



4 principes

van succesvol
Talent Management

Framework voor verandering



Springest

Introductie: Hoe de Millennial het Talent Management ontwricht	3
Vier principes van succesvol Talent Management	5
Principe 1: Creëer en koop talent om je risico in te dekken	5
Principe 2: Dek jezelf in; reduceer onzekerheid	6
Principe 3: Behaal ROI op de ontwikkeling van medewerkers	6
Principe 4: Gebruik je interne markt om de interesses van je medewerkers te balanceren	8
Het ontwikkelingsprogramma van de 21e eeuw	9



Introductie: Hoe de Millennial het Talent Management ontwricht

Talent Management is een domein binnen HR dat zich de afgelopen tien jaar sterk heeft ontwikkeld. We gaan nu een generatie werkenden tegemoet waarin het leiderschap van Talent Management meer dan tien jaar ervaring heeft. Gaandeweg komen we er steeds meer achter dat HR met de (arbeids)markt mee moet veranderen. [In de Verenigde Staten zijn al meer Millennials werkzaam dan Baby Boomers](#). Deze generatie wil meer dan alleen gratis bier en ping pong tafels. Goed werkgeverschap betekent meer dan een employer brand met een paar kernwaarden die 1x per jaar worden getoetst. Millennials snakken naar vrijheid. Naar zelfstandigheid. Ontwikkeling gebeurt op basis van eigen initiatief. De regie? Zoveel mogelijk in hun eigen handen. Management is niet langer gericht op delegeren, maar op inspireren.

Hoe kan de Talent Manager hier op inspelen?

Eén van de meest voorkomende klachten over millennials is dat ze moeilijk zijn te managen. Ze zijn eigenwijs. Van kinds af aan werd op ze ingepreacht dat ze speciaal zijn. Om dat ego te stimuleren hebben ze meer uitlaatkleppen dan ooit. Als het even kan, doen ze alles op hun eigen manier. Dit andere denkbeeld vereist een andere aanpak vanuit organisaties. Waarom spreken we nog van Talent *Management* als het grootste deel van de werkenden niet gemanaged wil worden?

Talent behouden? Faciliteer ontwikkelingsbehoeften

De eerste vraag die organisaties stellen als ze dit horen is 'Hoe zorg ik er dan voor dat ze zich verder ontwikkelen?' Het antwoord is zowel doodsimpel als vrij complex: als Talent Manager anno 2017 kan *jij* er niet voor zorgen dat ze zich verder ontwikkelen. Dat kan de Millennial alleen zelf. Deze generatie wordt gevoed door razendsnelle nieuwe (technologische) ontwikkelingen. Het goede nieuws is dat Millennials zich daardoor heel snel kunnen aanpassen. [Leren kan op meer manieren dan ooit tevoren](#) (denk bijvoorbeeld aan e-learnings), zonder afhankelijk te zijn van een leerplek. De Millennial maakt hier met gemak gebruik van. Gevoed door een drang naar voldoening hebben ze een grote drive om meer te leren. Maar dan wel in hun tempo. Op hun manier. Waar een manager de Millennial vooral moet *inspireren*, is de rol van een Talent Manager vooral gebaseerd op *faciliteren*.

Om dit te ondersteunen hebben we vier onderzoeksresultaten uit het [HRD Trends 2017 rapport van Springest en NIDAP uitgelicht](#):

- 64% van medewerkers zegt meer zelfstandig te leren,
- 73% van medewerkers neemt vaker het initiatief om te leren,
- 43% van medewerkers leert onafhankelijk van een leerplek,
- 73% van medewerkers is van mening dat doorleren altijd je eigen verantwoordelijkheid blijft.

Big Data maakt talent zichtbaar

Door technologie is het makkelijker geworden om het onzichtbare en het abstracte inzichtelijk te maken. Door de big data trend hebben zelfs de simpelste tools een rapportage functie. Deze overvloed aan data geeft veel bruikbare inzichten waar jij, als Talent Manager, op kan sturen. Je kan zien wat medewerkers leren. Deze data maakt inzichtelijk waar jouw organisatie een gebrek - of juist een overvloed - aan talent heeft. De manier waarop medewerkers zich ontwikkelen is niet langer verborgen, waardoor HRD effectiever om kan gaan met een leerbudget. Talent kan effectief worden gefaciliteerd op basis van de data uit één centraal platform. Zo kan performance management worden verbonden aan de leerbehoeften van medewerkers. Wanneer je inzichtelijk hebt wat een medewerker heeft geleerd in een specifiek gebied, kun je op een later tijdstip toetsen of dit ook voor beter functioneren in het werk heeft gezorgd.

