

**Whitepaper**

# 10 succesfactoren voor effectief talentmanagement

Benut de talenten van alle medewerkers  
op basis van positieve psychologie

raet

## Benut de talenten van alle medewerkers op basis van positieve psychologie

### **Voor wie is deze whitepaper bedoeld?**

Medewerker tevredenheid en het optimaal benutten en ontwikkelen van al het talent in uw organisatie staat hoog op de agenda. Uw organisatie heeft een beleid op talentmanagement, maar is klaar voor een volgende stap. U bent op zoek naar tips en handvatten voor het opstellen van een effectieve, vernieuwende talentmanagement-strategie.

### **Wat haalt u uit deze whitepaper?**

In deze whitepaper leest u met welke ontwikkelingen op het gebied van talentmanagement uw HR-afdeling rekening moet houden. U leert meer over de impact van deze ontwikkelingen op het HR-vakgebied. Ten slotte vindt u tien praktische succesfactoren die u helpen bij het opstellen van een effectieve talentmanagement-strategie voor al uw medewerkers.

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	
<b>Veranderingen in de wereld van talentmanagement</b>	<b>6</b>
1. Medewerkers willen zelf regie voeren	6
2. Waardering belangrijker dan salaris	8
3. Verder flexibiliserende arbeidsmarkt	10
4. Veel langer doorwerken	11
5. Einde van statische structuren	11
<b>Hoofdstuk 2</b>	
<b>Een andere kijk op talentmanagement: met sterke punten de toekomst in</b>	<b>14</b>
<b>Hoofdstuk 3</b>	
<b>Tien succesfactoren voor effectief talentmanagement</b>	<b>18</b>
<b>Tot slot</b>	<b>24</b>

# Inleiding

Er valt veel te winnen op het gebied van talentmanagement, vinden bestuurders. Uit de Raet HR Benchmark blijkt dat HR op dit onderdeel gemiddeld slechts een 6,2 scoort<sup>1</sup>.

De vertrouwde strategie van het mikken op *high potentials* lijkt niet goed meer te werken in een veranderende wereld waarin de arbeidsmarkt verder flexibiliseert, we veel langer door moeten werken en medewerkers vooral gewaardeerd willen worden. Ze willen complimenten krijgen van hun leidinggevende en toegang tot trainingen en cursussen. Medewerkers willen zich vooral op hun gemak voelen in een organisatie en werk doen dat aansluit bij hun talenten.

En dan hebben we het niet alleen over dat selecte groepje (jonge) uitverkorenen, maar over alle medewerkers binnen en rondom een organisatie. Dus ook de 50-plusser, de flexibele arbeidskracht en de zzp'er. Het is de verschuiving van een exclusief beleid naar een meer inclusieve benadering. Naar een bredere talentmanagementstrategie die ervan uitgaat dat alle medewerkers waarde en potentie hebben voor de organisatie.

1 Raet HR Benchmark 2016

Steeds meer onderzoeken laten zien dat een inclusief talentbeleid – met een op het eerste oog zachtere benadering – wel degelijk harde resultaten op kan leveren voor uw organisatie. Door al het talent te benutten wordt een hefboom gecreëerd naar meer rendement. Dat blijkt bijvoorbeeld uit grootschalig onderzoek van Gallup<sup>2</sup>. De teams waarbij gefocust werd op de talenten en sterke punten van medewerkers boekten 10 tot 19 procent meer omzet dan de controlegroep. De winst was zelfs 14 tot 29 procent hoger bij de teams met het sterke-punten-beleid.

In deze bredere benadering van talentmanagement heeft HR een sleutelrol. Waarom die verandering nodig is en welke uitdagingen er allemaal te wachten staan, leest u in deze whitepaper. Daarnaast vindt u praktische succesfactoren die u helpen te bewegen vanuit de beperkte wereld van exclusief talentmanagement naar de bredere kijk van inclusief *people management*.

2 Brandon Rigoni, Ph.D and Jim Asplund, 'Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement'. Harvard Business Review, september 2016.

