juiste richting.

“Ga niet uit van het competentieprofiel waarvan u **denkt** dat het bepalend is voor succes in een functie, maar onderzoek welke competenties **feitelijk** het verschil maken bij uw meest succesvolle medewerkers.

HOOFDSTUK 5

TALENTGERICHT SELECTEREN



Selectie draait van oudsher om de vraag: ‘Wat kan iemand nu?’

Met de naderende schaarste op de arbeidsmarkt stellen succesvolle organisaties zich steeds meer de vraag: ‘Wat kan iemand in potentie?’

Als u ervaring heeft met het voeren van selectiegesprekken, dan weet u hoe lastig het kan zijn om in te schatten of een kandidaat bij een functie past. Bij twijfel is afwijzing een veilige keuze. Maar achteraf bekruipt u in sommige gevallen misschien het gevoel: ‘Had ik deze kandidaat niet een kans moeten geven?’ Het antwoord zou best wel eens ‘ja’ kunnen zijn.

Twee redenen waarom u talenten van sollicitanten makkelijk over het hoofd ziet – plus tips om hiermee om te gaan:

1

Talent is de muziek achter een cv die u niet hoort

Zeker bij specialistische functies is de verleiding groot om u blind te staren op de kennis, ervaring en ‘hard skills’ van een kandidaat. ‘Zachtere’ competenties zoals klantgerichtheid of adviesvaardigheid vindt u echter niet terug in een cv. Terwijl die in de praktijk wel een grote impact hebben op het functioneren van een medewerker. Een slimme en getalenteerde professional kan zich relatief snel en gemakkelijk de benodigde kennis eigen maken. Maar probeert u maar eens een klantgerichte adviseur te maken van een technisch specialist die alle kennis al in zijn rugzak heeft, maar van nature het liefst alleen werkt.

TIP

Selecteer niet alleen op basis van kennis, opleidingen, ervaring en hard skills, maar breng ook de aanleg van de kandidaat in kaart. Psychologisch onderzoek (o.a. van Schmidt & Hunter) laat zien dat de persoonlijkheid en de intelligentie van een kandidaat gezamenlijk meer voorspellende waarde hebben voor het functioneren dan welke andere factor ook. Steeds meer organisaties kiezen er daarom voor om het profiel van een kandidaat te onderzoeken met een of meer online assessmentinstrumenten die objectief inzicht geven in geschiktheid.

2

Een ongepolijste diamant moet vaak nog de kans krijgen om te schitteren

Bij de selectie van starters en trainees worden vaak hoge eisen gesteld aan het profiel van kandidaten. Soms moeten kandidaten zichzelf bewijzen in een pittig rollenspel. Tot teleurstelling van kandidaat en organisatie blijkt dan vaak dat die enthousiaste 22-jarige nog weinig potten weet te breken. Waak ervoor dat u in zulke gevallen kandidaten bij voorbaat afwijst. Want een kandidaat die net van de universiteit afkomt, barst misschien wel van de talenten maar heeft nog nauwelijks de kans gehad om die te ontwikkelen.

TIP

Kijk niet alleen naar het huidige prestatieniveau van kandidaten, maar ook naar hun aanleg. Die aanleg voorspelt wat u op termijn van kandidaten mag verwachten, als uw organisatie de juiste ondersteuning en ontwikkelmogelijkheden biedt.

TIP

Kijk niet alleen welke talenten kandidaten in huis hebben, maar onderzoek ook wat hun drijfveren zijn en of die aansluiten bij de cultuur van uw organisatie. Een innovatief, veranderingsgezind persoon komt bijvoorbeeld moeilijk tot bloei in een sterk procedurele werkomgeving. Hoeveel talent hij of zij ook in huis heeft.

Wees ook op uw hoede voor opgepoetste kiezelstenen...

Talent is makkelijk over het hoofd te zien in een selectiegesprek. Het omgekeerde is ook waar: zeker bij meer ervaren en/of contactvaardige kandidaten bestaat het risico dat een kandidaat zichzelf uitstekend weet te presenteren in een selectiegesprek, maar daarmee zwakke punten verbloemt.

U zit bijvoorbeeld tegenover een kandidaat voor een commerciële functie die zichzelf goed weet te verkopen. Maar kan hij die mooie woorden in de praktijk ook waarmaken met klinkende resultaten?