[Als we naar Charles Jennings' 70:20:10 framework kijken](#), gaat het dus om meer dan alleen die 'traditionele' 10% inzichtelijk te maken. Het gevolg? Je maakt keuzes door data te analyseren. De Talent Manager anno 2017 is naast HR medewerker ook een soort marktonderzoeker.

Deze inzichten betekenen ook dat organisaties stelliger kunnen - en moeten - worden in hun HRD beleid. Hoe wil jij dat medewerkers zich ontwikkelen? Hoe past dit in jouw organisatie?

Het Talent Management van nu heeft een andere manier nodig om om te gaan met de vraag van de organisatie en het aanbod van de arbeidsmarkt. De juiste balans tussen gekocht talent en ontwikkeld talent moet worden gevonden. We hebben hiervoor vier uitgebreide tips opgesteld naar aanleiding van het boek 'Talent on Demand' van Peter Cappelli.

Vier principes van succesvol Talent Management

Eerder las je dat millennials een andere aanpak in Talent Management afdwingen. Maar het zijn niet alleen de millennials die dit veld van HR(D) hebben aangetast. De constante en snellere ontwikkelingen in de markt spelen een sterkere rol. Hoe ga je om met de fluctuaties in de vraag en aanbod van talent? Wat voor effect heeft dit op jouw ontwikkelingsprogramma? Peter Cappelli heeft hier een heel boek aan gewijd. In 'Talent on Demand' kijkt hij vanuit bedrijfseconometrie en supply chain management naar een nieuw framework voor Talent Management in de 21e eeuw. Ik behandel de eerste twee principes en de gevolgen hiervan op het ontwikkelingsprogramma.

Principe 1: Creëer en koop talent om je risico in te dekken

De makkelijkste manier om een goed talent-forecast programma te creëren is door te kijken naar de kosten van alle mogelijke scenario's. Om een voorbeeld te noemen: je kan moeilijk voorspellen hoeveel medewerkers je over een jaar op de afdeling Sales nodig zal hebben. Je kan wel voorspellen hoeveel het kost om die medewerkers niet te hebben wanneer je ze wel nodig hebt. Met een tekort aan salesmensen loop je commerciële kansen mis. Maar wat kost het om een overschot te hebben?

Vroegâh was een tekort aan talent binnen je organisatie een groot probleem. Talent moest van binnenuit worden ontwikkeld. Voor organisaties was het voordelig om talent te ontwikkelen en dit reserve te houden, omdat dit talent vaak nergens anders naartoe kon. Ze bleven binnen hun functie, wachtende totdat er een plek vrij was om verticaal door te groeien. Tegenwoordig is dat een ander verhaal en willen mensen niet op de reservebank zitten.

In 'Talent on Demand' citeert Peter Cappelli een onderzoek uit 2006. 15% van de ondervraagde was actief op zoek naar een andere baan. 43% van de ondervraagde stond er voor open. De hoofdreden? Een gebrek aan carrièregroei. Ik vermoed dat, samen met de economie, dit getal is gegroeid. [Uit onze whitepaper blijkt dat 51% van de ondervraagden van mening is dat ze meer ontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden door de werkgever.](#)

Uiteindelijk komt het er op neer dat het in de 21e eeuw duurder is om een grote reserve van talent op te bouwen, omdat degene op de reservebank vaak vertrekken. De kosten van het ontwikkelen van talent, om dit talent vervolgens te zien vertrekken, zijn groter dan talent van buitenaf aannemen. De beste manier om er voor te zorgen dat het aanbod van talent niet groter is dan de vraag, is om een vooruitzicht op de vraag te maken en expres minder aanbod te creëren (denk aan -10%). Het gat dat daartussen valt vang je op met het aannemen van buitenaf. Nu kan ik me voorstellen dat je denkt: 'Makkelijk dus. Ontwikkelingsprogramma's de prullenbak in en vol investeren in recruiters'. Lees snel verder, want zo makkelijk is het niet.

Principe 2: Dek jezelf in; verlaag onzekerheid

Forecasting technieken kunnen de ontwikkeling van huidige organisaties slecht bijhouden. Logisch, de technologie maakt iedere dag nieuwe sprongen. Banen worden weggeautomatiseerd. Legislatie verandert. Er komt meer concurrentie en organisaties reageren daar steeds sneller op. De mogelijkheid dat morgen nieuwe marktkansen worden gecreëerd, is in onze globale kenniseconomie zo groot dat geen voorspelling dit kan bijbenen. Veranderingen komen zo snel op je af dat je niet meer op een individueel niveau kan voorspellen waar het carrièrepad van een medewerker toe zal leiden.

