

Applicaties voor talentmanagement

Wat kan HRD daar mee?

In deze reportage bespreken we de mogelijkheden van software ter ondersteuning van talentmanagement. Daarbij kijken we specifiek naar de toepassingsmogelijkheden voor HRD'ers.

Tekst José Keurentjes & Marlo Kengen

Talentmanagement staat volop in de belangstelling. Een algemeen aanvaarde definitie ontbreekt (Visser, 2009), al kunnen we ons goed vinden in de formulering van de ASTD (p. 8, 2009): '...a strategic approach to leading people by building culture, engagement, capability, and capacity through integrated talent acquisition, development, and deployment processes that are aligned to business goals.' Deze definitie wordt visueel weergegeven in figuur 1. De ASTD stelt hierbij dat talent gelijk is aan human capital.



Figuur 1. ASTD-model voor talentmanagement

Automatisering binnen HRM is geen nieuw verschijnsel. Vernieuwend is wel het gebruik van integrale software die het gehele HR-proces - en specifiek het proces van talentmanagement - ondersteunt. In deze reportage kijken we met een HRD-bril naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van applicaties voor talentmanagement. Daarvoor nemen we de producten van Cezanne Software als voorbeeld. Andere leveranciers zijn bijvoorbeeld StepStone, SuccessFactors, Talent Excellence en Job Partners.

Voor deze reportage hebben we gesproken met Roland Reffelrath, zelfstandig HR-IT consultant en Remko Verheul, senior corporate human resources manager bij Swarovski. Deze organisatie heeft onlangs Cezanne geïmplementeerd. Ten slotte hebben we Lidewey van der Sluis geïnterviewd. Zij is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Opmerkelijk is overigens dat het lastig bleek om organisaties te vinden die voor deze reportage wilden spreken over hun ervaringen met software voor talentmanagement. In deze tijden van crisis wilde men liever niet in de publiciteit komen met talentmanagementinitiatieven.

Aan de slag met applicaties voor talentmanagement

De oorsprong van systemen voor talentmanagement ligt in management development (MD). Steeds vaker is ook het ondersteunen van performance management reden om met zo'n systeem te gaan werken. MD blijft echter voor veel organisaties het startpunt bij implementatie. Zij zetten de applicaties in eerste instantie in ter ondersteuning van het in kaart brengen, volgen en ontwikkelen van toptalenten in het kader van successieplanning. Voordat een organisatie echter met successieplanning aan de slag kan, moeten *basisgegevens* bekend zijn

en gestandaardiseerd worden voor de hele organisatie (zie kader). Denk hierbij aan potentieelinschattingen, beoordelingscores, overplaatsingen et cetera (Pisters & Reffeltrath, 2009).

Deze basisgegevens zijn noodzakelijk voor kwalitatief goede output uit het systeem. Roland Reffeltrath geeft aan dat de software organisaties kan helpen om de harde kant van HR op orde te krijgen. Zijn overtuiging is dat een organisatie eerst de cijfermatige of harde kant van HR op orde moet hebben, voordat zij aan de zachte kant kan werken. Hij stelt: 'Alles wat je zacht wilt doen, moet je eerst vanuit de harde kant benaderen. Als je dat doet kun je strategisch gaan sturen op basis van betrouwbare en zinvolle gegevens.' Kijk bijvoorbeeld naar een kengetal als diversiteit. Een percentage alleen geeft weinig zinvolle informatie. Voor HR en voor het management wordt deze informatie pas echt bruikbaar als er ook een trend zichtbaar wordt. Je gaat van kengetallen naar stuurgetallen. Dan kun je strategische keuzes maken op basis van harde gegevens en vervolgens zachte interventies doen.

