14 augustus 2017

Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?  
*Hoe talent behouden dient te worden (in roerige tijden)*

HBO Bachelor scriptie Human Resource Management  
Blommers, M. (S1084605)  
Module: HRHt14-16  
Versie: 2.0   
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden  
Docent afstudeerbegeleider: C. Konings

Begrippen- en afkortingenlijst

**Forage:** De divisie waarin Organisatie X zich bezighoudt met het ontwikkelen van producten en machines voor op het land. Dit zijn producten en machines als harken, hooiers, maaiers, schudders en wagens. In het kort zijn dit producten die aan een tractor worden bevestigd.

**Dairy:** De divisie waarin Organisatie X zich bezighoudt met het ontwikkelen van producten en machines voor in de stal. Dit zijn producten en machines als melkrobots, voeraanschuivers en drinkautomaten voor koeien.

**Project Acrobat:** Project waarbij de reorganisatie bij Organisatie X georganiseerd wordt.

**Dairy Design:** Het nieuwe ontwerp van Organisatie X, zoals deze eruit ziet nadat de reorganisatie heeft plaatsgevonden.

**HR:** Human Resources.

**HRBP’s:**  Human Resource Business Partners.

**Talent:** Gedurende dit onderzoek wordt de definitie van talent gehanteerd dat talenten individuen zijn die op grond van uitstekende capaciteiten in staat zijn tot hoge prestaties. Talent is hierbij de combinatie van iets goed kunnen en de automatische gedrevenheid om iets tot een goed einde te brengen.

**TM:**  Talentmanagement.

* Differentiërende TM-activiteiten = Het implementeren van een groep of programma, welke onderscheid maken tussen talenten en andere medewerkers.
* Pragmatische TM-activiteiten = Het implementeren van laagdrempelige activiteiten en het niet te groots opzetten van talentmanagement.

**PM:**  Performance Management.

**Exit-interview:** Interview dat wordt afgenomen bij medewerkers die uit dienst gaan. In de meeste gevallen worden deze interviews afgenomen bij medewerkers die op eigen verzoek uit dienst gaan.

**MTO:** Medewerkerstevredenheidsonderzoek waarbij wordt gemeten in hoeverre medewerkers tevreden zijn over hun huidige werkgever.

**Cross segmentaal:** Medewerkers vanuit de hele organisatie en afdelingsoverschrijdend.

**Buddysysteem:** Het aan elkaar koppelen van medewerkers om op deze manier voor kennisuitwisseling te zorgen.

**Corporate:**  Gestructureerd en professioneel.

# Managementsamenvatting

De roerige tijd waarin Organisatie X zich bevindt, door de reorganisatie, heeft ervoor gezorgd dat de onduidelijkheid over en het gebrek aan talentmanagement boven tafel zijn gekomen. Het gebrek aan talentmanagement kan voor talentverloop zorgen. Talenten dragen bij aan het feit dat Organisatie X marktleider is, vooruitstrevend en innovatief is. Talentverloop kan zeer ongewenste gevolgen hebben en Organisatie X wil absoluut geen achteruitgang boeken. Dit geschetste scenario heeft geleid tot het uitvoeren van dit onderzoek. Er is onderzoek gedaan naar de volgende probleemstelling: ‘Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?’.

Er zijn in totaal eenentwintig medewerkers van Organisatie X betrokken geweest bij het onderzoek, waaronder leidinggevenden, managers en HR-medewerkers. Er werden interviews afgenomen bij achttien medewerkers en een focusgroep georganiseerd voor vier medewerkers teneinde inzicht te verkrijgen in talentmanagement, toegespitst op talentbehoud gedurende roerige tijden.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat talentmanagement inderdaad nauwelijks wordt ingezet bij Organisatie X. Wanneer dit wel het geval is, dan gebeurt dit individueel per afdeling en/of sporadisch. Sinds 2016 wordt wel organisatiebreed gebruik gemaakt van het 9-grid model. Dit wordt gezien als een handige en goede tool om talenten te identificeren. De opzet van talentmanagement is de verantwoordelijkheid voor HR, maar de verantwoordelijkheid voor talentmanagement moet uiteindelijk bij HR, leidinggevenden en managers liggen. Er blijkt sterk behoefte te zijn aan een eenduidig Organisatie X-breed beleid voor talentmanagement. Er kunnen zowel differentiërende als pragmatische talentmanagement-activiteiten worden opgenomen in dit beleid. Het differentiëren van talenten houdt in dat er onderscheid wordt gemaakt tussen talenten en ‘niet-talenten’ door middel van het creëren van een talentpool- of programma. De pragmatische invulling houdt in dat Organisatie X een simpele vorm van talentmanagement implementeert en dit niet te groots opzet door activiteiten in te zetten als coaching en ontwikkelingsmogelijkheden.

Er wordt aanbevolen om een eenduidig Organisatie X-breed beleid ten aanzien van talentmanagement te creëren, implementeren en aan te houden. Een combinatie van differentiërend en pragmatisch handelen is hierbij vereist. Er dient een talentpool of -programma te worden gecreëerd waaraan een pragmatische invulling wordt gegeven door activiteiten als coaching, opleiding, roulatie en/of andere projecten in te zetten. Tevens dient talentmanagement aan het al bestaande Performance Management te worden gekoppeld. Door middel van het aanstellen van talentmanagers en het vormen van een talentontwikkeling commissie wordt de gehele organisatie goed in kaart gebracht op het gebied van talent en talentmanagement.

De te ondernemen stappen op het gebied van talentmanagement zijn de volgende:  
- HR zet talentmanagement op door een Organisatie X-breed, eenduidig beleid over talentmanagement op te stellen. In dit beleid geeft HR invulling aan de in te zetten talentmanagement-activiteiten en wordt Performance Management aan talentmanagement gekoppeld;  
- HR zal een talentontwikkeling commissie creëren. Hiervoor worden talentmanagers aangesteld, waaronder twee HR Business Partners;  
- Bij de implementatie zal talentmanagement met behulp van een talentmanagement-project gaan leven bij Organisatie X, wordt talentmanagement gekoppeld aan en verweven met de organisatiecultuur- en strategie en wordt er draagvlak voor gecreëerd binnen de organisatie.

Het opzetten van het beleid voor talentmanagement dient parallel te lopen aan het opzetten van een talentontwikkeling commissie. De stappen voor talentmanagement moeten gedurende de reorganisatie worden ondernomen. Op deze manier wordt talentverloop voorkomen in plaats van genezen en wordt daarmee talentbehoud gedurende roerige tijden gerealiseerd.

# Voorwoord

Via LinkedIn ben ik benaderd voor een afstudeerstage bij Organisatie X. Dit betrof een gedeeltelijke meewerkstage en gedeeltelijk een afstudeeronderzoek. Hier had ik eerst mijn bedenkingen over, daar er vanuit Hogeschool Leiden werd afgeraden om een meewerkstage te lopen gedurende de afstudeerperiode. De organisatie zag er op de website dusdanig leuk uit dat ik toch op sollicitatiegesprek ben geweest. Eenmaal op sollicitatiegesprek bij Organisatie X was ik meteen om. Organisatie X was de organisatie waar ik mijn afstudeeronderzoek wilde doen, ook al betrof het deels een meewerkstage. Organisatie X is een hele goede afstudeerplek voor mij geweest. Dit komt met name door de openheid die daar heerst, de vriendelijke medewerkers die daar rondlopen en de waardering die je daar krijgt. Ook is de voorbereiding van de reorganisatie erg leerzaam geweest en heb ik veel nieuwe praktijkervaring opgedaan. Ik ben erg blij met mijn keuze om mijn afstudeeronderzoek bij Organisatie X uit te voeren.

Er zijn veel mensen die mij gedurende mijn onderzoek hebben geholpen. Gedurende mijn onderzoek heb ik veel steun en/of begeleiding mogen ontvangen van enkele mensen bij Organisatie X, Hogeschool Leiden en uit mijn familie- en vriendenkring. Enkele mensen wil ik in het bijzonder bedanken.

Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleidster vanuit Organisatie X, bedanken. Hind maakte, ondanks de roerige tijden bij Organisatie X, altijd tijd vrij om mij feedback te geven op mijn stukken en om mij een duwtje in de rug te geven.

Ten tweede wil ik mijn afstudeerbegeleidster vanuit Organisatie X, bedanken. Zij heeft de rol van Hind overgenomen en daar ben ik haar erg dankbaar voor. Petra heeft mij vele handvatten geboden, veel meegedacht en mij aangezet tot proactief handelen.

Daarnaast wil ik graag mijn afstudeerbegeleider bedanken. Carlo heeft het gehele proces van mijn scriptie als mijn sparringpartner gefungeerd en heeft zijn kennis beschikbaar gesteld om mij gedurende mijn onderzoek te adviseren en te informeren.

Ten slotte wil ik graag benoemen dat mijn familie en vrienden ervoor hebben gezorgd dat ik echt mijn schouders onder deze scriptie kon zetten en dat ik gemotiveerd bleef.

Dank daarvoor.

M. Blommers,

6 augustus 2017

Inhoudsopgave

[Begrippen- en afkortingenlijst 1](#_Toc490437117)

[Managementsamenvatting 2](#_Toc490437118)

[Voorwoord 3](#_Toc490437119)

[Inleiding 7](#_Toc490437120)

[1. Situatieschets 8](#_Toc490437121)

[1.1 Externe analyse 8](#_Toc490437122)

[1.2 Interne analyse 9](#_Toc490437123)

[1.2.1 Omzet 9](#_Toc490437124)

[1.2.2 Reorganisatie 10](#_Toc490437125)

[1.2.3 Missie, visie, doelstellingen en strategie 11](#_Toc490437126)

[1.2.4 Cultuur 11](#_Toc490437127)

[1.2.5 Human Resources (HR) 11](#_Toc490437128)

[1.2.6 Ontwikkeling 12](#_Toc490437129)

[2. Probleemformulering 15](#_Toc490437130)

[2.1 Aanleiding/probleemanalyse 15](#_Toc490437131)

[2.2 Doelstelling 16](#_Toc490437132)

[2.2.1 Probleemstelling 16](#_Toc490437133)

[2.2.2 Deelvragen 16](#_Toc490437134)

[2.3 Doelgroep 17](#_Toc490437135)

[2.4 Afbakening 17](#_Toc490437136)

[3. Literatuuronderzoek 18](#_Toc490437137)

[3.1 Organisatie X 18](#_Toc490437138)

[3.1.1 Cultuur 18](#_Toc490437139)

[3.2 Roerige tijden 18](#_Toc490437140)

[3.3 Managen van talenten 19](#_Toc490437141)

[3.3.1 Talent 19](#_Toc490437142)

[3.3.2 Talentmanagement 19](#_Toc490437143)

[3.3.3 Talentmanagement-activiteiten (TM-activiteiten) 22](#_Toc490437144)

[3.3.4 Talentverloop 24](#_Toc490437145)

[3.3.5 Best practice TM 25](#_Toc490437146)

[3.3.6 Model Talentmanagement 25](#_Toc490437147)

[4. Methodologie 26](#_Toc490437148)

[4.1 Methoden onderzoek 26](#_Toc490437149)

[4.2 Onderzoeksontwerp 26](#_Toc490437150)

[4.2.1 Deskresearch 26](#_Toc490437151)

[4.2.2 Fieldresearch 26](#_Toc490437152)

[4.3 Participanten onderzoek 28](#_Toc490437153)

[4.3.1 HR-medewerkers 28](#_Toc490437154)

[4.3.2 Managers en leidinggevenden 28](#_Toc490437155)

[4.4 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid 29](#_Toc490437156)

[4.5 Procedure 29](#_Toc490437157)

[5. Resultaten 30](#_Toc490437158)

[5.1 Fieldresearch 30](#_Toc490437159)

[5.1.1 Huidige situatie bij Organisatie X 30](#_Toc490437160)

[5.1.2 Talentverloop 31](#_Toc490437161)

[5.1.3 Gewenste situatie 31](#_Toc490437162)

[5.1.4 Mogelijkheden talentmanagement 33](#_Toc490437163)

[5.1.5 Rol HR 36](#_Toc490437164)

[6. Conclusie 38](#_Toc490437165)

[6.1 Deelvragen 38](#_Toc490437166)

[6.1.1 Literatuur over talent, TM en TM-activiteiten 38](#_Toc490437167)

[6.1.2 Huidige situatie talentmanagement Organisatie X 38](#_Toc490437168)

[6.1.3 Talentverloop 38](#_Toc490437169)

[6.1.4 Gewenste situatie talentmanagement Organisatie X 39](#_Toc490437170)

[6.1.5 TM-activiteiten 39](#_Toc490437171)

[6.1.6 Rol HR 39](#_Toc490437172)

[6.2 Te ondernemen stappen door Organisatie X voor TM 40](#_Toc490437173)

[7. Discussie 41](#_Toc490437174)

[7.1 Wat kan nog beter? 41](#_Toc490437175)

[7.2 Wat ging er goed? 42](#_Toc490437176)

[8. Aanbevelingen 43](#_Toc490437177)

[8.1 Opzet TM 43](#_Toc490437178)

[8.1.1 Verantwoordelijkheid 43](#_Toc490437179)

[8.1.2 Organisatie X-breed beleid 43](#_Toc490437180)

[8.1.3 Invulling geven aan TM-activiteiten 43](#_Toc490437181)

[8.2 Talentontwikkeling commissie 44](#_Toc490437182)

[8.3 Implementatie TM 44](#_Toc490437183)

[8.4 Toekomstgerichte aanbeveling 44](#_Toc490437184)

[9. Implementatieplan 45](#_Toc490437185)

[9.1 Opzet TM 45](#_Toc490437186)

[9.2 Talentontwikkeling commissie 46](#_Toc490437187)

[Literatuurlijst 47](#_Toc490437188)

[Bijlagen 51](#_Toc490437189)

[Bijlage 1. Figuren en tabellen 51](#_Toc490437190)

[1.1 Hiërarchie bij HR 51](#_Toc490437191)

[1.2 Exit-interviews 52](#_Toc490437192)

[1.3 Het 9-grid model 52](#_Toc490437193)

[1.4 TM-activiteiten 53](#_Toc490437194)

[1.5 Best practice 53](#_Toc490437195)

[Bijlage 2. Interviewvragen 54](#_Toc490437196)

[Bijlage 3. Focusgroep 55](#_Toc490437197)

[Bijlage 4. Analyseschema’s 57](#_Toc490437198)

# Inleiding

Van Minden (2014) geeft het al aan: “Elk bedrijf krijgt de talenten die het verdient”. Door de huidige ontwikkelingen op economisch, demografisch en technologisch gebied stijgt de werkgelegenheid in bepaalde sectoren en bedrijfstakken, is er sprake van ontgroening en vergrijzing en verandert onze samenleving van een industriële naar een kennissamenleving. Hierdoor is er een oorlog om talent ontstaan. Organisaties, en in het bijzonder een organisatie als Organisatie X die een tekort aan technici op de arbeidsmarkt ondervindt, staan nu voor de complexe uitdaging om talentvolle medewerkers te binden en te boeien. Dit heeft tot doel om in de toekomst de organisatiedoelen te kunnen blijven realiseren. Organisaties moeten talentvolle medewerkers binden en boeien door middel van talentmanagement, anders vindt er talentverloop plaats.   
Door de reorganisatie bij Organisatie X bestaat de angst dat ‘de goede’ medewerkers gaan lopen, omdat de concurrentie talentvolle medewerkers van Organisatie X een plek in hun organisatie aanbiedt. Deze organisaties liggen zogezegd op de loer. Hierdoor dient Organisatie X talentmanagement in te zetten om op deze manier talenten te binden en te boeien. Dit om talenten te kunnen behouden.

Talentmanagement kent erg veel factoren en componenten. Waar te beginnen? Dat is precies waar dit onderzoek over gaat. De probleemstelling die hierbij centraal staat, is de volgende: ‘Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?’. Door middel van desk- en fieldresearch wordt data verzameld. Voor deskresearch worden interne gegevens en de literatuur geanalyseerd. Voor fieldresearch worden interviews afgenomen bij en een focusgroep georganiseerd voor medewerkers van Organisatie X. Naar aanleiding van al deze data levert dit onderzoek aanbevelingen en een implementatieplan op ten aanzien van talentmanagement, toegespitst op talentbehoud gedurende roerige tijden.

In Hoofdstuk 1. Situatieschets wordt door middel de volgende onderwerpen: geschiedenis is van Organisatie X, welke producten en diensten Organisatie X aanbiedt en wat de externe en interne factoren zijn die invloed hebben op de organisatie, achtergrondinformatie voor het onderzoek geboden. In Hoofdstuk 2. Probleemformulering wordt duidelijk wat de aanleiding tot dit onderzoek is, wat de doelstelling van het onderzoek is, op welke deelvragen en welke probleemstelling antwoord gegeven gaat worden gedurende het onderzoek, wat de doelgroep van het onderzoek is en ten slotte hoe er gedurende het onderzoek afgebakend wordt en welke keuzes er worden gemaakt. In Hoofdstuk 3. Literatuuronderzoek worden theorieën over organisatieculturen, zogenaamde roerige tijden en het managen van talent behandeld. Vervolgens wordt in Hoofdstuk 4. Methodologie de methoden van onderzoek, het onderzoeksontwerp waarin duidelijk wordt welke doelen desk- en fieldresearch nastreven, de participanten, de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid en de procedure van het onderzoek besproken. In Hoofdstuk 5. Resultaten wordt de verkregen data van de interviews en de focusgroep verwerkt. In Hoofdstuk 6. Conclusie worden conclusies getrokken uit de data die verkregen is door middel van desk- en fieldresearch. Dit hoofdstuk heeft tot doel om antwoord te gegeven op de hoofdvraag. Dan volgen in Hoofdstuk 7. Discussie verbeterpunten en sterke punten ten aanzien van het onderzoek. Vervolgens worden er op basis van voorgaande hoofdstukken in Hoofdstuk 8. aanbevelingen gedaan, gericht aan Organisatie X ten aanzien van talentmanagement. Hoofdstuk 9. Implementatieplan zet de aanbevelingen om in een stappenplan. In het Hoofdstuk Literatuurlijst komen alle literatuurverwijzingen nogmaals terug. Ten slotte volgt het Hoofdstuk Bijlagen waarin figuren, tabellen, de interviewvragen, uitkomsten van de focusgroep en analyseschema’s zijn opgenomen.

# 1. Situatieschets

*In dit hoofdstuk komt naar voren wat de geschiedenis is van Organisatie X, welke producten en diensten Organisatie X aanbiedt en wat de externe en interne factoren zijn die invloed hebben op de organisatie.   
De situatieschets heeft tot doel om zo goed mogelijke achtergrondinformatie over Organisatie X te geven.*

De wereldbevolking groeit en in 2050 zijn er 9 miljard monden te voeden. Hierdoor zal zeventig procent meer voedsel gemaakt moeten worden. Organisatie X heeft een essentiële rol in het voldoen aan de aanwakkerende vraag naar producten uit de agrarische sector (Organisatie X, 2017-a).   
Organisatie X, een agrotechniekbedrijf, is opgericht in 1948 door Cornelis en Arij van der Organisatie X (Zevenbergen, 2017). Hun voornaamste doel was het ontwikkelen van concepten om de arbeidsinspanning te verminderen bij melkveehouders (Organisatie X, 2017-c).

Sindsdien wordt door middel van innovatieve oplossingen en gerichte services getracht de klanten, de melkveehouders, te laten excelleren in duurzame vlees- en melkproductie, energiewinning en ruwvoerwinning. Tegenwoordig is Organisatie X marktleider in geautomatiseerde systemen voor melkveehouders wereldwijd en wordt de organisatie erkend als innovatieve koploper in de Nederlandse industrie (Organisatie X, 2017-a, 2017-j).

Alexander van der Organisatie X, de zoon van oprichter Cornelis van der Organisatie X, is de huidige CEO en daarmee is Organisatie X een echt familiebedrijf (Zevenbergen, 2017).

Organisatie X heeft momenteel wereldwijd circa 2000 medewerkers (Organisatie X, 2017-b) en bestaat uit de divisie Forage en de divisie Dairy. De divisie Forage is het gedeelte waarin Organisatie X zich bezighoudt met het ontwikkelen van producten en machines voor op het land. Hierbij kan gedacht worden aan harken, hooiers, maaiers, schudders en wagens. In het kort zijn dit producten die aan een tractor worden bevestigd. De divisie Dairy is het gedeelte waarin Organisatie X zich bezighoudt met het ontwikkelen van producten en machines voor in de stal. Hierbij kan gedacht worden aan melkrobots, voeraanschuivers en drinkautomaten voor koeien.

Het hoofdkantoor van Organisatie X, ook wel de Organisatie X Campus genoemd, is gevestigd in Maassluis. Hier zijn ook de fabrieken voor de divisies Dairy en Forage gevestigd. Verder heeft Organisatie X in Maassluis nog een vestiging, namelijk ‘Weverskade 110’.

## 1.1 Externe analyse

De omgeving van de industrie waarin Organisatie X opereert verandert continu, waardoor er geen feitelijke toekomst kan worden voorspeld, aldus (Organisatie X, 2017-a). Externe factoren hebben veel invloed op Organisatie X. Voorbeelden van externe factoren binnen deze industrie zijn de factoren concurrentie, de afschaffing van het melkquotum, het instellen van een mestmaximum en de maatregel vanuit het Ministerie van Economische Zaken om het fosfaatoverschot te bestrijden. Al deze externe factoren hebben invloed op zowel de divisie Forage als Dairy.

Onder concurrentie vallen de organisaties die op dezelfde markt als Organisatie X opereren, zoals DeLaval, Gea, SAC en BouMatics Robotics. Gea is hierbij de opkomende nieuwe macht in de robotmarkt (Huiden, 2016).

Er vindt een daling plaats in de wereldwijde productie van landbouwmachines. Het strikte quotum van Rusland voor oogstmachines speelt hierin een grote rol. Sinds 2014 kunnen er door het ingestelde quotum slechts een honderdtal machines naar Rusland worden geëxporteerd. Ook in de VS, Brazilië en Argentinië dalen de verkopen. In 2015 kromp de wereldwijde productie van landbouwmachines met zeven procent. En in 2016 schatte de Duitse brancheorganisatie voor machinefabrikanten, VDMA, dat er wereldwijd een productiedaling zou zijn van vijf procent (Bron, 2015).

In april 2015 is het melkquotum na uitgebreid verzoek van melkveehouders afgeschaft (Morel, 2015). De boeren hadden verwacht dat zij op deze manier dusdanig veel vrijheid zouden krijgen in het bepalen van melkprijzen dat zij meer melk zouden verkopen. De boeren gingen vervolgens investeren in melkvee om aan de wereldvraag te kunnen voldoen. In 2015 zijn er in totaal 100.000 koeien en kalveren aangeschaft door melkveehouders. In werkelijkheid liep dit ideale scenario dat de boeren voor ogen hadden heel anders. De melkprijzen kelderden tot de laagste melkprijs sinds 2009, waardoor melk nauwelijks iets opleverde. De gedane investeringen waren hierdoor niet meer rendabel.  
Staatssecretaris Dijksma van het Ministerie van Economische Zaken is van mening dat boeren die nieuwe koeien kopen ook grond moeten kopen, om zo mestophopingen tegen te gaan (Klaassen, 2015). Hiervoor stelt Dijksma ook een maximum in voor de hoeveelheid fosfaat die melkveehouders mogen produceren. In de praktijk komt het er hierdoor op neer dat boeren niet kunnen doorgroeien (Nederlandse Omroep Stichting, 2015).

Het effect van bovenstaande factoren op Organisatie X is dat de organisatie te maken heeft met krimpende markten bij zowel de divisie Dairy als bij de divisie Forage.

Daarnaast is er sprake van snelle ontwikkelingen op zowel economisch, demografisch als technologisch gebied.  
Ontwikkelingen op economisch gebied uiten zich onder andere in een stijgende werkgelegenheid in bepaalde sectoren en bedrijfstakken. Het Centraal Bureau voor Statistiek (2017) geeft aan dat sinds de herfst van 2013 het aantal vacatures elk kwartaal toeneemt.   
Ontwikkelingen op demografisch gebied uiten zich onder andere in ontgroening en vergrijzing.  
Technologische ontwikkelingen veranderen onze samenleving van een industriële naar een kennissamenleving (Anderson, in Voogt & Pareja Roblin, 2010).  
Bovenstaande ontwikkelingen hebben geleid tot een verandering op de arbeidsmarkt. Bovendien zorgen deze ontwikkelingen ervoor dat er een oorlog om talent is ontstaan (Beechler & Woodward, 2009 in de Vries, 2012). De organisaties staan nu voor de complexe uitdaging om deze talentvolle medewerkers te binden en te boeien om zo in de toekomst de organisatiedoelen te kunnen blijven realiseren (Mitchell, in de Vries, 2012). Als gevolg hiervan zou ook Organisatie X zich meer bezig moeten houden met talentmanagement.

Zowel de ontwikkelingen in de agrarische sector als die op de arbeidsmarkt maken dat het voor een bedrijf als Organisatie X extra belangrijk is om de juiste medewerkers, zowel kwalitatief als kwantitatief, in dienst te hebben om haar resultaten en doelen te bereiken.

## 1.2 Interne analyse

### 1.2.1 Omzet

Door de genoemde wereldwijde lage melkprijzen zag Organisatie X de verkoopaantallen in 2016 teruglopen. De omzet daalde dat jaar in vergelijking tot het voorgaande jaar met tien procent tot € 502 miljoen (Hogenkamp, 2017). Forage was in 2016 goed voor één derde van de omzet van Organisatie X, geeft Zevenbergen (2017) aan.   
Verder was Organisatie X voor de verkoop van hooibouwmachines afhankelijk van dealers. Deze dealers kopen steeds vaker full-liners. Het concept full-liner is een Noord-Amerikaanse filosofie waarbij er sprake is van een alles omvattend pakket werktuigen, via de eigen dealers en in de eigen kleuren (van der Boom, 2017-a). Organisatie X is geen full-liner, aangezien zij geen eigen tractor heeft, en is daardoor afhankelijk van dealers en andere partijen. De vraag vanuit de markt verandert en hierdoor is Organisatie X minder interessant.

### 1.2.2 Reorganisatie

Door bovenstaande factoren is de organisatie aan veranderingen onderhevig. Onlangs, op 13 maart 2017, is door de huidige CEO Alexander van der Organisatie X aangekondigd dat Organisatie X het strategische besluit heeft gemaakt om het onderdeel Forage af te stoten. Op deze manier kan Organisatie X als een gezonde organisatie verdergaan.

Het gaat al jaren niet zo goed met Forage als het met Dairy gaat. Nu ook de markt voor Dairy slechter is geworden, wordt het steeds moeilijker voor de divisie Dairy om dit verschil op te vangen (H. van Vliet-Bouadli, persoonlijke communicatie, 14 maart 2017). De verandering was noodzakelijk om als organisatie succesvol te blijven. Organisatie X wil zich blijven focussen op de rol als innovator op het gebied van robotisering, sensoren en datasystemen, aangezien deze productgroep de afgelopen vijftien jaren het meest succesvol is geweest. Bovendien heeft de productgroep genoeg potentie voor de toekomst, aldus CEO Alexander van der Organisatie X (van der Boom, 2017-b).

Forage wordt om deze reden dan ook verkocht aan AGCO Corporation, het moederbedrijf van Massey, Valtra, Ferguson en Fendt (Zevenbergen, 2017). Medewerkers kunnen overbodig raken, kunnen tot in elk geval maart 2018 door Organisatie X gedetacheerd worden aan AGCO, door AGCO aangenomen worden als medewerker of zij kunnen een plek vinden in het nieuwe Dairy design. Ondertussen zal de gehele organisatie verder worden geherstructureerd vanwege deze reorganisatie. De concurrentie benadert talentvolle medewerkers van Organisatie X om deze een plek in hun organisatie aan te bieden. Deze organisaties liggen zogezegd op de loer (H. van Vliet-Bouadli, persoonlijke communicatie, 1 mei 2017).

#### 1.2.2.1 Medewerkers over de reorganisatie

Medewerkers geven aan dat Organisatie X de reorganisatie op een respectvolle manier leidt, dat er zorgvuldig wordt omgegaan met zowel het belang van Organisatie X als het belang van de medewerkers, dat er goed geïnformeerd wordt en dat het netjes is dat Organisatie X de reorganisatie ruim van tevoren bekend heeft gemaakt (medewerkers, persoonlijke communicatie, 9 en 15 mei 2017).

De ene medewerker geeft aan dat een gedegen voorbereiding nodig is en de ander geeft aan dat het reorganisatieproces al op een bijzonder goede manier geleid wordt, er veel aandacht is voor de mens in dit traject, dat alles zorgvuldig geregeld moet worden om het zo minder pijnlijk te maken voor de medewerkers en dat er te allen tijde professioneel gehandeld dient te worden. Ook wordt door medewerkers aangegeven dat de reorganisatie complexe materie is.  
Onder de medewerkers heerst vooral onzekerheid over de toekomst van hun eigen baan en over het algemeen begrip voor het feit dat er gereorganiseerd moet worden. Andere medewerkers lijken geheel niet bezig te zijn met de reorganisatie en hebben een ‘we zien het wel’ houding.   
Enkele medewerkers geven aan dat Organisatie X op een respectvolle en zorgvuldige manier met de reorganisatie omgaat. Er wordt veel naar de impact op de medewerkers gekeken en medewerkers worden zoveel mogelijk bij het proces betrokken (medewerkers, persoonlijke communicatie, 10 en 15 mei 2017).

Door deze reorganisatie heerst er veel onrust binnen Organisatie X. De HR-afdeling (zie de beschrijving in deelparagraaf 1.2.5) is bang dat er als gevolg hiervan veel vrijwillige verloop zal plaatsvinden en dat ook talent zal vertrekken. Het bij Organisatie X aanwezige talent draagt bij aan het feit dat Organisatie X marktleider in geautomatiseerde systemen voor melkveehouders is, vooruitstrevend en innovatief is en dit in de nieuwe organisatie ook kan zijn. Nu dit talent dreigt weg te gaan, voorziet Organisatie X problemen (H. van Vliet-Bouadli, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017).

Volgens medewerkers (persoonlijke communicatie, 10 en 15 mei 2017) voert het management gedurende de reorganisatie veel zelf uit en maakt hierbij gebruik van de formele invloed en positie. In roerige tijden wordt er voor deze veranderaanpak gekozen omdat management graag grip wil houden op de situatie. Medewerkers worden ook bij de verandering betrokken en doen veel van het werk dat bij de reorganisatie komt kijken. Hierdoor begrijpen de medewerkers beter waarom veranderingen noodzakelijk zijn.  
Aan de hand van deze persoonlijke communicatie is vast te stellen dat Organisatie X gedurende de reorganisatie gebruik maakt van de combinatie van de top-down en de bottom-up aanpak, naar de theorie van Ootjers en Breman (2011).