De oplossing komt in de vorm van een andere mindset. Onzekerheid is een zekerheidsfactor - het zal er altijd zijn. Ken je de term 'Spreid je winkansen' nog? In principe werkt dit ook zo in de wereld van finance en beleggingen. Als je al jouw geld in één belegging vastzet, fluctueert jouw kapitaal met de minste, geringste marktbeving. Spreid je investeringen uit en je bent minder onderhevig aan individuele veranderingen omdat andere investeringen ongemoeid blijven, of erop vooruit gaan.

Relativeer dit aan de wereld van HRD. Het komt vaak voor dat ontwikkeling decentraal is geregeld. Iedere afdeling zijn eigen ontwikkelingsprogramma. Hoewel de insteek goed is - namelijk sneller inspelen op afdelingsspecifieke marktverschuivingen - betekent dit dat de uitwerking gebaseerd is op forecasts die nooit kloppen. Bij één afdeling blijkt dat ze helemaal geen nieuw personeel nodig hebben voor de toekomstige vijf jaar. Bij de andere blijkt dat ze juist veel meer nodig hebben dan verwacht. Het resultaat? Beide afdelingen verspillen veel tijd en moeite om uiteindelijk niet tot het gewenste resultaat te komen.

Organiseer je een ontwikkelingsprogramma centraal, dan kan je met het overschot van één afdeling het tekort op de andere compenseren.

Principe 3: Behaal ROI op de ontwikkeling van medewerkers

Laten we eerlijk zijn, het is moeilijk om medewerkers te behouden. Millennials met instant-gratification syndrome. Veranderende markten waardoor veel kansen ontstaan. Meer eisen vanuit personeel: het is slechts een greep uit de selectie van redenen waardoor het managen van personeelsverloop een grote uitdaging is. Verloop is het grootste risico voor jouw organisatie dat komt kijken bij investeringen in de ontwikkeling van je medewerkers. Je zou bijna geneigd zijn om mensen aan te nemen, voor hun functie te 'gebruiken' en je ervan ontdoen als de behoeftes van de organisatie veranderen. Echter schiet je dan ontzettend tekort.

Eerder las je over het verhogen van ROI door ontwikkelingsprogramma's op te knippen in ontwikkelingsfasen. Stel nu dat je als organisatie een trainee programma hebt. Je neemt junior medewerkers aan, vers van de pers - van de schoolbanken naar een bureau. Vaak kan dit aan het einde van het schooljaar, meestal rond juni.

Als je 100 plaatsen hebt te vervullen, kun je twee dingen doen:

- **Honderd ex-studenten aannemen en tegelijkertijd ontwikkelen zodat ze in September klaar zijn om productief te worden.**

De belasting op je hele organisatie is hierbij ontzettend hoog. Een gebrek aan individuele aandacht zorgt daarbij ook nog eens voor problemen. Er is een alternatief.

- **In twee fases hetzelfde aantal aannemen.**

Neem de eerste 50 aan in juni, en als ze klaar zijn om aan de slag te gaan in september neem je de tweede lichter aan. Er zijn vaak zat studenten die eerst nog op reis willen voordat ze meteen aan hun eerste, serieuze baan beginnen. De oplettende lezer heeft het al door, dit principe komt voornamelijk voort uit de wereld van Supply-chain management.

Een andere optie om ROI te verhogen is toepasbaar op een bredere groep medewerkers. Laat medewerkers een deel van de kosten zelf dragen. Realiseer je wel dat met deze approach je afwijkt van het standaard. [In het HRD Trends 2017 onderzoek, in samenwerking met NIDAP,](#) kwam naar voren dat 59% van werkgevers de opleiding volledig betaald. Slechts 15% doet dit deels, waar de medewerker het andere deel betaalt.

Dit hoeft echter niet altijd in de vorm van een deelbijdrage. Het kan ook in tijd. Zeker bij de 20% in het 70:20:10 framework. Betaal de medewerker voor 36 uur in de week zodat hij vier uur kan gebruiken om een project, buiten zijn functiegebied, op te pakken met een senior leider. De medewerker krijgt de kans zich te ontwikkelen buiten zijn functie en hoeft niet direct uit eigen portemonnee te investeren. Een andere optie is een opleiding voor de medewerker vergoeden, maar de medewerker dit volledig in zijn eigen tijd te laten volgen. Dit gebeurt al veel.

