

Whitepaper

De 6 stappen op weg naar Total Talent Management

- Hoe behoud je overzicht over iedereen die voor je
- organisatie werkt, ongeacht het contract? En hoe
- haal je daar het meeste profijt uit? De oplossing
- schuilt in: Total Talent Management. Dit zijn de 6
- stappen waarin je die heilige graal kunt bereiken.

Inhoudsopgave

Inleiding

Verscheidenheid, flexibiliteit en... overzicht?

Stap 1: Orde in de chaos

Misschien wel één van de belangrijkste

Stap 2: de Deep Dive

Een hogere medewerkertevredenheid

Stap 3: de strategische link

De link met de organisatiestrategie

Stap 4: het grote plan

Integrale afweging en langetermijnhorizon

Stap 5: de uitvoering

Het succes hangt altijd af van de uitvoering

Stap 6: de evaluatie

Het moment van de waarheid



De 6 stappen op weg naar Total Talent Management

Uitgever

ZiPconomy

Auteur

WVN Consultancy

Colofon



Voorwoord

Total Talent Management kan HR-experts, beleidsmakers en inkoopmanagers helpen sneller, effectiever en integraler te werken. Hoe werkt dat precies en hoe breng je het in de praktijk? Hoe komen al die verschillende mensen, werkwijzen en systemen bij elkaar? Met dit whitepaper helpen we je op weg.

De voordelen beginnen al bij de zoektocht naar een nieuwe kandidaat. De meeste organisaties denken nog in silo's en dat is zonde. Zoeken zij een projectmanager, dan schakelen ze automatisch de afdeling inhuur in. Pas als het lastig blijkt om iemand te vinden, kijken de managers een naar andere opties zoals een tijdelijk contract.

Dat kan sneller en efficiënter. Juist in deze krappe arbeidsmarkt is het goed om meteen al zoveel mogelijk opties open te houden. Uiteindelijk wil je gewoon snel de beste kandidaat en maakt het minder uit of die werkt als zelfstandige, via detachering of met een arbeidscontract.

Bij WVN Consultancy zien we dat Total Talent Management werkt, als het tenminste goed wordt geïmplementeerd. Gooi niet zomaar recruitment en inkoop op één hoop, ga zorgvuldig te werk. Begin in elk geval bij stap één en niet bij vijf, anders ben je aan het bouwen zonder een solide fundament.

Wim van Nieuwenhuizen
WVN Consultancy

Inleiding

Elke organisatie kent tegenwoordig een verscheidenheid aan medewerkers. Zzp'ers, uitzendkrachten, gedetacheerden, payrollers, nulurencontracten, oproepmedewerkers, stagiairs, personeel van geoutsourcete diensten, interim consultants, vaste medewerkers: vrijwel niemand die in een grote organisatie rondloopt, loopt daar nog rond op basis van hetzelfde contract. De fabriek van vroeger, waar iedereen 'gewoon' in dienst was, en een leven lang eens per jaar werd afgerekend op de gemaakte output, heeft plaatsgemaakt voor een netwerkorganisatie, die steeds flexibeler en steeds vaker op projectbasis zijn diensten levert. Met een dito flexibel personeelsbestand, van vaak wel tussen de 20 en 50 procent aan mensen zonder klassieke arbeidsovereenkomst. En dat aantal zet nog steeds door.

Dat klinkt mooi, die flexibiliteit. En dat is het natuurlijk ook. Maar met die flexibiliteit komt ook vaak onzekerheid, of in elk geval: onduidelijkheid. Want wie bewaart dan nog het overzicht? Wie weet in zo'n organisatie nog aan welke knoppen te draaien? Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat liefst 51 procent van de bedrijven niet precies weet hoeveel niet-permanente medewerkers voor hen aan het werk zijn. Managers huren bij die bedrijven zelf een zzp'er in, of ze bellen zelf een bureau. Of freelancers blijven bijvoorbeeld 'zomaar' langer rondlopen dan op voorhand was afgesproken. Zonder dat ook maar ergens een alarmbelletje afgaat. En niets wijst erop dat dat in Nederland anders zou zijn dan in Amerika.

Total Talent Management kan dan een oplossing zijn. In deze benadering kijk je naar het totale werk dat in de organisatie gedaan moet worden, en match je dat werk op de meest efficiënte manier met alle vormen van medewerkers die je kent of kunt inschakelen. In de praktijk blijkt dat echter zelden zo eenvoudig als het in theorie klinkt. Hoe bereik je die heilige graal van Total Talent Management? In 6 stappen, zo blijkt.

