

# Welk type talentontwikkelingsbeleid kent uw organisatie?

label: Organisatie & Strategie



**Talentontwikkeling wordt steeds belangrijker. Hoe ontwikkel je een talentontwikkelingsbeleid dat hier effectief op inspeelt?**

In een [pas verschenen rapport van McKinsey](#) stelt men dat medewerkers, gezien de technologische ontwikkelingen, circa vier tot acht uur per week nieuwe dingen moeten leren. Hoe zorg je er als HR voor dat medewerkers zich continu blijven ontwikkelen?

Het antwoord is kinderlijk eenvoudig. Door te doen wat je al doet. En te versterken waar je al goed in bent.

Wat houdt 'doen wat je al doet' in? Stap één in het ontwikkelen van een goed talentontwikkelingsbeleid is na te gaan welk type talentontwikkelingsbeleid dominant is in je organisatie.

## Talentontwikkelingsbeleid

Om te achterhalen welk type talentontwikkelingsbeleid in je organisatie dominant is, moet je eerst weten welke typen talentontwikkelingsbeleid er zijn.

Onderzoeksbureau SatisAction heeft de afgelopen vijftien jaar het talentontwikkelingsbeleid van honderden organisaties geanalyseerd. Op basis van deze analyses onderscheidt SatisAction 3 typen talentontwikkelingsbeleid. Ieder type is afhankelijk van het type prestaties dat in de organisatie wordt nagestreefd.

## **Type 1: Individual performers**

Dit type talentontwikkelingsbeleid richt zich op individuele prestaties. Medewerkers krijgen bonussen als zij goed presteren. Tijdens **functionerings- en beoordelingsgesprekken** worden duidelijke afspraken gemaakt over persoonlijke doelstellingen. Regelmatig worden awards uitgereikt. Bijvoorbeeld een 'verdiende aandacht'-award of een zilveren of gouden award. Ook hebben medewerkers de beschikking over een vrij besteedbaar opleidingsbudget.

## **Type 2: Teamperformers**

Bij dit type talentontwikkelingsbeleid staan de teamprestaties centraal. De organisatie presteert het best als alle teamleden goed op elkaar ingespeeld zijn en elkaar aanvullen waar nodig. Op deze wijze wordt de klant zo optimaal mogelijk bediend. Om deze prestaties te realiseren is er veel aandacht voor allerlei vormen van informeel contact. Denk aan: lunches, vrijdagmiddagborrels, teambuildingevents, boottochten, barbecues, sportactiviteiten (bijv. marathons).

Ook is er veel aandacht voor vieringen. Naast de traditionele viering als Sinterklaas en kerst viert men ook het bereiken van gezamenlijk mijlpalen. Dit wordt gevierd met taart, champagne en door een (scheeps-)bel te luiden.

In een enkel geval zie je dat organisaties ervoor kiezen om door middel van een Workation het **teamgevoel te versterken**. Zo is het bedrijf Springest onlangs met het hele bedrijf in Spanje neergestreken om hier een werk & fun vakantie te beleven. Het bedrijf Messagebird vliegt eind 2017 met medewerkers naar Thailand om hier alle behaalde successen van het afgelopen jaar te vieren.

**Stap één in het ontwikkelen van een goed talentontwikkelingsbeleid is na te gaan welk type talentontwikkelingsbeleid dominant is in je organisatie**

## **Type 3: Transformers**

Dit type talentontwikkelingsbeleid komt vooral voor in organisaties die zich richten op de ontwikkeling van innovatieve producten of diensten. Hoe sneller men de eigen producten

kan doorontwikkelen, hoe beter men de markt kan bedienen. Ook het ontwikkelen van geheel nieuwe producten wordt erg belangrijk gevonden.

Om dit te realiseren krijgen medewerkers veel vrije speeltijd. Ze krijgen bijvoorbeeld één dag of middag per week om aan eigen projecten te werken. Het werk is projectmatig georganiseerd, waarbij men in multidisciplinaire projectgroepen werkt. Om de **kennisontwikkeling te stimuleren** worden maandelijks kennis-sessies georganiseerd. Ook worden stagiaires ingezet om zo de nieuwste kennis binnen te halen.

Teamuitjes/activiteiten hebben vaak een educatief karakter. Zoals bijvoorbeeld speurtochten of hackathons. Innovatieve ideeën worden beloond door deze via leanstartup (een methode van ondernemerschapsrealisatie) verder te ontwikkelen.

## HR-bundels

HR kan het eigen talentontwikkelingsbeleid versterken door meer kleur te geven aan de kleur die men al heeft. Dit doet men door HR-bundels te creëren. Dit zijn verschillende HR-activiteiten die, doordat ze tegelijkertijd ingezet worden, een krachtige boodschap naar medewerkers communiceren.

Hieronder zijn voorbeelden weergegeven van HR-bundels die bij ieder type talentontwikkelingsbeleid ingezet kunnen worden.

