

## Samenvatting onderzoek talentmanagement in Nederland 2010

### Managers houden doorstroming talent vaak doelbewust tegen



**‘Politieke’ overwegingen bepalen in belangrijke mate hoe managers omgaan met talent in de organisatie. Dit is een van de opvallendste resultaten uit het recente onderzoek naar talentmanagement in Nederland uitgevoerd door trainings- en adviesbureau Vergouwen Overduin in samenwerking met de Leerstoel Strategisch Talent Management van de Nyenrode Business Universiteit.**

#### Managers zijn selectief

52% van de respondenten antwoordt bevestigend op de vraag of het voorkomt dat een manager doorstroming van talent doelbewust tegenhoudt (belang om iemand binnen het eigen organisatie-onderdeel te houden of juist kwijt te raken). Daarnaast komt het volgens een derde van de respondenten voor dat een manager talent benoemt op grond van politieke overwegingen. En bijna 60% geeft aan dat het voorkomt dat managers talent benoemen op basis van overeenkomsten met de manager zelf. Dit staat een objectief talentbeleid in de weg.

#### Talent nog géén strategische factor

Het doel van het onderzoek was om, net als in 2008, beleid en beleving omtrent talent in profit- en not-for-profit-organisaties in beeld te brengen. Bij de overgrote meerderheid van de organisaties blijkt talentmanagement nog geen strategisch thema te zijn. Het systematisch bouwen aan en onderhouden van een kweekvijver van talent is in de meeste organisaties nog niet geborgd in verantwoordelijkheden van (HR-)managers. Volgens de respondenten hebben organisaties verder weinig systematische procedures en processen voor de ontwikkeling van talenten. In een kenniseconomie waarin mensen het verschil maken en dus belangrijke assets zijn, is het ontbreken van strategische aandacht voor talent een opvallende constatering.

#### Geen zicht op wie talent heeft

60% van de respondenten beschouwt talent als ‘talent als medewerkers die bovengemiddeld presteren, een bovengemiddeld potentieel hebben en de ambitie hebben om door te groeien’. Voor de organisaties van deze respondenten zou het belangrijk moeten zijn om te weten wie in de organisatie het gewenste talentenprofiel heeft. Het is daarom opmerkelijk dat 56% van de respondenten aangeeft dit profiel in de eigen organisatie niet te kennen. Verder blijkt de verantwoordelijkheid voor de selectie, benoeming en mobiliteit van talent nog steeds niet belegd te zijn in de meeste organisaties. Net als in 2008 blijven HR-managers vinden dat deze verantwoordelijkheden vooral bij het lijnmanagement horen te liggen, maar in de praktijk wordt HR toch nog vaak zelf aangewezen als de verantwoordelijke partij.

#### Van tekortkomingen naar sterke punten

Het onderzoek laat tot slot zien dat de invalshoek van talentontwikkeling aan het verschuiven is. In 2008 gaf ongeveer de helft van de respondenten aan dat talentontwikkeling een kwestie is van het wegwerken van tekortkomingen. Anno 2010 is talentontwikkeling volgens driekwart van de respondenten vooral bedoeld om beter te worden in iets waar je al goed in bent. Dit lijkt erop te wijzen dat competentie management plaatsmaakt voor talentmanagement.

### **Verwarring omtrent het begrip talent**

Talent is een diffuus begrip geworden in de praktijk van HR. Het begrip talent kan als eigenschap (het 'wat', bijvoorbeeld een talent om leiding te geven) of als persoon ('wie', bijvoorbeeld de leidinggevende zelf) worden beschouwd. In dit onderzoek worden talenten als *personen* beschouwd. De vraag die hieruit volgt is: *wie is een talent?* Er zijn verschillende criteria om te bepalen wie een talent is. Zo is er sprake van zowel een 'enge' als een 'brede' definiëring voor het begrip talent. *Talent in engere zin* wil zeggen een (selecte) groep van medewerkers met bovengemiddelde prestaties en/of potentie of medewerkers op en/of met de potentie voor een sleutelpositie. *Talent in bredere zin* betreft iedereen die bijdraagt aan de (strategische of operationele) doelstellingen van de organisatie. Beide definities worden overigens in de (HR-)praktijk soms naast elkaar en gelijktijdig in een organisatie gebruikt.