Stap 1: Orde in de chaos

De eerste stap is meteen misschien wel een van de belangrijkste. Want Total Talent Management maakt zijn vooral beloftes waar als het je overzicht biedt. En dat valt in de praktijk vaak nog niet mee.

Hoe van zo'n chaos in inhuurprocessen te komen tot één overzichtelijk systeem? 'Als je het uitlegt, lijkt het misschien allemaal heel logisch', zegt bijvoorbeeld Andy Headworth, wervingsconsultant bij het Britse Sirona. 'Maar als ik bij organisaties vraag naar de 'workforce mix', krijg ik meestal glazige blikken. Recruiters en hr-medewerkers weten vaak nog wel de omvang van het eigen medewerkersbestand te noemen, en kennen soms ook nog wel de namen van alle freelancers die direct voor hen werken, maar vraag je om meer dan dat, dan is het antwoord meestal: daar kom ik nog bij je op terug.'

Eigenlijk heel opmerkelijk. Want als je geen zicht hebt op de complete data van ál je medewerkers, wordt besluitvorming, forecasting en planning natuurlijk veel moeilijker, zo niet onhaalbaar.

En daar is het bij het idee van Total Talent Management net wel om te doen. Voordat iemand aangetrokken wordt is het goed in kaart te brengen wat de duur van de inzet moet zijn, wat het belang voor het bedrijf is en wat de frequentie is waarmee de expertise benodigd is. Op basis van die antwoorden kun je dan bewust een richting kiezen om de vacature in te vullen.

Het gaat daarbij om veel meer dan alleen de namen weten van wie bij je binnenkomt, en op welke contractbasis ze dat doen. Het gaat bijvoorbeeld ook om: hoeveel uren komen

ze bij je? Hoe is hun beoordeling geregeld? Wordt dat vastgelegd? Is dat voor iedereen inzichtelijk? Hoe houden we ze betrokken? Welke competenties hebben onze eigen mensen? Welke competenties kunnen we inhuren? En wie heeft welke ontwikkelpotentie? Wat zijn de karakters van de verschillende mensen? En hun ambities?

Holistische benadering

Total Talent Management is dus een complete, holistische benadering om een heel personeelsbestand, vast én flex, zo productief mogelijk te laten zijn, waarbij je de kosten beperkt en tegelijkertijd de service verbetert.

Het probleem is alleen: hoe meer je erbij haalt, hoe complexer het meestal wordt. Maar aan de andere kant ook: hoe meer strategisch voordeel er te halen valt. Het gaat er daarbij niet zozeer om marges te minimaliseren, maar juist om het beste resultaat te halen uit al het beschikbare talent.

Dat begint allemaal met het verzamelen van data. Administreer je niet over welke medewerkers je het hebt, of over hun vaardigheden of hun accreditatie, of van hoe lang ze in je organisatie aanwezig zijn,

en of je ze betaalt per uur of per prestatie, dan is de kans groot dat je de kwaliteiten van die mensen ook niet voldoende benut.

Schaarste aan inzicht

Als je het niet kunt zien, kun je het ook niet managen, luidt een oude wijsheid. Dus is het devies zoveel mogelijk data te verzamelen. En dan vooral gegevens die iets zeggen over de kwaliteit, efficiëntie, kosten en risico's die verbonden zijn aan medewerkers (oftewel: de QERC-data).

Als bedrijven klagen over schaarste aan talent, hebben ze het vaak niet over een gebrek aan talent, maar over: een gebrek aan inzicht. Flink kans dat de gezochte talenten namelijk wél aanwezig zijn in het flexibele aanbod.

Voor veel HR- en recruitmentafdelingen is gebrek aan tijd, middelen, expertise en technologie de reden om niet aan Total Talent Management te beginnen. Maar als ze het grotere plaatje zouden bekijken, hebben ze ineens veel meer kansen. Bedenk eens wat je zou kunnen doen als je alle gegevens van zowel de vaste als de flexibele medewerkers in één oplossing zou hebben... Dat geeft natuurlijk heel wat analysekansen.

Stap 2: de Deep Dive

Een hogere medewerkertevredenheid. Méér en betere managementinformatie. Beter gebruik van de kennis en kunde van iedereen die voor de organisatie aan de slag is. Minder risico's. Snellere doorlooptijden. En áltijd flinke financiële besparingen.

