

ORGANISATIE X'S GOT TALENT

Een onderzoek naar de vormgeving van talentmanagement

Loïs van de Leijgraaf

Hoe kan **TALENTMANAGEMENT**
binnen **ORGANISATIE X** worden
vormgegeven?

Naam auteur
Studentennummer
Naam klas

Loïs van de Leijgraaf
1087803
HRM4B

Datum van schrijven
Naam onderwijsinstelling
Naam opleiding
Naam module
Afstudeerbegeleider
Bedrijfsbegeleider
Opdrachtgever
Afstudeerperiode
Versie

3 juni 2019
Hogeschool Leiden
Human Resource Management
HRHt14-18 Afstudeeropdracht
Hendrik Jan Bot
Anoniem, Manager Personeelszaken
ORGANISATIE X
11 februari 2019 – 3 juni 2019
1^e versie (geanonimiseerd)



Voorwoord

Voor je ligt de scriptie 'ORGANISATIE X's got talent, een onderzoek naar de vormgeving van talentmanagement' die ik ter afsluiting van de studie Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden heb mogen schrijven. Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek waar ik de afgelopen vier maanden, in opdracht van ORGANISATIE X, met volle toewijding aan heb gewerkt.

Eerder tijdens mijn studie mocht ik mij met drie anderen al verdiepen in deze organisatie voor een onderzoek naar 'zelforganiserende teams'. Aangezien dit smaakte naar meer, zowel voor mij als voor ORGANISATIE X, wilde ik graag binnen deze kinderopvangorganisatie ook mijn afstudeeronderzoek uitvoeren.

Na een eerder stageonderzoek over het aantrekken van medewerkers werd mij duidelijk hoe belangrijk het óók is om je huidige personeel te waarderen. Het leek mij daarom leerzaam om mij in een vervolgonderzoek juist te focussen op behoud van medewerkers. Mede dankzij deze ervaring ben ik medewerkers steeds meer gaan zien als de bron van een organisatie, waardoor ik ervoor pleit dat organisaties het beste uit hun personeel zouden moeten halen. Het beste uit iets te halen, zie ik ook terug bij mezelf. Tijdens het gedreven uitvoeren van dit vorige stageonderzoek zei mijn docent tegen mij: "Het is nog niet je scriptie hè..." Logischerwijs ben ik dan ook vanuit brede interesse, enthousiasme en nieuwsgierigheid 'mijn scriptie' gestart.

Wil je als organisatie het beste uit je medewerkers halen? Dan is er wat mij betreft geen betere manier dan hun talenten op te sporen en in te zetten. ORGANISATIE X heeft sinds 2017 meerdere projecten uitgewerkt onder de naam 'ORGANISATIE X gaat voor GOUD'. De wens is om talentmanagement een essentieel onderdeel binnen deze projecten te laten zijn. Het is een eer dat ik de eerste bouwstenen heb mogen leggen om ORGANISATIE X in de toekomst een organisatie te laten zijn waar talenten tot hun recht mogen komen.

Om mijn scriptie te kunnen voltooien, werd ik enorm gestimuleerd door twee betrokken experts: mijn begeleiders. Manager PZ, door jouw enthousiasme, drive, vertrouwen en al je feedback heb je mij enorm geholpen om op het juiste pad te blijven en de beren die ik daarop zo nu en dan zag uit de weg te slaan. Dank daarvoor, ik had mijn geen betere begeleider kunnen wensen.

Daarnaast trof ik het met mijn begeleider vanuit de Hogeschool Leiden. Hendrik Jan, gedurende mijn onderzoek heb ik gemerkt dat je enorm toegewijd bent. Door jouw adviezen, eerlijkheid en kritische blik heb je mij continu scherp weten te houden en mij op weg geholpen, dank je wel!

Tot slot wil ik mijn directe omgeving bedanken voor alle steun waardoor ik mijn hoofd 'koel' bleef houden. Bas in het bijzonder, voor alle hulp die je op talloze manieren gaf. Ook alle betrokkenen die op welke wijze dan ook een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek, bedankt!

Hopelijk word je bij het lezen van deze scriptie net zo enthousiast als elke betrokkene en of kinderopvangorganisatie die ik omtrent talentmanagement heb gesproken.

Veel leesplezier!

Loïs van de Leijgraaf,
3 juni 2019

Managementsamenvatting

ORGANISATIE X bevindt zich in een dynamische omgeving waarin de wereld in een hoog tempo verandert. De vraag naar Kinderopvang groeit, er is sprake van een krappe arbeidsmarkt en de nieuwe wetgeving IKK brengt meer en strengere eisen met zich mee. De Kinderopvangbranche krijgt hierdoor steeds meer te maken met zelfsturing, meer specialisatie en de wens om klantgerichter te werken (Laarman, Brink, Noordzij & Joldersma, 2017).

Om oog op de toekomst te houden en zo goed mogelijk in te spelen op alle ontwikkelingen is ORGANISATIE X genooddaakt om haar eigen identiteit zo goed mogelijk uit te dragen. In het zogenoemde traject 'ORGANISATIE X gaat voor GOUD' wil zij 'samen', de kernwaarde binnen ORGANISATIE X, werken aan vier strategische doelstellingen. Het uitgangspunt in dit traject is een toekomstgerichte organisatie creëren met zelforganiserende teams en efficiënte processen. In het verlengde van deze nieuwe manier van organiseren, is er binnen ORGANISATIE X de noodzaak ontstaan tot sturen vanuit en op basis van de talenten van haar pedagogisch medewerkers. Momenteel is het voor ORGANISATIE X onvoldoende inzichtelijk welke talenten er zijn en hoe ze daarop kan sturen. Hierdoor kan deze nieuwe manier van organiseren niet optimaal worden ingezet en kan ORGANISATIE X geen maximaal gebruikmaken van haar menselijk kapitaal. Met behulp van talentmanagement wil ORGANISATIE X hier verandering in brengen om samen met haar medewerkers wendbaar te blijven in deze bewegelijke tijden. Om erachter te komen welke stappen ORGANISATIE X moet zetten om de vormgeving van talentmanagement te realiseren, is er hiervoor een onderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: ***"Hoe kan talentmanagement binnen ORGANISATIE X worden vormgegeven?"***

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren, is er begonnen met een vooronderzoek en een literatuuronderzoek. Aan de hand van deze informatie zijn er via interviews, een enquête en een focusgroep bij 78 medewerkers binnen ORGANISATIE X de nodige gegevens verzameld. De betrokken partijen bestonden uit de pedagogisch medewerkers: de primaire doelgroep en de clustermanagers, een regiomanager en Manager Personeelszaken: de secundaire doelgroep. Om het praktijkonderzoek in te vullen, stonden de volgende factoren uit het literatuuronderzoek centraal: strategie, verantwoordelijkheden, persoonlijke factoren, cultuur, faciliteiten, leiderschap en het psychologische contract. De belangrijkste bevindingen en wensen zijn gebaseerd op enkele kernelementen binnen deze factoren.

Om talentmanagement te kunnen vormgeven, wordt uit de onderzoeksresultaten helder dat er binnen ORGANISATIE X uitdagingen liggen op de volgende punten: weinig tijd en ruimte om talenten te ontdekken en in te zetten, onvoldoende stimulans om te mogen leren en ontwikkelen, minimale structurele persoonlijke aandacht en gebrekkige communicatie. Bij de vormgeving van talentmanagement zal de basis moeten liggen bij persoonlijke aandacht. Verder blijkt uit de resultaten dat de ideale situatie van talent management een levende en lerende organisatie is waarbinnen er wordt gestuurd op ieders talent.

Er wordt aanbevolen om talentmanagement gestructureerd vorm te geven en te laten beginnen bij het scherp stellen van een duidelijke visie, plannen en realistische verwachtingen. Ondanks dat er in het verleden veel gestrande plannen zijn geweest, is er momenteel sprake van een groeiend vertrouwen. Voor de invulling van talentmanagement binnen ORGANISATIE X is er behoefte aan talentmanagementactiviteiten, zoals opleidingen en cursussen, interne coaching, persoonlijke (ontwikkel) gesprekken, een talentenscan en het ontwikkelen van een talentenpool. Om het proces van talentmanagement te ontwikkelen, ligt de taak bij Personeelszaken. De uitvoering ligt bij de clustermanagers. De primaire verantwoordelijkheid bij het daadwerkelijk laten ontwikkelen van de talenten, ligt bij de medewerkers zelf. Het waarborgen van Talentmanagement wordt als een gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien. De volgende fases en daarbij acties moeten plaatsvinden.

1. **Analyseren:** het bepalen van de focus en strategie middels het opzetten van een projectteam en het in kaart brengen van gewenste talenten.
2. **Ontwerpen en ontwikkelen van het beleid:** het aanstellen van ambassadeurs genaamd 'de ORGANISATIE X-goudzoekers' en de werkomgeving voorbereiden, zoals het bevorderen van een leer en groei cultuur en het optimaliseren van de werkprocessen.
3. **Implementatie en integratie:** het verspreiden van talentenscans, talentgesprekken organiseren, inzetten van talentgericht coachen en het ontwikkelen van een talentenpool. Uit de enquêteresultaten blijkt dat alle respondenten verwachten dat talentmanagement bij zal dragen aan het werkplezier. Dit is een positief teken dat ORGANISATIE X met de aanbevolen stappen, mits zij dit verantwoord doet, daadwerkelijk 'goud' kan gaan pakken.

Inhoudsopgave

Het hoofdocument loopt van pagina 7 t/m pagina 46 (40 pagina's in totaal).

VOORWOORD	2
MANAGEMENTSAMENVATTING	3
BEGRIPPEN- EN AFKORTINGENLIJST	6
1. INLEIDING	7
2. SITUATIESCHETS	8
2.1. ORGANISATIE OMSCHRIJVING	8
2.2. AANLEIDING VRAAGSTUK	9
2.3. WAARDE TALENTMANAGEMENT	13
3. PROBLEEMFORMULERING	13
3.1. ANALYSE VRAAGSTUK.....	13
3.2. DOELSTELLING	14
3.3. HOOFDVRAAG	14
3.4. DEELVRAGEN	14
3.5. DOELGROEP.....	14
3.6. AFBAKENING	15
4. THEORETISCH KADER	15
4.1. TALENT, TALENTMANAGEMENT EN TALENTMANAGEMENTACTIVITEITEN	15
4.2. SUCCESVOL REALISEREN VAN TALENTMANAGEMENT	19
4.3. BEST PRACTICES	22
4.4. SAMENVATTING.....	24
5. METHODOLOGIE	25
5.1. ONTWERP EN TYPE ONDERZOEK	25
5.2. DATAVERZAMELING	25
6. RESULTATEN	29
6.1. HOE WORDEN DE VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOL TALENTMANAGEMENT BINNEN ORGANISATIE X ERVAREN?	29
6.2. WAT IS ER VOOR NODIG OM TALENTMANAGEMENT SUCCESVOL TE REALISEREN?	33
6.3. WAT IS DE GEWENSTE SITUATIE OP HET GEBIED VAN TALENTMANAGEMENT BIJ ORGANISATIE X?	34
7. CONCLUSIES	37
7.1. TALENT, TALENTMANAGEMENT EN TALENTMANAGEMENTACTIVITEITEN	37
7.2. TALENTMANAGEMENT VOORWAARDES.....	37
7.3. IDEALE SITUATIE VAN TALENTMANAGEMENT	38
7.4. VORMGEVING TALENTMANAGEMENT	39
8. DISCUSSIE	39
8.1. TOTSTANDKOMING ONDERZOEK.....	39
8.2. ONDERZOEKSPROCES	40
8.3. WAARDE VAN HET ONDERZOEK	41
9. AANBEVELINGEN	41
9.1. FOCUS EN STRATEGIE BEPALEN	41
9.2. TEAM 'DE ORGANISATIE X-GOUDZOEKERS' OPZETTEN	42
9.3. VOORBEREIDEN WERKOMGEVING.....	42
9.4. TALENTEN IN BEELD KRIJGEN - TALENTGESPREKKEN EN TALENTENSCAN	43
9.5. TALENTGERICHT COACHEN - TRAINING CLUSTERMANAGERS EN INTERNE COACHING	43
9.6. ONTWIKKELEN VAN EEN TALENTENPOOL	43

10. IMPLEMENTATIE	44
10.1. IMPLEMENTATIE VOOR FASE 1: ANALYSEREN.....	44
10.2. IMPLEMENTATIE VOOR FASE 2: ONTWIKKELEN EN ONTWERPEN BELEID.....	45
10.3. IMPLEMENTATIE VOOR FASE 3: IMPLEMENTATIE EN INTEGRATIE.....	45
10.4. PLANNING, MONITORING EN EVALUATIE	46
11. LITERATUURLIJST	47
BIJLAGE 1: ONDERSTEUNEND MATERIAAL.....	51
1.1 ORGANOGRAM.....	52
1.2 CONCEPT DEFINITIES/VISIE ORGANISATIE X	53
1.3 E-INTERVIEWS MET DRIE ANONIEME KINDEROPVANGORGANISATIES	53
BIJLAGE 2: ENQUÊTEMATERIAAL	56
2.1 ENQUÊTE OPZET	56
2.1 VRAGENLIJST HULPMIDDEL.....	65
2.2 UITNODIGING ENQUÊTE	66
2.3 HERINNERINGEN ENQUÊTE.....	67
2.4 SPREIDING ENQUÊTE	68
BIJLAGE 3: MATERIAAL INTERVIEWS EN FOCUSGROEP	69
3.1 UITNODIGING INTERVIEW PM'ER	69
3.2 FORMAT INTERVIEW - PEDAGOGISCH MEDEWERKER	70
3.3 FORMAT INTERVIEW CLUSTERMANAGER	71
3.4 FORMAT INTERVIEW REGIOMANAGER.....	72
3.5 FORMAT INTERVIEW MANAGER PERSONEELSAKEN	74
3.6 FOCUSGROEP CLUSTERMANAGERS	75
3.7 TOOLS FOCUSGROEP VOOR DEELNEMERS	76
BIJLAGE 4: RESULTATEN FIELDRESEARCH	79
4.1 ENQUÊTERESULTATEN – KWANTITATIEF	79
4.2 ANALYSESCHAMA KWALITATIEVE ENQUÊTERESULTATEN	87
4.3 ANALYSESCHAMA RESULTATEN INTERVIEWS PEDAGOGISCH MEDEWERKERS	92
4.4 ANALYSESCHAMA'S RESULTATEN CLUSTERMANAGERS EN REGIOMANAGER	114
4.5 RESULTATEN FOCUSGROEP CLUSTERMANAGERS.....	122
4.6 RESULTATEN INTERVIEW MANAGER PERSONEELSAKEN	128
BIJLAGE 5 PROCEDURE GEBRUIK TALENTENPOOL.....	130
BIJLAGE 6: LOONKOSTEN BETROKKENEN IMPLEMENTATIE	133

Begrippen- en afkortingenlijst

In de scriptie zullen er enkele begrippen of afkortingen worden gebruikt. Deze zijn hieronder te vinden.

Begrippen

Talent	In dit onderzoek staat de volgende definitie van talent centraal: een potentie van een individu die voortkomt uit intrinsieke gedrevenheid en resulteert in een competentie waar energie uitgehaald wordt, zodra deze in de juiste werksituatie wordt herkend, ontwikkeld en ingezet en het individu beschikt over een leer en groei vermogen.
Talentontwikkeling	Het proces waardoor het talent van een medewerker zich kan ontplooiën
Talentmanagement	De erkenning en de acceptatie dat alle medewerkers beschikken over een talent en het middels diverse activiteiten blijven prikkelen, evalueren en inzetten van talenten, zodat medewerkers de beste fit en mogelijkheden krijgen om hun talenten daadwerkelijk te kunnen gebruiken.

Afkortingen

ORGANISATIE X	-
Wet IKK	Wet Innovatie Kwaliteit Kinderopvang
PZ	Personeelszaken
Pm'er	Pedagogisch medewerker
Cm'er	Clustermanager
Rm'er	Regiomanager
TM	Talentmanagement

1. Inleiding

In het eerste hoofdstuk zal het vraagstuk worden geïntroduceerd en wordt de opbouw van het rapport toegelicht.

“Talent management is required to create a culture for success in the organization” (Mahajan, 2019)

Uit ‘The World Book of Happiness’ blijkt dat geluk voortkomt uit het ontplooien van je talenten door te doen wat je het liefste doet. Dit valt onder één van de drie componenten van geluk, namelijk ‘verwezenlijking’. “Waardeer wie en wat je bent, geloof in je eigen talenten en zoek inzicht” (Bormans, 2010).

Zodra het woord talent valt, wordt er over het algemeen gelijk gedacht aan goed kunnen zingen, dansen of piano spelen. Dit is niet raar, want er wordt nu eenmaal veel aandacht geschonken aan allerlei talentenshows, zoals ‘Holland’s got talent’, ‘The voice of Holland’ of aan mensen die uitermate knap in iets blijken te zijn, zoals de muzikale genie Mozart, Einstein of het voetbaltalent, Johan Crujff.

Ook binnen de kinderopvang wordt er veel gesproken over de talenten van kinderen. In hun groeifasen is het belangrijk dat kinderen hun talenten worden gezien en ontwikkeld. Uit een marktonderzoek binnen de kinderopvang blijkt dat ouders het belangrijk vinden dat de Kinderopvang aansluit bij de talenten en interesses van kinderen. Pedagogisch medewerkers worden geacht om kinderen te stimuleren en hun talenten te laten ontdekken. Wat vergt dit precies van de pedagogisch medewerkers en hoe verhoudt al deze informatie over talent zich tot de organisatiecontext? Dik, Byrne en Steger (in Vos, Vries, Celent & Veenkamp, 2017) schrijven dat welbevinden en individuele ontplooiing steeds belangrijker worden voor medewerkers. Om het welbevinden te versterken, wordt talentmanagement als waardevol gezien. Medewerkers krijgen namelijk het gevoel dat zij werkzaamheden kunnen doen waar ze goed in zijn (Vos et al., 2017).

Zo houd je tevreden en gemotiveerd personeel en kan er optimaal worden bijgedragen aan de organisatiedoelstellingen. ORGANISATIE X, een kinderopvangorganisatie in Stad Y, beschrijft in haar pedagogisch beleid dat elk kind uniek is, maar beseft dat elke medewerker ook uniek is (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019). Het ontplooien van kinderen hun talenten zou gelijk moeten lopen met dat van de pedagogisch medewerkers. Volgens Vos et al. (2017) leidt het benutten en ontwikkelen van al het talent in de organisatie tot een hoger welzijn en een sterke band met de werkgever, wat resulteert in een beter rendement voor de organisatie (Vos et al., 2017).

ORGANISATIE X wil bouwen aan een frisse, toekomstgerichte versie van haar organisatie. In een dynamische omgeving, waar grote politieke en economische ontwikkelingen gaande zijn, wil zij stabiel blijven en haar identiteit zo goed mogelijk uitdragen. Middels zelforganiserende teams en efficiënte processen streeft ORGANISATIE X ernaar dat iedereen op een plek zit die bij hem/haar past en waar het talent van elke medewerker tot zijn recht komt. De ontwikkeling van talentmanagement wordt hierin gezien als noodzakelijk: als middel en fundament om eigenheid en verantwoordelijkheid bij de medewerkers te kunnen bevorderen. ORGANISATIE X wil haar pedagogisch medewerkers vanuit hun krachten laten werken, zodat zij een toekomstbestendige organisatiecultuur kan creëren. Wil ORGANISATIE X een cultuur voor succes creëren? Dan is talentmanagement nodig (Mahajan, 2019).

Het rapport bestaat uit verschillende hoofdstukken die stapsgewijs zijn opgebouwd. Als eerste wordt er gestart met een situatieschets. In de situatieschets wordt een korte beschrijving gegeven van de relevante interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het vraagstuk binnen ORGANISATIE X. De waarde van het onderzoek wordt hiermee vastgesteld. Op basis hiervan is er een probleemformulering ontstaan die als leidraad in het onderzoek dient. In het theoretisch kader wordt de basis gelegd van definities en praktijkvoorbeelden die gerelateerd zijn aan het vraagstuk. Hierdoor worden enkele (deel)vragen vanuit de probleemformulering beantwoord. In het hoofdstuk ‘methodologie’ wordt er uitgelegd op welke wijze er vormgegeven is aan het onderzoek en welke instrumenten hiervoor zijn gebruikt. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten vanuit fieldresearch weergegeven en wordt de centrale vraag van het onderzoek beantwoord in het hoofdstuk ‘conclusie’. Tot slot wordt het onderzoek ter discussie gesteld en worden er op basis van de conclusies aanbevelingen gedaan.

2. Situatieschets

In het tweede hoofdstuk van deze scriptie zal de situatie waarin het vraagstuk zich voordoet worden geschetst. De betreffende organisatie, de huidige bedrijfssituatie, de maatschappelijke context en de uitdagingen zullen in kaart worden gebracht. De noodzaak en de relevantie van het onderzoek worden hieruit helder.

2.1. Organisatie omschrijving

ORGANISATIE X

Met ruim 30 jaar ervaring in de kinderopvang en 23 locaties in beheer is ORGANISATIE X, ofwel ORGANISATIE X, de specialist en grootste aanbieder in Stad Y op het gebied van kinderopvang (Organisatie X, 2019a). Wekelijks vangt ORGANISATIE X 1600 kinderen op onder diverse soorten opvang: voorschoolse opvang, kinderdagverblijf, peuteropvang, buitenschoolse opvang, BSO-vakantieopvang, tussenschoolse opvang, gastouderopvang en flexibele opvang. Op kleine locaties waar twee medewerkers zich inzetten tot de kindcentra waar 30 medewerkers werkzaam zijn, brengen alle ruim 200 medewerkers de kinderen van nul tot en met twaalf jaar een stapje verder in hun ontwikkeling (Organisatie X, 2019a). ORGANISATIE X bevindt zich in de sector Zorg en Welzijn en schaarst zich hierbinnen onder de branche Kinderopvang. In deze branche zijn in Nederland circa 83.600 mensen werkzaam (Kinderopvang-werkt, 2018).

Visie en missie van ORGANISATIE X

Visie: *“Ouders willen we optimaal ondersteunen in de zorg en opvoeding van hun kinderen. Een mooie en uitdagende taak. Bij ORGANISATIE X geloven we dan ook in samen. Met elkaar: kinderen, ouders, medewerkers en partners die zich actief bezighouden met kinderen en hun ontwikkeling. Ouders kunnen ons om advies vragen en met ons in gesprek gaan, want we willen het beste voor kinderen én ouders. Kinderen en ouders kunnen daarom altijd op ons rekenen: (Organisatie X, 2018a)”*

Missie: *“Op de momenten dat ouders/verzorgers door werk of studie niet voor hun kinderen kunnen zorgen, biedt ORGANISATIE X een plek net zo fijn als thuis. Een veilige en uitdagende omgeving met liefdevolle en gekwalificeerde pedagogisch medewerkers die elk kind helpen zich spelenderwijs te ontwikkelen in eigen tempo en op eigen manier. Want elk kind is anders en dat zien wij: (Organisatie X, 2018a).”*

Strategische doelen

Met deze missie en visie in het achterhoofd wordt er binnen ORGANISATIE X sinds 2018 steviger ingezet op de positionering als maatschappelijke kinderopvang onderneming: onderwijs, gemeente en andere partners in kinderopvang zijn de gespreks- en samenwerkingspartners van ORGANISATIE X. Onder de naam ‘ORGANISATIE X gaat voor GOUD’ worden er tot 2021 vier projecten uitgewerkt binnen ORGANISATIE X: 1. Toekomstbestendige organisatiecultuur met zelforganiserende teams en efficiënte processen, 2. Klantgerichte organisatiecultuur: samen en eigenaarschap, 3. Effectieve interne en externe communicatie: eenduidig, gestructureerd en professioneel. 4.(Her)positionering ORGANISATIE X (Organisatie X, 2018b). ORGANISATIE X streeft ernaar om de nummer één organisatie van Stad Y te worden als de ideale partner in opvang, opvoeding en samenwerking. Een belangrijke eerste stap hierin is de overname van Kinderopvangorganisatie Z geweest eind 2018. De strategie van ORGANISATIE X is bovenal het realiseren van groei op basis van de eigen identiteit (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 15 februari 2019).

Positie Personeelszaken - De relatie tussen HR-activiteiten en de bedrijfsstrategie

Om tegemoet te komen aan de behoeftes en ontwikkelingen van de organisatie levert Personeelszaken een belangrijke bijdrage. Het strategisch meerjarenplan waaronder het project ‘ORGANISATIE X gaat voor GOUD’ valt is een belangrijke leidraad voor PZ en heeft voor enkele duidelijke acties gezorgd waarvoor PZ als actiehouder is bestempeld. In 2019 wil PZ inzetten op het ontwikkelen van personeelsbeleid op talentontwikkeling, specialisaties en taakdifferentiatie als onderdeel van zelforganiserende teams. Hierin zijn professionalisering en flexibilisering belangrijke topics. Ook is arbeidsmarktcommunicatie een doorlopend project. Manager Personeelszaken verwacht dat TM bij zal dragen aan haar aantrekkelijkheid als werkgever (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 22 februari 2019). Ondanks dat op basis van normeringen het aantal fte in dienst binnen ORGANISATIE X voldoende is, is het door de krappe arbeidsmarkt steeds moeilijker om goed personeel te vinden. Een goede personeelsplanning wordt hierdoor steeds belangrijker.

Op de afdeling personeelszaken zijn twee medewerkers werkzaam: een algemene PZ-medewerker en een manager Personeelszaken. De algemene PZ-medewerker draagt zorg voor de coördinatie van stage- en leerwerkplekken en voert zelfstandig administratieve taken uit op het gebied van personeelsvoorziening, -zorg en -beheer (Medewerker PZ, persoonlijke communicatie, 25 februari 2019). De manager PZ adviseert en informeert op tactisch en strategisch niveau over het personeelsbeleid en levert een bijdrage aan de kwaliteit van het personeelsbestand door advisering, ontwikkeling en implementatie van het personeelsbeleid, arbo- en verzuimbeleid (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 22 februari 2019).

2.2. Aanleiding vraagstuk

ORGANISATIE X wil bouwen aan een frisse, toekomstgerichte versie van haar organisatie op basis van een eigen identiteit. Om haar identiteit goed uit te kunnen dragen, is het belangrijk dat alle medewerkers het beste uit zichzelf halen en dat er gestuurd wordt op wat iedereen kan. De pijler die vanuit de strategische doelen hierin leidend is, is de toekomstbestendige organisatiecultuur met zelforganiserende teams en efficiënte processen. ORGANISATIE X wil dat iedere medewerker op een plek zit die bij hem/haar past en waar het talent van elke medewerker tot zijn recht komt, zodat mensen vanuit hun krachten gaan werken (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 22 februari 2019).

Op basis van diverse signalen binnen en buiten de organisatie is, bovenal bij de Manager Personeelszaken, het besef gegroeid dat er (meer) gebruik moet worden gemaakt van de kwaliteiten en talenten van medewerkers. In de gewenste ontwikkeling naar o.a. een personeelsbeleid op talentontwikkeling, is talentmanagement de zogenaamde “spin in het web”. Om de noodzaak van het vraagstuk talentmanagement te meten, is er informatie nodig over de organisatiecontext en de diverse signalen. Allereerst zal onder de paragraaf ‘interne factoren’ enkele organisatiekenmerken worden geschetst, zoals de cultuur. Als ORGANISATIE X aan de slag gaat met talentmanagement is dit een verandering waardoor de manier van werken en het gedrag van medewerkers aanzienlijk zullen veranderen (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 22 maart 2019). Een analyse van de cultuur zorgt ervoor dat de uiteindelijke aanbevelingen zo goed mogelijk worden afgestemd op ORGANISATIE X als organisatie. Tevens blijkt ‘cultuur en gedrag’ een terugkerend uitdagend punt te zijn binnen ORGANISATIE X: er wordt veel vastgehouden aan vroeger en er lijkt (te) weinig vooruit te worden gedacht. Cameron en Quinn (2011) veronderstellen dat veranderingen van korte termijn zullen blijven, als de verwachtingen en de waarden van organisaties niet mee wijzigen. Vervolgens zal deze analyse worden aangevuld met interne ontwikkelingen en signalen die relevant zijn voor het vraagstuk. De relevante externe ontwikkelingen zullen in de tweede paragraaf ‘externe factoren’ worden toegelicht.

2.2.1. Interne factoren

In deze paragraaf zal er stil worden gestaan bij de organisatiecontext van ORGANISATIE X en interne signalen en ontwikkelingen.

Organisatie context

Om de organisatiecontext te beschrijven, wordt er gebruikgemaakt van het 7S-model van McKinsey (1981). Vanuit dit model worden er vijf aspecten belicht die als relevant worden gezien voor dit onderzoek, namelijk de structuur, het personeel, de significante waarden, de cultuur en de stijl van leidinggeven en samenwerken (Marcus & Van Dam, 2015).

Structuur

De organisatiestructuur van ORGANISATIE X kan worden getypeerd als een platte machinebureaucratie. Veranderingen binnen ORGANISATIE X worden top-down doorgevoerd en regels, procedures, werkzaamheden en werkprocessen zijn duidelijk vastgelegd (Marcus & Van Dam, 2015). Het organogram van ORGANISATIE X is opgenomen in bijlage 1.1.

Uit dit organogram blijkt dat ORGANISATIE X een zogeheten Raad van Toezicht kent. Deze raad toetst of ORGANISATIE X haar beleid goed uitvoert en houdt toezicht op afstand. ORGANISATIE X onderscheidt drie managementlagen, namelijk de directie/MT, managers staf en de clustermanagers. Als er binnen ORGANISATIE X wordt gesproken over het MT dan wordt hiermee de Directeur-bestuurder en de twee regiomanagers bedoeld (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 16 februari 2019). De uitvoerende laag van ORGANISATIE X wordt door zes clustermanagers, die elk een eigen cluster onder zich hebben, aangestuurd. Voor deze zes clusters zijn de twee regiomanagers verantwoordelijk.

Personeel

Het aantal medewerkers binnen ORGANISATIE X ligt rond de 210. Hiervan is 95 procent vrouw en vijf procent man. De 'corebusiness' wordt vertegenwoordigd door de pedagogische medewerkers (2/3 van de organisatie). De gemiddelde leeftijd is 45 jaar en de gemiddelde duur van de dienstverbanden is dertien jaar (Organisatie X, 2019b). De belangrijkste competenties die ORGANISATIE X van haar medewerkers verwacht zijn klantgerichtheid/klantvriendelijkheid (zowel m.b.t. de interne als de externe klant), samenwerking en open communicatie (naar collega's, kinderen en ouders). Voor de functie van PM'er gelden kwalificatie-eisen (gerichte opleidingen en diploma's). Uit het MTO (maart 2019) is het cijfer van de algemene tevredenheid een 7.6. De inhoud van het werk blijkt bij veel medewerkers te passen. Daarnaast scoren geluk en de manier waarop collega's elkaar helpen hoog. Ook blijkt het merendeel van de organisatie aan te geven dat de bedrijfscultuur en de heersende waarden bij haar passen (Organisatie X, 2019c).

Significante waarden

Sinds het voorjaar 2018 bestaat 'samen' als het kernwoord. Dit omvat bijna alles waar ORGANISATIE X voor staat en dit wordt ook gemerkt door de werkvloer. Om voor kinderen een veilige en uitdagende omgeving te creëren waar zij zich thuis voelen en zich optimaal kunnen ontwikkelen, gelooft ORGANISATIE X erin dat ze elkaar (ouders, medewerkers, partners en professionals) nodig hebben. *"Kinderen in de hoofdrol is ons motto. Samen met ouders en andere professionals zorgen we ervoor dat zij kunnen schitteren. Samen met kinderen, ouders, medewerkers, professionals en samen voor een betere wereld"* (Organisatie X, 2018a).

ORGANISATIE X wil een organisatie realiseren die continue leert. ORGANISATIE X haar medewerkers mogen leren en bereid zijn te leren. 'Leren' heeft nu binnen ORGANISATIE X de relatie met het plan deskundigheidsbevordering. Een belangrijke faciliteit die momenteel aanwezig is voor deskundigheidsbevordering van de medewerkers is 'Kinderopvang Academie – ORGANISATIE X.tv'. Dit systeem biedt digitale deskundigheidsbevordering in de vorm van online-leren-en communiceren (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 28 februari 2019).

Cultuur

Om de heersende cultuur van ORGANISATIE X toe te lichten, worden de theorieën van De Caluwé en Vermaak (2011) en Cameron en Quinn (2011) gebruikt. Deze theorieën maken aan de hand van concrete organisatie eigenschappen onderscheid in wat medewerkers beweegt, remt en verandert en welk type leiderschap hierbij past. Cultuur wordt gedefinieerd als *"De gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen"* (De Caluwé & Vermaak, 2011).

De aandacht voor de mens en het zoeken naar verbinding, sluit aan bij de rode kleurtypering die De Caluwe en Vermaak omschrijven. *"Het motto van rooddrukdenken is om het beste uit mensen te halen, om organisaties mooier te maken en als team te opereren. We doen het samen."* (De Caluwe & Vermaak, 2011). Bij het typeren van een organisatie maken zij onderscheid tussen vijf kleuren: geel (macht), blauw (rationeel), rood (mens), groen (leren) en wit (innovatief) (De Caluwé & Vermaak, 2011). Vanwege onder andere de strenge wet- en regelgeving waarvoor beleidsstukken en vele procedures noodzakelijk zijn, heeft ORGANISATIE X ook enkele blauwe kenmerken (rationeel en planmatig). De wil om te leren en ontwikkelen, sluit aan bij een groene typering (lerende organisaties). De dominante kleur blijft echter rood. Uit de visie blijkt dat ORGANISATIE X een plek wil bieden voor kinderen die net zo fijn als thuis voelt (Organisatie X, 2018a). Een fijne werksfeer, een ruilrelatie en goede verhoudingen tussen medewerkers zijn typerend voor ORGANISATIE X. Deze kenmerken behoren tevens bij een familiecultuur: een vriendelijke werkomgeving, waarin medewerkers het fijn vinden dat managers ondersteuning bieden en samen(werken) wordt aangemoedigd (Cameron & Quinn, 2011). Naast de familiecultuur, waar het gaat om samenwerken en goede zorg voor het personeel, zijn er drie andere cultuurtypes volgens Cameron en Quinn (2011): adhocratiecultuur, waar creëren, flexibiliteit en toekomstgericht werken centraal staan, de hiërarchische cultuur waar duidelijkheid en beheersing van belang zijn en tot slot de marktcultuur waar het gaat om concurreren en resultaatgerichtheid.

Stijl (samenwerken en leidinggeven)

ORGANISATIE X is een stichting en van oudsher een maatschappelijke organisatie waar het welzijn van de medewerkers centraal staat, medewerkers coöperatief zijn naar elkaar en er een informele sfeer heerst (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 20 februari 2019). Volgens Clustermanager 1 (persoonlijke communicatie, 28 februari 2019) wordt er binnen ORGANISATIE X situationeel leiderschap gehanteerd; er

wordt gevarieerd in stijlen, zoals coachen, motiveren, delegeren en instrueren (Hersey, 2011). Uit persoonlijke gesprekken met de clustermanagers (Clustermanager 2, 20 maart 2019; Clustermanager 3, 12 maart 2019) blijkt er binnen ORGANISATIE X sprake te zijn van coachend, mensgericht leiderschap waar er zo veel mogelijk geluisterd wordt naar de werkvloer. Volgens Hersey (2011) sluit dit vooral aan bij de stijlen coachen en motiveren. Voor de werkvloer is een goede samenwerking tussen het middenkader en de staf onvoldoende merkbaar. Waar er in het verleden qua aansturing geen sprake was van een plan van aanpak is daar sinds 2019 verandering in gebracht door de start met concrete werkplannen voor clustermanagers, regiomanagers, directie en staf. Ook het projectmatig werken speelt hierin een belangrijke rol. Daarnaast is 'vraaggestuurd werken' sinds begin 2019 leidend in de samenwerkingen tussen staf en de lijn. Dit houdt in dat de staf op basis van specifieke vragen vanuit de lijn (passend binnen de doelstellingen) de lijn faciliteert (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 15 mei 2019).

Interne signalen en ontwikkelingen

Ontwikkeling naar zelforganiserende teams en taakdifferentiatie

Om een toekomstbestendige organisatiecultuur te creëren, vindt ORGANISATIE X het belangrijk dat medewerkers een actieve rol spelen bij het realiseren van de missie en visie van ORGANISATIE X. Sinds 2018 is er verder ingezet op het vergroten van de zelfstandigheid/autonomie op locatie- en teamniveau, waarbij teams in hogere mate resultaatverantwoordelijk worden. Hierdoor is er momenteel steeds meer sprake van teams die zoveel mogelijk zelf organiserend zijn. Binnen deze teams worden aan de pm'ers minder complexe taken gedelegeerd. Eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap, het verbeteren van de samenwerking, de verkoop- en servicegerichtheid van de medewerkers en meer zakelijkheid zijn voor ORGANISATIE X belangrijk. ORGANISATIE X wil met zelforganiserende teams een 'efficiencyslag' maken en medewerkers meer betrekken bij de organisatie en initiatief laten tonen. Om het traject naar zelforganiserende teams goed te begeleiden en daarmee bij te dragen aan een duurzame en stabiele organisatiestructuur zal er een (horizontale) taakdifferentiatie binnen de functie van pedagogisch medewerker ingevoerd gaan worden. Bij deze zogenoemde taakdifferentiatie voeren de medewerkers vaste, functie specifieke taken uit en worden extra taken over alle pm'ers verdeeld. Pm'ers zelf laten roosteren, is de eerste stap die ORGANISATIE X heeft gemaakt (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 18 februari 2019).

Door de grotere bewegingsvrijheid die er ontstaat door zelforganiserende teams wordt er ruimte gecreëerd om de talenten van medewerkers tot ontwikkeling te laten komen (Van Vliet, 2010). Ook in een onderzoek met betrekking tot zelforganiserende teams dat vorig jaar door een studente Toegepaste Psychologie binnen ORGANISATIE X is uitgevoerd, wordt dit bevestigd. Een aanbeveling vanuit dit gedane onderzoek is het inventariseren van wat er in huis is qua kennis en kwaliteiten en het herkennen, erkennen en benutten van deze kwaliteiten (Tadema, 2019). Door aandacht te schenken aan de kwaliteiten van medewerkers kan zelf organiseren meer worden gestimuleerd. Medewerkers krijgen hierdoor meer het geloof in datgeen wat ze kunnen en kunnen zich daarom ook écht verantwoordelijk voelen (Clustermanager 4, persoonlijke communicatie, 14 maart 2019).