### HR-Bundel Individual performers

**Werving & selectie:** Selectie op leergierigheid

**Functioneren & beoordelen:** Persoonlijke ontwikkelingsdoelen

**Belonen:** Bonussen

**Training & opleiding:** Vrij besteedbaar opleidingsbudget

### HR-Bundel Teamperformers

**Werving & selectie:** Selectie op teamspirit

**Functioneren & beoordelen:** Goede samenwerking

**Belonen:** Teambeloning

**Training & opleiding:** Teamtrainingen met informeel karakter

### HR-Bundel Transformers

**Werving & selectie:** Selectie op innovatief vermogen

**Functioneren & beoordelen:** Bijdrage verfrissende Ideeën

**Belonen:** Start-ups ontwikkelen

**Training & opleiding:** Kennisdelingssessies

## Persona's

Een talentontwikkelingsbeleid is pas effectief als het ook gedragen wordt door het management. Als dit het geval is, wordt nl. de uitstraling van de HR-bundel versterkt. De boodschap komt dan bij medewerkers sterker binnen.

Het lastige is dat **managers vaak niet zoveel begrijpen van 'HR-taal'**. Een manager denkt doorgaans niet in termen van instroom, doorstroom en uitstroom. Ook heeft een manager doorgaans geen kennis van HR-praktijken die je in iedere fase kunt inzetten.

Om de kleur van het talentontwikkelingsbeleid naar managers te communiceren, kan het raadzaam zijn om met Persona's te werken. Het werken met Persona's is een methode die veel gehanteerd wordt in de wereld van de marketing. Met Persona's krijg je een helder beeld van hoe je doelgroep er precies uitziet. Hieronder een voorbeeld van Persona's gericht op de 3 typen talentontwikkelingsbeleid.

### **Mark: Individual performer**

Ik ben Mark. Ik werk sinds 2 jaar bij deze organisatie. Ik heb duidelijke ontwikkeldoelstellingen met mijn baas afgesproken. Als ik deze komend jaar haal, mag ik volgend jaar een MBA-opleiding gaan volgen. Ook kom ik dan in een hogere salarisschaal. Om mijn doelstellingen te halen, heb ik komend jaar € 1000,- te besteden. Dit budget zet ik in om volgend jaar een training coachend leiderschap te gaan volgen.

### **David: Teamperformer**

Mijn naam is David. Toen ik hier kwam werken, ben ik vooral aangenomen omdat ik naast mijn studie veel aan teamsport heb gedaan. Ik heb op hoog internationaal niveau gevolleybald. Ik vind het ontzettend leuk om hier te werken. Ik heb collega's waar ik ook buiten het werk mee afspreek. Als we samen klussen binnenhalen, is dit erg 'kicken'. Soms is het erg hectisch op het werk. Maar omdat we zo goed samenwerken is het nooit erg om wat te moeten overwerken. Onze teamuitjes zijn subliem. Ieder jaar gaan we een weekend op wintersport en in de zomer een stedentrip. Ik kijk daar telkens weer naar uit.

### **Vincent: Transformer**

Vincent is mijn naam. Ik houd me graag bezig met het uitdenken en knutselen van dingen. Ik vind het daarom geweldig dat ik een werkkamer heb waar ik geconcentreerd kan werken. Het geeft een ontzettende kick als het me lukt om iets werkend te krijgen. Het mooie is het als we dan vervolgens ook een markt zien die op dit product 'aanslaat'. Het is ons al meerdere keren gelukt een geheel nieuw product op een winstgevende manier in de markt te zetten. Een belangrijke factor hierin is wel dat we regelmatig de gelegenheid hebben om met kennis-experts onze kennis uit te wisselen. Dat dit ruimschoots gefaciliteerd wordt is voor mij wel erg belangrijk.

## **Stappenplan**

Hoewel het doorontwikkelen van je talentontwikkelingsbeleid kinderlijk eenvoudig lijkt, blijkt dit in praktijk nogal wat voeten in de aarde te hebben. Stap één is uiteraard het typeren van het eigen talentontwikkelingsbeleid aan de hand van de hierboven geschetste typologie.

Hierna volgt de uitdaging om rondom het talentontwikkelingsbeleid een HR-bundel te ontwikkelen. Welke HR-praktijken moeten worden aangepast? In hoeverre is hier draagvlak voor?

Tot slot is het zaak om managers te betrekken. Zij moeten immers het talentontwikkelingsbeleid mee gaan uitdragen. Het werken met Persona's kan de communicatie met de managers vergemakkelijken. De belangrijkste uitdaging richting managers zal zijn hen te overtuigen van het belang van een effectief talentontwikkelingsbeleid. Dit is immers cruciaal om de huidige technologische ontwikkelingen als organisatie te kunnen bijbenen.

### **Auteurs**

dr. Mirjam Baars MBA & mr. Jessica van den Bosch MBA

*Mirjam Baars is gepromoveerd op talentontwikkeling. Jessica van den Bosch adviseert bedrijven op dit terrein. Beide voeren ze vanuit onderzoeksbureau SatisAction een jaarlijks onderzoek uit naar talentontwikkeling binnen bedrijven. PW. zal uitgebreid aandacht besteden aan dit onderzoek. Wil je meedoen aan dit onderzoek kijk dan voor meer informatie op [www.nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl](http://www.nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl)*

Laatste update: 14 jun 2018

---



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Algemene Voorwaarden** en **Privacy en Cookie beleid**

---

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**