## Hoofdstuk 1

# Veranderingen in de wereld van talentmanagement

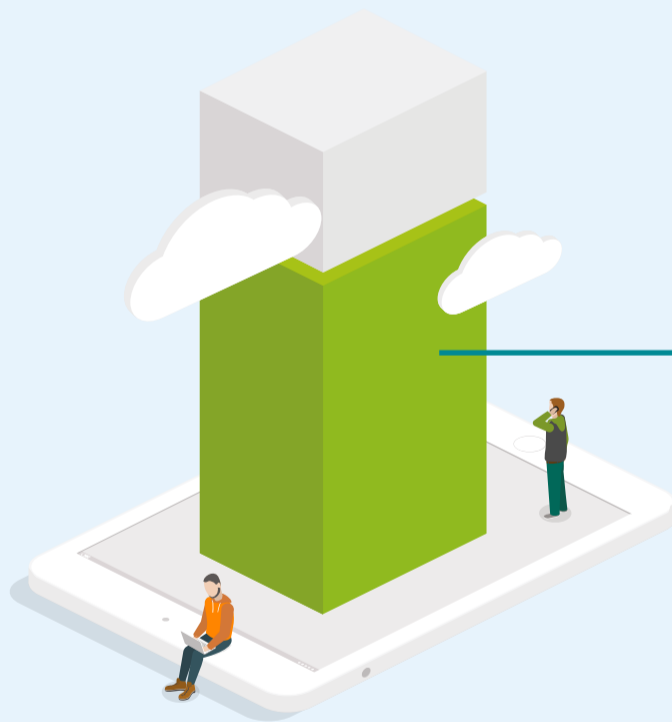
Het begrip 'talentmanagement' werd rond 2004 geïntroduceerd. In de tijd van de *war for talent* was het aanvankelijk bedoeld voor organisaties om *high potentials* aan te trekken en te behouden. Geleidelijk veranderde de inhoud van talentmanagement. Er kwamen bijvoorbeeld individuele opleidingsbudgetten en programma's voor specifieke doelgroepen. Maar de context waarin talentmanagement plaatsvindt, verandert de laatste jaren in een hoger tempo dan voorheen. Hieronder de vijf belangrijkste ontwikkelingen waardoor talentmanagement in de huidige tijd beïnvloed wordt.

### 1. Medewerkers willen zelf de regie voeren

De verandering van een exclusieve benadering gericht op *high potentials* naar een meer inclusieve werkwijze waarin alle medewerkers worden betrokken, is volgens hoogleraar Jaap Paauwe van Tilburg University al jaren gaande<sup>3</sup>.

3 Blog Jaap Paauwe 'Effectief talentmanagement: lijnmanagers en de medewerker in charge!' ([www.raet.nl](http://www.raet.nl)).

Hij ziet een geleidelijke ontwikkeling waarbij een hybride benadering is ontstaan. Daarin zijn er nog wel aparte programma's voor de *high potentials* in wie toekomstige leiders of briljante technici worden gezien, maar is er vooral meer aandacht voor alle individuen binnen een organisatie. Een ontwikkeling die hij sterk toejuicht. Vanuit deze benadering hebben medewerkers een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid. De behoefte aan deze verantwoordelijkheid leeft ook sterk bij medewerkers, toonde de Raet HR Benchmark, 75 procent geeft aan zelf regie te willen voeren over hun ontwikkeling.



**75%**

van de medewerkers geeft aan zelf de regie te willen voeren over hun ontwikkeling.

Bron: Raet HR Benchmark

## 2. Waardering belangrijker dan salaris

Gemotiveerde, tevreden medewerkers zijn minder vaak ziek en presteren beter. Dat welzijn invloed heeft op prestaties is volgens onderzoeker Christina Meyers van Tilburg University ondertussen voldoende aangetoond<sup>4</sup>. Zij pleit voor een sterke-punten-benadering, een organisatieparadigma waarbij de afstemming tussen medewerker en werk gestart wordt vanuit de talenten en kwaliteiten die medewerkers hebben. In plaats van de focus te leggen op het verbeteren van zwakke punten<sup>5</sup>. Daarover later meer in deze whitepaper.

