



ma+ch

Werven

Inclusief talentmanagement kan je organisatie weer energiek en bruisend maken

Toon lef bij werving en selectie personeel

Het is code ROOD. Er zijn meer vacatures dan werkzoekenden. Organisaties moeten creatief zijn in het werven van personeel. Een selectie op alleen diploma's en competenties levert vaak niet voldoende kandidaten op. Om het bereik van de werving en selectie te vergroten biedt inclusief talentmanagement veel kansen. Maar hoe pak je dat aan?



De krappe arbeidsmarkt vormt momenteel een groot probleem voor veel organisaties. Horecabedrijven die maar de helft van de menukaart kunnen aanbieden. Technische bedrijven die astronomische startpremies betalen om hun vacatures te kunnen invullen.

De beste kandidaat voor de vacature vinden, en dat zo snel mogelijk. Dat is waar het uiteindelijk om draait. Het is geen rocket science, maar dat wil niet zeggen dat het eenvoudig is. Want hoe zorg je ervoor dat je voldoende kandidaten krijgt? En wat maakt dat een kandidaat voor jou kiest?

SCHETS EEN DUIDELIJK BEELD EN KIJK NAAR TALENT

Personeel aantrekken begint met na te denken wat je van nieuwe medewerkers kan verwachten en wat deze van jou mogen verwachten. Vermijd vacatures met vage functieprofielen en ontmoedigende eisen. Probeer eens verder te denken dan rijtjes met harde skills. En misschien wel het belangrijkste. Vertrek vanuit de huidige en potentiële medewerkers.

Een gepubliceerde vacature is vaak de enige kans voor een organisatie om aan getalenteerde kandidaten te komen. Potentiële medewerkers beslissen of ze gaan solliciteren op basis van de vacatureteksten die ze bekijken op carrièresites, vacaturebanken en professionele netwerkplatforms. Een slecht of onnauwkeurig geschreven vacature kan onbedoeld voorkomen dat de kandidaten die je zoekt ooit in je wervingskanaal terechtkomt.

De huidige werving van de meeste ondernemingen leidt er toe dat geschikte kandidaten op basis van een natuurlijk potentieel (hun talenten) niet naar voren komen. Ze voldoen simpelweg niet aan de gestelde eisen in vacatures. Door ook te kijken naar talenten ontstaat een bredere kijk op de arbeidsmarkt en komt een nog onontgonnen potentieel aan arbeidskracht beschikbaar.

De meeste organisaties letten bij de werving van personeel vooral op werkervaring en diploma's. Uiteraard zijn dit belangrijke factoren om een beeld te krijgen van wat een werkzoekende in zijn mars heeft. Maar wat zegt een 'hbo werk- en denkniveau' nou eigenlijk en hoe toon je dat aan? Waarom moeten kandidaten ervaring hebben in een vergelijkbare functie?

Wat ons betreft vullen organisaties de werving en selectie voortaan aan met een nieuwe talententoolkit. Je kunt potentiële medewerkers namelijk ook selecteren op talent voor de huidige en de toekomstige opgaven van je organisatie. Als organisaties ook naar het natuurlijk potentieel van mensen kijken, kan het aanbod van kandidaten aanzienlijk worden vergroot. Want of iemand goed past bij de functie, is niet alleen te meten door opleiding en professionele werkervaring.

VERTREK VANUIT HET NATUURLIJK POTENTIEEL VAN MENSEN

Talentmanagement vertrekt vanuit de medewerker. 'Wie werkt bij ons en wat brengt hij/zij mee naar ons?' Competentiemanagement vertrekt vanuit

de organisatie 'Wat zijn onze organisatiedoelen en welke diploma's en competenties hebben we nodig om die doelen te bereiken?'

Talentmanagement gaat over de keuzes die je als organisatie maakt bij het werven, vinden, binden en ontwikkelen van medewerkers met als doel hen optimaal te laten presteren. Maar er bestaan meerdere smaken van talentmanagement die waarschijnlijk hun oorsprong vinden in wat een organisatie met 'talent' bedoelt. Enkele voorbeelden:

- Een talent is een persoon die heel veel waarde heeft voor onze organisatie.
- Een talent is een gedrag dat je heel goed kan.
- Een talent is een natuurlijk potentieel, dat iemand heeft.

