

‘Mijn visie op de arbeidsmarkt en talentmanagement’

geschreven door: Annemieke Schildmeijer 01-05-2015

De afgelopen vier jaren heb ik mij ondergedompeld in het vak HRM. Nu het einde van mijn schoolcarrière inzicht is, zal ik een keuze moeten gaan maken over mijn toekomst. Ga ik solliciteren of kies ik ervoor om nog door te leren? Het maken van keuzes hoort bij het leven. Om de juiste beslissingen te nemen moet je zicht hebben op het gehele plaatje. Tijdens mijn **onderzoek** in het laatste jaar heb ik onderzocht hoe de rolverdeling tussen de HR en lijnmanager is vormgegeven bij talentmanagement. Door dit onderzoek heb ik inzicht gekregen in de diverse ontwikkelingen bij de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de HR. In dit artikel vertel ik hier in het kort iets over en wat hierop mijn visie is.

HRM als strategic partner

Zolang er werknemers zijn, zal HRM ook belangrijke functie vervullen binnen organisaties. De rollen van HR zijn wel langzaam aan het veranderen. Uit het onderzoek van Biemans (2013), is voortgekomen dat het beeld van de HR-functie niet eenduidig is en dat de rol van HRM steeds meer gaat variëren tussen de vier rollen van Ulrich. Dit betekent dat in elke organisatie de invulling van de rol van HRM verschillend is. Bijvoorbeeld: in organisatie A heeft de HR voornamelijk een administratieve rol en in de organisatie B, vervullen ze de rol van strategic partner.

De HR-functie zijn alle actoren die activiteiten in een organisatie ondernemen om arbeidsrelaties zo te reguleren dat ze productief zijn, voor beide partijen evenwichtig zijn en voldoen aan maatschappelijke normen en verwachtingen. Actoren die onder de HR functie vallen zijn o.a.: de HR-afdeling, topmanagement, het lijnmanagement en de HR-specialisten. De HR-functie omvat dus meer actoren dan alleen de HR-afdelingen. Ook het top, - en lijnmanagement nemen steeds meer activiteiten voor hun rekening. De HR-afdeling is dan een afdeling waar vaak specialisten zijn ondergebracht **die een deel** van de activiteiten zelf uitvoeren (denk aan administratieve en ondersteunende werkzaamheden), deels andere uitvoerders van adviezen voorzien of samen met hen als partner een deel van de HR-activiteiten vormgeven.

Waar voorheen de afdeling HR veelal de rol van administratief expert en employee champion vervulde, is deze aan het verschuiven naar een meer strategische rol. Er wordt verlangd dat de HR ook toegevoegde waarde brengt. De rollen, taken en verantwoordelijkheden die behoren bij administratief expert en employee champion, komen steeds vaker in het takenpakket van de lijnmanager te liggen o.a. door de snelle opeenvolging van technologische ontwikkelingen. Een belangrijke taak hierbij is het maken van een koppeling tussen de strategie(doelstellingen) en HRM. Door rekening te houden met de strategie houd je ook rekening met de toekomst, wat noodzakelijk is om te overleven als organisatie in een continue veranderende organisatiecontext.

Als toekomstig HR-professional zal ik hier rekening mee moeten houden. Uit het onderzoek van Biemans (ontwikkelingen in de HRM-rol lijnmanager en HR-afdeling, 2013), is naar voren gekomen dat organisaties meer aandacht willen voor de ontwikkeling van medewerkers. Daarvoor zijn de volgende dingen nodig: zicht op het primaire proces - zicht op de organisatiecontext: wat speelt er en welke ontwikkelingen zijn er te verwachten? – zicht op de talenten: welke talenten hebben we nu en welke talenten hebben we in de toekomst nodig? Bij het maken van een koppeling tussen de strategie en de (talentvolle) medewerkers, ligt de sleutel tot succes...

talentmanagement

In een maatschappij waar organisaties consequent onderhevig zijn aan veranderingen in de organisatiecontext, zijn medewerkers vaak de enige consequente factor binnen de organisatie. De kwaliteit van de medewerkers hebben grote invloed op het concurrentievoordeel van organisaties. Het tijdig aantrekken, opleiden en beoordelen van medewerkers, is van cruciaal belang om als organisatie te overleven. De afgelopen vijf maanden heb ik vanuit het Lectoraat HRM en persoonlijk ondernemerschap onderzoek gedaan naar de rolverdeling tussen HRM en het lijnmanagement bij talentmanagement. Door diverse enquêtes en interviews met lijnmanagers, HR-professionals en HR-leidinggevende, te hebben afgenomen bij de organisaties KPMG, Tata Steel en Detailresult Group,

Uit onderzoek van het Global Human Trends onderzoek van Doillette, zijn meer dan 2500 organisaties en HR-managers geïnterviewd met de vraag of talentmanagement meerwaarde biedt voor organisaties, 72% van de respondenten denkt van wel. Daarnaast wordt door 75% van de ondervraagde, het aantrekken van nieuw talent als prioriteit gezien.

Uit een ander onderzoek, van organisatieadviesbureau Hay Group, denkt 45% van de 188 HR-professionals dat bedrijven niet succesvol zijn in het aantrekken van talent. (RAET, 2014)

Ook de organisaties, KPMG, Tata Steel en Detailresult Group erkennen de meerwaarde van talentmanagement. Gedurende dit onderzoek ben ik meer gaan nadenken over: *organisaties, medewerkers, wel/niet talenten*. Wat voor mij helder is geworden, is dat talentmanagement binnen een organisatie absoluut een must is, maar heb ook oog voor de overige (niet talent gemarkeerde) medewerkers. In mijn hockeycarrière vertelde mijn coach altijd: 'zonder de waterdragers, haal je de eindstreep niet'. Dit geldt natuurlijk ook voor organisaties. Talenten zijn belangrijk en bieden organisaties iets extra's. Maar als er geen stabiele basis bestaande uit goed functionerende werknemers binnen de organisatie aanwezig is, kunnen de talentvolle werknemers niet floreren.

Als beginnend HR-professional zal het op dit moment lastig worden om meteen een baan te vinden. Organisaties willen medewerkers met werkervaring, vaak ook voor de startersfuncties. Tijdens mijn opleiding en mijn afstudeeronderzoek heb ik geleerd dat het belangrijk dat je plezier heb in je werk. Ik weet dat ik tot minimaal mijn 68 levensjaar zal moeten werken, wat voor mij nog meer benadrukt dat je moet doen waar je plezier in hebt!



Bronnen:

RAET. (2014). *Tips & Tricks voor effectief talentmanagement*. N.B.: RAET. Opgehaald van Raet: <http://www.raet.nl/nl-nl/mediatheek/whitepapers/download-whitepaper-succesvol-talentmanagement/>

Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol lijnmanager en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 22-50.