



Route voor succes?

Een nieuwe realiteit: de Talent Economie

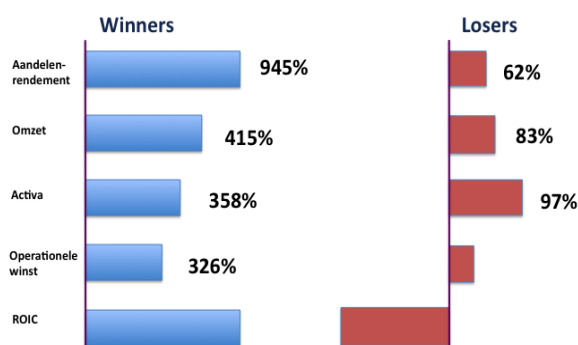
De wereld staat voor een van de meest ingrijpende veranderingen aller tijden. Uit diverse studies blijkt kapitaal niet meer het hoogste goed, maar menselijk talent. Er vindt een transitie plaats naar een talent economie waarbij de waarden en wetten van voorbije decennia onder druk komen te staan. In het verre verleden werden tijdperken gekenmerkt door de grondstoffen die de mens naar zijn hand zette (steentijd, bronstijd, ijzertijd), later door de technologische vooruitgang die de mens op verschillende terreinen realiseerde (het industrieel en informatietijdperk). Vandaag staan we aan het begin van de talent economie waarin menselijk talent de nieuwe drijvende kracht vormt achter de economische vooruitgang en innovatie.

Talent als nieuwe differentiator

In een sterk competitieve markt neemt het belang van vaste activa in relatieve zin af ten gunste van immateriële bedrijfsactiva als intellectueel kapitaal, merk imago en innovatieve ideeën. Nieuwe producten en nieuwe business modellen hebben kortere levenscycli en vragen om constante innovatie. Dit vraagt om nieuwe capaciteiten en een andere wijze van organiseren. Het aanwezige talent vormt hiervoor een belangrijke bron. Een van de grootste uitdagingen die bedrijven over de hele wereld in de talent economie ervaren, is het bouwen en onderhouden van

een sterke talentpijplijn. Uit onderzoek*) blijkt dat uitzonderlijke talenten op sleutelposities betere financiële resultaten realiseren. En dat onderscheidt winnende bedrijven van de rest. Zo toonde o.m. het Evergreenproject aan dat bedrijven met actief talent management na 10 jaar over de gehele linie betere bedrijfsresultaten haalden. McKinsey en Harvard Business School bestudeerden hiervoor van 1986 -1996 de bedrijfsvoering bij 200 bedrijven. Concurrenten die hier geen aandacht aan hadden besteed, bleken de verliezers in hun segment.

Evergreen project
10 jaars studie naar effecten van actieve sturing op intangibles bij 200 beursgenoteerde bedrijven



Nohria, Joyce & Roberson, What really works, Harvard Business Review, 2003

*) Chambers e.a., War for Talent, McKinsey Quarterly 1998

Vier bepalende trends

Demografische verschuivingen met een tegelijkertijd gepaard gaande talent mismatch, toenemende individualisering, complexer wordende klantrelaties en een razendsnelle technologische revolutie, zetten de bestaande business modellen, waardepatronen en sociale systemen zwaar onder druk. Om hun positie te consolideren en te versterken, moeten bedrijven meer doen met minder. Dat lukt alleen met het juiste talent, op de juiste plaats, in de juiste job.

De Talent mis match

De vergrijzing van de bevolking in Europa zorgt voor een grotere druk op de arbeidsmarkt: ervaren medewerkers gaan met pensioen, het aanbod van nieuwe instroom vermindert. In de komende 20 jaar zullen in West-Europa dagelijks 10.000 babyboomers met pensioen gaan. Europa vergrijsd (de gemiddelde leeftijd is de afgelopen 10 jaar gestegen met 2,5 jaar). Dit heeft in de meeste landen geleid tot het afschaffen van mogelijkheden van pre pensionering en het verhogen van de pensioenleeftijd. In Nederland staan in 2040 tegenover elke werkende 2 gepensioneerden.



De opleidingseisen voor veel functies zijn ook steeds hoger geworden. Verwacht wordt dat tegen 2018 voor 63% van alle banen een hogere opleiding zal zijn vereist.