De voordelen van een integrale talentbenadering zijn legio. Als je iedereen op de meest optimale manier weet in te zetten, help je de organisatie vooruit, zo simpel is het eigenlijk. Of het nou om vast of flex gaat, om full- of parttime, om projecten of reguliere business, of om complexe taken versus routinewerk.

Dat klinkt natuurlijk mooi. Maar waarom zijn de succesvolle praktijkvoorbeelden dan nog zo schaars? Dat is omdat het in de praktijk niet meevalt om zover te komen.

In de eerste plaats is het in veel organisaties al heel moeilijk om tot volledig inzicht te komen. Hoeveel inhuur hebben we hier nou eigenlijk rondlopen? En hoe komen ze hier binnen? En welke talenten hebben onze eigen medewerkers allemaal? Zitten we daarmee wel op hun plek? Maar inzicht krijgen behelst natuurlijk meer dan alleen de aantallen. Het gaat dan ook om het kwalitatieve aspect van je Total Talent Management.

Denk aan vragen als: hoe huur je in? Welke afspraken met welke leveranciers zijn er? Ben je als organisatie aanbestedingsplichtig? En waar het gaat om je vaste medewerkers: wat doe je zelf? Wat heb je uitbesteed? Wie is verantwoordelijk voor employer branding en arbeidsmarktcommunicatie?

Vergeet de eigen medewerkers niet

Als het gaat om Total Talent Management, wordt – gek genoeg - één groep vaak vergeten. Dat zijn de eigen medewerkers. Er wordt volop aandacht besteed aan de voordeur, maar hoe is het eigenlijk in de organisatie zelf geregeld?

Zijn alle ambities van de eigen mensen bekend? Hoe staat het eigenlijk met de interne mobiliteit? Hoeveel vacatures worden ingevuld door mensen die al in de organisatie rondlopen? Als je daar oog voor hebt, kun je zorgen dat mensen zich kunnen blijven ontwikkelen.

Drie smaken

Kort gezegd zijn er dus drie smaken: inhuur, externe werving, of interne mobiliteit. En soms is het zaak alle 3 de strategieën tegelijk te benutten om tot het optimale resultaat te komen. In de praktijk wordt er nog zelden zo gewerkt. Sterker nog: er wordt nog vaak in hokjes gedacht. Inhuur via de afdeling inkoop, externe werving via recruitment, interne mobiliteit – als het al gebeurt – via de afdeling HR.

Maar als je het strategisch wilt aanpakken, dan is het zaak die 3 strategieën bij elkaar te brengen. Zodat je vóórdat je tot actie overgaat, kijkt wat de beste strategie is. Voor je eigen organisatie natuurlijk, maar ook gezien de snel veranderende arbeidsmarkt. Want niet elk talent dat je zoekt is nu zomaar te vinden.

En eigenlijk moet je het hele vraagstuk misschien nog wel iets breder beschouwen. Ook uitbesteding kun je bijvoorbeeld in je totaalafweging meenemen. Doe je zelf wat je het beste zelf kunt doen? Of zijn er partijen die de totale zorg voor een deel van je proces van je kunnen overnemen? En kunnen zij echt makkelijker aan de goede mensen voor de klus komen? Zo wordt Total Talent Management een veel groter vraagstuk dan alleen: hoe kom ik zo snel mogelijk aan zoveel mogelijk goede mensen? Het wordt eerder een strategische vraag: hoe richten we onze organisatie zo slim mogelijk in, voor vandaag en voor (over) morgen?

Stap 3: de strategische link

Zo komen we bijna als vanzelf bij stap 3: de link met de organisatiestrategie. Laten we daar beginnen met een voorbeeld. Jarenlang was de 'flexibele schil' bij ASML beroemd en een schoolvoorbeeld voor bijna elk bedrijf dat zijn workforce flexibel wilde houden. Bijna 1 op de 3 mensen die zich vorig jaar nog 's ochtends meldde bij de chipmachinemaker uit Veldhoven, deed dat zonder vast contract. Inmiddels is dat nog maar 1 op de 4, en verdere verlaging tot 1 op de 5 ligt in het verschiet.

De redenen van die groei in vaste contracten? Dat zijn er eigenlijk twee. Enerzijds: de war for talent, die dwingt om weer meer uit de kast te halen om talent te verleiden dan in het verleden. Vaker een vaste baan, dat hoort daar volgens ASML bij. En anderzijds: de inkomstenstroom wordt steeds beter voorspelbaar. Waar vroeger vaak enorme schommelingen voorkwamen in de omzet, is het bedrijf nu veel minder cyclisch geworden. Scenario's met grote vraaguitval liggen nu niet meer op de bestuurstafel. Medewerkers kunnen er (weer) een langdurig toekomstperspectief krijgen.