Onvoldoende zicht en sturing op kwaliteiten en wensen

In mei 2018 zijn er enkele interactieve sessies gehouden waarvoor veel ideeën, verbeter suggesties en aandachtspunten voor de toekomst van ORGANISATIE X zijn opgehaald. Wat uit de sessies duidelijk werd, is dat er onvoldoende zicht is op de kwaliteiten van ORGANISATIE X haar medewerkers. Uit persoonlijke communicatie blijkt dat veel "tussendoor" wordt besproken waardoor er weinig kennis is van medewerkers hun wensen, kwaliteiten en ambities is (Anoniem, persoonlijke communicatie, 6 maart 2019). Volgens een pedagogisch medewerker (anoniem) wordt door het gebrek aan 'één op één aandacht en het inzichtelijk krijgen van 'wat kan JIJ' de bereidheid om harder te lopen negatief beïnvloed. De kwaliteit van ORGANISATIE X haar medewerkers wordt inzichtelijk gemaakt door het persoonlijk investeringsplan en de functioneringsgesprekken. Uit de gesprekken op de wandelgangen blijken de meeste medewerkers echter nauwelijks tot nooit een functioneringsgesprek te hebben/hebben gehad.

Werkdruk

Binnen ORGANISATIE X wordt er een hoge werkdruk ervaren door onder andere de aanscherpte wet- en regelgeving (zie 2.2.2. Externe ontwikkelingen) (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 20 februari 2019). Medewerkers hebben het gevoel dat ze meer taken in dezelfde tijd moeten doen. Dit wordt tevens bevestigd in het MTO van maart 2019 (Organisatie X, 2019c). Waar het tegenwoordig meer lijkt te voelen als 'moeten'

lijkt volgens een clustermanager het uitgangspunt van TM meer op 'mogen' te liggen (Clustermanager 5, persoonlijke communicatie, 4 maart 2019).

2.2.2. Externe ontwikkelingen

Als gevolg van meer zelfsturing, meer specialisatie en de wens om klantgerichter te werken, krijgen medewerkers in de Kinderopvang steeds meer taken (Laarman, Brink, Noordzij & Joldersma, 2017). Diverse ontwikkelingen op politiek-juridisch, economisch en sociaal-cultureel gebied vormen hiervan belangrijke aanleidingen.

Politiek Juridische factoren

Wet IKK

Per 1 januari 2018 is de Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK) in werking getreden. In deze aangescherpte wet- en regelgeving wordt benoemd dat kinderen spelenderwijs moeten worden uitgedaagd in hun ontwikkeling, zodat kinderen zelfstandiger kunnen functioneren (Rijksoverheid, 2019a). Ook is er een aanvullende scholingseis voor werken met baby's ontstaan en is het beroepskracht-kindratio (BKR) gewijzigd van één pedagogisch medewerker op vier kinderen naar één op drie. Deze aanpassing is bedoeld om een betere aansluiting te vinden bij de verschillende leeftijdscategorieën van kinderen (Rijksoverheid, 2019b). Om de kinderopvang te laten professionaliseren, is er ook aandacht nodig voor de ontwikkeling en kennis en vaardigheden van de pedagogisch medewerkers. De invoering van een pedagogisch beleidsmedewerker (per 1-1-2019) die hen coacht, draagt hieraan bij (Rijksoverheid, 2019c). Deze professionalisering heeft tevens het gevolg dat er meer vraag is ontstaan naar hbo/mbo-niveau 4 geschoolde pedagogisch medewerkers dan naar mbo-niveau 3 geschoolde pedagogisch medewerkers (Laarman, Brink, Noordzij & Joldersma, 2017). Daarnaast zijn cao-partijen bezig om te peilen of de kwalificerende diploma's voor de BSO met andere expertises moeten worden uitgebreid (Rijksoverheid, 2019d).

Economische factoren

Groeiende economie en verhoogde overheidsinvestering

Door een aantrekkende economie en de stijging van de kinderopvangtoeslag neemt de vraag naar kinderopvang sinds 2016 weer toe (UWV, 2018a). De kwartaalrapportage van de Rijksoverheid laat zien dat zowel de arbeidsparticipatie van moeders als vaders met jonge kinderen (0-11 jaar) sinds 2016 is gestegen. In het derde kwartaal van 2018 is het aantal kinderen dat naar de kinderopvang gaat met 58.000 gegroeid in vergelijking met hetzelfde kwartaal in 2017. Ook het aantal locaties van de dagopvang en buitenschoolse opvang is gegroeid (Rijksoverheid, 2018). Uit een 'infographic' van de Rijksoverheid blijkt dat de Nederlandse overheid in 2019 ruim 240 miljoen euro extra geïnvesteerd in de Kinderopvang. In de kosten die ouders hebben aan de kinderopvang, komt de overheid hen meer tegemoet dan een jaar terug. De kinderopvang is daarmee betaalbaar en goed toegankelijk. Door de verhoging van de bijdrage van de overheid aan de kinderopvang en de groeiende economie is de vraag naar kinderopvang gegroeid (Rijksoverheid, 2019e).

Krappe arbeidsmarkt

Uit een UWV-arbeidsmarktprognose 2018-2019 blijkt dat er een duidelijke stijging van het aantal banen binnen de Kinderopvang waarneembaar is (UWV, 2018b). Qua werkgelegenheid is de Kinderopvang de sterkst groeiende branche in Nederland (Aalbers & Van den Berg, 2018). Inmiddels heeft twee derde van de Kinderopvangorganisatie vacatures openstaan waarvan 49 procent bestaat uit moeilijk vervulbare vacatures (Kinderopvang-werkt, z.d.). Het is merkbaar voor ORGANISATIE X dat in de huidige markt sollicitanten kunnen kiezen waar ze willen werken en dat het aanbod van nieuwe medewerkers beperkt is (Medewerker PZ, persoonlijke communicatie, 3 maart 2019). Een investering in talentmanagement is onder andere volgens Clustermanager 3 (persoonlijke communicatie, 10 maart 2019) en Manager PZ (persoonlijke communicatie, 20 februari 2019) een middel waarmee organisaties zich kunnen onderscheiden van concurrenten.

Sociaal culturele factor

Veeleisende klanten

Wat medewerkers binnen ORGANISATIE X opvalt, is dat ouders ten opzichte van tien jaar geleden veeleisender zijn geworden. Voorbeelden hiervan zijn dat ouders meer inspraak willen rondom beleidsmatige zaken en specifieke aandacht voor hun kind(eren) verwachten (Regiomanager 1, persoonlijke communicatie, 10 maart 2019). Uit een marktonderzoek blijkt dat ouders het belangrijk vinden dat de Kinderopvang aansluit bij de talenten en interesses van kinderen. Naast het aanbieden van goede voorzieningen voor kinderen moet het

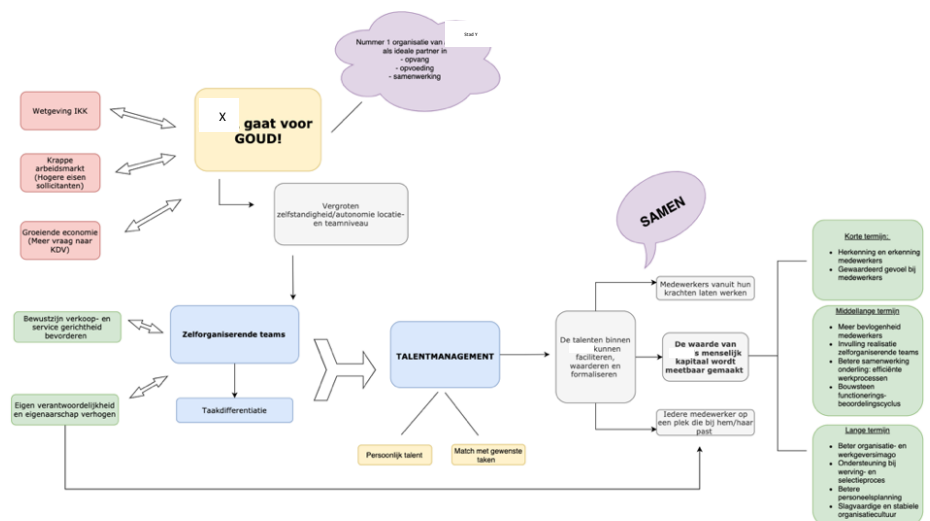
aanbod vanuit de kinderopvang bovenal waardevol zijn voor kinderen hun ontwikkeling (Rozendaal & Doornenbal, 2015)

2.3. Waarde talentmanagement

Uit persoonlijke gesprekken met de pedagogisch medewerkers en clustermanagers blijkt dat het merendeel van de medewerkers graag uitgedaagd wil worden met bijvoorbeeld een extra taak of activiteit. Er wordt volgens meerdere medewerkers verwacht dat talentmanagement een positieve invloed zal hebben op de werkdruk die wordt ervaren en op de gehele werksfeer. De clustermanagers, de OR en de pedagogisch medewerkers geloven erin dat medewerkers hun bloed sneller gaat stromen, zodra zij iets doen waar ze blij van worden (persoonlijke communicatie, 2019).

Een investering in talentmanagement zal naar verwachting voor vele belangrijke resultaten zorgen. De stap die met talentmanagement wordt gezet, zorgt volgens Manager PZ ervoor dat mensen met intrinsieke motivatie in beweging komen én juist in de richting die ORGANISATIE X nodig heeft: een frisse, toekomstgerichte versie van haar organisatie (persoonlijke communicatie, 28 maart 2019).

Om alle relevante interne en externe aspecten en onderlinge relaties rond het vraagstuk talentmanagement samen te vatten, is het volgende model opgesteld (zie figuur 1). Dit model vormt de basis voor de analyse van het vraagstuk in het volgende hoofdstuk.



Figuur 1: Samenvatting situatieschets.

3. Probleemformulering

Naar aanleiding van de situatieschets worden in dit hoofdstuk het vraagstuk en de onderzoeksdoelstelling concreet gemaakt. Met behulp van een centrale vraag, deelvragen en een afbakening worden er duidelijke kaders geschetst voor het uitvoeren van het onderzoek.

3.1. Analyse vraagstuk

ORGANISATIE X bevindt zich in een dynamische omgeving waarin de wereld in een hoog tempo verandert. De vraag naar Kinderopvang groeit, er is sprake van een krappe arbeidsmarkt en de nieuwe wetgeving IKK brengt meer en strengere eisen met zich mee. Deze ontwikkelingen leiden binnen kinderopvangorganisaties tot zelfsturing, meer specialisatie en de wens om klantgerichter te werken waardoor medewerkers binnen de kinderopvang steeds meer taken krijgen (Laarman, Brink, Noordzij & Joldersma, 2017). Deze dynamiek verwacht slagvaardige kinderopvangorganisaties die flexibiliteit, creativiteit, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de kinderopvangmedewerker eisen.

ORGANISATIE X streeft naar een toekomstbestendige organisatiecultuur met zelforganiserende teams en efficiënte processen. Door de ontwikkeling naar zelforganiserende teams ontstaat er ruimte voor talenten en de ontwikkeling hiervan (Van Vliet, 2010). Momenteel is er onvoldoende zicht en sturing op de kwaliteiten van ORGANISATIE X haar medewerkers. Terwijl de wereld om ORGANISATIE X heen steeds verder aan het ontwikkelen is, is het noodzakelijk voor ORGANISATIE X om op deze ontwikkelingen in te spelen en een sterke eigen identiteit uit te dragen. Als ORGANISATIE X niet aan de slag gaat met Talentmanagement zal de huidige

manier van werken onvoldoende efficiënt en effectief zijn waardoor ORGANISATIE X niet wendbaar kan blijven in de bewegelijke tijden voor de KDV-branche.

Door maximaal gebruik te maken van wat de medewerkers kunnen en dus hun talenten te faciliteren, waarderen en formaliseren, houdt ORGANISATIE X oog op de toekomst (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019).

3.2. Doelstelling

Uit de situatieschets en probleemanalyse wordt helder dat ORGANISATIE X een nieuwe koers in wil slaan met talentmanagement. Om erachter te komen welke acties er moeten worden genomen om talentmanagement te kunnen gaan invoeren, is dit onderzoek ontstaan. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken welke stappen ORGANISATIE X moet zetten om de vormgeving van haar talentmanagement te realiseren, zodat ze de talenten van pedagogisch medewerkers kan faciliteren, waarderen en formaliseren. Hiervoor is zowel desk- als fieldresearch ingezet. Het onderzoek zal bijdragen aan het ontwerpen van een personeelsbeleid dat gericht is op talentontwikkeling om o.a. op korte termijn een erkend en gewaardeerd gevoel bij de medewerkers te bezorgen, op middellange termijn een optimale uitvoering van zelforganiserende teams te realiseren en op lange termijn van een stabiele en slagvaardige organisatiecultuur te kunnen spreken.

3.3. Hoofdvraag

Om bovenstaande doelstelling te bereiken, staat het beantwoorden van de volgende vraag in dit onderzoek centraal:

“Hoe kan talentmanagement binnen
ORGANISATIE X worden vormgegeven?”

3.4. Deelvragen

Voor het beantwoorden van deze centrale vraag zijn er vijf deelvragen opgesteld. Bij het beantwoorden van deze deelvragen is er zowel sprake geweest van desk- als fieldresearch (zie tabel 1). Bij deelvraag 2 en 3 wordt er gebruikgemaakt van beide manieren.

Deskresearch	Fieldresearch
<u>Deelvraag 1:</u> Wat wordt in de literatuur verstaan onder talent, talentmanagement en talentmanagementactiviteiten?	
<u>Deelvraag 2:</u> Wat is er voor nodig om talentmanagement succesvol te realiseren?	
<u>Deelvraag 3:</u> Wat is er te leren van vergelijkbare organisaties die met talentmanagement aan de slag zijn gegaan?	
	<u>Deelvraag 4:</u> Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren?
	<u>Deelvraag 5:</u> Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?

Tabel 1: Deelvragen verdeeld onder desk- en fieldresearch.

3.5. Doelgroep

Primair - Pedagogisch medewerkers

In het onderzoek zal er bij de vormgeving van talentmanagement gefocust worden op de talenten van de pedagogisch medewerkers. Eén van de meest belangrijke aanleidingen om specifiek op deze doelgroep te richten, is de huidige ontwikkeling naar zelforganiserende teams. Hierin wordt er een groter beroep gedaan op de vaardigheden en verantwoordelijkheden van de pedagogisch medewerkers (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 1 maart 2019). Bovendien vertegenwoordigen zij de corebusiness van ORGANISATIE X.

Secundair – Clustermanagers, regiomanagers en Manager Personeelszaken

Talentmanagement kan gezien worden als een bedrijfsstrategie, waar zowel de lijn en HR belangrijke partijen zijn. Personeelszaken binnen ORGANISATIE X zou de deskundigheid moeten hebben om een proces te ontwikkelen en hiervoor tools te bieden. De managers in de lijn zullen ermee aan de slag moeten (Van der Lee & Sonnenberg, 2013). Vanwege deze verantwoordelijkheden zullen zij ook worden meegenomen in de fieldresearch.

3.6. Afbakening

In de situatieschets werd helder dat talentmanagement binnen ORGANISATIE X een brede insteek heeft. Om het onderzoek beknopt te houden, zijn naast de specifieke doelgroep diverse afbakeningen nodig.

Definities/visie talent en talentmanagement ORGANISATIE X

In overleg met Manager Personeelszaken, waarbij praktische- en theoretische resultaten vanuit de voorfase zijn meegenomen, zijn er concept definities en visies ontworpen door de Manager Personeelszaken (zie bijlage 1.2). Met deze conceptversie is rekening gehouden gedurende het uitvoeren van dit onderzoek.

Accent op de huidige medewerkers

In het onderzoek ligt het accent op de betekenis van Talentmanagement voor de huidige pedagogisch medewerkers van ORGANISATIE X en niet op potentiële medewerkers. Er zal gefocust worden op de volgende elementen: behoud, training en ontwikkeling. Momenteel is er geen sprake van personeelstekort, maar wordt de krappe arbeidsmarkt wel ervaren. ORGANISATIE X wil ervoor zorgen dat ze focust op behoud en het goed laten draaien van huidig personeel (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 24 maart 2019).

Benadering talentmanagement

ORGANISATIE X wil zich richten op het ontwikkelen van de sterke punten van alle medewerkers (inclusieve benadering) en niet van een selecte groep van 'high potentials' en 'high performers' (exclusieve benadering) (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 1 maart 2019; Meyers, 2016). Dit perspectief houdt in dat ervan wordt uitgegaan dat iedereen, in dit geval de pedagogisch medewerkers, beschikken over een talent. Het is belangrijk dat er kritisch gekeken wordt naar de externe en interne omgeving om te bepalen in hoeverre deze focus daadwerkelijk geschikt is voor ORGANISATIE X. Volgens Meyers (2016) lijkt de inclusieve benadering aan te sluiten bij de huidige, onvoorspelbare economische ontwikkelingen; het is lastig te voorspellen van welke investeringen in specifiek personeel je op lange termijn de vruchten van kan plukken.

Volgens Overduin en Hoogendoorn (2015) is goede sociale verbanden en cohesie het uitgangspunt voor een inclusieve benadering. ORGANISATIE X kan getypeerd worden als een rode, mensgerichte organisatie, waar waarden, verbindingen tussen mensen en het 'samen' doen bovenal centraal staan. Om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de specifieke kwaliteiten van medewerkers en maatwerk te bieden voor bepaalde doelgroepen en hun specialisaties, pleit Thunnissen (2016) voor een gedifferentieerd talentbeleid binnen de inclusieve benadering. Volgens Collings en Mellahi (2013) en Meyers (2016) kan deze benadering de maximum bijdrage van talenten en de medewerkers hun inzet faciliteren en leidt het tot de verbetering van het algehele welzijn van het menselijk kapitaal.

Op basis van deze constatering zal Talentmanagement in dit onderzoek benaderd worden als een gedifferentieerd talentbeleid binnen de inclusieve benadering. De volgende twee invalshoeken binnen ORGANISATIE X zijn hierbij van toepassing: 1. Talentmanagement in een zelforganiserende omgeving, waarbij horizontale taakdifferentiatie aansluiting vindt bij de talenten binnen een team, zoals zelfroosteren of BHV. 2. Talentmanagement in een omgeving waar er ruimte is voor persoonlijk talent dat gekenmerkt wordt als een hobby, zoals dansen of koken.

4. Theoretisch kader

In hoofdstuk 4 wordt inzicht gegeven in relevante theorieën met betrekking tot het vraagstuk. Bovendien wordt er stilgestaan bij enkele best practices. De deelvragen die onder de deskresearch vallen, worden middels dit kader beantwoord. Ten slotte wordt er op ontworpen model weergegeven dat de leidraad voor verder onderzoek.

4.1. Talent, talentmanagement en talentmanagementactiviteiten

In de eerste paragraaf zal aan de orde komen hoe talent en talentmanagement worden gedefinieerd en wat eronder talentmanagementactiviteiten wordt verstaan. Voor de keuzes aangaande activiteiten en instrumenten ten behoeve van de vormgeving van talentmanagement is een visie op talent beslissend (Thunnissen, 2016).

4.1.1. Talent

Door vele conceptuele discussies die er over het begrip talent zijn, is er geen eenduidig antwoord te geven op de definitie van talent. De meest omvattende definities die tevens duidelijk maken waaruit de verschillen bestaan, worden hieronder toegelicht. Vervolgens zal er helder worden welke invulling van dit begrip in het onderzoek centraal staat. Dit zal namelijk gevolgen hebben voor de aanbevelingen ten aanzien van de vormgeving van het talentmanagement van ORGANISATIE X en de verbinding met de strategische doelen (Overduin & Hoogendoorn, 2015).

Talent als persoon of eigenschap

Persoon

Ulrich (2012) geeft een eenvoudige formule aan voor de betekenis van talent: talent = competentie (in staat zijn huidige en toekomstige functies te beoefenen) x betrokkenheid (bereid zijn om je in te zetten) x bijdrage (het vinden van de betekenis en het doel van je werk). Kortom, getalenteerde medewerkers moeten capabel en toegewijd zijn en een bijdrage leveren. De eenheid die deze dimensies vormen, sluit aan bij de visie van Thunnissen (2016) die noemt 'talent' een multi-dimensioneel construct. Dit construct bestaat uit drie verbonden componenten, namelijk onderscheidend vermogen (kennis en vaardigheden), intra-persoonlijke eigenschappen (motivatie, betrokkenheid, doorzettingsvermogen, mate van zelfmanagement en persoonlijkheidskenmerken) en de prestatie die door de combinatie van deze componenten ontstaat.

Eigenschap

Volgens Weggeman, hoogleraar Organisatiekunde is talent de combinatie van kwaliteiten, vaardigheden, ervaring en attituden die iemand bovengemiddeld geschikt maakt voor een bepaalde taak of uitdaging (Overduin & Hoogendoorn, 2015).

Verschil

Naar aanleiding van de twee bovenstaande definities valt het op dat het wisselend gaat over het hebben en het zijn van een talent. Om het verschil duidelijk te maken, wordt de volgende definitie van Kop (2011) gebruikt. Een talent zijn ben je volgens Kop (2011) pas als je beschikt over een combinatie van talenten die in een bepaalde context een bijzondere meerwaarde kan opleveren. Het startpunt is talent hebben. Talent wordt gezien als een stukje extra aanleg op één van de volgende gebieden: intelligentie, motoriek, kracht, sociale vaardigheden. Middels het vermogen om te leren en te groeien, zal er sneller geleerd worden en een hoger niveau worden bereikt op dat specifieke gebied dan doorsnee mens (Michaels, Handfield- Jones & Axelrod, 2001)

Exclusief en inclusief

Eén van de hoofddiscussies van 'talent' is als volgt: heeft talent uitsluitend betrekking op een specifieke groep medewerkers in een bepaalde functie of met excellente vaardigheden of heeft elke medewerker talenten (Thunnissen, 2016)? In vele organisaties is 'high potential' ofwel 'hipo', wat 'belofte voor de toekomst' inhoudt, het synoniem voor talent (Van Minden, 2014).

Aangeboren of (aan) geleerd

Talent verwijst volgens Nijs, Gallardo-Gallardo en Dries (2014) naar aangeboren vermogens van individuen die systematisch ontwikkeld worden tijdens activiteiten die als leuk en belangrijk worden beschouwd en die het waard zijn om energie in te steken. Talent als (aan) geleerd kan gezien worden als talent dat gedeeltelijk aangeboren is, maar nog wel ontwikkeling nodig heeft om het tot goede prestaties te laten leiden (Komninos, 2017).

Leidende definitie

De huidige markt waar ORGANISATIE X zich in bevindt, is dynamisch en biedt uitdagingen. Het is zaak dat de pedagogisch medewerkers toekomstbestendig blijven in hun (veranderende) functie/taken en hun talent, parallel aan de verwachtingen, kunnen optimaliseren. De belofte voor de toekomst, wat Van Minden (2014) koppelt aan talent, lijkt lastig te voorspellen. Het enige wat er gesteld kan worden, is dat er wendbaarheid gewenst is.

Verder in het onderzoek wordt talent als een eigenschap van een individu gezien.

Daarnaast wordt er verondersteld dat het beschikken over een talent niet automatisch betekent dat het ook waarneembaar is in het gedrag. Het gaat het erom dat er ergens een natuurlijke aanleg voor is, dat men potentie heeft voor een bezigheid die voldoening oplevert.

De definitie die in dit onderzoek leidend zal zijn, is als volgt: talent is een potentie van een individu die voortkomt uit intrinsieke gedrevenheid en resulteert in een competentie waar energie uitgehaald wordt, zodra deze in de juiste werksituatie wordt herkend, ontwikkeld en ingezet en het individu beschikt over een leer en groei vermogen.

Talentontwikkeling in de organisatiecontext

Volgens Kodden (2017) gaat het erom dat talenten tot ontwikkeling worden gebracht. Toewijding en oefening maken het verschil om de vaardigheden, motivatie en inspanning (de input) te laten leiden tot prestaties en succes (de output) (Thunnissen, 2017; Kodden 2017). Gagne (2015) geeft aan dat ook omgevingsfactoren, zoals voorzieningen een rol spelen. Deze focus op de ontwikkeling van talent openbaart zich veelal binnen organisaties in het aanbod opleidingen en trainingen van talenten (Dries, in Komninos, 2017). Het vertrekpunt is dat talent van nature aanwezig is, maar pas waarde krijgt en een kracht kan worden als het wordt ingezet en wordt ontwikkeld. Het komt neer op het benutten van talent. Zo wordt het maximum van ieders vermogen bereikt. Volgens Sels en Crijns (2013) sluit dit aan bij de 'strengths approach'.

Kortom, er zijn diverse factoren van invloed of het talent naar voren komt en zodoende kan leiden tot een prestatie (Thunnissen, 2016). Voor welke voorwaarden en uitdagingen organisaties hierdoor komen te staan, wordt in deelvraag 2 behandeld.

4.1.2. Talentmanagement

De diversiteit aan opvattingen over talent is logischerwijs ook terug te zien in de definities van talentmanagement. Er wordt stilgestaan bij de inclusieve en exclusieve benadering van talentmanagement.

Inclusieve en exclusieve benadering

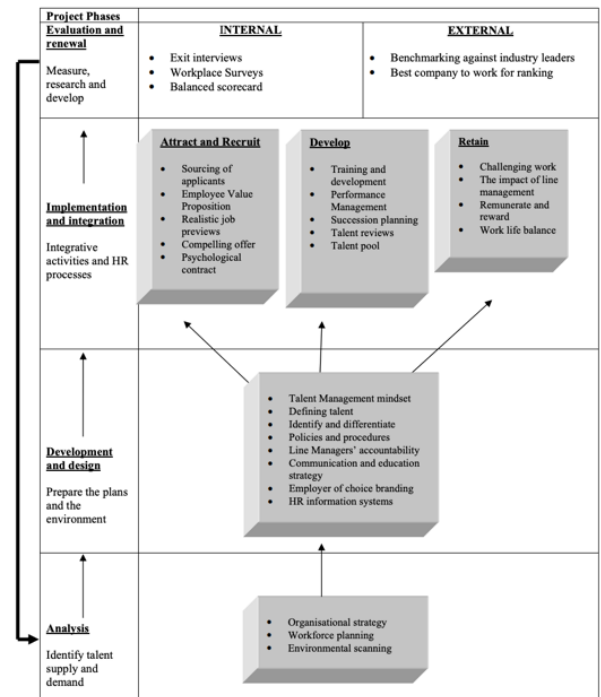
Eerder werd al aangegeven dat een van de verschillen zichtbaar wordt in een inclusieve of exclusieve benadering. Meyers (2016) geeft aan dat het merendeel van organisaties zich bij talentmanagement richt op een kleine groep medewerkers, de zogenoemde 'high performers' en 'high-potentials'. Dit wordt ook wel de exclusieve benadering genoemd. In de volgende definitie van (strategisch) talentmanagement ligt het accent op de exclusieve benadering. Volgens Collings & Mellahi (2009) bestaat strategisch talentmanagement uit de processen en activiteiten van een systematische identificatie van diegene die zich in een sleutelpositie bevinden en een bijdrage leveren aan een duurzaam concurrentievoordeel. Het omvat daarnaast de ontwikkeling van een talentenpool van high potentials en high performers en het vormgeven van een omgeving die hen faciliteert en hun betrokkenheid bij de organisatie borgt. Talentmanagement beperkt zich vanuit deze benadering tot een exclusieve groep waarvan wordt verwacht dat die het hoogste rendement zal opleveren voor een organisatie (Vos, Vries, Celent & Veenkamp, 2017). Het systematische aspect binnen talentmanagement is ook terug te zien in de definitie van Overduin en Hoogendoorn (2015). Zij beschrijven talentmanagement als het op een doelgerichte en systematische wijze opsporen, identificeren, aantrekken, ontwikkelen, begeleiden, gericht inzetten en duurzaam behouden van medewerkers die in de nabije toekomst een belangrijke inhoudelijke rol binnen de organisatie zullen vervullen. Volgens Armstrong (in Van Dijk, 2012) wordt dit middels een reeks activiteiten verwezenlijkt. Voorbeelden van talentmanagementactiviteiten worden in paragraaf 4.1.3 toegelicht.

Swales, Downs en Orr (2014) focussen zich puur op de inclusieve benadering van TM waarin enkele zachte aspecten, zoals erkenning, acceptatie, evaluatie en inzet in de definitie zichtbaar worden. Volgens hen gaat talentmanagement om de erkenning en de acceptatie dat alle medewerkers beschikken over een talent en het blijven evalueren en inzetten van talenten, zodat medewerkers de beste fit en mogelijkheden krijgen om hun talenten daadwerkelijk te kunnen gebruiken.

Volgens Overduin en Hoogendoorn (2015) gaat talentmanagement over de afstemming tussen talentontwikkeling en organisatieontwikkeling. Om deze afstemming op een gestructureerde manier vorm te geven, verdeelt Oehley (2007) talentmanagement in diverse fasen: analyse, ontwikkeling en ontwerp en implementatie en integratie (zie figuur 4). De diverse interventies die hieronder vallen, worden in paragraaf 4.1.3. toegelicht.

Fit met de organisatie

Ook Sels en Crijns (2013) geven aan dat het belangrijk is dat er een fit wordt gevonden tussen de specifieke invulling van talentmanagement en hoe een organisatie werkt. Vanwege de onvoorspelbaarheid van alle marktontwikkelingen en de trend richting een meer inclusieve HRM-benadering is volgens Meyers (2016) de inclusieve benadering op Talentmanagement aantrekkelijker geworden. Uit vooronderzoek blijkt dat de dynamische bewegingen tevens binnen de Kinderopvang merkbaar zijn. De inclusieve benadering lijkt hierdoor wenselijker te zijn. Hierbij is het de kunst om alle verschillende talenten die aanwezig zijn op het juiste moment en op de juiste plaats te krijgen (Overduin & Hoogendoorn, 2015). In plaats van slechts focussen op het managen en controleren van prestaties, staat het mobiliseren en prikkelen van het talent en ontwikkeling daarvan centraal (Krabbengborg & Thunnissen, 2018).



Figuur 2: Fasen talentmanagement. Overgenomen van Oehley (2007).

In de huidige dynamische kennismaatschappij is het volgens Overduin en Hoogendoorn (2015) wenselijk dat talentmanagement draait om het erkennen van de aspecten van je medewerkers die essentieel zijn om als organisatie te kunnen vernieuwen en verbeteren. Hierbij denken zij aan aspecten, zoals creativiteit, expertise en vindingrijkheid. Om aan de uitdagende vraagstukken te kunnen voldoen, gaat TM om het bieden van ruimte en zelfsturing, zodat medewerkers samen met collega's aan nieuwe bekwaamheden en oplossingen kunnen werken. Talentmanagement komt vanuit deze insteek veel meer neer op de strategische betekenis van kennisproductiviteit (Overduin & Hoogendoorn, 2015).

Leidende definitie

In dit onderzoek zal het accent liggen op de volgende definitie van TM: De erkenning en de acceptatie dat alle medewerkers beschikken over een talent en het middels diverse activiteiten blijven prikkelen, evalueren en inzetten van talenten, zodat medewerkers de beste fit en mogelijkheden krijgen om hun talenten daadwerkelijk te kunnen gebruiken (Swales, Downs & Orr, 2014; Van Dijk, 2012).

4.1.3. Activiteiten

Voor het inrichten van talentmanagement is er een grote variëteit aan activiteiten en instrumenten die gebruikt kan worden. Volgens Thunnissen (2016) sluiten de diverse activiteiten veelal aan bij de reguliere HR-instrumenten en lijken er geen specifieke talentmanagementactiviteiten te bestaan. De diverse talentinterventies worden geschaard onder de volgende onderdelen: aantrekken en werven, identificatie en selectie, training en ontwikkeling, performance management en personeelsplanning (Thunnissen, 2016). Om de meest relevante activiteiten voor dit onderzoek weer te geven, wordt er ingegaan op identificatie en selectie en training en ontwikkeling.

Activiteiten om talent te identificeren

Thunnissen (2016) geeft aan dat talentontwikkeling begint bij het vergaren van kennis over de talenten. Consultants, assessments centers en psychologische adviesbureaus bieden hiervoor diverse methodieken, instrumenten en scans aan (Thunnissen, 2016). Volgens Krabbengborg en Thunnissen (2018) focussen de meeste talentscans zich op het meetbaar maken van vermogens, zoals de intra-persoonlijke eigenschappen. Onder deze intra-persoonlijke eigenschappen vallen de volgende elementen: capaciteiten,

persoonlijkheidskenmerken, drijfveren en motivatie. Om talenten te ontdekken en te koppelen aan het werk zijn volgens Mes en Peper (2018) positieve feedback en digitale tools belangrijke middelen

De digitale tools en middelen die ingezet kunnen worden, zijn weergegeven in figuur 3 en figuur 4

1.	STRENGTHS FINDER (van Buckingham & Clifton)
2.	VIA KRACHTENVRAGENLIJST (van Peterson & Seligman)
3.	TALENT MOTIVATIE ANALYSE METHODE (TMA)
4.	Q1000 VRAGENLIJST (van Elloo)
5.	ME-SCAN (van True Talentteam)
6.	NEO (Persoonlijkheidsvragenlijst van Paul Costa en Robert McCrae)
7.	INSIGHTS DISCOVERY (van Insights Benelux)
8.	TALENT BUILDER (van Luuk DeWulf)
9.	DISC (persoonlijkheidstest)
10.	DARK SIDE-VRAGENLIJST (van Hogan)
11.	OPQ (van bureau SHL)
12.	TALENTWIJZER (van Djoerd Hiemstra)

Figuur 3: Overzicht veel gebruikte talentscans in de praktijk. Overgenomen van Krabbenborg en Thunnissen (2018).

Identificatie en selectie van talent	- Persoonlijks-, waarden- en drijfveren vragenlijsten (o.a. om culturele fit te meten) - Online talenttesten - Assessment c.q. talent centers - 360 graden feedback - 'Vlootshow' - 9 box performance-potential grid; HR3P matrix - Interne talentmarktplaatsen
---	---

Figuur 4: Overzicht mogelijke talentinterventies voor identificatie en selectie van talent. Overgenomen van Thunnissen (2016).

Activiteiten om talent te ontwikkelen

Het talentontwikkelingsproces komt pas op gang zodra er instrumenten worden gebruikt waarvan mensen daadwerkelijk vanuit de geïdentificeerde krachten kunnen gaan werken. Meerdere onderzoeken geven hiervoor een breed palet aan instrumenten weer.

Uit een Amerikaans onderzoek van Galagan (in Van Minden, 2014) blijken er veel activiteiten onder de kapstok van talentmanagement te vallen, namelijk:

- Leiderschapsontwikkeling;
- Opvolgingsplanning;
- Carrièreplanning;
- Performance en competentie management;
- Leren en training;
- Binding van medewerkers

Training en ontwikkeling	- Ontwikkelen via talentpools - Interne en externe coaching - Mentoring en buddies - Persoonlijke ontwikkelgesprekken - Waarderend en talentgericht coachen - Talentgerichte loopbaanbegeleiding - Maatwerk/ persoonlijke carrière plannen - Interne ontwikkelprogramma's - Herontwerp van functies/ job crafting - Job rotatie - Talentgericht samenstellen van projectgroepen - Projectopdrachten of op tijdelijke posities - Management development programma's - MBA's en andere scholingsprogramma's
---------------------------------	--

Figuur 5: Overzicht mogelijke talentinterventies 'Training en ontwikkeling'. Overgenomen van Thunnissen (2016).

In figuur 5 is een tabel overgenomen van Thunnissen (2016). Hierin worden diverse talentinterventies weergegeven voor training en ontwikkeling. Volgens Overduin en Hoogendoorn (2015) zijn regelmatige feedback en het functionerings/ontwikkel-gesprek belangrijke basiselementen voor talentmanagement.

Jobrotatie, 'jobcrafting' en talentgericht samenstellen van projectgroepen, zijn volgens Thunnissen (in Vos et al., 2017) interessante talentmanagementinterventies, omdat hierbij leermogelijkheden in het primaire werkproces ingebed worden. 'Jobcrafting' heeft het doel om de functie middels kleine aanpassingen meer te laten passen bij de persoonlijke kwaliteiten. Simpel gezegd gaat erom dat medewerkers taken uitvoeren die bij hen passen, waar ze plezier in hebben (Van der Lee & Sonneberg, 2013). Door ruimte te geven aan de mogelijkheden van het verwisselen van taken en te bespreken wat past bij ieders talenten, kan een team op een goede manier samenwerken. 'Crafting' vertaalt zich in 'boetsen: het ondernemen met je eigen talent. Er ontstaat een proactieve houding waarbij medewerkers invloed hebben op de vormgeving van hun functie (Van Dam, Nikolova & Van Ruyseveldt, in Vos et al., 2017)

4.2. Succesvol realiseren van talentmanagement

Meyers (2016) geeft aan dat een gekozen talentmanagement aanpak alleen effectief zal zijn zolang die in lijn is met de organisatiecultuur, waarden, missie, visie en strategie. Beardwell (in Van Dijk, 2012) benadrukt dat alle TM-activiteiten een consistent geheel moeten vormen. Op deze wijze kan talentmanagement namelijk aansluiten bij de organisatiestrategie en bijdragen aan de beoogde organisatiedoelen.

Om een effectieve aanpak van talentmanagement te realiseren, zijn er volgens Overduin en Hoogendoorn (2015) en Thunnissen (2016) aanvankelijk enkele vragen, dilemma's en opties waarbij keuzes gemaakt moeten worden. Eerst zullen deze keuzes worden toegelicht. Vervolgens worden de verdere elementen behandeld die op basis van het literatuuronderzoek een rol spelen in het succesvol realiseren van talentmanagement en

waarmee organisaties rekening moeten houden. De elementen zijn gebaseerd op verantwoordelijkheden, persoonlijke factoren, het psychologische contract, de cultuur, leiderschap en de faciliteiten.

Strategie - keuzes die gemaakt moeten worden

Benadering inclusief vs exclusief:

Wordt er gekozen voor een smalle of een brede definitie van talent? Het gaat hier om de keuze of de investering voor alle medewerkers is of alleen voor een selecte groep medewerkers, die eerder in het onderzoek als de 'high potentials/high performers' werden genoemd. Volgens Krabbenborg en Thunnissen (2018) is de keuze essentieel bij het bepalen van TM-instrumenten (Krabbenborg & Thunnissen, 2018). Uit de probleemformulering werd duidelijk dat de inclusieve benadering van talentmanagement verder in dit onderzoek centraal zal staan. De informatie in deze paragraaf zal hier dan ook op afgestemd worden. Volgens Thunnissen (2016) kan talentmanagement tot iets duurzaam leiden indien er gekeken wordt vanuit de sterke-punten invalshoek, waar de kracht ligt door het positieve mensbeeld.