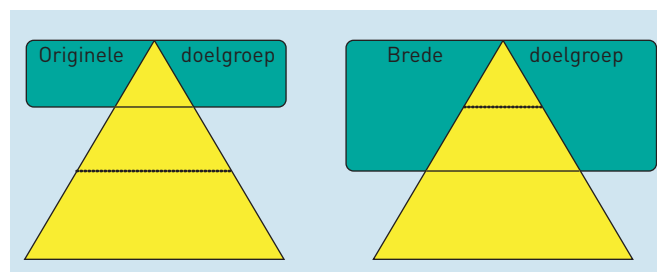
Implementatie van applicaties voor talentmanagement

1. Basisgegevens op orde krijgen
2. Successieplanning
3. Carrièreplanning
4. Opleiding en ontwikkeling

Roland Reffeltrath: 'Vanuit de directie gezien is *successieplanning* doorgaans het belangrijkste onderdeel van talentmanagement. Een systeem kan hier veel overzicht brengen. Een systeem kan bijvoorbeeld laten zien dat een medewerker "kroonprins" is voor zeven cruciale posities in de organisatie, of dat je voor bepaalde cruciale posities juist geen interne kandidaten voor opvolging hebt.'

Bovendien kan een systeem talenten vinden op onverwachte plekken in de organisatie. Je kunt binnen het systeem zoeken naar alle medewerkers met specifieke competenties, rollen of ervaringen. Bij consequent gebruik van het systeem verbreed en objectiveer je benoemingen binnen de organisatie. Wellicht vind je andere talenten dan diegenen die doorgaans al in beeld zijn voor promoties of speciale taken. Roland Reffeltrath: 'Als je één keer per jaar een "verborgen talent" uit je systeem haalt, ben je al spekkoper. Ik verwacht bovendien dat organisaties hier op termijn meer verantwoording over moeten gaan afleggen, bijvoorbeeld aan aandeelhouders. Dit systeem kan daar bij helpen.' Lidewey van de Sluis relativeert dit: 'Op topniveau blijkt politiek een te belangrijke rol te spelen. Daar geldt het zogenaamde arenamodel.'

Successieplanning wordt in eerste instantie vaak ingezet voor een kleine bovenlaag van de organisatie, of voor de high potentials. Als je het systeem echter breder inzet – voor een grotere groep professionals in een organisatie – dan kun je een veel bredere groep potentiële talenten zichtbaar maken en ont-



Figuur 2. Doelgroepen voor een talentmanagementsysteem

wikkelen. In figuur 2 wordt dit weergegeven. Deze minder zichtbare groep heb je als organisatie minstens zo hard nodig. Doelgroep voor Cezanne is volgens Roland Reffeltrath dan ook 'professionals', of in meer algemene termen: 'iedereen die zich blijvend ontwikkelt'. Hiermee wordt het systeem uit de MD-sfeer gehaald.

Na successieplanning volgt vrijwel altijd de stap van *carrièreplanning*. Hier verschuift de focus van de organisatie naar de individuele medewerker. Individuele medewerkers bespreken met hun leidinggevende mogelijke vervolgfuncties. In het systeem kunnen hiervoor carrièrepaden worden vastgelegd, bijvoorbeeld de meest logische 'route' van junior controller naar CFO. Carrièrepaden zijn echter niet per definitie verticale groeipaden. Ook horizontale, verbredende routes zijn mogelijk. De applicatie biedt slechts de huls, de organisatie kiest vervolgens de best passende invulling.

Hierna kan de volgende stap gezet worden: het stroomlijnen van de *ontwikkeling* van individuen en groepen. Hier ligt bij uitstek een rol voor de HRD'er. Dat kan bijvoorbeeld door carrièrepaden aan te vullen met opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Naast opleidingen en trainingen kun je ook vormen van informeel leren vastleggen, bijvoorbeeld werkervaringsplekken en action learning. Alle activiteiten moeten wel concreet benoemd worden.

Ook is een POP of IDP (Individual Development Plan) opgenomen. Binnen het systeem worden manager en medewerker als het ware vanzelf aangemoedigd om ontwikkelactiviteiten rechtstreeks te koppelen aan behoeften die voortkomen uit het performance management proces. Iedere ontwikkelactiviteit wordt namelijk direct gekoppeld aan een 'need'. Die 'need' kan voortkomen uit een behoefte aan verbetering van competenties voor de huidige of toekomstige functie, eisen die aan bepaalde (toekomstige) posities worden gesteld of uit aandachtspunten uit assessments. Het systeem biedt onder andere persoonlijke SWOT-analyses en competentiemetingen.