### 1.2.3 Missie, visie, doelstellingen en strategie

Organisatie X (2017a) heeft als visie dat de organisatie ‘helpt met advies en innovatieve oplossingen die bijdragen aan een efficiënte bedrijfsvoering.’  
Organisatie X geeft aan te streven naar een **‘**duurzame, winstgevende en een aangename toekomst voor de agrarische sector.’  
Ten slotte inspireert Organisatie X mensen om **‘**innovatieve oplossingen te bedenken waarmee klanten kunnen uitblinken in duurzame melkproductie, ruwvoederwinning en energievoorziening.’

Uit hetgeen waar Organisatie X voor staat en naar streeft, blijkt de drang naar innovatief en vooruitstrevend zijn. Er wordt zelfs aangegeven dat innovatie de ruggengraat van het bedrijf is. Ook in de veelgebruikte slogan van Organisatie X, ‘Innovators in agriculture’, wordt het belang van innovatie aangegeven (Organisatie X, 2017-c).   
Het innovatieve karakter wordt tevens in het verslag van een exit-interview met een vertrekkende medewerker als specifieke sterkte van Organisatie X omschreven (Organisatie X, 2017-d - 2017-h). Meer informatie over verslagen van afgenomen exit-interviews is te vinden in deelparagraaf 1.2.6.3 Exit-interviews.

### 1.2.4 Cultuur

Door medewerkers wordt de bedrijfscultuur veelal omschreven als een informele open familiecultuur waarbij er sprake is van korte lijntjes, en waarin zorgzaamheid en een doe-cultuur centraal staan. Enkelen benoemen ook een benaderbare cultuur, een dynamische organisatie, een betrokken cultuur en steeds meer een transitie naar een gestructureerde ‘corporate’ organisatie (medewerkers, persoonlijke communicatie, 9 en 10 mei 2017). Waarmee met het laatste wordt bedoeld dat Organisatie X steeds professioneler wordt en ook dient te worden omdat de markt hierom vraagt.

### 1.2.5 Human Resources (HR)

Onderstaand worden de volgende aspecten van Human Resources besproken: de HR-afdeling en de positie van HR binnen Organisatie X. Voor het onderzoek is het goed om een beeld te hebben van de HR-afdeling en daarmee ook van de HR-medewerkers.

1.2.5.1 HR-afdeling  
De HR-afdeling heeft de volgende structuur. Marijke Jansen is Vice President Human Resources & Organization en staat aan het hoofd van de People Development & Communications afdeling. Zij is onderdeel van het bestuur bij Organisatie X. In het HR-organigram hangen er bepaalde managementlagen onder mevrouw Jansen. Dit zijn de lagen: Organisatie X Academy, Internal Communications, International HR, Human Resources Netherlands, HR Change en Projects & CI. Voor meer informatie over de HR-hiërarchie en structuur, zie Figuur 1.1 (Organisatie X, 2017-i) in bijlage 1.

1.2.5.2 Positie HR  
De positie van HR heeft veel invloed op hoe HR handelt en dient te handelen.

HR Business Partners (HRBP’s), managers en leidinggevenden geven aan dat HR veelal bij de business aan tafel zit, serieus wordt genomen, niet gepasseerd wordt en een ondersteunende en faciliterende rol heeft. Dat HR bij de business aan tafel zou zitten, betekent dat HR wordt betrokken bij de dagelijkse gang van zaken. De rol van de Vice President Human Resources & Organization zou hierbij van grote invloed kunnen zijn. Anderen geven aan dat HR op het moment een meer operationele dan business partner is, maar dat dit verandert doordat er een vertaalslag wordt gemaakt naar cijfers en business cases. Ook geeft een enkeling aan dat HR een wat specialistischere rol zou mogen aannemen, meer op strategisch niveau mee zou mogen denken en meer aan normbewaking zou mogen doen (medewerkers, persoonlijke communicatie, 9, 10 en 15 mei 2017).

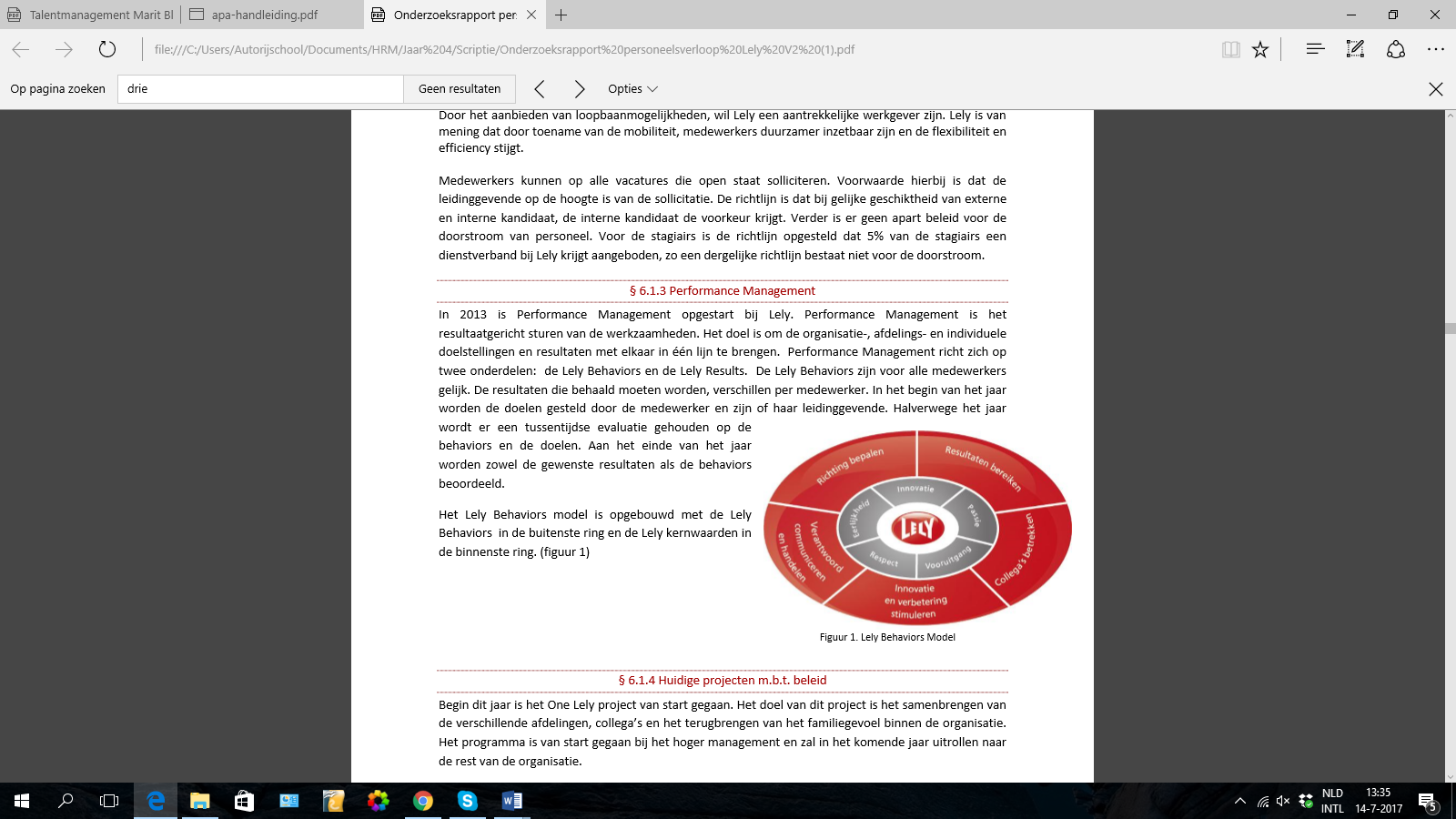
### 1.2.6 Ontwikkeling

Zowel bij Performance Management als bij talentmanagement, bij exit-interviews en bij gegevens over het opleidingsbudget komt de ontwikkelingscomponent naar voren. Om deze reden is er een indeling gemaakt van de deelparagrafen 1.2.6.1 Performance Management, 1.2.6.2 Talentmanagement, 1.2.6.3 Exit-interviews en 1.2.6.4 Opleidingsbudget Organisatie X.

#### 1.2.6.1 Performance Management (PM)

In 2013 is Organisatie X gestart met Performance Management. PM is het resultaatgericht sturen van de werkzaamheden van medewerkers en heeft als doel om de afdelings-, organisatie- en individuele doelstellingen en resultaten met elkaar op één lijn te brengen. PM richt zich op twee onderdelen, namelijk de ‘Organisatie X Behaviors’ en de ‘Organisatie X Results’.

De Behaviors, ook wel de gedragingen genoemd, zijn voor alle medewerkers gelijk. Het Organisatie X Behaviors model is opgebouwd met de Organisatie X Behaviors in de buitenste ring en de Organisatie X kernwaarden in de binnenste ring (Figuur 1.2) (Lievaart, 2015).



*Figuur 1.2:* Het Organisatie X Behaviors Model. (Overgenomen van Lievaart, 2015).

De Organisatie X Results verschillen per medewerker. Met Organisatie X Results worden de te behalen doelen bedoeld. De doelen worden in het begin van het jaar opgesteld door de medewerker en zijn/haar leidinggevende. Halverwege het jaar wordt er een tussentijdse evaluatie gehouden op betreffende gedragingen en doelen. Aan het einde van het jaar worden zowel de gewenste resultaten als de gedragingen beoordeeld.

Doordat Performance Management een ontwikkelingscomponent bevat, is er veel overlap met talentmanagement.

1.2.6.2 Talentmanagement (TM)  
De afdelingen verschillen in de mate waarin aan talentmanagement wordt gedaan. Er worden verschillende middelen door HRBP’s en door afdelingen individueel van elkaar ingezet om talentmanagement te bevorderen. Voorbeelden van middelen zijn een vlootschouw, coaching, trainingen, trainingstraject, opleidingen, roulatie, projecten, gesprekken met de zogenaamde talenten en kalibratiesessies.

Sinds 2016 wordt een eenduidiger middel toegepast binnen Organisatie X, namelijk het Organisatie X Talent Review Model 9-grid. Dit model geeft het soort medewerker weer per afdeling. Het potentieel en de prestatie worden per medewerker tegenover elkaar gezet (Organisatie X, 2016). Uit dit 9-grid model kan informatie worden gehaald over wie de talenten zijn, wie er gemiddeld presteren en welke medewerkers onderpresteren. Zie voor meer informatie over het model Hoofdstuk 3 Literatuuronderzoek de deelparagraaf 3.3.3.1 Aantrekken. Dit 9-grid model zou naar aanleiding van pilots geïntroduceerd worden binnen Organisatie X. Ondanks dit voornemen is het model op zeer kort termijn geïntroduceerd en toegepast, zonder dat er pilots hebben plaatsgevonden en zonder dat hier een programma omheen was bedacht (P. Keeris, persoonlijke communicatie, 11 mei 2017).

1.2.6.3 Exit-interviews  
Bij medewerkers die op eigen verzoek uit dienst gaan, wordt een exit-interview afgenomen. In interne documenten van Organisatie X is te zien dat er in het exit-interview wordt ingegaan op de sfeer en de samenwerking, de verhouding met de leidinggevende, de persoonlijke ontwikkeling, de arbeidsvoorwaarden, de werkinhoud, de arbeidsomstandigheden, de reistijd, de werkdruk en de persoonlijke omstandigheden.

De verslagen van negentien exit-interviews, welke zijn afgenomen in 2013 en 2014, tonen aan dat het gebrek aan persoonlijke ontwikkeling de meest genoemde reden was om uit dienst te gaan. Persoonlijke ontwikkeling werd gemiddeld met een drie uit vijf beoordeeld (Lievaart, 2015).  
In Tabel 1.3 in bijlage 1 staan de redenen waarom de medewerkers waarbij de exit-interviews zijn uitgevoerd, uit dienst zijn gegaan.

Uit de verslagen van vijf exit-interviews, welke zijn afgenomen in 2017, blijkt nogmaals dat er negativiteit heerst over ontwikkelings- en doorstroommogelijkheden. Van de vijf beschikbare verslagen van de exit-interviews gaan er vier over het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden (Organisatie X, 2017-d - 2017-h).  
Een medewerker geeft aan ontevreden te zijn over de ontwikkelingsmogelijkheden. Het maakt volgens hem geen verschil of men wel of niet zijn best doet. Dit heeft invloed op de prestaties. De medewerker geeft als tip om betere promotie - en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, stimulansen toe te kennen zodra bepaalde doelen en/of ambities voor de organisatie zijn bereikt en het verstrekken van eenmalige beloningen als uiting van waardering.  
Een andere medewerker geeft aan elders betere carrièremogelijkheden te hebben, waarbij het meespeelt dat er bij Organisatie X weinig ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Het gebrek aan verticale carrière-stappen is een belangrijke reden voor het vertrek samen met het feit dat de komende tien jaar geen carrièrestap gemaakt kan worden.  
Volgens een andere medewerker is persoonlijke ontwikkeling niet aan bod gekomen. Deze medewerker heeft het gevoel meer kennis en kunde te hebben gebracht dan gekregen. De medewerker geeft als tip om te starten met een strategische workforce planning. Dit betekent het bekijken van de huidige populatie medewerkers per project of afdeling. Hierbij is het belangrijk dat er ook gekeken wordt naar wat er nodig is om deze medewerkers een bepaald pad te laten bewandelen binnen een bepaalde tijdsperiode. Ook geeft deze persoon aan dat Organisatie X duidelijker moet zijn in de rollen die mensen in de organisatie vervullen.  
Ten slotte geeft een andere medewerker aan dat ontwikkeling in de vorm van trainingen ontbreekt. In totaal is er door deze persoon in de zes gewerkte jaren één training gevolgd. Het ontbreekt volgens hem/haar ook aan goede feedback en het sparren met een goede coach (Organisatie X, 2017-d - 2017-h).

De verslagen van de exit-interviews wijzen uit dat Organisatie X in de beleving van de vertrekkende medewerkers niet of voldoende investeert in (persoonlijke) ontwikkeling en dat dit één van de belangrijkste redenen is dat er verloop plaatsvindt.

#### 1.2.6.4 Opleidingsbudget Organisatie X

In interne documenten van Organisatie X (2017-k) wordt het opleidingsbudget van 2016 vergeleken met die van 2017. Uit deze gegevens blijkt dat het opleidingsbudget steeds meer gecentraliseerd is en dat er naar verhouding minder afdelingsbudget beschikbaar wordt gesteld. Ook blijkt uit deze gegevens dat er in 2016 meer opleidingsbudget is vrijgesteld dan in 2017. Het centrale budget is in 2017 gereduceerd met reden dat de organisatie zich in roerige tijden bevindt.   
Ten slotte blijkt ook uit de gegevens dat aan de hand van persoonlijke communicatie (S. Loosveld, 2016) het volgende is aangegeven over opleiding bij Organisatie X: “As a high tech company, which want to be market leader, we should invest more in our people and make sure our people are developed in the newest trends and technologies.”.

# 2. Probleemformulering

*In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding tot het uitvoeren van dit onderzoek over talentmanagement. Vervolgens wordt er stilgestaan bij de doelstelling, waarin duidelijk wordt wat het precieze doel van het onderzoek is. De probleemstelling en deelvragen die de basis vormen van dit onderzoek komen vervolgens aan bod. Ten slotte wordt de doelgroep genoemd en wordt in de afbakening duidelijk welke kaders er worden gehanteerd.*

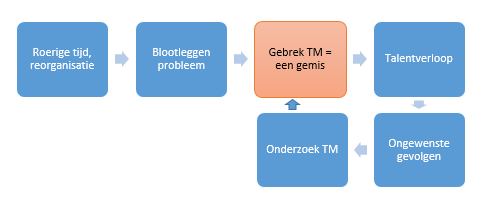
2.1 Aanleiding/probleemanalyse  
Het onderstaande leidt tot het onderzoek over talentmanagement bij Organisatie X. Er zijn hierbij meerdere componenten die hebben geleid tot het erkennen van het pijnpunt: de onduidelijkheid over en het gebrek aan TM.

Bij Organisatie X is een reorganisatie gaande. Gedurende deze roerige tijd is de probleemstelling van dit onderzoek boven tafel gekomen voor de HR-afdeling. Zoals in de situatieschets al is aangegeven, ligt de concurrentie op de loer om talenten bij Organisatie X weg te kapen en hierdoor blijkt dat er meer gedaan moet worden om talent te kunnen behouden.

Er blijkt sprake te zijn van veel onduidelijkheid over en gebrek aan TM binnen Organisatie X. Dit blijkt uit de verslagen van exit-interviews, medewerkerstevredenheidsonderzoek en persoonlijke communicatie.  
Op het gebied van TM loopt Organisatie X achter op andere organisaties binnen de industrie die wel intensief TM inzetten om talenten te behouden. De industrie is door ontwikkelingen in de agrarische sector en op de arbeidsmarkt genoodzaakt TM in te zetten, om zo talentvolle medewerkers te binden en te boeien. Mede door talenten kunnen organisatiedoelen gerealiseerd worden ondanks de ontwikkelingen in de agrarische sector en op de arbeidsmarkt. Ook voor Organisatie X is TM een noodzakelijke stap.

Als er geen TM plaatsvindt, is de kans op talentverloop groot. Indien talentverloop plaatsvindt, kan Organisatie X niet zo vooruitstrevend en innovatief zijn als gewenst. Uit hetgeen waar Organisatie X voor staat en naar streeft blijkt namelijk de drang om innovatief en vooruitstrevend te zijn (Organisatie X, 2017-c). Zeker in het nieuwe Dairy Design is het van belang dat de organisatie goed van start gaat.

De onduidelijkheid over en het gebrek aan TM bij Organisatie X zijn boven tafel gekomen door de roerige tijd waarin Organisatie X zich momenteel bevindt. Het gebrek aan TM kan voor talentverloop zorgen en dit kan ongewenste gevolgen hebben. Dit geschetste scenario heeft geleid tot het opzetten van het onderzoek naar talentmanagement bij Organisatie X.   
In Figuur 1.4 is de gehele aanleiding welke heeft geleid tot het onderzoek over TM schematisch weergegeven.



*Figuur 1.4:* Aanleiding onderzoek TM.

## 2.2 Doelstelling

Dit onderzoek heeft tot doel om door desk- en fieldresearch tot het gewenste doel en resultaat te komen. Onderstaand wordt aangegeven welke doelstellingen er hierbij gehanteerd worden.

Deskresearch bestaat uit het analyseren van gegevens en de literatuur. Deskresearch heeft tot doel om achtergrondinformatie te verzamelen om zoveel mogelijk inzicht te verkrijgen in theorieën over talent, talentmanagement en talentmanagement-activiteiten. Fieldresearch bestaat uit het afnemen van interviews bij leidinggevenden, managers en HR- medewerkers en het organiseren van een focusgroep waaraan leidinggevenden, managers en een HR-medewerker deelnemen. Door middel van fieldresearch komt er veel informatie vrij over TM en de haalbaarheid en toepasbaarheid daarvan bij Organisatie X.

Door middel van een combinatie van desk- en fieldresearch kan Organisatie X geadviseerd worden op het gebied van TM. Een advies over TM, toegespitst op het behoud van talenten in roerige tijden, is iets dat de HR-afdeling van Organisatie X graag wil. Het adviseren van deze HR-afdeling met betrekking tot TM bij Organisatie X is dan ook de doelstelling van dit onderzoek.

### 2.2.1 Probleemstelling

Om de gestelde doelstelling te kunnen behalen door middel van onderzoek naar TM is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?*

Deze probleemstelling is breed ingestoken, zodat het gebrek aan TM in zijn geheel onderzocht kan worden en TM vervolgens toegepast kan worden op Organisatie X. Er zijn meerdere onderdelen die van invloed zijn op de probleemstelling, waardoor is besloten de hoofdvraag op te splitsen in meerdere deelvragen. Elke deelvraag zal apart beantwoord worden, waarna de gevonden antwoorden samengevoegd zullen bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag en zo aan het formuleren van een advies aan Organisatie X.

### 2.2.2 Deelvragen

Onderstaande deelvragen zijn afgeleid van de hoofdvraag. Er wordt hierbij aangegeven welke deelvraag beantwoord wordt door middel van desk- en/of fieldresearch.

Deelvraag 1. *Wat wordt in de literatuur verstaan onder talent, talentmanagement en talentmanagement-activiteiten?* (Deskresearch)   
Deelvraag 2. *Hoe ziet de huidige situatie bij Organisatie X eruit ten aanzien van talentmanagement?* (Fieldresearch)  
Deelvraag 3. *Welke factoren hebben invloed op talentverloop bij Organisatie X?* (Field- en deskresearch)  
Deelvraag 4. *Wat is de gewenste situatie ten aanzien van talentmanagement vanuit Organisatie X?* (Fieldresearch)  
Deelvraag 5. *Welke talentmanagement-activiteiten zijn realistisch om in te zetten bij Organisatie X?* (Field- en deskresearch)  
Deelvraag 6. *Welke rol dient HR te vervullen ten aanzien van talentmanagement bij Organisatie X?* (Field- en deskresearch)

Deze deelvragen dragen bij aan de uiteindelijke beantwoording van de hoofdvraag.

## 2.3 Doelgroep

Managers, leidinggevenden en de HR-afdeling zijn de doelgroep van dit onderzoek. Managers en leidinggevenden worden in de literatuur vaak gekoppeld aan TM en zijn participanten bij zowel de interviews als de focusgroep. De HR-afdeling is de doelgroep, omdat deze de probleemstelling zelf heeft voorgelegd als onderzoeksmogelijkheid, omdat HR in de literatuur vaak wordt gekoppeld aan talentmanagement en HR-medewerkers participanten zijn bij zowel de interviews als de focusgroep. Er worden aanbeveling gedaan aan de HR-afdeling ten einde het verschaffen van informatie over TM, toegespitst op talentbehoud gedurende roerige tijden.

2.4 Afbakening  
De volgende afbakening is ontstaan in samenspraak met de HR-afdeling om tot een zo gericht mogelijk advies te komen voor Organisatie X.

Locatie: de focus ligt op Organisatie X Nederland, te Maassluis. Hier is voor gekozen omdat de HR-afdeling in Maassluis nauwelijks tot geen invloed uit kan oefenen op Organisatie X vestigingen in het buitenland. Ook ligt de focus sterk op de Organisatie X campus in Maassluis, omdat dit de standplaats van HR is. Deze focus is op te merken aan waar de geïnterviewden gevestigd zijn, namelijk allen op de campus.

Definitie talent: Voor dit onderzoek worden talenten gezien als individuen die op grond van uitstekende capaciteiten in staat zijn tot hoge prestaties. Talent is hierbij de combinatie van iets goed kunnen en de automatische gedrevenheid om iets tot een goed einde te brengen (Craps, 2015, Periathiruvadi & Rinn, in Nijs et al., 2014)

Talentmanagement: gedurende het onderzoek worden alleen de vertakkingen van TM uitgewerkt die invloed hebben op het onderzoek. Het is belangrijk om PM en de organisatiecultuur hierin mee te nemen, alhoewel dit niet direct gekoppeld kan worden aan TM. PM dient te worden meegenomen in het onderzoek omdat dit een ontwikkelingscomponent bevat, net als TM. De organisatiecultuur van Organisatie X dient mee te worden genomen in het onderzoek omdat deze ervoor zorgt dat de aanbevelingen en het implementatieplan specifiek op Organisatie X gericht geschreven worden.

Om overzicht te creëren is TM aan de hand van een theorie (van Dijk, 2012) opgesplitst in de volgende fasen: aantrekken, behouden, motiveren en ontwikkelen. Om dezelfde reden is er onderscheid gemaakt tussen differentiërende en pragmatische TM-activiteiten.

Talentbehoud: gedurende het onderzoek wordt een advies gegeven ten aanzien van TM, toegespitst op talentbehoud gedurende roerige tijden. Er is voor gekozen om talentbehoud mee te nemen omdat er bij Organisatie X angst heerst dat talentverloop plaatsvindt. Om talentverloop tegen te gaan, dient de tegenhanger talentbehoud gerealiseerd te worden.

Roerige tijden: gedurende het onderzoek wordt een advies gegeven ten aanzien van TM, toegespitst op TM gedurende roerige tijden. Er is voor gekozen om de roerige tijd waarin Organisatie X zich bevindt mee te nemen in het onderzoek, omdat de reorganisatie veel invloed heeft op de werkwijze, gemoedstoestand en eventuele nieuwe initiatieven van Organisatie X.

Geïnterviewden en deelnemers focusgroep: de interviews worden afgenomen bij managers, leidinggevenden en HR-medewerkers en de focusgroep wordt georganiseerd voor deze groepen medewerkers, omdat de literatuur uitwijst dat zij veelal betrokken zijn bij TM. Ook zorgt de reorganisatie ervoor dat het niet wenselijk is om ‘gewone’ medewerkers te spreken of te bevragen.

Aanbevelingen: de uiteindelijke aanbevelingen worden aan de HR-afdeling gedaan, omdat de probleemstelling daar is ontstaan en omdat de literatuur uitwijst dat HR veelal gekoppeld wordt aan talentmanagement. HR kan vervolgens wel het doorgeefluik zijn naar de rest van de organisatie.

# 3. Literatuuronderzoek

*Naar aanleiding van het voorgaande Hoofdstuk 1. Situatieschets en Hoofdstuk 2. Probleemformulering zijn verschillende literaire bronnen geraadpleegd om meer inzicht te geven over het onderwerp van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden theorieën aangehaald over organisatieculturen, zogenaamde roerige tijden en het managen van talent, welke toegepast kunnen worden op Organisatie X.*

## 3.1 Organisatie X

### 3.1.1 Cultuur

Om een goed beeld te krijgen van Organisatie X wordt onderstaand de cultuur beschreven. Informatie over de cultuur zorgt ervoor dat de aanbevelingen en het implementatieplan zo specifiek mogelijk gericht op Organisatie X geschreven kan worden.

Het OCAI-model, ook wel het Concurrerende Waarde Model, is opgesteld door Cameron en Quinn (1999). Zij geven aan dat het model bestaat uit de volgende vier culturen: familiecultuur, adhocratie cultuur, hiërarchische cultuur en de marktcultuur.   
Een familiecultuur bestaat uit kenmerken als een vriendelijke werkomgeving, loyaliteit en traditie, grote betrokkenheid, flexibiliteit en zorg voor het personeel. Bij deze cultuur past de managementstijl van ‘zorgen dat het werk gedaan wordt’, het geven van aandacht en het stimuleren van samenwerken.  
Bij de adhocratie cultuur staan kenmerken als een creatieve werkomgeving, flexibel en individualistisch en toonaangevend centraal. Bij deze cultuur past de toekomstgerichte managementstijl. Ook blijkt dat innovatiemanagement en managen van voortdurende verbeteringen veel voorkomen bij de adhocratie cultuur.  
Een hiërarchische cultuur kenmerkt zich door formalistische en gestructureerde trekken, ook zijn er formele regels en beleidsstukken en is er behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Managementstijlen als het organiseren van projecten, verbanden leggen en het bewaken van de voortgang passen bij deze cultuur.   
De marktcultuur kenmerkt zich aan resultaatgerichtheid, competitiviteit en de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. De managementstijl wordt gekenmerkt door het managen van klantgerichtheid, het benadrukken van het concurrentievermogen en het enthousiasmeren en motiveren van medewerkers.

Organisatie X kan op basis van persoonlijke communicatie omschreven worden als een organisatie met een familiecultuur die steeds meer in de richting van een hiërarchische cultuur verschuift.

## 3.2 Roerige tijden

Peters en Combrink-Kulters (2014) stellen dat een roerige tijd van budgettaire aard kan zijn. Zo noemt men het een roerige tijd wanneer kosten elk jaar toenemen in tijden van financiële krapte.   
Ook Briene en Wienhoven (2010) noemen de term ‘roerig’ in combinatie met een budgettair/financieel aspect, namelijk in combinatie met de recessie.

Zoals de situatieschets ook beschreven heeft, is er een reorganisatie gaande bij Organisatie X. Dit valt onder de categorie ‘roerige tijd’.  
Gedurende reorganisaties moeten organisaties ervoor waken dat er geen medewerker onvriendelijk klimaat wordt gecreëerd. Net als bij Philips ligt het gevaar op de loer dat organisaties gedurende reorganisaties dusdanig weinig creatief zijn dat er geen nieuwe producten of diensten worden ontwikkeld. Dit mede doordat vele initiatieven van medewerkers meestal in de kiem gesmoord worden (Dijkstra, 2005). Hetgeen Organisatie X hiervan kan leren is dat in roerige tijden nieuwe initiatieven zoals talentmanagement uitgewerkt moeten worden om zo creatief en eventueel innovatief mogelijk te blijven.

## 3.3 Managen van talenten

### 3.3.1 Talent

Om een beeld te krijgen van het onderwerp TM is het belangrijk om het begrip ‘talent’ eerst nader toe te lichten.

Cheese, Thomas en Craig (2008) geven aan dat talent de volgende definitie heeft: de combinatie van de capaciteit en de wil van mensen om organisatiedoelen te bereiken.   
Talent is de combinatie van iets goed kunnen en iets graag doen en de automatische gedrevenheid die hieruit ontstaat, om iets tot een goed einde te brengen (Craps, 2015).  
Gagné en Tansley (in Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels, 2014) geven aan dat een bovengemiddeld vermogen de definitie is van talent. Personen die over dit vermogen beschikken, het detecteren, ontwikkelen en inzetten, presteren uitstekend in een bepaald domein.   
Nijs et al. (2014) geven ook aan dat talent refereert naar het systematisch ontwikkelen van aangeboren vaardigheden van individuen die worden ingezet gedurende activiteiten die ze leuk vinden, belangrijk vinden en waarin ze energie willen investeren. Het stelt personen in staat om uitstekend te presteren op een of meerdere domeinen van het menselijk functioneren. Hierbij wordt beter gepresteerd dan door andere individuen van dezelfde leeftijd of ervaring. Ook wordt er constant gepresteerd op de talenten hun persoonlijke best. De affectieve component bestaat bij deze definitie uit de motivatie om te investeren en interessegebieden.  
Van Minden (2014) geeft aan dat in de journalistiek ‘talent’ vaak gecombineerd wordt met ‘jong’. Talent wordt ook veelal onder intelligentie geschaard. Volgens van Minden gaat het niet om een specifieke kwaliteit, maar om schaarse bekwaamheden die complex zijn en in het algemeen gewaardeerd worden.   
In technische organisaties worden talenten vooral als kenniswerkers beschouwd die hoogopgeleid zijn, een hoge mate van expertise hebben of veel ervaring hebben (Davenport, in Rorije, 2015). Doordat er een tekort is aan medewerkers in de techniek, wordt mogelijk elk individu met technische expertise en de wil om zich te ontwikkelen als talent beschouwd (Rorije, 2015).  
Ten slotte geven Periathiruvadi en Rinn (in Nijs et al., 2014) hun definitie van talent. Getalenteerde individuen worden geïdentificeerd door vakkundig gekwalificeerde personen. Deze individuen zijn op grond van uitstekende capaciteiten in staat tot hoge prestaties.

Talent is in vele organisaties het synoniem voor ‘high potential’, ook wel belofte voor de toekomst (van Minden, 2014).