“Als we geen omgeving kunnen creëren die mensen aantrekt, gaan ze ergens anders heen.”

Josh Bersin

Geld (alleen) maakt medewerkers steeds minder gelukkig. Dat blijkt onder meer uit een survey in 2014 van de Boston Consulting Group en The Network<sup>6</sup>. Een vragenlijst onder ruim 200.000 mensen in 189 landen wees uit dat salaris op nummer acht staat van voorkeuren op het werk. Een uitstekende werk-privébalans en een fijne verstandhouding met baas en collega's vinden medewerkers tegenwoordig veel belangrijker. Maar bovenaan de lijst staat 'gewaardeerd worden voor je werk'.

4 Christina Meyers, *From Essence to Excellence: A strengths-based approach to talent management*. 2015, Gildeprint.

5 Blog Christina Meyers: 'Een positieve benadering van talentmanagement: focus op sterke punten' ([www.raet.nl](http://www.raet.nl)).

6 'Decoding Global Talent, survey door de Boston Consulting Group en The Network'. [Bcgperspectives.com](http://Bcgperspectives.com), oktober 2014.



## Geluksfactoren op het werk

1. Waardering voor je werk
2. Goede relatie met collega's
3. Goede werk-privé balans
4. Goede relatie met leidinggevenden
5. Financiële stabiliteit van werkgever
6. Opleidings- en carrièremogelijkheden
7. Baanzekerheid
8. Aantrekkelijk vast salaris
9. Inhoudelijk interessant werk
10. De waarden van de organisatie

Bron: Decoding Global Talent, survey door de Boston Consulting Group en The Network'.  
Bcgperspectives.com, oktober 2014.

Deze 'zachte' drijfveren van medewerkers vereisen duidelijk andere verleidingen om talenten aan te trekken en te behouden, dan alleen het vooruitzicht van een carrière en een riant salaris. Josh Bersin, oprichter van Bersin by Deloitte, stelt dat we moeten leren om medewerkers te behandelen als mensen met eigen wensen en drijfveren. Organisaties moeten meer aan *people management* doen zodat mensen betrokken bij hun werk zijn en simpelweg bij de organisatie willen blijven omdat hun eigen behoeften goed passen bij het werk dat ze doen<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Josh Bersin, 'Why People Management is replacing Talent Management'. Joshbersin.com, januari 2015.

Bersin: “Als we geen omgeving kunnen creëren die mensen aantrekt, gaan ze ergens anders heen. Daarom zijn er nieuwe tools nodig waarmee we menselijke drijfveren beter begrijpen, retentie makkelijker kunnen analyseren en voorspellen, en het risico van vertrek slimmer kunnen managen. Dat zijn momenteel de belangrijkste issues in HR.”

### **3. Verder flexibiliserende arbeidsmarkt**

Werk wordt in toenemende mate onafhankelijk van tijd en plaats. En mensen en organisaties beginnen zich ook zo te gedragen op de arbeidsmarkt. Er komen steeds meer zzp'ers die hun talenten en vaardigheden flexibel aanbieden. Ook organisaties zoeken vaker zelf online naar freelancers met het juiste talent voor een specifieke klus.

“We moeten naar een klimaat toe waarbij de ontwikkeling van alle medewerkers rondom een organisatie wordt gestimuleerd. Met de HR-manager als facilitator.”

Hoogleraar Jaap Paauwe

Met de toename van flexibele arbeidsrelaties ontstaan er veel organisaties met een gefragmenteerd personeelsbestand. Hoogleraar Jaap Paauwe ziet daarom graag dat HR zich ook over de talentontwikkeling ontfermt van mensen die niet als werknemer te boek staan, maar wel met het centrale product of dienst te maken hebben. Zo creëert HR een flexibele loyale groep met vaste krachten en freelancers. Paauwe: “We moeten naar een klimaat toe waarbij de ontwikkeling van talenten van alle betrokken mensen rondom de organisatie wordt gestimuleerd. Met de HR-manager als facilitator.”