### **Wat maakt iemand tot een talent?**

Volgens de respondenten maken de factoren 'persoonseigenschappen' en 'ambities' iemand vooral tot een talent. Daarbij scoren persoonseigenschappen het hoogst. Het is opvallend dat de respondenten vinden dat de organisatiecontext nauwelijks een rol speelt, terwijl talenten pas tot hun recht en ontwikkeling komen als de context aansluit bij de kwaliteiten, persoonlijkheid en ambities van een talent.

### **Staffuncties dragen té grote verantwoordelijkheid**

Volgens de respondenten *zou* het management (lijn en top) in de eerste plaats verantwoordelijk *moeten zijn* voor talentmanagement (zowel in bredere zin als in engere zin). In de praktijk blijkt echter dat de staffuncties zich hier te veel mee bezig houden.

Deze uitkomsten zijn in lijn met de vraag wie er verantwoordelijk is voor de kwaliteit en kwantiteit van de talentpool. Ook hieruit blijkt namelijk dat de staf, volgens de respondenten, een té grote verantwoordelijkheid draagt.

### **Advies voor de staf**

Op de vraag wat men *de staf* zou willen meegeven in de richting van beter talentmanagement in hun organisatie kwamen verschillende punten naar voren. Bijvoorbeeld het actief begeleiden van de lijn in de benadering van talenten; leidinggevendens beoordelen op talentmanagement; meer bewustwording bij het management creëren; en de lijn ondersteunen bij het nemen van verantwoordelijkheid voor de talenten.

### **Advies voor het management**

Daarnaast is de vraag gesteld wat men *het management* zou willen meegeven in de richting van beter talentmanagement in hun organisatie. Hieruit kwam naar voren dat men vindt dat het management helder moet krijgen wat het doel van talentmanagement is (bijv. wat is het belang voor de organisatie in het aantrekken van talent). Verder vindt men dat het management moet durven te geloven in talenten ook al voldoen ze nog niet aan alle vereisten. Ook vinden de respondenten dat het management af moet stappen van vastgeroeste patronen (meer flexibiliteit) en dat het management kpi's op het gebied van talentmanagement moet hebben. Tot slot vinden ze dat het management talentmanagement meer strategisch moet aanpakken en dat (potentiële) talenten meer betrokken moeten worden bij de samenstelling van talentprogramma's of bij talentontwikkeling.

### 'Oude' talent mindset

Dit onderzoek heeft ook gebruik gemaakt van het onderscheid dat Michaels et al. (2001) maken tussen een 'oude' en 'nieuwe' talent mindset (zie onderstaande tabel). De mindset van profit en not-for-profit organisaties is onderzocht en uit het onderzoek komt naar voren dat deze (gedeeltelijk) als 'oud' bestempeld kan worden. Zo is talentmanagement nog geen centraal onderdeel van de manier waarop organisaties worden gerund en wordt er onvoldoende gericht gebouwd aan de talentpool die men nodig heeft.

Oude talent mindset	Nieuwe talent mindset
In mijn organisatie is er een algemene notie dat 'medewerkers ons belangrijkste bezit zijn'	Mijn organisatie is ervan overtuigd dat beter talent tot betere bedrijfsprestaties leidt.
HR is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid	Alle managers worden verantwoordelijk gehouden voor het versterken van de talentpool
Mijn organisatie besteedt op jaarbasis een paar dagen aan opvolgingsplanning	Talentmanagement is een centraal onderdeel van de manier waarop we de organisatie runnen
Mijn organisatie zoekt niet actief naar talent	Mijn organisatie bouwt gericht aan de talentpool die zij nodig heeft

Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Publishing.