De volgende keuzes zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Keuzes voor talentmanagement (Thunnissen, 2016; Overduin & Hoogendoorn, 2015).

Vraag/keuze	Focus op stake/shareholder?	Individu vs team	'Outside-in vs. inside-out
<i>Toelichting</i>	Ligt de focus op targets en control (korte termijn) of juist op het welzijn, de autonomie en zelfnavigatie van medewerkers en de maatschappij (op lange termijn) (Thunnissen, 2016; Overduin & Hoogendoorn, 2015). Mes en Peper (2018) geven aan dat het belangrijk is dat er niet te veel op competenties van de medewerkers wordt gefocust, maar juist op passies en intrinsieke drijfveren.	Ligt het accent op de belangen, doelen en prestaties van het team of juist op die van het individu? Zijn de teams op basis van talenten die bij elkaar passen geformeerd? (Thunnissen, 2016). Mes en Peper (2018) geven aan dat organisatie zich zouden moeten focussen op de kracht van het team. Door te kijken hoe er binnen elk team een bijdrage wordt geleverd aan ieders talentontwikkeling kan de kracht van een team worden ontdekt.	Zijn de eisen van de context of de sterke punten van de organisatie het startpunt? Hier gaat het om het aanpassen van het talentbeleid aan de omgeving versus het beïnvloeden van de omgeving middels eigen interne sterke punten. Overduin en Hoogendoorn (2015) voegen hier een intern perspectief aan toe: wordt er eerst gekeken wie de talenten zijn en waar en hoe die kunnen worden ingezet of wordt er andersom gedacht?

Psychologisch contract

Naast het bijdragen aan de organisatiedoelen en de organisatiestrategie moet er volgens Thunnissen (2016) met talentmanagement ook waarde worden gecreëerd voor de medewerker. Volgens van der Lee en Sonnenberg (2013) gaat effectief Talentmanagement over inzicht krijgen in het psychologisch contract. Dit helpt organisaties namelijk om beter te begrijpen wat de talenten van medewerkers beweegt. Vooral de relatie met medewerkers moet gemanaged worden om een goede balans tussen de inspanningen van beide partijen te creëren en beloften na te komen. Het is belangrijk dat er wordt nagaan of TM-activiteiten duidelijk zijn en gewenst gedrag stimuleren. Het komt neer op aansluiting vinden bij de behoeften van medewerkers. Zodra deze behoeften niet bekend zijn, leidt het tot een minder effectief talentbeleid (Thunnissen, 2016; Van der Lee & Sonnenberg, 2013). Kortom, het is cruciaal dat de aanpak transparant is waarbij verwachtingen duidelijk zijn gecommuniceerd en vastgelegd. Organisaties moeten voorkomen dat er verwachtingen ontstaan die op lange termijn niet kunnen worden nagekomen. Dit kan namelijk resulteren in een psychologisch contractbreuk, wantrouwen en ontevredenheid (Meyers, 2016)

Verantwoordelijkheden

Volgens Thunnissen (2016) is het belangrijk dat de verantwoordelijkheden binnen organisaties omtrent talentmanagement goed en duidelijk verdeeld zijn. Volgens Van der Lee en Sonnenberg (2013) kan talentmanagement gezien worden als een bedrijfsstrategie, waar de lijn en HR belangrijke partijen zijn.

Zij geven aan dat HR de deskundigheid heeft om een proces te ontwikkelen en hiervoor de nodige tools aan te bieden. De managers in de lijn zullen ermee aan de slag moeten (Van der Lee & Sonnenberg, 2013). Mahajan (2019) geeft aan dat de ondersteuning van managers en hun betrokkenheid bij het creëren van strategieën voor talentmanagement tot een effectief talentmanagementproces leidt. Van Dijk (2012) duidt aan dat het

voor HR belangrijk is dat zij de lijnmanagers ondersteunt en adviseert en prestatie indicatoren vastlegt. De top moet de visie uitdragen en ervoor zorgen dat talentmanagement in lijn is met de organisatiestrategie.

Ook Overduin en Hoogendoorn (2015) zien een verdeelde verantwoordelijkheid in het talentmanagementproces. Zij geven aan dat HR, lijnmanagers en de medewerkers continu op zoek moeten blijven naar een aanpak die aan het lerend vermogen van de medewerker en de organisatie, recht doet. Volgens van Dijk (2012) en Kop (2011) is er ook aparte rol voor specifieke voor coaches en begeleiders. Zij moeten medewerkers expliciet inzicht geven in hun loopbaanwensen en zelfkennis. Borghouts (2014) ziet een loopbaancoach als rol van de manager.

Persoonlijke factoren

Volgens Van der Lee en Sonnenberg (2013) is de mens eigenaar van zijn talenten en moet hij daardoor zelf op zoek naar ontplooiingsmogelijkheden. Zij geven aan dat het hiervoor belangrijk is dat de medewerker steun en feedback durft te vragen aan zijn/haar omgeving. Vos et al. (2017) besteden expliciet aandacht aan de persoonlijke factoren die de mate van een effectief talentmanagement bepalen: 1. Herkenning van eigen talent, 2. Proactieve houding in het benutten van eigen talent, 3. prestatie: ervaring van de medewerker dat hij voldoet aan de eisen voor zijn functie, 4. extra- rol gedrag, 5. innovatief gedrag en 6. bevlogenheid: ervaring van een energiek gevoel tijdens het werk. Er lijkt dus een bepaald vermogen, proactieve houding en motivatie nodig te zijn om het ontwikkelen van het eigen talent op gang te brengen en dit te maken tot sterktes voor de eigen werkcontext.

Cultuur/Werkomgeving

Om talenten te kunnen ontplooiën, werkt een 'command en control cultuur' volgens Van der Lee en Sonnenberg (2013) niet bevorderend. Er moet ruimte zijn voor de mensen om te groeien, te leren en te ontwikkelen (Mes & Peper, 2018). Bureaucratische barrières die voorkomen dat medewerkers hun eigen werk kunnen vormgeven, moeten verdwijnen (Meyers, 2016). Talentontwikkeling kan volgens Overduin en Hoogendoorn (2015) alleen werken als er een rijke werk- en leercultuur is. De focus ligt dan op het ontdekken en verder ontwikkelen van ieder zijn sterktes en het praktiseren hiervan in werkzaamheden die gericht zijn op verbetering of innovatie. Tevens volgens Mahajan (2019) is een organisatiecultuur die het leren en ontwikkelen van menselijk kapitaal stimuleert enorm belangrijk voor effectief talentmanagement.

Faciliteiten

Het managen van talent lijkt dus vooral neer te komen op het scheppen van ruimte voor talent (Overduin & Hoogendoorn, 2015). Om de betrokkenheid van de medewerker naar de organisatie te borgen, wijst Wilska (in Mahajan, 2019) erop dat communicatie een onderdeel is van effectief talentmanagement. Het belang hiervan wordt ook aangeduid door Van der Lee en Sonnenberg (2013). Zij geven aan dat het helder moet zijn wat het doel is van talentmanagement, hoe dit gecommuniceerd gaat worden en welke activiteiten hiervoor worden aangeboden. Naast ruimte moeten medewerkers bij het ontdekken en inzetten van talenten ook de nodige tools krijgen. Bij activiteiten en tools denken Mes en Peper (2018) aan een individueel opleidingsbudget en ruimte voor 'learning on the job'. Overduin en Hoogendoorn (2015) benoemen 'job-rotation' en 'project-rotation' als specifieke loopbaanbeleid activiteiten.

Ook een bepaalde mate van autonomie waarin medewerkers in staat worden gesteld om op enkele wijze hun werk aan te passen of te 'craften' hoort bij talentmanagement (Meyers, 2016; Van der Lee & Sonnenberg, 2013). Medewerkers krijgen zo namelijk de kans om naar hun sterktes te werken. Zelfs kleine aanpassingen, zoals het ruilen van een taak met een collega kan al helpen om medewerkers hun krachten in een ruimere mate in te zetten (Meyers, 2016). Als de juiste medewerker op de juiste plaats en op het juiste moment geplaatst moet worden, is er enige vorm van flexibiliteit nodig in functieprofielen, processen en structuren (Van der Lee & Sonnenberg, 2013).

Leiderschap

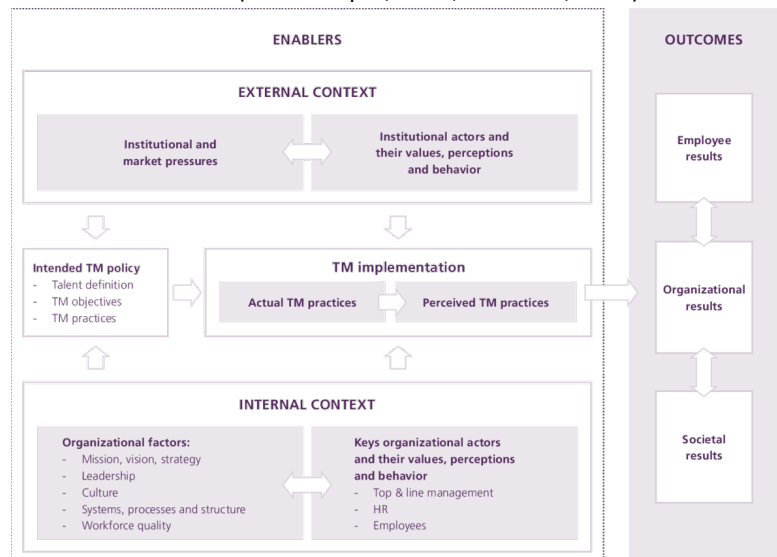
Eerder werd er benoemd dat talent uit drie persoonlijke dimensies bestaat: competenties, betrokkenheid en bijdrage. Bij het bouwen aan een 'talentcultuur' moeten de managers aandacht en tijd besteden aan het identificeren en verbeteren van elke dimensie (Ulrich, 2012) Volgens Overduin en Hoogendoorn (2015) zou het type leiderschap zich moeten uiten in veel mentoring, coaching en feedback. Heldere verwachtingen doorspreken, ruimte voor zelfnavigatie geven en zo min mogelijk control lijken volgens hen in de regel

effectiever dan talent te gaan ‘managen’. Het gaat om het erkennen van het talent, feedback geven, het motiveren van de medewerkers en het stimuleren van ontwikkeling (Borghouts, 2014). Het voeren van functioneringsgesprekken en duidelijke communicatie over de taken zijn belangrijke activiteiten (Van Dijk, 2012)

Volgens Vos et al. (2017) moeten leidinggevendenden de medewerkers ondersteunen bij het ontdekken en benutten van talenten. Hiervoor is onder andere het geven van regelruimte en vertrouwen belangrijk. Dit is tevens van invloed op de ervaren bevoegdheid bij de medewerkers (Vos et al., 2017). Bovendien zorgt het geven van vertrouwen en het tonen van vertrouwen in de competenties voor zelfvertrouwen bij het talent: een belangrijke voorwaarde om talenten te kunnen laten ontwikkelen (Mes & Peper, 2018; Vos et al., 2017).

Talentmanagementmodel

In een talentmanagementmodel van Thunnissen (2016) komen de meeste factoren terug die in deze paragraaf zijn benoemd. De interne en externe context nemen een belangrijke rol aan in dit model. Er kan gesteld worden dat er in deze paragraaf bovenal gefocust is op de interne context. Uit het model wordt duidelijk dat verschillende elementen, zoals het TM-beleid, de implementatie, leiderschap, cultuur en de sleutelrollen (top en lijnmanagement, HR en de medewerkers) elkaar beïnvloeden.



Figuur 6. Dynamisch talentmanagementmodel. Overgenomen van Thunnissen en Gallardo-Gallardo (in Thunnissen, 2016).

4.3. Best practices

Om antwoord te geven op de vraag: ‘Wat is er te leren van vergelijkbare organisaties die met talentmanagement aan de slag zijn gegaan?’ is er bij meerdere kinderopvangorganisaties georiënteerd op hun visie op talentmanagement en wat er is ingeregeld omtrent het gebruikmaken van de talenten van medewerkers. Bij drie kinderopvangorganisaties is hiervoor gebruikgemaakt van ‘E-interviewing’ (zie bijlage 1.3.). Vanwege de krappe arbeidsmarkt zijn deze kinderopvangorganisaties anoniem en worden zij Kinderopvangorganisatie A, B en C genoemd.

Reizigers – Kinderopvangorganisatie Op stoom

Bij Op Stoom, een kinderopvangorganisatie in Haarlem, worden sommige pedagogisch medewerkers als ‘reizigers’ gezien. Deze reizigers gaan met bijzondere activiteiten langs vestigingen om kinderen te inspireren. Zo behoort er een pedagogisch medewerker bij de ‘mediacub’. De reizigers worden o.a., de dansreiziger, de muziekreiziger, de kookreiziger genoemd en worden verdeeld onder de kinderen van nul tot vier en kinderen van vier tot twaalf. Ze reizen van Kinderdagverblijf naar BSO. Het zijn specialisten op hun eigen gebied, zoals theater, muziek dans of natuur. Zo wordt er een expeditie in de natuur door de natuurreiziger aangeboden naast het programma dat er door de vaste medewerkers op de groep al wordt aangeboden. De Reizigers bij Op Stoom stimuleren de kinderen om nieuwe dingen te doen en proberen bij te dragen aan het ontdekken van de kinderen hun talenten. Deze kan er bijvoorbeeld zijn voor mode-ontwerpen of het spotten van zeldzame vogels (Op Stoom, z.d.). Aangezien ORGANISATIE X graag gebruik wil maken van de persoonlijke talenten van haar pedagogisch medewerkers om hen onder andere uit te dagen met een extra activiteit, kan ORGANISATIE X veel leren van Op Stoom.

Talentplan – Kinderopvangorganisatie Okidoki

De pedagogische visie van Kinderopvang ‘Okidoki’ is ‘ontdek het talent dat je bent’. Door middel van trainingen en opleidingen wil Okidoki de interesses, kwaliteiten en talenten bij haar pedagogisch medewerkers ontwikkelen. Daarnaast kent Okidoki het project ‘zelfsturende talenten’. Onder begeleiding van Ontwikkelwijzer hebben ze hun talenten ontdekt en ingezet. Zelfbewuste, zelfverzekerde medewerkers, plezier, verrassingen en de mooiste ontdekkingen zijn beoogde resultaten. Om medewerkers hun talenten in te

kunnen zetten, is er samen met de leidinggevendenden gekeken naar de ruimte die nodig is om pm'ers te laten ontplooiën binnen een helder en duidelijk kader (Okidoki, z.d.). Uit een BKR-rapportage blijkt dat dit binnen Okidoki een 'talentplan' wordt genoemd: hierin wordt ontdekt wat mensen kunnen, willen leren en hoe dit in de praktijk kan worden gebracht (Boonstra, Jepma & Abell, 2013). ORGANISATIE X wil net zoals Okidoki graag de talenten van de pedagogisch medewerkers ontdekken en ontwikkelen. Door de duidelijke acties en tools die Okidoki beschrijft, zoals het aanbod van trainingen en opleidingen en het inzetten van een ontwikkelwijzer en een talentenplan, kan ORGANISATIE X hiervan leren.

Talentenpool – Kinderopvangorganisatie A

Bij Kinderopvang A vinden ze het belangrijk dat medewerkers, op welke locatie of afdeling zij ook werken, zoveel mogelijk gebruikmaken van hun talent. Hiervoor is er een talentenpool opgezet. Deze Talentenpool is voor iedereen toegankelijk om je in te schrijven, maar ook om talenten te zoeken en in te zetten (zie bijlage 5 voor specifieke informatie). Als je als locatie/groep/afdeling met een bepaald thema aan de slag wil voor de kinderen, pm-ers, collega's en of ouders kunnen medewerkers via de Talentenpool in 'InSite' bekijken wie erin huis is om hiermee aan de slag te gaan. De talentenpool is vanuit 'Afas Insite' bereikbaar en ongeveer één keer in de anderhalve maand probeert de afdeling Communicatie in de weekbrief, één van de talenten uit te lichten door een interview af te nemen en deze in de weekbrief te plaatsen. Het belangrijkste resultaat is dat het Kinderopvang A opgeleverd heeft, is medewerkers die zich blijven ontwikkelen, die breder inzetbaar zijn en nog meer genieten van hun werk. Ook is merkbaar dat sollicitanten het een mooie ontwikkeling vinden (HRM-adviseur Kinderopvang A, persoonlijke communicatie 20 maart 2019). ORGANISATIE X wil graag haar de talenten ontdekken en deze vastleggen. Het opzetten van een talentenpool via een systeem kan daarom voor ORGANISATIE X bruikbaar zijn.

Werkgroepen en projecten – Kinderopvangorganisatie B

Binnen Kinderopvang B is er uitgebreid scholingsprogramma. Naast de 'verplichte' (bij) scholing, is er ook veel vrije keuzeruimte voor medewerkers om zich middels scholing verder te ontwikkelen (denk aan: filosoferen met kinderen). Daarnaast krijgen alle medewerkers van kinderopvangorganisatie B de ruimte en mogelijkheid om deel te nemen aan allerlei werkgroepen en projecten die de organisatie versterken (denk aan een werkgroep 'pedagogisch inrichten', die zich ook geschoold heeft op het gebied van interieur en ontwerp, of 'mediawijsheid'); hier kunnen alle medewerkers van Kinderopvang B hun talenten inzetten om een bijdrage te leren aan de organisatie. Medewerkers krijgen de ruimte om eigen initiatieven naar voren te brengen en deze in een project te gieten. Via het Kinderopvang B Projectbureau krijgen zij (interne) begeleiding om hun project tot een succes te maken. Er wordt van alles aangedaan om de ruimte binnen de eigen functie te ontwikkelen. Het belangrijkste resultaat dat het kinderopvangorganisatie B opgeleverd heeft, is hoge medewerkers tevredenheid en een positief werkgeversimago (HR Specialist, Kinderopvang B, persoonlijke communicatie 23 maart 2019). Met talentmanagement wil ORGANISATIE X ook de stap zetten om de functie van pm'er te optimaliseren.

Talentgesprek en complimentenspel – Kinderopvangorganisatie C

Bij Kinderopvang C voeren cluster managers met pedagogisch medewerkers 'talent-x gesprekken'. Voorafgaand aan dit gesprek wordt er een formulier ingevuld waarin talenten en kwaliteiten in staan beschreven en scores (1-5) voor moeten worden gegeven. Deze formulieren worden vervolgens samen besproken. Ook wordt hierin stilgestaan bij wensen, doelen en de nodige ondersteuning. *"Soms vinden pm'ers het moeilijk hun talenten te zien, of te benoemen"* (Pedagogisch coach Kinderopvang C, persoonlijke communicatie, 1 april 2019). Tijdens teamvergaderingen worden er door de medewerkers complimentenspellen gedaan. Iedereen groeit hierdoor in zijn zelfbewustzijn en zelfvertrouwen. Talenten worden voornamelijk ontdekt door collega's. *"Als er taken verdeeld moeten worden wordt er vaak al gezegd 'Doe jij de planning, ik de knutsels etc.' En soms als de pm'ers uit hun comfort zone gaan, ontdekken zij zelf nieuwe talenten, bijvoorbeeld in cursussen (schminken, taal, inrichting)"* (Pedagogisch coach Kinderopvang C, persoonlijke communicatie, 1 april 2019). Bij Kinderopvang C geloven ze erin dat iedereen talenten heeft. Door deze talenten te benadrukken kunnen zij het beste uit de kinderen en uit de pm'ers krijgen. Talenten worden ontplooid door bijvoorbeeld de pm'ers die goed zijn met cijfers en plannen, voor het rooster te laten zorgen. *"Pas geleden ontdekte een collega die een schmink cursus had gevolgd dat het helemaal haar ding was. Er zijn spullen aangeschaft en die collega traint nu haar eigen collega's! Heel leuk om te zien"* (Pedagogisch coach Kinderopvangorganisatie C, persoonlijke communicatie, 1 april 2019). In coachformulieren worden de talenten vastgelegd.

Kortom, er kan gesteld worden dat ORGANISATIE X veel kan leren van diverse kinderopvangorganisaties die momenteel (bewust) allerlei middelen inzetten om talenten van pedagogisch medewerkers te ontdekken, ontwikkelen en gebruiken. Doordat praktijkvoorbeelden uit dezelfde branche als ORGANISATIE X zijn belicht, is er een realistisch beeld geschetst van de contextuele mogelijkheden van talentmanagement. De beschreven activiteiten komen overeen met de twee perspectieven waar ORGANISATIE X talentmanagement vanuit wil benaderen: talenten laten aansluiten bij de dagelijkse taken op de groep en talenten organisatiebreed in laten zetten. Daarnaast sluiten de verwachte resultaten van talentmanagement binnen ORGANISATIE X aan bij de resultaten die de kinderopvangorganisaties aangeven: het laten ontwikkelen van medewerkers en hen zelfbewust maken, een positief werkgeversimago creëren en de medewerkerstevredenheid verhogen.

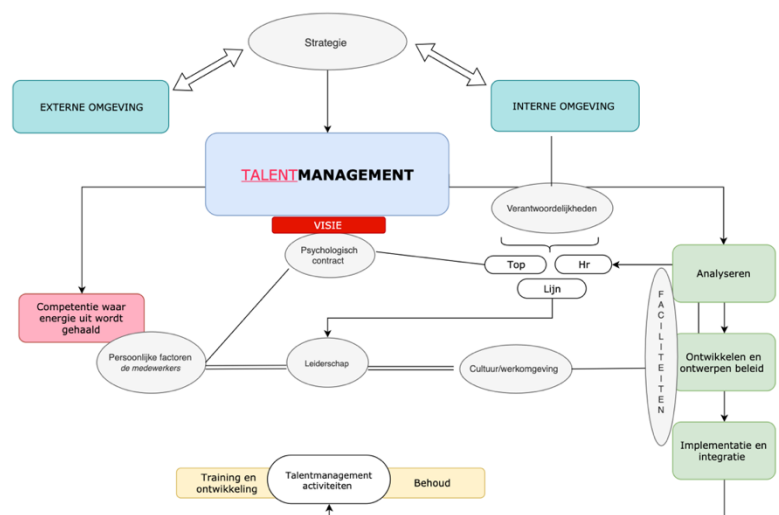
4.4. Samenvatting

Om het theoretisch kader af te sluiten, wordt er een samenvattende schets weergegeven om alle onderzochte informatie bij elkaar te brengen.

Talent wordt gezien als een potentie van een individu die voortkomt uit intrinsieke gedrevenheid en resulteert in een competentie waar energie uitgehaald wordt zodra deze in de juiste werkomgeving wordt herkend, ontwikkeld en ingezet en het individu beschikt over een leer en groei vermogen. Dit onderzoek zal zich richten op de brede, inclusieve benadering van talentmanagement waarbinnen oog is voor differentiatie. In het onderzoek zal het accent liggen op de volgende definitie van TM: De erkenning en de acceptatie dat alle medewerkers beschikken over een talent en het middels diverse activiteiten blijven prikkelen, evalueren en inzetten van talenten, zodat medewerkers de beste fit en mogelijkheden krijgen om hun talenten daadwerkelijk te kunnen gebruiken.

Om de beste fit tussen de talenten en het werk te realiseren en hiervoor mogelijkheden te creëren, wordt er gekeken naar alle aspecten rondom het vormgeven van talentmanagement. Het begint bij het bepalen van een *strategie*: de keuzes die de organisatie moet maken op grond van de externe en interne omgeving. Aangezien talentmanagement een intern proces is, wordt er gekeken naar de inhoud van dit proces en wie hierin belangrijke *verantwoordelijkheden* hebben. Het analyseren, het ontwikkelen en ontwerpen van een beleid en het implementeren en integreren hiervan zijn de fases die doorlopen moeten worden. In dit proces zijn er enkele factoren van invloed, namelijk de (aanwezige) *faciliteiten*, de *cultuur/werkomgeving* en het type *leiderschap*. Bij de implementatie kunnen er talentmanagementactiviteiten ingezet worden die gebaseerd zijn op training en ontwikkeling en het behouden van talenten. Uit diverse onderzoeken blijkt dat veel activiteiten beschouwd worden als een talentmanagementactiviteit. De activiteiten die onder andere ook terug te zien zijn bij andere kinderopvangorganisaties, bestaan o.a., uit ontwikkel/talentgesprekken, een talentenpool, talentgericht samenstellen van projectgroepen, opleidingen/cursussen en interne coaching.

Waar de factoren *werkomgeving* en *leiderschap* van invloed zijn op het talent, spelen bovenal de *persoonlijke factoren* van de medewerkers een rol. De relatie tussen de werkgever en de medewerker vormen het *psychologisch contract*. De verwachtingen die er op basis van de visie ontstaan, vormen een belangrijk onderdeel in dit contract. De belangrijkste bevindingen zijn samengevat in een conceptueel model (zie figuur 7). Aan de hand van dit model wordt inzichtelijk gemaakt welke factoren een rol spelen in het vormgeven van talentmanagement. In verder onderzoek ligt, zoals beschreven in de probleemformulering, de nadruk op 'behouden en training en ontwikkeling'.



Figuur 7: Conceptueel model theoretisch kader.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beargumenteerd welke onderzoeksmethoden zijn ingezet ter beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek. De volgende paragrafen: ontwerp en type onderzoek, de methoden van dataverzameling en procedure en data-analyse zullen aan bod komen. Tot slot worden de validiteit, betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek geanalyseerd.

5.1. Ontwerp en type onderzoek

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn er diverse typen onderzoeksmethoden ingezet die zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn: de resultaten zijn enerzijds in cijfers uitgedrukt en anderzijds in woorden.

Met iedere onderzoeksmethode is er een verdiepende stap gemaakt. Hierdoor kan er gesteld worden dat het onderzoek in chronologische volgorde is opgebouwd. Om het vraagstuk concreet te maken, is er gestart met een vooronderzoek. Dit vormde een belangrijke basis die vervolgens versterkt kon worden met informatie vanuit literatuuronderzoek. Met behulp van literatuuronderzoek zijn er antwoorden gevonden op de deelvragen 1, 2 en 4. Deze antwoorden vormden het theoretisch kader van dit onderzoek. Aan de hand van dit theoretisch kader is er een conceptueel model ontworpen dat als leidraad diende voor de fieldresearch. In tabel 3 worden per deelvraag het type onderzoek, de gekozen dataverzamelingsmethoden en de betreffende doelgroep weergegeven.

Tabel 3: Overzicht onderzoeksontwerp.

Type onderzoek	Dataverzamelingsmethode	Beantwoording deelvraag	Doelgroep
Kwalitatief	Deskresearch en literatuuronderzoek	Deelvraag 1: Wat wordt in de literatuur verstaan onder talent, talentmanagement en talentmanagementactiviteiten?	X
Kwalitatief	Literatuuronderzoek en interviews	Deelvraag 2: Wat is ervoor nodig om talentmanagement succesvol te realiseren?	Pedagogisch medewerkers en cluster-regiomanagement
Kwantitatief	Enquête		Pedagogisch medewerkers
Kwalitatief	Interviews	Deelvraag 3: Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren?	Pedagogisch medewerkers en cluster-regiomanagement
Kwantitatief	Enquête		Pedagogisch medewerkers
Kwalitatief	Deskresearch en E-interviews	Deelvraag 4: Wat is er te leren van vergelijkbare organisaties die met talentmanagement aan de slag zijn gegaan?	Externe kinderopvangorganisaties
Kwalitatief	Focusgroep en interview	Deelvraag 5: Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?	Clustermanagers en Personeelszaken

5.2. Dataverzameling

Bij het verzamelen van data is vooronderzoek, deskresearch en literatuuronderzoek verricht, een enquête uitgezet, zijn er interviews afgenomen en heeft er een focusgroep plaatsgevonden. Er is voornamelijk gekozen voor deze combinatie, zodat door een enquête de huidige situatie op een feitelijke manier in kaart kon worden gebracht en er met enkele interviews vervolgens de diepte in kon worden gegaan. Bij de gewenste situatie was het van belang om behoeften en ideeën te verzamelen. Volgens Baarda et al. (2013) biedt een focusgroep hier de ruimte voor (Baarda et al., 2013).

Vooronderzoek (kwalitatief)

Het vooronderzoek, ofwel, de situatieschets, is opgesteld aan de hand van persoonlijke communicatie, interne documenten, half gestructureerde interviews, observaties op diverse locaties en externe bronnenanalyse. De half gestructureerde interviews zijn afgenomen bij de zes clustermanagers en waren oriënterend van aard. Het

peilen van de urgentie van talentmanagement en het toetsen van mogelijkheden en uitdagingen, stonden hierin centraal. De insteek bij de observaties was vooral om als onderzoeker gevoel te krijgen bij het werk en betrokkenheid te tonen bij de pedagogisch medewerkers.

Deskresearch, literatuuronderzoek en E-interviewing (kwalitatief)

Aan de hand van literatuuronderzoek zijn er op de eerste drie deelvragen antwoorden verkregen. Door het gebruik van Google Scholar zijn de zoekopdrachten gespecificeerd tot onderzoeksrapporten, wetenschappelijke boeken en/of artikelen. Hierdoor is er met betrouwbare bronnen gewerkt, van onder andere Vos et al. (2017) en Thunnissen (2016). Ook bestond de literatuur o.a. uit theoretische boeken van: Overduin en Hoogendoorn (2015), Van Minden (2011) en Van der Lee en Sonneveld (2013). Er is gekozen om voornamelijk gebruik te maken van recente bronnen, zodat de uiteindelijke adviezen aansluiten bij de meest recentelijke ontwikkelingen.

Beantwoording deelvraag 4- kwalitatief, deskresearch en E-interviewing

Om 'best practices' van talentmanagement vanuit de praktijk te vinden, zijn er o.b.v. een rapport uit 2013 van Bureau Kwaliteit Kinderopvang, het persoonlijke netwerk van de onderzoeker en deskresearch, tientallen medewerkers van in totaal twaalf kinderopvangorganisaties benaderd. Alle organisaties zijn benaderd via de mail en/of LinkedIn. Hierin is gebruikgemaakt van E-interviewing. Volgens Baarda et al. (2013) is er sprake van E-interviewing zodra er via het internet of de e-mail open vragen worden gestuurd om daarmee schriftelijke informatie te verzamelen. De antwoorden op deze vraag zijn weergegeven in het theoretisch kader en hebben gediend als input voor de fieldresearch.

Fieldresearch (kwantitatief en kwalitatief)

Op basis van het vooronderzoek, het literatuuronderzoek en het hierbij ontworpen model, zijn de enquête en interviews opgesteld. De volgende zeven factoren (zie tabel 3) zijn gebruikt om het praktijkonderzoek in te vullen: cultuur, strategie, verantwoordelijkheden, leiderschap, psychologisch contract, persoonlijke factoren en faciliteiten.

Beantwoording deelvraag 2 en 3- kwantitatief en kwalitatief, enquête

Om de deelvragen 2 en 3 te kunnen beantwoorden, is er allereerst een enquête ingezet (zie bijlage 2.1). Voor het vormgeven van talentmanagement zijn er middels literatuuronderzoek factoren in kaart gebracht die van invloed zijn op het succesvol realiseren van Talentmanagement (zie tabel 3). Om in een betrekkelijk korte tijd bruikbare informatie hierover te verzamelen binnen ORGANISATIE X is er een online enquête opgesteld via Google Forms: een gratis en gebruiksvriendelijke digitale tool. Vanwege wet- en regelgeving, een strakke werkplanning voor de pedagogisch medewerker en (uit vooronderzoek vastgestelde) interne hoge werkdruk werd een online enquête tevens als een geschikt middel gezien.

De enquête typeert zich als een kwantitatieve methode. Doordat er echter ook ruimte was voor open antwoorden is de inzet van de enquête deels als een kwalitatieve methode te benoemen. De enquête bestond uit 40 vragen, waarvan bij 30 vragen een vijf-punten schaal was gebruikt. De keuzemogelijkheden bestonden hierbij uit: zeer mee eens, eens, neutraal, oneens en geheel mee oneens. Bij drie vragen was er een meerkeuzemogelijkheid. De vragen waren verdeeld onder de zeven factoren en zijn op basis van de kernelementen (zie tabel 3) uitgewerkt tot stellingen en vragen. Aan het eind van elk 'thema' is er gevraagd naar eventuele opmerkingen om de deelnemers de ruimte te geven voor aanvullingen. De enquête is uitgezet onder alle 153 pedagogisch medewerkers binnen ORGANISATIE X: de primaire doelgroep in dit onderzoek.

Om naderhand de variatie binnen de respons te kunnen meten, zijn er aanvankelijk algemene gegevens, zoals de leeftijdscategorie, de lengte dienstverband, cluster en aantal contracturen verzameld. Ook zijn er plaatjes toegevoegd om de medewerkers te prikkelen en enthousiast te houden. Op basis van vooronderzoek past deze aanpak bij de organisatiecultuur van ORGANISATIE X.

Factor	Kernelementen	Extra informatie
1. Strategie	Focus op alle medewerkers hun talenten, belang dat talenten binnen teams elkaar aanvullen en <i>focus op targets/autonomie (alleen interviews cm'ers en rm'er)</i>	
2. Verantwoordelijkheden	Gedeelde verantwoordelijkheden: PZ, de top en de lijnmanagers.	
3. Psychologisch contract	Er zijn duidelijke verwachtingen, beloftes worden nagekomen , er wordt een goede relatie ervaren	Op verzoek van Manager PZ is de stelling "Ik verwacht dat talentmanagement bijdraagt aan mijn werkplezier" getoetst in de enquête
4. Leiderschap	Ruimte voor taken die passen bij talenten, ondersteuning ontdekken talenten , ervaren van vertrouwen, plaatsvinden van functioneringsgesprekken , leiderschap uit zich in <i>mentoring, coaching en feedback (alleen in interviews)</i>	
5. Cultuur/werkomgeving	Leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd, er is ruimte om te groeien, er wordt gefocust op het ontdekken van sterke punten.	
6. Faciliteiten	Er is autonomie, er zijn mogelijkheden om talenten in te zetten , er heerst duidelijke communicatie, er is voldoende tijd en gewenste talentmanagementactiviteiten	Om inzicht te krijgen in de behoeftes aan talentmanagementactiviteiten, zijn er voorbeelden uit het theoretisch kader gebruikt.
7. Persoonlijke factoren	Herkenning van eigen talent, proactieve houding in het benutten van eigen talent, ervaring van de medewerker dat hij voldoet aan de eisen voor zijn functie, extra- rol gedrag, innovatief gedrag, bevoegdheid, op zoek zijn naar ontplooiingsmogelijkheden, feedback en steun durven vragen.	De stellingen in de enquête zijn grotendeels gebaseerd op een vragenlijst van Krabbenborg en Thunnissen (2018) (zie bijlage 2.2)

Tabel 3: Zeven factoren voor succesvol talentmanagement (gebaseerd op het theoretisch kader).

Beantwoording deelvraag 2 en 3 – kwalitatief, (semigestructureerde) interviews

Om verdieping te maken op de kwantitatieve resultaten en ruimte te creëren voor aanvullende aspecten is er ook gekozen voor dataverzameling in de vorm van semigestructureerde interviews. De inhoud van deze interviews was deels gebaseerd op de enquêteresultaten. De meest (negatief) afwijkende enquêteresultaten (zie de rood gemarkeerde kernelementen uit tabel 3), werden in ieder geval behandeld tijdens de interviews. Het doel hiervan was om achterliggende informatie op te halen. Om deze reden, was een structurering in de interviews noodzakelijk. Tevens was er ruimte voor aanvullende informatie om de specifieke organisatorische context in ogenschouw te nemen. Daarbij zijn in de interviews enkele kernelementen besproken die in de enquête niet aan bod waren gekomen.

Participanten

Om voldoende toelichting en motiveringen te krijgen op de gemeten uitdagingen en succesfactoren, zijn er aanvullend zes interviews met pedagogisch medewerkers gehouden. Om te achterhalen mensen denken en voelen, is interviewen volgens Baarda et al. (2013) de aangewezen manier om data te verzamelen. De betekenis en ervaringen van de behandelde thema's konden zodoende bij de pedagogisch medewerkers beter worden achterhaald.

Zowel bij het lijnmanagement als de top liggen belangrijke verantwoordelijkheden in het proces van Talentmanagement (Thunnissen, 2016; Van der Lee & Sonnenberg, 2013; Overduin & Hoogendoorn, 2015). Daarom was het van belang tevens diepgaande informatie bij de regiomanager(s) en clustermanagers te halen. Er zijn hiervoor vier interviews gehouden. Volgens Mahajan (2019) leidt de ondersteuning van managers en hun betrokkenheid bij het creëren van strategieën voor talentmanagement tot een effectief talentmanagementproces. Vanwege deze constatering is er tijdens deze interviews onder de factor 'strategie' gevraagd of alle talenten van de medewerkers moeten worden ontdekt en op welk resultaat van talentmanagement er gefocust moet worden.

Beantwoording deelvraag 5 – kwalitatief, (semigestructureerde) interviews en een focusgroep

Voor deelvraag 5 is er één focusgroep gehouden van 45 minuten met alle (zes) clustermanagers. Uit literatuuronderzoek werd duidelijk dat de lijn een grote rol speelt in het laten leven van Talentmanagement op de werkvloer. Ter bevordering van concrete en realistische aanbevelingen, is het van belang om behoeften en

wensen te achterhalen en te brainstormen over een gewenste situatie van Talentmanagement. Hiervoor stonden vragen centraal die gebaseerd waren op de volgende vijf factoren: de ideale cultuur/werkomgeving, de ideale faciliteiten, de ideale TM- activiteiten, de verantwoordelijkheden en het ideale leiderschap. Middels het inzetten van diverse technieken, zoals aanvul- en associatieve technieken kregen de deelnemers de kans om elkaar te stimuleren en werden hun denkpatronen verrijkt. Volgens Baarda et al. (2013) is de focusgroep hier geschikt voor.

Daarnaast is er één interview gehouden met Manager Personeelszaken. Op basis van literatuuronderzoek kan gesteld worden dat Personeelszaken in de literatuur als verantwoordelijk gezien wordt voor het in gang zetten van het talentmanagementproces. De vormgeving van deze focusgroep en de hulpmiddelen die gebruikt zijn, zijn opgenomen in bijlage 3.6 en 3.7.