Organisatie- en talentstrategie beïnvloeden elkaar continu

Het voorbeeld van ASML laat zien hoe belangrijk het is om je talentstrategie te verbinden aan je totale organisatiestrategie. Beide beïnvloeden elkaar continu. Werk je in een zeer volatiele markt? Dan is het gevaarlijk veel vaste contracten uit te delen: wie weet stroomt volgend jaar de opdrachtenportefeuille leeg en heb je een lastig en kostbaar probleem. Maar is het in jouw branche wel gebruikelijk dat mensen zo'n vaste aanstelling hebben? Ja, dan zul je toch iets moeten bedenken dat hierop aansluit.

Organisaties zijn strategisch afhankelijk van de beste mensen met de juiste skills op het juiste moment – in de meest optimale vorm. Daarom is het voor de Total Talent Management-aanpak zaak om de organisatiestrategie erbij te pakken. Hoe ziet het plan voor de komende 5 tot 10 jaar er eigenlijk uit? Werk je in een sterk competitieve markt waar mensen – oneerbiedig gezegd – een commodity zijn? Of heb je juist te maken met een markt waar de kennis en kunde van het personeel de onderscheidende factor zijn?

Nu talent steeds strategischer van belang is voor organisaties en de vraag ernaar zowel kwalitatief als kwantitatief toeneemt zien we steeds meer blinding ontstaan in vraag naar zowel flexibel als vast personeel. Om een voorbeeld uit onze eigen praktijk te geven: wij werken zowel voor de profit- als de non-profitsector. In die laatste categorie werken we veel met hogescholen. Om daar een koppeling te maken met het beroepenveld waarin de studenten later terecht komen is de inzet van freelance docenten heel belangrijk. Eigenlijk zelfs: onmisbaar.

Toch beseffen lang niet alle hogescholen even goed het belang hiervan. Daar komen ze dan soms pas achter als het net even wat minder makkelijk loopt, als er bijvoorbeeld nauwelijks meer docenten te vinden zijn die freelance voor de klas willen staan. Dan is het niet zo dat je met één leverancier andere afspraken kunt maken. Want hier zie je bijvoorbeeld: dit is vaak een heel lastig te managen groep. Dan is de enige oplossing om heel strategisch te kijken naar vragen als: hoe heb ik het model neergezet? Hoe communiceer ik met die groep? Wat vinden ze belangrijk? En wat maakt het interessant om met ons te willen werken? En daar dan de goede acties bij te verzinnen.

Soms worden dan dingen ineens pijnlijk duidelijk. Maar het is wel noodzakelijk om te doen, als je beweert dat het de mensen zijn die in jouw organisatie het verschil maken.

Stap 4: het grote plan

In veel organisaties bestonden (of bestaan nog) voor verschillende oplossingen verschillende loketten. Het vaste personeelsbeleid loopt dan via HR, en de ingehuurde mensen bijvoorbeeld via de afdeling inkoop. Daardoor komt de integrale afweging nauwelijks tot stand. Laat staan dat er met een langetermijnhorizon wordt gewerkt.

De integratie van flex en vast in één Total Talent Solution kan dan helpen. Inzicht en data worden in steeds meer organisaties cruciaal, evenals meer efficiency, compliancy en risicoreductie. Zulke doelen bereik je alleen met een integrale afweging.

Noem het een strategic workforce planning, een total talent management plan, of een volledige resourceplanning; waar het steeds om gaat is dat je alle informatie in samenhang gaat bekijken, en dan beslist: hoe gaat het proces bij ons eruit zien? Wie mag de aanvraag doen? Hoe ziet zo'n aanvraag vervolgens eruit? En heel belangrijk: hoe gaan we dat technologisch ondersteunen? Komt er één systeem dat vast én flex administreert? En misschien zelfs óók de interne mobiliteit? Of houden we vast aan losse systemen, met al hun voor- en nadelen van dien?

Benoem een eigenaar

Minstens zo belangrijk is het om in de organisatie een eigenaar van het vraagstuk te benoemen. In de praktijk zie je dat nog niet vaak gebeuren, maar wil je het beleid borgen naar de toekomst toe, dan is het wel nodig iemand ervoor verantwoordelijk te maken, zo leert de ervaring. Je hebt immers ook iemand nodig die de organisatie meeneemt in deze integrale denkwijze. Iemand die de lijnen

voor vast en flexibel personeel bij elkaar kan brengen en die de organisatie daarin kan trainen en informeren.