TIP

Onderzoek objectief de sterke en de zwakke punten van kandidaten.

Veel online assessmentinstrumenten bevatten indicatoren voor sociale wenselijkheid; ‘alarmbellen’ die gaan rinkelen als het antwoordgedrag van de kandidaat doet vermoeden dat een kandidaat zichzelf beter probeert voor te doen. Dat hoeft niet per se te betekenen dat een kandidaat ongeschikt is, maar het is wel een signaal dat extra kritisch doorvragen verstandig is.

TIP

Test de aanleg van de kandidaat vroeg in het selectieproces. Het is zonde om een kandidaat voor een traineeship aan een volledig assessmentprogramma te onderwerpen, als u er met een eenvoudige intelligentietest ook achter had kunnen komen dat de kandidaat het benodigde niveau niet aankan.

TIP

Selectie draait van oudsher om de vraag: ‘Wat kan iemand nu?’ (functiegericht, in het hier en nu). Met de naderende schaarste op de arbeidsmarkt stellen succesvolle organisaties zich steeds meer de vraag: ‘Wat kan iemand in potentie?’ (talentgericht, met het oog op de toekomst).

Geschiktheid voor de functie



Competentiescores

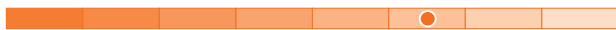
Initiatief



Klantgerichtheid



Commerciële drive



Creativiteit



Presteren onder druk



Intelligentie



Voorkeursrollen/drijfveren



Afmaker



Innovator

Voorbeeld van de uitkomsten van een online selectieassessment



Probeer een gratis online selectieassessment: Select®

Ervaar zelf de opbrengsten van een HFMTalentindex Online Assessment voor uw organisatie. Gratis en vrijblijvend.

HOOFDSTUK 6

TALENTGERICHT ONTWIKKELEN



Inzicht in talent geeft focus en richting aan ontwikkeling.

Als medewerkers en hun leidinggevenden weten welke ontwikkelpunten de meeste kans van slagen hebben, gaan zij gerichter in gesprek over ontwikkeling.

.....

Het gedrag van medewerkers is de verbindende schakel tussen uw organisatiestrategie en de realisatie daarvan. Bijvoorbeeld: geen klantgerichte organisatie zonder klantgericht gedrag van uw personeel.

Het gewenste gedrag is echter niet voor elke medewerker even makkelijk of op dezelfde manier te ontwikkelen. Een medewerker die van nature introvert of afwachtend is, zal zichzelf er steeds toe moeten zetten om op een klant af te stappen en contact te leggen. Een medewerker die van nature contactgericht is, doet dit veel eerder automatisch en staat er niet eens bij stil.

De uitdaging voor leidinggevenden is om medewerkers niet alleen te vertellen wat ze zouden moeten doen, maar ook te onderzoeken waarom ze het werk op een bepaalde manier doen, of ze het gewenste gedrag kunnen ontwikkelen, en zo ja, hoe ze dat dan het beste kunnen doen.