Complexere klantbehoeften

Technologie en de groeiende impact van de sociale media verhogen de transparantie en maken het mogelijk om directer van mens tot mens te communiceren, waar ook ter wereld en met om het even wie. De communicatietechnologie verandert fundamenteel de manier waarop we leven, werken en met elkaar omgaan. Dit geldt zowel voor leveranciersklanten als voor werkgevers - werknemers. Kortere communicatiekanalen zorgen voor meer toegang tot informatie, expertise en goedkopere alternatieven. Ook klanten willen meer doen met minder en stellen hogere eisen.

Arbeidskosten

Ook het managen van de kosten van arbeid blijft een belangrijk aandachtspunt in tijden van schaarste. Arbeidskosten kunnen onder meer worden bespaard door efficiënter te werven en selecteren. Maar door ook effectiever met het werk en de ontwikkeling van medewerkers om te gaan, kan een aanzienlijke kostenbesparing worden gerealiseerd. Talent Management stuurt een complexe collectie van HR processen gericht aan. Talenten worden door deze zichtbare focus optimaal gestimuleerd om excellent te presteren.

Anders leven en werken dankzij technologie en communicatie

De hedendaagse (communicatie) technologie speelt ook een belangrijke rol in de ontwikkeling van de talent economie en opent perspectieven om talent te mobiliseren over de grenzen van tijd en ruimte en traditionele arbeidsverhoudingen. Talenten maken in de talent economie hun eigen keuzes. De generaties Y en Einstein, die geboren zijn na 1974 resp. 1994, worden ook wel de digital natives genoemd, omdat ze met mp3 spelers rondlopen en met elkaar continu online verbonden zijn via mobiele telefoons. Deze multitasking generaties zijn veeleisender dan de oudere generaties.

Talenten stellen daarnaast vaak hoge eisen aan maatschappelijke betrokkenheid van de organisaties waar zij voor willen werken. Zij willen werken voor organisaties die niet alleen korte termijn winsten nastreven.

De globalisering zorgt er verder voor dat de concurrentie op de wereldmarkt groter wordt.

Meer mensen gaan in het buitenland werken. Op dit moment leven wereldwijd al meer dan 190 miljoen mensen buiten hun geboorteland.

Talent Diversificatie

Studenten hebben de afgelopen decennia steeds meer de keuze gemaakt om meer en hogere opleidingen te gaan volgen. Dit heeft geleid tot een opwaartse druk op de arbeidsmarkt van de professionalvacatures. De huidige generatie net afgestudeerden verwacht daarbij van hun werkgevers ook steeds meer een voor hun passend talentprogramma en mogelijkheden voor ontwikkeling. Vele starters op de arbeidsmarkt zijn teleurgesteld in wat werkgevers hierin voor hen doen. Ze hebben geïnvesteerd in hun eigen toekomst en verwachten van hun werkgevers dat ze actief met hen aan de slag gaan en hen uitdagingen in hun werk bieden.

Talenten hebben ook minder interesse dan voorheen om in vaste dienst te treden. Talenten laten zich vaak niet meer in de oude rollen dicteren en zoeken andere uitdagingen in hun werk. De getalenteerde medewerker wil steeds meer zelf bepalen waar, wanneer en hoe hij wil werken. Hij verkiest het bestaan van een zelfstandige professional die projectmatig voor diverse opdrachtgevers werkt. Ook Het Nieuwe Werken maakt het mogelijk dat arbeidsverhoudingen flexibeler worden.

Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de samenstelling van het medewerkersbestand in bedrijven verder zal diversifiëren.

Uitdagingen in de Talent Economie

In de huidige grote recessie ondervinden bedrijven - ondanks de hoge werkloosheid - vaak al de grootste moeite om geschikt personeel te vinden

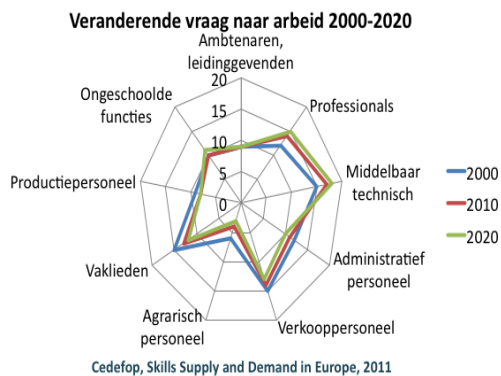
Een meer gedifferentieerde groep medewerkers vraagt daarbij om verschillende talent management initiatieven. Voor veel bedrijven heeft dit veranderende beeld ertoe geleid dat ze inmiddels erkennen dat de initiatieven die ze op het gebied van talent management hebben genomen ontoereikend zijn om op de lange termijn echt het verschil te maken.