#### **4. Veel langer doorwerken**

Het nieuwe pensioensysteem noopt ook tot een andere kijk op talentmanagement. Bij veel organisaties beperkt het budget voor talentontwikkeling zich tot 40-, maximaal 50-jarigen. Terwijl werknemers tegenwoordig tot hun 67e moeten doorwerken.

Het gebrek aan talentmanagement na de leeftijd van 50 jaar resulteert in een veel te lange periode zonder opleiding en aandacht. Deze 50-plussers vergeten zo dat ze goed zijn in wat ze doen en onderbenutting ligt op de loer. Met een sterke punten-beleid, trainingen, coaching en eventueel persoonlijke aanpassingen, kunt u van deze groep gemotiveerde en loyale medewerkers maken. Daarbij voorkomt u mogelijk ook dat deze mensen voortijdig arbeidsongeschikt worden.

#### **5. Einde van statische structuren**

De wereld beweegt steeds meer met de snelheid van een Formule 1-bolide. Levenscycli van producten en diensten worden korter. Klanten willen ieder jaar iets nieuws. Organisaties lopen tegen de grenzen van hun vaak statische structuren aan. De werkelijkheid is moeilijk bij te benen want de nieuwe wereld vraagt om steeds snellere reactietijden.

De meeste werknemers komen uit een tijd van vaste functies die zij langzaam hebben zien veranderen. Daardoor kloppen veel functiebeschrijvingen in de praktijk alleen nog op papier.

De problemen in organisaties anno 2016 vragen elke dag om wisselende teams die problemen vanuit talent en expertise oplossen: vandaag ben je projectdeelnemer voor een bouwproject en volgende week geef je functioneel leiding aan zes mensen rondom een nieuw beleidsplan.

Organisaties kunnen daarom hun werk steeds minder organiseren vanuit langzame en statische parameters zoals 'vaardigheid'. Het is veel logischer en nuttiger om werk meer rondom 'talent' te organiseren. Als iemand ergens talent voor heeft, kan hij via internet en andere netwerken razendsnel voldoende kennis en vaardigheid verkrijgen om mee te draaien in een nieuwe werksituatie. Bovenstaande ontwikkelingen leiden ertoe dat HR op een andere manier moet gaan kijken naar talentmanagement.

## Wat verandert er op het gebied van talentmanagement?

- Van het idee van statisch organiseren en levenslange carrières naar een continue flexibele afstemming tussen de mens (en zijn talenten) en projecten/opdrachten. Talent wordt onafhankelijk van tijd en plaats.
- Van de focus op ‘alleskunnende’, ingewikkelde en geïntegreerde HR-tools naar eenvoudig te gebruiken online tools om het werk en de ontwikkeling van mensen effectiever en plezieriger maken.
- Van een focus op alleen *high potentials* naar het ontplooiën van ieders talenten.
- Van het richten op het verbeteren van competenties die niet goed ontwikkeld zijn naar een sterke-punten-benadering gericht op het identificeren van talenten.
- Van organisaties die alleen gericht zijn op ‘controle’ naar organisaties met klimaat van openheid en eigen verantwoordelijkheid.
- Van het aantrekken van talent met mooie salarissen naar het scheppen van een omgeving waar talenten zich thuis voelen en gemotiveerd zijn.
- Van een focus op vaste werknemers naar een talentmanagementstrategie voor alle mensen die van waarde zijn voor de organisatie, ook flexibele krachten en zzp'ers.

## Hoofdstuk 2

### **Een andere kijk op talentmanagement: met sterke punten de toekomst in**

Er valt een wereld te veroveren voor HR bij een andere aanpak, met een strategie gericht op de aanwezige talenten van alle medewerkers en met meer aandacht voor de mens achter de medewerker. Het Amerikaans adviesbureau Gallup nam 22 organisaties met in totaal 1,2 miljoen medewerkers onder de loep.