Sarah Rickerd, auteur van het handboek 'What is Total Talent Management?', heeft het in dit verband over een 'holistische' benadering, waarbij je zonder restricties van regio of contractvorm kijkt naar welk talent het beste een bepaalde behoefte kan vervullen. Dat is niet voor elke organisatie interessant, zegt ze. 'Maar als je specifieke schaarste aan talent hebt, als je meer flexibiliteit nodig hebt in je projecten, of als je talentpool beperkt is, dan is het waarschijnlijk de juiste keuze om verder te kijken dan je standaard wervingspraktijk en nieuwe bronnen talent aan te boren.'

Alle loketjes in stand houden? Dat werkt niet

Alle loketjes in de organisatie in stand houden? Dat werkt niet. Een Total Talent Management-plan kan dan uitkomst bieden. En ja, daar hoort dus ook een systeem bij dat overzicht biedt, dat iedere betrokkene inzicht geeft, en dat het hele proces voor elke medewerker netjes afhandelt, of hij of zij nou (al langer) in dienst is of niet.

In het grote plan kun je opschrijven hoe je daarmee omgaat; zowel qua implementatie als qua fasering. Geen geringe klus, want het gaat meestal om een behoorlijke organisatieverandering.

En dan is het ook nog eens zaak om de buitenwereld goed bij je plan te betrekken. Het is iets dat vaak vergeten wordt, veranderplannen zijn vaak erg intern gericht. Maar wat vinden voorkeursleveranciers zelf eigenlijk ervan? En ook eventueel: wat vinden de betrokken zelfstandigen? Bij een

organisatie als Deliveroo weten ze daar tegenwoordig van mee te praten...

Centraal of decentraal, het eeuwige dilemma

Tenslotte kun je in zo'n plan ook opschrijven hoe je wilt omgaan met het eeuwige dilemma: centraal of decentraal? Het antwoord op die vraag heeft onder meer betrekking op je 'inhuurvolwassenheid'. Organisaties die net beginnen met Total Talent Management hebben nogal eens de neiging om het steeds centraler te organiseren. Daar wordt dan centraal het beleid gemaakt, het overzicht verzameld en de keuze voor de tooling gemaakt.

Maar als je het proces eenmaal (centraal) goed op orde hebt, komt er juist ook weer een fase dat de business het goed kan overnemen. Dan kan de hiring manager zelf beslissen welk talent wanneer en voor welk project het meest gewild is. En dan kan de business dus blijven doen waar het sterk in is.

Het is die fase van volwassenheid die je Total Talent Management-plan eigenlijk zou moeten beogen: een integrale benadering die én de business én de medewerker ondersteunt, zodat elk talent het meest tot zijn recht komt.

Stap 5: de uitvoering

The proof of the pudding is always in the eating. Dus je kunt nog zo'n mooi plan hebben om aan Total Talent Management te doen, het succes hangt nog altijd af van de uitvoering. Hoe voorkom je dat het daar misloopt? Hoe zorg je dat de voorgespiegelde besparingen ook worden waargemaakt? Heeft HR werkelijk de regie in handen gekregen, of proberen afdelingsmanagers nog steeds hun eigen plan te trekken zodat het gezamenlijke dashboard uiteindelijk maar weinig voorstelt? Is er werkelijk draagvlak in de hele organisatie gecreëerd?

Een tiental van de voornaamste valkuilen uitgelicht

#1. Het als opdracht aan de lijnmanager presenteren

Het succes van een Total Talent Management-aanpak staat of valt de lijnmanager, weet je hem of haar de voordelen voldoende duidelijk te maken? Presenteer het als iets dat hij of zij 'moet doen', en je kunt er bijna vanuit gaan dat je de verwachte resultaten niet zult bereiken. Maar weet je alle lijnmanagers mee te krijgen, dan is het een heel ander verhaal.

Schets hen dus het vooruitzicht van een goed, transparant en overzichtelijk proces, waarbij al hun behoeftes te vervullen zijn, en je zult zeer waarschijnlijk op hun medewerking kunnen rekenen. Maar denk vooral niet dat ze in één keer overtuigd zijn; goede, continue communicatie is meestal hard nodig.

#2.

Onvoldoende data genereren

Total Talent Management draait erom contractvormen, type medewerkers, kosten, kwaliteiten, snelheid van beschikbaarheid en hiring costs goed integraal af te wegen. Zulke afwegingen kun je natuurlijk alleen maar maken als je de juiste data hebt. Daarbij gaat het niet alleen om harde data: over hoeveel mensen hebben we het? Wat kosten zij?