Gedurende het onderzoek zal verder de definitie gehanteerd worden dat talenten individuen zijn die op grond van uitstekende capaciteiten in staat zijn tot hoge prestaties. Talent is hierbij de combinatie van iets goed kunnen en de automatische gedrevenheid om iets tot een goed einde te brengen. De laatste uitspraak komt overeen met de definitie van talent welke gehanteerd wordt bij het 9-grid model. Hierbij worden ook potentieel en prestatie genoemd als factoren om talenten te identificeren.

### 3.3.2 Talentmanagement

*“Elk bedrijf krijgt de talenten die het verdient” (van Minden, 2014, z.p.).*

TM houdt het gebruik van op elkaar afgestemde activiteiten in ten behoeve van het aantrekken en ontwikkelen van talentvolle medewerkers. Deze activiteiten zorgen ervoor dat organisaties talentvolle mensen aantrekken, behouden, motiveren en ontwikkelen (De Cieri et al., in Sonnenberg, van Zijderveld & van Gorp, 2012). Het doel van talentmanagement is om een stroom van talenten te waarborgen, met de achterliggende gedachte dat talent een groot organisatorisch hulpmiddel is of kan zijn (Armstrong, in van Dijk, 2012). Een andere definitie voor talentmanagement wordt door Silzer en Dowell (2010) gegeven. TM is volgens hen een geïntegreerde reeks processen, programma's en culturele normen in een organisatie. Deze reeks wordt ontworpen en geïmplementeerd om talent aan te trekken, te ontwikkelen, in te zetten en te behouden om strategische doelstellingen te realiseren en tegemoet te komen aan toekomstige zakelijke behoeften.   
Talentmanagement focust zich vooral op de leidinggevende en uitvoerende posities, maar is toepasbaar op alle banen die moeilijk te vervullen zijn en dus door talenten vervuld dienen te worden (Cappelli, in Rorije, 2015).

Volgens Craig (2008) is het belangrijk om mee te nemen dat TM erg doordringend is en vraagt om de inzet van de gehele organisatie. TM zou niet alleen door HR opgepakt moeten worden.   
Ook Lewis en Heckman (in Craig, 2008) stellen dat TM niet alleen om HR draait. McCauley en Wakefield (2006) geven aan dat HR het startpunt van succes kan bepalen door capabele medewerkers aan te nemen en te trainen. Het is de verantwoordelijkheid van management door de gehele organisatie heen om capabele medewerkers te laten ontwikkelen tot gemotiveerde, dynamische participanten die op de lange termijn meedoen aan bedrijfsprocessen. Weidema (2017) geeft aan dat HR de mogelijkheid heeft om medewerkers te identificeren die echt de kartrekkers zijn in talentontwikkeling. Die medewerkers kunnen als groep bij elkaar worden gebracht. Binnen deze groep kunnen zij verschillende aanpakken van talentmanagement met elkaar delen en elkaar daarin inspireren. Wanneer HR dit netwerk faciliteert, zal deze groep zich stevig in de organisatie manifesteren.

#### 3.3.2.1 Ontwikkeling

Wereldwijd heeft talentmanagement door de jaren heen een ontwikkeling doorgemaakt. Cappelli (2008) geeft aan dat interne ontwikkeling de norm was in de jaren 50. Elke management-ontwikkelingspraktijk die nu overbodig lijkt, was in deze jaren gebruikelijk. Denk aan managementcoaching, 360 graden feedback, functieroulatie en ‘high potential’ programma’s. In de jaren 70 kon interne talentontwikkeling de toenemende onzekerheden van de markt niet aan. Zakelijke voorspellingen hebben de economische verslechtering niet kunnen voorspellen en al het talent in de pijpleiding heeft nooit de voorspelde groei doorgemaakt. Hierdoor ontdeden in de jaren 80 organisaties zich van vele managementlagen en talent ontwikkelingspraktijken werden stopgezet. Destijds werd immers alleen potentieel management als talent bestempeld. Toen steeds meer managementlagen verdwenen, loonde het niet meer om te investeren in talenten. In de jaren 90 maakten organisaties een jacht op elkaars talenten, de zogenoemde ‘war for talent’ ontstond. Deze situatie werd mede gecreëerd door de McKinseys consultants die de ‘talent-mindset’ implementeerden. Talent werd in deze tijd zeer goed beloond, massaal organisaties binnengehaald en er werd veel vrijheid gegeven (van Minden, 2014).

Organisaties van tegenwoordig worden geconfronteerd met zaken als wereldwijde competitie, veranderende markten en onvoorziene gebeurtenissen. McCauley en Wakefield (2006) concluderen dat het in deze tijden geen wonder is dat organisaties het steeds moeilijker vinden om vaardige medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden.  
Organisaties hebben om bovenstaande redenen steeds meer aandacht voor TM. Dit komt omdat talent steeds meer wordt gezien als een belangrijk competitief vermogen in zakelijke organisaties en als de valuta van het bedrijfsleven. Organisaties zien dus steeds meer in dat talenten van strategische waarde zijn en impact hebben op de financiële resultaten. Deze denkwijze heeft ervoor gezorgd dat management een hele andere kijk heeft gekregen op de waarde van Human Resources, aldus Silzer en Dowell (2010).

#### 3.3.2.2 Argumenten tegen

Onderstaand worden argumenten genoemd om geen TM in te zetten binnen organisaties. Om zo een inzicht te geven in de nadelen van talentmanagement.

Van der Lee (2013) benoemt enkele redenen waarom organisaties geen talentmanagement inzetten. Veel organisaties voelen nog geen pijn of willen geen pijn voelen van het gemis van talent. Het nog niet voelen van de krapte van de arbeidsmarkt in sommige branches, het noodzakelijke snijden in kosten van veelal HR-gerelateerde processen door de huidige economische onzekerheid en het feit dat management te druk is met integraal management worden genoemd als redenen om geen talentmanagement in te zetten. Ook wordt aangegeven dat medewerkers niet klagen en dit wordt gezien als het teken dat er niks moet veranderen, dat klanten en aandeelhouders geen baat hebben bij talentmanagement en dat HRM onvoldoende input levert om de noodzaak van kwalitatief goed TM duidelijk te maken.

Talenten vinden veelal dat zij een speciale behandeling verdienen, maar ook de zogenoemde waterdragers en middelmaat zijn nodig in een gezonde onderneming. De speciale behandeling van talenten wordt als elitair beschouwd. Er is sprake van een ongelijke behandeling geeft van Minden (2014) aan. Ford, Harding en Stoyanova (in van Dijk, 2012) geven aan dat dit benoemd wordt als de exclusieve benadering. Deze benadering richt zich vooral op de ontwikkeling in de richting van belangrijke sleutelposities binnen de organisatie.   
Dit zorgt voor een dilemma over het wel of niet inzetten van TM. Het inzetten kan er immers voor zorgen dat er segmentatie en differentiatie ontstaat en dit kan negatief effect hebben op de sfeer en productiviteit binnen de organisatie.

3.3.2.3 Argumenten voor  
Onderstaand worden argumenten genoemd om wel TM in te zetten binnen organisaties. Om zo een inzicht te geven in de voordelen van talentmanagement.

Er bestaan veel misstanden over het verloop van talent. Veel leidinggevenden denken dat het pullfactoren zijn die van invloed zijn op het wegtrekken van personeel. De pushfactoren worden genegeerd. Voorbeelden van pushfactoren zijn het niet inzetten van veel componenten die onder TM vallen (Sels & Crijns, 2013).   
Op het moment dat er dus geen talentmanagement wordt ingezet, zal er sprake zijn van talentverloop.

Mensen en hun talenten zorgen uiteindelijk voor de output. Aandacht geven aan de mens en zijn talenten is het tonen van dienend leiderschap. De voordelen van talentmanagement zijn duidelijk en direct financieel door te vertalen. Hendrikse (in van der Lee, 2013) geeft in een [blog](http://www.penoactueel.nl/management/het-belang-van-talentmanagement-8038.html) in P&O actueel aan dat de strategische inzet van talentmanagement aantoonbare resultaten oplevert op het gebied van betrokkenheid en een lager verloop. Kortom, het inzetten van TM zorgt voor financiële voordelen, meer betrokkenheid en een lager verloop.

Mensen verschillen van elkaar. Er bestaan onder andere leiders, specialisten, artiesten en talenten. Als alle mensen gelijk zouden zijn en over hetzelfde potentieel zouden beschikken, dan was er sprake van een uiterst saaie wereld, aldus van Minden (2014).   
Onderscheid maken tussen talenten en andere medewerkers kan hiermee worden verantwoord.

In Hoofdstuk 1. Situatieschets, worden in de externe analyse een krappe arbeidsmarkt binnen bepaalde branches en een technologische ontwikkeling genoemd. Deze thema’s zijn medeverantwoordelijk voor het tekort aan technici op de arbeidsmarkt. Rorije (2015) geeft aan dat een groter tekort aan technici voorkomen kan worden als organisaties tijdig ingrijpen en focussen op de ontwikkeling van de talentvolle individuen die over specifieke technische kennis en vaardigheden beschikken.  
Door het inzetten van talentmanagement en de daarbij behorende TM-activiteiten kan een groter tekort aan technici worden voorkomen.

### 3.3.3 Talentmanagement-activiteiten (TM-activiteiten)

Er kan op talentmanagement worden ingespeeld met behulp van TM-activiteiten.

TM bestaat volgens McCauley en Wakefield (2006) uit verschillende activiteiten, zoals het opstellen van een personeelsplanning, een talentenkloofanalyse of ‘talent gap analysis’ en successieplanning of ‘succession planning’. Ook worden processen als werven, aanstellen, behouden, opleiden en ontwikkelen, het beoordelen van talent en evalueren benoemd.   
Successieplanning voor op de lange termijn, welke een carrièrepad uitstippelt, heeft geen nut geeft Cappelli (2008) aan. De reden hiervoor is dat er geen stabiele zakelijke omgeving is en er geen stabiele toevoer aan talenten in de pijpleiding zit.

Het idee dat de activiteiten op elkaar afgestemd moeten zijn en gebundeld worden komt voort uit het idee dat TM op die manier een strategisch proces wordt, waarmee TM gekoppeld kan worden aan de organisatiestrategie (Beardwell, in van Dijk, 2012). Ook McCauley en Wakefield (2006) geven aan dat organisaties verbeteringen in prestaties en duurzaam succes kunnen realiseren, zodra TM-activiteiten worden afgestemd met de organisatiestrategieën. Door beschikbaar talent in kaart te hebben en op de juiste functies te plaatsen, kunnen organisaties bloeien en de huidige competitieve markt overleven.

TM-activiteiten worden ingezet bij het aantrekken, behouden, motiveren en ontwikkelen van talent (van Dijk, 2012). Om deze reden zijn de deelparagrafen 3.3.3.1 Aantrekken, 3.3.3.2 Behouden, 3.3.3.3 Motiveren en 3.3.3.4 Ontwikkelen onderstaand weergegeven. Per deelparagraaf worden enkele TM-activiteiten genoemd. De TM-activiteiten welke laagdrempelig zijn worden ook wel pragmatische TM-activiteiten genoemd. De TM-activiteiten welke onderscheid maken tussen talenten en andere medewerkers door het inzetten van talentpools of -programma’s voor talenten worden differentiërende TM-activiteiten genoemd.

Door een veelvoud aan praktijken bestaan er verschillen in hoe organisaties omgaan met talentmanagement (Armstrong, in van Dijk, 2012). De onderstaand benoemde TM-activiteiten hoeven dus niet direct toegepast te worden bij Organisatie X. Er moeten Organisatie X specifieke TM-activiteiten worden aanbevolen.

##### 3.3.3.1 Aantrekken

TM-activiteiten om talenten aan te trekken en te werven zijn activiteiten als interne werving, bijvoorbeeld door middel van interne beoordelingen en ook externe werving, bijvoorbeeld door campus recruitment. Ook wordt er gefocust op nauwe samenwerkingen met onderwijsinstellingen, op employer branding en het selectief aannemen, bijvoorbeeld door middel van assessments (van Dijk, 2012).

Recruitment betekent het inzetten van middelen waarmee, helemaal geen, de juiste of verkeerde talenten voor een organisatie worden aangetrokken. Om door recruitment inspanningen tot het juiste resultaat te komen, moet elk onderdeel van recruitment overeenkomen met de strategie op het gebied van talenten (Cheese et al., 2008).

Fernández-Aráoz, Groysberg en Nohria (in Rorije, 2015) geven aan dat de interne werving kan betekenen dat leidinggevenden talent herkennen. De leidinggevende heeft het meeste inzicht om een individu als talent te herkennen, aangezien hij zowel op een subjectieve als objectieve manier naar een individu kan kijken. Objectieve gegevens kunnen worden gebaseerd op functioneringsgesprekken, om te zien in welke mate een individu bepaalde vaardigheden beheerst.

Talenten identificeren en in kaart brengen is onderdeel van het aantrekken van talenten. Een model wat hiervoor ingezet kan worden, is het 9-grid model. Stapper (2013) geeft aan dat de 9-grid matrix voor talentontwikkeling twee assen heeft: potentieel en prestatie. Medewerkers vallen in een van de negen categorieën. Aan de hand van deze categorie worden de vervolgstappen voor de medewerker bepaald. Een voorloper op dit 9-grid model was de 9 box matrix van McKinsey welke organisaties helpt om investeringen te prioriteren. Deze matrix heeft eveneens twee assen: aantrekkelijkheid industrie en concurrentiekracht. Coyne (in Mckinsey Quarterly, 2008) geeft aan dat het McKinsey model een voorloper is op vele andere modellen. HR heeft het McKinsey model in de afgelopen jaren dan ook overgenomen en er een talentmanagementmiddel van gemaakt. Om deze reden zijn de industrie gerelateerde assen vertaald naar mens gerelateerde assen. De 9-grid matrix ten aanzien van talentmanagement is nooit gestandaardiseerd en om deze reden zijn er vele varianten van deze matrix te vinden (Tunguz, 2015).  
Figuur 1.5 (Organisatie X, 2016) in bijlage 1 geeft de variant van het 9-grid model weer welke Organisatie X hanteert.

##### 3.3.3.2 Behouden

TM-activiteiten om talenten te behouden zijn activiteiten zoals prestatiebeloning, verbeteren van het imago van de organisatie, het werken in teams, het aanbieden van aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden (van Dijk, 2012).

Hoe meer TM-activiteiten een organisatie aanbiedt, hoe meer medewerkers hun psychologisch contract als onrepliceerbaar ervaren. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij elders geen betere of dezelfde omstandigheden kunnen krijgen, dan is er sprake van onrepliceerbaarheid van het psychologisch contract. Voor het lezersgemak wordt vanaf nu het psychologisch contract onrepliceerbaarheid ‘behoud psychologisch contract’. Het behoud van het contract hangt samen met een hogere betrokkenheid, dit betekent mensen die betrokken zijn bij, gehecht zijn aan en zich identificeren met de organisatie (Meyer & Allen, in Sonnenberg et al., 2012). Behoud psychologisch contract is daarmee een onderwerp dat bespreekbaar gemaakt mag worden, stellen Sonnenberg et al. (2012) in hun artikel.

Figuur 1.6 in bijlage 1, gebaseerd op het model uit het artikel van Sonnenberg et al. (2012), laat een model zien welke in lijn ligt met de theorie van Baron en Kenny (1986). Ten eerste is de relatie tussen psychologisch contract en TM-activiteiten onderzocht. Vervolgens is de relatie tussen betrokkenheid en TM-activiteiten onderzocht. Ten slotte is de relatie tussen betrokkenheid en TM-activiteiten, gecontroleerd voor psychologisch contract, onderzocht. Uit dit model blijkt gedeeltelijke mediatie. Baarda, Bakker, van der Hulst, Julsing, Fischer en van Vianen (2017) geven aan dat bij mediatie de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele loopt via een derde variabele, de mediator. Dit betekent dat hoewel TM-activiteiten een directe positieve samenhang vertonen met betrokkenheid, deze relatie gedeeltelijk loopt via het behoud van het psychologisch contract (Sonnenberg et al., 2012).

Deze theorie bewijst dat het inzetten van TM-activiteiten invloed heeft op de betrokkenheid van medewerker en het behoud van medewerkers hun psychologisch contract, waardoor eveneens de betrokkenheid wordt verhoogd.

##### 3.3.3.3 Motiveren

TM-activiteiten om talenten te motiveren zijn activiteiten zoals coaching, een buddysysteem, mentorschap, loopbaanadvies en prestatiegericht belonen (van Dijk, 2012).

De Lange en Folmer (in Bartholomeus, 2014) zijn deskundigen op het gebied van midden- en kleinbedrijf, de metaalsector en personeelsvraagstukken bij technische organisaties. Er wordt aangegeven dat het aangaan van de dialoog met medewerkers cruciaal is. Veelal is er geen inzicht in de ambities van medewerkers, maar de huidige situatie biedt geen garantie voor de toekomst. Toekomstgericht leidinggeven houdt onder andere het motiveren van medewerkers/talenten in.

##### 3.3.3.4 Ontwikkelen

TM-activiteiten om talenten te ontwikkelen zijn activiteiten zoals functieroulatie, ‘learning on the job’, projectopdrachten, ontwikkelingsprogramma’s binnen de organisatie, competentiemanagement en het creëren van leerplaatsen (van Dijk, 2012).

Organisaties dienen zich volgens Cappelli (2008) aan te passen aan de onzekere vraag naar talent door kortdurende ontwikkelingsprogramma’s te implementeren. Na deelname aan dit programma kunnen de medewerkers terugkeren naar hun eigen functie om daar specialistische kennis over te dragen. Een andere optie is het creëren van een organisatie brede talentpool, zodat deze pool gealloceerd kan worden binnen de organisatie wanneer daar behoefte aan is. Ook kan aan medewerkers gevraagd worden om de kosten voor ontwikkeling deels op zich te nemen. Dit betekent dat medewerkers die zich willen ontwikkelen op vrijwillige basis opdrachten uitvoeren.

### 3.3.4 Talentverloop

Wanneer geen talentmanagement en dus geen TM-activiteiten worden ingezet, kan talentverloop het gevolg zijn. Naast het niet inzetten van talentmanagement en de daarbij behorende activiteiten, kunnen ook andere factoren van invloed zijn op talentverloop.

Bradberry (2016) geeft een beeld van de factoren die van invloed zijn op verloop. Gelijkheid wordt gezien als een vorm van demotivatie, omdat de talenten dan niet de motivatie hebben om boven zichzelf uit te stijgen. Het niet erkennen van bijzondere prestaties zorgt er mogelijk voor dat een medewerker zich niet gewaardeerd voelt. Het verschilt per medewerker op welke manier zij graag erkenning krijgen. Een onverschillige manager is een van de belangrijkste factoren voor het verloop van talent. Dit zijn managers die alleen controleren op output, geen persoonlijk medeleven tonen en die medewerkers niet uitdagen tot grensverleggende prestaties. Verder worden talenten graag op de hoogte gehouden van hetgeen wat voor hen de mogelijkheden zijn binnen de organisatie, wat de organisatie nastreeft en wat de meerwaarde en/of het nut is van dat wat zij uitvoeren. Ten slotte is het gevaarlijk om talenten alleen uit te laten voeren wat er in hun taakbeschrijving staat, soms moeten zij namelijk iets werk gerelateerd kunnen doen waar zij hartstochtelijk over gepassioneerd zijn.

Onder 1003 managers en directeuren in de techniek en de industrie is onderzoek gedaan naar de factoren die vertrekintentie en/of verloop kunnen verklaren. Zowel leeftijd, de lengte van het dienstverband als werk- en organisatie-gerelateerde factoren zijn factoren zijn die van invloed zijn op het verloop. Dit zijn zaken zoals tevredenheid en betrokkenheid (de Kruijf, 2014). Uit het onderzoek blijkt dat werktevredenheid en betrokkenheid een sterk verband vertonen met de inhoud van het werk, het salaris, verstandhouding met collega’s en leidinggevende en kansen op promotie (Cotton et al., in de Kruijf, 2014).

Voor Organisatie X is het interessant om te weten wat de overige factoren zijn, zodat duidelijk is of medewerkers of talenten vertrekken in verband met het gebrek aan of te weinig inzetten van TM of dat zij vertrekken om een andere negatieve factor.

### 3.3.5 Best practice TM

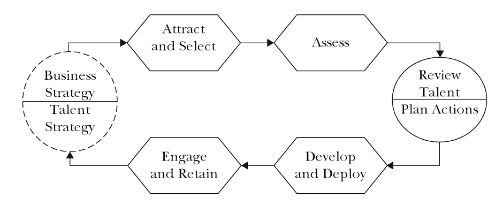
Het is voor Organisatie X goed om te zien dat een andere grote organisatie als KPN ook TM-activiteiten inzet, welke TM-activiteiten dit zijn en om te zien welk effect deze activiteiten hebben op medewerkers, zodat er van KPN geleerd kan worden en er gekeken kan worden of dit effect ook bij Organisatie X van toepassing is. Om deze reden wordt onderstaand beschreven wat KPN doet aan talentmanagement en TM-activiteiten.

Er zijn veel verschillende TM-activiteiten waaruit een organisatie kan kiezen. Bij KPN is voor zogenoemde ‘top potentials’ een ‘Development Center’ in het leven geroepen. Hierbij worden sterktes en zwaktes van de medewerker in kaart gebracht door middel van 360 graden feedback, vragenlijsten, een interview en een rollenspel. Het ‘Development Center’ wordt door deze ‘potentials’ als zeer positief ervaren. In Figuur 1.7 (Fest, 2005) in bijlage 1 is te zien dat KPN werkt met ‘Tools for talent’, wat inhoudt dat de verschillende loopbaanfasen gekoppeld worden aan de verschillende loopbaaninstrumenten. Op deze manier kan gericht in medewerkers worden geïnvesteerd (Fest, 2005).

### 3.3.6 Model Talentmanagement

Het model in Figuur 1.8 is het model voor TM dat toepasbaar is binnen organisaties volgens Silzer en Dowell (2010). Dit model gaat ervanuit dat de organisatiestrategie overeenkomt met de strategie op het gebied van talenten. Met deze strategie moeten talenten worden aangetrokken en worden geselecteerd. Vervolgens worden de competenties en vaardigheden van talenten beoordeeld. Het talent wordt besproken en er worden acties gekoppeld aan talenten. Dan wordt het talent ontwikkeld en ingezet binnen de organisatie. Hierna wordt geprobeerd om talent te verbinden en te behouden.

Onderstaand model geeft de meest relevante theorie over talentmanagement weer. Hetgeen dat duidelijk wordt over TM door dit model, is het feit dat talentmanagement bepaalde fasen hanteert. Gedurende het doorlopen van deze fasen wordt de strategie op het gebied van talenten continu gekoppeld aan de organisatiestrategie.



*Figuur 1.8:* Model talentmanagement. (Overgenomen van Silzer & Dowell, 2010).

# 4. Methodologie

*In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet en de uitvoering van het onderzoek duidelijk beschreven en verantwoord.* *Allereerst worden de methoden van onderzoek besproken. Vervolgens wordt in het onderzoeksontwerp duidelijk welke doelen desk- en fieldresearch nastreven. Hierna volgt meer informatie over de participanten. Tevens wordt in dit hoofdstuk de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek aangetoond. Ten slotte wordt de procedure van het onderzoek besproken.*

## 4.1 Methoden onderzoek

Er zijn verschillende soorten onderzoeksmethoden gebruikt in het onderzoek.

Er is met name gebruik gemaakt van methodologisch kwalitatief onderzoek door middel van zowel desk- als fieldresearch. Kwalitatief onderzoek heeft een beschrijvend karakter, wat betekent dat er bij dit soort onderzoek met name rekening wordt gehouden met ervaringen, interpretaties, behoeften en meningen. Er is voor dit soort empirisch onderzoek gekozen omdat er veel verschillende aspecten aan TM kleven en er vele verschillende invalshoeken zijn.

Gedurende de interviews is er sprake geweest van een minuscuul kwantitatief karakter. Er is een cijfermatig inzicht verkregen door de interviewvraag te stellen ‘Wat is het cijfer dat je talentmanagement bij Organisatie X zou geven op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 de laagste en 10 de hoogste waardering is?’.

* Een beschrijvend onderzoek kan een explorerend
* karakter hebben. In dit geval verzamelt de onderzoeker
* op systematische wijze gegevens en analyseert hij / zij ze
* in de hoop nieuwe relaties te ontdekken of nieuwe feiten

4.2 Onderzoeksontwerp  
Gedurende het onderzoek is gebruikt gemaakt van methodische triangulatie, aldus Verhoeven (2011). Deze methoden zijn te categoriseren in deskresearch, deelparagraaf 4.2.1 en fieldresearch, deelparagraaf 4.2.2. Vervolgens wordt in 4.2.2.1 en 4.2.2.2 duidelijk dat de interviews en de focusgroep tot de categorie fieldresearch behoren.

### 4.2.1 Deskresearch

Deskresearch is het verzamelen, analyseren en interpreteren van secundaire gegevens. Dit houdt in dat de gegevens al bestaan.

Literatuur over concepten die in het kader van het onderzoek relevant zijn en interne gegevens, waaronder het 9-grid model, verslagen van exit-interviews en een medewerkerstevredenheidsonderzoek, zijn geanalyseerd. Deskresearch heeft tot doel om goede achtergrondinformatie te bieden over aspecten die in het kader van dit onderzoek relevant zijn.

### 4.2.2 Fieldresearch

Fieldresearch of veldonderzoek is het verzamelen, analyseren en interpreteren van primaire gegevens. Dit houdt in dat de gegevens nieuw zijn.

Het afnemen van de interviews en het organiseren van de focusgroep voor leidinggevenden, managers en HR-medewerkers welke in deelparagraaf 4.3 Participanten worden genoemd, vallen onder de categorie fieldresearch.   
Fieldresearch heeft tot doel om voor Organisatie X specifieke informatie te verkrijgen dat in het kader van het onderzoek relevant is.

#### 4.2.2.1 Interviews

De interviews hadden tot doel om meer te weten te komen over hoe medewerkers tegenover TM bij Organisatie X staan. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van deskresearch en daaruit ontstane deelvragen. Dit betekent dat de interviewvragen zijn opgedeeld in de deelonderwerpen ‘huidige situatie’, ‘talent’, ‘gewenste situatie’, ‘best practices’ en ‘mogelijkheden talentmanagement’. Zie bijlage 2 voor de specifiek gestelde interviewvragen.

De interviews hadden een half-gestructureerde opzet. Bij deze opzet wordt er gebruik gemaakt van vaste open vragen en enkele verdiepende open vragen. Structurering doelt hier op het stellen van enkele vragen waarop tijdens elk interview in ieder geval antwoord verkregen moet worden. Door deze open vragen wordt aan participanten de ruimte gegeven om hun visie op talentmanagement bij Organisatie X te geven. De verdiepende vragen gaven de mogelijkheid aanvullende informatie te verkrijgen zodra de situatie daartoe gelegenheid bood.

Aan alle participanten zijn nagenoeg dezelfde interviewvragen gesteld. De volgende vragen zijn aan leidinggevenden en managers gesteld, maar niet aan HR: ‘Wat is jouw rol in talentmanagement?’ en hoe komt dit overeen met wat jouw rol zou moeten zijn?’. Deze vragen werden alleen aan leidinggevenden en managers gesteld, omdat geïnterviewde 5 bij de laatste interviewvraag ‘Heb jij nog vragen of heb ik iets nog niet benoemd?’ aangaf dat het interessant is om deze participanten te vragen naar hun gewenste rol in TM. Vanaf dat moment zijn deze interviewvragen gesteld aan alle leidinggevenden en managers. Enkele HR-medewerkers waren al geïnterviewd, dus dat is de reden dat hen niet gevraagd is naar de gewenste rol van leidinggevenden en managers bij TM.  
Verder leidde de situatie in enkele gevallen tot het stellen van verdiepende vragen aan participanten. Deze vragen zijn niet aan alle participanten gesteld. Veelal kwam het voor dat aan dezelfde groepen medewerkers bepaalde verdiepende vragen werden gesteld en aan een andere groep niet. Zo is er bij het deelonderwerp ‘huidige situatie’ de vraag gesteld ‘Wat gebeurt er momenteel op het gebied van talentmanagement?’. Managers en leidinggevenden werd de vraag gesteld ‘En hoe wordt bijvoorbeeld het 9-grid model toegepast?’, omdat zij er zelf niet op kwamen om het 9-grid model mogelijk als onderdeel van TM te zien. Bij HR-medewerkers was deze vraag geen enkele keer nodig. De vaste open vragen zijn aan alle participanten gesteld.

De interviews hebben in een informele sfeer plaatsgevonden omdat dit bij de organisatiecultuur van Organisatie X past. Om deze reden werden geïnterviewden met ‘je’ aangesproken gedurende de interviews. De interviews duurden gemiddeld drie kwartier.

#### 4.2.2.2 Focusgroep

De focusgroep is een verlengde van de interviews en heeft tot doel gehad om door medewerkers te laten beoordelen of data afkomstig uit de interviews en uit de literatuur over TM haalbaar en toepasbaar is bij Organisatie X en ervoor te zorgen dat er meer verdieping werd gevonden gedurende het onderzoek naar TM.

De deelnemers kregen eerst de definities te horen van de begrippen talent, talentmanagement en pragmatische en differentiërende TM-activiteiten. Deze definities kwamen voort uit persoonlijke communicatie, literatuur en de interviews. Vervolgens namen de participanten aan de hand van onderstaande stellingen een standpunt aan en hier werd op doorgevraagd tot duidelijk werd wat de onderbouwing van dit standpunt was. De volgende stellingen werden gehanteerd:

1. Organisatie X doet onvoldoende aan talentmanagement.
2. Er moet een Organisatie X-breed beleid ten aanzien van talentmanagement gehanteerd worden.
3. HR is primair verantwoordelijk voor talentmanagement.
4. Een differentiërende aanpak ten aanzien van talentmanagement is de juiste aanpak voor Organisatie X.

Om voor een zo een energiek en levendig mogelijke focusgroep te zorgen, is er niet altijd gevraagd om individuele antwoorden aan de deelnemers. Om deze reden kan het voorkomen dat niet alle deelnemers een individuele reactie hebben gegeven op een stelling, maar dat zij uiteindelijk wel samen met andere deelnemers tot een consensus zijn gekomen.

## 4.3 Participanten onderzoek

Er is vastgesteld dat de groep participanten waarbij interviews werd afgenomen en waarvoor de focusgroep is georganiseerd, zou moeten bestaan uit managers, leidinggevenden en HR-medewerkers. Dit met de redenen dat dit de doelgroep van het onderzoek is en dat de literatuur uitwijst dat deze medewerkers een grote rol spelen op het gebied van TM. Ook is vastgesteld dat deze medewerkers een afspiegeling moesten zijn van elke afdeling op de Organisatie X Campus en daarmee de representativiteit van het onderzoek moesten verhogen. Tevens is voor deze participanten gekozen omdat het belangrijk is om meer draagvlak voor TM bij Organisatie X te creëren. Met meer draagvlak wordt gedoeld op het feit dat wanneer medewerkers hun input aanleveren op het gebied van TM zij sneller geneigd zijn de implementatie hiervan te accepteren. Er is bewust gekozen voor participanten die de organisatie niet hoeven te verlaten vanwege de reorganisatie, omdat de gehele gedachte achter het creëren van draagvlak anders komt te vervallen.