Voor de onderzochte organisaties en teams stond het versterken van de bestaande talenten van medewerkers voorop. In vergelijking met een groep organisaties en teams die niet of nauwelijks talentgericht werkten, presteerden de talentgeoriënteerde groepen beduidend beter. Zo nam de winst 14 tot 29 procent toe, de medewerkersbetrokkenheid groeide 9 tot 15 procent, het verloop nam sterk af en ook was er sprake van een sterke afname van veiligheidsincidenten (22 tot 59 procent). Een positieve kijk, het versterken van talenten in plaats van het werken aan zwakke punten, levert dus niet alleen een gelukkigere medewerker op, het is ook nog eens goed voor het bedrijfsresultaat.

## Onderzoeksresultaten Gallup (2016)

Organisaties die zich richten op het versterken van talenten van alle medewerkers bereikten:

10 - 19%	toename in sales
14 - 29%	toename in winst
3 - 7%	toename in klanttevredenheid
9 - 15%	toename in medewerkersbetrokkenheid
0,06 - 0,16%	afname in verloop (in organisaties met laag verloop)
0,26 - 0,59%	afname in verloop (in organisaties met hoog verloop)
22 - 59%	minder veiligheidsincidenten

Bron: Brandon Rigoni, Ph.D and Jim Asplund, 'Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement'. Harvard Business Review, september 2016.

### Dialogoog tijdens beoordelingsgesprek

Bij beoordelingsgesprekken is die positieve insteek op dit moment meestal niet de leidraad. Doorgaans wordt de 'gap-benadering' gehanteerd, gericht op het zoveel mogelijk verminderen van ontbrekende competenties. Medewerkers zitten echter niet zo te wachten op dit soort functionerings- en beoordelingsgesprekken. Uit de Raet HR Benchmark blijkt zelfs dat 27 procent van de medewerkers hierin helemaal geen toegevoegde waarde ziet<sup>1</sup>. Opleiding, training, coaching en intervisie staan bovenaan het wensenlijstje van medewerkers, toonde ook het onderzoek van de Boston Consulting Group. Het kritische eenrichtingsverkeer van leidinggevende naar medewerker lijkt zo haar doel voorbij te schieten. Niet verwonderlijk dat in lijn met de ontwikkeling naar breder talentmanagement ook de dialoog met vooral aandacht voor sterke punten aan populariteit wint.

<sup>1</sup> Raet HR Benchmark 2016

## Meer zelfvertrouwen en gemotiveerder

Christina Meyers deed haar promotieonderzoek naar het effect van een sterke-punten-benadering, waarin men het werk organiseert vanuit talenten. Bedankjes en complimenten zijn dan aan de orde van de dag. Zij concludeerde dat werknemers hierdoor meer zelfvertrouwen krijgen en eerder geneigd zijn in hun eigen ontwikkeling te investeren. De benadering is gebaseerd op de positieve psychologie waarin de basis ligt in het focussen op de positieve dingen, en richt zich op de talenten van alle mensen, niet alleen op die van de *happy few*. “Want ieder mens heeft kwaliteiten. Vanuit zo’n perspectief verspil je heel veel talent wanneer je je maar op circa tien procent van de medewerkers richt,” aldus Meyers.

“Je verspilt heel veel talent wanneer je je maar op tien procent van de medewerkers richt.”

Christina Meyers

## Belangrijke rol lijnmanagers

De lijnmanagers vertolken een belangrijke rol in de ontwikkeling van medewerkers. Zij kunnen een sterke-punten-beleid op de werkvloer uitvoeren zelfs wanneer de bedrijfsstrategie daar niet op is gericht. Maar hoogleraar Paauwe acht het beter wanneer er een algeheel organisatiebeleid bestaat dat uitgaat van een sterke-punten-benadering.

Vanuit zo’n klimaat worden lijnmanagers verantwoordelijk voor het ontwikkelrendement van medewerkers. Zij worden vervolgens door bestuurders afgerekend op het aantal toptalenten dat zij aan de organisatie afleveren.



Paauwe stelt bijvoorbeeld dat het nuttig zou zijn om in een 360° feedbackgesprek aan alle medewerkers te vragen in welke mate de lijnmanager aandacht besteedt aan hun ontwikkeling.