Wij hanteren de laatste opvatting. Talentmanagement start bij het natuurlijk potentieel, gecombineerd met een voldoende stimulerende omgeving waardoor het talent kan groeien. Talenten zijn eigenschappen die behoren bij een persoon en vertrekken vanuit het individu. Een werkbare definitie van talent vonden we bij I-Talent-O:

- Eigenschap: talent is het resultaat van een natuurlijk potentieel, gecombineerd met een voldoende stimulerende omgeving waardoor het talent kan groeien.
- Talenten zijn eigenschappen die behoren tot een persoon en vertrekken vanuit het individu. Inzetbaarheid ervan in organisaties komt op de tweede plaats.
- Talenten komen tot uiting in een bepaalde context. In de werkomgeving gaat het over collega's, de leidinggevenden, de organisatiestructuur en -cultuur en de inhoud van de job. Je kan, mag en wil er iets mee doen.
- Een individu dat een talent in de juiste context gebruikt, heeft een snelle leercurve. Dit wil zeggen dat die persoon weinig tijd moet investeren om een grote hoeveelheid informatie over een onderwerp te verwerken.
- Talent is een vermogen dat kan leiden tot prestaties die het verschil maken. Het ontwikkelen en inzetten van talent kan leiden tot herhaalde resultaten, die uitstijgen boven het gemiddelde of minimale dat we van de medewerkers verwachten binnen de werkcontext.

Competentie Aangeleerd	Talent Aangeboren
De organisatie trekt er aan	— Duwt de medewerker en de organisatie vooruit, is zelfsturend
Eerder extrinsiek	— Vooral intrinsiek
Gekoppeld aan organisatie/werk	— Ruimer dan organisatie/werk: ook in familiale context en vrije tijd
Georganiseerde basisvoorwaarde	— Niet-georganiseerde meerwaarde
Komt veelvuldig voor	— Schaars, komt minder vaak voor
Leerbaar, mits enige aanleg en inspanning	— Zelflerend als de context het toelaat
Minder duurzaam, moet je goed onderhouden	— Duurzaam: leer je niet zomaar af
Noodzakelijk om je gewenste prestaties te halen	— Noodzakelijk om het verschil te maken
Objectief: verbonden met een norm	— Affectief: verbonden met affectie, motivatie, passie

Figuur 1. Talent en competentie zijn verschillende en aanvullende vertrekpunten bij werving en selectie.



Talenten zijn eigenschappen van een persoon die in de juiste context snel kunnen leiden tot bezieling en duurzame excellente prestaties.

Talent is een vermogen dat kan leiden tot prestaties die het verschil maken. Het ontwikkelen en inzetten van talent kan leiden tot herhaalde resultaten, die uitstijgen boven het gemiddelde of minimale dat we van de medewerkers verwachten binnen de werkcontext. Dat klinkt toch geweldig. Maar waarom doen we er dan niets mee in werving en selectie van personeel?



Hoofd, hart en handen

Wat zie ik?

- Er is vaak geen duidelijk beeld bij werving en selectie
- Er wordt nog geen gebruik gemaakt van drijfveren van mensen.
- Hoge werkdruk leidt tot stress en verzuim.

Wat voel ik?

- Werving en selectie kan beter en inclusiever.
- Human Resource Management kan mensgerichter.
- Medewerkers moeten in hun kracht en energie worden gebracht.

Wat denk ik?

- Maak een inclusieve talentmanagement-strategie.
- Integreer deze in je recruitment- en HRM-proces.
- Creëer een lerende organisatie en maak leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend.

TALENT WORDT NOG STEEDS NIET (H)ERKEND

Bij de lectorale rede van dr. Sjiera de Vries, op 16 maart 2012 bij Hogeschool Windesheim, wees zij de aanwezigen er al op dat talent van medewerkers niet (h)erkend wordt in de werkomgeving. Dit illustreerde zij met het **filmpje** van Joshua Bell. Een wereldberoemde violist die optreedt in een metrostation ergens in de States en door de passanten nauwelijks opgemerkt wordt, terwijl hij prachtig speelt.

Nu, tien jaar later, lijkt er nog steeds niets veranderd. Talent wordt nog steeds niet (h)erkend door organisaties en recruitment. Terwijl een talent persona of een talentenDNA een uitstekend instrument kan zijn voor werving en selectie. Zoals een byer persona al jaren een succesvol instrument is voor de verkoop en marketing, kan een talent persona dat zijn voor employer branding. Talent persona's werken op dezelfde manier, maar in plaats van een klant, kijk je naar het aantrekken van personen met een talentenprofiel dat past bij een talentenDNA van een functie in een organisatie.