In totaal hebben eenentwintig medewerkers als participant gefungeerd. Er zijn in totaal achttien medewerkers geïnterviewd, waarvan zeven HR-medewerkers, drie leidinggevenden en acht managers. Er hebben in totaal vier medewerkers deelgenomen aan de focusgroep, waarvan bij één medewerker ook een interview is afgenomen.  
De participanten zijn onderverdeeld in groepen, om zo structuur aan te brengen. Deze groepen worden in de deelparagrafen 4.3.1 en 4.3.2 toegelicht.

### 4.3.1 HR-medewerkers

Er zijn in totaal bij zeven HR-medewerkers interviews afgenomen. Waaronder vijf HRBP’s, één interim HR-manager en één internationale HR-manager. Gedurende de interviews hebben deze medewerkers hun input aan kunnen leveren, waardoor zij sneller geneigd zijn om de implementatie van TM te accepteren. Op deze manier wordt meer draagvlak voor talentmanagement bij Organisatie X te gecreëerd.

Aan de focusgroep heeft één HR-medewerker deelgenomen. De focusgroep had mede tot doel om te beoordelen of data afkomstig uit de literatuur en de interviews haalbaar en toepasbaar is bij Organisatie X. Om deze reden was het belangrijk om HR tevens te betrekken bij de focusgroep, aangezien zij de uiteindelijke doelgroep is en uit literatuur blijkt dat zij een grote rol speelt op het gebied van TM.

### 4.3.2 Managers en leidinggevenden

De leidinggevenden zijn medewerkers die leidinggeven, zoals een Coordinator, Teammanager of Head van een bepaalde afdeling. Managers zijn Senior Managers, Managers, Directors of Vice Presidents.

Er zijn in totaal bij elf leidinggevenden en managers interviews afgenomen. Waaronder drie leidinggevenden en acht managers. Gedurende de interviews hebben deze medewerkers hun input aan kunnen leveren, waardoor zij sneller geneigd zijn om de implementatie van TM te accepteren. Op deze manier wordt meer draagvlak voor talentmanagement bij Organisatie X te gecreëerd.

Aan de focusgroep hebben twee leidinggevenden en één manager deelgenomen. Er is een focusgroep georganiseerd waar managers en leidinggevenden aan deelnamen, omdat literatuur uitwijst dat zij een grote rol spelen op het gebied van TM. Ook is er op deze manier nog meer draagvlak voor TM bij Organisatie X gecreëerd.

## 4.4 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek is verhoogd doordat er veel kennis is vergaard door getrianguleerde, oftewel gecombineerde methoden. De hoeveelheid geïnterviewden heeft ervoor gezorgd dat de validiteit is gewaarborgd. Veel van de interviewvragen zijn aan alle geïnterviewden op eenzelfde manier gesteld, wat ervoor heeft gezorgd dat de bruikbaarheid van de resultaten in het onderzoek is verhoogd. De betrouwbaarheid van het onderzoek is verhoogd doordat de focusgroep, als verlengde van de interviews, de haalbaarheid en toepasbaarheid van de verkregen data uit interviews heeft gemeten. De betrouwbaarheid van de focusgroep is verhoogd doordat voorafgaand enkele definities werden gegeven welke gehanteerd zouden worden. Deze standaardiserende handeling heeft ervoor gezorgd dat iedere deelnemer eenzelfde kennisachtergrond had.

## 4.5 Procedure

De situatieschets, welke is opgesteld aan de hand van persoonlijke communicatie en interne gegevens, gaf inzicht in welke literatuur het onderzoek zou ondersteunen. Hier werd vervolgens naar gezocht. Door middel van deskresearch is getracht antwoord te krijgen op de volgende deelvragen:

*- Wat wordt in de literatuur verstaan onder talent, talentmanagement en talentmanagement-activiteiten?*  
- *Welke factoren hebben invloed op talentverloop bij Organisatie X?*   
- *Welke talentmanagement-activiteiten zijn realistisch om in te zetten bij Organisatie X?  
- Welke rol dient HR te vervullen ten aanzien van talentmanagement bij Organisatie X?*

Aan de hand van verkregen antwoorden op bovenstaande deelvragen zijn de interviewvragen opgesteld. Vervolgens zijn de participanten benaderd via e-mail. In deze e-mail werden het doel van het onderzoek en de interviews en de deelonderwerpen kort toegelicht. Op deze manier werd een beeld geschetst van de te verwachten inhoud van het interview. Er werd in de e-mail vermeld dat, wanneer deze medewerker geen HRBP was, hun HRBP hen als participant had aangeraden. Door dit te vermelden werd de kans vergroot dat zij wilden deelnemen aan de interviews.

Door middel van interviews die afgenomen zijn bij participanten genoemd in deelparagrafen 4.3.1 en 4.3.2 is getracht antwoord te krijgen op de volgende deelvragen:   
  
- *Hoe ziet de huidige situatie bij Organisatie X eruit ten aanzien van talentmanagement?  
- Welke factoren hebben invloed op talentverloop bij Organisatie X?  
- Wat is de gewenste situatie ten aanzien van talentmanagement vanuit Organisatie X?  
- Welke talentmanagement-activiteiten zijn realistisch om in te zetten bij Organisatie X?  
- Welke rol dient HR te vervullen ten aanzien van talentmanagement bij Organisatie X?*

Uit deze interviews is veel data vrijgekomen over TM bij Organisatie X. Om medewerkers te laten beoordelen of data afkomstig uit de literatuur en de interviews over TM haalbaar en toepasbaar is bij Organisatie X en om voor meer verdieping gedurende het onderzoek naar TM te zorgen, is de focusgroep georganiseerd.

Door middel van het organiseren van een focusgroep voor participanten genoemd in deelparagrafen 4.3.1 en 4.3.2 is getracht antwoord te krijgen op de volgende deelvragen:

- *Hoe ziet de huidige situatie bij Organisatie X eruit ten aanzien van talentmanagement?*   
- *Wat is de gewenste situatie ten aanzien van talentmanagement vanuit Organisatie X?  
- Welke talentmanagement-activiteiten zijn realistisch om in te zetten bij Organisatie X?  
- Welke rol dient HR te vervullen ten aanzien van talentmanagement bij Organisatie X?*

Ten slotte zijn er door het analyseren van alle vrijgekomen data uit desk- en fieldresearch aanbevelingen en een implementatieplan naar voren gekomen.

5. Resultaten  
*In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd naar aanleiding van fieldresearch. De volgende onderwerpen zullen de revue passeren: de huidige situatie, talentverloop, de gewenste situatie, mogelijkheden talentmanagement en de rol van HR. Aan de hand van deze deelonderwerpen, welke gekoppeld kunnen worden aan de deelvragen uit dit onderzoek, worden uit de interviews en focusgroep afkomstig opvallende antwoorden beschreven. In bijlage 3 zijn de uitkomsten van de focusgroep te vinden. De informatie over de uitkomsten van de afgenomen interviews staan in de analyseschema’s, deze zijn te vinden in bijlage 4.*

## 5.1 Fieldresearch

Er zijn in totaal achttien medewerkers geïnterviewd over TM bij Organisatie X. De interviews hebben tot doel gehad om meer te weten te komen over hoe medewerkers tegenover TM bij Organisatie X staan.  
Er hebben vier medewerkers deelgenomen aan de focusgroep. De focusgroep heeft tot doel gehad om voor meer verdieping te zorgen gedurende het onderzoek naar TM bij Organisatie X en om medewerkers te laten beoordelen of data afkomstig uit de literatuur en uit de interviews over TM haalbaar en toepasbaar is bij Organisatie X. Zoals is aangegeven in Hoofdstuk 4. Methodologie is er tijdens de focusgroep in enkele gevallen geen individuele reactie verkregen van deelnemers. Wel zijn alle deelnemers bij deze stellingen tot een consensus gekomen.

### 5.1.1 Huidige situatie bij Organisatie X

Antwoorden op vragen uit dit deelonderwerp geven een goed beeld van de huidige situatie bij Organisatie X ten aanzien van TM. De huidige situatie is voorheen niet goed in kaart gebracht.

5.1.1.1 Talentmanagement  
Aan de geïnterviewden is de volgende vraag gesteld: ‘Wat gebeurt er momenteel op het gebied van talentmanagement?’.

Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat er geen sprake is van centraal talentmanagement, maar dat TM veelal op individueel niveau gebeurt. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat het zelfs zo ver gaat dat men als medewerker boft met de juiste manager.

Het 9-grid model wordt door de meerderheid benoemd als onderdeel van TM en is in al deze gevallen benoemd tot een handige tool om talenten in kaart te brengen of te identificeren. Hier wordt dan in bijna alle gevallen een koppeling gemaakt met het feit dat er nooit opvolging is geweest na het identificeren van dit talent. Enkele geïnterviewden geven aan dat de reorganisatie hier hoogstwaarschijnlijk de oorzaak van is.  
Ook Performance Management wordt door enkelen genoemd als onderdeel van talentmanagement. Volgens één van de geïnterviewden is er zonder PM geen zicht op TM.

Ten slotte geeft de meerderheid van de geïnterviewden uit zichzelf aan dat er iets moet gebeuren op het gebied van TM, omdat er op het moment onvoldoende aan gebeurt volgens hen. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat mevrouw Jansen, VP HR&O, jaren geleden de intentie had om TM op te zetten. Een andere geïnterviewde geeft aan dat er vorig jaar een project is gestart ten aanzien van talentmanagement. Het introduceren van het 9-grid model was onderdeel van dit project, maar met name door de reorganisatie is naast dit model niks geïmplementeerd.

Om na te gaan wat de huidige situatie van TM is bij Organisatie X, is aan de deelnemers van de focusgroep de volgende stelling voorgelegd: ‘Organisatie X doet onvoldoende aan talentmanagement’. Alle deelnemers zijn het eens met de stelling. Er wordt onvoldoende talentmanagement aangeboden en er zou meer aandacht voor moeten zijn bij Organisatie X. Ook wordt aangegeven dat talentvolle medewerkers pas als talenten beschouwd worden wanneer zij zelf vragen om TM en de daarbij behorende aspecten, zoals ontwikkelen.   
Talentmanagement betekent volgens enkele deelnemers ook het in kaart hebben wat de organisatie wil bereiken met talenten en hoe talenten te begeleiden en/of te coachen. Ook wordt genoemd dat talentmanagement begint bij identificatie van talent, het vervolgens gaat om het ontwikkelen van een talentprogramma en ten slotte gaat om het bieden van de benodigde ruimte. TM vraagt hierbij om het veranderen van de huidige organisatiecultuur.

#### 5.1.1.2 Cijfer talentmanagement

Aan de geïnterviewden is de volgende interviewvraag gesteld: ‘Wat is het cijfer dat je talentmanagement bij Organisatie X zou geven op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 de laagste en 10 de hoogste waardering is?’.

Talentmanagement bij Organisatie X krijgt van achttien geïnterviewden het gemiddelde cijfer 4,64 op een schaal van tien.  
Dit gemiddelde wordt sterk beïnvloed door een negatieve uitschieter door een geïnterviewde die het cijfer twee geeft, wegens het, naar zijn mening, momenteel niks vastleggen over talentmanagement. Ook is er sprake van een positieve uitschieter met het cijfer zeven en een half, waarbij als kanttekening geplaatst moet worden dat deze geïnterviewde ervan uit gaat dat er wel TM aanwezig is bij Organisatie X, maar dat dit is weggestopt. Een andere geïnterviewde noemt het cijfer acht, waarbij als kanttekening geplaatst moet worden dat de geïnterviewde dit cijfer geeft voor zijn/haar eigen aandachtsgebied en het cijfer vier geeft voor TM bij Organisatie X in het algemeen.

### 5.1.2 Talentverloop

De geïnterviewden is gevraagd naar talentverloop bij Organisatie X om er zo achter te komen welke factoren van invloed kunnen zijn op talentverloop. Aan de geïnterviewden zijn de volgende vragen gesteld: ‘Is er sprake van talentverloop?’ en ‘Welke factoren spelen hierin mee denk jij?’.

In de meeste gevallen wordt aangegeven dat er ofwel sprake was van talentverloop of dat de medewerkers de kans groot achten dat er talentverloop plaats gaat vinden. Het gebrek aan doorgroei-, ontwikkel - of trainingsmogelijkheden, de vrij lage salarissen en te veel remmingen kunnen voor talentverloop bij Organisatie X zorgen. Ook geven geïnterviewden de volgende redenen voor talentverloop: managers die geen vrijheid en ruimte bieden voor ideeën, talenten niet de mogelijkheid geven tot ontwikkelen, geen aandacht geven aan talenten, niet benutten van talenten, het niet op waarde schatten van talenten of niet weten hoe talenten optimaal in te zetten zijn.

Tevens worden het gebrek aan visie, een helder toekomstperspectief, feedback en de roerige tijd van Organisatie X door de reorganisatie genoemd als factoren die van invloed zijn op talentverloop. Verder wordt het gebrek aan beleid ten aanzien van TM en het gat tussen Senior Management en medewerker genoemd. Ten slotte zijn volgens geïnterviewden het niet herpositioneren van medewerkers op eventuele functies die nu bezet zijn, het niet aanbieden van uitdagende werkzaamheden, het niet erkennen en het niet zien van talent, van invloed.

5.1.3 Gewenste situatie  
Aan de geïnterviewden is de volgende vraag gesteld: ‘Wat is jouw gewenste situatie op het gebied van talentmanagement?’. Op deze manier moet duidelijk worden wat specifiek voor Organisatie X wenselijk is op het gebied van TM. De geïnterviewde medewerkers weten immers wat er mogelijk en toepasbaar is.

Geïnterviewden noemen het identificeren van talent en in kaart hebben wat hen talent maakt, duidelijke loopbaan- of carrièrepaden en het opzetten van projecten, stages, coaching en mentorschap als hun gewenste situaties. Andere geïnterviewde medewerkers geven aan dat belonen na aansluiten bij een talentmanagementtraject of -project, dat er een ontwikkelplan klaar moet liggen, de sleutelposities in kaart moeten worden gebracht en dat er een cross segmentale talentpool of talentklas moet komen. Met cross segmentaal wordt bedoeld dat er talenten vanuit heel de organisatie in de talentpool of talentklas geplaatst worden. Ook wordt door enkele geïnterviewden genoemd dat het 9-grid model toegepast moet worden en dat positieve uitschieters bij PM gekoppeld moeten worden aan dit 9-grid model. Het koppelen van een 360 graden feedback aan het 9-grid model wordt tevens aangegeven als gewenste situatie.

Volgens bepaalde geïnterviewden moeten er trainingsmogelijkheden en een begeleidingsprogramma komen, moeten medewerkers herplaatst worden en moeten er dus bepaalde ‘stoelen’ gecreëerd worden, moet er een programma komen dat standaard aandacht geeft aan talenten en volgens sommige geïnterviewden moeten een functiehuis en klussen gecreëerd worden.

Andere geïnterviewden benoemen dat medewerkers een podium moeten krijgen en er gerichte opleidingen moeten worden aangeboden. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat de verantwoordelijkheid voor TM bij de medewerkers zelf moet liggen en dat de rest gefaciliteerd moet worden door de organisatie. Door andere geïnterviewden wordt genoemd dat er geen traineeships moeten komen en dat talenten dagelijks gestimuleerd moeten worden, omdat hiermee betrokkenheid wordt verhoogd.

Ook wordt aangegeven dat er op de talenten en de grote middengroep die goed presteert, gefocust moet worden. Een geïnterviewde geeft hierbij aan dat indien er een talentmanagementprogramma opgezet wordt, dit een buitengesloten gevoel kan creëren bij overige medewerkers en dus ook bij de middengroep. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat er een talentmanagementcommissie moet komen die talenten bespreekt en door wie in kaart wordt gebracht wie de talenten zijn en hoe zij kunnen groeien.

Door negen van de achttien geïnterviewden (geïnterviewden 3, 4, 6, 10, 12, 13, 14, 16 en 17) wordt het hanteren van een organisatiebreed beleid genoemd dat afdelingsoverschrijdend moet worden ingezet. Eén van de geïnterviewden geeft hierbij aan dat het de truc is om talentmanagement klein en praktisch te houden. Een ander geeft hierbij aan dat dit beleid vanuit de top van de organisatie moet komen om zo meer draagvlak te creëren. Verder wordt aangegeven dat Organisatie X een visie moet creëren op TM, dit vervolgens door moet zetten en niet gaandeweg de regels of route moet veranderen. Geïnterviewde 13 geeft aan dat er een bepaalde talentcultuur moet ontstaan.

Ter beoordeling van de gewenste situatie voor Organisatie X ten aanzien van TM, is aan de deelnemers van de focusgroep de volgende stelling voorgelegd: ‘Er moet een Organisatie X-breed beleid ten aanzien van talentmanagement gehanteerd worden’. Drie van de vier deelnemers geven aan een organisatiebreed beleid te willen hanteren. Hierbij wordt aangegeven dat het goed is om eerst na te denken over de implementatie van talentmanagement en het verweven van TM in de organisatiecultuur. Er moet niet overhaast gehandeld worden, zoals wel meer gebeurt bij Organisatie X. De vierde deelnemer geeft aan wel een organisatiebreed beleid te willen hanteren, maar door het gebrek aan TM op het moment is het wel belangrijk dat het snel wordt opgepakt en wordt doorgepakt. Vervolgens komen de deelnemers tot een consensus. Alle deelnemers zijn het eens met de stelling dat talentmanagement Organisatie X-breed ingezet moet worden en plaatsen de kanttekening dat er snel gehandeld moet worden naar aanleiding van weloverwogen keuzes en een goede voorbereiding ten aanzien van TM.  
Deelnemer 1 geeft aan dat talentmanagement onder een bestaande noemer moet worden gehangen, zodat gebruik wordt gemaakt van wat al bekend is bij medewerkers. Deelnemers 2 en 4 geven hierbij aan dat een bovengemiddelde prestatie en dus talent uit de PM op te vragen is. Dit betekent dat er niets nieuws moet worden bedacht. Door alle deelnemers wordt het 9-grid model benoemd als een goede tool om talenten te identificeren.

5.1.3.1 Definitie talent  
Om erachter te komen van waaruit medewerkers TM willen implementeren en in willen zetten, is aan de geïnterviewden gevraagd wat zij verstaan onder talent. Aan de geïnterviewden is de volgende vraag gesteld: ‘Wat versta je onder talent?’.

Uit de antwoorden op deze open vraag blijken acht geïnterviewden (geïnterviewden 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, en 17) hetzelfde aan te geven, namelijk dat een talent bij Organisatie X de potentie moet hebben om ofwel in de breedte ofwel in de hoogte door te groeien. Er zou volgens geïnterviewden gekeken moeten worden naar zowel specialisten of experts als potentiële managers. Volgens geïnterviewde 10 hoort talentontwikkeling niet alleen een feestje voor management te zijn. Andere geïnterviewden laten zich niet specifiek uit over of talent de potentie moet hebben om ofwel in de breedte ofwel in de hoogte door te groeien. Ten slotte wordt er aangegeven dat talent niet alleen jong hoeft te zijn, maar in elke leeftijdscategorie voor komt. Eén van de deelnemers van de focusgroep geeft aan dat goede experts ook talenten zijn en dat talent voorkomt in verschillende doelgroepen. Alle deelnemers van de focusgroep geven vervolgens aan dat talent niet alleen in managementvaardigheden en -ambitie zit, maar dat experts ook talenten zijn.

Uit antwoorden van andere geïnterviewden blijkt geen eenduidige definitie. Geïnterviewden geven aan dat een talent een positieve uitschieter is in de PM en iemand is die, wellicht boven verwachting, excelleert in een huidige functie in een bepaalde context. Ook wordt een talent gedefinieerd als iemand die in twee tot drie jaar twee functiegroepen, niveaus of schalen kan stijgen en vanwege unieke kwaliteiten de mogelijkheid heeft tot doorstromen. Verder is talent iemand die een eigenschap heeft waarmee het verschil gemaakt kan worden of iets bij kan dragen en iemand die het vermogen heeft om zich te ontwikkelen op een bepaald vlak.

Andere geïnterviewden geven aan dat een talent iemand is die ‘het’ uit zichzelf doet en iemand is die de drang heeft om betere resultaten te halen dan anderen. Een talent wordt ook gedefinieerd als de snelheid waarin iemand zich kan ontwikkelen, hierbij hoort een bepaalde drive vertoont te worden. Ook wordt een talent gezien als een individu die zelfvertrouwen heeft, zich goed kan aanpassen en diverse ervaringen heeft in sectoren van de industrie.

5.1.4 Mogelijkheden talentmanagement  
De geïnterviewden is gevraagd naar hun ervaring met TM bij andere organisaties. Op deze manier is getracht om zo een goed mogelijk beeld te krijgen van de TM-activiteiten, zie deelparagraaf 5.1.4.1. Vervolgens hebben de geïnterviewden in de deelparagraaf 5.1.4.2 mogelijkheden specifiek voor Organisatie X genoemd. Op deze manier wordt duidelijk welke TM-activiteiten er ingezet kunnen worden bij Organisatie X.

#### 5.1.4.1 Best practices

Aan de geïnterviewden is de volgende vraag gesteld: ‘Ben je al werkzaam geweest bij een andere organisatie?’. Als antwoord hierop zijn de volgende organisaties genoemd: Philips Selfcare, Brandweer Flevoland, Facilicom, Heineken, Sweco, SNS Reaal, IHC, de Overheid, DSM, Het Rijk, Ahold, DATA, Baker Tilly Berk, Friesland Campina, Barenbrug, PNG, Danone, TU Delft en Priva.

##### 5.1.4.1.1 Talentmanagement

De volgende vragen zijn eveneens aan de geïnterviewden gesteld: ‘Hoe was talentmanagement hier over het algemeen?’ en ‘Wat heb je hiervan opgestoken of meegenomen ten aanzien van talentmanagement?’. Waarmee met ‘hier’ de voormalige werkgevers en met ‘hiervan’ de TM bij deze organisaties wordt bedoeld. De interviewvragen over TM bij de voor hun geldende organisaties werden logischerwijs niet eenduidig beantwoord.

Zo geeft één geïnterviewde aan dat traineeships werden ingezet als vorm van talent development. Hetgeen van deze organisatie is opgestoken is het feit dat er ‘stoelen’ nodig zijn bij iedere stap op het pad, om zo geen talent kwijt te raken. Een groep mensen actief begeleiden en zorgen dat deze mensen rouleren, is de ervaring van een geïnterviewde bij een andere organisatie. Wat hij/zij voornamelijk heeft geleerd van deze vorige organisatie is dat talenten continu uitgedaagd willen worden.

Een andere geïnterviewde heeft ervaring met een groep talenten waarbij er sprake was van verschillende rondes met opleiding en het meedenken over strategische doelstellingen. Het ging hier om een bepaalde talentcultuur en daarmee aandacht voor talenten. Door één van de geïnterviewden wordt de ervaring gedeeld met het creëren van opleidings- en functielijnen om zo in kaart te brengen wat iemand nodig heeft om goed te presteren. Hierbij werd een trainingstraject ingezet voor medewerkers met talent en medewerkers met potentie. De geïnterviewde heeft bij deze organisatie geleerd dat talent alleen talent kan zijn in een bepaalde context. Het is maar net wat diegene aangeboden wordt en waarin gefaciliteerd wordt. De rol van de leidinggevende is hierin belangrijk, dit maakt of breekt talent.

Bij de organisatie van één van de geïnterviewden was er sprake van ‘future leaders program’, dit was een cross segmentale groep (zie de beschrijving in deelparagraaf 5.1.3) waarbij deelnemers zich continu moesten bewijzen. Er werd in deze groep veel gepraat over de desbetreffende industrie. Dezelfde geïnterviewde deelt ook zijn ervaring over een andere organisatie waar er sprake was van een talentgroep. Collega’s om hem heen wisten niet dat hij hierin zat. Hij heeft van beide organisaties iets over TM meegenomen, namelijk dat TM ervoor zorgt dat medewerkers in zichzelf gaan geloven, dat er een brede kijk op de bedrijfsvoering gecreëerd wordt en dat het tijd van medewerkers kan kosten, maar dat het niet direct geld hoeft te kosten.

Een andere geïnterviewde geeft simpelweg aan dat hij/zij van de vorige organisatie heeft geleerd dat zowel management als ‘gewone’ medewerkers als talent bestempeld kunnen worden. Een andere geïnterviewde deelt zijn/haar ervaring, hierbij is voornamelijk opgevallen dat er traineeships waren, loopbaangesprekken en een ‘high potential’ klas waaraan een medewerker mocht deelnemen als er een x-aantal jaren een bepaalde score werd behaald. Het Performance Managementsysteem was integraal gekoppeld aan het Talenmanagementsysteem. Ook wordt er door deze geïnterviewde aangegeven dat TM een investering is die op de korte termijn pijn kan doen, maar op de lange termijn kan zorgen voor winst.

Bij een andere organisatie ontwikkelden mensen zich via onder andere een talentprogramma waarop gesolliciteerd kon worden. In dit programma werden workshops gegeven, werden medewerkers breed opgeleid en werd er extra aandacht gegeven aan talenten. De geïnterviewde heeft bij deze organisatie opgestoken dat het nadelig werkt om ‘high potentials’ te bestempelen en er daarna vrij weinig mee doen. Geïnterviewde 6 deelt de ervaring met een talentontwikkeling commissie. Hetgeen deze geïnterviewde heeft opgestoken over TM is dat het voorkomen moet worden dat bijvoorbeeld de assemblagehal vergeten wordt.

Eén van de geïnterviewden deelt een slechte ervaring met TM bij zijn/haar vorige organisatie, namelijk dat diegene zelf als talent werd binnengehaald en benoemd, maar dat er verder niks mee werd gedaan. Hierdoor lijkt het alsof medewerkers ook altijd zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen om hun loopbaantraject uit te stippelen. Een andere geïnterviewde heeft zelf ook ervaring als talent in een talentpool bij een organisatie. Hier zijn veel mogelijkheden geweest om trainingen te volgen, kwamen talenten één keer per half jaar bij elkaar, konden functies op een voorkeurslijst staan en werd er een carrièrepad uitgestippeld. Ook waren er speciale TM-medewerkers van HR en moest men elke twee jaar op een nieuwe functie komen werken. Dat vindt de geïnterviewde erg rigide.

Een andere geïnterviewde deelt de ervaring over een management opleidingsprogramma, waarbij elke anderhalf jaar gerouleerd werd van functie en er dus ontwikkeling plaatsvond in de breedte. Een andere geïnterviewde heeft ook aan zo een traject deelgenomen. Dit was een langlopend programma met veel bedrijfsonderwerpen die aan bod kwamen, maar daarnaast ook de menselijke kant aandacht kreeg door middel van een groepssessie met een psycholoog. Deze cross segmentale groep zorgde voor veel betrokkenheid met elkaar en goede samenwerkingen binnen de organisatie. Ook een andere geïnterviewde heeft ervaring met een dergelijk programma. Dit programma zorgde ervoor dat anderen in de organisatie goed benaderd konden worden en deuren sneller opengingen. Er werd binnen de organisatie onderscheid gemaakt tussen functionele talenten en business talenten, dit voor zowel de breedte als de hoogte. Hiervan is opgestoken is dat deze groepen talenten anders behandeld moeten worden. Er wordt ook aangegeven dat connecties maken binnen de organisatie belangrijk is.

Opmerkelijk hierbij is dat elf van de achttien geïnterviewden (geïnterviewden 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 17 en 18) hebben aangegeven dat er sprake was van een talentklas of -programma bij hun vorige organisatie, het merendeel zelf hieraan heeft deelgenomen en heeft aangegeven hier tevreden over te zijn.

5.1.4.2 Organisatie X specifiek  
Aan de geïnterviewden is de volgende vraag gesteld: ‘Welke mogelijkheden ten aanzien van talentmanagement heb jij voor ogen bij Organisatie X?’.

Een geïnterviewde geeft aan dat het creëren van beleid en een visie een mogelijkheid is voor Organisatie X ten aanzien van TM. Een andere geïnterviewde geeft aan dat dit beleid concreet gemaakt moet worden voor managers. Nogmaals wordt door een andere geïnterviewde benoemd dat Organisatie X een eenduidig beleid moet aanhouden. Dezelfde geïnterviewde geeft aan dat HRBP’s op de hoogte moeten zijn van wat er speelt op alle afdelingen. Dit betekent dat zij alle talenten in kaart moeten hebben en dat zij moeten weten hoe deze talenten onderling verbonden kunnen worden met elkaar. Volgens een andere geïnterviewde moet talentmanagement in de organisatiecultuur van Organisatie X worden verweven.

Ook moet het volgens geïnterviewden mogelijk zijn om te differentiëren (zie de beschrijving in deelparagraaf 3.3.3). Het oprichten van een talentprogramma of het aanbieden van traineeships zijn daar varianten op. Hierbij wordt door een andere geïnterviewde aangegeven dat tools niet nodig zijn in een dergelijke klas, maar dat aandacht hierbij voldoende is. Een andere geïnterviewde geeft aan dat Organisatie X juist geen strak programma aan moet houden. De pragmatische oplossing (zie de beschrijving in deelparagraaf 3.3.3) moet gezocht worden in de vorm van projecten, andere type werkzaamheden of het uitstippelen van loopbaanpaden.

Zeven geïnterviewden (geïnterviewden 1, 3, 8, 9, 11, 12 en 13) geven aan dat coaching een TM-activiteit is die ingezet moet worden. Er moeten enkele ervaren medewerkers gevraagd worden om talenten te begeleiden door middel van coaching. Geïnterviewde 8 geeft aan dat dit niet de direct leidinggevenden moeten zijn.

Andere geïnterviewden geven aan dat het meedenken binnen de organisatie, het creëren van duidelijke carrièrepaden voor iedereen, stages, mentorschappen en beloning bij aansluiten van een dergelijk traject als mogelijkheden worden gezien. Door één geïnterviewde wordt het identificeren van talenten, het vervolgens investeren in deze talenten en het structureler aanpakken van TM genoemd als mogelijkheden voor Organisatie X. Een geïnterviewde geeft aan dat er meer aandacht moet zijn voor formatieplanning, de basis van talentmanagement. Een andere geïnterviewde stelt dat simpelweg het gesprek aangaan met talenten een mogelijkheid is voor Organisatie X en dat er meerdere mogelijkheden geboden moeten worden, omdat niet iedereen blij wordt van hetzelfde. Ook vindt één van de geïnterviewde dat er Organisatie X-breed loopbaanpaden en meer loopbaangesprekken moeten komen. Een andere geïnterviewde noemt een buddy, iemand met veel ervaring koppelen aan talent, als optie. Hierbij kunnen gesprekken over persoonlijke ontwikkeling en mogelijkheden binnen de organisatie centraal staan.