De veranderingen vinden idealiter van bovenaf plaats, stelt Paauwe. De directie moet een sterke-punten-klimaat laten doorsijpelen tot in alle haarvaten van de organisatie en managers aanspreken op de ontwikkeling van hun medewerkers. Schort het aan goede resultaten, dan niet wegkijken en voortmodderen maar harde beslissingen nemen. HR kan daarbij een belangrijke rol spelen door het invoeringsproces te begeleiden en op te treden als specialist bij moeilijke vraagstukken.

### **Ook flexibele schil gebaat bij sterke- punten- benadering**

Het onderscheid tussen tijdelijke en vaste medewerkers is in 2020 verder vervaagd<sup>8</sup>. HR moet daarom naast facilitator ook steeds meer de makelaar worden tussen de organisatie enerzijds en anderzijds de medewerkers met hun talenten. Bij welke klus horen welke specifieke vaardigheden? En hebben we die binnenboord of gaan we zelf online op zoek in de groter wordende groep onafhankelijke talenten die aan verschillende projecten voor diverse opdrachtgevers werken?

Als HR deze makelaarsfunctie succesvol wil uitvoeren, moet de blik meer naar buiten worden gericht zodat er een externe talentpool opgebouwd kan worden. Aan de andere kant blijft het noodzakelijk om scherp zicht te hebben op al het talent dat al in de organisatie aanwezig is.

<sup>8</sup> Raet whitepaper: 'Tien tips om uw HR-afdeling 2020-proof te maken' ([www.raet.nl](http://www.raet.nl)).

## Hoofdstuk 3

### Tien succesfactoren voor effectief talentmanagement

Het omschakelen van een exclusieve benadering naar een inclusief beleid is een hele klus. Maar voor effectief en toekomstbestendig talentmanagement is het wel noodzakelijk om organisatiebreed energie te steken in de ontwikkeling van talent. Omdat gelukkige en betrokken medewerkers die beter gebruikmaken van hun talenten meer rendement uit zichzelf halen en daardoor ook een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de bedrijfsresultaten.

De noodzakelijkheid van inclusief talentmanagement wordt ook benadrukt door het feit dat er op deze dynamische arbeidsmarkt totaal geen duidelijkheid bestaat over welke talenten het meest nodig zijn over vijf tot tien jaar. Wanneer een organisatie voornamelijk investeert in een elitair clubje, bestaat de kans dat er veel tijd, geld en energie wordt gestoken in mensen die later toch niet de talenten blijken te hebben die nodig zijn op lange termijn.

Om talentmanagement in deze tijd te laten slagen, is er allereerst een andere manier van denken nodig, benadrukt Josh Bersin: “Als we werknemers beschouwen als ‘mensen’ of ‘consumenten’ (die altijd elders kunnen gaan), gaan we talentmanagement in een nieuw licht zien. Het is geen manier om HR-processen te integreren maar een serie van strategieën, programma’s, investeringen en beloftes die niet alleen de organisatie maar ook ieders leven, werk en carrière verbeteren.”

“Als we werknemers beschouwen als ‘mensen’ of ‘consumenten’, gaan we talentmanagement in een nieuw licht zien.”

Josh Bersin

Het bouwen van een organisatie die vergevingsgezind (iedereen mag fouten maken), transparant en ontwikkelingsgericht is, en toch mensen verantwoordelijk houdt, gaat niet van vandaag op morgen. Als ideaalbeeld ziet onderzoeker en universitair docent Christina Meyers een holistische sterke-punten-benadering, waarbij alle HR-onderdelen aansluiten bij de sterke punten. Als een paraplu boven de organisatie. “Die onderdelen versterken elkaar dan. Zo’n kloppend geheel nemen medewerkers ook waar. Zij zien dan dat bij hun organisatie iedereen gewaardeerd wordt op sterke punten,” schetst Meyers.