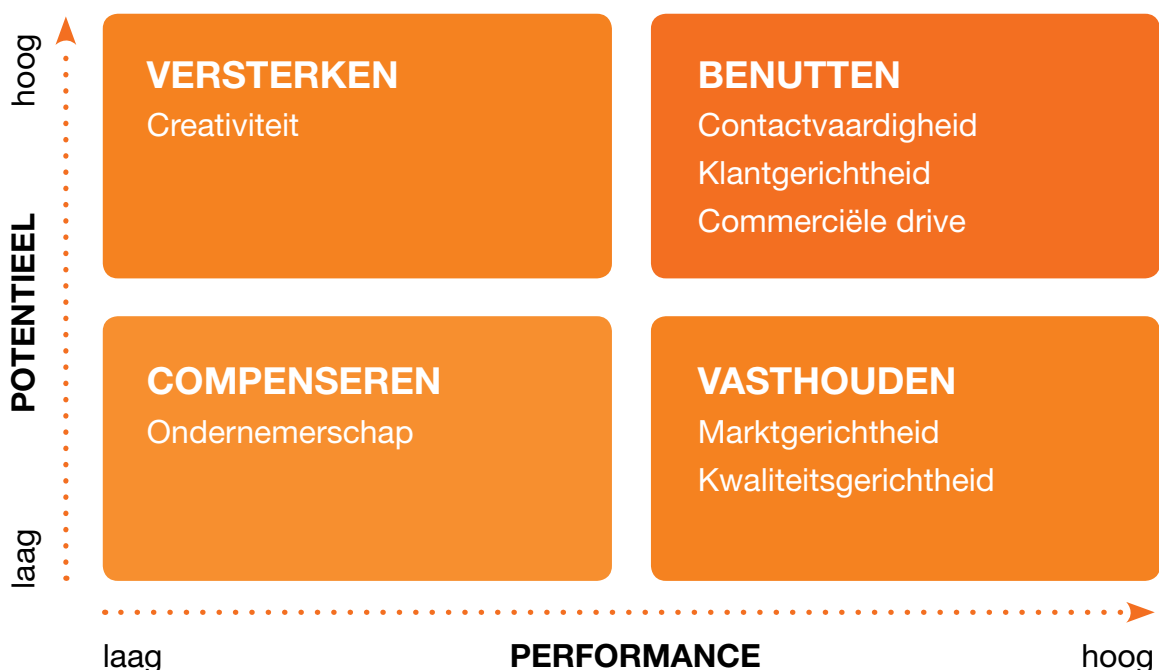
Hoe kan HR hierbij helpen?

1

Geef leidinggevenden en medewerker inzicht in performance én potentieel van de medewerker

Iedere leidinggevende heeft direct of indirect een beeld hoe zijn of haar medewerkers functioneren. Waar leidinggevenden vaak minder goed zicht op hebben, is de aanleg en het ontwikkelpotentieel van medewerkers. Haal ik er wel alles uit wat erin zit? Spreek ik mijn medewerker wel aan op verbeterpunten waar rek in zit? Als leidinggevenden en medewerkers weten welke ontwikkelpunten de meeste kans van slagen hebben, kunnen zij gericht werken aan ontwikkeling.

Een methodiek die zich hier goed voor leent is een online assessment waarin zowel de huidige performance als het potentieel van een medewerker in kaart wordt gebracht. Per competentie wordt zichtbaar welk gedrag de medewerker in de praktijk al laat zien. Maar ook hoeveel aanleg de medewerker heeft om dat gedrag verder te ontwikkelen. Daardoor ontdekken medewerkers waar zij het best hun energie in kunnen investeren.



2

Een topzwemmer is niet per se een topsprinter. Bied passende doorgroeimogelijkheden

Talent voor de ene functie is geen garantie voor succes in een andere functie. In de praktijk komt het nog vaak voor dat een medewerker op basis van prestaties in zijn huidige rol tot 'toptalent' wordt uitgeroepen. De vraag is: voor welke rol? Niet elke 'high performer' in functie A is een 'high potential' voor functie B. Het klassieke voorbeeld is de professional die op basis van zijn uitstekende resultaten doorstroomt naar de rol van de manager. Succesvol managen vraagt echter om hele andere competenties: ineens moet de professional leren delegeren, anderen aansturen en feedback geven. Niet elke professional heeft dat in zich.

TIP Ga bij het nemen van doorstroombeslissingen niet alleen af op performance in de huidige functie, maar breng ook in kaart hoeveel aanleg iemand heeft voor toekomstige functies.

TIP Staar u niet blind op leiderschapsprogramma's, maar bied ook alternatieve, horizontale loopbaanpaden voor professionals. Een vakspecialist die niet het talent en/of de wens heeft om in de lijn door te groeien, heeft het misschien wel in zich om een geweldige in- of verkoper te worden.



Probeer een gratis online ontwikkelassessment: Develop®

Ervaar zelf de opbrengsten van een HFMtalentindex Online Assessment voor uw organisatie. Gratis en vrijblijvend.

HOOFDSTUK 7

MAAK OPBRENGSTEN MEETBAAR

“De beste manier om **talentmanagement** tot een succes te maken, is door vooraf stil te staan bij de manier waarop u dat succes meetbaar kunt maken.

Drie soorten kengetallen kunnen u helpen om de opbrengsten van talentmanagement meetbaar en zichtbaar te maken. Ter inspiratie enkele voorbeelden. Kies die kengetallen die de grootste impact hebben op het succes van uw organisatie.