TOON LEF BIJ DE WERVING EN SELECTIE PERSONEEL

Werk verandert in hoog tempo. Wendbaarheid van werkgevers en werknemers is de nieuwe werkelijkheid. Hoewel er nog mensen langs de zijlijn van de arbeidsmarkt staan, zijn moeilijk te vervullen vacatures schering en inslag. Waar vind je nieuwe

aanwas? De diploma- en competentievijvers met beschikbare mensen lijken leeg gevist. Toon lef en ga aan de slag met werving en selectie op basis van een inclusieve talentmanagement-strategie.

Ondanks grote verschillen tussen mensen blijkt de HR-insteek binnen veel organisaties al jaar en dag sterk gericht op het nagenoeg gelijk behandelen van medewerkers; gelijke monniken, gelijke kappen en geen precedenten scheppen. Dit is voor managers makkelijk toepasbaar en vanuit de bedrijfsvoering beheersbaar. Het nadeel van deze insteek is wel dat hierdoor zowel vanuit menselijk als vanuit bedrijfs-economisch oogpunt veel arbeidspotentieel van buiten onbenut blijft en dat intern arbeidspotentieel op de plank blijft liggen.

Maak werk van het redesign van je HR-beleid. Door de talenten van personen aan functies in organisaties te koppelen kunnen mensen en organisaties nog effectiever en efficiënter worden. Als je excellentie wil nastreven loont het de moeite om niet alleen vanuit de vraagzijde (diploma's en competenties) maar ook vanuit de aanbodzijde (talenten) te vertrekken.

Als je als organisatie het werkelijk talent van mensen als vertrekpunt neemt bij je recruitment en HRM, ontsluit je een nieuwe potentieel in arbeidsmarkt en organisatie. Je krijgt er niet alleen meer potentieel aan de voordeur (instroom) voor. Binnen de organisatie zorgt het tevens voor duurzame inzetbaarheid, excellentie en wendbaarheid van medewerkers (doorstroom en voorkomen van uitstroom).

Is inclusief talentmanagement de heilige graal in tijden van krapte op de arbeidsmarkt?

Wanneer je aan inclusief talentmanagement doet dan sluit je een aantal smaken van talentmanagement uit. Inclusief en uitsluiten? Ja inderdaad ...



Bij inclusief talentmanagement hebben mensen talenten en zijn ze geen talent.

Inclusief talentmanagement wordt ingezet voor alle medewerkers en niet voor een select groepje high-potentials. Alle mensen zijn uniek en hebben daardoor een natuurlijk potentieel dat, indien ingezet op de juiste plaats, waarde creëert voor de organisatie. Inclusief talentmanagement geeft aan alle medewerkers de kans hun talenten in te zetten en te ontplooiën.

Bij inclusief talentmanagement is talent geen gedrag dat je heel goed kan.

Met inclusief talentmanagement kijk je niet naar welk gedrag iemand nu al kan demonstreren. Welk diploma, welke competenties of ervaring heb jij al verworven? Met inclusief talentmanagement kijk je naar wat mogelijk is. Uit welk hout ben jij gesneden? Wat is jouw potentieel?

Met inclusief talentmanagement zie je dus gewoon meer talent aan de voordeur en in de woonkamer van de organisatie.

Inclusief talentmanagement gaat er vanuit dat iedere persoon uniek is en dat wij dus allemaal een natuurlijk potentieel hebben om waarde te creëren. Het sterke aan deze insteek is dat dit potentieel (talenten) naadloos aansluit bij wie de persoon van nature is. Dit creëert een verbinding tussen de persoon en zijn werk. Deze verbinding is zuurstof voor verdere ontwikkeling waardoor we mensen kunnen laten excelleren in plaats van te bevriezen in middelmatigheid.

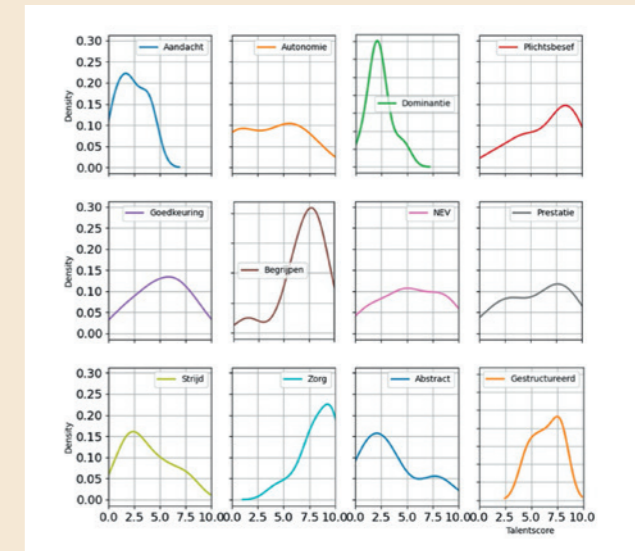
Bron: Peter Monsiers, auteur 'Ontdek je werkelijke talenten' en eigenaar van Pontis Management School en de producten Talentenpaspoort en TalentenDNA.