5.2.1. Procedure en data-analyse

Om het respons van de enquête te verhogen en draagvlak voor het onderzoek te creëren, zijn er met regelmaat updates in de vorm van filmpjes en berichten verzonden naar de locaties. Uit de situatieschets blijkt duidelijke communicatie en het aangenaam maken voor de medewerkers belangrijk te zijn voor het type organisatiecultuur van ORGANISATIE X.

Enquête

Voordat de enquête werd uitgezet, is deze aanvankelijk naar vijf medewerkers van ORGANISATIE X (drie voormalige pedagogisch medewerkers) en een kennis uit de persoonlijke omgeving van de onderzoeker verstuurd. Dit is gedaan om te checken hoeveel tijd de enquête exact in beslag nam en of alle vragen helder waren. Op basis hiervan zijn er enkele aspecten extra toegelicht of vragen veranderd.

De enquête is vervolgens verspreid via een bericht op het interne communicatiesysteem Kwibuss en een mail naar alle locaties (zie bijlage 2.3 voor de inhoud van deze uitnodiging). De enquête heeft negen dagen uitgestaan. Tussendoor zijn er enkele herinneringen via de mail en Kwibuss uitgezet (zie bijlage 2.4) om het gewenste responsaantal te vergroten. Daarnaast zijn er e-mails gestuurd naar de medewerkers die in het vooronderzoek zijn gesproken en zijn de clustermanagers verzocht om de enquête onder de aandacht te brengen. Om de mate van representativiteit te bepalen, zijn er algemene gegevens verzameld bij de participanten.

De enquête is uiteindelijk door 64 van de 153 pedagogisch medewerkers ingevuld (42 procent). De spreiding binnen de clusters, de leeftijdscategorieën en aantal dienstjaren zijn in bijlage 2.5 weergegeven. Deze spreiding is naast de totale populatie gelegd om te bepalen of de respons vanuit de enquête een representatief beeld weergaf. In de spreiding vanuit de enquête valt het op dat het cluster Toermalijn en de leeftijdscategorie 46-55 verschillen met de daadwerkelijke spreiding.

Analyseren

Alle resultaten van de enquête zijn anoniem verwerkt in een excelrapportage. In deze rapportage zijn kleuren-codes toegepast, zodat er in één oogopslag duidelijk werd waar het meest negatief, het meest neutraal en het meest positief over werd gedacht.

Interviews

Op basis van de spreiding binnen de enquêteresultaten (zie bijlage 2.5) zijn er twee interviews gehouden met de pedagogisch medewerkers vanuit het cluster Toermalijn en vier interviews met de pedagogisch medewerkers vanuit de leeftijdscategorie '46-55'. Daarnaast zijn de interviews gehouden met de clustermanagers van het cluster met het laagste respons vanuit de enquête. In totaal zijn er elf semigestructureerd interviews gehouden: zes interviews met pedagogisch medewerkers, drie interviews met clustermanagers, één met de regiomanager en één met Manager Personeelszaken. Elk interview duurde tussen de 30 en 45 minuten. De gebruikte formats zijn te vinden in bijlagen 3.1, 3.2, 3.4 en 3.5.

Bij het uitkiezen van geschikte respondenten is ondersteuning vanuit het clustermanagement gevraagd. De pedagogisch medewerkers zijn vervolgens persoonlijk via de mail benaderd met een uitnodiging (zie voorbeeld van een uitnodiging in bijlage 3.1).

Analyseren interviews en focusgroepen

De interviews en de focusgroep zijn opgenomen en zijn vervolgens letterlijk uitgetypt. Op deze wijze konden alle data zo goed mogelijk geanalyseerd worden. De verslagen zijn per doelgroep verwerkt in analyseschema's (zie bijlagen 4.3, 4.4, 4.5 en 4.6). Om orde aan te brengen is er (open en axiaal) gecodeerd; alle fragmenten kregen labels toegekend en de fragmenten werden met elkaar vergeleken.

5.2.2. Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

Validiteit

Om de geldigheid van het onderzoek te bevorderen, is er gebruikgemaakt van triangulatie. Dit heeft tijdens het onderzoek betrekking gehad op het gebruik van verschillende databronnen, verschillende participanten, verschillende tijdstippen en gebruik van diverse onderzoeksinstrumenten, zoals interviews, documentanalyses en een enquête (Verhoeven, 2011). Dit laatste betekent tegelijkertijd een triangulatie ten aanzien van het soort data, namelijk de analyse van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens. Volgens Verhoeven (2011) is er sprake van een grotere geldigheid naarmate de gegevens uit diverse bronnen en methoden met elkaar overeenkomen. Naast deze triangulatie is er door de onderzoeker veel tijd doorgebracht in de onderzoekssituatie. Volgens Baarda et al. (2013) leidt deze actie ertoe dat betrokkenen bij het onderzoek eerlijker, transparanter en minder terughoudend zullen zijn. Om de enquête zo toegankelijk mogelijk te maken, is een eenvoudige schrijftaal gehanteerd met begrijpelijke vragen: geen ontkenningen, actief taalgebruik en korte, eenduidige vragen (Baarda & De Goede, 2015). De eerste stap die gezet is bij het ontwerpen van de enquête is het concreet maken van alle begrippen. De validiteit werd hiermee verhoogd: er werd gemeten wat er beoogd werd te meten. Zowel in de uitnodiging van de enquête, interviews en focusgroep als in de enquête zelf zijn er enkele definities weergegeven.

Betrouwbaarheid

Door het definiëren van gebruikte begrippen vond er een standaardiserende handeling plaats wat ervoor zorgde dat iedere deelnemer dezelfde basis aan nodige kennis had. Dit verhoogde de betrouwbaarheid van alle resultaten. Om de betrouwbaarheid van de data vanuit de interviews te vergroten, is er na elk interview een verslag van het interview gemaaild naar de betreffende deelnemer. Op deze manier kon er beoordeeld worden of de antwoorden van de betreffende respondent op correcte wijze waren geïnterpreteerd. De eventuele opmerkingen zijn vervolgens verwerkt in de verslagen. In het garanderen van de betrouwbaarheid van het onderzoek speelt het aantal respondenten. Op basis van de vereiste minimale betrouwbaarheid en foutmarge is via een statische berekening de gewenste steekproefgrootte berekend. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 90 procent zou deze grootte 97 respondenten bedragen (Allesovermarktonderzoek, 2015). Met het daadwerkelijke aantal van 64 is de optimale betrouwbaarheid van het onderzoek niet te garanderen. Aanvullend zijn er daarom diepte-interviews gehouden en zijn enkele vragen herhaald.

Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid van de resultaten te garanderen, is er bij elk interview vastgehouden aan hetzelfde format. Daarnaast is er met regelmaat geëvalueerd met de PZ-manager, zodat alles zo goed mogelijk in de verwachtingen en wensen van de organisatie gedaan zou worden. De haalbaarheid werd hierdoor gewaarborgd. Bij het selecteren van de deelnemers is er naast rekening gehouden met een juiste afspiegeling van leeftijd, aantal dienstjaren en het cluster.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die antwoord geven op de drie fieldresearch deelvragen. Elke paragraaf weergeeft de meest relevante resultaten, afkomstig uit de kwantitatieve enquêteresultaten (bijlage 4.1), een analyseschema van de kwalitatieve enquêteresultaten (bijlage 4.1) en de analyseschema's van alle interviews (bijlage 4.3, 4.4 en 4.6) en de focusgroep (bijlage 4.5).

6.1. Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren?

In deze paragraaf wordt er onderscheid gemaakt tussen de volgende voorwaarden: *Psychologisch contract, cultuur/werkomgeving, faciliteiten, leiderschap en persoonlijke factoren*.

6.1.1. Psychologisch contract

Enquêteresultaten

In de enquête is er stilgestaan bij de psychologische relatie tussen ORGANISATIE X en de medewerker. Als eerste is er achterhaald of het duidelijk is voor de medewerkers wat ORGANISATIE X van hen verwacht. 15 procent reageerde hier neutraal op en ruim 84 procent was het hiermee eens. Op de stelling “ORGANISATIE X doet wat zij belooft” heeft 52 procent geen mening. Met ruim 20 procent verschil reageren de respondenten eerder positief dan negatief op de stelling (Bijlage 4.1, 2019).

In de open antwoorden zegt respondent 15 (Bijlage 4.2, 2019): *“ORGANISATIE X doet wat zij belooft, hier wordt aan gewerkt. Vroeger is er veel beloofd maar weinig gedaan. Ik heb er vertrouwen in dat het goed komt, maar dit moet nog wel op gang komen. Vandaar mijn 3”* (Bijlage 4.2, 2019). Er wordt aangegeven dat er veel plannen en veranderingen binnen ORGANISATIE X zijn die vervolgens anders lopen dan gehoopt of verwacht. Respondent 11 (Bijlage 4.2, 2019) geeft aan vertrouwen te hebben: *“Dus veel vertrouwen dat er door deze enquête, de ORGANISATIE X met haar nieuwe weg, leuke en bijzondere dingen kan laten ontstaan”*.

Op de stelling “Ik ervaar een goede relatie met ORGANISATIE X” reageert 80 procent van de respondenten positief. Geen enkele respondent was het met deze stelling oneens. Met de stelling: “Ik verwacht dat talentmanagement bijdraagt aan mijn werkplezier” is 90 procent is het eens, waaronder 39 procent zeer eens.

Interviewresultaten - pedagogisch medewerkers

Gedurende de gesprekken wordt het volgende aangegeven over het psychologisch contract. Respondent 3 zegt: *“ORGANISATIE X lijkt vaak niet te weten wat ze ergens mee willen”* Respondent 1 geeft aan: *“Bij ORGANISATIE X voor goud moeten we het nog maar zien, het plan is wel goed opgezet (Bijlage 4.3A, 2019)”* Het laatste gedeelte van deze quote sluit aan bij de uitspraken van respondent 3 (Bijlage 4.3A, 2019): *“Nu wel het idee dat ze er beter mee bezig zijn, heel schema nu, vind ik heel positief”* en *“Maar ik zie wel dat er dingen van de grond afkomen, afgelopen jaar heeft ORGANISATIE X veel bewerkstelligd, positief!”* Respondenten geven verder aan dat de keuze voor Talentmanagement een verrijking is en hierdoor ontstaat om te groeien (Bijlage 4.3A).

6.1.2. Cultuur/ Werkomgeving

Enquêteresultaten

Het meten van de voorwaardelijke cultuur is gedaan aan de hand van meerdere stellingen. De eerste stelling was: “Leren en ontwikkelen wordt binnen ORGANISATIE X gestimuleerd”. Circa 50 procent van de respondenten is het hiermee eens. Op de stellingen “Er is ruimte binnen ORGANISATIE X om te groeien” en “Er wordt gefocust op het ontdekken van ieder zijn sterke punten” is tussen de 20 en 30 procent van de respondenten het hier niet mee eens en tussen de 34 en 44 procent heeft hierover geen mening (Bijlage 4.1, 2019). In de open antwoorden van de enquête geeft respondent 11 (Bijlage 4.2, 2019) aan: *“Er kan veel meer uit ons gehaald worden”*. Respondent 17 (Bijlage 4.2, 2019) zegt: *“Je wordt niet geprikkeld of gestimuleerd.”*

Interviewresultaten

Pedagogisch medewerkers

Bovengenoemde stellingen uit de enquête zijn in de interviews herhaald. De respondenten geven aan dat er binnen ORGANISATIE X geleerd en ontwikkeld wordt, maar dat het niet per se wordt gestimuleerd. Volgens de respondenten is de vorm die hieraan wordt gegeven, namelijk door de Kinderopvangacademie/ ‘ORGANISATIE X tv.’, niet prikkelend genoeg. De respondenten geven aan dat er cursussen en trainingen worden aangeboden, zoals EHBO en VVE die veelal noodzakelijk of verplicht zijn. Ruimte om te groeien, wordt door respondent 2 ervaren door de ontwikkeling naar zelfsturende teams. *“Met roosteren bijvoorbeeld erg positief, meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers (Bijlage 4.3A, 2019)”*. Respondent 6 zegt: *“Door gebrek aan bepaalde mogelijkheden, wordt het niet altijd gestimuleerd (Bijlage 4.3A, 2019)”* De respondenten geven aan dat medewerkers blijven hangen doordat er onvoldoende uit hen wordt gehaald. Respondent 5 zegt: *“Waarom zouden we het anders doen, als je niet goed de spiegel voor je krijgt (Bijlage 4.3A, 2019)”*. De respondenten geven aan dat sterke punten bespreekbaar worden gemaakt, maar dat er geen focus op ligt.

“Ik merk niet dat er gefocust wordt op mijn sterke punten, je bent hier echt voor de ouders en kinderen, dat gevoel heb ik wel” (Respondent 4, Bijlage 4.3A, 2019).

“Momenteel is er veel blanco; niet iedereen beseft zijn eigen talenten en niet alle managers zien de talenten” (Respondent 1, Bijlage 4.3A, 2019).

Clustermanagers en regiomanager

In de interviews met de clustermanagers en regiomanager wordt er aangegeven dat er ruimte is om te groeien binnen ORGANISATIE X en dat leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd. Respondent 7 (Bijlage 4.4A, 2019) zegt: *“Ik vind zeker dat er een leercultuur is, veel aandacht op groei en personeel”*. De focus op sterke punten gebeurt volgens respondent 8 (Bijlage 4.4A, 2019) door bijvoorbeeld ‘werkgroepen’. Daarnaast zegt respondent 7: *“Een stukje vrijheid over waar ze specifiek iets over willen leren, daar zit een stukje onduidelijkheid (Bijlage 4.4A, 2019)”*. Respondent 9 geeft aan:

“Aandacht en tijd is er, maar nog niet zo gestructureerd, veel leuke ideeën, maar er is nog geen paraplu voor uitgevonden” (Bijlage 4.4A, 2019).

6.1.3. Faciliteiten

Enquêteresultaten

Op de stelling “Ik heb genoeg tijd om mijn werk af te krijgen” wordt er verdeeld gereageerd. Bijna 30 procent is het hier niet mee eens en 50 procent is het er wel mee eens. Uit de open antwoorden van de enquêteresultaten wordt het volgende gezegd over communicatie en tijd. Respondent 9 geeft aan: *“De tijd is vaak een probleem”* en respondent 17 (Bijlage 4.2, 2019): *“Slechte communicatie”*. Over het gegeven dat pedagogisch medewerkers mee kunnen beslissen over de manier waarop zij hun werk kunnen uitvoeren, geeft 68 procent aan dat dit het geval is. Over de mogelijkheden die ORGANISATIE X biedt om talenten in te kunnen zetten, reageert 50 procent neutraal. 14,3 procent is het hiermee oneens en 35 procent is het hier wel mee eens, waarvan 6,3 procent zeer eens. Op het vertrouwen dat men heeft dat ORGANISATIE X goed zal communiceren over alle keuzes en activiteiten rondom talentmanagement wordt verdeeld gereageerd, 42,2 procent is neutraal en 20 procent heeft er geen vertrouwen in dat hierover goed gecommuniceerd zal worden. 47 procent geeft aan wel vertrouwen te hebben (Bijlage 4.1, 2019).

Interviewresultaten

Pedagogisch medewerkers

Onder de interview respondenten wordt communicatie en tijd herhaaldelijk aangehaald. Respondent 4 zegt: *“Communicatie lijkt niet altijd vlekkeloos te gaan”* (Bijlage 4.3A, 2019). Respondent 2 geeft aan dat naast de primaire taken er geen tijd wordt overgehouden (Bijlage 4.3A, 2019). De respondenten geven aan dat door omstandigheden, zoals werkdruk en te weinig tijd, veel wordt tegengehouden. *“Ze willen talenten wel gebruiken, maar ze hebben er niks voor over (Respondent 6, Bijlage 4.3A, 2019).”* Over de ruimte in processen/structuren en de mate van autonomie wordt het volgende gezegd. *“Er heerst het gevoel dat er autonomie is om het werk aan te kunnen passen: het idee dat ORGANISATIE X er vrij in is en vertrouwen heeft (Respondent 2, Bijlage 4.3A, 2019).”*

Clustermanagers en regiomanagers

Respondent 8 zegt: *“Tijd is de boosdoener”* (Bijlage 4.4A, 2019). Volgens respondent 7 krijgen medewerkers voor het zelfroosteren nu wel extra tijd en wordt het aan het functieprofiel toegevoegd. Over de mogelijkheden die er zijn om talenten in te kunnen zetten, zegt respondent 7: *“Er wordt veel aangereikt, maar de dingen die er allemaal zijn die ze nog zelf willen, komen niet boven water, of het is niet duidelijk wat erin mogelijk is... Een stukje vrijheid over waar ze specifiek iets over willen leren, daar zit een stukje onduidelijkheid, grijs gebied”* (Bijlage 4.4A, 2019). Voor de rest wordt er tijdens de gesprekken aangegeven dat er gebruik kan worden gemaakt van de Kinderopvangacademie en dat er binnen ORGANISATIE X sprake is van project/werkgroepen, werkbegeleiding, verdiepingstrainingen en cursussen (Bijlage 4.4A, 2019).

6.1.4. Leiderschap

Enquêteresultaten

In de enquête is de vraag gesteld “Hoelang geleden heeft jouw laatste functioneringsgesprek plaatsgevonden?” Voor 25 procent van de respondenten is dit tussen de drie en vijf jaar, voor 7,8 procent twee jaar of langer en voor 29,7 procent is het zes jaar geleden. De enquêteresultaten tonen aan dat het merendeel van de respondenten vindt dat de clustermanagers vertrouwen tonen in medewerkers hun competenties en dat er wederzijds vertrouwen met hen wordt ervaren. In de ondersteuning die door hen wordt geboden bij het ontdekken van medewerkers hun talenten wordt verdeeld gereageerd. 50 procent is het met deze stelling eens, ongeveer 30 procent heeft geen mening en bijna negentien procent is het hiermee oneens. Met de stelling “Ik krijg voldoende ruimte van mijn

clustermanager om taken uit te voeren die aansluiten bij mijn talenten” is 60 procent het eens en heeft 30 procent geen mening (Bijlage 4.1, 2019).

In een open antwoord wordt aangegeven:

“Als mijn clustermanager meer tijd zou hebben om mij beter te leren kennen, weet ik zeker dat zij wat met mijn talent zou doen” (Respondent 19, Bijlage 4.2, 2019).

Interviewresultaten

Pedagogisch medewerkers

In de interviews is er stilgestaan bij het leiderschap van de clustermanagers. Volgens respondent 2 is de relatie tussen de clustermanager en haar niet gericht op het ontwikkelen van haar talent maar meer op dagelijkse gang van zaken, zoals o.a. gesprekken met ouders (Bijlage 4.3A, 2019). Respondent 1 geeft aan: *“Wel bereid, maar soms is het moeilijk realiseerbaar, door omstandigheden niet mogelijk, maar clustermanager doet wel z’n best”* (Bijlage 4.3A, 2019). Volgens de respondenten geven de clustermanagers vertrouwen en vrijheid aan medewerkers. *“Stel in ons geval dat de cm’er de ruimte zou hebben om met ons om de tafel te zitten en dat we ontdekken wat onze talenten zijn dan zal ze er zeker wat mee doen en ervoor open staan”* (Respondent 4, Bijlage 4.3A, 2019). Over de mate van coaching, ‘mentoring’ en feedback wordt het volgende gezegd. Volgens respondent 3 is het iets wat ‘tussendoor’ gebeurt: *“Feedback niet heel erg, beetje tussendoor, we hebben nog geen functioneringsgesprekken gehad. Vind ik jammer, stukje waardering mist”* (Bijlage 4.3A, 2019). In de interviews wordt er aangegeven dat het functioneringsgesprek voor alle respondenten een lange tijd geleden is.

Clustermanagers en regiomanager (Bijlage 4.4A)

In de interviews met de clustermanagers is er stilgestaan bij de ondersteuning die zij bieden bij het ontdekken van talent. Respondent 9 geeft aan: *“Ik probeer het in mijn hoofd op te slaan, maar er is geen vervolg dat ik eraan geef”* (Bijlage 4.4A, 2019). Respondent 7 heeft projectgroepen opgezet om het ontdekken van talenten te ondersteunen: *“Ik ben gestart met projectgroepen, konden ze zichzelf voor opgeven, ‘wat vind ik leuk om in mee te denken’”* (Bijlage 4.4A, 2019). Volgens de respondenten wordt de ondersteuning geboden door gesprekken aan te gaan, door dingen te benoemen, op de werkvloer te zijn en de werkbegeleiding. Ook is er in de interviews over functioneringsgesprekken gesproken. Respondent 9 geeft aan: *“Heel praktisch dat het niet gebeurt, vervangen van mensen, invalproblemen, en andere kant, vorm van kinderopvangacademie, feedback van collega’s, het is veel werk, vrij statisch”* (Bijlage 4.4A, 2019).

6.1.5. Persoonlijke factoren

Enquêteresultaten

78 procent van de respondenten uit de enquête geeft aan dat hij bewust is van wat zijn talenten zijn. 83 procent geeft aan dat hij werk verricht naast het vastgestelde takenpakket dat niet van hem wordt verwacht. 69 procent geeft aan actief te zijn in het zoeken naar mogelijkheden om zijn talenten in te zetten in het dagelijkse werk en 6,3 procent is het oneens met deze stelling. De bereidheid om op zoek te gaan naar mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen, is volgens de enquêteresultaten bij 91 procent van de medewerkers aanwezig. Ruim 90 procent van de respondenten geeft aan dat hij de doelen die voor de functie als pm’er gelden, behaalt. Verder durft ruim 80 procent van de respondenten zowel steun als feedback te vragen aan de mensen met wie hij werkt. In de enquête is er gepeild of mensen zich zouden willen aanmelden bij een talentenpool. 28,2 procent zou dit niet willen, 28 procent heeft hier geen mening over en 43,8 procent zou dit wel willen (Bijlage 4.1, 2019).

In de open antwoorden wordt er door respondent

15 aangegeven:

“Talentenpool lijkt mij leuk wanneer ik weet wat voor talent ik bezit en of deze nuttig is/kan zijn” (Bijlage 4.2, 2019).

Interviewresultaten

Pedagogisch medewerkers

De respondenten in de interviews geven aan het idee te hebben dat velen een blinde vlek omtrent talent hebben. (Bijlage 4.3A). Daarnaast zijn volgens de respondenten collega’s onvoldoende op zoek naar ontplooiingsmogelijkheden. Volgens de respondenten heersen er binnen ORGANISATIE X veel verschillende motivaties, ervaringen en houdingen. *“Je hebt mensen die energie krijgen van alles wat anders is en ook mensen die vinden dat te veel gedoe en kost energie, dit kan je ook wel tegenwerken.”* (Respondent 3, Bijlage 4.3A, 2019). Ook respondent 2 geeft aan: *“Grote groep medewerkers die er zelf interesse in heeft, maar ook groot deel dat denkt ‘ik druk me snor’.”* (Bijlage 4.3A, 2019). Respondent 1 geeft aan dat hij beseft dat hij een afwachter houding heeft en dit ook bij collega’s ziet (Bijlage 4.3A, 2019).

Clustermanagers en regiomanagers

Over het thema persoonlijke factoren geeft respondent 9 aan: *“Ik zie enthousiasme en het is niet bij 100 procent hoor, laten we eerlijk zijn, leergierigheid zie ik wel bij de pm’ers.”* (Bijlage 4.4A, 2019) en respondent 7: *“Ik zie een proactieve houding, maar dat verschilt”* (Bijlage 4.4A, 2019). Respondent 8 zegt: *“Er blijft veel onder water te liggen, omdat niet iedereen ‘outgoing’ is.”* (Bijlage 4.4A, 2019).

6.2. Wat is er voor nodig om talentmanagement succesvol te realiseren?

Om talentmanagement succesvol te realiseren, zijn er meerdere zaken van belang volgens de onderzoeksresultaten. Deze zijn onderverdeeld in de paragrafen: strategie, werkomgeving/cultuur/leiderschap, faciliteiten, persoonlijke factoren en verantwoordelijkheden.

6.2.1. Strategie – duidelijke richting

Als eerste is er stilgestaan bij de strategische aspecten ten aanzien van talentmanagement.

Interviewresultaten

Pedagogisch medewerkers

Respondent 2 geeft aan: *“Het is belangrijk dat het wordt uitgedragen waar ervoor wordt gegaan en dat het gewenst is dat ieder zijn talent wordt ontdekt”* (Bijlage 4.3B, 2019). Daarnaast is het belangrijk dat het als prioriteit wordt gezien. Transparantie en communicatie is volgens de respondenten nodig. Respondent 2 geeft aan *“je wilt namelijk wel in oog blijven houden wat er belangrijk wordt gevonden vanuit ORGANISATIE X haar strategie”* (Bijlage 4.3B, 2019).

Clustermanager en regiomanager

Respondent 9 zegt: *“Het is belangrijk dat er structuur is in wat we gaan doen, weten wat we gaan doen. Belangrijk dat de pm’ers weten wat het voor ze gaat inhouden, wat gaat het voor hun team betekenen.”* (Bijlage 4.4A, 2019)

6.2.2. Werkomgeving/cultuur/leiderschap – elkaar (leren) kennen

Interviewresultaten - pedagogisch medewerkers

In de interviews is er gesproken over wat er nodig is voor Talentmanagement in de werkomgeving. Respondent 4 zegt: *“Ik snap dat je heel goed talent kan gebruiken van collega’s, maar je moet wel eerst de mogelijkheid krijgen om het überhaupt over jezelf te hebben.”* (Bijlage 4.3B, 2019). Volgens respondent 5 kan je een groep pas zelfsturend maken door te hebben gescand. Respondent 2 zegt: *“Sommigen kennen hun talenten ook niet, ga daarover praten*

“Coachende eigenschappen moeten wel blijven, vast aanspreekpunt, sparren, dat je op 1 lijn blijft”
(Respondent 2, Bijlage 4.4A, 2019).

“Denk wel dat het belangrijk is dat er iemand is die toch als een soort helicopterview houdt, om op de werkvloer in de beweging te blijven, blinde vlek anders voor je werkplek” (Respondent 3, 4.4A, 2019).

met je manager of met elkaar, je collega’s, die kunnen je ook feedback geven.” (Bijlage 4.3B, 2019). De respondenten geven aan dat de basis ligt bij het leren kennen van de pm’ers. Over het leiderschap dat nodig is om talentmanagement succesvol te kunnen realiseren, wordt het volgende gezegd.

6.2.3. Faciliteiten

Interviewresultaten

Pedagogisch medewerkers

In de interviews is er meermaals stilgestaan bij het functioneringsgesprek. Respondent 3 zegt: *“Ik denk dat je moet beginnen bij het invoeren van functioneringsgesprekken, daar komt de behoefte van mensen naar boven, ook de talenten misschien.”* (Bijlage 4.3B, 2019). Respondent 1 geeft aan: *“Ik denk naar aanleiding van een functioneringsgesprek met je manager komen er ontwikkelpunten naar voren, van hier of daar ben ik sterk in of zou ik mezelf juist in willen ontwikkelen. Ik denk dat het daarna de verantwoordelijkheid is van de manager om te zorgen dat daar passende opleidingen/cursussen/trainingen aangeboden kunnen worden, of uitleggen waarom het eventueel niet mogelijk is.”* (Bijlage 4.3B, 2019). In de gesprekken wordt tijd en ruimte aangekaart. Respondent 4 zegt: *“Je kan wel heel leuk talent hebben, maar als er geen ruimte voor is, houdt het op.”* Respondent 6 stelt: *“Het moet eerlijk beloofd worden, het komt niet even tussendoor.”* (Bijlage 4.3B, 2019). De respondenten geven aan dat er inval, geld en uren nodig zijn.

Clustermanagers en regiomanagers

Over het thema tijd wordt in de gesprekken met de clustermanagers en regiomanager het volgende gezegd.

Respondent 8 benoemt: *“Mensen moeten er tijd voor hebben, standaard heb je zoveel tijd, dan werkt het efficiënt en effectief.”* (Bijlage 4.4A, 2019). Respondent 9 zegt: *“Ze zijn op de groep, dus ook faciliteren, ruimte en tijd, dat er bijvoorbeeld een uur vrijgehouden kan worden en als er deel wordt genomen aan projectgroepen dat daar ook inval voor beschikbaar is.”* (Bijlage 4.4A, 2019).

In de interviews is er aandacht besteed aan bepaalde gewenste faciliteiten. Respondent 10 zegt: *“Wil je dit laten slagen, dan heb je je werknemers nodig, moet je hen faciliteren, duidelijke kaders geven en draagvlak creëren.”* (Bijlage 4.4A, 2019). De respondenten geven aan dat (eenduidige) communicatie vooral in het begin van belang is. Volgens hen zorgt dit voor het meekrijgen en enthousiast houden van medewerkers. Het faciliteren van de medewerkers, hen betrekken, peilen van behoeftes en aansluiten bij de wensen en duidelijke kader geven, worden volgens de respondenten als belangrijk beschouwd (Bijlage 4.4A, 2019).

6.2.4. Persoonlijke factoren

In de open antwoorden van de enquête (Bijlage 4.2, 2019) wordt aangegeven dat motivatie van medewerkers en kennis over eigen talenten van belang zijn voor talentmanagement. Respondent 5 zegt: *“Als we allemaal met elkaar enthousiast zijn dan moet dat toch gaan bloeien?”* Volgens de pedagogisch medewerkers vanuit de interviews (Bijlage 4.3B, 2019) is enthousiasme van medewerkers en het nemen van hun eigen verantwoordelijkheid van belang. Volgens respondent 5 moet negativiteit en mensen die vastgeroest zitten, onder de loep worden genomen.

“Negativiteit in je groep is heel belangrijk dat die wordt aangepakt, want daardoor blijven andere talenten van mensen onder het tapijt (Respondent 5, Bijlage 4.3B, 2019).”

6.2.5. Verantwoordelijkheden

Enquêteresultaten

In de enquête is er stilgestaan bij de verantwoordelijkheden rondom talentmanagement. Volgens 64 procent ligt de primaire verantwoordelijkheid voor de talentontwikkeling van de medewerkers bij zichzelf (Bijlage 4.1, 2019). 10,9 procent vindt dat het ligt bij de clustermanagers. Voor de rest zijn er veel open reacties gegeven die aangegeven dat de verantwoordelijkheid van talentontwikkeling bij de medewerkers zelf ligt, maar PZ en de clustermanagers daarbij nodig zijn om dit te kunnen ontwikkelen en implementeren (Bijlage 4.2, 2019)

Interviewresultaten clustermanagers en regiomanager

Uit de interviews met clustermanagers en regiomanager wordt aangegeven dat de ontwikkeling van een beleid bij personeelszaken liggen. Het waarborgen van het proces moet bij een kartrekker liggen, zoals PZ of een gedeelde verantwoordelijkheid pedagogiek/PZ, vindt respondent 7. Respondent 8 geeft aan: *“Staf verantwoording dat men gefaciliteerd wordt”*. (Bijlage 4.4A, 2019). De uitvoering van talentmanagement ligt volgens de respondenten vooral bij de clustermanagers. Respondent 7: *“Het is alleen maar mooi dat je als CM oog kan blijven houden op wat je in huis hebt en dat je mensen daarop bevraagt, alert op maakt en doet.”* (Bijlage 4.4A, 2019). Volgens de respondenten bewaken en monitoren de clustermanagers talentmanagement op de werkvloer. Respondent 9 geeft de functioneringsgesprekken aan als een duidelijk voorbeeld dat ervoor de clustermanagers een belangrijke rol ligt (Bijlage 4.4A, 2019). Over het laten ontplooiën van talent zegt respondent 7: *“Maar ik vind het wel mooi als er eigen stukje zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de medewerker er ook in zit, het is wel iemands talent en iemands proces, niet alleen van ons.”* (Bijlage 4.4A, 2019). Twee respondenten geven aan de wens te hebben om een procesbegeleider aan te stellen om alles goed in kaart te kunnen brengen en die de boel rondom talentmanagement coördineert (Bijlage 4.4A, 2019).

6.3. Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?

In deze paragraaf wordt de gewenste situatie verdeeld onder de volgende kopjes: strategie, faciliteiten, faciliteren, cultuur, persoonlijke factoren, verantwoordelijkheden

6.3.1. Strategie

Enquêteresultaten

In het bepalen welke strategische keuzen er gemaakt moeten worden rondom talentmanagement zijn erin de opgestelde enquête twee specifieke stellingen aan de respondenten voorgelegd. Ruim 92 procent van de

respondenten vindt dat ORGANISATIE X zich moet richten op het ontwikkelen van talenten bij álle medewerkers (Bijlage 4.1 2019). Bijna 94 procent is van mening dat deze talenten elkaar moeten aanvullen binnen de teams (Bijlage 4.1, 2019). Als open antwoord geeft een respondent aan: *“Ik denk dat we elkaar hierin moeten aanvullen rekening houdend met interesses, draagkracht en wens en aanbod”* (Respondent 11, Bijlage 4.2, 2019).

Interviewresultaten

Clustermanagers en regiomanager

Over de gewenste strategie op het gebied van talentmanagement is het volgende gezegd. Respondent 10 ziet talentmanagement als een kenmerk van het werkgeversmerk (Bijlage, 4.4A, 2019). Respondent 1 zegt: *“Ik vind dat we als ORGANISATIE X op ieders talent een licht moeten kunnen schijnen”*. De focus van talentmanagement moet volgens de respondenten op alle pedagogisch medewerkers komen te liggen. Respondent 10 zegt: *“Elkaars talenten gebruiken om een eenheid te vormen en elkaar aan te vullen en van elkaar te leren”*. Daarnaast moeten volgens de respondenten de behoeftes worden gepeild en moet betrokkenheid worden gecreëerd. De respondenten geven aan een verfrissende en levende organisatie te willen worden, waarin de werkvloer wordt meegenomen, kinderen er profijt van hebben en dat het medewerkers werkplezier oplevert. Volgens de respondenten ligt het accent op autonomie en zelfnavigatie waarbij welzijn gestimuleerd dient te worden (Bijlage 4.4A, 2019).

Pedagogisch medewerkers

Over de behoeftes en verwachtingen van Talentmanagement wordt door respondent 5 gezegd: *“Eigenlijk hoop ik dat ze het gaan scannen, het gaan zien en dat er gelabeld wordt wie wat waar goed in is en dat het ook bij je plaatje hangt, dit ben jij! En niet we zijn allemaal hetzelfde...”* (Bijlage 4.3B, 2019). De respondenten uit de interviews geven aan te beseffen dat zij steeds meer kunnen en zullen overnemen in de toekomst en dat ze het nodig vinden dat hiervoor het gesprek aan wordt gegaan. Unaniem hoopt iedere respondent dat talenten worden herkend en dat er gekeken wordt naar de mogelijkheden voor het inzetten van deze talenten. Respondent 6 geeft aan: *“Talent moet je uitbuiten, als mensen heel goed zijn in bijv. toneelspelen, dan ruimte geven om dat op de BSO ook te laten doen.”* (Bijlage 4.3B, 2019).

Respondent 1 geeft aan:

“Zeker met zelfsturende teams denk ik dat je heel goed zou moeten kunnen aangeven, ik ben goed in administratie, ik vind dat leuk om te doen, of ik ben er totaal niet handig in dus geef die taken alsjeblieft aan een ander. Ik denk dat je daar heel goed je talenten wel of niet kunt inzetten.” (Bijlage 4.3B, 2019)

6.3.2. Faciliteiten - activiteiten en middelen

Interviewresultaten pedagogisch medewerkers

In de ideale situatie benoemen de respondenten t.a.v. faciliteiten het volgende. Respondent 2: *“Stel je zit in een klein groepje dat je met elkaar over elkaars kwaliteiten gaat hebben, kan je ook weer bewustwording creëren, groepsgepraak bijv. of 1 op 1”* (Bijlage 4.3B, 2019). Daarnaast geeft respondent 2 aan talentmanagement als onderdeel in het functioneringsgesprek te zien. De respondenten duiden aan dat het leuk is om elkaar bewust te maken van elkaars talenten. Respondent 5 geeft aan: *“Met cursussen krijg je ook weer hele andere inzichten en interesse naar elkaar, je bent allemaal zulke eilanden. Op die manier een eenheid creëren en ook erachter komen wat hun talent weer is, supergoed. Dat is volgens mij ook wat de ORGANISATIE X wil.”* (Bijlage 4.3B, 2019). Respondent 4 zegt: *“Handiger als je een terugkerend overleg hebt. Waar je allerlei zaken kan bespreken.”* (Bijlage 4.3B, 2019). In de interviews met de clustermanagers en regiomanager wordt aangegeven dat het belangrijk is dat er een gesprek komt om tot talentmanagement te komen en dat in dit gesprek met de medewerker naar de gewenste situatie van een talent wordt gekeken en de ontwikkeling hiervan. Tevens worden in de interviews diverse talentmanagementactiviteiten genoemd, zoals talententesten/scans, gesprekken met naaste collega's en clustermanagers en een talentenpool.

Enquêteresultaten

Op volgorde zijn het de volgende talentmanagementactiviteiten waar het meest behoefte aan is volgens de enquêteresultaten: opleidingen en cursussen, interne coaching, een (online) talenttest en het ontwikkelen van talentenpools (Bijlage 4.1, 2019). In de open antwoorden worden ernaast behoefte aan cursussen en een talentenpool ook aanvullende middelen benoemd die kunnen worden ingezet om aandacht te krijgen of hebben voor talenten: persoonlijke gesprekken, workshops (met eigen teams), ondersteuning pedagogisch coaches, een persoonlijk budget en inzet op project/activiteit met uren (Bijlage 4.2, 2019).

Talentmanagement in brede zin

In de focusgroep is er met zes clustermanagers stilgestaan bij de gewenste situatie van talentmanagement. In het begin is de vraag gesteld welke drie woorden in medewerkers hun hoofd opkomen als er gedacht wordt aan 'Organisatie X gaat voor goud met talentmanagement'. Deelnemer 2 geeft aan te hopen dat medewerkers gebonden raken als je talentmanagement hebt. Op basis van de input van alle deelnemers zijn volgens deelnemer 2 ontwikkeling en medewerkerstevredenheid de samenvattende begrippen (Bijlage 4.5, 2019).

Respondent 11 geeft aan: *"Iets wat we al heel lang willen, pm'ers als reizigers, iets waar je ouders blij mee maakt en de kinderen."* (Bijlage 4.6, 2019) Volgens respondent 11 is de gewenste situatie dat talentmanagement zelforganiserende teams versterkt en dat het een onderdeel ervan wordt. Daarnaast geeft respondent 11 aan: *"Ik hoop dat het verbindend werkt in teams en collega's onderling"* (Bijlage, 4.6, 2019).