Het integreren van leer- en ontwikkelmogelijkheden met voorgaande stappen blijkt in de praktijk lang niet altijd te gebeuren. Roland Reffeltrath: 'Het blijkt vaak te complex te zijn.' Wij denken dat het ook te maken heeft met schotten binnen organisaties. MD start met successieplanning, vervolgens kan HRM er mee verder voor performance management en ten slotte kan HRD de ontwikkelmogelijkheden toevoegen. Dit wordt beves- »

tigd door de ASTD (2009), die aangeeft dat veel processen die bijdragen aan talentmanagement in silo's plaatsvinden, en daardoor niet maximaal bijdragen aan een écht strategische en integrale aanpak van talentmanagement.

Voor welke organisaties?

Roland Reffeltrath: 'Bij iedere klant kijk je naar wat er nodig is. Iedere organisatie maakt zijn eigen pakket, met successieplanning als basis. Meestal heeft een organisatie al andere HR-pakketten in gebruik. Die kun je integreren, maar dat adviseer ik lang niet altijd. De invulling van het systeem is in iedere organisatie anders. Iedere organisatie kiest een eigen insteek: competenties, rollen of combinaties daarvan.'

Wanneer moet een organisatie nu een dergelijk systeem overwegen? Het antwoord van Roland Reffeltrath is eenvoudig: 'Als je het niet meer uit je hoofd kunt. Dat betekent in de praktijk dat je een groep van ongeveer 100 talenten intensief wilt monitoren.' Klanten van Cezanne zijn veelal grote, internationale organisaties met stevige MD-programma's. Toch is Cezanne ook goed bruikbaar binnen andere organisaties. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een (kleinere) organisatie met een grote groep professionals. Lidewey van der Sluis vult aan dat je dit soort systemen bij uitstek kunt gebruiken als je te maken hebt met meerdere landen, divisies en locaties. Kortom: 'als je overzicht nodig hebt'.

Vanuit de directie gezien is successieplanning doorgaans het belangrijkste onderdeel van talentmanagement

Cezanne in de praktijk

Swarovski is zo'n organisatie. Swarovski is wereldwijd marktleider in precisie geslepen kristal. De onderneming is een volledig autonoom familiebedrijf. Swarovski kristal wordt innovatief en creatief toegepast in mode, sieraden, interieur en verlichting. Wereldwijd telt het bedrijf zo'n 22.000 medewerkers, is actief in 120 landen en heeft in zo'n 50 landen een eigen winkel- en verkooporganisatie. Er werken ongeveer 60 HR-managers en men heeft behoefte aan overzicht. Drie jaar geleden is Swarovski begonnen met een brede integrale discussie over strategisch personeelsmanagement. Daaruit zijn verschillende initiatieven voortgekomen, bijvoorbeeld een platform voor de interne arbeidsmarkt, een systematiek voor performance management en successieplanning voor de top 1000 van Swarovski. Ter ondersteuning van de successieplanning gebruikte men in eerste instantie een Acces-database, maar dat bleek niet toereikend. Vorig jaar is daarom besloten over te gaan tot implementatie van Cezanne. Remko Verheul: 'Ik wil met deze implementatie vooral meer "awareness" onder managers creëren door zaken transparant te maken. Ik kan straks met duidelijke gegevens in gesprek gaan met managers

over de ontwikkeling van mensen.' De sterke rapportagemogelijkheden blijken hier dus een cruciale functie te hebben. Ze stellen HR in staat om in gesprek te gaan met managers over ontwikkeling, performance en potentieel.

In het planmatige implementatietraject is veel ruimte voor inbreng van verschillende betrokkenen. In zogenaamde 'iteration sessions' verzamelt Remko Verheul feedback op de corporate visie op talentmanagement en de bijpassende inrichting van het systeem. Op die manier wordt het systeem echt op maat voor de organisatie, en wordt tegelijkertijd gewerkt aan het draagvlak. Met lijnmanagers en HR wil hij vooral in discussie over performance en potential, als de basis van hun concept. 'Als je mensen aan de hand van deze twee variabelen gaat meten, krijg je helder in welke mensen je investeert voor leiderschapsontwikkeling en in welke mensen je investeert voor professionele ontwikkeling voor een goede employability. Het uitwerken van deze twee begrippen blijkt een intensieve klus: Wat betekent nu potential in onze organisatie?'