Voorbeeld van een talentenDNA voor een functie in een organisatie

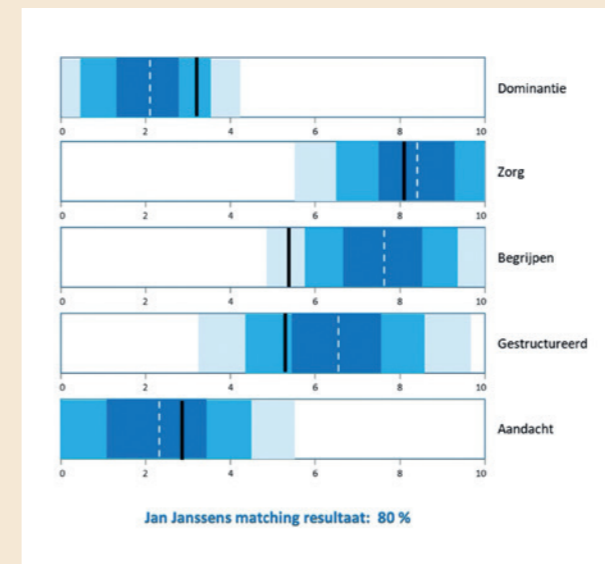
Instrumenten: een talentenpaspoort voor de vaststelling van de talenten van een persoon, een talentgebouw voor de vaststelling van het talentenDNA van functies in een organisatie, en een matchingsinstrument dat automatisch bekijkt in hoeverre talentenpaspoorten van personen passen bij functies in het talentgebouw van organisatie.
Uitkomsten: De kenmerkende talenten voor deze functie en de DNA-zone.

	MIN	MAX
Dominantie	0.00	4.21
Zorg	5.55	10.00
Begrijpen	4.64	10.00
Gestructureerd	3.43	9.73
Aandacht	0.00	5.47

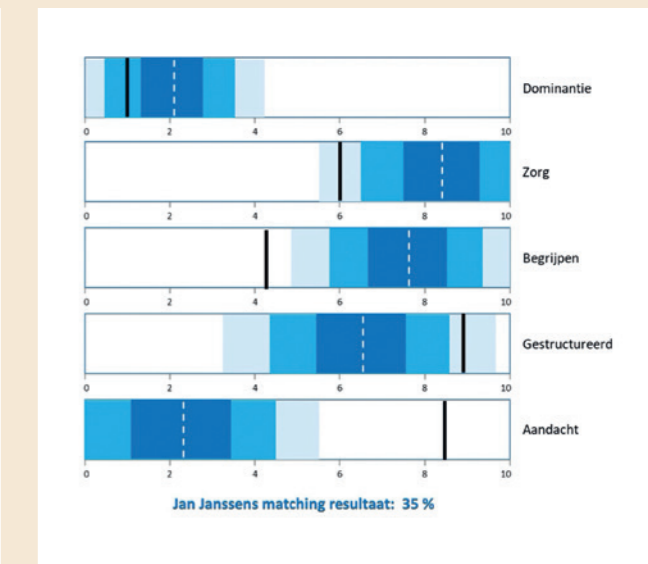
Vijf talenten zijn duidelijk onderscheidend bij deze specifieke functie in een organisatie.



De totaalscore van de twaalf onderscheiden talenten van de talentenpaspoorten van de medewerkerspopulatie die een specifieke functie binnen een organisatie vervult.



In dit geval matcht de fictieve Jan Janssens voor 80 procent met de functie. Witte verticale streepjeslijn: het midden van de DNAzone. Zwarte verticale lijn: de talentenscore van de persoon.



In dit geval matcht de fictieve Jan Janssens voor 35 procent met de functie. Witte verticale streepjeslijn: het midden van de DNAzone. Zwarte verticale lijn: de talentenscore van de persoon.

www.zijinstroom.nl

Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl



rjnconsult
onderwijs

ADVIES
INTERIM
ICT