6.3.3. Faciliteren

De deelnemers geven aan de medewerkers iets te willen bieden, dat het mogelijk wordt gemaakt dat een bepaald talent kan worden uitgebouwd. Deelnemer 3 geeft hiervoor een persoonlijk deskundigheidsplan aan. Daarnaast wordt er aangegeven dat een eenduidige visie als startpunt, voorwaarden als tijd en geld en het zien en merken dat er ruimte is voor groei en leerprocessen van belang zijn (Bijlage 4.5, 2019). De deelnemers geven aan het belang van de functioneringsgesprekken te zien en vinden dat het gewenst is dat dit een andere vorm krijgt.

Op de suggestie van een deelnemer met 'persoonlijk ontwikkelgesprek' wordt positief gereageerd. De deelnemers geven aan dat deze activiteit de meeste prioriteit heeft en een startpunt is. Daarnaast is het talentgericht coachen gewenst volgens de deelnemer. *"Wij moeten een training krijgen zodat we talentgericht kunnen coachen"* (Respondent 2, Bijlage 4.5, 2019).

Met de middelen, zoals een talenttest en talentgesprekken geven de deelnemers aan dat de gewenste situatie van een talentenpool mogelijk kan worden gemaakt. Op een andere locatie of bij een andere kinderopvangorganisatie kijken om sfeer te proeven, wordt ook als gewenst aangegeven (Bijlage 4.5, 2019). Een inspiratiesessie of een 'talentendag' zijn volgens twee deelnemers activiteiten waarin medewerkers kunnen worden meegenomen vanaf het begin. De top drie van gewenste activiteiten die de deelnemers tijdens de focusgroep moesten opstellen is als volgt: 1. Persoonlijk ontwikkelgesprek, als een 'must have'. Deelnemer 2 ziet dit als een voorwaarde. Op nummer 2: talentgericht coachen en op nummer 3 een Talentenpool (Bijlage, 4.5, 2019). Respondent 11 geeft aan dat talentgesprekken en een talenttest gewenst zijn om te weten welk talent erin huis is en mensen bewust te maken van welk talent zij hebben (Bijlage 4.6, 2019).

6.3.4. Cultuur

Bij het benoemen van de droomcultuur voor talentmanagement geven de deelnemers het volgende aan: een open cultuur, een dynamische cultuur, een inspiratiecultuur en een groeicultuur. Volgens deelnemer 5 spelen binden, boeien en behouden een grote rol in deze cultuur. (Bijlage, 4.5, 2019) De kenmerken die gewenst zijn om de deelnemers trots te kunnen laten zijn op talentmanagement bij ORGANISATIE X zijn als volgt: ruimte voor eigen identiteit, passie, durf en lef, denken in kansen, ruimte voor talenten/delen inspiratie, medewerkers meer uit hun normale werkzaamheden halen, medewerkers die zich meer met Organisatie X als geheel identificeren, samen en openheid en het ervaren van nieuwsgierigheid in alle lagen van het bedrijf (Bijlage 4.5, 2019).

Volgens respondent 11 is de gewenste cultuur een cultuur waar mensen zichzelf kunnen zijn (Bijlage 4.6, 2019).

6.3.5. Persoonlijke factoren

De ideale type medewerkers in deze cultuur zijn volgens de deelnemers: kritisch, meegaand, welwillend, open en gepassioneerd. De deelnemers hopen het volgende te gaan zien bij medewerkers: minder in de klacht meer eigen initiatief, denken in mogelijkheden, werkplezier en flow, enthousiasme, tevredenheid en energie en bevologenheid op ieders niveau (Bijlage 4.5, 2019).

Proactief, initiatief, zelfstandig en verantwoordelijkheid zijn volgens respondent 11 de ideale eigenschappen die bij medewerkers terug te zien zijn (Bijlage 4.6, 2019).

6.3.6. Verantwoordelijkheden

In de ideale situatie van de verdeling van de rollen binnen talentmanagement geven de deelnemers aan dat de ontwikkeling en verantwoordelijkheid voor het beleid bij PZ ligt. De deelnemers geven aan dat kartrekkers op de

werkvloer om het team mee te krijgen, gewenst zijn. De uitvoering en bewaking van het proces ligt bij hen als cm'ers (Bijlage 4.5, 2019).

Leiderschap

Deelnemer 1 geeft aan: *“Ik denk dat je als cm je talent in je team managet, dat wij daarin echt een hele belangrijke rol hebben. Wij zijn diegene die de mensen goed kennen, maar ze ook direct op de werkvloer aansturen, enthousiast maken, motiveren. Voor wat dat betreft dat stukje zie ik voor ons”*. De deelnemers zijn trots op talentmanagement bij ORGANISATIE X als zij medewerkers in zichzelf kunnen laten geloven, ieder persoonlijk een stukje groei kunnen geven, in staat zijn in het creëren van empowerment en flow, pm'ers talentgericht kunnen coachen en creativiteit meer naar voren kunnen laten komen (Bijlage 4.5, 2019).

Respondent 11 hoopt als ideaal leiderschap daadkracht te gaan zien (Bijlage 4.6, 2019). Coaching en situationeel leidinggeven, is volgens deze respondent gewenst. In de gewenste situatie zullen PZ-beleidsstukken en trajecten aangepast moeten worden op talentmanagement. Een voorbeeld die hierin wordt aangegeven, is het traject functioneringsgesprekken dat vanuit het licht van TM zou moeten worden gedaan (Bijlage 4.6, 2019).

7. Conclusies

Op basis van de situatieschets en alle onderzoeksresultaten zal er in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de vraag die in dit onderzoek centraal staat: *“Hoe kan talentmanagement binnen ORGANISATIE X worden vormgegeven?”*

Uit de situatieschets en probleemanalyse wordt helder dat ORGANISATIE X een nieuwe koers in wil slaan met talentmanagement om diverse interne en externe redenen. De belangrijkste aanleidingen zijn: een groeiende klantvraag, krapper wordende arbeidsmarkt, de wet IKK en de huidige ontwikkeling binnen ORGANISATIE X naar zelforganiserende teams. Aanvankelijk wordt verwacht dat Talentmanagement een belangrijke plek zal innemen om mee te bewegen in deze ontwikkelingen. Het doel van het onderzoek is om vast te stellen welke stappen ORGANISATIE X moet zetten om de vormgeving van haar talentmanagement te kunnen realiseren. Om hier antwoord op te krijgen zijn diverse deelonderwerpen onderzocht middels desk- en fieldresearch.

7.1. Talent, talentmanagement en talentmanagementactiviteiten

In het onderzoek wordt talent gezien als een eigenschap en is de volgende definitie van talentmanagement leidend geweest: erkenning en de acceptatie dat alle medewerkers beschikken over een talent en het middels diverse activiteiten blijven prikkelen, evalueren en inzetten van talenten, zodat medewerkers de beste fit en mogelijkheden krijgen om hun talenten daadwerkelijk te kunnen gebruiken. In het literatuuronderzoek wordt gesteld dat talentmanagement verdeeld kan worden onder diverse fasen, namelijk analyseren, ontwikkelen en ontwerpen van een beleid en implementatie en integratie. Binnen deze fasen lijkt er een breed palet aan talentmanagementactiviteiten te zijn. Deze activiteiten vertalen zich binnen diverse kinderopvangorganisaties in talentengesprekken, complimentenspellen, scholing en trainingen. De kinderopvangorganisaties zetten talenten in via een talentenpool, werkgroepen en projecten en door talenten aan de laten sluiten bij een specifieke taak. De talentmanagementactiviteiten die naar voren komen in het theoretisch kader sluiten aan bij de behoeftes voor de pedagogisch medewerkers voor ORGANISATIE X, namelijk opleidingen en cursussen, interne coaching, een (online) talenttest, het ontwikkelen van talentenpools en persoonlijke (ontwikkel) gesprekken. Uit de beschreven theorie blijkt dat deze activiteiten onder andere bijdragen aan training en ontwikkeling en het behouden van medewerkers.

7.2. Talentmanagement voorwaarden

Om talentmanagement te kunnen realiseren en daarmee tot de beste fit en mogelijkheden te komen, blijkt dat er eerst belangrijke keuzes gemaakt moeten worden om de **strategie** te kunnen bepalen. Het belang hiervan wordt bevestigd in de onderzoeksresultaten. Hierin wordt aangegeven dat er gestructureerd moet worden gewerkt aan een visie die voor iedereen duidelijk is. Voor het slagen van deze strategie zijn er diverse invloeden van toepassing en worden uit het theoretisch kader en uit de onderzoeksresultaten de nodige eisen gesteld. In de vormgeving van talentmanagement worden er voorwaardelijke criteria gesteld aan kenmerken in de **cultuur/werkomgeving**. Uit de deskresearch blijkt dat Talentmanagement alleen effectief kan zijn als er een leercultuur heerst. De huidige ruimte binnen ORGANISATIE X om te groeien en in hoeverre het leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd, blijkt zowel uit de enquête als de interviewresultaten, minimaal te zijn. Bovendien ontbreekt hier een bepaalde duidelijkheid en structuur in.

Geconcludeerd kan worden dat ORGANISATIE X hier nog stappen moet zetten, wil zij talentmanagement succesvol realiseren. Ook is de aanwezigheid van bepaalde **faciliteiten** hierin van belang. Uit het theoretisch kader blijkt dat talentmanagement neerkomt op het scheppen van ruimte. Een bepaalde vrijheid en mate van autonomie lijkt volgens de onderzoeksresultaten aanwezig te zijn, alleen wordt de huidige ruimte om talent in te zetten nog in twijfel getrokken. Uit de onderzoeksresultaten wordt deze ruimte geassocieerd met 'tijd'. Momenteel lijkt er binnen ORGANISATIE X weinig tijd en ruimte te zijn om talenten te ontdekken en in te zetten. Om talentmanagement te kunnen slagen, moet ORGANISATIE X hierin stappen gaan zetten om tijd en ruimte te creëren.

Opvallend is dat er in de onderzoeksresultaten een belangrijke basis ligt bij persoonlijke aandacht. Net zoals uit literatuuronderzoek blijkt, ligt er hier ook volgens de onderzoeksresultaten een belangrijke taak voor het type **leiderschap** dat leidinggevend vertonen. Zij moeten ondersteunen bij het ontdekken en benutten van de talenten en het vertrouwen geven. Op basis van de onderzoeksresultaten kan er gesteld worden dat de clustermanagers in staat worden geacht om aan deze rand voorwaardelijke criteria hierboven te voldoen. Vooral praktische redenen, zoals eerder benoemd, tijd en ruimte, zorgen ervoor dat persoonlijke aandacht niet altijd voelbaar is. Een concreet voorbeeld is de functioneringsgesprekken die niet tot nauwelijks worden gevoerd. In het theoretisch kader wordt helder dat het houden van persoonlijke gesprekken essentieel zijn. Op deze manier kunnen talenten worden ontdekt en kunnen er ontwikkelplannen aan gekoppeld worden. Het ontdekken van de talenten blijkt ook uit de onderzoeksresultaten een belangrijk punt te zijn. Er wordt aangegeven dat talentmanagement begint bij erachter komen wat ieders talent is.

Bovendien worden in de literatuur ook **persoonlijke factoren** beschreven die een rol spelen om talenten van medewerkers te kunnen benutten. Op basis van de enquêteresultaten ligt de primaire verantwoordelijkheid van talentontwikkeling bij de medewerker zelf. Hiermee lijkt het verantwoordelijkheidsbesef bij medewerkers te heersen, wat uit de situatieschets blijkt een belangrijk streven te zijn voor ORGANISATIE X. Uit de onderzoeksresultaten blijkt het merendeel te zoeken naar mogelijkheden om zijn talenten in te zetten. Daarnaast zijn de meesten zich bewust van zijn eigen talenten. Dit zijn volgens de literatuur belangrijke onderdelen in het succesvol realiseren van talentmanagement. Toch blijkt uit de kwalitatieve onderzoeksresultaten dat ORGANISATIE X ook medewerkers kent die vastgeroest zitten en terughoudend zijn. Dit staat haaks op de proactieve houding die uit het theoretisch kader als essentieel wordt beschouwd.

Tot slot, bij het bepalen van een visie is het zowel vanuit literatuuronderzoek als fieldresearch nodig dat er rekening wordt gehouden met het **psychologisch contract**; talentmanagement moet transparant zijn en verwachtingen moeten duidelijk worden gecommuniceerd. Momenteel lijkt de communicatie binnen ORGANISATIE X zo nu en dan zijn gebreken te tonen. Uit het literatuuronderzoek blijkt daarnaast dat het belangrijk is dat organisaties doen wat zij beloven. Uit de onderzoeksresultaten blijkt hier voor ORGANISATIE X een uitdaging te liggen. Op de stelling "ORGANISATIE X doet wat zij belooft" wordt er in de kwantitatieve onderzoeksresultaten bovenal neutraal gereageerd. Uit de kwalitatieve antwoorden blijkt dit te komen doordat er in het verleden veel plannen zijn opgezet die niet zijn waargemaakt. Desondanks wordt vanuit de kwantitatieve onderzoeksresultaten duidelijk dat de relatie met ORGANISATIE X voor het merendeel van de respondenten als goed wordt ervaren. Er wordt opgemerkt dat ORGANISATIE X momenteel positieve veranderingen aan het doorvoeren is waardoor er sprake is van een groeiend vertrouwen. Het is belangrijk dat ORGANISATIE X hierop voortborduurt en in de vormgeving van talentmanagement extra focust op het helder communiceren en transparant blijven.

7.3. Ideale situatie van talentmanagement

In paragraaf 6.3 wordt beschreven aan welke talentmanagementactiviteiten er binnen ORGANISATIE X behoefte is. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat ORGANISATIE X tevens een beeld heeft van de ideale situatie van talentmanagement. De meeste respondenten zien in dat er door zelforganiserende teams nieuwe taken ontstaan. Dit resulteert in vrijheid om taken op te pakken waarin talenten van individuele medewerkers het beste worden benut. Dit wordt binnen in het literatuuronderzoek 'job crafting' genoemd: mogelijkheden creëren om taken te verwisselen en aan te laten sluiten bij ieders talenten. In het talentmanagementproces liggen er **verantwoordelijkheden** voor PZ, de clustermanagers en de medewerkers. De clustermanagers willen in de ideale situatie de pm'ers talentgericht coachen en iedereen een stukje groei kunnen geven. De coachende eigenschappen van de clustermanagers blijken ook voor de pm'ers gewenst te zijn. Om het proces van deze activiteiten en talentmanagement in brede zin te ontwikkelen, ligt de taak bij personeelszaken, talentmanagement waarborgen wordt als een gedeelde verantwoordelijkheid gezien.

Concluderend kan de ideale situatie van talent management van ORGANISATIE X volgens alle resultaten als volgt worden beschreven: Een levende organisatie waarin alle talenten worden ontdekt en waarbinnen er wordt gestuurd op ieders talent en hoe deze verbonden kunnen worden in de teams. De wens is een open groeicultuur waar er passie wordt ervaren, waar medewerkers worden betrokken en iedereen samen vooruit wil gaan.

7.4. Vormgeving talentmanagement

Op basis van de input uit bovenstaande deelonderwerpen wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de centrale vraag: **“Hoe kan talentmanagement binnen ORGANISATIE X worden vormgegeven?”**. Door enkele cultuureigenschappen en werkprocessen die haaks staan op succesvol talentmanagement en doordat ORGANISATIE X als organisatie in beweging is, is de meest kansrijke vormgeving van talentmanagement voorzichtig, stap voor stap en gestructureerd. In de vormgeving van talentmanagement zal er daarom op twee stromen verkend en verbeterd worden: 1. Optimalisatie van de geschikte organisatiecontext. 2. Ontwerp en uitvoering van talentmanagement.

Het is van belang dat er bij de vormgeving rekening wordt gehouden met de haalbaarheid en enkele voorwaardelijke aspecten, zowel de cultuur, huidige werkprocessen als het psychologisch contract. Cameron en Quinn (2011) veronderstellen dat veranderingen van korte termijn zullen blijven als de verwachtingen en de waarden van organisaties niet mee wijzigen. In de dynamische markt waar ORGANISATIE X zich in bevindt, lijkt vasthouden en in beweging houden van huidig personeel van belang te zijn. Momenteel lijkt een grote groep medewerkers lang en (ongewenst) stil te staan. In de ontwikkeling naar talentmanagement is een levende organisatie echter wel de wens. Waar ORGANISATIE X nu vooral een familiecultuur heeft met rode kenmerken, zoals teamwerk en verbondenheid, neigen enkele wensen, zoals een creatieve en initiatiefrijke werkomgeving naar een adhocratiecultuur. ORGANISATIE X moet alert zijn van deze cultuuromslag. De wensen als coaching, het motiveren van talenten, kansen creëren voor persoonlijke ontwikkeling, sluiten aan bij de huidige familiecultuur.

De basisgedachte van talentmanagement moet liggen bij persoonlijke aandacht en groei. Op de werkvloer moeten medewerkers het gaan ervaren dat ORGANISATIE X zal gaan aansturen vanuit het talent. Het zal moeten beginnen bij het scherp stellen van een duidelijke visie, plannen en realistische verwachtingen. Kijkend naar het psychologisch contract is het belangrijk voor ORGANISATIE X dat zij doet wat zij belooft. Door dit onderzoek is talentmanagement gaan leven bij de organisatie en zijn er al mogelijke verwachtingen ontstaan. De medewerkers moeten bevestigd worden in het groeiende vertrouwen, betrokken worden bij het proces van talentmanagement en niet herinnerd worden aan ‘gestrande plannen’ uit het verleden. Uit de situatieschets blijkt dat ORGANISATIE X momenteel projectmatig werkt. Het aanpakken van talentmanagement moet hierbij aansluiten. Ondertussen zal er gewerkt moeten worden aan een leercultuur, duidelijke rolverdelingen, ruimte en aandacht voor individuele gesprekken en ontwikkeling. Op deze manier kan ORGANISATIE X ervoor zorgen dat ieder binnen de zelforganiserende teams zijn eigen identiteit kwijt kan en kan er in de toekomst een ORGANISATIE X-talentenpool gerealiseerd worden. Talentgericht werken zal zo in het DNA van ORGANISATIE X komen te zitten. In hoofdstuk 9 worden er aanbevelingen gegeven om de vormgeving van Talentmanagement concreet te maken.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het gehele onderzoek. Er wordt kritisch gekeken naar het onderzoeksproces, de rol van de onderzoeker en de bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid van alle resultaten.

8.1. Totstandkoming onderzoek

Het doel van het onderzoek was om vast te stellen welke stappen ORGANISATIE X moet zetten om de vormgeving van talentmanagement te kunnen realiseren. Dit doel is ontstaan vanuit een duidelijke vraag van de opdrachtgever. Aangezien talentmanagement al onderdeel uitmaakte van een toekomstig organisatieplan was er als onderzoeker minimale bewegingsruimte. Toch zijn er na nader overleg duidelijke afspraken gemaakt om ervoor te zorgen dat het onderzoek enigszins behapbaar werd. Dit leidde onder andere tot de focus op een specifieke doelgroep, namelijk de pedagogisch medewerkers binnen ORGANISATIE X.

Doordat er geen cijfers of harde feiten aanwezig waren binnen ORGANISATIE X om de urgentie voor het onderzoek te verklaren, was het in het begin lastig om focus aan te brengen in het onderzoek. Dit zorgde voor veel vertraging. ORGANISATIE X verwacht(te) middels talentmanagement veel te kunnen (gaan) bereiken. Een hogere medewerkerstevredenheid, een positief werkgeversimago en versterking van zelforganiserende teams. Zodoende leken deze zonder enige (harde) bewijzen al beantwoord te worden vanuit het perspectief talentmanagement. Om het belang van het onderzoek naar talentmanagement daadwerkelijk te kunnen meten, was het interessant geweest als deze verbanden van tevoren waren onderzocht. Om het vraagstuk uiteindelijk helder te positioneren, is er een eigengemaakt model ontworpen. Hierdoor bleef focus gedurende het onderzoek gewaarborgd.

8.2. Onderzoeksproces

Om als kritische (externe) onderzoeker te kunnen fungeren, zijn er vele oriënterende gesprekken met managers, de OR en pedagogisch medewerkers gehouden en zijn er diverse vestigingen bezocht. Door deze inventarisatie kon de urgentie en daarbij de waarde van het onderzoek worden achterhaald. Tevens zijn er in het onderzoek actuele ontwikkelingen op het gebied van talentmanagement verkregen door informatie op te halen bij diverse kinderopvangorganisaties.

Tijdens het literatuuronderzoek werd het al snel duidelijk dat talentmanagement een veelomvattend begrip is. Ondanks dat er vanuit een afgebakend onderzoek werd gewerkt, was het in het literatuuronderzoek lastig te bepalen wat bij de gekozen afbakening aansloot, waardoor de kans aanwezig is dat er aspecten zijn getoetst die niet direct belangrijk voor ORGANISATIE X waren. De onderdelen die gedurende het onderzoek veelal centraal stonden: cultuur/ werkomgeving, leiderschap, persoonlijke factoren, faciliteiten, psychologisch contract en verantwoordelijkheden, leken op enkele fronten veel met elkaar gemeen te hebben. Voor meer inzicht en structuur hadden enkele thema's beter onder één kop geschaard kunnen worden. Bovendien waren er per onderwerp diverse criteria gevonden. Tijdens de interviews, focusgroep en enquête zijn er hierdoor veel (diverse) vragen gesteld. Voor het vervolg moet de onderzoeker zich beter afstemmen op de vastgestelde eisen van het onderzoek.

Bij het analyseren van alle data werd er opgemerkt dat enkele resultaten op deelvraag 2: 'Wat is er voor nodig om talentmanagement succesvol te realiseren' overlap hadden op de resultaten op deelvraag 5 'Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement'. In tegenstelling tot wat er in de methodologie is beschreven, zijn voor de beantwoording van deelvraag 5 daarom ook de resultaten vanuit de enquête en interviews met zowel de pedagogisch medewerkers als de clustermanagers en regiomanager ingezet. Hiervoor is gekozen om optimaal gebruik te maken van alle meningen van de relevante doelgroepen en het onderzoek betrouwbaarder te maken. Tijdens de interviews leken veel antwoorden door elkaar te lopen waardoor het maken van differentiatie in de resultaten lastig was en tijd verloren ging. Zo zei het besproken onderwerp 'functioneringsgesprek' iets over bepaald leiderschap, de cultuur en geboden faciliteiten en zeiden veel persoonlijke factoren wat over de cultuur.

Na nader inzien, bestonden de opgestelde vragen vanuit de enquête en interviews met de pedagogisch medewerkers, clustermanagers en regiomanager wisselend uit behoeften, wensen en voorwaardes. In het vervolg dient erin de voorfase kritischer te worden gekeken naar de precieze doeleindes van elke vraag en of de vragen eenduidig genoeg zijn. Zo kan er worden voorkomen dat relevante informatie niet over het hoofd wordt gezien en dat het onderzoek overzichtelijk en kernachtig blijft.

Ondanks dat de gewenste respons voor de enquête niet is behaald, sloot de variatie in de totale populatie grotendeels aan bij de respons vanuit de enquête, waardoor de resultaten representatief waren voor de gehele populatie. De categorie waarbij de variatie afweek, is meegenomen in de selectie van de interview respondenten. De resultaten zijn daarmee voldoende valide.

Leerpunt

Door een enorm enthousiasme en nieuwsgierigheid is er gedurende het onderzoek veel informatie verzameld via diverse manieren. Bovendien zijn er diverse factoren omtrent talentmanagement, waardoor het overzicht en de verbanden soms niet gelijk duidelijk werden. De valkuil die is opgemerkt was 'niets over het hoofd willen zien'. Achteraf had het beter geweest om een scherpe kadering te maken en niet te diep op bepaalde factoren in te gaan. In het vervolg moet er meer rekening gehouden worden met de vastgestelde eisen, zoals de tijd en grootte van het onderzoek, zodat de kern van het onderzoek niet uit het oog wordt verloren.

8.3. Waarde van het onderzoek

Doordat er uitgebreid vooronderzoek en literatuuronderzoek was uitgevoerd, kon de fieldresearch aan de hand van twee ontworpen modellen gericht worden aangepakt. Op diverse wijzen, zoals het analyseren van de literatuur en interne gegevens, het uitzetten van een enquête, het afnemen van interviews en het organiseren van een focusgroep, is ervoor dit onderzoek veel kennis vergaard. Door deze gecombineerde methoden is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Als het onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd binnen ORGANISATIE X, wordt de kans groot geacht dat alle resultaten in grote lijnen overeen zouden komen met dit onderzoek. Doordat de diverse componenten die binnen talentmanagement een rol spelen zijn in kaart zijn gebracht, is er een goed beeld ontstaan van de huidige en gewenste situatie, de succesfactoren en de uitdagingen binnen ORGANISATIE X. Hierdoor zijn de aanbevelingen zo goed mogelijk afgestemd op wat voor ORGANISATIE X haar strategie, cultuur en huidige processen haalbaar oogde te zijn. Hierdoor kan het onderzoek als relevant en bruikbaar worden getypeerd en lijkt de onderzoeksdoelstelling zijn te behaald.

Uit de situatieschets blijkt de ontwikkeling naar zelforganiserende teams een belangrijke aanleiding te zijn om talentmanagement op te pakken. Het had waardevol kunnen zijn om deze twee in het onderzoek meer aan elkaar te laten verbinden. Wellicht is het type leiderschap voor talentmanagement namelijk in een zelforganiserende omgeving anders dan in een traditionele omgeving. Doordat er binnen ORGANISATIE X al eerder onderzoek hiervoor was uitgevoerd, leek het vanuit ORGANISATIE X niet noodzakelijk om aanvullende informatie hierover op te halen.

Vervolg

Aangezien uit de resultaten blijkt dat eraan leren en ontwikkelen nog niet gestructureerd aandacht wordt besteed, wordt er voor een vervolgonderzoek aangeraden om oog te hebben voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Verwachting

In het begin van het onderzoek werd er verwacht door de onderzoeker dat er op talentmanagement vooral sceptisch gereageerd zou worden, vanwege ervaren werkdruk en actieve veranderingen. Alhoewel sommigen medewerkers in zekere zin kritisch waren, werd er over het algemeen zeer positief gereageerd. Vanuit de enquêteresultaten blijkt dat alle respondenten verwachten dat talentmanagement bij zal dragen aan het werkplezier. Dit is een positief teken dat ORGANISATIE X met de aanbevolen stappen, mits zij dit verantwoord doet, daadwerkelijk 'goud' kan gaan pakken.

9. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies die zijn getrokken worden de volgende aanbevelingen gedaan aan ORGANISATIE X op het gebied van de vormgeving van talentmanagement.

Fase 1: Analyseren - focus en strategie

9.1. Focus en strategie bepalen

Om talentmanagement te kunnen implementeren, moet allereerst de visie, de definities en de strategie van talentmanagement helder worden, zodat er een duidelijk plan kan gemaakt worden waaraan doelstellingen kunnen worden gekoppeld. Voorbeelden van doelstellingen kunnen zijn: 1. Eind september 2019 is het helder gemaakt welke concrete kwaliteiten en talenten er bij elke taakdifferentiatie horen en wat de pm'ers, naast hun eigen werkzaamheden op de groep, kunnen betekenen. 2. Eind april 2020 zijn de talenten vastgelegd in een systeem/database en is er inzicht in een eventuele match binnen taakdifferentiatie en mogelijk extra aanbod. Het planmatig werken sluit aan bij ORGANISATIE X haar huidige en gewenste manier van werken. De manager PZ is hoofdverantwoordelijk voor de implementatie.

9.1.1. Projectteam 'TM' opzetten

Om hiermee een start te maken wordt het aanbevolen om de Manager PZ een projectteam 'TM' op te laten zetten. Dit projectteam moet minimaal bestaan uit de Manager PZ, een regiomanager, Manager Pedagogiek, een clustermanager en een pedagogisch medewerker. De manager PZ is hoofdverantwoordelijk voor de implementatie en stelt ook de projectleden aan. Het oprichten van dit team zorgt ervoor dat talentmanagement organisatiebreed belangrijk wordt gemaakt en dat er 'verplichte' acties aan verbonden

zitten. Het projectteam zal de eerste vier maanden maandelijks bij elkaar moeten komen om een goede basis te leggen. Na deze vier maanden wordt het aanbevolen om minimaal elke twee maanden meetings te organiseren. Er wordt geadviseerd om in projectteam dit onderzoek (en bovenal de aanbevelingen) erbij te houden en de huidige concept visie en definities op talentmanagement op te pakken. Op basis van dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat deze visie en definitie haalbaar zijn en aansluiten bij de interne en externe wensen en ontwikkelingen. ORGANISATIE X is momenteel projectmatig aan het werk waardoor dit in lijn is met de huidige gang van zaken. Daarnaast werd uit de conclusies helder dat er stapsgewijs gewerkt moet worden. Door elke meeting duidelijke doelen te stellen en dit elke maand weer te evalueren, kan er gemonitord worden. De urgentie moet gevoeld worden en de visie moet worden uitgedragen, daarom is het van belang dat de regiomanager ook bij de projectgroep is aangesloten. PZ zal hoofdverantwoordelijke zijn om alle input vanuit de projectmeetings te bundelen en dit te vertalen naar een eenduidig beleid dat kan worden voorgelegd aan het MT.

9.1.2. “De functie maken rondom de talenten” – Wat is er nodig?

Er wordt aanbevolen om helder te krijgen welke talenten nodig zijn in het kader van zelforganiserende teams en taakdifferentiatie en het aanbod aan kinderen/ouders/collega's. Het is raadzaam om per taakdifferentiatie vast te stellen welke kwaliteiten en talenten voor elke rol gewenst zijn. Om een realistisch beeld te schetsen wat er gewenst en mogelijk is, wordt er aanbevolen om het projectteam hiervoor input te laten geven. Het projectteam moet informatie verzamelen op de werkvloer en bij alle clustermanagers. Uit de onderzoeksresultaten werd aangegeven dat er op enkele locaties gewerkt wordt met ‘projectgroepen’. Er wordt ORGANISATIE X aangeraden om de onderwerpen vanuit deze projectgroepen mee te nemen. Als alle input is verzameld, moet PZ dit verder uitwerken tot een document dat kan voorgelegd worden aan het MT en leidend zal zijn voor het verder formaliseren van alle talenten.

Fase 2: Ontwikkelen en ontwerpen beleid - bouwen

9.2. Team ‘De ORGANISATIE X-goudzoekers’ opzetten

In de tweede fase wordt er geadviseerd om uit elk cluster een pedagogisch medewerker aan te stellen die gezien wordt als de ambassadeur van talentmanagement en zorgdraagt voor het creëren van de ‘talentmanagement mindset’. Zij worden gezamenlijk ‘De ORGANISATIE X-goudzoekers’ genoemd, zij die proberen goud (talent) te vinden binnen de organisatie. Dit sluit tevens aan bij ‘ORGANISATIE X gaat voor goud’. Het is belangrijk dat zij samen met het projectteam TM maandelijks bij elkaar komen om ervoor te zorgen dat er vanuit de juiste richting wordt gewerkt. De ‘ORGANISATIE X-goudzoekers’ zullen succesverhalen verzamelen bij de pedagogisch medewerkers die hun talenten inzetten. Maandelijks zullen zij via het interne communicatiemiddel Kwibuss onder de naam ‘talentenpraatje’, foto's, filmpjes en quotes hierover delen. Zo blijven medewerkers geprikkeld en gaat talentmanagement leven binnen de organisatie. Ook kunnen zij ideeën, onder de naam verspreiden om medewerkers voortijdig bewust te maken van elkaars talenten, zoals het houden van complimentenspellen tijdens de teamvergaderingen. Ook wordt er geadviseerd om enkele positieve ervaringen op de website en sociale media te plaatsen onder ‘Werken bij ORGANISATIE X’, zodat ORGANISATIE X hiermee een positief werkgeversimago creëert en tegelijkertijd een blijk van trots geeft aan haar medewerkers. De updates en verhalen worden gebundeld en voorgelegd aan projectteams die vervolgens een ‘go’ geven aan de Communicatie/Marketingmedewerker die alles zal plaatsen. Medewerkers moeten gaan geloven in de visie van talentmanagement en merken dat zij hierbij betrokken worden.

9.3. Voorbereiden werkomgeving

Zoals in de conclusies werd beschreven, is het van belang dat ORGANISATIE X doorlopend bouwt aan de geschikte omgeving voor talentmanagement. In het ontwikkelen en ontwerpen van het beleid worden daarom de volgende adviezen gegeven.

9.3.1. Werkprocessen/wijzen optimaliseren

Uit het onderzoek blijkt tijd een terugkerend element te zijn. Er wordt aanbevolen dat CM/PM kritisch naar de huidige inrichtingen van de werkprocessen kijken en dat PZ kijkt naar hoe talentmanagement in de huidige processen verweven kan worden. Het is belangrijk dat medewerkers ruimte voelen binnen bestaande contracten om hun talenten te kunnen gaan inzetten. Ook voor de clustermanagers om te sturen op talenten is dit een belangrijk item. Door kritisch te kijken naar de huidige inrichtingen en hier eventuele aanpassingen voor door te voeren, kan er mogelijk tijd ontstaan. Naast dat er verwacht wordt dat er juist ruimte ontstaat, omdat teams taken bewust zullen gaan verdelen kijkend naar ieders talent, kan er worden overwogen om

medewerkers vijf procent flexibele tijd te geven. Zo kunnen zij worden vrijgesteld van de groep om hun talent (opgenomen in de talentenpool) in te zetten. Om de werkprocessen zo efficiënt mogelijk in te richten, is ORGANISATIE X momenteel planmatig en projectmatig aan het werk. Het advies is om dit te continueren.

9.3.2. *Leer en groei cultuur bevorderen*

In de situatieschets wordt helder dat ORGANISATIE X een lerende organisatie wil zijn en dat haar strategie gericht is op groei van haar eigen identiteit. Momenteel lijken de medewerkers niet de ruimte te merken permanent te kunnen verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen. Het is belangrijk dat Manager Pedagogiek, Manager Kwaliteit en Manager PZ de huidige ontwikkelingsmogelijkheden onder de loep nemen en deze te specificeren. Om talentmanagement te kunnen realiseren, is het namelijk van belang dat medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om hun talenten te kunnen ontwikkelen en deze duurzaam te houden. Een suggestie om medewerkers te laten ervaren dat ORGANISATIE X een groei cultuur wenst te creëren, is het een suggestie om medewerkers binnen hun budget deskundigheidsbevordering een individueel scholingsbudget aan te bieden wat zij naar eigen behoefte/wens/ontwikkeldoel i.o.m. de clustermanager kunnen inzetten voor het volgen van trainingen, cursussen en scholingsavonden.

Fase 3: Implementatie en integratie – benutten

9.4. *Talenten in beeld krijgen - Talentgesprekken en talentenscan*

Uit de situatieschets komt naar voren dat er binnen ORGANISATIE X onvoldoende zicht en sturing is op de kwaliteiten en wensen van de medewerkers. In de onderzoeksresultaten wordt dit bevestigd. Om deze kwaliteiten, wensen en de talenten in beeld te krijgen, wordt er aanbevolen om talentgesprekken te gaan implementeren waaraan voorafgaand de medewerkers een talentenscan hebben gemaakt. Om een team zelf organiserend te kunnen maken, moeten mensen weten waar ze energie van krijgen en welke taak of activiteit daarbij past. Dit begint bij het inzichtelijk krijgen van de talenten en dit voortdurend inzichtelijk houden.

Vanuit de resultaten kan er geconstateerd worden dat functioneringsgesprekken niet plaatsvinden, maar dat een gesprek wel gemist wordt. Pm'ers zijn in de veronderstelling dat er met een persoonlijk gesprek moet worden gestart. In het type organisatie dat ORGANISATIE X wil zijn: lerend en levendig, past de term functioneringsgesprek niet meer. De persoonlijke ontwikkelgesprekken zullen de functioneringsgesprekken gaan vervangen en worden één keer per jaar ingepland met de clustermanagers. In het jaar 2019 zullen deze gesprekken eerst nog talentgesprekken heten, maar vanaf 2020 krijgen ze de naam persoonlijke ontwikkelgesprekken. Het is van belang dat de clustermanagers in hun jaarlijkse werkplannen voor deze gesprekken al een planning voor hebben gemaakt. De regiomanagers zullen hierop moeten sturen. Manager PZ moet voor deze aanbeveling een plan gaan opzetten en in samenspraak met de regiomanagers en clustermanagers de doelen en vormgeving bepalen. Het is belangrijk dat in deze gesprekken het talent en de ontwikkeling daarvan centraal staan. De volgende punten moeten worden achterhaald: 1. Wat is er voor talent. 2. Hoe kan het talent van een medewerker beter benut worden en 3. Wat is het ontwikkeldoel. De talentenscan is op ORGANISATIE X afgestemd en brengt een match met de kwaliteiten en talenten rondom taakdifferentiatie en extra activiteiten (eigen ruimte) in kaart. Om het toegankelijk en effectief te maken, is het van belang dat er een database wordt ontworpen waarin de clustermanagers alle talenten (gestructureerd) kunnen vastleggen en bijhouden.

9.5. *Talentgericht coachen - training clustermanagers en interne coaching*

Om de talentgesprekken te realiseren en hier een vervolg aan te kunnen geven, wordt geadviseerd om de clustermanagers een training 'talentgericht coachen' aan te bieden. Zo kunnen zij met vertrouwen en professionaliteit sturen op talenten en worden pedagogisch medewerkers in de gelegenheid gebracht om hun talenten te ontwikkelen. Zowel uit het literatuuronderzoek als uit de onderzoeksresultaten wordt duidelijk dat de clustermanagers een belangrijke rol spelen in het proces van talentontwikkeling. Zij zullen talenten moeten gaan ontdekken en doelen en mogelijkheden moeten bepalen hoe deze kunnen worden benut. PZ moet in gesprek gaan met de Kinderopvangacademie, zodat er georiënteerd kan worden op de mogelijkheden qua samenwerking op het gebied van talentontwikkeling. Daarnaast dient er in samenwerking met Manager Pedagogiek een plan te komen hoe er binnen ORGANISATIE X talentgericht gecoacht kan worden.

9.6. *Ontwikkelen van een talentenpool*

Er wordt aanbevolen om in het tweede kwartaal van 2019 een talentenpool te ontwikkelen: een database waarin pedagogisch medewerkers hun talent hebben 'aangemeld' en elke locatie een talent kan 'inhuren'.