1 Verloop en retentie

- Afname van ongewenst verloop
- Hogere werknemerstevredenheid
- Langere retentie van medewerkers

2 Performance

- Hogere gemiddelde productiviteit
- Hogere beoordelingen door leidinggevenden
- Hogere klanttevredenheid

3 Kostenefficiëntie

- Lagere externe wervingskosten
- Sneller en efficiënter selectieproces
- Meer rendement uit training en opleiding

HOOFDSTUK 8

ZEVEN TIPS OM DRAAGVLAK VOOR TALENTMANAGEMENT TE CREËREN



Probeer niet de hele wereld in één keer te veranderen. **Begin klein.**

Zoek intern de stakeholders op die u het makkelijkst meekrijgt. Zet een eerste stap, toon de toegevoegde waarde daarvan aan en deel die met de rest van de organisatie

.....

Aan ambities op het gebied van talentmanagement heeft u waarschijnlijk geen gebrek. Hopelijk heeft dit e-book u daar verder in geïnspireerd. Voor veel HR-managers is het echter een uitdaging om aandacht voor talentmanagement structureel in de organisatie te verankeren. Hoe krijgt u commitment van de lijn en het senior management?

Geïnspireerd door Stephen Covey's 'Zeven eigenschappen van effectief leiderschap' geven we u zeven tips. Deels gebaseerd op onze eigen ervaringen bij klanten, deels op basis van de ervaringen van HR-managers die hebben deelgenomen aan onze kennissessie 'De psychologie van talentmanagement'.

1 Wees proactief

Wacht niet totdat hulpvragen u bereiken maar neem zelf het voortouw. Ga proactief het gesprek aan met uw interne stakeholders: hoe kunt u hen helpen om hun teams beter te laten functioneren of meer omzet te behalen? Laat hen zelf zien en ervaren hoe informatie over de talenten van mensen helpt om hun doelen te bereiken. Bijvoorbeeld omdat het mogelijk wordt om toekomstige toppers al aan de poort te herkennen. Of omdat het makkelijker wordt voor leidinggevenden om te sturen op houding en gedrag.

2 Begin met het einddoel voor ogen

Creëer focus in wat u wilt bereiken. Bij een veelomvattende strategie als ‘talentmanagement’ is de verleiding groot om uitgebreide plannen te schrijven – hoe zinnig ook, daar krijgt u op korte termijn waarschijnlijk niet de handen voor op elkaar. Houd zelf het grotere geheel voor ogen en kies daarbinnen een aantal concrete en haalbare doelstellingen. Bijvoorbeeld: Over twee maanden weten we precies welke competenties zorgen voor succes in deze verkoopfunctie en selecteren we op deze competenties. Of: Over drie maanden weten we welke van de huidige vestigingsmanagers de stap naar bedrijfsleider kunnen maken.

3 First things first

Aansluitend op de vorige tip: probeer niet de hele wereld in één keer te veranderen. Begin klein. Zoek intern de stakeholders op die u het makkelijkst meekrijgt. Zet een eerste stap, toon de toegevoegde waarde daarvan aan en deel die met de rest van de organisatie. Begin bijvoorbeeld met het aanscherpen van uw selectie voor een specifieke functie, door een eenduidig profiel met de lijn af te spreken en te testen in hoeverre kandidaten aan dat profiel voldoen. Bouw deze werkwijze uit wanneer de lijn zelf de meerwaarde ervan ervaart en de opbrengsten voor iedereen zichtbaar worden (bijvoorbeeld in de vorm van beter functionerende medewerkers of een lager verloop).

4 Denk win/win

Zoek naar manieren van werken die voordeel opleveren voor alle betrokkenen. Als u bijvoorbeeld een assessmentinstrument zoekt om leidinggevenden en recruiters meer houvast te geven bij het voeren van selectiegesprekken, let er dan op dat het assessmentrapport voor alle betrokkenen begrijpelijk en praktisch toepasbaar is. En dat het ook voor kandidaten een herkenbaar beeld oplevert.