De uitdagingen zijn onomkeerbaar en ook noodzakelijk voor verdere toekomstige ontwikkelingen. In de nieuwe wereld waar we meer moeten doen met minder, zullen organisaties hun talentmanagement opnieuw moeten uitvinden om onderscheidend te kunnen zijn.



Technische talentschaarste

De echt nijpende talent schaarste doet zich niet alleen voor in hoogopgeleide leidinggevende functies, maar daarnaast vooral bij de echte technische vaklieden.



Al lange tijd wordt gewaarschuwd voor een tekort aan technisch geschoolde medewerkers. Het aantal technische studenten is vergeleken met andere expertisegebieden al meerdere jaren relatief klein.

Uit arbeidsmarktgegevens blijkt dat technische vacatures steeds moeilijker ingevuld kunnen worden. Het aantal vacatures dat langdurig open blijft staan is vaak zo nijpend dat de continuïteit van bedrijven erdoor in gevaar kan komen. Zeker wanneer de economie opnieuw aantrekt zal de oorlog om (technisch) talent volop gaan losbarsten.

Verder blijkt dat als geschikte medewerkers worden gevonden, deze vaak aanvullend moeten worden opgeleid. De technische achtergrond sluit veelal niet aan bij de specifieke bedrijfsnoodzakelijke kennis. Ook zijn de gevraagde algemene competenties van de huidige medewerkers anders dan pakweg 20 jaar geleden.

Het succesvol managen van talent blijkt dus op dit moment veel belangrijker dan aan vers krediet of kapitaal te komen. Want waar ben je als bedrijf met een lening van 100 miljoen als je die ingenieurs niet vindt die je nodig hebt voor een nieuw internationaal project? Aan de vooravond van de Talent Economie staan ondernemers voor de taak een talent strategie te ontwikkelen in lijn met hun bedrijfsstrategie. Door het optimale klimaat te creëren kunnen ze talent aantrekken, laten groeien en aan hun onderneming verbinden.

Bedrijven die in staat zijn om de creativiteit, de intellectuele nieuwsgierigheid en de innovatiedrang van de menselijke geest goed in te zetten, zijn hierbij de winnaars.

Principes voor Talent Management

De best presterende bedrijven hanteren een aantal principes voor een effectief talent management proces die ook toegepast kunnen worden voor de technische talenten:

- Een helder begrip van de huidige en toekomstige organisatiestrategie;
- Een duidelijk beeld van het huidige talent en het talent dat nodig is om in de toekomst goede business resultaten te realiseren;
- Het talent management plan is consistent met de strategie en de waarden van het bedrijf en is gericht op het succesvol uitvoeren van de talent strategie;
- Managers zijn structureel betrokken bij het uitvoeren van de talent strategie;
- De individuele en teamdoelstellingen zijn afgestemd op de business doelstellingen;
- Talentontwikkeling is gebaseerd op de performance van medewerkers;
- De business impact en de effectiviteit van de leiderschapontwikkeling en de talent management strategie worden gemeten.

8 belangrijke vragen voor een excellente Talent Management Strategie

Om de HR architectuur succesvol in te kunnen richten, zijn de volgende vragen van belang:

1. *Bedrijfsstrategie* – Aan welke eisen moet de Talent Management strategie voldoen?
2. *Define skill gap* – Welke skills zijn nodig voor de toekomstige business? Welke skills zijn aanwezig in de organisatie? Analyseer de kloof tussen de aanwezige en vereiste skills set van medewerkers en bepaal wat het talent is dat je nodig hebt om de strategie te realiseren?
3. *Attract* - Op welke wijze werf je het beste talent om aan je behoefte te voldoen?
4. *Select* – Hoe selecteer je het beste talent om je visie te kunnen realiseren?
5. *Perform* - Hoe zorg je ervoor dat je medewerkers het beste kunnen presteren?
6. *Engage* – Hoe beloon, motiveer en behoud je je talent het beste?
7. *Develop* – Hoe kun je het beste je talent ontwikkelen om aan je toekomstige behoefte kunnen voldoen?
8. *>P* – Zijn de bedrijfsresultaten verbeterd?