### Kwantiteit en kwaliteit van de talentpool

Uit het onderzoek komt een aantal verbeterpunten naar voren als het gaat om de kwaliteit en kwantiteit van de talentpool. Opvallend is dat dit dezelfde verbeterpunten betreft als uit ons eerder uitgevoerde onderzoek naar talentmanagement uit 2008. Ook nu gaven de respondenten aan dat ze het belangrijk vinden dat het management *verantwoordelijk* wordt gehouden voor de kwantiteit en kwaliteit van de talentpool (via performance, cyclus, KPI's, etc.), maar dat dit in de praktijk onvoldoende het geval is. Tevens gaven de respondenten aan dat het management (mede) *beoordeeld* zou moeten worden op de kwantiteit en kwaliteit van de talentpool, maar dat dit in de praktijk nog (steeds) onvoldoende het geval is.

### Subjectiviteit overheerst

Het is verder opvallend dat het (hele) proces om talenten te ontdekken respectievelijk te benoemen (in een talentpool) volgens de respondenten nauwelijks objectief te noemen is.

### Wat bepaalt aantrekkingskracht van organisaties?

Op de vraag welke factoren de aantrekkingskracht van een organisatie bepalen, staat op de eerste plaats ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden, gevolgd door respectievelijk reputatie (brand) van de organisatie en een goede sfeer op het werk. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden evenals internationale functiemogelijkheden staan laag op deze ranglijst. De ondervraagden denken dat salaris een hygiënefactor -en dus geen motivatiefactor- voor talenten is.

### **Rapportcijfers voor aantrekkingskracht**

De respondenten hebben hun eigen organisaties rapportcijfers gegeven voor die aspecten die de aantrekkingskracht van hun organisatie bepalen. Opvallend is, dat men -evenals bij ons eerdere onderzoek uit 2008- de eigen organisatie een relatief lage score toekent aan 'primaire arbeidsvoorwaarden'. Daarnaast geven de respondenten een vrij lage score aan de loopbaanperspectieven binnen hun eigen organisatie. De respondenten gaven echter hoge scores aan een goede sfeer op het werk, ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden en reputatie (brand) van de organisatie.

### **Nog (steeds) geen inzicht in wat talentontwikkeling oplevert**

Net als in ons eerder uitgevoerde onderzoek (uit 2008) ontbreekt een aantoonbare relatie tussen investeringen in training en opleiding voor talenten en de opbrengsten voor de organisatie. Het aantoonbaar maken van zo'n relatie is essentieel, omdat de ontwikkeling van talent op dit moment vooral gestuurd wordt door opleidings- en trainingsprogramma's.

### **Rendement van talentontwikkeling nog onvoldoende meetbaar**

Bovendien is er een opvallend lage score op de vraag of het rendement van talentontwikkeling binnen de eigen organisatie meetbaar wordt gemaakt. Verder gaf ongeveer 25% van de respondenten aan dat ze het rendement van talentontwikkeling vooral meten door de tevredenheid/percepties van de individuele deelnemers (evaluatieformulieren).

### **Bij talentontwikkeling draait het om de combinatie**

Volgens de respondenten heeft een *combinatie* van training en opleiding, nieuwe uitdagingen en gerichte individuele coaching het beste effect op de ontwikkeling van talent. In de praktijk echter maakt bijna eenderde *geen* gebruik van deze combinatie.

### **Het binden van talent**

Op de vraag wat de belangrijkste elementen zijn waarmee een organisatie talenten kan binden, staat op de eerste plaats hoge materiele beloning, gevolgd door respectievelijk normen en waarden van de organisatie en groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Opvallend is dat hierboven salaris met betrekking tot de aantrekkingskracht van organisaties als *hygiënefactor* naar voren kwam.