TNT is verder met het gebruik van Cezanne. De organisatie is nu bijvoorbeeld in staat om binnen een paar minuten een overzicht te krijgen van alle medewerkers die internationaal mobiel zijn, consistent 'goed' beoordeeld zijn in de afgelopen drie jaar en 'promotable' zijn. Zo'n overzicht maakt internationale carrièreplanning en diversiteitbeleid mogelijk (Pisters & Reffeltrath, 2009).

Strategie als basis

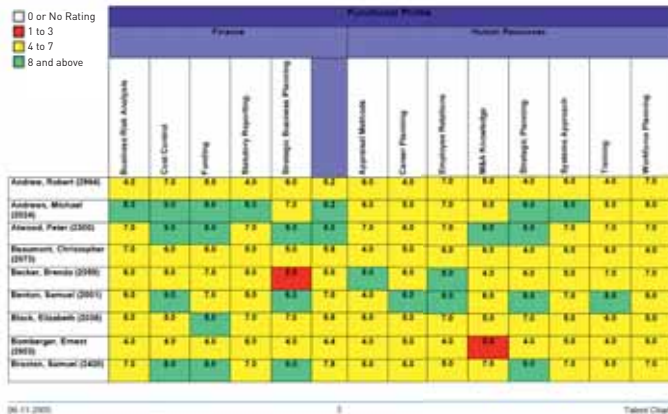
Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat talentmanagement strategische meerwaarde moet hebben. Lidewey van der Sluis formuleert dit als volgt. 'De kernvraag is: welke mensen met welke talenten en competenties heb je nodig om je strategische doelstellingen te behalen? Pas in een veel later stadium is de vraag aan de orde: welk systeem ondersteunt ons daarbij?' Remko Verheul drukt dit als volgt uit: 'Je eigen concept helder hebben is *key*.'

Ook Roland Reffeltrath geeft aan dat het gebruik van Cezanne altijd gebaseerd is op de strategische vraag: Welke medewerkers heb je over twee jaar nodig? Welke behoeften liggen er? Hoe moeten medewerkers zich verder ontwikkelen? Performance management is het kader. 'De organisatie moet ervan doorspekt zijn', geeft hij aan. 'Performance management is zowel hard - welke concrete resultaten ga je behalen - als zacht - wat heb je nodig en wat wil je?'

Lidewey van der Sluis vult aan: 'Ik geloof in systemen die zich richten op performance management. Talentmanagement is namelijk uiteindelijk gericht op het verhogen van de arbeidsproductiviteit in de organisatie. Performance management ligt daarmee in het verlengde van talentmanagement. De nieuwe economie, het nieuwe werken en de nieuwe professional vraagt om een koppeling tussen deze twee processen.'

Mogelijkheden voor HRD'ers

De stap naar HRD is snel gemaakt. Ook bij HRD is het uitgangspunt: wat wil de organisatie bereiken en welke ontwikkeling



Figuur 3. Voorbeeldrapportage Cezanne

van medewerkers is hiervoor nodig? Software kan hierbij concreet de volgende meerwaarde bieden.

De software genereert overzichtelijke, visueel sterke rapportages voor het signaleren en analyseren van ontwikkelbehoeften. Hiermee kun je met het management in gesprek gaan over de ontwikkeling van de medewerkers. In één oogopslag kan een rapportage duidelijk maken welke competenties per medewerker, team of organisatiebreed extra aandacht nodig hebben (zie voorbeeld in figuur 3). Hiermee helpt de software bij het meer zichtbaar en meetbaar maken van de toegevoegde waarde van HRD en HRM.

Het systeem geeft systematisch en visueel ontwikkeltrajecten weer. Hierin kunnen alle mogelijke leervormen opgenomen worden. De ontwikkeltrajecten zijn direct te koppelen aan functies, rollen of loopbaanpaden, en zijn daarmee ingebed in het performance management proces. Daarmee kun je de samenhang bevorderen tussen HRD-, HRM- en MD-activiteiten. Dit kan een meer strategische aanpak van talentmanagement bevorderen.