Een goed ontwikkelingsprogramma richt zich meer op de voordelen dan de kosten. Vergroot de waarde van medewerkers door ze sneller te ontwikkelen naar de baan die meerwaarde heeft voor de organisatie. Om dit te doen moet je talent vroeg spotten en ze de kansen geven zich sneller te ontwikkelen dan normaal. Dat ontwikkelen is écht de verantwoordelijkheid van HRD. Maar het spotten is het werk van de line manager.

Principe 4: Gebruik je interne markt om de interesses van je medewerkers te balanceren

Vóór de 21e eeuw werd een carrière pad uitgestippeld voor medewerkers. De medewerker zelf had weinig controle. Talent Management matchte de wensen van een medewerker aan die van een organisatie. Als de medewerker een nieuwe positie niet wilde, hield het carrièrepad op. In tijden van goede arbeidsmarkten, zoals nu bijvoorbeeld, werkte dit slecht. Een antwoord hierop was het interne 'jobboard'. Als de medewerker zelf een nieuwe baan wilt, kan hij het tenminste zo vinden. De macht over het carrièrepad lag in de handen van de medewerker. Hoewel dit veel positieve gevolgen had, was een bijkomstigheid dat de organisatie zelf minder controle had over intern talent. Functies die uniek zijn aan een bedrijf komen hierdoor in de problemen, omdat het kiezen van een baan een balans is tussen interesse en toekomstige banen bij andere werkgevers.

De meest huidige ontwikkelingen vinden plaats in programma's waar medewerkers een project mogen oppakken dat van waarde is binnen een organisatie. Het success, of falen, van dit project is minder relevant dan het proces daarnaartoe. Dit is een argument dat HRD-medewerkers vaak presenteren aan het management bij het opzetten van dit soort ontwikkelingsprogramma's - gericht op de 20% in het 70:20:10 model. Het probleem is dat falen als 'duur' wordt gezien. In het boek wordt een voorbeeld genoemd van vliegen in een spaceshuttle; een groep onervaren mensen een spaceshuttle laten besturen is een ontzettend groot en kostbaar risico. Dezelfde groep een vergelijkbare ervaring op laten doen door een simulator-vlucht te maken is een ander verhaal. Dit soort projecten, waar kandidaten snel en goedkoop kunnen falen, zijn sterke leerervaringen voor medewerkers. Het vinden van dit soort projecten binnen een organisatie is een ontzettend belangrijk aspect van Talent Management geworden.

Het ontwikkelingsprogramma van de 21e eeuw

Het direct en langdurig opleiden van medewerkers naar hele specialistische functies heeft, voor alle redenen hierboven, niet veel nut meer. Het ontwikkelingsprogramma van de 21e eeuw is meer complex.

Begin met verbreding. De talentengroep wordt ontwikkelt op basis van vaardigheden die nodig zijn voor meerdere functies. Denk aan soft skills. Op het moment dat ze nodig zijn in andere functies (bijvoorbeeld om een tekort te dekken) kun je ze, met wat scherp-getimed training, bijscholen om beter te passen in binnen de functie die dorst naar meer medewerkers.

Vertaal dit naar een ontwikkelings-forecast en je kan, in plaats van een driejarig plan, een plan voor anderhalf jaar maken. In de eerste helft van het plan ontwikkel je de medewerker breed. Op het moment dat die ontwikkeling compleet is ontwikkel je de medewerker gericht op een functie. Tegen de tijd dat de medewerker breed is ontwikkelt, zijn de functie-vereisten voor het komende anderhalf jaar duidelijk een meer te vertrouwen. Tijd veroorzaakt immers onzekerheid. Minder tijd, is minder onzekerheid.

Het idee van een 'reservebank' aan talent is verleden tijd. Dit kost een organisatie simpelweg teveel geld. Maar dit betekent niet dat je als organisatie moet ophouden met investeren in de ontwikkeling van je medewerkers. Integendeel zelfs: door de onzekerheid waar we in leven is de behoefte aan flexibel-inzetbaar (lees: duurzaam inzetbaar) personeel groter dan ooit. Het ontwikkelen van je personeel moet simpelweg minder gebeuren op basis van vage voorspellingen.

Er is een overvloed aan data en een tekort aan kristallen bollen. Omarm dit met ontwikkelingsplannen op basis van een kort termijn.