## Tien succesfactoren

Wat heeft u nodig voor de transitie van een talentmanagement-beleid bedoeld voor een selecte groep medewerkers, naar een strategie gericht op iedereen in uw organisatie? Hierbij tien factoren die bijdragen aan succesvol talentmanagement.



### 1. **Steun van de directie**

Krijg de directie mee in een nieuwe aanpak. Als de top van de organisatie achter een nieuw talentbeleid staat, is de slagingskans veel groter. Om dat te bewerkstelligen is het belangrijk aan te kunnen tonen wat de resultaten van inclusief talentmanagement zijn. Hiervoor kunt u de onderzoeksresultaten van Gallup en Christina Meyers (beschreven in deze whitepaper) goed gebruiken.



## 2. Een passende 'open' werkomgeving

Veel organisaties zijn te veel gefocust op kortetermijnresultaten, waardoor er weinig ruimte overblijft voor ontwikkeling. Creëer een 'open' bedrijfscultuur: een aantrekkelijke werkomgeving, ruimte voor ontwikkeling, learning on the job, coaching, goede beloningen en een cultuur van betrokkenheid.

## 3. Match tussen werk en talent

Ontwikkel de talenten die mensen al hebben en match dat met werkzaamheden. Zorg ervoor dat minimaal 80 procent van het dagelijkse werk van medewerkers bestaat uit werkzaamheden die aansluiten bij hun talenten. Op die manier blijven ze gemotiveerd en tevreden en dragen ze optimaal bij aan de organisatiedoelstellingen. Zoek andersom de juiste talenten in de organisatie bij een bepaald project.

## 4. Mensgerichte tools voor inzicht in talent

Het begint allemaal bij het verkrijgen van inzicht in talent. Daarvoor heeft u tools nodig die mensen gericht helpen. Tools zoals het TMA Talentenkompas van Raet zijn beschikbaar voor alle medewerkers in de organisatie. Deze software helpt om de dieperliggende talenten van medewerkers te ontdekken en die te koppelen aan werk. Dit maakt performancegesprekken effectiever, ontwikkelprogramma's beter afgestemd, medewerkers gemotiveerder en uiteindelijk uw organisatie succesvoller.



## 5. Focus op sterke punten en intrinsieke drijfveren

Richt u op passies en andere intrinsieke drijfveren en niet teveel op competenties van medewerkers. Zorg ervoor dat positieve psychologie toegepast wordt tijdens persoonlijke gesprekken over functioneren. Benadruk de sterke punten van een medewerker en maak samen plannen om die verder te ontwikkelen. Analyseer vanuit de talenten en motivatie van teamleden wat zij nodig hebben om beter te presteren. Dit kan bijvoorbeeld een andere manier van aansturing zijn of meer verantwoordelijkheid op specifieke gebieden. Hanteer daarnaast een flexibele werkverdeling om de zwakke punten van mensen zoveel mogelijk te omzeilen.

## 6. Actieve rol van lijnmanagers

Stel lijnmanagers in staat om het sterke-punten-beleid in de lijn door te voeren. Vaak is het lastig voor managers om te praten over het functioneren van medewerkers. Geef ze daarvoor de juiste tools, bijvoorbeeld het TMA Talentenkompas van Raet. Inzicht in talenten kan managers helpen om performancegesprekken op een positieve manier in te steken. HR kan daarnaast als businesspartner specialistische hulp bieden bij lastige vraagstukken.

## 7. Kloppende teams

Formeer teams van mensen die bij elkaar passen en verdeel de rollen op basis van de talenten die mensen hebben. Zelfs het simpelste project kan de mist in gaan wanneer blijkt dat werkzaamheden die bij een medewerker belegd zijn niet binnen het talent van deze medewerker liggen. Probeer het dan op te lossen door verantwoordelijkheden anders te verdelen.



## 8. Eigen verantwoordelijkheid

Maak mensen verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Stimuleer dat door medewerkers zelf input te laten leveren voor hun eigen ontwikkelplan. Bied hiertoe faciliteiten aan, zoals individuele opleidingsbudgetten en ruimte voor learning on the job. Maar spoor ook aan tot meedenken en investering van medewerkers zelf. Wanneer medewerkers gemotiveerd zijn om dat laatste te doen, is de kans groter dat ze hun eigen talenten verder ontplooien.