Het is gewenst dat talenten binnen ORGANISATIE X worden ingezet in het dagelijkse werk op de groep, door bijvoorbeeld de ontstane taakdifferentiatie, maar hiernaast wordt er ook aangeraden om een talentenpool op te zetten, zodat er organisatiebreed gebruik wordt gemaakt van de talenten van medewerkers. Zodra er bijvoorbeeld op een locatie of een groep met een bepaald thema aan de slag wordt gegaan voor de kinderen, pm'ers, collega's en of ouders, kan er via de talentenpool worden bekeken wie er daarvoor in huis is. Het is belangrijk dat hiervoor een systeem wordt ontwikkeld. ORGANISATIE X kan zich hierin laten inspireren door een kinderopvangorganisatie die dit al heeft geïmplementeerd (zie bijlage 5). Om dit te ontwikkelen, is het van belang dat medewerkers voorafgaand goed worden geïnformeerd over wat er mogelijk is en wat er gaat veranderen. Er wordt aanbevolen om hiervoor een 'ORGANISATIE X-talentendag' te organiseren waarvoor alle pedagogisch medewerkers worden uitgenodigd. Het projectteam TM en de 'ORGANISATIE X goudzoekers' zullen deze dag gaan organiseren en huren hiervoor een externe locatie.

10. Implementatie

Op basis van de aanbevelingen die in hoofdstuk 8 zijn opgenomen, is er een implementatieplan opgesteld voor ORGANISATIE X. Op een planmatige wijze zullen de nodige acties, de verantwoordelijkheden, de resultaten, tijd/kosten en de voortgangsbewaking in kaart worden gebracht.

In het implementatieplan zullen de drie fases waaronder de aanbevelingen zijn geplaatst, centraal staan: analyseren, het ontwikkelen en ontwerpen van een beleid en het implementeren en integreren. Om een kernachtig implementatieplan te behouden, worden de belangrijkste stappen uit de eerder beschreven aanbevelingen getoond. De loonkosten van alle betrokkenen zijn opgenomen in bijlage 6. De niet financiële kosten zullen vooral gebaseerd zijn op veel inzet en motivatie. Alle stappen vallen binnen de periode van juli 2019 tot juni 2020. In het kader van het projectmatig werken en het onderzochte psychologische contract is het van belang dat er een duidelijke strategie wordt bepaald en er stap voor stap wordt gewerkt. Vanwege de zomerperiode is het reëel dat het proces (pas) vanaf september in gang wordt gezet (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 20 mei 2019). Aangezien er binnen ORGANISATIE X een roddruk denken heerst (De Caluwe & Vermaak, 2011) is het voor ORGANISATIE X van belang dat faciliteren en communicatie centraal staan.

10.1. Implementatie voor fase 1: analyseren

Actie	Verantwoordelijke(n)	Wanneer	Informatie	Resultaat	Tijd/kosten
Presentatie scriptie 'talentmanagement'	Onderzoeker (ontwerper van dit rapport)	Juli 2019	Het uitgevoerde onderzoek wordt op hoofdkantoor van ORGANISATIE X gepresenteerd aan de Manager PZ. Voorafgaand wordt er een uitnodiging gestuurd aan de clustermanagers, enkele pm'ers en het MT indien zij de presentatie willen bijwonen.	Noodzaak tot verandering wordt helder, er worden handvatten geboden en er ontstaat meer inzicht in de huidige en gewenste situatie binnen ORGANISATIE X.	Afhankelijk van aanwezigheid. (geschat: 5 uur)
Meeting Projectteam Talentmanagement	Manager PZ	Vanaf september 2019 zes wekelijks	Voorafgaand nodigt de Manager PZ alle gegadigden uit: Manager PZ, een regiomanager, Manager Pedagogiek, een clustermanager en een pedagogisch medewerker.	Er wordt een plan van aanpak ontworpen waardoor er richting ontstaat.	6 uur per bijeenkomst. Jaarlijks = 52 uur, uurloon
Taken en mogelijke activiteiten worden inzichtelijk gemaakt	Manager PZ	September 2019	Er wordt gekeken naar de taakdifferentiatie en het extra aanbod aan kinderen/ouders/collega's. Hiervoor is vanuit het projectteam input geleverd.	De eerste stappen worden gemaakt om uiteindelijk een match te vinden tussen vraag en aanbod	6 uur, uurloon
Afspraak PZ en MT-voorleggen concept aanpak Talentmanagement	Manager PZ	September 2019	Naar aanleiding van de afspraak zullen in de werkplannen duidelijke doelen moeten worden vastgelegd, zodat de regiomanagers weten hoe de clustermanagers moeten worden aangestuurd en de Directeur-bestuurder de visie kan uitdragen.	Er wordt (meer) prioriteit aan talentmanagement toegekend. Plan van talentmanagement wordt besproken en de visie wordt voorgelegd.	4 uur, uurloon
					Totaalaantal uur = 67 uur

Tabel 5. Implementatieplan voor fase 1: analyseren.

Toelichting

Het is van belang dat er elke maand een update wordt gegeven via Kwibuss over de stand van zaken omtrent talentmanagement. De eerste update moet plaatsvinden na de gegeven presentatie. De medewerkers moeten het geloof krijgen dat ORGANISATIE X het proces van talentmanagement ook daadwerkelijk handen en voeten gaat geven. Manager PZ is hiervoor verantwoordelijk. Na de afspraak PZ en MT wordt er wederom een update gegeven, via de mail/Kwibuss, over de visie en definitie. In het implementatieplan voor fase 2 wordt er niet ingegaan op de optimalisatie van de werkomgeving, omdat deze randvoorwaardelijk is en niet specifiek gaat over de vormgeving van TM. Dit is in overleg met Manager PZ besloten. Zij geeft aan dat de benoemde punten al zijn belegd of nog worden belegd in projectgroepen. Om deze reden is het voor dit onderzoek niet noodzakelijk om hier precieze invulling aan te geven (Manager PZ, persoonlijke communicatie, 24 mei 2019).

10.2. Implementatie voor fase 2: ontwikkelen en ontwerpen beleid

Actie	Verantwoordelijke(n)	Wanneer	Informatie	Resultaten	Tijd/kosten
PZ stuurt een mail naar Clustermanagers over de 'ORGANISATIE X goudzoekers'	Manager PZ	Oktober 2019	De email bevat nauwkeurige informatie over het plan en instructies (zie hoofdstuk 8 aanbevelingen) Clustermanagers dragen medewerkers uit hun cluster aan.	Medewerkers worden betrokken bij het proces naar talentmanagement. Door het aanstellen van ambassadeurs kan talentmanagement binnen de organisatie gaan leven en groeit er een verantwoordelijkheidsbesef.	6 uur, loonkosten
Meeting 'ORGANISATIE X-goudzoekers' en Projectteam TM	Manager PZ	Oktober 2019	Toelichting wordt op de eerste meeting gegeven door PZ-manager. Er wordt een plan van aanpak gedeeld en medewerkers verdelen onderlinge taken.		12 uur, loonkosten
Meeting de 'ORGANISATIE X-goudzoekers'	Voorzitter 'de ORGANISATIE X-goudzoeker'	Vanaf november 2019 <u>maandelijks</u>	De ORGANISATIE X-goudzoekers introduceren zich via Kwibuss en delen een week later het eerste 'talentenpraatje' en een 'goud idee'. Er wordt gezocht naar talenten die zichtbaar zijn binnen ORGANISATIE X en er worden mogelijkheden gedeeld om talenten te ontdekken en te waarderen.	De eerste stappen worden gezet om een organisatie te creëren waarin er gefocust wordt op de sterke punten en talenten van medewerkers. Deze zogenaamde 'amb zorgen voor enthousiasme binnen de organisatie.	6 uur per bijeenkomst. Jaarlijks: 6 x 12= 72 uur, loonkosten
PZ onderzoekt mogelijkheden voor database/systeem om talenten structureel vast te kunnen leggen.	Manager PZ	November 2019	Een mogelijke suggestie voor een systeem: Afas, Insite. Daarnaast moet er contact worden opgenomen met huidige samenwerkingen omtrent systeemvoorzieningen.	Er wordt een tool ontworpen waardoor ORGANISATIE X geformaliseerd talentmanagement kan implementeren.	10 uur, loonkosten
Meeting Clustermanagers en PZ	Manager PZ	November 2019	Nieuwe vorm van functioneringsgesprek, 'talentengesprek' wordt besproken en er wordt een plan van aanpak opgesteld. Ook wordt er aandacht geschonken aan de training 'talentgericht coachen' en de planning hiervoor.	PZ informeert clustermanagers en regiomanagers over de talentengesprekken	7 uur, loonkosten
Ontwerpen van een talentenscan	Manager PZ	December 2019	Suggesties voor een mogelijke talentenscan: zie figuur 3 paragraaf 4.2.	Er wordt een weloverwogen keuze gemaakt waardoor de talentenscan afgestemd wordt op eerdere analyses van mogelijke kwaliteiten en rapportages bruikbaar zijn.	6 uur + kosten van een talentenscan
					Totaalaantal uur = 113

Tabel 6. Implementatieplan voor fase 2: ontwikkelen en ontwerpen beleid.

10.3. Implementatie voor fase 3: implementatie en integratie

Actie	Verantwoordelijke	Wanneer	Extra informatie	Resultaten	
Talentenscans worden verspreid en ingevuld	PZ en pm'ers	December 2019	Clustermanagers informeren hun pedagogisch medewerkers over de talentenscans	Medewerkers hun talenten worden inzichtelijk gemaakt.	153 uur, loonkosten
Clustermanagers krijgen training 'Talent gericht coachen'	Manager PZ en clustermanagers	December 2019	PZ zorgt ervoor dat er een planning komt en kiest een training. Mogelijke training via Springest: 'Talent gericht coachen.'	Er wordt geïnvesteerd in het type leiderschap dat nodig is voor talentmanagement. De aansturing van de talenten van medewerkers wordt verbeterd doordat de clustermanagers worden getraind. Clustermanagers krijgen zelfvertrouwen.	Training: €1000,- p.p. = €6000,- tot.
Meeting PZ en clustermanagers	Manager PZ en clustermanagers	Januari 2020	Vormgeving en planning van de talentgesprekken bepalen. Er moet tijd worden ingeroosterd en er moet een handleiding gemaakt worden voor de talentgesprekken.	De clustermanagers worden gefaciliteerd om op een efficiënte en effectieve wijze met hun medewerkers in gesprek te gaan.	7 uur, loonkosten
Meeting Projectteam	Manager PZ	Januari 2020	Er wordt een plan gemaakt hoe de CM'ers het geleerde in de praktijk kunnen brengen.	Het beleid van Talentmanagement kan verder worden vormgegeven.	5 uur, loonkosten
Meeting PZ en clustermanagers	Manager PZ	Januari 2020	X	Clustermanagers worden gefaciliteerd om talenten van medewerkers vast te kunnen leggen in een systeem	7 uur, loonkosten,
Talentgesprekken worden gehouden	Clustermanagers	Februari 2020	In de gesprekken wordt besproken: 1. Talent in een taak/rol op de groep – waarin wil je ontwikkelen? 2. Talent dat niet direct van je gevraagd wordt, maar je wel zou kunnen inzetten.	Elke medewerker krijgt persoonlijke aandacht en zijn/haar talenten worden erkend. Daarnaast leren de clustermanagers hun medewerkers beter kennen.	306 uur, loonkosten

Coaching traject wordt gestart	Clustermanagers Manager PZ, Manager Pedagogiek en regiomanagers	April 2020	Zodra de talenten inzichtelijk zijn gemaakt, moeten de talenten worden benut. De gewenste taakdifferentiatie moet worden ingevuld op basis van de aanwezige talenten. Mogelijk moet er roulering binnen de teams/locaties plaatsvinden of vinden er functiewijzigingen plaats. <u>Suggestie:</u> groepen vormen van talenten om gezamenlijke trainingen/cursussen aan te bieden, zodat de talenten van de medewerkers kunnen worden ontwikkeld. Het is van belang dat er gefaseerd wordt gewerkt, net zoals er binnen ORGANISATIE X eerst met zelfroosteren is begonnen. Er dient een plan te komen voor coachingsactiviteiten. Hiervoor is afstemming met RM'er voor de werkplannen gewenst.	Clustermanagers hebben inzichtelijk welke taken/activiteiten bij elke medewerker passen en welke persoonlijke ontwikkeldoelen er zijn. Door een uniforme rapportage zijn de clustermanagers gefaciliteerd met goede startinformatie om een coach traject te kunnen starten. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om hun talenten te ontwikkelen. De teams worden in staat gesteld om zelf organiserend te worden.	Nader te bepalen door Projectteam TM.
Talentenpool wordt ontwikkeld	Manager PZ	Mei 2020	Doordat er inzichtelijk is gemaakt welke talenten aanwezig zijn binnen ORGANISATIE X kan er een talentenpool worden ontworpen waar pm'ers zich kunnen aanmelden en alle locaties een beroep kunnen doen op hen.	Er wordt een basis gelegd om de talenten van ORGANISATIE X organisatiebreed in te zetten.	30 uur, loonkosten
'ORGANISATIE X-talentendag' en lancering talentenpool	Projectteam en de 'Organisatie X goudzoekers'	Juli 2020	In juni 2020 wordt er een ORGANISATIE X-talentendag georganiseerd om alle medewerkers te informeren over de talentenpool en de nodige faciliteiten aan te bieden. Vervolgens zal de talentenpool moeten worden gelanceerd.	De medewerkers worden zo goed mogelijk geïnformeerd en gefaciliteerd en krijgen de kans om hun talenten in te zetten.	160 uur, loonkosten + huurkosten externe locatie
					Totaalaantal uur= 668

Tabel 7. Implementatieplan voor fase 3: Implementatie en integratie.

Toelichting

Aangezien in Bijlage 5 een uitgebreide beschrijving van een talentenpool binnen een kinderopvangorganisatie te vinden is, is in dit implementatieplan hier geen verdere aandacht aan geschonken.

10.4. Planning, monitoring en evaluatie

Om de implementatie van de aanbevelingen te kunnen realiseren, zijn er enkele punten die in het gehele proces als basisvoorwaarden dienen, namelijk transparantie en duidelijke communicatie. Daarnaast moeten er geen verwachtingen ontstaan die niet kunnen worden nagekomen. Tijdens de zes wekelijkse meetings van projectteam TM zal er geëvalueerd worden op het implementatieproces en de doelstellingen en wordt er bijgesteld waar nodig. Hierbij wordt er rekening gehouden met de ontwikkeling naar zelforganiserende teams. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de communicatie binnen ORGANISATIE X nog niet optimaal is. Het is belangrijk dat medewerkers merken dat ORGANISATIE X acties onderneemt op het gebied van talentmanagement. Dit wordt gedaan door:

- 'Talentenpraatjes' en 'goude ideeën' maandelijks te laten delen door de 'ORGANISATIE X-goudzoekers'
- Maandelijks update vanuit het Projectteam TM met daarin de stand van zaken.

Om de gewenste effecten te meten, moet ORGANISATIE X eind juli 2020 via Google Forms een enquête uitzetten voor de pedagogisch medewerkers met vijftal vragen over hun ervaringen m.b.t. alle acties omtrent talentmanagement. Deze tool brengt geen kosten met zich mee en is in dit onderzoek als gebruiksvriendelijk ervaren (Anoniem, persoonlijke communicatie, 16 april 2019). Om ervoor te waken dat de tijdsdruk te hoog wordt, is het belangrijk dat de clustermanagers zo goed mogelijk worden gefaciliteerd en dat er continu wordt gemonitord. Indien er een te grote druk op de werkprocessen komt te staan, kan er gekozen worden iemand intern/extern aan te stellen om het proces te coördineren.

Er wordt verwacht dat ORGANISATIE X met deze acties een personeelsbeleid kan ontwikkelen op talentontwikkeling wat zal leiden tot een slagvaardige en stabiele organisatiecultuur met succesvolle zelforganiserende teams en efficiënte processen. Ondanks dat de baten van de gekozen acties moeilijk te vertalen zijn naar financiële gegevens, is het belangrijk dat ORGANISATIE X het ziet als een investering en niet als een uitgave. Om dit geloof te waarborgen, zijn ook regelmatige overleggen met Manager PZ en het MT van belang.

11.Literatuurlijst

- Alles Over Marktonderzoek. (2015). AOM Steekproefcalculator [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/#Depopulairsteekproefcalculatorvannederland> op 29 maart 2019
- Aalbers, W., & Van den Berg, D. (2018). Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn: Actuele ontwikkelingen Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn. Opgevraagd van <https://www.azwinfo.nl/documents> op 15 februari 2019
- Baarda, B. & De Goede, M. (2015). *Basisboek enquêteren*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Borghouts, S. (2014). Meerwaarde ontwikkelprogramma's [masterthesis]. Opgevraagd van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/302227/Masterthesis%20%20Sabine%20Borghouts%20-%204160207%20-%20SHRM%20-%201%20augustus%202014.pdf>
- Bormans, L. (2010). *Geluk: the world book of happiness*. Tielt, België: Lannoo.
- Boonstra, M., Jepma, I., & Abell, O. (2013). De kinderopvang op weg naar een lerende organisatie: interactief praktijkonderzoek naar elf lerende organisatie projecten in de kinderopvang [praktijkrapport]. Opgevraagd van www.cedgroep.nl/~media/d1bce89588394a32adebae1cab42e38a.ashx op 14 maart 2019
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century [pdf-document]. Opgevraagd van <http://hosteddocs.toolbox.com/talent%20management%20for%20the%2021st%20century.pdf> op 24 maart 2019
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304–313. Opgevraagd van <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001> op 13 maart 2019
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2013). Commentary on: “Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management”. *Human Resource Management Review*, 23(4), 322-32. Opgevraagd van <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003> op 13 maart 2019
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2011). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn, Nederland: VakmediaNet.
- Gagné, F. (2015). Academic talent development programs: a best practices model. *Asia Pacific Education Review*, 16(2), 281-295. DOI 10.1007/s12564-015-9366-9
- Hersey, P. (2011). *Situationeel leidinggeven* (25e druk). Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Kinderopvang-werkt. (2018, 6 juni). Factsheet Arbeidsmarkt en Prognose KO 2018 [factsheet]. Opgevraagd van <https://www.kinderopvang-werkt.nl/werken-de-kinderopvang/branche-kinderopvang> op 26 maart 2019

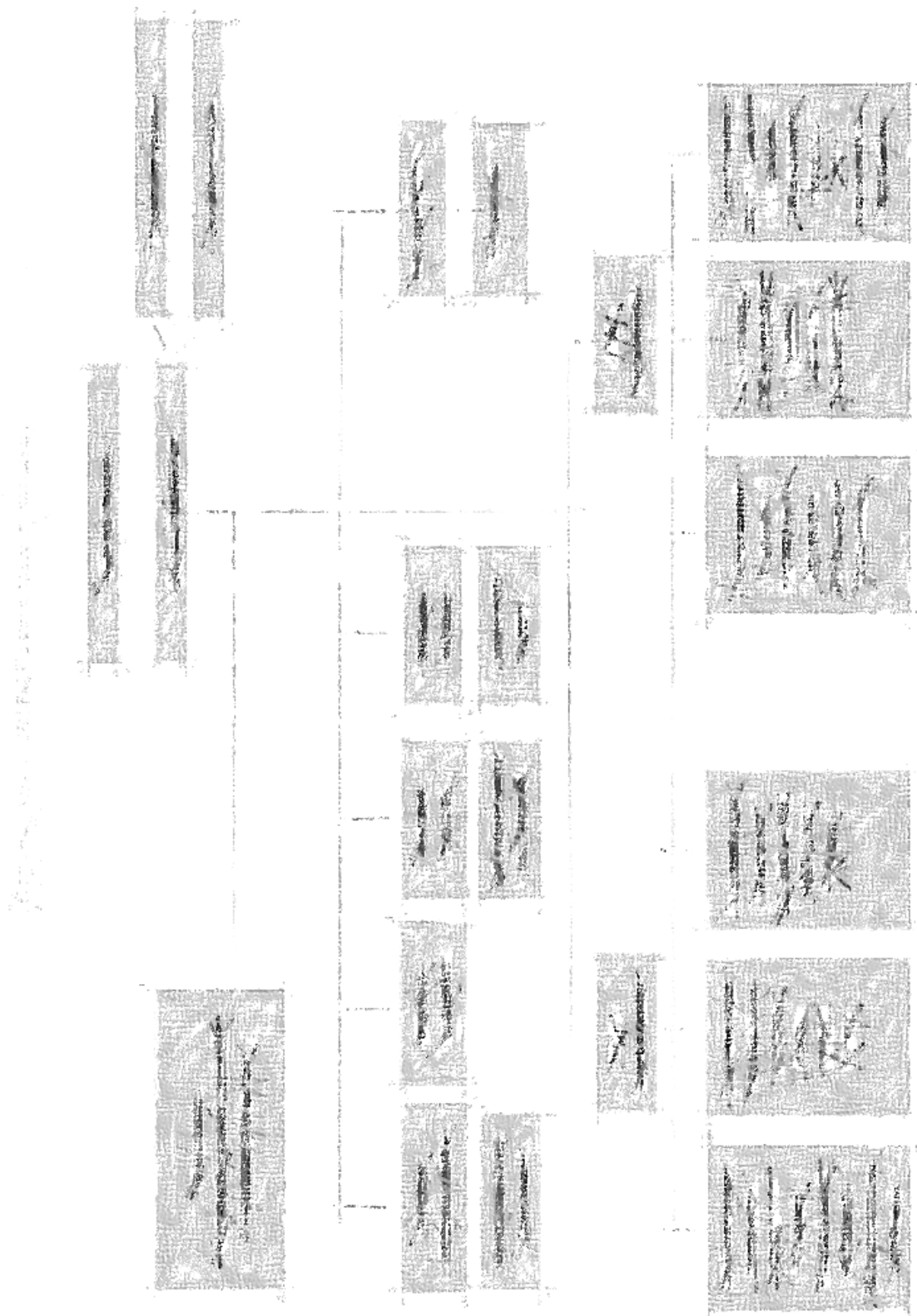
- Kinderopvang-werkt. (z.d.). Factsheet arbeidsmarkt en verwachtingen WGE 2018 [factsheet]. Opgevraagd van <https://www.kinderopvang-werkt.nl/werken-de-kinderopvang/branche-kinderopvang>
- Kodden, B. (2017). *De kunst van duurzaam presteren: een model voor werving & selectie en professionele ontwikkeling*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Komninos, X. (2017). Rijk aan talent [masterscriptie]. Opgevraagd van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/358750/Masterscriptie%20%20Xenia%20Komninos.pdf?sequence=2> op 15 maart 2019
- Kop, C.G.J. (2011). *Talentmanagement: een goudmijn; Waardevermeerdering voor alle partijen*. Amsterdam, Nederland: SWP
- Krabbenborg, M. & Thunnissen, M. (2018). Het identificeren en meten van talent: een verkennend onderzoek naar het gebruik van talentscans in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 21 (1) 36-58. Opgevraagd van <https://doi.org/10.5117/THRM2018.1.KRAB> op 16 maart 2019.
- Laarman, M., Brink, M., Noordzij, E. & Joldersma, C. (2017, februari). Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn: AZW Branche-rapportage Kinderopvang [rapport]. Den Haag: CAOP & Kiwa Carity.
- Mahajan, A. (2019). Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(3).
- Marcus, J.A. & Van Dam, N.H.M. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers BV.
- Mes, H., & Peper, G. (2018). *Employee Experience*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Meyers, M. C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 2016 (12), 1-12. Opgevraagd van <https://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=619> op 20 maart 2019
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Opgevraagd van https://xisppm.files.wordpress.com/2011/08/the_war_for_talent-prt-1.pdf op 16 maart 2019
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of world business*, 49 (2), 180-191. Opgevraagd van <https://core.ac.uk/download/pdf/34578633.pdf> op 24 maart 2019
- Oehley, A.M. (2007). The development and evaluation of a partial talent management competency model [scriptie]. Stellenbosch, Zuid-Afrika: Stellenbosch University. Opgevraagd van <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/2110> op 26 maart 2019
- Okidoki. (z.d.). Duurzame inzetbaarheid [bedrijfspagina]. Opgevraagd van <https://www.okidoki-kdv.nl/Duurzame-inzetbaarheid> op 13 maart 2019
- Opstoom. (z.d.). Ik neem je mee op reis [bedrijfspagina]. Opgevraagd van <https://opstoom.nl/reizigers/> op 13 maart 2019
- Overduin, B. & Hoogendoorn, J. (2015). *Strategisch talent management* (1^e druk). Alphen aan de Rijn, Nederland: Vakmedianet
- Rijksoverheid. (2019a). Veranderingen kinderopvang: IKK [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.veranderingenkinderopvang.nl/ikk> op 22 februari 2019

- Rijksoverheid. (2019b). Beroepskracht-kindratio [webpagina]. Opgevraagd van [https://www.veranderingenkinderopvang.nl/ikk/ikk-voor-ondernemers/stabiliteit-en-pedagogisch maatwerk-nieuw/beroepskracht-kindratio-nieuw](https://www.veranderingenkinderopvang.nl/ikk/ikk-voor-ondernemers/stabiliteit-en-pedagogisch-maatwerk-nieuw/beroepskracht-kindratio-nieuw) op 23 februari 2019
- Rijksoverheid. (2019c, 16 januari). Brochure pedagogisch beleidsmedewerker [brochure]. Opgevraagd van [https://www.veranderingenkinderopvang.nl/ikk/ikk-voor-ondernemers/kinderopvang-is-een-vak nieuw/pedagogisch-beleidsmedewerker-nieuw](https://www.veranderingenkinderopvang.nl/ikk/ikk-voor-ondernemers/kinderopvang-is-een-vak-nieuw/pedagogisch-beleidsmedewerker-nieuw) op 24 februari 2019
- Rijksoverheid. (2019d.) Verantwoorde opvang [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.veranderingenkinderopvang.nl/ikk/ikk-voor-ondernemers/de-ontwikkeling-van-het-kind-centraal/verantwoorde-opvang-nieuw> op 22 februari 2019
- Rijksoverheid. (2018, 11 december). Cijfers kinderopvang derde kwartaal 2018 [pdf-document]. Opgevraagd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2018/12/11/cijfers-kinderopvang-derde-kwartaal2018> op 28 februari 2019.
- Rijksoverheid. (2019e, 18 januari). Infographic KOT: Wat kost kinderopvang in Nederland? [infographic]. Opgevraagd van <https://www.veranderingenkinderopvang.nl/documenten/publicaties/2019/01/18/infographic-kot> op 28 februari 2019
- Rozendaal, G. Doornenbal, J. (2015). Kindcentra 2020, een realistisch perspectief [online boek]. Opgevraagd van <http://www.kindcentra2020.nl/publicaties> op 10 maart 2019
- Sels, L., Crijns, L. (2013). *Mensen maken het verschil*. Leuven, België: LannooCampus.
- Organisatie X. (2018a). Missie-visie-kernwaarden_ORGANISATIE X_april_2018 [intern document]. Stad Y, Nederland: ORGANISATIE X.
- Organisatie X. (2018b). Meegeefdocument: Samen bouwen we verder [Intern document]. Stad Y, Nederland: ORGANISATIE X.
- Organisatie X. (2019a). Over ons [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.Organisatie X.nl/over-ons/> op 20 februari 2019
- Organisatie X. (2019c). MTO Dashboard 2019 [intern document]. Stad Y, Nederland: ORGANISATIE X.
- Organisatie X. (2019b, 19 februari). Dashboard Headcount [rapportage]. Stad Y, Nederland: ORGANISATIE X.
- Swales, S., Novakovic, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544. Opgevraagd van <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Tadema, A. (2019). 'Hoe kan ORGANISATIE X de medewerkers werkzaam binnen het team 'kinderdagopvang' stimuleren over te gaan naar de nieuwe manier van zelfsturend werken? [intern document]. Stad Y, Nederland: ORGANISATIE X.
- Thunnissen, M. (2016). De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling (lectorale rede). Tilburg: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Opgevraagd van https://www.researchgate.net/publication/308748144_De_dynamiek_en_veelzijdigheid_van_talentontwikkeling_lectorale_rede
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is Talent? [forum]. Opgevraagd van <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/89446/20011ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20> op 20 maart 2019

- UWV. (2018b, 1 juni). UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019 [onderzoeksrapport]. Opgevraagd van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo223004> op 25 februari 2019
- UWV. (2018a, 12 maart). Sociaal werk, Jeugdzorg, Kinderopvang Factsheet arbeidsmarkt [factsheet]. Opgevraagd van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo218739> op 25 februari 2019
- Van der Lee, R., Sonnenberg, M. (2013). *Het talentalfabet*. Assen: van Gorcum.
- Van Dijk, M. (2012). Talentmanagement in Nederland. Een studie naar de rol van interne stakeholders bij het managen van talent vanuit het HR-perspectief [scriptie]. Opgevraagd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/257624> op 8 maart 2019
- Van Minden, J. R. (2014). *Alles over talentmanagement: topmedewerkers binnenhalen en behouden*. Amsterdam, Nederland: Business Contact
- Van Vliet., M. (2010). Invoering van zelfsturende teams: een onderzoek naar de competenties van de leidinggevende [scriptie]. Opgevraagd van <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3662/1/MWMvVliet2010.pdf> op 17 maart 2019
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- Vos, M., De Vries, S., Celant, L. & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: de interactie tussen medewerker en leidinggevende. *Tijdschrift voor HRM*, 21 (1) 36-58. Opgevraagd van <https://doi.org/10.5117/THRM2018.1.KRAB> op 28 maart 2019

Bijlage 1: Ondersteunend materiaal

1.1 Organogram



1.2 Concept definities/visie ORGANISATIE X

Definitie Talent = Talent is het hebben van een natuurlijke aanleg, unieke gave, een bijzondere kwaliteit, die zichtbaar wordt in elke activiteit die vanzelf gaat en die je voldoening geeft. Het is je persoonlijke drijfveer! Als je gedrag ontwikkelt bij dat talent en dus doet waar je goed in bent, geeft het energie en werkplezier. ORGANISATIE X daagt medewerkers uit om mee te denken over en mee te groeien in hun talent, zodat bewustwording en inzicht worden gecreëerd.

Definitie Talentmanagement = Talent management bij ORGANISATIE X is erop gericht om bij alle medewerkers hun bijzondere aanleg, kwaliteiten en ambities op een bepaald gebied op te sporen en te ontwikkelen, en daarmee in hun functie te zoeken hoe die talenten tot hun recht komen. Het resultaat hiervan is dat medewerkers duurzaam worden behouden en gericht kunnen worden ingezet, zodat hun talenten ook echt tot bloei komen. Want werken vanuit je talent geeft positieve gevoelens, wat je zelfverzekerder en veerkrachtiger maakt.

Visie Talentmanagement = SAMEN is een belangrijk begrip binnen ORGANISATIE X en omvat bijna alles waar we voor staan. We geloven dat elke medewerker een talent heeft, dat wordt gezien, ontwikkeld en gewaardeerd, en wat we nodig hebben om de beste kinderopvang te bieden. Niet alleen voor alle kinderen, maar ook voor onze medewerkers creëren we een uitdagende omgeving waar iedereen zijn talent mag en kan ontwikkelen, en zich thuis voelt. Want elke medewerker is anders, en dat zien wij.

1.3 E-interviews met drie anonieme kinderopvangorganisaties

Kinderopvangorganisatie A

Functie geïnterviewde: HRM-adviseur

Datum: 29 maart 2019

Onderwerp: Vraag mbt afstudeeronderzoek ORGANISATIE X

1. Hebben jullie een visie op talentmanagement, en zo ja, wat is deze?

Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers, op welke locaties of afdeling zij ook werken, zoveel mogelijk gebruik kunnen maken van hun talent. Dat maakt medewerkers gelukkiger in hun werk en geeft veel voldoening. Daarnaast zorg je ervoor dat de hele organisatie profiteert van deze talenten, mits je deze goed weet in te zetten.

2. Wat is er momenteel ingeregeld binnen de organisatie omtrent het gebruikmaken van de medewerkers hun talenten?

Enkele jaren geleden heb ik met een projectgroepje de Talentenpool opgezet. Deze Talentenpool is voor iedereen toegankelijk (om je in te schrijven, maar ook om talenten te zoeken en in te zetten). De Talentenpool is vanuit Afas Insite bereikbaar en ongeveer 1 x in de 1,5 maand probeert onze afdeling Communicatie in de weekbrief 1 van de talenten uit te lichten door een interview af te nemen en deze in de weekbrief te plaatsen.

3. Met welke bouwstenen werken jullie om talentontwikkeling/talentmanagement te borgen; hoe hebben jullie het vormgegeven? (zie bijlage 5)

4. Wat is het belangrijkste/grootste resultaat? Wat levert het op?

Medewerkers die zich blijven ontwikkelen, die breder inzetbaar zijn en nog meer genieten van hun werk. Tot op heden wordt er nog niet zoveel gebruik van gemaakt, maar we blijven het stimuleren en merken ook dat sollicitanten dit een mooie ontwikkeling vinden.

Kinderopvangorganisatie B

Functie geïnterviewde: HR Specialist

Datum: 29 maart 2018

Onderwerp: Vraag mbt afstudeeronderzoek ORGANISATIE X

1. Hebben jullie een visie op talentmanagement, en zo ja, wat is deze?

Zoals kinderen steeds uitgedaagd worden, zo vinden we dat ook cruciaal voor onze medewerkers. Alle mensen hebben een zone van naaste ontwikkeling – en het is goed om die regelmatig over te gaan, of je nu een paar weken of een paar decennia oud bent. Daarnaast vragen nieuwe vormen van samenwerking andere competenties van medewerkers, net als de snel veranderende samenleving. Vandaar dat Kinderopvang B het als een (hele plezierige) opdracht beschouwd om een ontwikkelingsgerichte organisatie te zijn. Een organisatie waar je jezelf continue verder ontwikkelt.

Om te kunnen leren is een goed 'leerklimaat' nodig. Waarin fouten kunnen worden gemaakt, waar ruimte is voor (een discussie over) verschillende gezichtspunten. Waar we zo samenwerken dat we op een goede manier feedback geven en ontvangen en waar we experimenten toejuichen. Waar mensen niet afgerekend worden op fouten en waar we met elkaar zoeken naar oplossingen voor problemen.

Kinderopvang B heeft zichzelf niet alleen als opdracht gesteld om een aanbod voor scholing te doen dat past bij ieders zone van naaste ontwikkeling (ZvNO) maar ook om een prettig leerklimaat te creëren, samen met alle collega's.

2. Wat is er momenteel ingeregeld binnen de organisatie omtrent het gebruikmaken van de medewerkers hun talenten?

Binnen Kinderopvang B hebben we een uitgebreid scholingsprogramma, waar uiteraard de 'verplichte' (bij) scholing goed is geregeld (denk aan EHBO), maar ook veel vrije keuze ruimte is voor medewerkers om zich middels scholing verder te ontwikkelen (denk aan: filosoferen met kinderen). Daarnaast krijgen alle medewerkers van Kinderopvang C de ruimte en mogelijkheid om deel te nemen aan allerlei werkgroepen en projecten die ons als organisatie versterken (denk aan een werkgroep 'pedagogisch inrichten', die zich ook geschoold heeft op het gebied van interieur en ontwerp, of 'mediawijsheid'); hier kunnen alle medewerkers van Kinderopvang B hun talenten inzetten om een bijdrage te leren aan de organisatie. Medewerkers krijgen de ruimte om eigen initiatieven naar voren te brengen en deze in een project te gieten. Via het Kinderopvang C Projectbureau krijgen zij (interne) begeleiding om hun project tot een succes te maken.

3. Met welke bouwstenen werken jullie om talentontwikkeling/talentmanagement te borgen; hoe hebben jullie het vormgegeven?

We zoeken het veel in de scholing van medewerkers en in het werken in projecten en werkgroepen. Vooral voor pedagogisch medewerkers is de ruimte om richting andere functies te ontwikkelen niet eindeloos, maar de ruimte om binnen de eigen functie te ontwikkelen, daar doen we van alles aan.

4. Wat is het belangrijkste/grootste resultaat? Wat levert het op?

- Hoge medewerkers tevredenheid
- Een positief werkgevers imago (mensen vanuit andere organisaties weten onze vacatures te vinden)

Kinderopvangorganisatie C

Functie geïnterviewde: Pedagogisch coach

Datum: 1 april 2019

Onderwerp: n.v.t.

Beste *, voor mijn afstudeerscriptie voer ik een onderzoek uit binnen ORGANISATIE X m.b.t. de vormgeving van talentmanagement. Ik las dat er bij X 'talentgesprekken' zijn. Dit wekte mijn interesse! Zou jij mij eventueel kunnen vertellen hoe dit is vormgegeven?

Hoi Loïs,

Wat leuk! Eens per jaar hebben de clustermanager talent-x gesprekken met de pedagogisch medewerkers. Voorafgaand aan het gesprek vult zowel de clustermanager als de pedagogisch medewerker een formulier in. Hier staan talenten in beschreven, kwaliteiten etc. De pm'er en de clustermanager kunnen scoren van 1 tot 5. (5 is uitmuntend, 1 is minimaal, maar altijd ruimte om te leren en voor verbetering!) Als beide formulieren zijn ingevuld komt er een score uit, de score wordt samen besproken. Ook doelen; wat wil je bereiken? Waar wil je nog in groeien? Waar heb je meer ondersteuning nodig? Naast de talent-x gesprekken voer ik met elke pedagogisch medewerker 3 keer per jaar een coach gesprek. Waar lopen ze tegen aan? Wat willen ze bereiken etc. Aan de hand van doelen, tegenslagen, coach ik de pm'ers naar 'hun eindstreep'. Zo blijft iedereen in ontwikkeling. Tijdens teamvergaderingen worden er complimenten spellen gedaan. Soms vinden pm'ers het moeilijk zelf hun talenten te zien, of te benoemen. Hierdoor groeit iedereen in zijn zelfbewustzijn en zelfvertrouwen. Wij geloven bij Vlietkinderen dat ieder talenten heeft, en door deze talenten te benadrukken zij het beste uit hun zelf kunnen halen! Zowel bij de kinderen, als de pm'ers! :). Hopelijk kun je hier wat mee. Mocht je nog vragen hebben hoor ik het graag. Succes!

Hoi Jessie,

Wat enorm fijn zo'n uitgebreid antwoord, dank je wel! Kan ik zeker wat mee! Tof om te horen dat jullie hier zo gericht mee bezig zijn; erg waardevol wat mij betreft.