Om erachter te komen welke TM-activiteiten ingezet dienen te worden, is de volgende stelling aan de deelnemers van de focusgroep voorgelegd: ‘Een differentiërende aanpak ten aanzien van talentmanagement is de juiste aanpak voor Organisatie X’. Iedere deelnemer vindt zowel pragmatisch als differentiërend talentmanagement een goede aanpak. Zij zijn allen niet bang om onderscheid te maken tussen talent en ‘niet-talenten’, maar vinden wel dat met de middengroep van ‘niet-talenten’ iets dient te gebeuren als dit wenselijk is. Drie deelnemers noemen een differentiërende aanpak met daarin pragmatische componenten als mogelijkheid. De andere deelnemer noemt het aanbieden van pragmatisch talentmanagement als voorloper op de differentiërende aanpak een mogelijkheid. Vervolgens komen de deelnemers tot een consensus. Alle deelnemers geven aan dat een differentiërende aanpak, zoals een talentprogramma, een mogelijkheid is. Hierbij zou dan een pragmatische invulling kunnen worden gegeven door middel van TM-activiteiten als coaching, taakroulatie en andere projecten. De pragmatische aanpak zou daarnaast voor de middengroep van ‘niet-talenten’ die goed scoren op potentieel en prestatie kunnen fungeren als voorloper op de differentiërende aanpak, zoals een talentprogramma.

5.1.5 Rol HR  
Om in kaart te brengen hoe medewerkers de rol van HR op dit moment zien, wat de gewenste HR-rol is en wat de daarbij behorende acties zijn ten aanzien van TM, zijn aan de geïnterviewden zijn de volgende vragen gesteld: ‘Wat is de rol van HR in talentmanagement?’ en ‘Hoe komt dit overeen met wat de rol zou moeten zijn volgens jou?’.

#### 5.1.5.1 Huidige rol en acties

Een geïnterviewde geeft aan dat HR op het moment een kleine rol heeft in TM en veel teruglegt bij het management. Verder wordt door andere geïnterviewden de rol beperkt, niks en minimaal genoemd. Ook een andere geïnterviewde geeft aan dat de rol van HR beperkt is en dat TM meer vanuit de afdeling komt. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat HR erbij komt zodra het al fout gaat en dat HR te weinig toegevoegde waarde heeft. De reorganisatie heeft ervoor gezorgd dat de aandacht van HR verslapte waardoor TM niet als prioriteit wordt beschouwd, aldus één van de geïnterviewde medewerkers.

Geïnterviewden geven aan dat HR de samenwerking opzoekt, talenten identificeert en bepaalde onderwerpen aandraagt zodat managers en HR deze samen kunnen evalueren. HR biedt ook de nodige begeleiding bij trainingen en intervisies van medewerkers, fungeert als sparringpartner, houdt managers scherp en geeft feedback aan managers om zo mogelijkheden en onmogelijkheden kenbaar te maken.

#### 5.1.5.2 Gewenste rol en acties

Eén van de geïnterviewden geeft aan dat HR bijvoorbeeld ontwikkelingsprogramma’s op zou moeten zetten en maatwerk moet leveren, zoals bij opleidingsklassen het geval is. Ook geeft deze geïnterviewde aan dat HR een grote rol moet hebben ten aanzien van TM. Andere geïnterviewden geven aan dat HR een coördinerende of leidende rol aan zou moeten nemen. Volgens één van de geïnterviewden is het de taak van HR om zowel positieve als negatieve uitschieters te signaleren.

Verder geven geïnterviewden aan dat HR meer middelen moet aanbieden die medewerkers uitdagen en zorgen voor ontwikkeling, kritische vragen moet stellen aan managers, mee moet denken met managers en meer zou moeten stimuleren en inspireren. Eén van de geïnterviewden is voor eenzelfde HR-rol bij talentmanagement als bij project Organisatie X naar voren kwam, namelijk een samenwerking tussen HR en de business. Geïnterviewden geven aan dat talenten niet alleen geïdentificeerd zouden moeten worden door HR, maar dat HR ook trainingen aan moet bieden of het gesprek aan moet gaan met de talenten om te kijken wat hen drijft. Het is de taak van HR om talenten te behouden en ervoor te zorgen dat zij beter uit de verf komen, aldus de geïnterviewde.

Volgens één van de geïnterviewden is het noodzakelijk dat er een visie, beleid en instrument voor TM komen en dat hierin duidelijk is opgenomen welke rol HR bekleed. Eén van de geïnterviewden is het hier mee eens, maar dit formele programma dient dan opgesteld te worden door HR. Een andere geïnterviewde noemt het gemis van een compleet overzicht van talenten bij HR. Dit komt overeen met de mening van andere geïnterviewden. Deze geïnterviewden geven aan dat HR een framework, ook wel raamwerk genoemd, op zou moeten zetten en dat talentmanagement Organisatie X-breed getrokken moet worden. Ook een andere geïnterviewde is voor een compleet overzicht. Deze medewerker geeft namelijk aan dat er uit het 9-grid model een lijst naar voren zou moeten komen, zodat er een compleet overzicht is van alle talenten binnen Organisatie X.

De volgende stelling is aan de deelnemers van de focusgroep voorgelegd: ‘HR is primair verantwoordelijk voor talentmanagement’. Deze stelling is voorgelegd aan de deelnemers om erachter te komen wat de rol van HR is ten aanzien van TM. Drie deelnemers geven aan dat HR niet primair verantwoordelijk is voor talentmanagement. Zij vinden dat leidinggevenden en managers eindverantwoordelijk zijn voor TM, omdat zij onder andere bezig horen te zijn met het stimuleren van en ruimte geven aan medewerkers. Deelnemer drie geeft aan dat HR primair verantwoordelijk is omdat leidinggevenden en managers veelal weinig kennis hebben over TM. Vervolgens komen de deelnemers tot een consensus. Alle deelnemers zijn het tot op zekere hoogte oneens met de stelling dat HR primair verantwoordelijk is voor TM. Volgens de deelnemers is HR is bij het opzetten van TM primair verantwoordelijk, maar deze eindverantwoordelijkheid verschuift meer naar leidinggevenden en managers zodra zij hier klaar voor zijn. HR blijft een faciliterende en ondersteunende rol hebben ten aanzien van TM.

#### 5.1.5.2 Gewenste rol leidinggevenden en managers

Om de gewenste rol van HR in TM zo goed mogelijk af te bakenen, is aan leidinggevenden en managers gevraagd wat hun rol is in TM en is de vraag gesteld ´Hoe komt dit overeen met wat de rol zou moeten zijn volgens jou?’.

De geïnterviewden geven aan dat managers en leidinggevenden zouden moeten kijken naar waar medewerkers het best tot hun recht komen, moeten coachen en een programma toe moeten passen zodra medewerkers positief uitvallen in de PM. Ook moeten leidinggevenden en managers zorgen voor actieve begeleiding van medewerkers, is het hun verantwoordelijkheid om de geest van TM door de organisatie heen te laten waaien, moeten zij medewerkers verschillende rollen binnen de organisatie op laten doen en ervoor zorgen dat TM wordt opgenomen in de organisatiecultuur.

6. Conclusie  
*In dit hoofdstuk volgt een conclusie gebaseerd op Hoofdstuk 1. Situatieschets, Hoofdstuk 3. Literatuuronderzoek en Hoofdstuk 5. Resultaten. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen uit dit onderzoek. Met de antwoorden op deze deelvragen kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag:* *‘Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?’. Deze probleemstelling is naar voren gekomen omdat het gebrek aan TM bij Organisatie X ervoor zorgt dat talentverloop plaatsvindt of de verwachting er is dat dit plaats gaat vinden, waardoor talentbehoud gewenst is. Dit kan door middel van TM gerealiseerd worden.*

## 6.1 Deelvragen

### 6.1.1 Literatuur over talent, TM en TM-activiteiten

Gedurende dit onderzoek wordt de definitie gehanteerd dat een talent een individu is die op grond van uitstekende capaciteiten in staat is tot hoge prestaties en het is een combinatie van iets goed kunnen en de automatische gedrevenheid om iets tot een goed einde te brengen. Dit komt sterk overeen met het 9-grid model van Organisatie X. Het hebben van talent gaat niet om een specifieke kwaliteit of om intelligentie, maar om schaarse bekwaamheden die complex zijn en in het algemeen gewaardeerd worden.  
Talentmanagement houdt het gebruik van op elkaar afgestemde activiteiten in ten behoeve van het aantrekken, behouden, motiveren en ontwikkelen van talenten om zo strategische doelstellingen te realiseren. Het aantrekken van talenten gebeurt door middel van interne werving, zoals het identificeren van talenten met het 9-grid model. Het behouden van talenten gebeurt door middel van het aanbieden van activiteiten, zoals het werken in teams en doorgroeimogelijkheden. Het motiveren van talenten gebeurt door middel van activiteiten zoals coaching, een buddysysteem en loopbaanadviezen. Het ontwikkelen van talenten gebeurt door middel van activiteiten, zoals functieroulatie, ‘learning on the job’ en ontwikkelingsprogramma’s binnen de organisatie.  
Er kan onderscheid gemaakt worden tussen pragmatische en differentiërende TM-activiteiten. Hierbij betekent pragmatisch het inzetten van laagdrempelige activiteiten, zoals coaching, functieroulatie en opleiding. Differentiërend betekent hierbij het onderscheid maken tussen talenten en andere medewerkers door middel van het inzetten van een talentpool of -programma.  
De theorie van Silzer en Dowell gaat ervanuit dat het beleid voor TM gekoppeld dient te worden aan de organisatiestrategie, zodat met behulp van talenten en talentmanagement organisatiedoelen nagestreefd worden. TM doorloopt volgens hen verschillende fasen, welke vergelijkbaar zijn met de genoemde fasen aantrekken, behouden, motiveren en ontwikkelen van talenten.

6.1.2 Huidige situatie talentmanagement Organisatie X  
TM bij Organisatie X krijgt van geïnterviewden gemiddeld het cijfer vier komma zes op een schaal van tien. De geïnterviewden omschrijven de huidige situatie bij Organisatie X op het gebied van TM als onvoldoende. TM wordt alleen sporadisch ingezet en het verschilt per afdeling hoe er wordt omgegaan met een talent. Hetgeen dat wel organisatiebreed is getrokken, is het 9-grid model. Dit is een model dat in 2016 geïntroduceerd is bij Organisatie X en vervolgens is ingezet om talenten te identificeren aan de hand van potentieel en prestatie. Alle geïnterviewden en focusgroep deelnemers zijn tevreden met het 9-grid model en hierdoor lijkt het 9-grid model een goede basis te vormen voor TM bij Organisatie X. Ook uit de focusgroep komt naar voren dat er in de huidige situatie bij Organisatie X onvoldoende TM is.

6.1.3 Talentverloop   
Uit de literatuur blijkt dat het niet inzetten van TM, naast vele andere factoren, talentverloop veroorzaakt. Uit interviews blijkt dat sommige medewerkers momenteel al talentverloop constateren, waar anderen het momenteel nog niet zien, maar wel voorspellen voor de toekomst. Het niet aanbieden van doorgroei, ontwikkel - of trainingsmogelijkheden en het verkeerd omgaan met talenten, al dan niet door managers, worden gezien als factoren die een negatieve invloed hebben op talentverloop bij Organisatie X. Ook het gebrek aan een beleid voor TM, een helder toekomstperspectief en ook de reorganisatie worden genoemd. Uit het merendeel van de verslagen van exit-interviews blijkt dat er verloop plaatsvindt bij Organisatie X omdat er geen goede doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden.

### 6.1.4 Gewenste situatie talentmanagement Organisatie X

De rode draad, die uit de interviews naar voren komt, is de wens naar het hanteren van een organisatiebreed of afdelingsoverschrijdend beleid. Het TM-beleid moet met de gehele organisatiecultuur verwerven worden. Ook wordt aangegeven dat HR Organisatie X-breed talenten in kaart moet hebben en talenten met elkaar moet verbinden. Bij TM kan onder andere gedacht worden aan het inzetten van het 9-grid model, al dan niet gekoppeld aan PM. Uit de focusgroep komt naar voren dat alle deelnemers het 9-grid model benoemen als een goede en gewenste tool om talent te identificeren. Verder wordt ook de wens uitgesproken om een organisatiebreed beleid te creëren, waarbij snel gehandeld wordt naar aanleiding van weloverwogen keuzes en een goede voorbereiding ten aanzien van TM.

### 6.1.5 TM-activiteiten

Uit de literatuur blijkt dat een grote organisatie als KPN de intentie heeft om te gaan werken met het programma ‘Tools for talent’, wat inhoudt dat loopbaanfasen- en instrumenten aan elkaar worden gekoppeld om op deze manier gericht in medewerkers te investeren.

Geïnterviewden noemen hun ervaringen met TM-activiteiten bij andere organisaties, die uiteenlopen van differentiërende management development programma’s tot aan pragmatische loopbaangesprekken. Het creëren van een cross segmentale talentpool of -programma (zie de beschrijving in deelparagraaf 5.1.3) is meerdere keren genoemd. Het snelle schakelen tussen de deelnemers van de talentgroep en het uitwisselen van kennis onderling wordt als zeer waardevol ervaren. Verder wordt ook de mogelijkheid tot het opzetten van een talentontwikkeling commissie genoemd. Deze commissie kan bij elkaar komen om talenten te bespreken.

#### 6.1.5.1 Mogelijkheden TM-activiteiten Organisatie X

Enkele geïnterviewden noemen differentiërende mogelijkheden, zoals een talentklas, stages of traineeships. Terwijl andere geïnterviewden aangeven dat Organisatie X pragmatischere mogelijkheden moet overwegen, zoals interne coaching en het meedenken binnen de organisatie. Coaching is een veelgenoemde mogelijkheid. Over het algemeen wordt het ontwikkelen van talent gezien als een TM-activiteit die Organisatie X in moet zetten, opleiding is hierbij een gewenste vorm.  
Uit de focusgroep komt naar voren dat deelnemers voorstander zijn van zowel differentiërende als pragmatische TM-activiteiten bij Organisatie X. Hierbij valt te denken aan een talentprogramma met een pragmatische invulling door middel van TM-activiteiten als taakroulatie en andere projecten. De pragmatische activiteiten kunnen tevens ingezet worden voor de middengroep van ‘niet-talenten’, die wel goed scoren op potentieel en prestatie, als voorloper op de differentiërende TM-activiteit.

### 6.1.6 Rol HR

Uit de literatuur blijkt dat zowel leidinggevenden, managers als HR zich bezig moeten houden met TM. HR kan hierbij het startpunt zijn en heeft de mogelijkheid een groep kartrekkers bij elkaar te brengen, waarbij TM centraal staat. Geïnterviewden geven eveneens aan dat HR een samenwerkingsverband aan moet gaan met managers en leidinggevenden. Verder dient HR een coördinerende en stimulerende rol te hebben. Er wordt meerdere malen aangegeven dat HR een compleet overzicht moet hebben van de talenten, om op deze manier TM Organisatie X-breed in te zetten. Alle geïnterviewde leidinggevenden en managers geven aan dat zij een rol moeten hebben in TM. Hier lopen de mogelijkheden uiteen van coaching tot aan het in de gaten houden van positieve uitschieters bij de PM. Deelnemers aan de focusgroep geven eveneens aan dat HR bij het opzetten van TM primair verantwoordelijk is, maar deze eindverantwoordelijkheid meer verschuift naar leidinggevenden en managers, zodra zij hier klaar voor zijn. HR blijft een faciliterende en ondersteunende rol hebben ten aanzien van TM.

## 6.2 Te ondernemen stappen door Organisatie X voor TM

Door het beantwoorden van bovenstaande deelvragen wordt bijgedragen aan het beantwoorden van de probleemstelling: ‘Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?’. Bovenstaande conclusies geven aan dat Organisatie X de volgende stappen moet ondernemen op het gebied van TM:  
- HR dient primair verantwoordelijk te zijn voor de opzet van TM. Allereerst dient er een Organisatie X-breed TM-beleid te worden opgezet. Het beleid kan gekoppeld worden aan PM en met de organisatiecultuur- en strategie verweven worden. Na de implementatie van TM dient de verantwoordelijkheid over TM verdeeld te worden tussen HR, leidinggevenden en managers.   
TM is een weloverwogen proces, waarbij wel snel gehandeld moet worden.   
- In het beleid dient een combinatie van zowel pragmatische als differentiërende TM-activiteiten te worden opgenomen. Een talentpool of -programma waarbinnen pragmatische activiteiten als interne coaching en ontwikkelingsmogelijkheden worden ingezet, dient gecreëerd te worden. Het 9-grid model dient behouden te worden als TM-activiteit om talenten te identificeren.   
- Verder dient er een talentontwikkeling commissie te worden opgericht. HR-medewerkers, leidinggevenden en managers worden in deze commissie geplaatst naar aanleiding van capaciteiten ten aanzien van TM.

Bovenstaand zijn stappen beschreven welke door Organisatie X ondernomen moeten worden op het gebied van talentmanagement, om via deze weg talent te behouden gedurende roerige tijden.   
In Hoofdstuk 8. worden aanbevelingen gedaan naar aanleiding van bovenstaande stappen.

7. Discussie  
*In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar het uitgevoerde onderzoek. Vervolgens worden de positieve aspecten van het onderzoek benadrukt. Over het algemeen wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek en wordt er gekeken hoe eenzelfde onderzoek in de toekomst beter kan worden aangepakt.*

## 7.1 Wat kan nog beter?

Doordat het precieze pijnpunt bij Organisatie X niet direct bekend was en door het veranderen van de probleemstelling van het onderzoek van ‘Wat kan Organisatie X doen in onrustig vaarwater?’ naar ‘Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?’, toegespitst op talentbehoud gedurende roerige tijden, is tijd verloren gegaan. Het onderwerp TM is erg breed en kent vele factoren en componenten, waardoor het binnen de gegeven tijd überhaupt al uitdagend was om dit onderzoek uit te voeren. In het vervolg is het beter als zowel de organisatie als de onderzoeker in een vroeg stadium concreet weten wat het pijnpunt is en/of wat er specifiek onderzocht moet worden, zodat het realistisch is om een soortgelijk onderzoek uit te voeren in het tijdsbestek dat door de onderwijsinstelling wordt bepaald.

De organisatie had de voorkeur om ‘gewone’ medewerkers niet bij de interviews en de focusgroep te betrekken. Het had zowel de representativiteit als het creëren van meer draagvlak goed gedaan om deze medewerkers wel bij het onderzoek te betrekken, omdat er nu alleen informatie vanuit vertrekkende medewerkers is verkregen, door het analyseren van verslagen van exit-interviews. Leidinggevenden, managers en HR-medewerkers in het algemeen al snel op de hoogte van veel onderwerpen in de organisatie en om deze reden is het in het vervolg interessant om de onderzoeker te laten onderzoeken hoe ‘gewone’ medewerkers een bepaald onderwerp ervaren bij de organisatie. Hun gewenste situatie is een mooie toevoeging aan de op de organisatie gebaseerde aanbevelingen.

Geïnterviewde 5 heeft bij de volgende vraag: ‘Heb jij nog vragen of heb ik iets nog niet genoemd?’, aangegeven dat het interessant is om leidinggevenden en managers te vragen naar hun gewenste rol in TM. Op deze manier zou duidelijk worden hoe de gewenste rol van HR zich verhoudt tot de gewenste rol van leidinggevenden en managers. Sindsdien is deze interviewvraag gesteld aan alle leidinggevenden en managers. Enkele HR-medewerkers waren al geïnterviewd, dus dat is de reden dat HR-medewerkers niet is gevraagd naar de gewenste rol van leidinggevenden en managers bij TM. Hierdoor heb ik alleen de mening van leidinggevenden en managers zelf over hun gewenste rol in TM en niet de mening van HR-medewerkers, terwijl hieraan aanbevelingen zijn gedaan. In het vervolg is het raadzaam om in een dergelijke situatie en bij een vergelijkbaar onderzoek medewerkers, welke eerder geen input hebben kunnen leveren voor een bepaalde interviewvraag, nogmaals te benaderen.  
  
Er zijn geen cijfers of harde feiten aanwezig bij Organisatie X welke de aanleiding voor het onderzoek kunnen verklaren. De aanleiding is gebaseerd op zowel het analyseren van interne gegevens als persoonlijke communicatie, waarbij is aangegeven dat de gedachte heerst dat er ofwel talentverloop plaats heeft gevonden ofwel dat talentverloop plaats gaat vinden door het gebrek aan TM. In het vervolg is het raadzaam om een onderzoek uit te voeren op basis van cijfers en harde feiten, zodat het belang van het onderzoek duidelijk in kaart kan worden gebracht.

## 7.2 Wat ging er goed?

Er is veel kennis vergaard in het kader van talentmanagement door het analyseren van de literatuur en interne gegevens, het afnemen van de interviews en het organiseren van een focusgroep. Deze gecombineerde methoden hebben de betrouwbaarheid verhoogd.

In totaal hebben eenentwintig participanten deelgenomen aan het onderzoek, waarbij deze medewerkers een afspiegeling zijn van elke afdeling op de Organisatie X Campus en daarmee de representativiteit van het onderzoek verhogen. Door de interviews met achttien participanten is er veel data verkregen en dit heeft ervoor gezorgd dat de validiteit van het onderzoek niet in gevaar is gebracht. De focusgroep, als verlengde van de interviews, heeft de haalbaarheid en toepasbaarheid van de verkregen data uit interviews gemeten en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

In deelparagraaf 7.1 is besproken welke interviewvraag niet aan alle geïnterviewden is gesteld, maar welke vraag wel aan iedere geïnterviewde gesteld had moeten worden. De overige vaste open vragen zijn aan alle geïnterviewden op eenzelfde manier gesteld, wat ervoor heeft gezorgd dat de bruikbaarheid van de resultaten is verhoogd.

Voorafgaand aan de focusgroep is aangegeven welke definities gehanteerd zouden worden voor talent, talentmanagement en TM-activiteiten. Deze definities kwamen voort uit persoonlijke communicatie, literatuur en de interviews. Iedere deelnemer was het eens met deze definities en deze werden dan ook gehanteerd gedurende de focusgroep. Deze standaardiserende handeling heeft ervoor gezorgd dat iedere deelnemer eenzelfde kennisachtergrond had. De betrouwbaarheid van de focusgroep is hierdoor gewaarborgd.

Het onderwerp TM kent vele factoren en componenten, om deze reden is er gedurende het onderzoek continu afgebakend en is het onderwerp in stukken opgedeeld. De toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat HR hierdoor, middels aanbevelingen en een implementatieplan, specifieke handvatten heeft gekregen om TM op te zetten en daarmee te implementeren binnen de organisatie.

8. Aanbevelingen  
*In dit hoofdstuk zullen realistische en haalbare aanbevelingen worden gedaan naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek en de getrokken conclusie. Deze gegeven aanbevelingen liggen in lijn met de hoofdvraag: ‘Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?’. De aanbevelingen dragen bij aan een verbetering bij Organisatie X op het gebied van TM en zullen hierdoor talentbehoud bij Organisatie X in roerige tijden realiseren.*

## 8.1 Opzet TM

Deze aanbeveling gaat over de opzet van TM bij Organisatie X. Hierbij wordt verder ingegaan op de verantwoordelijkheid over de opzet van TM in deelparagraaf 8.1.1, het te vormen beleid in deelparagraaf 8.1.2 en het invulling geven aan de TM-activiteiten in deelparagraaf 8.1.3.

8.1.1 Verantwoordelijkheid  
Naar aanleiding van de conclusie wordt aangeraden om HR primair verantwoordelijk te maken voor de opzet van TM, dit betekent dat HR het voortouw moet nemen in de acties welke voortkomen uit de aanbevelingen. Wel is het hierbij raadzaam om in deze fase de samenwerking op te zoeken met leidinggevenden en managers om zo draagvlak te creëren onder deze medewerkers.

### 8.1.2 Organisatie X-breed beleid

Uit de conclusie is gebleken dat er iets moet gebeuren op het gebied van TM en dan het liefst Organisatie X- breed. Er moet door HR, met daarin de ondersteuning van leidinggevenden en managers, een Organisatie X-breed, eenduidig en gestructureerd beleid worden opgesteld. In dit beleid dienen de definitie van talent, TM-activiteiten, de talentontwikkeling commissie, het TM-project ten behoeve van implementatie van TM en de koppeling van TM aan PM opgenomen te worden. PM wordt gekoppeld aan TM, zodat zoveel mogelijk onder eenzelfde noemer wordt geschaard en daarmee de onderlinge overlappingen, zoals presteren en ontwikkelen, gerechtvaardigd worden. Tevens moet het beleid gekoppeld worden aan de organisatiestrategie en verweven worden met de organisatiecultuur, zodat TM helpt om organisatiedoelen na te streven.

### 8.1.3 Invulling geven aan TM-activiteiten

Op basis van de genoemde organisatiecultuur en de cultuur waar Organisatie X naartoe op weg is, is het raadzaam om in het beleid ten aanzien van TM een combinatie te verwerken van pragmatische en differentiërende TM-activiteiten. Uit de conclusie is gebleken dat medewerkers zowel pragmatische als differentiërende TM-activiteiten in de verschillende fasen van motiveren, behouden en ontwikkelen, in willen zetten bij Organisatie X.

Uit de conclusie is gebleken dat het 9-grid model behouden moet worden en worden ingezet om talenten aan te trekken. Dit model zal de basis vormen voor TM. Talenten worden eerst geïdentificeerd met behulp van het 9-grid model, waarna zij vervolgens aan mogen sluiten bij de differentiërende TM-activiteit, een cross segmentale talentpool of cross segmentaal talentprogramma. Deze pool of dit programma dient ingezet te worden, zodat kennisuitwisseling plaatsvindt onder talenten en zij elkaar sneller weten te vinden binnen de organisatie. Deze groep talenten mag gebruik maken van pragmatische TM-activiteiten.  
Een pragmatische TM-activiteit die ingezet dient te worden om talenten te motiveren, is coaching. Dit past goed bij de familiecultuur van Organisatie X en is een gewenste TM-activiteit vanuit de medewerkers. Medewerkers binnen de organisatie met veel ervaring bij en kennis over Organisatie X kunnen op deze manier kennis overdragen aan talenten. Genoemde medewerkers kunnen door HR gevraagd worden om te coachen. Een coach voor talenten is iemand anders dan leidinggevenden en bij voorkeur iemand van een andere afdeling. De potentiële coaches krijgen allereerst een training tot coach.   
Een pragmatische TM-activiteit die ingezet dient te worden om talenten te ontwikkelen is het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden in de vorm van opleiding. Aangezien TM veel te maken heeft met ontwikkelen, kan een samenwerking tussen HR en HR Academy worden besproken.   
Alle details over deze TM-activiteiten worden door HR opgenomen in het beleid ten aanzien van TM. Er zijn nog vele andere pragmatische TM-activiteiten om talenten te motiveren, behouden en ontwikkelen. HR moet kiezen of er een pragmatische TM-activiteit naast coaching en opleiding ingezet gaat worden en zo ja, welke activiteit dan.

Zie deelparagraaf 9.1 voor de concrete uitwerking van deze aanbeveling.

## 8.2 Talentontwikkeling commissie

Deze aanbeveling gaat over het opzetten en implementeren van een talentontwikkeling commissie bij Organisatie X. Het is raadzaam talentmanagers, vijf of zes medewerkers, aan te stellen die een talentontwikkeling commissie zullen vormen. Door HR kunnen twee HR Business Partners (HRBP’s) en verder leidinggevenden en managers worden aangesteld als talentmanagers. Er zijn relatief veel HRBP’s in de commissie, omdat er is aangegeven dat zij de gehele organisatie in kaart zouden moeten hebben. Op deze manier weten zij wie de talenten zijn en waar er behoefte is aan TM. Alvorens de commissie geïmplementeerd wordt, dienen de talentmanagers getraind te worden op het gebied van TM. Hierdoor verkrijgen zij inzicht over het toepassen van TM-activiteiten en zijn zij in staat om mogelijkheden voor TM binnen Organisatie X te herkennen als dusdanig.  
Na de implementatie van de talentontwikkeling commissie dienen de talentmanagers één keer per maand samen te komen. Vaker samenkomen zorgt ervoor dat de talentmanagers geen tijd meer hebben om hun eigen functie correct in te vullen. Minder vaak samenkomen zorgt ervoor dat er niet snel genoeg gehandeld kan worden, terwijl de verwachting zal heersen dat er wat met TM gebeurt in het voordeel van talenten. Het is aan HR om na verloop van tijd te evalueren of dit de juiste frequentie is om een hoge effectiviteit te kunnen bereiken.

Zie deelparagraaf 9.2 voor de concrete uitwerking van deze aanbeveling.

## 8.3 Implementatie TM

Deze aanbeveling gaat over de implementatie van talentmanagement. Het is raadzaam om TM te implementeren met behulp van een project. Door HR moet worden nagedacht over een TM-project, welke in lijn ligt met een project als project Organisatie X. Door dit project zal het onderwerp talentmanagement gaan leven bij Organisatie X, wordt de koppeling van TM aan PM en de in te zetten TM-activiteiten duidelijk en wordt er draagvlak gecreëerd voor TM binnen de organisatie. Bovenal zal dit project ervoor zorgen dat TM gekoppeld wordt aan en verweven wordt met de organisatiecultuur- en strategie. Dit project dient in het beleid voor TM te worden opgenomen.

Deze aanbeveling is in het stappenplan van deelparagraaf 9.1 opgenomen.

8.4 Toekomstgerichte aanbeveling  
Gedurende het onderzoek is er gefocust op TM en talenten in de talentpool of het -programma, maar niet op de middengroep van ‘niet-talenten’ die goed scoren op potentieel en prestatie. Hierdoor kan TM een gepasseerd gevoel creëren bij deze middengroep. Wellicht kan Organisatie X in de toekomst de pragmatische TM-activiteiten inzetten voor zowel de talenten als voor de middengroep. Bij de laatste groep worden pragmatische activiteiten ingezet als voorloper op eventuele toelating tot de differentiërende TM-activiteit. Dit is een verdiepingsslag die gemaakt kan worden op het gebied van TM.