5 Probeer eerst anderen te begrijpen voordat u begrepen wilt worden

Verplaats uzelf in anderen om steun te krijgen voor wat u wilt bereiken. Luister naar wat zij belangrijk vinden. Een directeur is bijvoorbeeld vooral bezig met de continuïteit van de organisatie en verwacht een duidelijke business case: waarom gaat ons dit nú meer opleveren? Een lijnmanager heeft vaak al een overvolle agenda en zal denken: 'Meer werk? Alsjeblieft niet!' Vertaal uw plannen naar opbrengsten voor alle relevante stakeholders. Overtuig uw directeur met een heldere business case. Laat een lijnmanager ervaren hoe u hem of haar het leven makkelijker gaat maken.



Vertaal uw plannen naar **opbrengsten** voor alle relevante stakeholders. Overtuig uw directeur met een heldere **business case**. Laat een lijnmanager ervaren hoe u hem of haar het leven **makkelijker** gaat maken.

6 Zoek de synergie op

Uw interne stakeholders kunnen enthousiast reageren op wat u voorstelt. Of juist niet. Maar als u aanvankelijk nul op het request krijgt, wil dat niet zeggen dat uw plan een jaar in de kast moet verdwijnen. Combineer de voorgaande tips om tot een alternatieve oplossing te komen. Onderzoek waar de echte ‘pijn’ zit van de business. Luister open naar wat uw stakeholders belangrijk vinden, denk win/win en kom met alternatieve voorstellen waarin de juiste opbrengsten voorop staan.

7 Blijf ook uw eigen HR-team ontwikkelen

Covey besluit zijn lijst van zeven eigenschappen met wat hij noemt ‘sharpening the saw’. Door soms de tijd te nemen om aan onze eigen effectiviteit te werken, krijgen we de rest van de tijd veel meer voor elkaar. HR is gewend om vooral naar de rest van de organisatie te kijken als het gaat om talentontwikkeling. Blijf ook oog houden voor de talenten en ontwikkelmogelijkheden van uw eigen team. De ontwikkeling van HR naar strategisch business partner vraagt om andere competenties van uw medewerkers: adviesvaardigheid, overtuigingskracht en commercieel bewustzijn, om er een aantal te noemen. Investeer in de talenten van uw team, zodat u gezamenlijk meer gedaan krijgt in uw organisatie.



HOOFDSTUK 9

HOE HFM U KAN HELPEN

Waar wij in geloven

Het succes van uw organisatie wordt bepaald door de kwaliteiten van uw mensen. Alleen door precies te weten waar hun talenten liggen, krijgt u de juiste persoon op de juiste plek. En alleen door echt te begrijpen wat medewerkers drijft, kunt u hen in hun kracht zetten.

HFM helpt u daarbij. Wij bieden u de kennis en de instrumenten om de kwaliteiten van mensen te herkennen en te benutten. Sinds 1997 stellen we op die manier nationale en internationale organisaties in staat om aansprekende resultaten te boeken.

Altijd gedreven door dezelfde visie: presteren is mensenwerk.

Waar wij u bij helpen

Selectie

‘What you see’ is niet altijd ‘what you get’. Met HFM kijkt u scherper naar de kwaliteiten van kandidaten, zodat u mensen aanneemt die presteren.

Ontwikkeling

Wat er niet in zit, haal je er ook niet uit. Maar wat er wél in zit, moet alle focus en aandacht krijgen om tot bloei te komen. Vanuit die visie helpen wij u om talent te ontwikkelen.

Talentmanagement

Het succesvol realiseren van uw organisatiestrategie vraagt om de juiste talenten op de juiste plek. Wij helpen u om het herkennen en benutten van talent te verankeren in al uw HR-processen.

Hoe wij u helpen

Online Assessment

Met HFMtalentindex, uw eigen online assessmentsysteem, krijgt u direct een duidelijk antwoord op uw vragen over de kwaliteiten van sollicitanten en medewerkers.

Talent Analytics

Met HFM Talent Analytics krijgt u organisatiebreed inzicht in talent en in het ontwikkelpotentieel van teams, functiegroepen en organisatieonderdelen.

Persoonlijk Assessment

Onze ervaren organisatiepsychologen geven u advies op maat bij benoemingen en ontwikkeltrajecten op sleutelposities.

Vervolgstappen



Bel 023 548 4000

Heeft u vragen over uw uitdagingen op het gebied van talentmanagement? Een van onze adviseurs staat u graag te woord.



Probeer een gratis online proefassessment

Ervaar zelf de opbrengsten van een HFMtalentindex Online Assessment voor uw organisatie. Gratis en vrijblijvend.