De 8 vragen nader bekeken

1. Strategie – Weet wat je nodig hebt

Elke organisatie heeft haar eigen Talent Management strategie nodig waarmee de bedrijfsresultaten het beste kunnen worden bereikt.

2. Define - Weet wat je zoekt

De best functionerende bedrijven analyseren de skills die zij nodig hebben om zich in de markt te onderscheiden van de concurrentie. Voor de strategische functies in de organisatie wordt een GAP analyse gemaakt (een kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de nieuwe in vergelijking tot de aanwezige skills). Hiervoor worden heldere succesprofielen gemaakt.

Elementen van een goed succesprofiel zijn:

- Competenties: samenhangende gedragskenmerken en eigenschappen die zorgen voor succes of falen in een functie.
- Kennis: technische en/of professionele knowhow die samenhangt met een succesvolle performance in een bedrijf of activiteiten
- Ervaring: studie en werkresultaten die samenhangen met een succesvolle uitoefening van een functie of activiteiten.

3. Attract - Hoe werf je het beste talent?

De naam/het merk van een bedrijf en de wijze waarop het feitelijk uitvoering geeft aan zijn principes maken dat potentiële talenten geïnteresseerd kunnen zijn om voor de organisatie te gaan werken. In een tijd van talent schaarste is het daarom steeds meer van belang om een geïntegreerd organisatie – en HR-beleid te voeren dat zowel binnen als buiten de organisatie wordt herkend.

4. Select - Hoe selecteer je het beste talent?

Om het juiste talent – zowel extern bij aannames, als intern bij promoties – te kunnen selecteren is het van belang om op basis van het succesprofiel een goed assessment uit te voeren. Training is noodzakelijk om de juiste kwaliteiten bij (nieuwe) medewerkers te kunnen herkennen.

5. Perform - Hoe bereik je resultaten?

Een goede afstemming op de individuele en teamdoelstellingen is essentieel om de business doelstellingen het beste te realiseren. Met een transparant performance managementsysteem kunnen de prestaties worden gemonitord. Voor managers is het hierbij van belang helder te blijven communiceren over de doelstellingen, een goede en heldere feedback te geven op het functioneren van de medewerker en deze te

blijven ontwikkelen door uitdagende rollen en assignments te geven.

6. Engage - Hoe betrek je talent het beste?

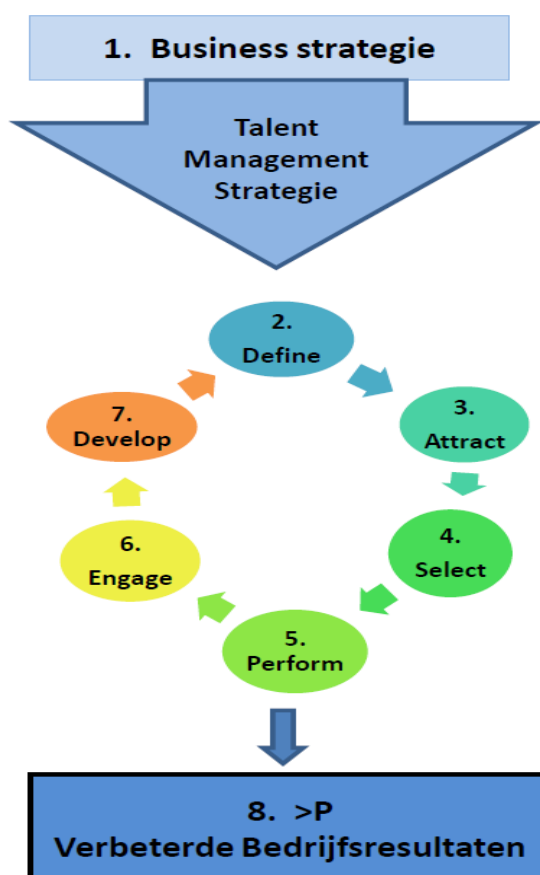
Door rekening te houden met de wensen van medewerkers en hun diversiteit kun je talent motiveren en belonen zodat je talent op de beste manier behoudt.