Zou je wat voorbeelden kunnen noemen van enkele talenten? En hoe deze zijn ontdekt en vervolgens vastgelegd, zodat je t ook mogelijk kan maken dat medewerkers echt hun talenten kunnen inzetten? Zie je bijv. een match tussen vraag en aanbod...? Nogmaals bedankt!

Met name ontdekken collega's talenten van elkaar. Als er taken verdeeld moeten worden wordt er vaak al gezegd 'Doe jij de planning, ik de knutsels etc.' En soms als de pm'ers uit hun comfort zone gaan, ontdekken zij zelf nieuwe talenten! Bijvoorbeeld in cursussen. (Schminken, taal, inrichting) Op basis van interesse en talent wordt dit vast gelegd. Zo hebben wij pm'ers die goed zijn met cijfers en plannen, die zorgen voor het rooster. Hierin wordt hun talent mogelijk gemaakt! Pas geleden ontdekte een collega die een schmink cursus had gevolgd dat het helemaal haar ding was. Er zijn spullen aangeschaft en die collega traint nu haar eigen collega's! Heel leuk om te zien. Via verschillende wegen worden talenten ontdekt, en aan de hand daarvan krijgt iedereen de kans zijn sterke kant te uiten! De talenten worden vastgelegd in coach formulieren. Evenals de valkuilen. Wij proberen dan vanuit kracht, zelfvertrouwen en talent de valkuilen te overwinnen. Niemand kan 'alles'. En dat is ook goed! In ons pedagogisch beleid hebben wij ook een kopje 'allemaal anders'. Ieder heeft zijn eigen kracht, en door te leren en proberen worden er nieuwe talenten ontdekt. Hieronder een foto uit het complimentenspel die een collega heeft ontvangen. Echt een aanrader! Is super leuk om te doen in een team, en er bloeien hele leuke gesprekken uit.

Bijlage 2: Enquête materiaal

2.1 Enquête opzet

Enquête Talentmanagement ORGANISATIE X

Hoi!

Top! Bedankt dat je de tijd wilt nemen om mijn enquête in te vullen. Het doel van deze enquête is om erachter te komen hoe jij bepaalde factoren ervaart die een relatie hebben tot Talentmanagement. De enquête bestaat uit 40 vragen waarvan er 33 meerkeuze zijn.

Per onderwerp (7 in totaal) heb je de mogelijkheid voor eventuele eigen opmerkingen.

Het invullen kost niet meer dan 10 minuten van jouw tijd.

**Vereist*



Algemene gegevens

1. 1. Tot welke leeftijdscategorie behoort je? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ 25 jaar of jonger
- ☐ 26 – 35 jaar
- ☐ 36 – 45 jaar
- ☐ 46 - 55 jaar
- ☐ 56 – 65 jaar
- ☐ 66 jaar of ouder

2. 2. Hoelang ben je in dienst bij ORGANISATIE X

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ 4 jaar of korter
- ☐ 5 - 9 jaar
- ☐ 10 - 14 jaar
- ☐ 15 - 19 jaar
- ☐ 20 jaar of langer

3. 3. Tussen de hoeveel uur per week werk je? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ 0 - 10 uur
☐ 11 - 20 uur
☐ 21 - 30 uur
☐ 31 uur of meer

4. 4. Tot welk cluster behoor je? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Cluster A
☐ Cluster B
☐ Cluster C
☐ Cluster D
☐ Cluster E
☐ Cluster F

Hieronder tref je meerdere vragen/stellingen. Geef bij de stellingen aan in hoeverre je het er mee eens/oneens bent. Als je geen mening over de betreffende vraag hebt, maak je gebruik van de keuze 'neutraal'.



Strategie

5. 5. X moet zich richten op het ontwikkelen van talenten bij alle medewerkers *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

6. 6. Ik vind het belangrijk dat de talenten binnen mijn team elkaar aanvullen *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

7. 7. Eventuele (extra) opmerkingen over dit onderwerp:

Psychologisch contract

Een psychologisch contract is de psychologische relatie tussen ORGANISATIE X en jou (als medewerker). Het gaat hier om de onderlinge verwachtingen.

8. 8. Mij is duidelijk wat X van mij verwacht *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

9. 9. X doet wat zij belooft *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

10. 10. Ik verwacht dat talentmanagement bijdraagt aan mijn werkplezier *

Werkplezier = blij naar je werk gaan en trots zijn op de dingen die je doet
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

11. 11. Ik ervaar een goede relatie met ORGANISATIE X

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

12. 12. Eventuele (extra) opmerkingen over dit onderwerp:

Verantwoordelijkheid

13. De primaire verantwoordelijkheid voor mijn talentontwikkeling ligt bij: *

Talentontwikkeling = Het proces waardoor jouw talent zich kan ontplooiën
Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Personeelszaken
- ☐ Mijn clustermanager
- ☐ Mijn regiomanager
- ☐ Mijzelf
- ☐ Anders: _____

14. Eventuele (extra) opmerkingen over dit onderwerp:

Persoonlijke factoren

15. Ik ben mij ervan bewust wat mijn talenten zijn *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

16. Naast mijn vastgestelde takenpakket doe ik ook werk dat niet van mij wordt verwacht *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

17. Ik ben bereid om op zoek te gaan naar mogelijkheden om mij verder te ontwikkelen *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

18. Ik ben actief in het zoeken naar mogelijkheden om mijn talenten in te zetten in mijn dagelijkse werk *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

19. De doelen die voor mijn functie gelden, behaal ik **Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

20. Om mijn werk goed uit te voeren, pas ik steeds nieuwe manieren toe **Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

21. Ik durf steun te vragen aan de mensen met wie ik werk **Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

22. Ik durf feedback te vragen aan de mensen met wie ik werk **Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

23. Zoveel % van mijn werktijd krijg ik energie van mijn werk **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ 0 – 25 procent
- ☐ 26 - 50 procent
- ☐ 51 - 75 procent
- ☐ 76 - 100 procent

24. Ik zou mij willen aanmelden bij een Talentenpool *

Talentenpool = een groep van talenten van medewerkers/collega's. Zodra er op een locatie/groep met een bepaald thema aan de slag wordt gegaan voor de kinderen/ Pm-ers/collega's/ouders, kan er via de Talentenpool worden bekeken wie er daarvoor in huis is. Via een formulier kan je jouw talent (voortdurend) aanmelden. Voorbeeld van Marije: Zij houdt heel erg van sport en is hier goed in. Aan kinderen, ouders en collega's kan zij workshops geven op het gebied van o.a. yoga.

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

25. 25. Eventuele (extra) opmerkingen over dit onderwerp:

**Cultuur / werkomgeving**

Cultuur = het gemeenschappelijke gedrag en de normen en waarden van x /alle medewerkers

26. 26. Leren en ontwikkelen wordt binnen x gestimuleerd *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

27. 27. Er is ruimte binnen x om te groeien *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

28. 28. Er wordt gefocust op het ontdekken van ieder zijn sterke punten *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

29. 29. Eventuele (extra) opmerkingen over dit onderwerp:

Faciliteiten

30. **30. Ik heb genoeg tijd om mijn werk af te krijgen ****Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

31. **31. Ik kan meebeslissen over de manier waarop ik mijn werk uit kan voeren ****Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

32. **32. Aan welke talentmanagementactiviteiten zou jij behoefte hebben? (Kies de drie belangrijkste) ****Vink alle toepasselijke opties aan.*

- ☐ Interne coaching
- ☐ Opleidingen/cursussen
- ☐ 360 graden feedback
- ☐ (online) Talenttest
- ☐ Vernieuwen en herschrijven functies
- ☐ Talentgericht samenstellen van projectgroepen
- ☐ Aanstellen van mentoren (mentor= een collega die jou adviseert en begeleidt)
- ☐ Ontwikkelen van talentenpools (talentenpool = een groep van talenten van medewerkers die organisatie breed ingezet kunnen worden).

33. **33. X . biedt mij mogelijkheden zodat ik mijn talenten in kan zetten ****Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

34. **34. Ik heb er vertrouwen in dat X goed zal communiceren over alle keuzes en activiteiten rondom talentmanagement ****Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

35. **35. Eventuele (extra) opmerkingen over dit onderwerp:**

Leiderschap

36. **36. Ik krijg voldoende ruimte van mijn clustermanager om taken uit te voeren die aansluiten bij mijn talenten ***

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

37. **37. Mijn clustermanager ondersteunt mij bij het ontdekken van mijn talenten ***

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

38. **38. Ik ervaar wederzijds vertrouwen met mijn clustermanager ***

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

39. **39. Mijn clustermanager toont vertrouwen in mijn competenties ***

Competenties = kennis en vaardigheden

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Zeer oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Zeer eens

40. **40. Hoelang geleden heeft jouw laatste functioneringsgesprek plaatsgevonden? ***

* Indien je korter dan een jaar in dienst bent, kies dan de optie n.v.t. / ben je langer dan een jaar in dienst, maar heb je nog nooit een functioneringsgesprek gehad, kies dan de optie nooit.

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ 1 jaar of korter
- ☐ 2 jaar
- ☐ 3 - 5 jaar
- ☐ 6 jaar of langer
- ☐ N.v.t. *
- ☐ Nooit *

41. **Eventuele (extra) opmerkingen over dit onderwerp:**



Mogelijk gemaakt door
 Google Forms

2.1 Vragenlijst hulpmiddel

Variabele	Aantal items	α	Bron	Voorbeeldvraag
Talent herkenning	4	.82	Zelf geconstrueerd	Ik weet wat mijn talenten zijn
Proactieve houding	5	.80	Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag (1997)	Ik zoek actief naar mogelijkheden om mijn talenten meer te gebruiken in mijn dagelijkse werk
Vertrouwen	5	.89	Graen & Uhl Bien, 1995; Avolio, Bass & Jung, 1999	Ik vertrouw erop dat mijn leidinggevende mij ondersteunt, wanneer ik dat nodig heb
Regelruimte	4	.85	Zelf geconstrueerd	Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om werkzaamheden op te pakken die aansluiten bij mijn talenten
Prestatie	3	.78	Goodman & Svyantek, 2000	Ik behaal de doelstellingen die voor mijn functie gelden
Extra-rol gedrag	3	.76	Goodman & Svyantek, 2000	Ik verricht ook andere werkzaamheden binnen mijn functie, die in eerste instantie niet van mij worden verwacht
Innovatief gedrag	5	.78	Janssen, 2000	Ik ben goed in het vinden van verschillende manieren om de uitvoering van mijn werk te verbeteren
Bevlogenheid	5	.82	Harter, Schmidt & Hayes, 2002	% van werktijd dat u energie kreeg van uw werk

2.2 Uitnodiging enquête

Beste **pedagogisch medewerker**,

Voor mijn afstudeeropdracht ben ik aan het onderzoeken hoe **Talentmanagement** bij x kan worden vormgegeven. Na het bezoeken van meerdere vestigingen ben ik diverse boeken en onderzoeken ingedoken om inzichten te krijgen over dit onderwerp.

Nu heb ik jouw input nodig, zodat ik erachter kom hoe jij bepaalde factoren ervaart met betrekking tot dit topic. Bij deze wil ik je daarom vragen om mijn **enquête** in te vullen. Met behulp van deze vragenlijst wordt er informatie verzameld over aspecten, zoals de werkomgeving/cultuur, faciliteiten en persoonlijke factoren.



Je input wordt op **PRIJS** (taart!) gesteld

Om ervoor te zorgen dat mijn onderzoek zo betrouwbaar mogelijk is, hoop ik op een hoog respons van **104** reacties. Jouw antwoorden zullen bijdragen aan hoe Talentmanagement het beste kan worden vormgegeven binnen x. Voor het cluster met het hoogste % respons wordt een heerlijke taart verspreid (in het teken van een gezond voedingsbeleid: iets van WORTEL/APPELtaart...)

? Definities

Talent is een bijzondere aanleg waardoor je enorm geschikt bent voor een taak/activiteit die jou energie oplevert. Talent management is gericht op het borgen van alle activiteiten die jouw talenten ontdekken, prikkelen, motiveren en inzetten, om daarmee in jouw functie te zoeken hoe jouw talent tot zijn recht kan komen.



Informatie

De enquête bestaat uit 33 gesloten vragen en 7 (eventuele) open vragen en kost niet meer dan 10 minuten van jouw tijd. De enquête kan je openen op je computer, tablet en smartphone. De antwoorden zijn anoniem en worden op een vertrouwelijke wijze gebruikt. De enquête is alleen bedoeld voor de pedagogisch medewerkers. Op dinsdag 23 april om 17:00 uur wordt de enquête afgesloten.

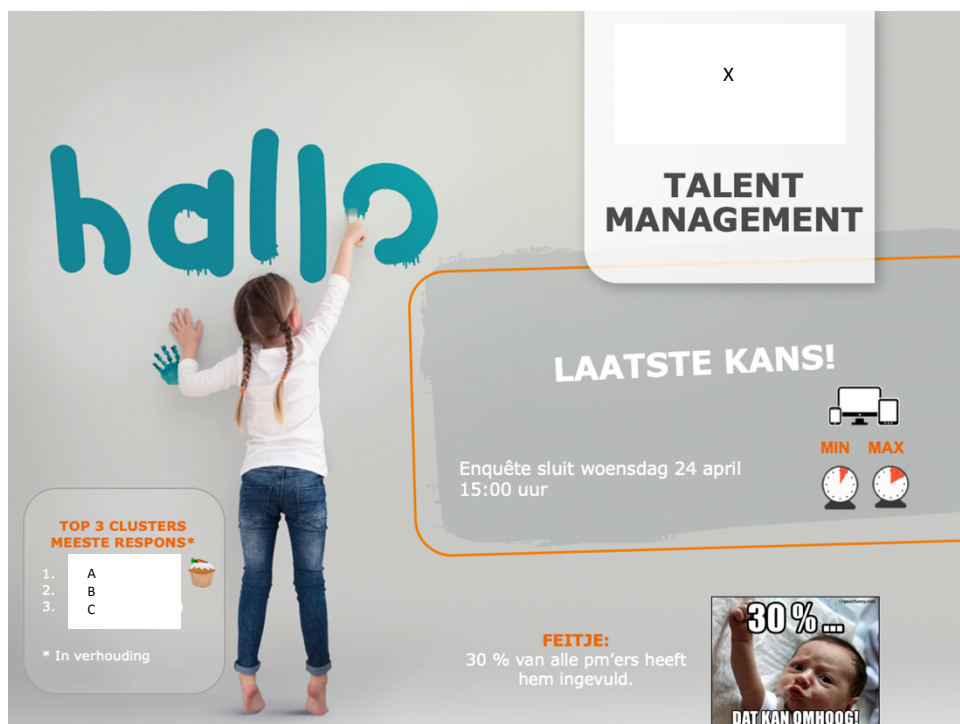
Stuur mij gerust een e-mail ([lois@ x .nl](mailto:lois@x.nl)) voor meer informatie en/of vragen over het onderzoek of de enquête. Zodra ik alle gegevens heb verzameld en verwerkt, geef ik jullie graag weer een update over mijn onderzoek.

Alvast enorm bedankt voor je medewerking!

Hartelijke groet,

Loïs van de Leijgraaf
Afstudeerstagiaire Personeelszaken

2.3 Herinneringen enquête

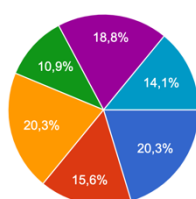


2.4 Spreiding enquête

Cluster	Aantal pedagogisch medewerkers	Aantal respons	Percentage
A	27	7	26
B	34	13	38
C	28	13	46
D	24	10	42
E	17	9	53
F	23	12	52
Totaal	153	63	-

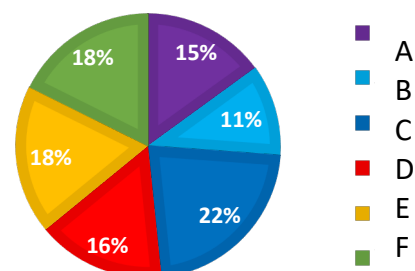
4. Tot welk cluster behoor je?

64 antwoorden



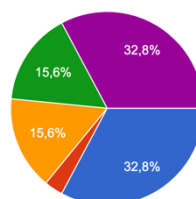
Cluster A
Cluster B
Cluster C
Cluster D
Cluster E
Cluster F

PERCENTAGE PM'ERS VERSPREID ONDER CLUSTERS



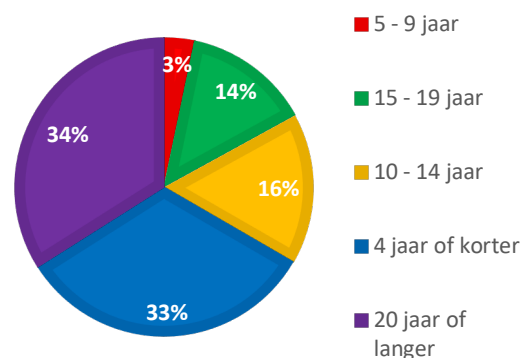
2. Hoelang ben je in dienst bij x

64 antwoorden



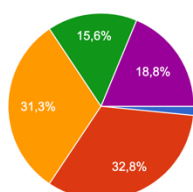
4 jaar of korter
5 - 9 jaar
10 - 14 jaar
15 - 19 jaar
20 jaar of langer

PERCENTAGE PM'ERS PER AANTAL DIENSTJAREN



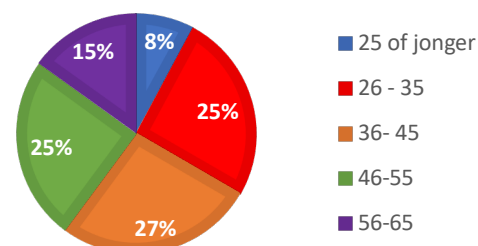
1. Tot welke leeftijdscategorie behoor je?

64 antwoorden



25 jaar of jonger
26 - 35 jaar
36 - 45 jaar
46 - 55 jaar
56 - 65 jaar
66 jaar of ouder

PERCENTAGE PM'ERS PER LEEFTIJDSCATEGORIE



Bijlage 3: Materiaal interviews en focusgroep

3.1 Uitnodiging interview pm'er

Onderwerp: Uitnodiging en info. interview talentmanagement

Datum: donderdag 25 april 2019 om 10:09:58 Midden-Europese zomertijd

Van: Lois van de Leijgraaf | x

Aan: x

Bijlagen: image001.png

Beste x

Zoals je wellicht al hebt vernomen of gelezen, wordt er binnen x aandacht geschonken aan het realiseren van Talentmanagement waarvoor ik, als laatstejaars Human Resource Management studente, momenteel het één en ander onderzoek binnen x

Na enkele gesprekken en het bezoeken van meerdere vestigingen, ben ik diverse boeken en onderzoeken ingedoken om inzichten te krijgen over dit onderwerp. Door het uitzetten van een enquête heb ik veel informatie kunnen verzamelen. Nu wil ik graag door middel van enkele interviews (van ongeveer een halfuur) dieper ingaan op punten vanuit de enquête en mogelijke aanvullingen/toelichtingen hierop. Het doel is om de ervaringen van relevante randvoorwaarden voor de vormgeving van Talentmanagement binnen x in kaart te brengen. Ik zal onder andere vragen stellen die betrekking hebben op jouw ervaringen/mening ten aanzien van de strategie, de verantwoordelijkheden, het psychologisch contract, leiderschap, cultuur/werkomgeving, de faciliteiten en persoonlijke factoren

Jouw clustermanager en/of regiomanager heeft mij aangeraden jou te spreken. Ik zou het daarom enorm interessant en leuk vinden om met jou in gesprek te gaan. Samen met jouw clustermanager heb ik afgestemd dat dit op **vrijdag 26 april om 11:15 - 11:45 uur** plaatsvindt.

Zie hieronder enkele gehanteerde definities die van belang zijn om ervoor te zorgen dat we tijdens het gesprek op hetzelfde denkspoor zitten:

Definities:

Een psychologisch contract: de psychologische relatie tussen x (als werkgever) en jou (als medewerker). Het gaat hier om de onderlinge verwachtingen.

Talent = een bijzondere aanleg waardoor je enorm geschikt bent voor een taak/activiteit die jou energie oplevert.

Talentontwikkeling = Het proces waardoor jouw talent zich kan ontplooiën

Talentmanagement is gericht op het borgen van alle activiteiten die jouw talenten ontdekken, prikkelen, motiveren en inzetten, om daarmee in jouw functie te zoeken hoe jouw talent tot zijn recht kan komen.

Mocht je van te voren nog vragen hebben, hoor ik dat natuurlijk graag.

Alvast heel erg bedankt!

Met vriendelijke groet,

Lois van de Leijgraaf

Afstudeerstagiaire personeelszaken

3.2 Format interview - pedagogisch medewerker

Vraag die centraal staat: “Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren?”

Benodigdheden:

- Laptop

Fase 1: Introductie

- **Voorstellen**
- **Aanleiding**
- **Ijsbreker**

Volgens Mes en Peper (2018) moeten organisaties het mogelijk maken dat 80 procent van de dagelijkse bezigheden van het personeel uit werkzaamheden bestaan die matchen bij hun talenten. Zo blijven medewerkers tevreden en gemotiveerd.

- **Check of gehanteerde definities helder zijn:**

Een psychologisch contract: de psychologische relatie tussen ORGANISATIE X (als werkgever) en jou (als medewerker). Het gaat hier om de onderlinge verwachtingen.

Talent = een bijzondere aanleg waardoor je enorm geschikt bent voor een taak/activiteit die jou energie oplevert.

Talentontwikkeling = Het proces waardoor jouw talent zich kan ontplooiën

Talentmanagement is gericht op het borgen van alle activiteiten die jouw talenten ontdekken, prikkelen, motiveren en inzetten, om daarmee in jouw functie te zoeken hoe jouw talent tot zijn recht kan komen.

- **Doel gesprek**

Door middel van enkele interviews (van ongeveer een halfuur) dieper ingaan op punten vanuit de enquête en mogelijke aanvullingen/toelichtingen hierop. Het doel is om de ervaringen van relevante randvoorwaarden voor de vormgeving van Talentmanagement binnen ORGANISATIE X in kaart te brengen.

- **Agenda**
- **Toestemming opname**
- **Lengte interview: 30/45 minuten**

Fase 2: Onderwerpen behandelen

1. Leiderschap

- Hoe ondersteunt jouw clustermanager jou bij het ontdekken van talent?
- In hoeverre is er sprake van mentoring, coaching en feedback?
- 30 % langer dan 6 jaar geleden een functioneringsgesprek gehad, 70 procent langer dan 2 jaar. Persoonlijke gesprekken belangrijk om geprikkeld te blijven, hoe komt dit denk je en hoe zal er verandering in komen?

2. Verantwoordelijkheid

- Hoe moeten volgens jou de verantwoordelijkheden verdeeld zijn binnen talentmanagement?
- 64% van de respons geeft aan dat talentontwikkeling primair bij het individu ligt, in hoeverre ben je het hiermee eens?

3. Faciliteiten

- In hoeverre heb jij de autonomie om op je eigen werk aan te passen/ In hoeverre ervaar jij flexibiliteit in jouw functieprofiel, in processen en in structuren?
- Welke mogelijkheden heb jij nu om je talent in te zetten?
 - Uren, persoonlijk budget.
- Welke talentmanagementactiviteiten, zouden jou enthousiast maken?
 - Opleidingen/cursussen
 - Interne coaching

3. Online talenttest
4. Ontwikkelen van talentpools
 - d. In hoeverre ervaar jij een duidelijke communicatie binnen ORGANISATIE X?
4. Psychologisch contract
 - a. Wat verwacht jij van talentmanagement binnen ORGANISATIE X?
 - b. Hoe merk jij dat ORGANISATIE X doet wat zij belooft?
 - o *Iemand geeft aan dat ORGANISATIE X te veel vraagt... herken jij dit?*
5. Cultuur/werkomgeving
 - a. Hoe merk je dat er gefocust wordt op je sterke punten?
 - b. Welke ruimte heb jij om te groeien?
 - c. Hoe wordt leren en ontwikkelen binnen ORGANISATIE X gestimuleerd?
6. Persoonlijke factoren
 - a. In hoeverre herken jij dat collega's op zoek gaan naar ontplooiingsmogelijkheden?
 - o *Eventueel extra: motivatie is belangrijk... herken je dat?*

Fase 3: Afsluiting

- **Korte samenvatting**
- **Bedanken voor het gesprek**
- **Vragen of geïnterviewde nog vragen/opmerkingen heeft**
- **Verslag sturen van gesprek, zodat je hierop nog aanvullingen kan geven? Of stel dat ik dingen verkeerd heb geïnterpreteerd?**

3.3 Format interview clustermanager

Vraag die centraal staat: "Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren?"

Benodigdheden:

- Laptop
- Telefoon

Fase 1: Introductie

- **Voorstellen**
- **Doel gesprek**

Door middel van enkele interviews (van ongeveer een halfuur) dieper ingaan op punten vanuit de enquête en mogelijke aanvullingen/toelichtingen hierop. Het doel is om de ervaringen van relevante randvoorwaarden voor de vormgeving van Talentmanagement binnen ORGANISATIE X in kaart te brengen.

- **Agenda**
- **Toestemming opname**
- **Lengte interview: 30/45 minuten**

Fase 2: Onderwerpen behandelen

1. Strategie
 - a. Accent op talenten van alle pedagogisch medewerkers?
 - b. Waar moet de focus van het resultaat van TM op liggen?
 - i. Targets/control
 - ii. Welzijn, autonomie en zelfnavigatie van de medewerkers

2. Verantwoordelijkheid
 - a. Hoe zijn volgens jou de verantwoordelijkheden verdeeld binnen talentmanagement?
 - i. Ontwikkeling talentbeleid
 - ii. Uitvoering talentbeleid
3. Leiderschap
 - a. Hoe ondersteun jij bij het ontdekken van talent?
 - b. 30 % langer dan 6 jaar geleden een functioneringsgesprek gehad, 70 procent langer dan 2 jaar, hoe verklaar je dit gegeven?
 - i. *Extra inf: persoonlijke gesprekken lijken obv interviews/enquete belangrijk te zijn voor medewerkers om geprikkeld te blijven,*
 - Eventueel extra:*
 - c. Hoe zou jij je leiderschap omschrijven?
4. Faciliteiten
 - a. Wat verwacht jij van de communicatie over TM?
 - b. Hoe denk je dat medewerkers tegenover een talentenpool staan?
5. Persoonlijke factoren:
 - a. In hoeverre zie jij een proactieve houding in het benutten van eigen talent?
6. Cultuur/werkomgeving
 - a. Welke ruimte om te groeien is er voor medewerkers?
 - b. Hoe wordt er gefocust op de sterke punten van medewerkers?
 - c. Hoe wordt leren en ontwikkelen binnen ORGANISATIE X gestimuleerd?
7. Psychologisch contract
 - a. Wat verwacht je van Talentmanagement?

Fase 3: Afsluiting

- Vragen of geïnterviewde nog vragen/opmerkingen heeft
- Korte samenvatting
- Bedanken voor het gesprek
- Verslag sturen van gesprek

3.4 Format interview regiomanager

Vraag die centraal staat: “Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren?”

Benodigdheden:

- Laptop
- Telefoon

Fase 1: Introductie

- **Voorstellen**
- **Doel gesprek**

Door middel van enkele interviews (van ongeveer een halfuur) dieper ingaan op punten vanuit de enquête en mogelijke aanvullingen/toelichtingen hierop. Het doel is om de ervaringen van relevante randvoorwaarden voor de vormgeving van Talentmanagement binnen ORGANISATIE X in kaart te brengen.

- **Agenda**
- **Toestemming opname**
- **Lengte interview: 30/45 minuten**

Fase 2: Onderwerpen behandelen

1. Strategie
 - a. Accent op talenten van álle pedagogisch medewerkers?
 - b. Waar moet de focus van het resultaat van TM op liggen?
 - i. Targets/control
 - ii. Welzijn, autonomie en zelfnavigatie van de medewerkers
2. Verantwoordelijkheid
 - a. Hoe zijn volgens jou de verantwoordelijkheden verdeeld binnen talentmanagement?
 - i. Ontwikkeling talentbeleid
 - ii. Uitvoering talentbeleid
3. Leiderschap
 - a. Hoe ondersteun jij clustermanagers bij het ontdekken van talent?
 - i. *Functioneringsgesprekken*
4. Persoonlijke factoren:
 - a. In hoeverre zie jij een proactieve houding in het benutten van eigen talent?
5. Cultuur/werkomgeving
 - a. Hoe wordt leren en ontwikkelen binnen ORGANISATIE X gestimuleerd?
6. Psychologisch contract
 - a. Wat verwacht je van Talentmanagement?

Fase 3: Afsluiting

- Vragen of geïnterviewde nog vragen/opmerkingen heeft
- Korte samenvatting
- Bedanken voor het gesprek
- Verslag sturen van gesprek

3.5 Format interview Manager Personeelszaken

Vraag die centraal staat: “Deelvraag 5: Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?”

Benodigdheden:

- Laptop
- Telefoon

Fase 1: Introductie

- **Voorstellen**
- **Doel gesprek**

Door middel van enkele interviews (van ongeveer een halfuur) dieper ingaan op punten vanuit de enquête en mogelijke aanvullingen/toelichtingen hierop. Het doel is om de ervaringen van relevante randvoorwaarden voor de vormgeving van Talentmanagement binnen ORGANISATIE X in kaart te brengen.

- **Agenda**
- **Toestemming opname**
- **Lengte interview: 30/45 minuten**

Fase 2: Onderwerpen behandelen

- Van wat voor soort cultuur droom je bij ORGANISATIE X haar talentmanagement?
- Wat is de ideale situatie van de verdeling van alle rollen?
 - a. Waar ligt een ontwikkeling van talentbeleid, een uitvoering van talentbeleid en een verantwoordelijkheid van talentontwikkeling?
- Van welke TM-activiteiten word jij enthousiast?
- Wat zijn de ideale type medewerkers waardoor ORGANISATIE X goud kan gaan pakken met talentmanagement?

Fase 3: Afsluiting

- Vragen of geïnterviewde nog vragen/opmerkingen heeft
- Korte samenvatting
- Bedanken voor het gesprek
- Verslag sturen van gesprek

3.6 Focusgroep clustermanagers

Focusgroep met de clustermanagers

Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?

Benodigdheden:

- Laptop
- Hulpmiddelen, post-its, blaadjes, powerpointpresentatie

Fase 1: Introductie

- Voorstellen
- Doel focusgroep:

Met elkaar brainstormen over de ideale situatie ofwel om gezamenlijk te dromen hoe het ideale plaatje van Talentmanagement eruit moet komen te zien.

- Toestemming opname
- Regels van de focusgroep:
 - o Er bestaan geen goede of foute antwoorden
 - o Informatie is vertrouwelijk
 - o Je hoeft het niet met elkaar eens te worden
- Lengte: 45 minuten

Fase 2: Onderwerpen behandelen

Opdracht:

- Welke 3 woorden komen bij je op als je denkt aan:
“ORGANISATIE X GAAT VOOR GOUD MET TALENTMANAGEMENT” ?
Schrijf deze op een post-it en bespreek dit met elkaar.

Vragen

- Van wat voor soort cultuur droom je bij ORGANISATIE X haar talentmanagement?
- Wat is de ideale situatie van de verdeling van alle rollen?
 - a. Waar ligt een ontwikkeling van talentbeleid, een uitvoering van talentbeleid en een verantwoordelijkheid van talentontwikkeling?
- Van welke TM-activiteiten word jij enthousiast?
Opdracht: Maak een top 3 met elkaar en denk hierbij aan de ‘must have’, ‘should have’ en ‘could have’
- Wat zijn de ideale type medewerkers waardoor ORGANISATIE X goud kan gaan pakken met talentmanagement?

Opdracht

- Vul op basis van alles wat je gehoord hebt, samenvattend de stippellijntjes in om richting te geven aan wanneer jij trots op Talentmanagement bij ORGANISATIE X bent:

Ik ben TROTS op ORGANISATIE X haar talentmanagement zodra **IK**

..... heb

dit zie bij ORGANISATIE X:

.....

dit zie bij mijn pm'ers:

.....
en IK daardoor dit **KAN**:
.....

Fase 3: Afsluiting

- Korte samenvatting
- Bedanken voor het gesprek
- Vragen of deelnemers nog vragen/opmerkingen hebben
- Verslag sturen van gesprek

3.7 Tools focusgroep voor deelnemers

Hulpmiddel tijdens de focusgroep

Modellen:

1. Samenvatting situatieschets
2. Conceptueel model theoretisch kader

2 perspectieven talentmanagement bij ORGANISATIE X

1. Talentmanagement in een zelforganiserende omgeving, waarbij horizontale taakdifferentiatie aansluiting vindt bij de talenten binnen een team, zoals zelfroosteren of BHV.
2. Talentmanagement in een omgeving waar er ruimte is voor persoonlijk talent dat gekenmerkt wordt als een hobby, zoals dansen of koken.

Definities/visies

Talent = een bijzondere aanleg waardoor een medewerker enorm geschikt is voor een taak/activiteit die energie oplevert.

Talentontwikkeling = Het proces waardoor het talent van een medewerker zich kan ontplooien

Talentmanagement is gericht op het borgen van alle activiteiten die medewerkers hun talenten ontdekken, prikkelen, motiveren en inzetten, om daarmee in hun functie te zoeken hoe het talent tot zijn recht kan komen.

Definitie Talentmanagement = Talent management bij ORGANISATIE X is erop gericht om bij alle medewerkers hun bijzondere aanleg, kwaliteiten en ambities op een bepaald gebied op te sporen en te ontwikkelen, en daarmee in hun functie te zoeken hoe die talenten tot hun recht komen. Het resultaat hiervan is dat medewerkers duurzaam worden behouden en gericht kunnen worden ingezet, zodat hun talenten ook echt tot bloei komen. Want werken vanuit je talent geeft positieve gevoelens, wat je zelfverzekerder en veerkrachtiger maakt.

Voorbeelden organisaties:

Talentenpool = een groep van talenten van medewerkers/collega's. Zodra er op een locatie/groep met een bepaald thema aan de slag wordt gegaan voor de kinderen/ Pm-ers/collega's/ouders, kan er via de Talentenpool worden bekeken wie er daarvoor in huis is. Via een formulier kan je jouw talent (voortdurend) aanmelden. Voorbeeld van Marije: Zij houdt heel erg van sport en is hier goed in. Aan kinderen, ouders en collega's kan zij workshops geven op het gebied van o.a. yoga.

Pm'ers als reizigers:

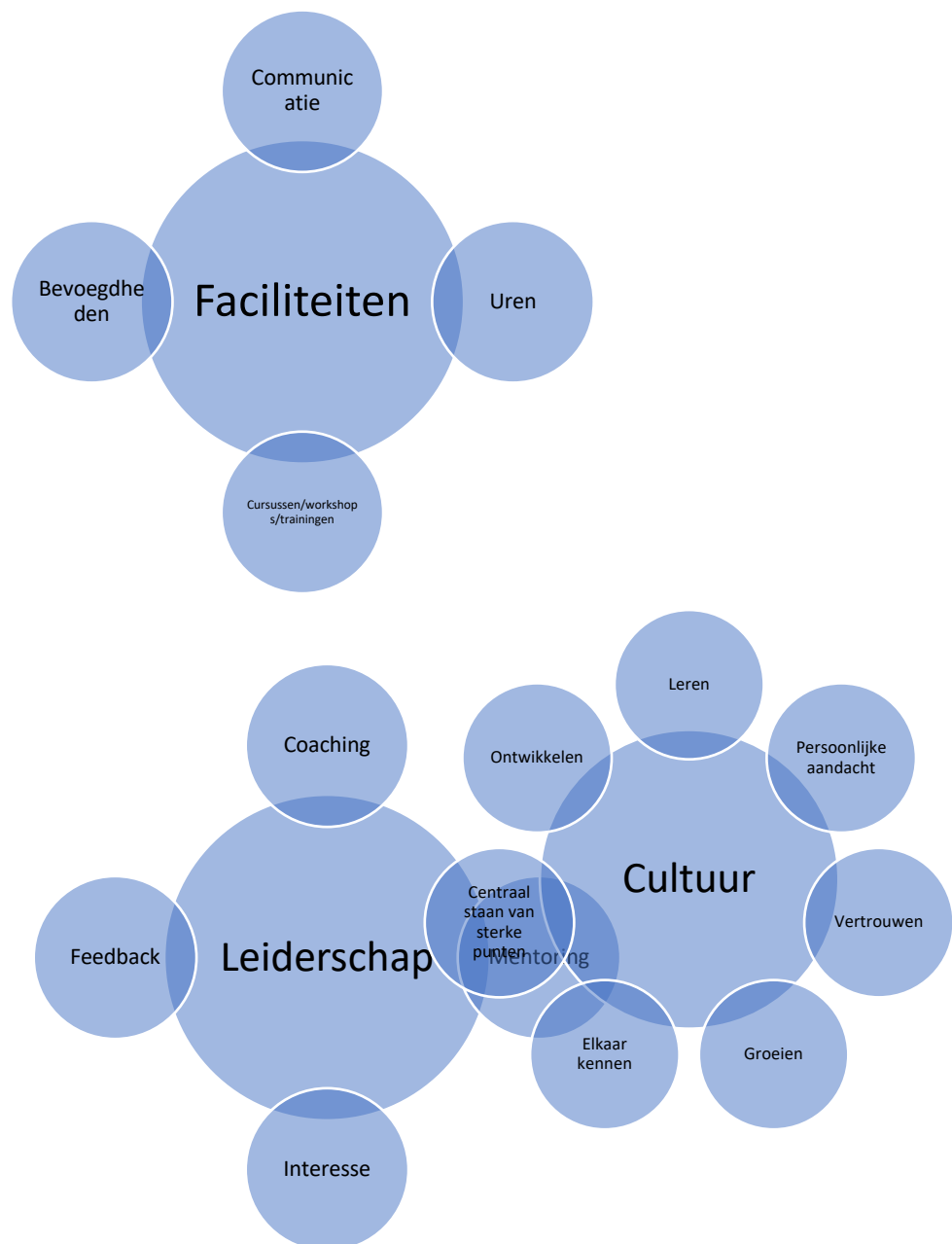
Reizigers die langs de locaties trekken: dit zijn specialisten op het gebied van kunst, robotica, natuur, sport, koken, dans of muziek. Deze reizigers gaan met bijzondere activiteiten langs vestigingen om kinderen te inspireren en noemen zichzelf bijvoorbeeld de natuurreiziger of dansreiziger.