## 9. Samen beoordelen

Binnen de HR-gesprekscyclus zie je nog steeds vaak eenrichtingsverkeer. Laat beoordelingsgesprekken meer een dialoog zijn tussen manager en medewerker. Maak een vervolg op de beoordelingsgesprekken door prestaties, ontwikkeling en opleiding met elkaar te verbinden. Laat de medewerker zelf zijn visie geven en kom samen tot het beste plan.

## 10. Talentpool aanleggen

Start met het aanleggen van een talentpool waarbij u van alle interne en externe arbeidsrelaties registreert welke kwaliteiten en talenten deze mensen hebben. Op deze manier heeft u de juiste informatie ter beschikking die u kan helpen bij de zoektocht naar de geschikte mensen voor het oplossen van vraagstukken in de organisatie.

## Tot slot

Talentmanagement verschuift van een enge naar een brede benadering. Van het idee van statisch organiseren en levenslange carrières naar een continue flexibele afstemming tussen de mens (en zijn talenten) en projecten en opdrachten. Van een focus op alleen high potentials naar het identificeren en ontwikkelen van ieders talenten. Van ontwikkeling op verbeterpunten naar een sterke-punten-dialoog. Van het aantrekken van talent met mooie salarissen naar het scheppen van een omgeving waar mensen zich thuis voelen. Van het vizier op vaste werknemers naar alle mensen die van waarde zijn voor de organisatie. Van ingewikkelde HR-software naar eenvoudige en voor iedereen beschikbare tools om het werk en de ontwikkeling van mensen effectiever en plezieriger maken.

In deze nieuwe werkelijkheid is steeds meer behoefte aan gerichte tools voor het verkrijgen van inzicht in dieperliggende talenten van alle medewerkers en het afstemmen van werk op het individu. HR moet daarin faciliterend zijn, onder andere door de juiste tool beschikbaar te stellen. Een tool die inzicht geeft in talenten en het voor managers en medewerkers makkelijker maakt om hierover in gesprek te gaan. Een tool die voor iedereen beschikbaar is en helpt op een optimale manier ontwikkelplannen op te stellen en werk af te stemmen op datgene waar medewerkers energie van krijgen. Het TMA Talentenkompas van Raet is ontwikkeld om een antwoord te bieden op alle ontwikkelingen die nodig zijn in een nieuwe aanpak van talentmanagement.



## Talent Management van Raet



## TMA Talentenkompas: inzicht in de talenten van uw medewerkers

De Talent Management software van Raet is in samenwerking met TMA (Talent Motivatie Analyse) verrijkt met het TMA Talentenkompas. Een eenvoudige tool die managers en medewerkers kunnen gebruiken om inzicht te krijgen in hun talenten en de talenten binnen een team. Inzicht in de talenten van medewerkers maakt performancegesprekken effectiever, ontwikkelprogramma's beter, medewerkers gemotiveerder en organisaties succesvoller.

## Over Raet

Raet is gespecialiseerd in HR-cloudoplossingen en daaraan gerelateerde services. Onze oplossingen creëren eenvoud en eenheid en geven managers en HR-professionals bij meer dan 10.000 organisaties dagelijks controle over hun HR-zaken. We bieden 1,7 miljoen medewerkers altijd en overal de mogelijkheid om hun HR-zaken te regelen in één geïntegreerd systeem, vanaf elk gewenst device. Ook verzorgen we 1,3 miljoen uitkeringen per maand voor pensioenfondsen en verzekeraars.

Raet is sinds 1965 actief in Nederland en een opkomende speler op de internationale markt. Raet en haar ruim 1100 medewerkers opereren vanuit meer dan 14 landen wereldwijd, waaronder Nederland, Spanje, België, Peru, Chili en Argentinië.

Kijk voor meer informatie op: [www.raet.nl](http://www.raet.nl) of bel +31 (0)33 - 45 06 506.