# 9. Implementatieplan

*In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uit Hoofdstuk 8. Aanbevelingen concreter uitgewerkt. De aanbevelingen over de opzet van TM bij Organisatie X in deelparagraaf 9.1 en over het implementeren van de talentontwikkeling commissie in deelparagraaf 9.2 worden voorzien van een stappenplan. In sommige gevallen dienen de stappen van de opzet van TM en de talentontwikkeling commissie parallel aan elkaar ondernomen te worden.*

## 9.1 Opzet TM

Onderstaande acties voor de opzet van TM dienen op chronologische wijze uitgevoerd te worden:

1. HR heeft de verantwoordelijkheid het initiatief te nemen in het ontwikkelen van TM en moet naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek hierover onderling in gesprek gaan;
2. HR moet op papier zetten wat het te hanteren organisatiebrede beleid wordt ten aanzien van TM. Er moet hierbij rekening worden gehouden met het volgende:   
   A. De definitie van talent moet helder zijn;  
   B. De koppeling van TM, PM en het 9-grid model moeten uitvoerig worden beschreven;   
   C. Er moet gekeken worden of er een pragmatische TM-activiteit, naast de TM-activiteiten genoemd in deelparagraaf 8.1.3, ingezet wordt en zo ja, welke activiteit dit wordt;  
   D. Alle TM-activiteiten moeten tot in detail worden beschreven. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat Organisatie X-breed hetzelfde TM kan worden gehanteerd en wordt ruimte voor verschillend interpreteren van het beleid voorkomen. Voor **coaching** dient er een plan te komen, waarin staat hoe dit coaching programma er uit gaat zien en wat de taken van een coach zijn. Voor **opleiding** is het nodig om de term opleiding te specificeren, om budget op te vragen bij HR Academy en om de frequentie van opleiding aan te geven. Voor een **talentpool of -programma** is het belangrijk om het doel vast te stellen, de grootte te bepalen, de randvoorwaarden voor deelname vast te stellen en om de frequentie van samenkomen te bepalen. De invulling qua TM-activiteiten is al vastgesteld;

E. HR moet met HR Academy in gesprek gaan om te kijken wat er mogelijk is qua samenwerking op het gebied van het ontwikkelen van talent. Hierbij moet ook naar de mogelijkheid worden gekeken dat iemand van HR Academy deelneemt aan de talentontwikkeling commissie, welke in deelparagraaf 8.2 is beschreven;

F. De talentontwikkeling commissie en een TM-project, welke wordt ingezet tijdens de implementatie van TM, dienen in het beleid te worden opgenomen;

1. Nu er een concreet beleid klaarligt, dient het beleid en daarmee het voorstel voor TM door HR gepresenteerd te worden aan het bestuur van Organisatie X. Dit is nodig om TM door te kunnen voeren binnen de organisatie en er wordt hierdoor draagvlak gecreëerd;
2. Wanneer de eventuele aanpassingen in het beleid vanuit het bestuur zijn doorgevoerd door HR, is het beleid voor TM af;
3. HR dient alle leidinggevenden en managers te e-mailen met het gegeven dat er gewerkt wordt aan TM om hen op deze manier alvast op de hoogte te stellen van de komst van TM;
4. Na het opzetten van TM kan talentmanagement geïmplementeerd worden in de organisatie door HR, leidinggevenden en managers.

In Tabel 1.9 is een overzicht te vinden van het stappenplan voor de opzet van TM. Hierin zijn de te ondernemen acties, de verantwoordelijkheid en de tijds- en kosteninschatting meegenomen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Te ondernemen acties:*** | ***Verantwoordelijkheid:*** | ***Tijds- en kosteninschatting*** |
| 1. Met elkaar in gesprek over de uitkomsten van het onderzoek. | HR | 6 uur, loonkosten |
| 2. Organisatiebreed beleid opstellen ten aanzien van TM. | HR | 90 uur, loonkosten |
| 3. Beleid en voorstel voor TM voorbereiden en presenteren aan het bestuur. | HR | 6 uur, loonkosten |
| 4. Eventuele aanpassingen vanuit het bestuur doorvoeren en afronden beleid TM. | HR | 20 uur, loonkosten |
| 5. Leidinggevenden en managers e-mailen over TM en de komst daarvan. | HR | 4 uur, loonkosten |
| 6. Opzet TM afronden en TM implementeren door middel van een TM-project, welke promotie- en loonkosten met zich meebrengt. | HR, leidinggevenden en managers | 60 uur, loonkosten en € 6.000,00 |

**Tabel 1.9:** *Stappenplan opzet TM.*

## 9.2 Talentontwikkeling commissie

Onderstaande acties dienen op chronologische wijze uitgevoerd te worden om een talentontwikkeling commissie bij Organisatie X te implementeren:

1. HR dient bij de invulling van de commissie te kijken naar het doel van de commissie, wat er op de agenda moet gedurende de vergaderingen, wat de frequentie is van deze vergaderingen en hoeveel talentmanagers er naast de HRBP’s moeten worden toegelaten;
2. HR dient in dezelfde e-mail als beschreven in stap 5 van de opzet van TM, de implementatie van een talentontwikkeling commissie bij Organisatie X mede te delen. In deze e-mail wordt de invulling, zoals in stap 1 is omschreven, en de vraag of managers en leidinggevenden hun interesse in deelname aan de commissie kenbaar willen maken, meegenomen;
3. Ondertussen is het belangrijk dat HR ook zelf kandidaten voor de commissie aandraagt. Deze kandidaten kunnen benaderd en gevraagd worden om deel te nemen aan de commissie;
4. Wanneer er enkele kandidaten zijn waaruit gekozen moet worden door HR, dient gekozen te worden voor TM capabele en voor de organisatie representatieve medewerkers;
5. Bij de eerste samenkomst dienen de potentiële talentmanagers door HR geïnformeerd te worden over de opzet van TM tot dusver. Dit dient te gebeuren voordat de commissie is geïmplementeerd. Wanneer deze medewerkers het niet eens zijn met de gekozen vorm van TM en de daarbij behorende TM-activiteiten, wordt gevraagd om een ander voorstel en wordt deze overwogen door HR. Mocht dit niet doorgevoerd worden, dan wordt gevraagd of deze medewerker achter TM en de daarbij behorende TM-activiteiten kan staan. Wanneer dit niet het geval is, dan zal er gezocht moeten worden naar een vervanger;

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Te ondernemen acties:*** | ***Verantwoordelijkheid*** | ***Tijds- en kosteninschatting*** |
| 1. Invulling talentontwikkeling commissie helder hebben. | HR | 8 uur, uurloon |
| 2. E-mail, zoals beschreven in Tabel 1.9, aanvullen met informatie over de commissie. | HR | 0,5 uur, uurloon |
| 3. Kandidaten voor de commissie aandragen en benaderen. | HR | 6 uur, uurloon |
| 4. Keuze maken welke kandidaten geschikt zijn voor de commissie. | HR | 8 uur, uurloon |
| 5. Commissie informeren over opzet van TM tot dusver en eventuele aanpassingen overwegen en/of doorvoeren. | HR | 4-8 uur, uurloon |
| 6. Interne training aan talentmanagers en implementatie talentontwikkeling commissie. | HR | 20 uur, uurloon |

1. Alvorens de implementatie van de commissie plaatsvindt, zullen managers en leidinggevenden door HR getraind worden tot talentmanagers. Na de implementatie zal de commissie één keer per maand samenkomen om de voor hun gestelde doelen na te streven.

In Tabel 1.10 is een overzicht te vinden van het stappenplan voor het implementeren van de talentontwikkeling commissie. Hierin zijn de te ondernemen acties, de verantwoordelijkheid en de tijds- en kosteninschatting meegenomen.

**Tabel 1.10:** *Stappenplan talentontwikkeling commissie.*

# Literatuurlijst

Baarda, B., Bakker, E., Hulst, M. van der., Julsing, M., Fischer, T., & Vianen, R. van. (2017). *Basisboek methoden en technieken. Kwalitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis.* Groningen: Noordhoff

Bartholomeus, A. (2014). Hoe houd je (jong) talent in huis? [PDF]. Opgevraagd juni 2017 van http://www.talentinbedrijf.nu/media/instrumenten/tt\_artikel\_personeelsbeleidplan\_jul14\_1.pdf

Boerenbusiness. (2015). Organisatie X Groep ziet omzet met vijf procent stijgen. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van http://www.boerenbusiness.nl/melk-voer/artikel/10863361/Organisatie X-groep-ziet-omzet-met-vijf-procent-stijgen

Boom, N. van der. 2017-a). Breek met Kverneland. De opmerkelijke stap van Deutz-Fahr. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van http://www.boerenbusiness.nl/ondernemen/tech/artikel/10874068/de-opmerkelijke-stap-van-deutz-fahr

Boom, N. van der. (2017-b). Productie naar Duitsland. Organisatie X verkoopt hooibouwtak aan full liner Agco. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van http://www.boerenbusiness.nl/ondernemen/tech/artikel/10873772/Organisatie X-verkoopt-hooibouwtak-aan-full-liner-agco

Bradberry, T. (2016). 8 bad mistakes that make good people leave. [Webpagina]. Opgevraagd april 2017 van http://overduurzameinzetbaarheid.nl/7-fouten-waardoor-de-talenten-opstappen/

Briene, M., & Wienhoven, M. (2010). Toerisme in Drenthe: In roerige tijden. De economische betekenis van toerisme en recreatie in Drenthe. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:efAAHjYnWhsJ:https://www.gemeentenoordenveld.nl/bestand/economische\_betekenis\_van\_toerisme\_in\_drenthe\_(2010)\_227442+&cd=8&hl=nl&ct=clnk&gl=nl

Bron, J. C. (2015). Wereldwijde markt landbouwmachines krimpt. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van <http://www.boerderij.nl/Mechanisatie/Nieuws/2015/11/Wereldwijde-markt-landbouwmachines-krimpt-2716477W/>

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. [Webpagina]. Opgevraagd april 2017 van https://dnhs.nl/blog/model-cultuurmodel-quinn-en-cameron-familiecultuur-bedrijven/

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. [PDF]. Opgevraagd juni 2017 van http://hosteddocs.toolbox.com/talent%20management%20for%20the%2021st%20century.pdf

Centraal Bureau voor Statistiek. (2017). Werkgelegenheid blijft stijgen. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/07/werkgelegenheid-blijft-stijgen

Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). The talent powered organization. Strategies for globalization, talent management and high performance. [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=kRvHo65lUSMC&oi=fnd&pg=PP2&dq=talentmanagement&ots=K6IYYJ28Tf&sig=q7yBgBLosz3hfksRH0lfl3Z3FjM#v=onepage&q=talent%20management&f=false

Craps, T. (2015). Talentmanagement in evolutie? Een onderzoek naar talentmanagement bij de Vlaamse overheid. [PDF]. Opgevraagd juni 2017 van https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/personeel/ago/Masterproef%20Thomas%20Craps\_Talentmanagement%20in%20evolutie%202015.pdf

Dijk, M. van. (2012). Talentmanagement in Nederland. Een studie naar de rol van interne stakeholders bij het managen van talent vanuit het HR-perspectief. [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 via https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/257624

Dijkstra, J. (2005). Kwaliteitsselectie bij reorganisatie en collectief ontslag. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=BBbJ5uUsMLsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=talent+verloop+tijdens+reorganisatie&ots=Fe5jPKB8tu&sig=S5dqIt6Ava1Y00Z9Cd02elnGaos#v=onepage&q&f=false>

Fest, R. (2005). Talent hebben is niet relevant, het gaat erom of je het gebruikt. Top potentials in organisaties: *Identificeren, ontwikkelen en binden,* 68-78. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=gsshcYzh_iQC&oi=fnd&pg=PA68&dq=reorganisatie+talent+behoud&ots=2R0-JrkujU&sig=5gE6wRDMSR4gPmZUslJOzR5-U3o#v=onepage&q=KPN&f=false>

Hogenkamp, W. (2017). Organisatie X ziet omzet met 10% dalen. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van http://www.boerderij.nl/Rundveehouderij/Nieuws/2017/2/Organisatie X-ziet-omzet-met-10-dalen-90062E/

Huiden, F. (2016). Grote spelers verdelen markt melkrobots. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van http://www.boerderij.nl/Rundveehouderij/Achtergrond/2016/2/Grote-spelers-verdelen-markt-melkrobots-1490396W/

Klaassen, C. (2015). Boeren willen groeien na afschaffing melkquotum. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van <https://www.trouw.nl/home/boeren-willen-groeien-na-afschaffing-melkquotum~a692ebb03/>

Kruijf, W. de. (2014). Vrijwillige vertrekintenties: Vertrekintenties onder managers en directeuren in techniek en industrie. [Webpagina]. Opgevraagd april 2017 van https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/296472

Lee, R. van der. (2013). Zeven argumenten om talentmanagement te omarmen. [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 van http://www.hrzone.nl/talentmanagement/talentmanagement-artikelen/entry/zeven-argumenten-om-talentmanagement-te-omarmen

Organisatie X. (2016). Organisatie X Talent Review model - 9-grid. [Intern document]. Maassluis: Organisatie X.

Organisatie X. (2017-a). Wie we zijn. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van [https://www.Organisatie X.com/nl/over-Organisatie X/ons-bedrijf/visie-en-missie/](https://www.lely.com/nl/over-lely/ons-bedrijf/visie-en-missie/)

Organisatie X. (2017-b). Ons bedrijf. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van https://www.Organisatie X.com/nl/over-Organisatie X/ons-bedrijf/

Organisatie X. (2017-c). Innovatie. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van [https://www.Organisatie X.com/nl/over-Organisatie X/ons-bedrijf/innovatie/](https://www.lely.com/nl/over-lely/ons-bedrijf/innovatie/)

Organisatie X. (2017-d, 31 januari). Verslagen exit-interviews. [Intern document]. Maassluis: Organisatie X.

Organisatie X. (2017-e, 30 maart). Verslagen exit-interviews. [Intern document]. Maassluis: Organisatie X.

Organisatie X. (2017-f, 18 april). Verslagen exit-interviews. [Intern document]. Maassluis: Organisatie X.

Organisatie X. (2017-g, 20 april). Verslagen exit-interviews. [Intern document]. Maassluis: Organisatie X.

Organisatie X. (2017-h, 4 mei). Verslagen exit-interviews. [Intern document]. Maassluis: Organisatie X.

Organisatie X. (2017-i, 28 maart). Organigram Organisatie X. People Development & Communications [Intern document]. Opgevraagd mei 2017 van Maassluis, Organisatie X, PZ schijf: Organisatie X: Organigrammen.

Organisatie X. (2017-j). Werken bij Organisatie X. [Webpagina]. Opgevraagd april 2017 van https://www.Organisatie X.com/nl/werken-bij/

Organisatie X. (2017-k, 8 maart 2017). Organisatie X Academy budget. [Intern document]. Opgevraagd juni 2017 van Maassluis, Organisatie X, e-mail.

Lievaart, T. (2015). Personeelsverloop bij Organisatie X Onderzoeksrapport naar de oorzaken van het hoge personeelsverloop bij Organisatie X met aansluitend een advies gebaseerd op de resultaten van het onderzoek. [Intern document]. Maassluis: Organisatie X.

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation,* (29)4, 4-7. [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 van http://search.proquest.com/openview/cf5b9974ac7379ceabf3cbf439ada77a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083

McKinsey Quarterly. (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix

Minden, J. R. van. (2014). Alles over talentmanagement: Topmedewerkers binnenhalen en behouden. [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Ly2oAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=talentmanagement+in+nederland&ots=8-1WXmt-9B&sig=YOADcEr5Yx9c3SlY9K4kKVy85hI#v=onepage&q=talentmanagement%20in%20nederland&f=false

Morel, J. (2015). Afschaffen melkquota was misschien toch niet zo’n goed idee. [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van <https://www.trouw.nl/home/afschaffen-melkquota-was-misschien-toch-niet-zo-n-goed-idee~a4d8bf93/>

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of world business,* (49)2, 180-191*.* [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 van http://ac.els-cdn.com/S1090951613000783/1-s2.0-S1090951613000783-main.pdf?\_tid=1e1ba49c-642e-11e7-a035-00000aacb35d&acdnat=1499553669\_46bc3bd431c6a3bea1982cd6b4838fd3

Nederlandse Omroep Stichting. (2015). Melkveehouders in problemen door mestmaximum. [Nieuwbericht]. Opgevraagd maart 2017 van <http://nos.nl/artikel/2049054-melkveehouders-in-problemen-door-mestmaximum.html>

Ootjers, A. M., & Breman, P. (2011). De veranderaanpak van directeuren en managers bij reorganisaties. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sJr-hMoesxsJ:www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/de-veranderaanpak-van-directeuren-en-managers-bij-reorganisaties/760/download/de-veranderaanpak-van-directeuren-en-managers-bij-reorganisaties/2510+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl

Peters, S. L., & Combrink-Kulters, L. (2014). Het stelsel van gesubsidieerde rechtsbijstand in roerige tijden. *Justitiële verkenningen, 2014 (40) 1, 93-113.* [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van http://search.proquest.com/openview/793d6999482a1066947648d49be18ebc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=486548

Rorije, R. M. A. (2015). De toepassing van leeractiviteiten onder toptalenten, talentvolle en beperkt talentvolle engineers in een high-tech organisatie. [PDF]. Opgevraagd juli 2017 van http://essay.utwente.nl/68408/1/Rorije%20R.%20-%20S1102354%20-%20bachelorscriptie.pdf

Sels, L., & Crijns, L. (2013). Mensen maken het verschil: Of hoe u meer rendement uit talent haalt. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=IXEJAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=geen+talent+management+betekent+verloop&ots=OBMbV8Rq2Y&sig=yTekHGJoGrls75zzcoEST5ix\_Vo#v=onepage&q=verloop&f=false

Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategy driven talent management. A leadership imperative. [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=dwRdbW1v\_kcC&oi=fnd&pg=PR13&dq=talentmanagement&ots=rPPJ0MpvW2&sig=HHrM3sE797dUrmUX36NiGpwpXCc#v=onepage&q=talentmanagement&f=false

Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & van Gorp, K. (2012). Het belang van psychologisch contract onrepliceerbaarheid. *Gedrag & organisatie*, 2012 (25) 4, 347-366. [PDF]. Opgevraagd maart 2017 van https://www.gedragenorganisatie.nl/scripts/shared/artikel\_pdf.php?id=GO-25-4-347

Stapper, C. (2013). HR model: 9 grid talentontwikkeling. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van https://www.expand.nl/nl/876/hr-blog/hr-model-9-grid-talentontwikkeling

Tunguz, T. (2015). Startup Best Practices 11: The 9 Box Matrix Talent Model. [Webpagina]. Opgevraagd juli 2017 van http://tomtunguz.com/nine-box-matrix-hr/

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.

Voogt, J., & Pareja Roblin, N. (2010). 21st CENTURY SKILLS. Discussienota. [PDF]. Opgevraagd juli 2017 van http://development.todosmedia.com/klassetheater/wp-content/uploads/2015/04/discussie-nota-21\_st\_century\_skills-.pdf

Vries, A. J. de. (2012). Talenten op de loop. Een onderzoek naar het behoud van hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort. Opgevraagd juli 2017 van https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/257652

Weidema, N. (2017). Talentontwikkeling biedt aantoonbaar toegevoegde waarde. [Webpagina]. Opgevraagd juni 2017 van http://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2017/6/24462-10124462

Zevenbergen, G. (2017). Organisatie X en Agco. Waarom eigenlijk? [Webpagina]. Opgevraagd maart 2017 van https://www.mechaman.nl/blog/2017/03/14/Organisatie X-en-agco-waarom-eigenlijk/

# Bijlagen

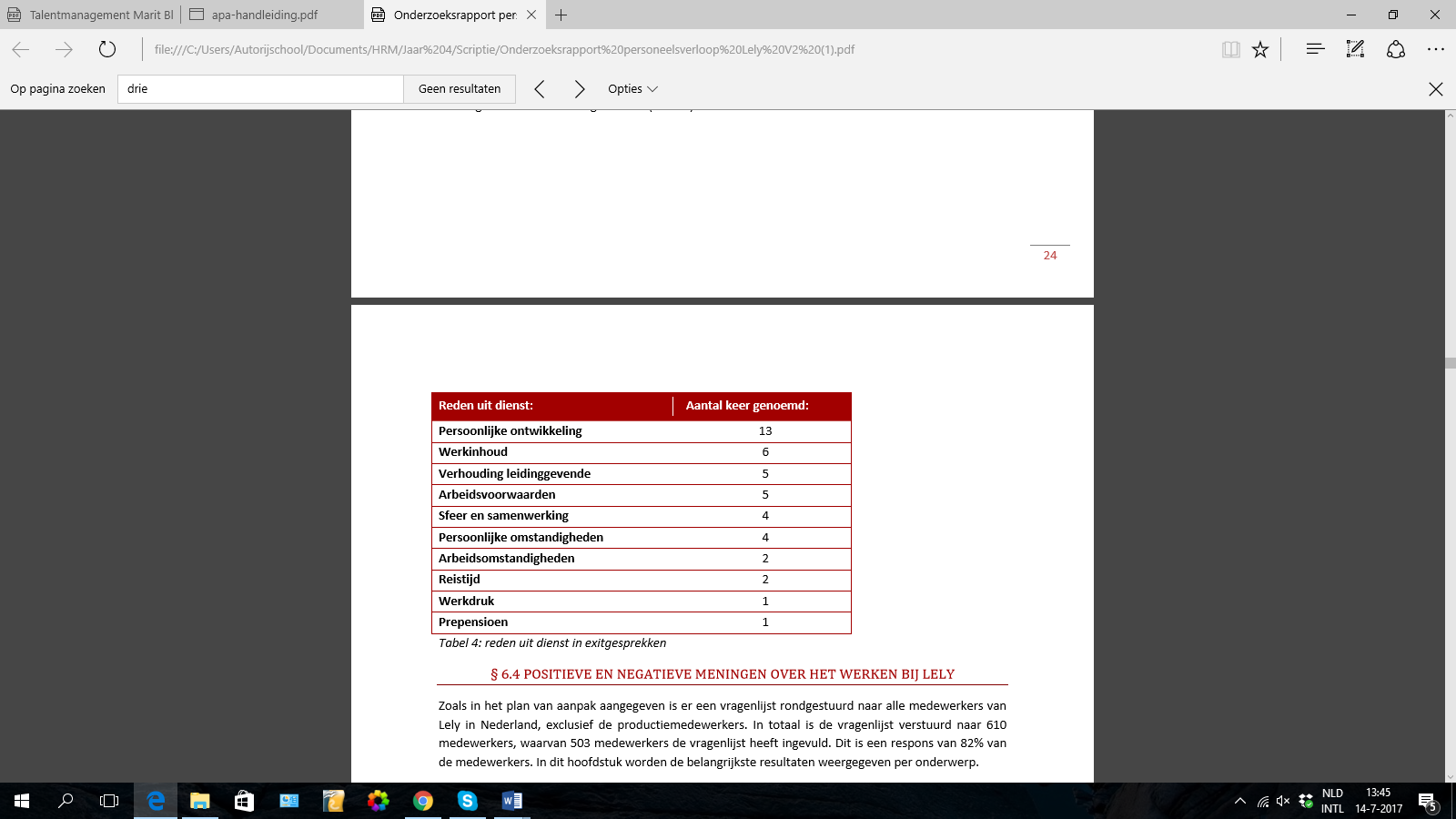
*In de bijlagen is informatie gebundeld welke lastig onder te brengen is in voorgaande hoofdstukken. Bijlage 1 bevat het organigram van HR bij Organisatie X, een tabel over de uitkomst van exit-interviews, het 9-grid model van Organisatie X, een figuur over TM-activiteiten en een figuur over TM bij KPN. In Bijlage 2 zijn de interviewvragen te vinden. Vervolgens zijn in Bijlage 3 de uitkomsten van de focusgroep beknopt verwerkt. Ten slotte zijn in Bijlage 4 alle gegeven antwoorden uit de interviews beknopt opgenomen in analyseschema’s.*

### Bijlage 1. Figuren en tabellen

### 1.1 Hiërarchie bij HR

*Figuur 1.1:* Organigram afdeling HR. (Overgenomen van Organisatie X, 2017).

### 1.2 Exit-interviews

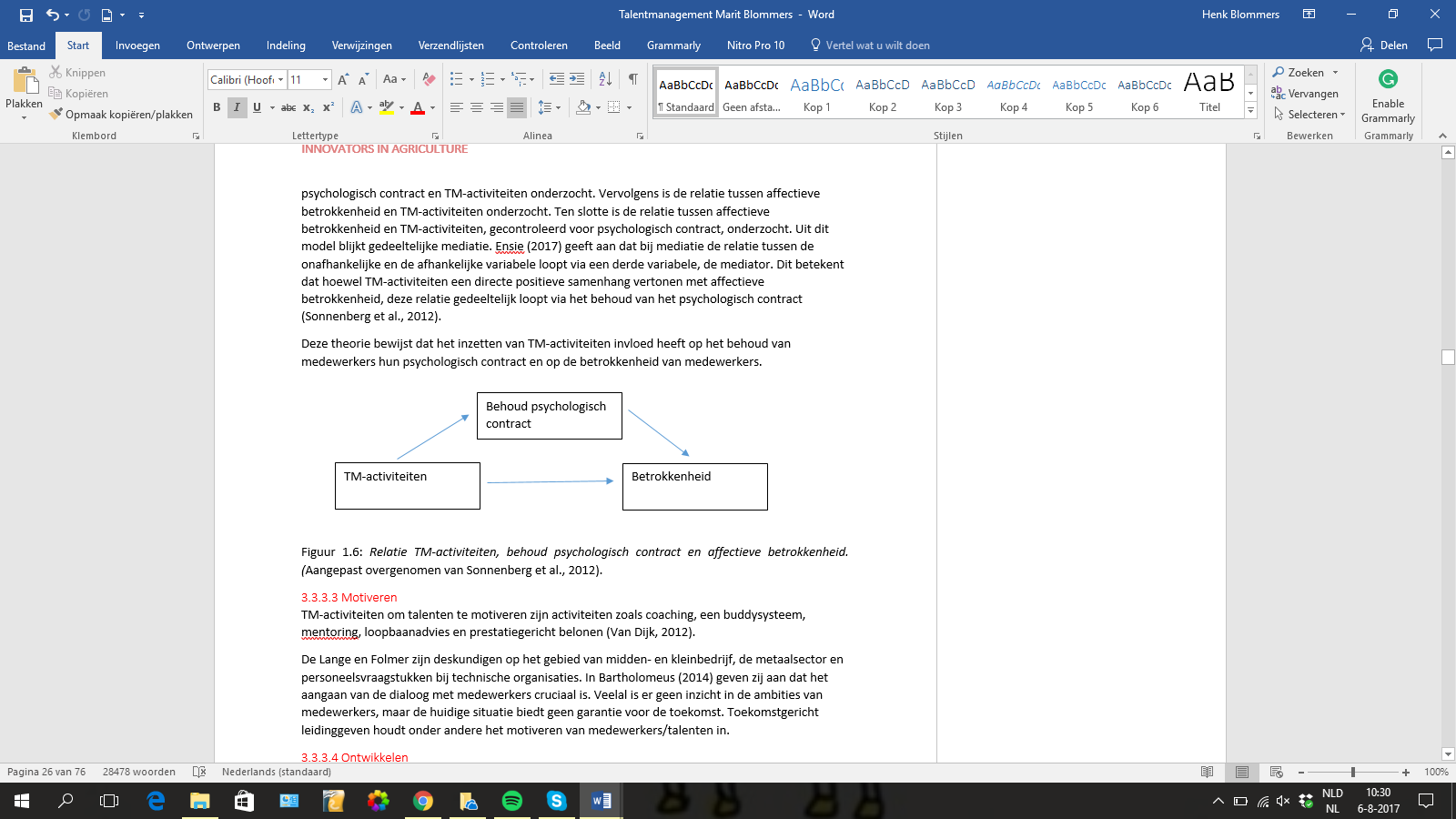
  
**Tabel 1.3:** *Redenen uit dienst, aangegeven in verslagen van exit-interviews*

*Opmerking. Gegevens zijn afkomstig uit het onderzoeksrapport personeelsverloop Organisatie X door Lievaart, 2015.*

### 1.3 Het 9-grid model

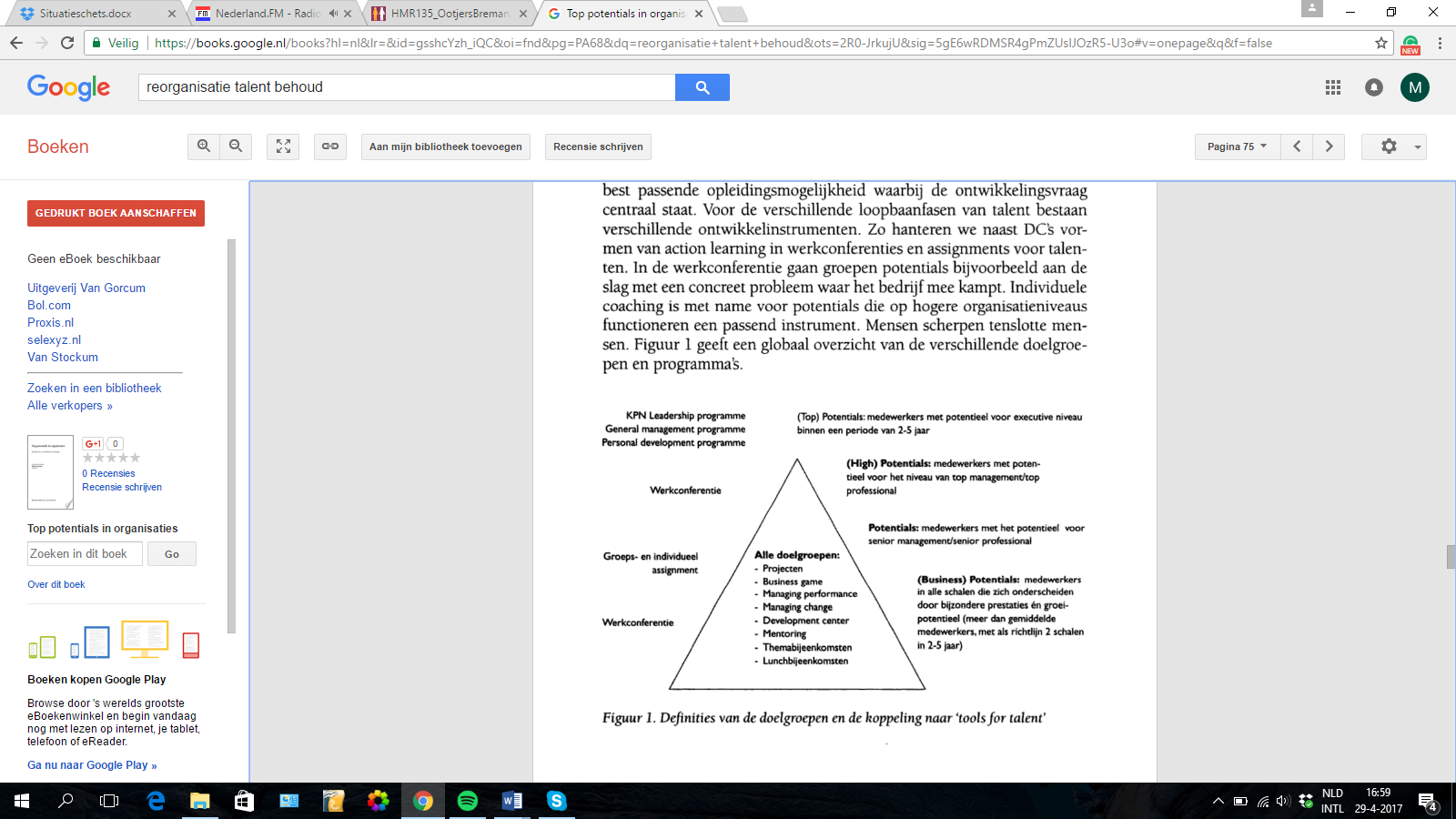
*Figuur 1.5:* Organisatie X 9-grid model. (Overgenomen van Organisatie X, 2016).