Het gaat ook om zogeheten 'zachtere data'. Wat zijn de kwaliteiten van de mensen? Wat kunnen ze minder? Welke profielen zijn waar nodig? Het gaat met andere woorden om meer dan alleen een 'rooster vullen'. Bij een totaalaanpak gaat het er daarentegen vooral om de juiste mensen op de juiste tijd op de juiste plek te krijgen. Ongeacht de contractvorm. Maar daarvoor heb je dus wel véél data nodig. Niet zozeer Big Data overigens. Maar wel: mensen zo goed mogelijk kennen.

#3.

Geen competenties in kaart brengen

Zo komen we meteen op de derde grote valkuil van een Total Talent Management-aanpak. In veel organisaties verwordt zo'n benadering tot een 'headcount': hoeveel formatie hebben we beschikbaar? En hoeveel moeten we (dus) inhuren?

En dat terwijl de ideale aanpak het vraagstuk omdraait. Het zou moeten uitgaan van de talenten van mensen, en de gevraagde competenties voor een bepaalde opdracht. Die twee zou je op elkaar moeten leggen voor de goede match. Dat sluit aan bij wat recruitmentgoeroe Kevin Wheeler onlangs zei, toen hij zei dat we minder in 'jobs' moeten denken, maar meer in 'skills'. Maar daarvoor is het dus wel nodig die skills in kaart te hebben. Van je mensen die al bij je werken, maar ook van degenen die je al hebt ingehuurd. Of die je overweegt in te huren.

#4.

Alleen sturen op kosten

Een andere valkuil in de praktijk hangt daar weer direct mee samen. Als je een Total Talent Management-aanpak beschouwt als een manier om te besparen, mis je waarschijnlijk het punt. Een besparing is een zéér waarschijnlijk resultaat, maar het zou in eerste instantie moeten gaan om het talent van mensen, en hoe je dat in jouw organisatie het best tot zijn recht kunt laten komen. Als je dat als uitgangspunt neemt, bereik je in de praktijk meestal meer dan als je alleen maar op kosten van externen stuurt.

#5.

Mensen naar hun contractvorm behandelen

Dat iemand slechts tijdelijk aan je organisatie verbonden is, wil nog niet zeggen dat je ze minder moet behandelen dan je vaste medewerkers. Waarom zou je ze bijvoorbeeld niet uitnodigen op de borrels die je organiseert?

Als je veel onderscheid maakt tussen wat je 'vaste medewerkers' mogen en krijgen, en anderzijds de positie van je flexibele medewerkers, krijg je dat mensen zich daarnaar ook gaan gedragen. Dat is meestal geen goed idee. Als je daarentegen uitgaat van het doel dat gehaald moet worden, dan is iedere medewerker om dat doel te halen gelijk.

Een aantal jaar geleden werd er vaak gesproken over een 'flexibele schil', alsof het iets was wat om een bepaalde organisatie heen zweefde. Bij een Total Talent Management-aanpak is er geen sprake van een schil, maar maken flexibele arbeidskrachten net zo goed deel uit van de strategie als de vaste mensen.

#6. Geen onboarding- en exitbeleid hebben
Een succesvolle aanpak van Total Talent Management houdt rekening met hoe je het meest uit je medewerkers haalt, op welke manier ze ook bijdragen aan je organisatie. Dat betekent dus dat je mensen niet zomaar in het diepe gooit, want daar worden ze meestal heel ongelukkig van. Het betekent dus ook dat je mensen niet zomaar laat vertrekken, maar altijd vraagt naar hun ervaringen. Dat vinden ze zelf fijn, maar je kunt er zelf ook alleen maar van leren.

#7. Ontwikkeling vergeten
Als je talent wil managen, is dat geen statisch gebeuren. Neem dus niet alleen de behoefte van de organisatie en de lijnmanagers als uitgangspunt, maar kijk ook altijd hoe je mensen kunt bijstaan in hun ontwikkeling. Welke vaardigheden hebben ze nu al? Welke zouden ze nog kunnen ontwikkelen? Hoe ga je hen daarbij helpen? En hoe maak je na verloop van tijd inzichtelijk dat ze die vaardigheden ook daadwerkelijk hebben ontwikkeld? En – belangrijke vraag: hoe leg je dat dan weer vast, zodat je ook in het vervolg de betrokkene weer iets kunt laten doen dat in zijn of haar interessesfeer ligt?