7. Develop - Hoe ontwikkel je het talent?

Naast het feit dat het juiste talent wordt onderkend, dienen ook de juiste kwaliteiten verder te worden ontwikkeld. Dit kan door het medewerkersbestand helder te analyseren en vervolgens voor elke onderdeel een ontwikkelplan vast te stellen en een goed coaching- en mentoring programma. Door talenten naast hun reguliere taken ook in te zetten op strategische projecten, kunnen zij zich snel ontwikkelen en worden zij blijvend uitgedaagd in hun werk.

8. Meten- Zijn bedrijfsresultaten verbeterd?

Op basis van de vastgestelde KPI's (key performance indicators) wordt geanalyseerd of de bedrijfsresultaten daadwerkelijk zijn verbeterd.



The Talent Suite Management Model



Onze Talent Management tools

Veel organisaties passen een aantal van de tools wel toe, maar vaak onvoldoende verbonden aan een werkende talent strategie. Ook blijkt het vaak lastig om plannen echt te operationaliseren. Wij kunnen u helpen bij het inzetten van de volgende Talent Management tools:

- **Meten van de talent management strategie**
Door de juiste KPI's vast te stellen brengen wij de bijdrage van talent management aan de bedrijfsresultaten in kaart.
- **Strategische personeelsplanning.** Met een GAP analyse stellen wij u in staat de benodigde skillset voor uw organisatie te bepalen. Door dit te vergelijken met de huidige skillset van uw medewerkers, wordt duidelijk welke acties nodig zijn om de vereiste talenten en skills in de genen van de organisatie te krijgen.
- **Talent review.** Op basis van een analyse van zowel performance- als doorgroei-kwaliteiten van medewerkers in key-functies wordt een Talentenscan gemaakt.
- **Successieplanning.** Hierbij wordt de reële talentenpijplijn in kaart gebracht voor de key-posities en worden talenten-gaps zichtbaar.
- **Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP).** Met een POP kan een medewerker werken aan zijn eigen ontwikkeling in de richting van de door de organisatie gestelde doelen.
- **Learning & Development plan.** Een effectief L&D plan bestaat uit 70% learning on the job activiteiten, 10% coaching en 20% traditionele trainingsvormen. Op basis van de benodigde skill-ontwikkeling wordt samen met u een opleidingsplan gemaakt.
- **Performance management.** Door de inrichting van een bijpassend performance management proces kan de performance en ontwikkeling van uw talenten goed worden gemonitored.
- **Assessments.** Hiermee kunnen we nauwkeurig meten hoe uw medewerker functioneert ten opzichte van de vereiste strategische skills en wat de gaps zijn.
- **Externe coaching** kan door ons worden ingezet om op een voor uw medewerker niet bedreigende manier kritische situaties te reflecteren.
- **External en internal corporate branding.** Door het opnemen van uw kernwaarden in uw bedrijfsstrategie en deze te vertalen naar het marketing en recruitment beleid, inclusief de HR tools, zet uw organisatie een krachtige employer brand neer waarmee talenten zich graag associëren.

Deze tools vormen samen het hart van uw Talent Management Plan en zijn met name uiterst effectief wanneer zij integraal worden ingezet.

The Talent Suite - Wie zijn wij?

Anna van Dongen en Francesco Gentiluomo hebben beiden vele jaren ervaring in eindverantwoordelijke Talent Management functies bij diverse grote internationale ondernemingen. Wij zijn in staat om, uitgaande van de behoeften in uw bedrijf, een succesvolle talentmanagement strategie in te richten en deze te verbinden met het performance management proces. Wij helpen u uw talent potentieel effectief te identificeren en een adequaat talent-framework te ontwikkelen. Wij weten wat het is om vereiste nieuwe skill-sets te implementeren.

Bij strategische efficiency programma's als bv. Lean kunnen wij als HR change agents worden ingeschakeld voor de soft skills component van deze veranderprogramma's. Ook voeren we onderdelen van uw talent management strategie voor u uit, faciliteren u bij de benodigde workshops of helpen bij de ontwikkeling van een gebruiksvriendelijke toolkit voor een praktische toepassing in uw organisatie.

Wij kunnen u helpen om in de turbulentie van de huidige wereldeconomie de uitdaging van een voor uw organisatie passende Talent Management strategie waar te maken!

The Talent Suite

Anna van Dongen

Francesco Gentiluomo

M 06 12305496

M 06 30721715

info@annavandongen.nl

francesco.gentiluomo@xs4all.nl