### 1.4 TM-activiteiten



*Figuur 1.6:* Relatie TM-activiteiten, behoud psychologisch contract en betrokkenheid. *(*Aangepast overgenomen van Sonnenberg et al., 2012).

### 1.5 Best practice



*Figuur 1.7:* TM-activiteiten KPN. (Overgenomen van Fest, 2005).

## Bijlage 2. Interviewvragen

‘Welke stappen kan Organisatie X ondernemen op het gebied van talentmanagement?’

Huidige situatie:  
- Wat gebeurt er momenteel op het gebied van talentmanagement?   
\*- Sinds wanneer wordt er met talentmanagementprogramma’s- en/of tools gewerkt?   
\*- En hoe wordt bijvoorbeeld het 9-grid model toegepast? \*- Hoe verloopt dit?  
\*- Wat is jouw rol in talentmanagement?   
\*- Hoe komt deze overeen met wat jouw rol zou moeten zijn?  
- Wat is de rol van HR in talentmanagement?  
- Hoe komt dit overeen met wat de rol zou moeten zijn volgens jou?  
- Wat is het cijfer dat je talentmanagement bij Organisatie X zou geven op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 de laagste en 10 de hoogste waardering is?

Talent:  
- Wat versta je onder talent?  
- Is er sprake van talentbehoud? -> Zo ja, op wat voor manier dan?  
- Is er sprake van talentverloop? -> Zo ja, op wat voor manier dan?  
- Welke factoren spelen hierin (behoud of verloop) mee denk jij?  
\*- Wat vind jij daarvan?

Gewenste situatie:  
- Wat is jouw gewenste situatie op het gebied van talentmanagement?  
  
Best practices:  
- Ben je al werkzaam geweest bij een andere organisatie?  
\*- Hoe was talentmanagement hier over het algemeen?  
\*- Wat heb jij daarvan opgestoken of meegenomen ten aanzien van talentmanagement?

Mogelijkheden talentmanagement  
- Welke mogelijkheden ten aanzien van talentmanagement heb jij voor ogen bij Organisatie X? / Heb je nog ideeën voor talentmanagement?  
\*- Is dit naar jouw idee werkbaar/wenselijk bij Organisatie X?   
\*- Wat is er nodig om deze mogelijkheid haalbaar te maken?

- Heb jij nog vragen of heb ik iets nog niet genoemd?

*\* Dit zijn de verdiepende interviewvragen. Deze vragen worden niet in elke situatie gevraagd.*

## Bijlage 3. Focusgroep

1. Stelling: Organisatie X doet onvoldoende aan talentmanagement.

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelnemer** | **Samenvatting** |
| 1 | Is geen breed gedragen geheel. Kan niks bieden aan team. Zou fijn zijn om platform te hebben om mensen te belonen.  Klasje om organisatieprobleem uit te werken of opleiding, dat zijn ook vormen van erkenning. Hoeft geen financiële erkenning te zijn.  Organisatie X zou talentmanagement aan moeten bieden, maar je bent pas talent als je er ook zelf om vraagt. |
| 2 | Identificatie talent, programma ontwikkelen en ruimte voor bieden. Vraagt om iets in de cultuur veranderen. Begint met het identificeren.  Mensen ontwikkelmogelijkheden bieden en talentmanagement scheiden. Ligt wel dicht bij elkaar.  Goede experts zijn ook talent, talent komt voor in verschillende doelgroepen.  Iemand moet iets extra’s hebben, dan is het talent.  Als je talentmanagement aanbiedt, gaat het ook leven. Moet worden aangeboden, maar ook zelf naar vragen. |
| 3 | Talentmanagement is in kaart hebben wat de organisatie ermee wil bereiken, hoe talenten begeleiden en te coachen. Financiële beloning op basis van presteren en opleiding bij vorige organisatie.  Wat doe je met de middengroep is de vraag.  De medewerker mag ook zelf deels met eigen initiatief komen. |
| 4 | Onderscheid maken met wat te bereiken/uithalen bij welke groep. Middengroep is ook belangrijk, maar hebben een andere stimulans nodig. |

2. Stelling: Er moet een Organisatie X-breed beleid ten aanzien van talentmanagement gehanteerd worden.

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelnemer** | **Samenvatting** |
| 1 | Hoeft geen ‘one size fits all’ te zijn. Organisatie X moet wel duidelijk beeld hebben wat zij willen met medewerkers. Project Organisatie X en PM naast elkaar. Hang het onder één noemer. Dan maak je gebruik wat bekend is bij mensen. Niet even een bericht op intranet, als HR-afdeling actief bij afdelingen langs dat talentmanagement speerpunt is 2018 bijvoorbeeld.  Voorstander dat mensen eruit gelicht mogen worden, dat bepaalde medewerkers toppers zijn. Zou stimulans kunnen zijn voor de anderen. |
| 2 | Eens met de rest, maar we lijden aan complexiteit maximalisatie bij Organisatie X. Steek het pragmatisch in. Structuur hebben, visie hebben en keuze maken, maar dan ook wel gewoon gaan doen. Kan vrij snel geregeld worden.  Talenten mogen weten dat ze talent zijn, als ze naast de schoenen gaan lopen hebben we het er dan wel weer over.  Niet te groot maken, gewoon starten. Identificatie wel erg belangrijk, die en die erin met de reden dat. |
| 3 | Breed inschieten door visie, wat hoort er allemaal bij. Niet drie jaar daaraan werken, maar gelijk beginnen met identificeren talenten.  Ook wereldwijd talenten erkennen. Misschien internationale uitwisseling. |
| 4 | In hoeverre dan duidelijk beeld/structuur bieden. Structureel aandacht geven aan talentmanagement. |

3. Stelling: HR is primair verantwoordelijk voor talentmanagement.

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelnemer** | **Samenvatting** |
| 1 | Allebei verantwoordelijk. Uitvoerend verantwoordelijk HR en eindverantwoordelijk manager of leidinggevende.  HR moet dingen bedenken en goed beeld hebben van hoe de organisatie in elkaar steekt en waar gaten vallen/komen te vallen.  HR onafhankelijke derde. |
| 2 | Manager is eindverantwoordelijke, moet ruimte geven/stimuleren. Meer invloed op talentmanagement hebben. HR biedt talentmanagement aan.  Manager meewerken. Wie binnen drie jaar klaarstomen om mijn rol over te nemen.  Samenwerking lijnmanagers en HR. |
| 3 | Uiteindelijk denkt hij dat er een overzicht moet zijn van wie talent is. Pad bewaken. HR hoeft niet dagelijks ermee bezig te zijn. Als onvoldoende kennis/talent zit bij lijnmanagers een probleem. Ontwikkeling als manager op talentmanagement zorgt ook voor minder verantwoordelijkheid bij HR. HR belangrijke partner als manager medewerker niet kwijt wil en geen gat durft te creëren. Opzet talentmanagement ligt bij HR, daarna verschuift het meer richting leidinggevenden/managers. |
| 4 | HR supporten, challengen en helpen om het goed te doen. Overzicht bewaren. Primair bij manager om manager te stimuleren, motiveren en toekomstbeeld te laten zien.  HR moet niet opleggen.HR is een verbindende factor. Samenwerking lijnmanagers en HR. |

4. Stelling: Een differentiërende aanpak t.a.v. talentmanagement is de juiste aanpak voor Organisatie X.

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelnemer** | **Samenvatting** |
| 1 | Beiden. Geen ‘one size fits all’. Pragmatische is opstap naar differentiërende aanpak.  PM als onderdeel van talentmanagement. Niet weer iets nieuws bedenken.  Groepsdoelstellingen en individuele doelstellingen.  Ook voor differentiëren.  Maak ook iets af. Functiehuis is ook nog niet af.  9-grid als middel voor talentmanagement. Model is niet slecht, alleen de opvolging erna. |
| 2 | Grootheidswaanzin bij Organisatie X, maar iedereen een opleiding is veel te duur. Op basis van specifieke rollen, zoals high performers of sleutelposities, belonen door opleiding. Bovengemiddelde prestatie is te linken aan PM. Groepje maak je iets speciaals van, leer je van elkaar. Maar op individueel gebied kan je een externe opleiding volgen etc.  Talentprogramma met pragmatische inslag. Wel belangrijk dat mensen talenten worden benoemd. High performer gaat overstijgend project doen, maar potentieel talent ook mogelijkheden bieden. Talent benoemen, wel iets mee doen. Het 9-grid model gebruiken. |
| 3 | Juist de talentvolle groep iets speciaals voor doen binnen de organisatie. Als we niet de leiders/talenten eruit pikken, dan gaan ze lopen. Algemene ontwikkelmogelijkheden voor ‘niet-talenten’ van de medewerkers en de pragmatische aanpak voor de ‘niet-talenten’.  9-grid is een aardige tool voor talentmanagement, zorgt voor nadenken over bepaalde personen. |
| 4 | Het 9-grid was ook vergelijkbaar met PM, maar alleen potentieel erbij opgenomen. Vindt het belangrijk om één geheel te houden. Vorige werkgever hoge verwachtingen creëren en dan ook doorpakken. Valkuil wel bij Organisatie X dat we iets oppakken en dan halverwege stoppen. |