#8. Je vooral richten op high potentials
Total Talent Management gaat – zoals de naam al aangeeft – om een integrale benadering. Daarbij is het dus zaak niet alleen te letten op iedereen die officieel benoemd is tot high potential, maar zoveel mogelijk op de hele organisatie. Dat kan dus ook over de grens zijn, of juist voor de lager ingeschaalden in de organisatie of voor de uitzendkrachten. Kennen we hun competenties voldoende? Kun je hen ook anders inzetten? Is het misschien mogelijk het werk in zijn geheel uit te besteden? Het zijn allemaal vragen die in de eerste stappen aan de orde moeten zijn geweest, maar die in de fase van de uitvoering hun krachtproef beleven.

#9. Geen tooling gebruiken
Zelfs in een kleine organisatie is een succesvolle Total Talent Management-aanpak bijna ondenkbaar met alleen ‘een Excelletje’. Er is gelukkig ook steeds meer (betaalbare) tooling in de markt die je inzicht kan geven in vaardigheden van mensen, die de vraag vanuit de organisatie kan stroomlijnen en die ervoor kan zorgen dat je een goed overzicht krijgt van zowel input als output, oftewel: hoeveel uren je wie waarvoor inzet en wat dat oplevert.

#10. Denken het alleen af te kunnen
Het succes van een Total Talent Management-aanpak staat of valt – net als veel andere projecten – met de kwaliteit van de uitvoering. In de praktijk is gebleken dat het een project is dat weinig HR-afdelingen in staat zijn volledig zelfstandig tot een succes te maken. Daarvoor krijgen ze ook (aanvankelijk) te vaak te maken met interne weerstand. Advies van buiten is daarbij vaak onontbeerlijk, al is het alleen maar omdat ‘vreemde ogen dwingen’ en advies van buiten ook vaak voor nieuwe inzichten kan zorgen.

Stap 6: de evaluatie

Het lijkt een vanzelfsprekende stap, en niemand zal ontkennen dat hij nodig is. Toch is het een stap die weinig organisaties zetten. De finale stap van een Total Talent Management-aanpak is níet de invoer van een systeem. Het is níet het moment waarop alle inhurende managers erin getraind worden om hun ingehuurde uren netjes te verantwoorden. Het is ook níet het moment dat het nieuwe beleid – al dan niet feestelijk – aan de organisatie wordt gepresenteerd.

Het moment van de waarheid is juist enige tijd later, als de eerste kinderziektes zijn herkend. Als inhurende managers voor het eerst wat klachten laten horen. Of als er onvermoede uitdagingen opduiken. Dán is het moment om te laten zien dat je nieuwe aanpak flexibel genoeg is om zich continu te kunnen aanpassen, zónder de voordelen ervan uit het oog te verliezen. Hoe zorg je voor zo'n systeem van continue feedback?

Systeem van continue feedback

- #1.** **Kies vooraf de momenten**
Evaluatie is een punt wat bij de afronding van een project vaak wordt genoemd, maar in de praktijk snel raakt ondergesneeuwd. Zorg dus dat je vóór afronding niet alleen bespreekt dát je gaat evalueren, maar vooral ook hóé. Wanneer? En met wie? En welke punten ga je behandelen? Alleen als je dat vooraf helder hebt, voorkom je dat het een ad-hoc litanie aan klachten wordt.

#2.

Zorg voor een lerend systeem

Probeer de evaluatie zo helder mogelijk te maken met data uit het systeem. Om hoeveel uren gaat het? Wat is de verhouding vast/flex nu? En over welke kwaliteiten van mensen hebben we het precies? Als hiring managers hun taak naar behoren vervullen, ontstaat een steeds rijkere database, op waarvan dashboarding en beter gefundeerde beslissingen makkelijker te maken zijn.

#3.

Check en evalueer de doelen

Welke KPI's zijn vooraf afgesproken? Zijn die voldoende meetbaar? Meten we wat we willen meten? Probeer hier niet alleen te denken aan kostenbesparing, maar ook vooral in termen van: is de kwaliteit van de output voldoende op orde? Is een scenario denkbaar waarmee dezelfde doelen kunnen worden bereikt, maar dan beter of goedkoper? Hoe brengen we de kwaliteiten van de betrokken mensen (nog beter) in kaart? Probeer dus niet alleen oog te hebben op de output voor de organisatie, maar ook voor de ontwikkeling van de betrokken medewerkers, in dienst of niet. Hebben zij hun leerdoelen op orde? En worden die doelen gehaald met de activiteit waarvoor je hun medewerking vraagt?