Ook kun je als HRD het proces van performance management monitoren. Als HRD'er kun je digitaal volgen hoe het gaat met het performance management of het invullen van POP's. Zijn medewerkers en managers met elkaar in gesprek of moet de HRD'er hier een extra impuls aan geven? Ook kan gedurende het jaar gevolgd worden of de voorgenomen acties uit POP's daadwerkelijk worden uitgevoerd. Mogelijk kan de integrale aanpak van het systeem ook leiden tot een betere kwaliteit van POP's, door de directe samenhang met het performance management proces, een rechtstreekse koppeling met eisen van huidige of toekomstige functies en eventuele resultaten van assessments.

Een systeem is behulpzaam bij het bevorderen van (interne) mobiliteit. Lidewey van der Sluis geeft aan dat de behoefte aan mobiliteit groter wordt, ook intern. Met mobiliteit kun je talenten in je hele organisatie (ontwikkel)kansen geven en behouden. Hierdoor kun je competenties en kwaliteiten optimaal inzetten.

Dit alles klinkt misschien te mooi om waar te zijn. Lidewey

van der Sluis zegt hierover: 'Of een digitaal systeem toegevoegde waarde heeft, hangt ervan af wat je er mee doet.' Haar overtuiging is dat het in de kenniseconomie gaat om concrete output, niet om het vastleggen van gegevens die daar niets mee te maken hebben. Alles valt of staat dus met de invulling die een organisatie aan het systeem geeft. Hiervoor is gedegen kennis van de business nodig. Op basis daarvan moet je als organisatie allereerst een eigen concept of visie op talentmanagement vormen en de applicatie op basis daarvan bouwen. De ASTD (p. 4, 2009) formuleert het als volgt: 'And while technology-based performance management systems provide means to track and measure talent management efforts, they can't compensate for lack of a coordinated strategy.' De verleiding bestaat om veel vast te leggen in paden, routes en systemen. Alles is immers digitaal te verbinden. De vraag is hoe ver je daarin wilt en kunt gaan. Lidewey van der Sluis zegt hierover: 'Niet alles is in systemen te vangen. Elektronica kan de mens niet vervangen. Een gesprekje met een leidinggevende bij de koffieautomaat is ook waardevol.'

Afrondend kunnen we zeggen dat software voor talentmanagement ondersteunend kan zijn voor de HRD'er. Enerzijds voor het goed monitoren van gegevens, anderzijds kan het de strategische meerwaarde van opleiding- en ontwikkelingsinspanningen concreetiseren en aantonen. De software op zich moet niet leidend zijn. Dat wordt ook zichtbaar in het model van de ASTD (figuur 1). Niet in alle velden is software relevant. De uitdaging voor de HRD'er bij talentmanagement is het kijken vanuit een bredere blik: het gaat niet alleen over opleiding en training, maar ook over het creëren van een omgeving en cultuur waarin talent ruimte krijgt en optimaal benut kan worden. ■

Literatuur

- ASTD (2009). **The new face of talent management**. Geraadpleegd op 11 juni 2009 via <http://www.astd.org/NR/rdonlyres/AC467C24-98B2-4613-8A95-1086C7E3044D/0/010917TalentMgmtWP5.pdf>
- Pisters, F. & R. Ruffeltrath (2009). Met één druk op de knop inzicht in de successie planning: informatietechnologie ondersteunt strategisch MD bij TNT. **Tijdschrift voor Management Development**, 17 (2), pp. 10-15.
- Visser, R. (2009). Trends in talentmanagement: wetenschap en praktijk. **Develo**, 5 (1), pp.14-26.

Trefwoorden: **Talentmanagement • Talentmanagementsystemen • Management development • Performance management**



Drs. José Keurentjes is sinds februari 2009 HR-adviseur aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Daarvoor was zij werkzaam als hoofddocent bij het instituut Opleidingskunde, Training and Human Development van de HAN. E-mail: jose.keurentjes@han.nl



Drs. Marlo Kengen is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Zij is werkzaam bij het instituut Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast is zij actief binnen de expertisegroep 'Leren in veranderende organisaties' van lector Gertjan Schuilting. E-mail: marlo.kengen@han.nl