## Bijlage 4. Analyseschema’s

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vraag** | **Geïnterviewden** | | |
| 1 | 2 | 3 |
| HUIDIGE SITUATIE |  | | |
| *Talentmanagement* | Op heel erg individueel niveau. Binnen het managementteam wordt er geprobeerd zoveel mogelijk te doen. Vlootschouw en het 9-grid model worden toegepast. Met als doel om mensen aan ons te binden. Ontwikkelingsgroeicurven kunnen we nu niet bieden. De talenten proberen te betrekken bij van alles.   Talentmanagement behelst meer dan opmerken wie talenten zijn.  Talenten worden altijd al opgemerkt, er is altijd al wel aandacht, alleen te weinig om echt talentmanagement te noemen. Vorig jaar gestart. Eerder ook al geprobeerd talentmanagement op te starten, zoals Marijke (M. Blommers: mevrouw Jansen) in 2013. Nooit van de grond gekomen. Talentmanagement hangt samen met successieplanning.  Het 9-grid model is gewoon gestart per december 2016. Hier was geen programma omheen bedacht. Geeft inzicht in sleutelfiguren, potentieel en talenten. Met managers ingevuld, onderbuikgevoel op papier.  Veel gepraat over groepen, carrièrepaden en cross functionele teams. Kallibratie van Performance Management destijds in december. Tussendoor zouden we eigenlijk evalueren. Link Performance Management gemaakt door cijfers. | Geen specifiek programma voor talenten. Zij zijn wel in kaart gebracht dit jaar. Door het 9-grid afgelopen beoordelingsronde, eind vorig jaar. Dit helpt wel, formeel kunnen we niet heel veel doen. Vervolgstappen staan stil. Is wel goed om in kaart te hebben. Meer aandacht en informatie geven.  Train de trainer werden al talenten in geplaatst. | Niet veel op het gebied van talentmanagement. Afgelopen jaar is er gekeken naar wie hebben we op het moment en waar gaan we hen inschalen. Meewerkend voormannen kregen trainingen en monteurs die leidinggevenden werden en waar potentie in werd gezien, zijn ook toegevoegd aan de trainingen.   Opleidingsbudget stopgezet.  Interne trainers wel budget voor, alleen groepstrajecten worden toegepast.   Het 9-grid is handig om te zien wie talent is en waarom gebeurt dit op deze manier. Goed inzicht in de teams. Was in haar aandachtsgebied te vroeg. |
| *Rol manager/leidinggevende in talentmanagement* | - | - | - |
| *Overeenkomsten* | - | - | - |
| *Rol HR in talentmanagement* | Leggen verantwoordelijkheid terug bij management. | Kleine rol van HR, doet nog maar een klein stuk. Bij dat wat opgestart is, heeft en zal HR een grote rol behouden. | Over 9-grid model uitleg geven, belang aantonen, laten zien wat HR ermee doet en erover sparren. Er bij de kritische vragen zijn. Belang benadrukken is soms wel lastig, omdat in haar aandachtsgebied het belang er nauwelijks is en was. |
| *Overeenkomsten* | Coördinerende rol zou mooi zijn. Vormgeven aan talentmanagementprogramma. | HR zou bijvoorbeeld ontwikkelingsprogramma’s op moeten zetten en maatwerk moeten gaan leveren, zoals bij opleidingsklassen. | Ja, namelijk het stellen van kritische vragen, managers laten nadenken en op basis van de vragen die je krijgt meedenken. |
| *Cijfer talentmanagement* | Cijfer een vijf. In sporadische gevallen doen we echt ons best. | Cijfer een twee. | Cijfer een zes. |
| TALENT |  | | |
| *Wat verstaan onder talent* | - | Talent is iemand die in 2-3 jaar twee functiegroepen, niveaus en/of schalen kan stijgen. | Talent is een medewerker die vanwege (unieke) kwaliteiten mogelijkheid heeft op doorstroom. Dit door eigenschappen en kwaliteiten. Kennis kan je vergaren, maar het hetgeen wat je met de kennis doet, maakt je een talent. |
| *Talentbehoud* | Zoveel mogelijk. Managers praten actief met talenten en proberen ze gerust te stellen. Informeel laten zij dan soms meer los dan zou moeten. | Onder de radar: aantal mensen al een vast contract gegeven. Aantal mensen gesprek gehad met de vraag geduld te hebben en verteld dat ze belangrijk zijn voor de organisatie. Te behouden functies soms verkondigd. Echt maatwerk om zo talent te behouden, dit zonder garanties af te geven. Tegen niemand zeggen dat zij hun baan kunnen houden. | Talent is goed zichtbaar en krijgen uitdaging. Talent herkennen en op een juiste manier inzetten. Meer verantwoordelijkheden. Managers pakken dit op een natuurlijke manier op, zonder dat dit bewust gebeurd. Zij zijn totaal niet bang dat zij hun eigen stoel verliezen. |
| *Talentverloop* | Juist talenten worden onrustig. Zij zijn minder verbonden aan de organisatie doordat zij veelal jonger zijn en zij hebben makkelijk een andere baan. | Sommige talenten hebben aangegeven misschien te vertrekken. Maar verder niet specifiek geluiden gehoord onder talenten. | Weinig verloop. Niet specifiek bij talent. Lager geschoold personeel, meer risico voor hen en zij willen veiligheid. |
| *Factoren* | - | - | Dit komt door type managers, geven veel vrijheid en bieden ruimte voor ideeën. Als je ruimte biedt voor ideeën, dan kan je zien of medewerkers met goede ideeën komen. Hogere manager heel bepalend voor het MT wat hij om zich heen creëert. |
| GEWENSTE SITUATIE |  | | |
| *Gewenste situatie talentmanagement* | Vooral duidelijke carrièrepaden, niet alleen voor talenten. Talenten wel actiever stimuleren. Stages, coaching, mentorschappen en/of beloning bij aansluiten. | Dat talenten geïdentificeerd zijn, dat talenten het zelf weten. Ontwikkelplan klaarligt voor de talenten. Sleutelposities in kaart hebben, wie de mogelijke opvolger is en wat de vervolgstappen zijn voor deze persoon. Al dan niet in een officieel talentprogramma. Buitengesloten gevoel kan het programma namelijk creëren. | Op één manier met talentmanagement omgaan. Vanuit HR. Zelf richtlijnen opstellen (uniformiteit) en definitie. Minder naar eigenbelang kijken, loopbanen creëren en ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Afdelingsoverschrijdend. Winst is breder trekken. Opleiding en coaching dat daar mogelijkheid tot is. |
| BEST PRACTICES |  | | |
| *Elders werkzaam geweest* | Bij het Rijk. | Ahold. | Nee. |
| *Talenmanagement daar* | Een traineeship. Hier werd 80% baangarantie gegeven. Soort vorm van talent development. | Goed geregeld. Zeker een negen uit tien zou zij geven als cijfer voor talentmanagement. | - |
| *Wat opgestoken over talentmanagement* | Op ‘stoelen’ moet nooit een vaste medewerker komen. Hoog potentieel, dan zijn er ‘stoelen’ nodig op iedere stap op het pad. Zo raak je geen talent kwijt. | Een management opleidingsprogramma. Elke anderhalf jaar een andere functie, hierdoor ontwikkelen in de breedte en echt getraind op de managementvaardigheden. | - |
| *MOGELIJKHEDEN* |  | | |
| *Welke mogelijkheden* | Eerdergenoemde is mogelijk. | Talenten een buddy. Hoeft niet veel geld te kosten, maar werkt. Iemand met veel ervaring, een Senior Manager bijvoorbeeld. Gespreken over persoonlijke ontwikkeling en mogelijkheden binnen de organisatie. Ervaring opdoen in leiding geven en buiten de eigen discipline. Opleidingsklassen van circa twaalf medewerkers werkt erg stimulerend. Door zelfreflectie kunnen mensen zich sneller ontwikkelen binnen functie. | Talenten kunnen behouden van tijden reorganisaties, dus alvast kijken naar de nieuwe organisatie. Veel meer tijd in talentmanagement na reorganisatie en uniformiteit creëren.  Interne coaches, door laag opleidingsbudget gebeurt dat nu al veel. Mensen die veel over de organisatie weten. Organisatie X-breed loopbaanpaden en meer loopbaangesprekken. Gebeurt nu sporadisch. Ene afdeling meer mee bezig dan de ander. Managers vergeten soms de medewerkers zelf te vragen wat zij willen, terwijl dat makkelijk kan. |
| *Werkbaarheid* | Er moet vooraf een vlootschouw zijn geweest en het functiehuis moet worden afgerond. Hierin is te zien welke taken en/of vaardigheden er komen kijken bij junior, medior en senior. Career development werkt niet bij Organisatie X. Dit was een grote excel sheet die voor iedereen inzichtelijk was. Een introductie door een pilot past bij Organisatie X. | Op kleinere schaal. Talenten aandacht geven werkt al en heeft toegevoegde waarde. Bespreken met mensen, zodat zij weten waar zij aan toe zijn. | - |
| *Vragen/niet genoemd* | Vlootschouw of successieplanning opvragen. | Richt jij je tot jong talent? Talent is leeftijdsloos. Niet gekoppeld aan leeftijd. | Hoe ver met de scriptie? |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vraag** | **Geïnterviewden** | | |
| 4 | 5 | 6 |
| HUIDIGE SITIUATIE |  | | |
| *Talentmanagement* | Heel basaal. Allerkleinste kinderschoenen. Nieuw systeem, PM. Hierin beleid geschreven. Als er geen PM was, geen zicht op TM.   Toen is 9-grid geïntroduceerd. Er vindt geen follow-up op plaats. Managers gevraagd mee te denken, maar doen niks. Talentmanagement grote zorg. Niet stellen carrièreperspectief is aanleiding geweest voor medewerkers om weg te gaan. Respect voor de middengroep, maar als organisatie moet het niet de basis zijn.  Sommige managers staan echt voor ontwikkeling. Je boft als medewerker met de juiste manager. | Zaken als PM. Manager in gesprek over functioneren en toekomst. Twee jaar terug al de behoefte, omdat we er structureel niets aan deden. Veel talentverloop omdat er geen uitdaging was, bij Organisatie X te weinig bezig met doorgroei. Behoefte om bewuster met talent om te gaan. Talentmanagementproject gestart laagdrempelig, eerst een pilot. Wat is talent, wat willen we met talent en hoe krijgen we de business hierin mee. HR wil organiseren met de business, anders heeft het geen zin. Toen toch in een stroomverstelling gekomen. Het 9-grid model geïntroduceerd om talenten in kaart te brengen, zodat meer dezelfde gedachten en basis over talent zouden ontstaan. In afgelopen beoordelingsronde de talenten in kaart gebracht. Nadenken wat voor het talent belangrijk is. Is dat verantwoordelijkheid of zijn dat projecten. Hoe talenten te binden.   Formeel niet uitgerold, on hold project. Bedoeling is wel dat het iets is dat terugkerend is.   Door HR en managers focus op project Acrobat. | Niet het gevoel dat we er bewust mee bezig zijn, wellicht pragmatisch. |
| *Rol manager/leidinggevende in talentmanagement* | - | - | - |
| *Overeenkomsten* | - | - | - |
| *Rol HR in talentmanagement* | Aandragen bij HR-overleggen topics als verzuim, recruitment en onderpresteren. Begin van het jaar heeft zij het hierover en aan het eind van het jaar bekijkt zij de voortgang. | In algemene zin zijn Business Partners sparringpartner voor managers. Rol om scherp te houden. Formatieplanning. Met 9-grid. Organisatie X center noord is sceptisch, maar zij hebben 3 uur durende sessie gehouden om 9-grid te bespreken. Wel laagdrempelige en handige tool. Het plaatje van de organisatie visualiseren. Weinig rechts bovenin. Manager vragen zich af wat ze nu moeten doen om creatiever te zijn. | Talent geïdentificeerd. Samen met talent in gesprek gaan. Waar wordt het talent blij van en aangeven dat wij diegene zien als talent. Met leidinggevenden in gesprek om de managers te stimuleren. Samenwerkingsverband. |
| *Overeenkomsten* | Er zou een instrument moeten komen, een visie en een beleid waarin ook is opgenomen wat de rol van HR is en wat de rol van de manager is. De ene manager pakt alles op en een ander vindt dat het bij HR ligt. Ontwikkelen van de medewerker zou het primaire doel van de manager moeten zijn. HR moet hier goed in faciliteren. | Stimuleren en inspireren zou het moeten zijn. Niet alle managers zijn hetzelfde, maar er moet gekeken worden naar maatwerk met het einddoel voor ogen. Om effectief te laten zijn, moet het ook passen bij de managers. | Talenten zouden geïdentificeerd moeten worden en vervolgens moet er een gesprek aan worden gegaan met deze talenten. Hier vragen stellen als ‘waar word jij blij van?’ en aangeven ‘wij zien jou als talent’. Samenwerkingsverband HR en business. Met leidinggevenden in gesprek om hen te stimuleren. |
| *Cijfer talentmanagement* | Cijfer een vier. Een vijf zou te dicht tegen de voldoende aan zitten. | Cijfer een vijf. | Cijfer een vijf of zes. Heel erg onzichtbaar. Door 9-grid is in ieder geval een stap gemaakt. Organisatie X Academy is ook lastig om als talentmanagement te zien. Er is wel beleid gemaakt voor de top ooit, maar dit is ingehaald. |
| TALENT |  | | |
| *Wat verstaan onder talent* | Willen en kunnen. Ambitie en potentie. Aaneengesloten periode consistentie en groei laten zien. Dat zijn talenten. | Talent is snelheid waarin iemand zich kan ontwikkelen en ook de drive hebben. Talent kan op veel vlakken, niet alleen managementpotentie maar ook inhoudelijk, dus gewoon belangrijk voor een bedrijf. Willen! Hoe snel pakt iemand iets op. | Talent is er op elk niveau. Wordt vaak geassocieerd met hoge functies. Mensen die binnen redelijk korte tijd één of twee stappen omhoog kunnen. Er zijn er ook die heel goed zijn in wat ze doen, maar niet de ambitie hebben om hogerop te willen. Talent is dus eigenlijk los van ambitie en los van potentie. Iemand die drie keer op een rij ‘Zeer Goed’ heeft ontvangen. Is startpunt. Talent is anders dan een ‘high potential’. |
| *Talentbehoud* | Nee, geen talentbehoud. Geen tijd voor gehad. Nu de klappen ervaren. | Organisatie X Centers talentbehoud. Daar zijn geen doorgroeimogelijkheden. Toch kijken naar mogelijkheden. Voorbeeld in Organisatie X Center Noord zit een medewerker op de binnendienst en/of administratie die veel meer in mars heeft. Nu is hij betrokken bij een wereldwijd project. Dus hij is ook deels dat project aan het doen. Centers wereldwijd advies geven. Veel meer zijn hersenen gebruiken. Hij heeft ambitie uitgesproken, manager door 9-grid aan het denken gezet ook en toen kwam het project. Monteurs zouden ook doorgroeimogelijkheden geboden moeten worden. | Er vindt een kalibratieronde plaats onder de directie en Senior Managers. Zowel negatieve als positieve uitschieters qua beoordelingen worden besproken.  De eerste twee zijn gepromoveerd.  Er wordt niet actief iets gedaan, als we ze scherp hebben dan proberen we er wat mee doen. |
| *Talentverloop* | Talenten zijn gewild en willen gezien worden. Vinden makkelijk iets anders.  Gevoelsmatig sprake van talentverloop, maar dan zou zij het 9-grid model moeten pakken. Bij Finance wel talent weg. | Talent is niet gelijk zichtbaar binnen haar aandachtsgebied. Binnen de Centers valt het nog mee qua verloop, maar door de verkoop lonkt de buitenwereld. We zijn niet de beste in metaal. | Is niemand gaan lopen van haar aandachtsgebied. |
| *Factoren* | De juiste managers kunnen van invloed zijn op talentverloop of -behoud. Managers die aan de slag gaan, talent herkennen, andere managers talent leren herkennen, zien dat andere managers moeite hebben en een veilig leerklimaat creëren, zorgen voor talentbehoud. Sommige managers zijn bang dat talent hen overstijgt en hebben angst voor eigen stoel. Talentbehoud vraagt om goede skills. Het nieuwsgierig houden. | Factoren buitenwereld en niet durven kansen en uitdagingen te bieden.  Mag je meedenken. Mag je beslissen. Dat geeft een kick.  Mensen durven te laten groeien en niet te klein houden. | Erkenning zou een factor kunnen zijn en uitdaging. Gezien worden is voornamelijk belangrijk. |
| GEWENSTE SITUATIE |  | | |
| *Gewenste situatie talentmanagement* | In ieder team een opvolger hebben zitten voor de manager. De opvolger, minimaal één, moet al in het team aanwezig zijn. Als organisatie groeien en processen beter willen doen, dat vraagt dat om de beste mensen en systemen. | Verantwoordelijkheid van medewerkers zelf. Benoemen wat je wilt, maar dat moet dan ook gefaciliteerd worden door het bedrijf en dus door de manager. Manager moet in belang medewerker denken en toekomstgericht kijken. Voor zowel het bedrijf als de medewerker zelf is dit een win-win. Nu veel korte termijn denken en weinig risico nemen. Ook durven managers niet los te laten. Ik geloof niet in trainee programma’s, veel meer bereiken door dagelijks mensen te stimuleren. Hiermee bereik je de betrokkenheid. Zetje geven betekent vliegen. Niet alleen focussen op talenten, maar ook op de grote middengroep die hard nodig is. | Beginnen met identificeren talenten, dan doorzetten en mensen erkennen. Een gesprek aangaan met de vraag wat zij nodig hebben om te blijven, omdat wij het belangrijk vinden dat zij blijven. Organisatie X visie creëren op talentmanagement. Als Organisatie X het belangrijk vindt dat mensen moeten groeien, dan een klas of traject inzetten voor talenten. Commissie bij elkaar komen om talenten te bespreken. |
| BEST PRACTICES |  | | |
| *Elders werkzaam geweest* | Facilicom en Heineken. | Sweco. | SNS Reaal. |
| *Talenmanagement hier* | Performance Managementsysteem aan Talenmanagementsysteem gekoppeld voor de doorstroom. Integraal gekoppeld. Ze waren heel rechtvaardig. Bij instroom waren ze er al mee bezig door traineeships. Niveau managers hoger. Er stonden altijd genoeg mensen klaar. ‘High potential’ klas, x-aantal jaren een bepaalde score behalen, dan mocht een medewerker deelnemen aan de ‘high potential’ klas. Er worden ook loopbaangesprekken gevoerd met deze medewerkers die hoog scoren. Hierbij werd aangegeven dat zij wat mochten doen met deze score. Concreet betekende dit opleiden naar een bepaalde stoel. Programma’s waar medewerkers twee jaar op dezelfde stoel zitten en dan doorgaan naar een volgende functie. | Ontwikkelen mensen via onder andere een talentprogramma. Hier konden mensen op konden solliciteren. In de talentpool zaten ongeveer 20 mensen die wat extra aandacht kregen. Workshops. Heel erg breed. | Talentmanagementprogramma. Ongeveer 40 man in een groep geplaatst. Alleen ‘high potentials’. Kijken of er een project vrij was en of iemand nog behoefte had aan een nieuwe kans of vakinhoudelijke opleiding, vaardigheden training of intervisie. Er was ook een talentontwikkeling commissie. |
| *Wat opgestoken over talentmanagement* | Er zijn grote mogelijkheden. TM is een investering. Dit doet een beetje pijn op de korte termijn. Lange termijn is er winst. | Medewerkers als ‘high potential’ achtig bestempelen en er daarna vrij weinig mee doen, dat werkt nadelig. | Assemblagehal zou snel vergeten kunnen worden. Dit moet worden voorkomen. |
| *MOGELIJKHEDEN* |  | | |
| *Welke mogelijkheden* | Iedere stap is een grote stap. Van niks naar iets bij Organisatie X. Alleen al beleid en een visie voor wat betreft TM is al een houvast voor managers. Het zou ook helpen om een keuze te maken voor een model dat als talentmanagementtool dient. High performance klas en dus niet bang zijn om te differentiëren. Dit betekent dat mensen die beter zijn, in een high performance klas worden geplaatst. Structureel bovengemiddelde medewerkers laten voelen dat zij klaargestoomd worden voor de toekomst. Hierdoor binden en boeien. Of traineeships aanbieden. | Bij Organisatie X geen strak programma. Nadenken wat meer projecten of type werkzaamheden. Meer uitwisselingen. Kan pragmatisch, loopbaanpaden kijken. Minder krampachtig vasthouden. Wel richtlijnen aan geven. Moet meer in cultuur, moet normaal worden.   Moeten wel proberen concreet te maken voor manager. Intervisie is een mogelijkheid. Veel meer op lange termijn. Formatieplanning, wordt een beetje met 9-grid gedaan en met de budgetbesprekingen. Meer aandacht hiervoor zou fijn zijn. Dit is de basis voor talentmanagement. | Gesprek aangaan. Weinig in materie zitten. Niet iedereen wordt blij van hetzelfde. |
| *Werkbaarheid* | Door de reorganisatie is het moeilijk om op talentmanagement te focussen, maar als je na de reorganisatie pas begint, dan zit je met mensen die niet geweldig presteren. Dit is een proces wat parallel naast de reorganisatie moet lopen. | - | - |
| *Vragen/niet genoemd* | - | Bij interviews met managers de vraag toevoegen: ‘Wat is jouw rol in talentmanagement en wat zou deze moeten zijn in talentmanagement?’. | - |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vraag** | **Geïnterviewden** | | |
| 7 | 8 | 9 |
| HUIDIGE SITUATIE |  | | |
| *Talentmanagement* | Teleurstellend, raakt mensen uit team kwijt. Salarissen zijn laag ten opzichte van de markt. Geen enkel instrument om talenten te laten groeien. Als Organisatie X talent wil behouden dan moeten talenten ook ruimte krijgen.  Met het 9-grid model is hij min of meer bekend. Dan vul je het in en dan wordt er niks mee gedaan. Gedaan, verbazingwekkend met hoe weinig effort ingevuld is. Bij talentmanagement hoort ook het afstoten van mensen die niet goed functioneren. Beter functioneren, anders afscheid nemen. | Heel weinig talentmanagement. Vorig jaar alweer mee bezig geweest. Individueel wel in de gaten waar talenten zitten. Vraag is of we als organisatie voldoende gebruik ervan maken. Het heerst bij managers dat hetzelfde team en dezelfde medewerkers worden behouden. Maar mensen moeten gaan bewegen binnen de organisatie. Kijken wat talenten willen. Het 9-grid model is alleen geïntroduceerd en vervolgens is er niks meer mee gedaan. Introductie was goed. Moeilijk om vervolg aan te geven. | De meewerkend voormannen worden gezien als talenten. Trainingstraject, deelcertificaten, waardering geven en hiermee het gevoel geven van ‘voor ons worden er dingen gedaan’. Het 9-grid model werd opeens geïntroduceerd met de vraag of we dat bij de Performance Managementcyclus in konden vullen. Nooit wat van gehoord, dit kwam opeens via HR. Niet ingevuld, wel gezien. Voor zover hij het weet heeft HR de beoordelingen omgezet naar 9-grid. |
| *Rol manager/leidinggevende in talentmanagement* | Uitdagend werk is zijn rol en taak. | Kijken hoe mensen in het team presteren en wat voor vragen ze stellen. | Coacht de jongens. Wringt het ergens, dan luchtig vragen ‘Heb je al dat geprobeerd en dat?’.   Is hoofdzakelijk zijn rol om gasten te observeren om negatief en positief te zien. |
| *Overeenkomsten* | - | Elke manager zou moeten kijken waar mensen het best tot hun recht komen. Werkplezier verhogen. | Ja, hij vindt dat hij moet coachen. |
| *Rol HR in talentmanagement* | Rol HR is nee zeggen tegen financiële mogelijkheden. Werkt erg demotiverend. | Rol HR in talentmanagement is moeilijk. Gebeurt steeds meer, maar mist algemeen beeld wat Organisatie X heeft aan mensen. Weet niet waar talenten zitten. . | HR begeleidt jongens met trainingen en intervisies. Wekelijks contact met HR. Feedback van HR over trainingen. HR heeft het over mogelijkheden en onmogelijkheden. |
| *Overeenkomsten* | HR zou op zoek moeten gaan naar andere mogelijkheden. Als je geen financiële prikkel kan geven, dan zou het fijn zijn als HR mee gaat denken hoe talenten te ontwikkelen of stage te laten lopen. Dat overzicht ontbreekt. | Uit de 9-grid zou een lijst moeten komen van mensen die goed presteren. Overzicht dus. Talenten identificeren en vervolgens zijn er trainingen nodig welke we aan kunnen bieden. | HR zou dit ook moeten doen. |
| *Cijfer talentmanagement* | Cijfer een drie, want ervaring is dat er geen talentmanagement is. Maakt zich ernstig zorgen. | Cijfer talentmanagement is drie. We doen er niet veel mee. Veel mensen hebben er oog voor en op individueel vlak gebeurt er veel, maar geen proces. | Cijfer aandachtsgebied een acht. Dit door de samenwerking en hij vindt dat dit goed gaat. Sommige meewerkend voormannen zijn gewoon neergezet en is niks mee gedaan.   Organisatie X-breed een vier. Iets gegund worden is hierin een grote factor. |
| TALENT |  | | |
| *Wat verstaan onder talent* | Het zien en herkennen van mensen in de organisatie die meer kunnen dan gemiddeld. Mogelijkheden bieden om boven zichzelf uit te laten stijgen. Talenten zijn toppertjes, ieder mens is talentvol en waardevol met eigen talenten. Heel hoogbegaafd of slim is niet per se talent. Het zijn de pareltjes binnen organisatie. | Talenten zijn mensen die boven het gemiddelde uitsteken, waar wel groeipotentie zit. Talenten in specialismen en managers. | Verantwoordelijkheidsgevoel en ideeën. Gedreven en erop kunnen bouwen. Iemand die te laag naar niveau werkt, meer kan dan in de functie behoort te doen. Meer willen en kunnen. |
| *Talentbehoud* | Nee, geen talentbehoud. | Vindt hij moeilijk, probeer mensen die meer kunnen en willen wat andere taken erbij te geven. Kan betekenen dat ze minder aan vaste taak zitten. Wel moeilijk, omdat talenten het leuk vinden, maar dan is het lastig om te zien dat er geen beloning tegenover staat. Hoeft niet in salaris te zitten, maar mag soms wel. | Waardering geven. Organisatie X-breed is het lastig op financieel vlak. Uitdagingen geven. Nu lastig in deze tijden van reorganisatie. Ruimte geven om dingen ook fout te doen. Goed contact houden met talenten. Geef die gasten de ruim en ga er niet strak op zitten. |
| *Talentverloop* | Denkt van wel qua talentverloop. Op zijn afdeling talent kwijt. | Talentverloop, als er geen opvolging aangeven. Uitdagingen niet geboden. Hoeven geen leerschool te worden. | Nee, degenen die weg zijn doen hem niks. |
| *Factoren* | Het slechte weer van Organisatie X, feit dat er geen beleid is, gat tussen Senior Management en medewerker is groot. Ook wel een bonusstructuur. De onderste lagen werken hard. | Niet durven om mensen op positie te zetten die nu al lang bezet is, niet de ruimte geven om fouten te maken en te herpositioneren. | - |
| GEWENSTE SITUATIE |  | | |
| *Gewenste situatie talentmanagement* | Senior Managers en HR moeten een goede screening doen om pareltjes binnen aandachtsgebied eruit te pikken. Deze benoemen, herkennen, erkennen en actief een pad mee uitstippelen. Waarmaken! En gaandeweg niet de route en regels veranderen. | Duidelijk in kaart brengen, wat profielen zijn en waar ze in kunnen groeien. Bestaande managers en afdelingen moeten waarde zien. | - |
| BEST PRACTICES |  | | |
| *Elders werkzaam geweest* | Brandweer Flevoland. | Philips Selfcare. | Nee. |
| *Talenmanagement hier* | Talent benoemt, binnengehaald en daarna is dit afgekapt. Was een pikorde.  Als medewerker moet er een eigen koers worden gevaren en ook moet men zelf een eigen pad uitstippelen. | Veel mogelijkheden gehad om trainingen te volgen. Talenten bij elkaar één keer in het half jaar. Functies konden op jouw ‘preferred lijst’ staan. Carrièrepad werd uitgestippeld, hele afdeling op HR met talentmanagent. Iets te rigide, je kan niet langer dan twee jaar op nieuwe functie. Verzocht om uit talentpool te gaan, omdat hij halverwege proces langer dan twee jaar op een stoel zat. Veel van geleerd. Beloning was er niet daarna. Makkelijk toegang tot andere functies. | - |
| *Wat opgestoken over talentmanagement* | - | - | Even belangrijk dat hij het goed doet als dat monteurs het goed doen. |
| *MOGELIJKHEDEN* |  | | |
| *Welke mogelijkheden* | Pad uitzetten. Wat kan ik verder binnen Organisatie X en dan blijft het stil. Zelf bewandelen pad. Er komen geen antwoorden. Vastellen talentmanagement, implementeren en er dan mee aan de slag gaan. Maak het niet te groot. | Binnen Organisatie X moeten enkele medewerkers met veel ervaring gevraagd worden om talenten te begeleiden. Zij kunnen als coach fungeren, hiermee bedoelt hij dan niet direct leidinggevenden. Is nu te vrijblijvend. Iemand moet gecoacht willen worden. | Coaching voornamelijk. ‘Wat heb je nodig? En dat dan kunnen bieden. Cursussen. Niet pushen. Medewerkers moeten zelf aangeven wat zij willen en hier ook voor zorgen. |
| *Werkbaarheid* | - | - | - |
| *Vragen/niet genoemd* | - | - | - |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vraag** | **Geïnterviewden** | | |
| 10 | 11 | 12 |
| HUIDIGE SITUATIE |  | | |
| *Talentmanagement* | Er gebeurt niks centraal. Binnen afdelingen wordt er wel aandacht besteed aan het  9-grid model. Niet meer toegepast dan ingevuld. Bij invulling is wel gepast uitgedaagd. | Werkt een jaar bij Organisatie X. Ervaring is vrij kort. Inventarisatie gemaakt, inschaling met kleuren. Talenten gedefinieerd. Eerste en laatste wat gehoord is. | Bij mid year performance wordt de vraag gesteld, verbaast over hoe weinig mensen weten wat ze willen en wat nodig is om daar te komen.  Er is weinig effectiviteit en weinig aandacht. Orde van de dag speelt daarbij op. Het 9-grid model hielp bij het kalibreren. Het maakt onderlinge verhoudingen inzichtelijk. Geen ‘eye openers’, als het goed is, gebeurt het al van nature. |
| *Rol manager/leidinggevende in talentmanagement* | Zijn rol in talentmanagement is het zoeken naar mogelijkheden voor personen om zichzelf te kunnen ontwikkelen. | Potentieel talent aangewezen in verschillende stadia. Coaching en begeleiding talent ontwikkelen en stimuleren. | Rol is hebben van de juiste mensen op de bank voor projecten. Vooruitziende blik. Formatieplan, wat voor mensen en hoeveel mensen nodig. Kennisgebrek bekijken en extern halen of intern ontwikkelen. Tussendoor en heel vaak korte gesprekken met mensen aan bureau te hebben. Regelmatig, waarderen medewerkers. Is lastig, maar wel een effectieve manier. |
| *Overeenkomsten* | Als iemand positief uitvalt op de Performance Management, dan een programma toe te passen. | Er zou meer mogen zijn zoals een begeleidingsprogramma en mogelijkheden om cursussen te volgen. Actief mensen begeleiden in organisatie om verschillende rollen op te doen. | Wat de rol zou moeten zijn, dat is het ook. Buiten Organisatie X kijken wat Organisatie X intern kan ontwikkelen. Soms wordt er te snel uitbesteed in plaats van intern ontwikkeld. |
| *Rol HR in talentmanagement* | Rol HR is beperkt, komt meer vanuit de afdeling. Sturende en begeleidende rol. HR in combinatie met de business, zoals bij project Organisatie X. | Met Business Partner erover gehad. Coaches verkrijgen. Meedenkende rol.  HR coördinerende rol in begeleiding et cetera. | Rol HR komt erbij kijken als het fout gaat. HR heeft geen tijd gehad voor loopbaangesprekken door reorganisatie. Er is te weinig toegevoegde waarde. |
| *Overeenkomsten* | - | - | Zou een framework op moeten zetten. |
| *Cijfer talentmanagement* | Een cijfer een twee of drie. Gebeurt alleen op individuele basis. | Een cijfer is vijf, vijf en een half. | Een cijfer zes komma twee, net een voldoende. Nog lang niet op niveau. |
| TALENT |  | | |
| *Wat verstaan onder talent* | Talent is positieve uitschieter bij PM. | Talent is iemand die excelleert in huidige functie, zowel inhoudelijk als gedrag. Iemand die de potentie heeft om door te groeien, dan wel in hiërarchie of breedte. | Talent is wat in mensen zit en waar mensen aanleg voor hebben, zoals creativiteit. Dit gecombineerd met behaviors (verwachtingen). Goede output in projecten. |
| *Talentbehoud* | Zeer beperkt talentbehoud. Er wordt geen opleidingsbudget, geen salarisverhoging en geen budget voor activiteiten aangeboden. Instrumenten zijn er niet naast schouderklopje. Wel aandacht voor interne ontwikkeling, positie op een andere afdeling of intern andere functie. | Persoonlijke rol door uitdagende opdrachten, coaching en ook bereid mee te denken. Probeert mensen hierin te begeleiden. Voor gevoel doet zij dit zelfstandig, er zit geen regie op. | Werk is uitdagend, er is vrijheid en een goede sfeer. |
| *Talentverloop* | Wel veel verloop, maar niet talentverloop nu volgens zijn definitie. Maar is een kwestie van tijd dat er talentverloop plaatsvindt. Binnen organisatie wel talentverloop. | Zou wel kunnen zien gebeuren, nu geen verloop nog. | Ja. |
| *Factoren* | Doorgroeimogelijkheden. | Salarissen zijn een factor. Bij goed functioneren doorgroei kunnen maken. Buiten de deur is het salaris hoger. Geen trainings- en doorgroeimogelijkheden. | Te weinig output, te veel remmend, te weinig ontwikkeling en dit gaat niet veranderen aankomende jaren. Ook kunnen zij ergens anders meer verdienen en gaan zij dus ergens anders kijken. Salaris blijkt daar uiteindelijk toch ook niet zo goed te zijn. |
| GEWENSTE SITUATIE |  | | |
| *Gewenste situatie talentmanagement* | Dat het 9-grid model toegepast gaat worden. Positieve uitschieters bij Performance Management kunnen koppelen aan 9-grid. Programma dat er standaard aandacht is voor talent en talentmanagement. | Begeleidingsprogramma, trainingsmogelijkheden en bewust herplaatsen mensen. Niet nog een jaar wachten op het functiehuis. | Helder in kaart hebben wat talenten zijn en op welk gebied zij dit zijn. Helder beleid voor een trainingsprogramma en daar ook op belonen. In de vorm van salarisverhoging. Is lastig om met functiehuizen te combineren. |
| BEST PRACTICES |  | | |
| *Elders werkzaam geweest* | - | Overheid en Friesland Campina. | - |
| *Talenmanagement hier* | Management development traject doorlopen. Als zeer positief ervaren. Professioneel opgepakt.  Andere houtje-touwtje manier om jonge gasten te binden. | Groep mensen die actief begeleid worden en rouleren. De top zit vier jaar op een plek. | - |
| *Wat opgestoken over talentmanagement* | Lang lopend programma met veel bedrijfsonderwerpen aan bod. Softe zijde en dus de menselijke kant: ‘wie ben je?’ en ‘wie wil je zijn?’. Groepssessies met een psycholoog. Stuk of twaalf mensen. Groepscohesie, cross segmentale groep. Betrokkenheid naar elkaar. Samenwerking binnen organisatie. | Iedereen kijkt na vier tot vijf jaar naar een nieuwe uitdaging en ieder wil continu uitgedaagd worden. | - |
| *MOGELIJKHEDEN* |  | | |
| *Welke mogelijkheden* | Product Development kent veel verticaal talent. Andere afdelingen meer management. Talentontwikkeling is niet alleen een feestje voor management. Ook naar leeftijd, functie en senioriteit kijken. | - | HR Business Partners moeten weten wat er speelt, wat zit er en welke gaten zitten er. Door wisseling geen goed beeld van wat er speelt en nodig is binnen Product Development.  Er zou tien procent van de tijd in talentmanagementtrainingen moeten worden gestoken en in trajecten. Hierbij belonen en waarderen van talent.  Potje geld creëren voor dit programma.  Eenduidig beleid, geen idee wat ze doen op andere afdelingen. Dat dit gedeeld wordt. Coaching en daardoor op meerdere afdelingen werken. Pool met coaches, kijken welke mensen goed kunnen coachen afdelingsoverschrijdend. |
| *Werkbaarheid* | - | Werkbaar. | Ja. |
| *Vragen/niet genoemd* | Niet benoemd welke talentmanagementtools er precies zijn. | - | - |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vraag** | **Geïnterviewden** | | |
| 13 | 14 | 15 |
| HUIDIGE SITUATIE |  | |  |
| *Talentmanagement* | Het 9-grid model niks over gehoord, heel veel georganiseerd destijds en niks meer uitgevoerd. Begrijpelijk door project Acrobat.  Verder had het 9-grid op zich een goed verloop. Mooie tools om tot beslissing te komen. Mooi om emotioneel naar rationeel om te zetten.  Opleidingen zijn stopgezet, op afdeling wel geprobeerd om ruimte te geven om te groeien. Vrij beperkt. | Talentmanagement gebeurt op afdelingsniveau. Het 9-grid model was een invuloefening en we moeten daar follow-up aan geven. | Niets aan talentmanagement. Het 9-grid model zelf is goed, maar wat nu. Kalibratiesessies, goed gebruikt model. |
| *Rol manager/leidinggevende in talentmanagement* | Rol is wat alleen manager kan doen. Vaste doelstellingen. Opvolging, geest waaien en cultuur. | Talenten op de afdeling is hij verantwoordelijk voor. | Rol is om talenten te identificeren en te kunnen verbreden. |
| *Overeenkomsten* | Komt goed overeen. | Rol zou moeten zijn geen idee. | Moet zijn talenten op hoger platform zetten en programma’s aanbieden. |
| *Rol HR in talentmanagement* | Voor project Acrobat goed. Maar door Acrobat is de aandacht voor talent verslapt. Als manager mee bezig zijn. | Er is een talent wat willen we ermee. Gelegenheid geven voor training en coaching etc. HR is soort sparringpartner. | Talentmanagement is geen prioriteit |
| *Overeenkomsten* | Aanbieden vanuit HR, ga zitten met managers om op individueel. Organisatie X-breed iets bieden, zoals opleiding, ergens anders werkzaamheden uit laten voeren en opdrachten geven. Meer nadenken over het aanbieden van middelen om talenten uit te dagen. Door coaching in te zetten bijvoorbeeld. | Verbreding opzoeken en Organisatie X-breed maken.  Talent herkennen door ruimte te geven, onderzoeken wat gebeurt, dan talent inzetten en gebruiken. Meedenken met bijvoorbeeld te laag salaris. | Rol is cruciaal en zou leidend moeten zijn in de programmering. |
| *Cijfer talentmanagement* | Een cijfer zeven of acht. Denkt dat er meer zit bij HR, maar dat het weg is gestopt. | Cijfer is net voldoende, een vijf of zes. Er kan en moet veel meer aan gebeuren. | Cijfer is een vier. |
| TALENT |  | |  |
| *Wat verstaan onder talent* | Vermogen om jezelf op een bepaald vlak en het maakt niet uit wat te kunnen ontwikkelen. Tweede doelgroep is de medewerkers die een eigenschap hebben waarmee je een verschil kan maken. Ook bij talentmanagement hiernaar kijken. | Mensen die de drang hebben om meer en beter resultaat te halen dan een ander. Mensen die het vanuit zichzelf doen. | Talent is iemand die veelzijdig is, zich goed kan aanpassen en zelfvertrouwen heeft. Talent heeft ook diverse industrie-ervaringen. |
| *Talentbehoud* | Complimentjes en betrokkenheid bij beslissingsprocessen. Niet iedereen wil dit, maar als ze talent hebben, dan willen ze het. Zij hebben de ‘ability to grow’. Juiste aandacht op juiste moment geven. Board is benaderbaar en praat met het team. Ook project Organisatie X helpt met het behoud.  ‘Hoe houd ik binnen onrustige tijden het talent nou hier??’. | Bewust zijn van talent, daar goede acties aan hangen, zoals regeltaken, verantwoordelijkheid, team leidinggeven en de mogelijkheid om mee te lopen. Ruimte geven en zien wat er gebeurt. | Niet actief sprake van talentbehoud. |
| *Talentverloop* | Talentverloop, nog niet. Talent kijkt wel naar buiten. | Merkt dat het gebeurt. | We hebben niet heel veel talent en blinken daar ook niet in uit. Talentverloop is niet zo erg als hij dacht dat het zou worden. |
| *Factoren* | Alle ingrediënten: laag salaris, continue veranderende werkomgeving en onduidelijk toekomstperspectief. Achterstand Organisatie X salaris marktconform. | Krijgt niet waar ze op zitten te wachten, dit hoeft niet per se geld te zijn. Ook worden zij klein gehouden. Materiële beloning speelt ook wel mee. Geen aandacht. Zij willen ook horen wat niet goed is. Vanuit de manager het niet op waarde schatten van talenten en ook niet weten wat ermee te doen. | Reorganisatie, gevoel niet verder kunnen groeien, dat er niet genoeg wordt gedaan met talent en dat talent niet benut wordt. |
| GEWENSTE SITUATIE |  | |  |
| *Gewenste situatie talentmanagement* | Bespreken 9-grid model, welk model maakt eigenlijk niet uit, doornemen met een bredere groep. Dit op een 360 graden achtige manier en daar stimulerende acties aan hangen. Gerichte opleiding en overige wat hij voorheen aangaf. Er moet een cultuur ontstaan dat mensen het podium krijgen. Dit podium kan ook bij een andere manager zijn. Ook moeten er ontwikkelpunten worden besproken, zodat het talent zich kan ontwikkelen. | Organisatie X breed inzetten en met problemen schuiven en niet met talent. Wie willen we houden en welk plan hiervoor. Organisatie X bewuster. Meer bredere mogelijkheden om met talent om te gaan. Dit door ‘stoelen’ en klussen te creëren. Niet binnenhouden van talenten, maar juist de mogelijkheden aangaan. | Focussen, klein houden en praktisch. Future Organisatie X Leaders programma beginnnen waarbij wereldwijd tussen tien tot dertig mensen twee weken per jaar tijd en aandacht krijgen. Zij moeten cross segmentaal meegenomen worden in de business om zo inzichten te verkrijgen. |
| BEST PRACTICES |  | |  |
| *Elders werkzaam geweest* | IHC. | DSM, DATA. | PNG, Danone. |
| *Talenmanagement hier* | Eerste ronde was een aangeboden opleiding binnenshuis. Tweede onderdeel was dat hij moest tekenen voor vijf jaar in dienst zijn. Opleiding en met strategische doelstellingen meedenken. Naast het gewone werk. Dit was een team van jonge talenten. | Functionele talenten en business talenten, dit is zowel in de breedte als in de hoogte. Andere manier behandelen, niet hetzelfde. Management development programma zorgde ervoor dat hij anderen goed kon benaderen tussendoor en dat deuren sneller opengingen. Onderscheid maken in functionele en management talentgroepen. | Future leaders program. Niet vaststaande groep, vloeiende groep. Wel bewijzen. Week per kwartaal een gefaciliteerd programma waarbij er gepraat werd over de industrie. Cross functioneel, dus een marketeer leerde ook over engineering. Alles gebeurde in huis. Dag met de CEO en CFO. ‘Dit bedrijf wil wat met mij’.  Danone future talent programma. Eén week per jaar. Je wist wel van jezelf dat je erin zat, maar de rest wist dit niet. |
| *Wat opgestoken over talentmanagement* | Gaat heel veel om een bepaalde cultuur en aandacht. | Mensen, besluit maken wat mee te doen en waar te plaatsen. Lijkt soms net koehandel. Connecties maken binnen de organisatie en mogelijkheden zien. | Zelfverzekerdheid creëren, dus dat medewerkers in zichzelf gaan geloven en een brede kijk op de bedrijfsvoering creëren. Veel van de mensen uit het programma namen ook een rol in welke de organisatie wilde dat zij aannamen. Kost tijd van mensen, maar niet direct geld. |
| *MOGELIJKHEDEN* |  | |  |
| *Welke mogelijkheden* | Salaris en opleiding. Basics inzetten om talenten te behouden.  Om te laten groeien moeten er kansen worden gegeven binnen serieuze trajecten en echt mee worden gedacht binnen een bedrijf. Talent specialist of manager, gevaar is dat specialist dan doelstellingen gaat bedenken, maar zij moeten juist naar congressen gaan. | Identificeren talenten. Dit is nu gedaan door de 9-grid en kalibratiesessies. Er is wel een verschil in hoe deze ingevuld is. Veel talenten worden snel als vervelend gezien. Functionele belang soms in de weg. Kijken naar wat is het echte talent, wat het talent dat we zien en wat wil de persoon zelf. Denken in mogelijkheden.   Investeren in talenten.  Vanuit liefde doen en niet vanuit angst dat talenten weggaan.  Binnen Organisatie X is echt alles mogelijk. Vaak zijn het losse initiatieven en zou fijn zijn als het wat structureler aan wordt gepakt. | Programma is oplossing. Geen tools, aandacht voor mensen is genoeg. |
| *Werkbaarheid* | Ja. | - | Gezien en gehoord worden is 90% van talentmanagement. |
| *Vragen/niet genoemd* | - | - | Internationaal niet vergeten. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vraag** | **Geïnterviewden** | | |
| 16 | 17 | 18 |
| HUIDIGE SITUATIE |  | |  |
| *Talentmanagement* | Weinig op gebied talentmanagement. Lijstje ‘potentials’, maar doen er weinig mee. Niet aan toe gekomen. Het 9-grid model eind vorig jaar was helder. Proces liep goed, goede stappen gemaakt en een goede discussie gehad. Inventariseren en wat dan er mee doen. | Lokale initiatieven. Hangt af van contacten van het talent zelf en wellicht hier en daar wat managers die aan talentmanagement doen. Subculturen. Het 9-grid model staat in de kinderschoenen. Informeel gebruik van gemaakt. | Vrij weinig aan talentmanagement. Niks over gehoord. Project Organisatie X loopt. Alles op laag pitje door roerige tijden. Met behulp van het 9-grid model is geprobeerd om talenten in kaart te brengen. |
| *Rol manager/leidinggevende in talentmanagement* | Niet met talentmanagement bezig. | Gesprekken met managers over hoe een pool te ontwikkelen. Eerst was het talent aannemen van buiten. Vaak niet van binnenuit eerst, dat wordt steeds meer gedaan.  Heel erg op eigen initiatief nu. | - |
| *Overeenkomsten* | Zou veel meer mee bezig moeten zijn als kernprioriteit. | - | - |
| *Rol HR in talentmanagement* | Minimaal. | Vrij beperkte rol in de formele zin. De HR Business Partner stuurt op basis van haar ervaring. | Niks. |
| *Overeenkomsten* | Rol zou veel pro-actiever moeten zijn, creëren van ruimte op de afdelingen en ruimte over het algemeen. Durven geen belofte te doen. | Er zou een formeel programma opgesteld moeten worden door HR. | Potentieel in kaart brengen en daar iets mee doen, zodat talenten worden behouden en ervoor zorgen dat zij beter uit de verf komen. Voor arbeidsmarktcommunicatie zou het goed zijn. Millennials gaan gepaard met kortdurende arbeidsverhoudingen en opleidingswensen. |
| *Cijfer talentmanagement* | Cijfer een vier | Cijfer maximaal een zes. | Cijfer een vijf, omdat ze niet weet wat er is. |
| TALENT |  | |  |
| *Wat verstaan onder talent* | Iemand heeft talent als diegene goed kan bijdragen aan dingen die bij kunnen dragen aan Organisatie X. Wat nodig is bij Organisatie X en buiten Organisatie X. | Talenten zijn mensen die potentie hebben om door te ontwikkelen. Talent brengt voordelen voor Organisatie X en zichzelf. Win-win. Talent is breder, hoeven niet alleen managers te zijn of te worden. | Talent is iemand die boven verwachting bepaalde prestaties laat zien in een bepaalde context. |
| *Talentbehoud* | Minimaal. | Informeel aankijken hoe aanvliegt. | Weet niet of er sprake is van behoud, omdat talent niet is geïdentificeerd. |
| *Talentverloop* | Aantal mensen zijn weg gegaan om ondernemer te zijn. Kregen te weinig ruimte bij Organisatie X. | Ja, door stress vooral. | Weet niet of er sprake is van verloop, omdat talent niet is geïdentificeerd. |
| *Factoren* | Geen helder perspectief kunnen bieden. Geen gesprekken gehad over wat medewerkers echt beweegt. | Platte organisatie te weinig plek voor doorgroeien. Gebrek aan visie, planning en toekomstperspectief om volgende stap te kunnen maken. | - |
| GEWENSTE SITUATIE |  | |  |
| *Gewenste situatie talentmanagement* | Gewenste situaties in kaart hebben en plannen maken om mensen te behouden. Vraag-aanbod spel. Opleidingsmogelijkheden. | Vast beleid dat wordt ingezet vanuit de top van de organisatie. Jaarcyclus, uitpikken signaleren en supporten. Als manager het gesprek aangaan en iets aanbieden. | Inzichtelijk hebben wie talent is en waarom. Wat maakt dat iemand als talent wordt bestempeld en wat te doen? Hoe zorgen we dat we hen behouden? Hoeft niet in een team te zijn, kan ook Organisatie X-breed. |
| BEST PRACTICES |  | |  |
| *Elders werkzaam geweest* | TU Delft, Priva. | Barenbrug. | Baker Tilly Berk. |
| *Talenmanagement hier* | Carrièrepad planning en werkroulatie. Andere afdelingen bespreken en een carrièrepad bespreken. | Management development programma. Vele stappen doorlopen. Elke twee jaar een nieuwe functie. Opleiding. Talentmanagement was in de cultuur en haarvaten verweven. Traineeships. | Daar vlootschouw, talent in kaart brengen en dan wat er mee te doen. Talent development programma ontwikkeld. Opleidings- en functielijnen, dus wat iemand nodig heeft om goed te presteren. Trainingstraject voor medewerkers en voor partners in opleiding waren, dus ook voor die medewerkers die potentie hadden. Leiderschapstraining was voor Senior Managementniveau Alle medewerkers konden ontwikkelen. Zelf drie rollen gehad, zo voldoende gezien van de organisatie. Er was alleen geen talentpool. |
| *Wat opgestoken over talentmanagement* | Dat er een tijdlijn en carrièrepad uitgestippeld moeten worden, dit kan je altijd gaandeweg bijstellen. | Gaat alleen werken als het vanuit de top komt. Moet een cyclus voor zijn. Talentmanagement is een cultuur. Het is echt verandermanagement als we dit gaan doen. Managers meenemen in het hele proces. | Talent kan alleen talent zijn in een bepaalde context. Het is maar net wat je hem faciliteert en/of aanbiedt. Rol leidinggevende is een belangrijke factor, dit maakt of breekt talent. |
| *MOGELIJKHEDEN* |  | |  |
| *Welke mogelijkheden* | Weten wat je nodig hebt in de organisatie, deze behoefte uitspreken en medewerkers ontwikkelen. Mensen richting functie ontwikkelen waar ze beter tot hun recht komen. | Talentpool. | In kaart brengen welke talenten en hoe talenten met elkaar te verbinden. Peer group en zorgen dat zij kennis uitwisselen. Opdrachten laten doen, projecten, verantwoordelijkheden geven en taakroulatie aanbieden. Ervoor zorgen dat talenten toekomstperspectief hebben. Talentmanagementprogramma of talentpool.  Presentatie board waarom talentmanagement belangrijk is. |
| *Werkbaarheid* | - | Marijke (M. Blommers: mevrouw Jansen) moet er volledig achter staan en het initiëren. Kan zich voorstellen dat eerst één of twee afdelingen pakt om uit te proberen. | Nog te weinig kennis van de organisatie. |
| *Vragen/niet genoemd* | - | - | Hoe gaat het met de scriptie? |

## 