#4.

Werk projectmatig

Het onderscheid tussen tijdelijke en vaste medewerkers vervaagt steeds verder. Voor de lijnmanagers én voor de HR-organisatie betekent dat dat ze steeds meer een 'makelaar' worden tussen enerzijds de doelen van de organisatie, en anderzijds de doelen van de medewerkers, ongeacht de relatie waarmee ze met de organisatie verbonden zijn. Juist in een projectenorganisatie is het belangrijker dan ooit de gewenste activiteit en het juiste talent aan elkaar te koppelen. Maar een projectorganisatie heeft nog een voordeel: er is een natuurlijk moment van reflectie, van terugkijken, van het beoordelen van de vordering. Waar had het beter gekund? Hoe

#5.

Bouw een in- en externe talentendatabase

De toekomst is aan die organisaties die het beste het talent in en rondom hun organisatie weten te benutten. Dat betekent dat je dat talent wel moet kennen en onderkennen. En dus niet alleen hun námen, maar echt kennen. Wat brengen mensen al mee? Wat zijn hun competenties, maar ook hun leerdoelen, hun wensen, hun drijfveren, hun persoonlijke eigenschappen en karakter?

Wie kiest voor een aanpak van Total Talent Management, heeft hier meestal de grootste uitdaging. Want intern is er mogelijk nog wel een systeem van competentie management, en worden misschien keurig de resultaten van de jaargesprekken vastgelegd. Maar hoe toegankelijk is dat systeem? En hoe actueel? En vooral ook de vraag: hoe is de verslaglegging van het talent van búiten de organisatie? Is dat 'van horen zeggen', of zorg je dat je na elk afgerond project de kwaliteiten van mensen verwerkt in je database? Een interne én externe talentendatabase is zeker nog een zeldzaamheid in Nederland. Maar het gaat in de toekomst wel zeker het verschil maken. Zeker als je als organisatie erin slaagt deze database actueel en goed gevuld te houden.

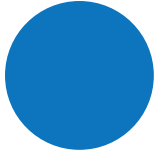
Wettelijk is het – zelfs met het oog op de AVG – best mogelijk, het is vaak eerder het werk dat het in de weg staat. Maar wie zo'n database weet aan te leggen én weet bij te houden, kan er ook zeker veel plezier aan beleven.

#6.

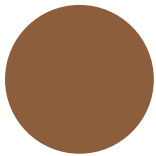
Evalueer ook de manier van leiding geven

Een aanpak van Total Talent Management is niet alleen een uitdaging voor de betrokken in- en externe medewerkers, het betekent ook veel voor de manier van leidinggeven in de organisatie. De hiring manager kan meer op zijn bordje krijgen, of zal in elk geval een andere aanpak moeten kiezen. Kijk in de evaluatie ook of die manier al voldoende is ingedaald. Freelancers verdienen een andere aansturing dan vaste medewerkers. Is de hiring manager capabel genoeg om die andere aansturing ook te geven? Vinden er voldoende positieve performance-gesprekken plaats, ook met mensen die flexibel aan de organisatie verbonden zijn? Nog breder gezegd: hoe weet de organisatie de TTM-aanpak ook daadwerkelijk te ondersteunen en er een succes van te maken? Het gaat om veel meer dan een inhuurvraagstuk, het gaat om een fundamenteel organisatievraagstuk. Daar hoort het evalueren van de eigen organisatie dus nadrukkelijk bij.

Alleen door ook continu kritisch naar je eigen organisatie te kijken, komt het beloofde doel van Total Talent Management dichterbij: de aanpak waarbij elk talent, ongeacht de contractvorm, ten volle wordt benut om zowel zichzelf als de organisatie vooruit te helpen.



WVN Consultancy is onafhankelijk expert voor de inhuur van externen. Voor onze klanten is het inzetten van flexibel personeel van strategisch belang maar ontbreekt het vaak aan grip op het inhuurproces. Wij lossen complexe vraagstukken op een eenvoudige manier op, waardoor uw organisatie zijn grip behoudt op inhuur.



Wij helpen onze klanten met vraagstukken op het gebied van compliance, procesinrichting en optimalisatie, automatisering, het opzetten of uitbesteden van flexcenters en interim-inzet op specifieke rollen. Samen met strategisch partner Buyflex kan WVN Consultancy oplossingen bieden voor alle deelgebieden van externe arbeid.



Deze whitepaper is tot stand gekomen in samenwerking met het redactieteam van Zipconomy.