### **Behoud van talent vanuit organisatieperspectief**

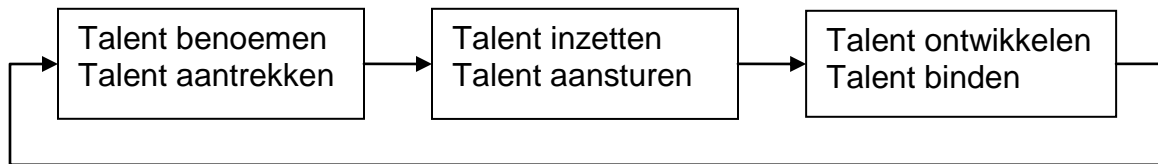
De respondenten gaven in het belang van de organisatie aan dat zij talenten zouden willen behouden vanwege: innovatie en kwaliteit; het behouden van rolmodellen met voorbeeldfunctie; en operational excellence. Volgens de respondenten zouden talenten vanuit hun eigen belang een organisatie vooral verlaten vanwege onvoldoende doorgroeimogelijkheden, betere arbeidsvoorwaarden elders en meer en betere ontwikkelings- en leermogelijkheden elders.

### **Toekomstbeeld van talentmanagement**

Het toekomstbeeld van talentmanagement anno 2010 is onveranderd ten opzichte van ons eerdere onderzoek naar talentmanagement uit 2008. Volgens de respondenten is het binden van medewerkers de grootste uitdaging met betrekking tot talentmanagement voor de komende jaren, gevolgd door het aantrekken van talent. Het benoemen van talent (bijvoorbeeld weten wie van het personeel boven de maat / gemiddeld / onder de maat presteert) wordt door

de respondenten absoluut niet als een uitdaging gezien. Dit is een opvallende score, want het onderzoek wijst uit dat 56% niet precies weet welke talenten *nodig* zijn. Overigens beschouwt bijna 60% van de respondenten talent als 'talent in engere zin'. Dat zou toch moeten inhouden dat men weet welke talenten men in huis heeft en wat men ermee moet doen. In de praktijk blijkt dit dus niet altijd het geval. Deze uitkomsten leiden ertoe dat het benoemen van talent meer aandacht verdient gezien de belangrijke plek die het inneemt bij de cyclus van strategisch talentmanagement (zie figuur).

*Strategisch talentmanagement*<sup>1</sup>



**Meer over Vergouwen Overduin en de Leerstoel Strategisch Talent Management, Nyenrode Business Universiteit**

Vergouwen Overduin is een van de grotere trainingsbureaus in Nederland en werkt met haar 100 medewerkers continu en met veel energie aan de groei, innovatie en kracht van leren en ontwikkelen voor het Nederlandse bedrijfsleven, de overheid en non-profitinstellingen. Daarbij hanteert zij als ambitie: VERDER in trainen, coachen en adviseren. VERDER in resultaat. De Leerstoel Strategisch Talent Management van de Nyenrode Business Universiteit is de basis van het Powerhouse Competing for Talent; het netwerk van kennis- en business partners rondom het vakgebied Strategisch Talent Management en thema's zoals goed werkgeverschap, sociale innovatie, talentontwikkeling, arbeidsparticipatie en arbeidsmarkteconomie.

Meer informatie:

Peter van Loevezijn/[p.Loevezijn@vergouwenoverduin.nl](mailto:p.Loevezijn@vergouwenoverduin.nl) /T 020 6595751/ M 0655192502 [www.vergouwenoverduin.nl](http://www.vergouwenoverduin.nl)

Rosalie Burgers/[R.Burgers@nyenrode.nl](mailto:R.Burgers@nyenrode.nl); <http://talentmanagement.nyenrode.nl>

<sup>1</sup> Zie: Prof.dr. Lidewey E.C. van der Sluis. Talentmanagement in strategisch perspectief. Inaugurele rede 27 oktober 2008 en ook Cheese, Thomas and Craig, 'The Talent Powered Organization' Londen, 2008