Voorbeelden overige TM-activiteiten:

- Talentgesprekken
- Talentenpool
- Talentgericht samenstellen van projectgroepen, zoals
- Opleidingen/cursussen
- Interne coaching
- Talenttest

- Ontwikkelen van talentpools
- Vernieuwen en herschrijven functies
- Persoonlijke ontwikkelgesprekken
- Talentgericht coachen

Voorwaardelijke aspecten vanuit de praktijk/literatuur:



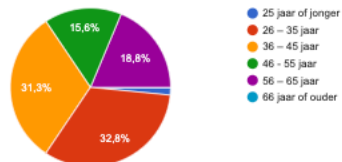
Bijlage 4: Resultaten fieldresearch

4.1 Enquêteresultaten – kwantitatief

Algemene gegevens

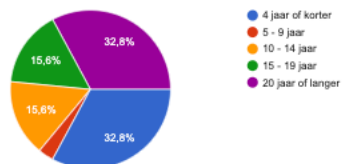
1. Tot welke leeftijdscategorie behoort je?

64 antwoorden



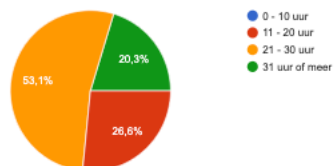
2. Hoelang ben je in dienst bij x

64 antwoorden



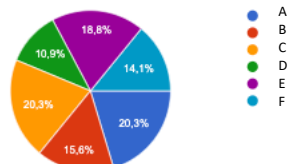
3. Tussen de hoeveel uur per week werk je?

64 antwoorden



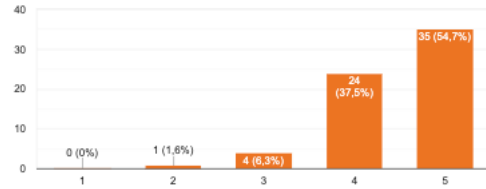
4. Tot welk cluster behoort je?

64 antwoorden



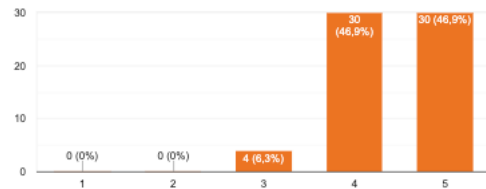
5. x moet zich richten op het ontwikkelen van talenten bij alle medewerkers

64 antwoorden

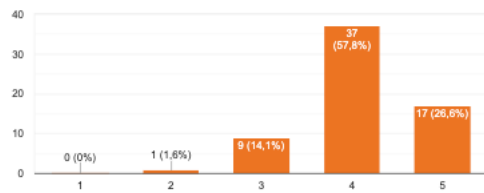


6. Ik vind het belangrijk dat de talenten binnen mijn team elkaar aanvullen

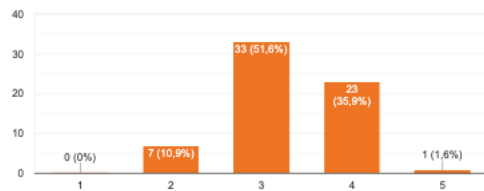
64 antwoorden



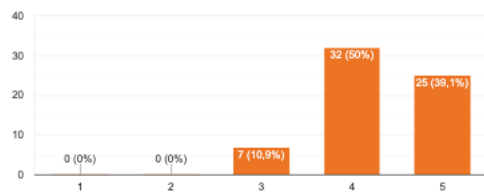
64 antwoorden



64 antwoorden



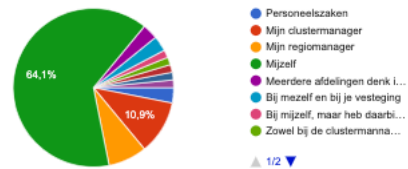
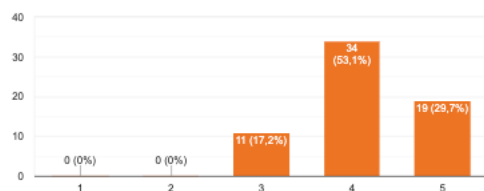
64 antwoorden



Verantwoordelijkheid

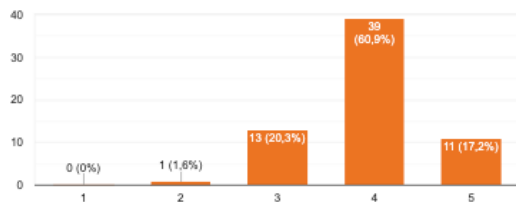
64 antwoorden

64 antwoorden



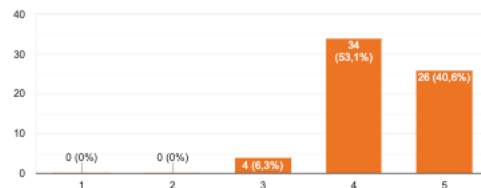
15. Ik ben mij ervan bewust wat mijn talenten zijn

64 antwoorden



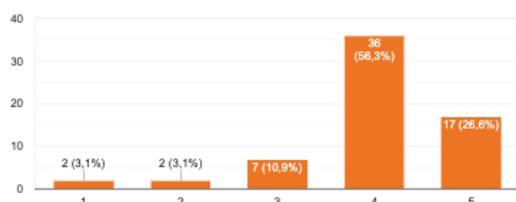
19. De doelen die voor mijn functie gelden, behaal ik

64 antwoorden



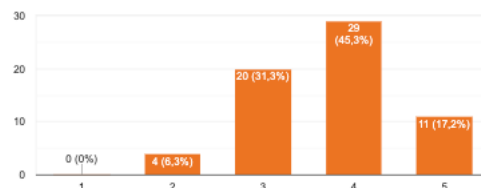
16. Naast mijn vastgestelde takenpakket doe ik ook werk dat niet van mij wordt verwacht

64 antwoorden



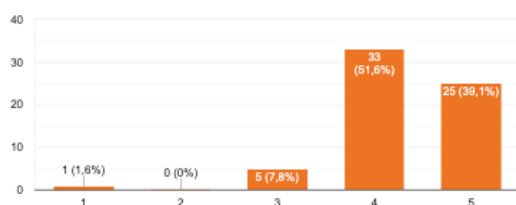
20. Om mijn werk goed uit te voeren, pas ik steeds nieuwe manieren toe

64 antwoorden



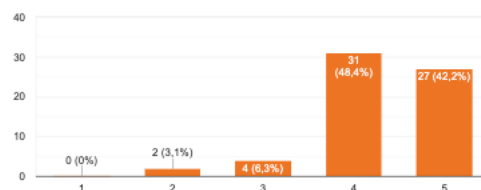
17. Ik ben bereid om op zoek te gaan naar mogelijkheden om mij verder te ontwikkelen

64 antwoorden



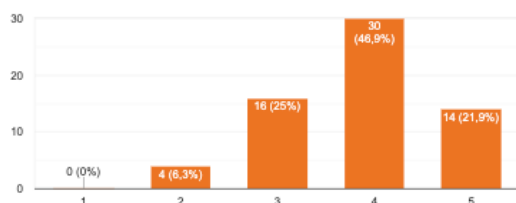
21. Ik durf steun te vragen aan de mensen met wie ik werk

64 antwoorden



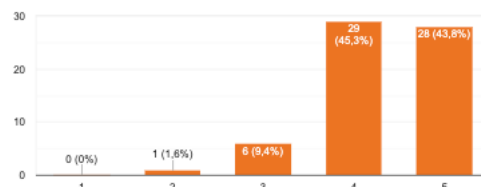
18. Ik ben actief in het zoeken naar mogelijkheden om mijn talenten in te zetten in mijn dagelijkse werk

64 antwoorden



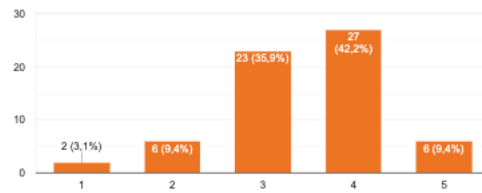
22. Ik durf feedback te vragen aan de mensen met wie ik werk

64 antwoorden



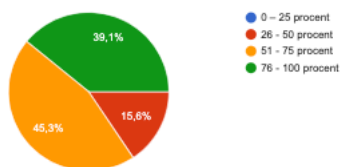
26. Leren en ontwikkelen wordt binnen X gestimuleerd

64 antwoorden



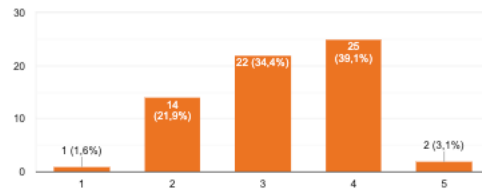
23. Zoveel % van mijn werktijd krijg ik energie van mijn werk

64 antwoorden



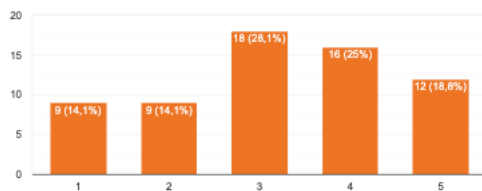
27. Er is ruimte binnen X om te groeien

64 antwoorden



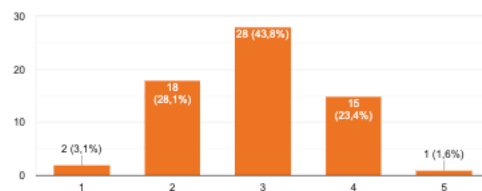
24. Ik zou mij willen aanmelden bij een Talentenpool

64 antwoorden



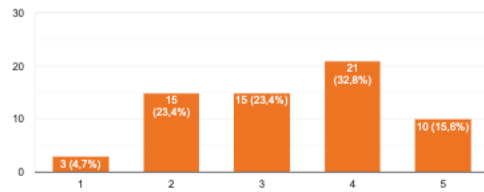
28. Er wordt gefocust op het ontdekken van ieder zijn sterke punten

64 antwoorden



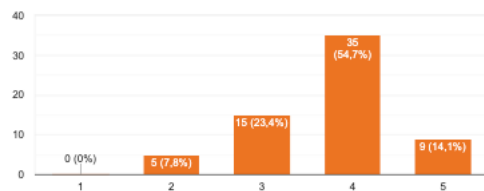
30. Ik heb genoeg tijd om mijn werk af te krijgen

64 antwoorden



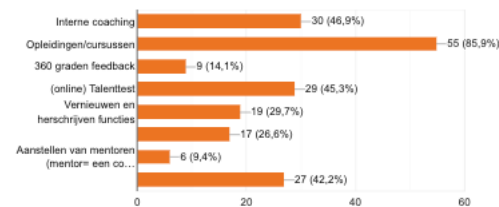
31. Ik kan meebeslissen over de manier waarop ik mijn werk uit kan voeren

64 antwoorden



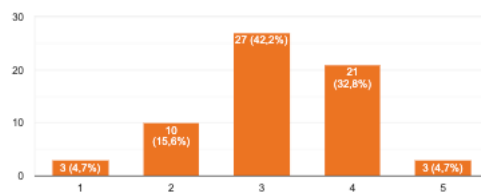
32. Aan welke talentmanagementactiviteiten zou jij behoefte hebben? (Kies de drie belangrijkste)

64 antwoorden



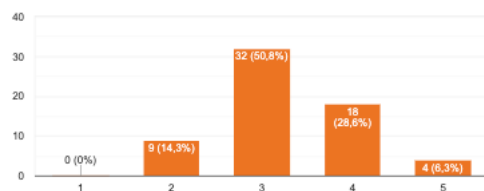
34. Ik heb er vertrouwen in dat ^x goed zal communiceren over alle keuzes en activiteiten rondom talentmanagement

64 antwoorden



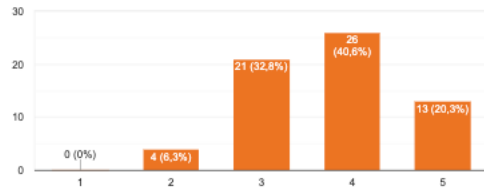
33. ^x biedt mij mogelijkheden zodat ik mijn talenten in kan zetten

63 antwoorden



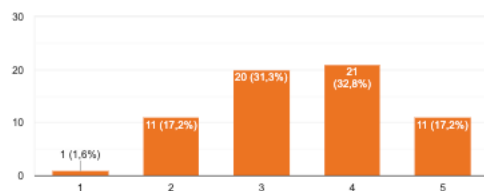
36. Ik krijg voldoende ruimte van mijn clustermanager om taken uit te voeren die aansluiten bij mijn talenten

64 antwoorden



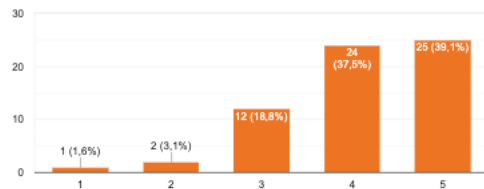
37. Mijn clustermanager ondersteunt mij bij het ontdekken van mijn talenten

64 antwoorden



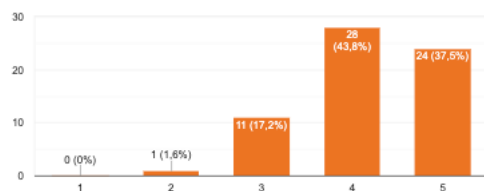
38. Ik ervaar wederzijds vertrouwen met mijn clustermanager

64 antwoorden



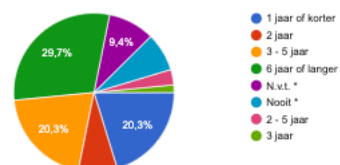
39. Mijn clustermanager toont vertrouwen in mijn competenties

64 antwoorden



40. Hoelang geleden heeft jouw laatste functioneringsgesprek plaatsgevonden?

64 antwoorden



4.2 Analyseschema kwalitatieve enquêteresultaten

Uitdaging/negatief, Afwijkend, Succesfactor/positief

	Resultaten open antwoorden enquête pedagogisch medewerkers ter beantwoording van:							
	Deelvraag 2: Wat is er voor nodig om talentmanagement succesvol te realiseren? Deelvraag 3: Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren? Deelvraag 5: Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?							
2019	Strategie	Cultuur/werkomgeving	Verantwoordelijkheden	Faciliteiten	Psychologisch contract	Leiderschap	Persoonlijke factoren	Overig
Respondent 1		Het stimuleren van leren en ontwikkelen, ruimte om te groeien en focus op het ontdekken van ieder zijn sterke punten, heb ik alle drie (nog) niet ervaren. Misschien omdat ik geen vaste plek heb.	Bij alle bovengenoemde, personeelszaken, mijn clustermanager, mijn regiomanager en mijzelf. Samen zorg je voor ontwikkeling.	Het zou mooi zijn wanneer de clustermanager mogelijkheden aandraagt, dan kan ik kiezen wat mij het meeste aanspreekt. Andersom zou ik ook graag gehoord worden wanneer ik een aantrekkelijke training of cursus aandraag (tenzij de kosten te hoog zouden zijn natuurlijk). Wellicht een persoonlijk budget voor de komende vijf jaar oid?	Als inval werk ik niet altijd met de leeftijd van mijn voorkeur , dat kost soms de nodige energie	Het zou mooi zijn wanneer de clustermanager mogelijkheden aandraagt, dan kan ik kiezen wat mij het meeste aanspreekt.	Wanneer mensen niet de juiste motivatie hebben is ontwikkelen van talent mijns inziens onwenselijk Ik krijg niet altijd energie van mijn werk.	Ik werk als inval, en wil graag een vaste werkplek, maar ik ben denk ik te prettig als inval voor een vaste plek
Respondent 2				De communicatie bij de ORGANISATIE X is niet hun beste kant Om functioneringsgesprekken te kunnen doen heb je inval nodig en tijd van de clustermanager ik merk wij willen wel maar tijdgebrek en inval zijn de struikelblokken Het lijkt mij dat de talenten in de functioneringsgesprek naar voren komen en dan een gepast doel eraan verbonden wordt en cursussen oid	Ik ben nog steeds blij met de ORGANISATIE X als baas			
Respondent 3			De verantwoordelijkheid van talentontwikkeling ligt bij mijzelf, maar heb daarbij ORGANISATIE X nodig om dit te kunnen ontwikkelen en implementeren		Een talentenpool is in het verleden ook <u>al geprobeerd, maar heeft niks opgeleverd.</u>			
Respondent 4						Twee jaar in dienst nog nooit een functioneringsgesprek gehad		
Respondent 5	Het zou mooi zijn als het niet eenmalig is, maar dat het een standaard gaat worden. Dan kunnen mensen zich door de jaren heen ontwikkelen.			Ik denk dat als het aantrekkelijk is als er uren voor zijn. Dat je dan niet op de groep bent ingedeeld maar dan ingezet bent op een project/activiteit. Door verschillende cursussen aan te bieden krijg je meer kennis binnen het team, sommige voor allemaal andere voor	Er blijft een afstand tussen management en de werkvloer.			

				enken. Misschien mensen laten kiezen uit een cursus aanbod.				
Respondent 6	Ik vind het daarom belangrijk dat je als collega past in het team.						Dat je helemaal je zelf kan zijn om je talenten te kunnen (durven)ontplooien.	
Respondent 7	Alleen richten op ontwikkelen van medewerkers die waardevol zijn voor de Organisatie X							
Respondent 8				Ik voel wel ruimte voor inbreng maar wat ik bemerk is dat het zeer mode onderhevig is. Er zou toch meer tijd vrij gemaakt kunnen worden voor mensen met talenten, en onze p.m ers vol liefs naar de kinderen zouden zelf meer gevoed kunnen worden. Dat zou als eerste moeten gebeuren, dan pas ontketen je een positieve beleving hierover, en maak je wakker wat ook nog aanwezig is. Dat kunnen zaken zijn die niet mode onderhevig zijn maar zo wat.	Onze p.m ers vol liefs naar de kinderen zouden zelf meer gevoed kunnen worden. Dus eerst voeden en vertrouwen hebben in wat zich aan dient.			
Respondent 9			Het is een samenwerking	De tijd is vaak een probleem	Het contact is goed, alleen gaat er veel tijd verloren voor er iets veranderd		Het werk geeft me energie	Werk vraagt op dit moment ook veel energie
Respondent 10	De doelstelling van de ORGANISATIE X is om meer gebruik te gaan maken van elkaars talenten. Door middel van in kaart te brengen wat je talent is, wat je verder wilt ontwikkelen, kan er ruimte komen om te groeien binnen de ORGANISATIE X. Dit staat nu nog in de onderzoeksfase.		Het talent begint bij jezelf, het is wel van belang dat het gezien wordt door je collega's en clustermanager zodat je de kans krijgt om je talent verder te ontwikkelen.					
Respondent 11	Grote verrijking voor het bedrijf	Het kost veel energie om collega's enthousiast mee te krijgen in nieuwe dingen die Organisatie X ons voor legt of oplegt Er kan veel meer uit ons gehaald worden	.		Er begint nu verandering te komen dus dat is zeer positief <u>Belangrijkste quote:</u> Dus veel vertrouwen dat er door deze enquête, de ORGANISATIE X met haar nieuwe weg, leuke en bijzondere dingen kan laten ontstaan Ik hoop door deze enquête dat hier meer meegedaan gaat worden zodat er meer uit mij gehaald gaat worden.	Mijn clustermanager is hier nog niet zo lang ongeveer een 1 jaar maar is enorm goed in het scannen van talent en mensen het vertrouwen te geven verder te denken.		

Respondent 12	Ik denk dat we elkaar hierin moeten aanvullen rekening houdend met interesses, draagkracht, en wens en aanbod							
Respondent 13				Meet en Greet worden we weinig van op de hoogte gehouden				
Respondent 14				Om talenten nog te ontdekken met eigen team workshops bezoeken misschien een idee.				
Respondent 15				Talentedpool lijkt mij leuk wanneer ik weet wat voor talent ik bezit en of deze nuttig is/kan zijn	Organisatie X doet wat zij belooft, hier wordt aan gewerkt. Vroeger is er veel belooft maar weinig gedaan. Ik heb er vertrouwen in dat het goed komt maar dit moet nog wel op gang komen. Vandaar mijn 3		Talentedpool lijkt mij leuk <u>wanneer ik weet wat voor talent ik bezit en of deze nuttig is/kan zijn</u>	
Respondent 16	Het onderzoek en de lopende projecten gaan hier zeker op een positieve wijze verschuiving in creëren!							
Respondent 17		Je wordt niet geprikkeld of gestimuleerd. Ik heb in 19 jaar 2x een functioneringsgesprek gehad met een regiomanager. Ik kreeg te horen ik ben sportief. Zij heeft mij nog nooit aan het werk gezien dat ik sportieve kleding draag is wat anders dan je bent sportief Ik krijg te weinig diepgang als ik zelf wil groeien ligt de verantwoording bij mij Er wordt geen gebruik gemaakt van talenten binnen de Organisatie X een gemiste kans lijkt mij	Ik krijg te weinig diepgang als ik zelf wil groeien ligt de verantwoording bij mij	Slechte communicatie	Word soms moedeloos van de dingen die gebeuren bij de Organisatie X gaat over zoveel schijven slechte communicatie veel gepraat weinig actie Ik heb in die 19 jaar dat ik werk bij de Organisatie X zo vaak in werkgroepje gezeten leuke ideeën die uiteindelijk in de kast belanden ik heb de hoop al opgegeven	Ik heb 2 x een gesprek gehad in 19 jaar tijd de 1e was amper wat ingevuld en de 2e was met een regiomanager die mij kent van in de wandelgangen maar mij niet daadwerkelijk aan het werk ziet		
Respondent 18		.	.	Het zou fijn zijn als ORGANISATIE X, bijv. per jaar, cursussen/workshops aandraagt waar wij aan mee zouden mogen doen. Zo weet je wat zou kunnen/mogen en kun je het ruim van tevoren in je agenda inpassen. De pedagogisch coaches zouden pm'ers	ORGANISATIE X staat vaak niet (genoeg) stil bij wat ze vragen van hun personeel (er wordt soms teveel gevraagd en gaan er vanuit dat het wordt gedaan).	Ik doe veel dingen die niet in mijn takenpakket zitten maar de clustermanagers verwachten dit ook	Bij punt 16: ik doe veel dingen die niet in mijn takenpakket zitten maar de clustermanagers verwachten dit ook. Dat vind ik vreemd	

				goed kunnen begeleiden in de talentontwikkeling.	punt 16: ik doe veel dingen die niet in mijn takenpakket zitten maar de clustermanagers <u>verwachten dit ook. Dat vind ik vreemd en is zeer werkdruk verhogend.</u>		en is zeer werkdruk verhogend. Dat is ook waarom ik weinig energie van mijn werk krijg	
Respondent 19		Ik denk dat je meer uit het personeel kan halen. Het is zonde als je talent verspild		Persoonlijke gesprekken met de clustermanager zou heel goed zijn om de talenten binnen het team te ontdekken		Persoonlijke gesprekken met de clustermanager zou heel goed zijn om de talenten binnen het team te ontdekken De clustermanager zou mij eerst beter moeten leren kennen wil zij mijn talent ontdekken Als mijn clustermanager meer tijd zou hebben om mij beter te leren kennen weet ik zeker dat zij wat met mijn talent zou doen.		
Respondent 20			Talentontwikkeling doe je samen					
Respondent 21			Meerdere afdelingen denk ik					
Respondent 22			Bij mezelf en bij je vestiging					
Respondent 23			Meerdere afdelingen denk ik. Zowel mijzelf als leidinggevende en pz.					

SAMENVATTEND	Huidige situatie	Wens
Strategie		Meer gebruikmaken van de talenten en hierin een match vinden tussen collega's, interesses, draagkracht, wens en aanbod als een standaard binnen de organisatie.
Cultuur/werkomgeving	Het werk kost veel energie en er is weinig prikkeling en stimulans.	Er kan meer uit het personeel worden gehaald door gebruik te maken van de talenten
Verantwoordelijkheden	De verantwoordelijkheid van talentontwikkeling ligt bij de medewerkers zelf, maar daarbij zijn PZ en de clustermanagers nodig om dit te kunnen ontwikkelen en implementeren	
Faciliteiten	Er is geen goede communicatie en sprake van tijdgebrek.	Middelen om in te zetten voor talentmanagement: persoonlijke gesprekken, cursussen, talentpool, workshops (met eigen teams), ondersteuning pedagogisch coaches, persoonlijk budget, inzet op project/activiteit met uren,
Psychologisch contract	Veel plannen en veranderingen die vervolgens anders lopen dan gehoopt of verwacht.	
Leiderschap	-	Clustermanager moet de tijd nemen om medewerkers te leren kennen en mogelijkheden op basis hiervan aandragen.
Persoonlijke factoren	Er wordt zowel negatief als positief gedacht over de energie die gekregen wordt van het werk.	Motivatatie van medewerkers en kennis over eigen talenten zijn van belang.

4.3 Analyseschema resultaten interviews pedagogisch medewerkers

A	Resultaten interviews pedagogisch medewerkers ter beantwoording van:					
	Deelvraag 3: Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren?					
	Resp. 1. 25-04-2019	Resp. 2. 25-04-2019	Resp. 3 26-04-2019	Resp. 4 26-04-2019	Resp. 5 26-04-2019	Resp. 6 29-04-2019
Psychologisch contract Behoeft/wens Waarde Negatief/uitdaging Positief Neutraal	Ik weet wel dat er over het algemeen snel het gevoel heerst dat het geld het belangrijkste is, in heel veel beslissingen. En dat soms ook het geld boven het welzijn van het personeel wordt gesteld.” Ook ouders lijken boven de medewerkers te staan <i>Hoe merk je dat ORGANISATIE X doet wat zij belooft?</i> Ik twijfel, in zekere zin heeft ORGANISATIE X mij weinig beloofd/ geen dingen belooft die ze niet waar hebben gemaakt. Bij ORGANISATIE X voor goud, moeten we het nog maar zien... het plan is wel goed opgezet... alleen eerst zien dan geloven... dat is mijn instelling en dat is ook wat ik om mij heen hoor. Er zijn al zo veel vernieuwingsplannen opgezet en als puntje bij paaltje komt... zakken we toch weer in dezelfde routine. Ik denk dat een hoop te maken heeft met de reorganisatie.	Goede ervaringen met dat ORGANISATIE X doet wat zij belooft, als ik wat aangeef, wordt het serieus genomen. Ik zie wel dat het niet altijd lukt, dat er niks meegedaan wordt of kan of wordt afschoven.	ORGANISATIE X lijkt vaak niet te weten wat ze ergens mee willen, vaak korte termijn, opeens hoor je van iets niets meer, dan denk je is het dan weer klaar? Niet altijd met hoop te maken, heeft waarschijnlijk ook te maken met de beweging waar je als organisatie mee te maken hebt, tot nu toe wel vaak dat dingen abrupt worden afgebroken, nu gaan we weer wat anders doen. Nu wel het idee dat ze er beter mee bezig zijn, heel schema nu, vind ik heel positief, ook dat ze veel jonge mensen in de organisatie op managementfuncties hebben, dat vind ik heel zichtbaar en voelbaar. In die zin heeft het heel lang geduurd, maar nu merk je wel dat er een gang in zit, in bepaalde dingen. Ik mis soms wel het inhoudelijk praten over het werk, alles gaat wel door, en komen veel dingen bij, volgens mij		Extra tijd/training, het is positief als jij jezelf verrijkt. Dat je niet kan groeien qua loon, is wel jammer.	Het zijn hele mooie plannen, projectgroepje, bepaalde plannen maar daar hoor je dan vervolgens niks meer van en dan zakt de moed weleens in de schoenen. Veel mensen die denken vorige keer werd er ook niks mee gedaan dus... Als er daadwerkelijk wat mee gedaan wordt dat je ook daadwerkelijk ziet, laatst een update met dingen uitgediept en vragen die beantwoord worden daar ben ik blij mee. Komen er wel op terug, soms blijft het hangen.

			moet je gewoon de basis heel goed hebben. Het komt voor mij wel eens over dat het voor de PR is, voor ouders, maar ik mis het échte werk met kinderen. De basis lijkt wel eens te worden vergeten. Het is nieuw, ik was eerst wat sceptisch, eerst zien dan geloven, maar ik zie wel dat er dingen van de grond afkomen, afgelopen jaar heeft ORGANISATIE X veel bewerkstelligd Positief!			
Cultuur/ Werkomgeving Specifieke huidige ervaring Behoeft/wens Waarde	Hoe beschrijf je de cultuur? Heel open. Ik heb het idee dat gelijke waardes dus pm'er tegen pm'ers, pm'ers tegen management lijkt de drempel hoger te liggen om eerlijk te zijn, Ik merk dat de meeste collega's open staan voor feedback en feedback geven, open cultuur en warm, je bent welkom, of je nou vast of inval bent, ik heb nog nergens onderscheid gevoeld. Leren en ontwikkelen binnen ORGANISATIE X?	Cultuur/werkomgeving Ik vind de cultuur van ORGANISATIE X heel warm en huiselijk, heel welkom gevoel, van het hele bedrijf, toegankelijk denk ik, ik vind het zelf erg prettig. In hoeverre er gefocust wordt op de sterke punten is ook erg afhankelijk van naaste collega's. Ik heb een hele fijne naaste collega, we bespreken veel met elkaar wat we wel en niet goed kunnen, of prettig vinden. Zo maken we bijv. ook een rolverdeling in	Hoe wordt leren en ontwikkelen binnen ORGANISATIE X gestimuleerd? Er wordt meer aandacht aan besteed, grotere groep een bepaalde cursus wat erg motiveert en mensen enthousiast maakt voor iets, meer dan als je in je eentje bent. Als mensen in hun eentje zijn, vinden ze het lastiger om het op de werkvloer te brengen, het met elkaar doen schept een stukje verbondenheid, geeft ook een goede sfeer, wat uiteindelijk ten goede ook	Ik merk niet dat er gefocust wordt op mijn sterke punten, je bent hier echt voor de ouders en kinderen, dat gevoel heb ik wel. Ook geen ruimte om te groeien niet zoals het nu is, en ik geloof best als ruimte ervoor zou zijn, stel in ons geval dat de cm'er de ruimte zou hebben om met ons om de tafel te zitten en dat we ontdekken wat onze talenten zijn dan zal ze er zeker wat mee doen en ervoor open staan, want ze is intelligent genoeg,	Cultuur Mensen zijn soms verbaasd over bepaald kunnen van collega's, nu ze aangewezen zijn voor bepaalde taken, diegene gaat dit doen, zelfroosteren bijvoorbeeld met regels verbonden. Het is heel duidelijk en daar moet iedereen even inkomen, maar ook erg leuk om te zien. Veel wisselingen, nieuw personeel dat in veel goed is en nieuwe dingen oppakt, ook vinden sommige mensen het lastig dat iemand ergens goed in is en daarvoor aangewezen wordt, is jammer, Er is een bepaalde negatieve houding, geven mensen het gevoel dat ze voor aap staan, maar diegene die de opdr. heeft gekregen en het zo goed mogelijk	Cultuur/werkomgeving Je mag leren, je mag naar cursussen, je mag ontwikkelen... Door gebrek aan bepaalde mogelijkheden, wordt het niet altijd gestimuleerd. is het niet beter. Vrijheid wordt te veel genomen. Weinig mensen geven zich op.

Negatief/uitdaging Positief/succesfactor Neutraal	Weet ik niet, hoor ik veel verschillende geluiden over, Training babygebaren, 1 babykamer heel blij mee en 100 procent inzet, en de andere 'we moesten het doen, dus heb de training maar gevolgd'... veel verschillen. Ik heb de vve training gehad, ook veel verschillende reacties" 'jeetje dat je die training wil doen zeg..' Verschillende meningen en ervaringen... Binnen het budget wordt leren gestimuleerd, maar er stap vooral niet buiten het budget. Volgens mij besef je vaak ook niet wat er allemaal mogelijk is.	ons werk. Ik hou bijv. veel van administratieve dingen/dingen regelen, zo kunnen wel het onderling indelen. De clustermanager heeft er niet altijd zicht op... Door de open cultuur, prettige en open clustermanager, die professioneel is én een luisterend oor is, is de cultuur om talent te ontwikkelen al aanwezig. Wij hebben 3 verschillende onderdelen, bso, dagverblijf en peuteropvang zijn best wel apart: eigen eilandjes. Het is ook goed voor het gehele team om met elkaar te vergaderen, bespreekbaar te houden waar je tegen aanloopt etc, dat ook bovenaan te zetten. Dit gaat nu best goed. Leren en ontwikkelen wordt binnen ORGANISATIE X gestimuleerd door de Kinderopvangacademie. Ik denk dat je daar deskundigheidsbevordering uit kan halen. Hier kan je natuurlijk ook zelf verantwoordelijkheid in nemen, er zijn meerdere mogelijkheden, ik doe bhv bijvoorbeeld. Ik heb er ook weleens om gevraagd, mochten er	komt voor de ouders, kinderen. Wel onvoldoende, meer in de zin, heel vaak worden er dingen opgezet en vervolgens strandt het. Zelforganiserende teams, Ik denk dat we enkele kleine onderdelen steeds meer kunnen overnemen, zoals roosteren, Ruimte om te groeien Ja, zeker! Het roosteren vind ik super leuk om te doen, ik heb wel het gevoel dat mensen nu meer ook, doordat ze meer bij dingen betrokken zijn, merk ik wel nu, hele periode stond het centraal bureau van de vestigingen af, gevoelsmatig was het wij/zij. Nu merk je sterk dat het meer in elkaar overloopt en nu echt 'wij' is, erg positief. Mensen op de werkvloer nu meer ook kunnen bewerkstelligen bij collega's als dat het van bovenaf wordt opgelegd, ligt aan het feit dat je bekend bent op de werkvloer, je bent er 1 van hen, je kent de mensen, je weet ook wie je moet hebben. Korte lijntjes Focus op je sterke punten	daar ligt het niet aan, geldt denk ik voor alle managers. Ik heb nog niet meegemaakt dat leren en ontwikkelen echt worden gestimuleerd. Ehbo curcus misschien, maar dat hoort bij je werk, dat is noodzakelijk. Natuurlijk is het leuk meegenomen dat je dat mag doen, maar wat mij heel leuk lijkt, is als je wat dieper op de kinderen ingaat, daarvoor een training. Superleuk, en motiverend, daar zouden we ook echt wat mee kunnen. We hebben Organisatie X tv, niveau heel laag wat er wordt aangeboden, Allemaal intelligente mensen hier, ik denk wel dat je er veel meer uit kan halen, maar als dat niet vaak genoeg gebeurt, blijft iedereen hangen in wat hij/zij al doet, ja we doen het al tig jaar zo, waarom zouden we het anders doen, als je niet goed de spiegel voor je krijgt, dan gebeurt het gewoon niet, dat is heel moeilijk om daartussen te komen. Cultuur om te groeien lijkt door sommige als 'overdreven' te worden gezien (respondent 5).	wil uitvoeren, waarop iemand jaloers doet, krijgt een rot gevoel. Dat vind ik wel een vervelend punt. Dat kom je op verschillende momenten tegen. Mensen die een positief gevoel hebben en goed willen uitvoeren, worden naar beneden gehaald door bepaalde negatieve mensen. Het lijkt namelijk bijna enger om je talent te laten zien dan onzichtbaar blijven, er loopt heel veel rond wat veel meer in zn mars heeft, maar eigenlijk niet durft, Er is een hoop gemopper. "ik ga hier heen, ik moet dit doen". Als jij met diegene werkt die het niet leuk vindt, voel jij je bijna voor niets, bedrijf zegt dit doen wij. Maar als daar geen controle op is, dat makkelijke krijgt ruimte... Ik denk dan "als je niet wilt, wat doe je hier dan? Negatieve krijgt de overhand, zetten de positievelingen onder druk en zorgen ervoor dat mensen met hun talenten niet gaan op staan en denken ik blijf wel een beetje op de achtergrond. Prima als het niet je ding is, maar het wordt wel van je verwacht. Iedereen moet zich vrij kunnen voelen, dat er een cultuur komt dat je mag groeien, die wordt nu wat als overdreven gezien, veel denkt prima. Je kan zoveel uit het vak halen en dan heeft iedereen zijn eigen kwaliteiten erin, dat is toch alleen maar superleuk! Om het te laten slagen moeten die dingen kloppen,	
---	---	--	--	---	--	--

		opleiding zijn/klassikale dingen, dat ik er interesse in heb, ik denk niet dat er al veel mee gedaan wordt om echt te kijken naar specifieke medewerker, wat voor talenten heb je, wat zou je extra kunnen doen, wel bezig zelfsturende teams, met roosteren bijv, erg positief, meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers legt, omdat die er beter inzicht in hebben, Ook zijn er ehbo cursussen, erg positief... Vanuit de kinderopvangacademie cursussen die je ook verplicht moet doen. Dus dat is positief, blijf je ook wat alerter, maar 'wel wat oppervlakkig?' Je solliciteert voor een bepaalde functie natuurlijk maar als je bepaalde talenten hebt, mag daar wel meer naar gekeken moet worden.... Niet iedereen heeft de behoefte om van alles bij te leren, die denken het loopt allemaal al en het is prima dat merk ik wel in de cultuur...	Ik kan voor bepaalde dingen cursussen doen en in de praktijk toepassen, rondleidingen bijvoorbeeld, vind ik heel leuk, en denk dat dat ook een sterke kant is, en ik merk wel dat dat gezien wordt, handig als jij dat doet, door collega's en clustermanagers wordt het opgemerkt, je hebt wel snel een rol binnen een team, 'oh doe jij dat maar'	Volgens respondent 5: Negatieve krijgt de overhand, zetten de positievelingen onder druk en zorgen ervoor dat mensen met hun talenten niet gaan op staan en denken ik blijf wel een beetje op de achtergrond.	Leren en ontwikkelen Kinderacademie, op televisie, je zet het met elkaar aan en kijkt ernaar. Het is een beetje houtje touwtje belerend, geen interactie, dat mist... Bij ehbo cursus zie je collega's van andere filialen, hoor je wat er bij hen speelt, wat zij denken, erg interessant. Soms is een wiel al uitgevonden, als je dat kan delen met elkaar, maakt het zo veel leuker, met cursussen krijg je ook weer hele andere inzichten en interesse naar elkaar, je bent allemaal zulke eilanden. Je bent 1 bedrijf dat voelt niet helemaal. Leercultuur Nee, weinig, vooral veel hoe diep je dat bij jezelf uit. Hebarentaal 1 van de grotere dingen nu. Je moet ook niet te veel cursussen doen in 1 keer, gebarentaal erg intensief. Weer iets anders... lastig combineren, eerst iets eigen maken. Een gemis is erg weinig stagiaires	
Leiderschap Specifieke huidige ervaring/acties	Ondersteuning ontdekken talent Moeilijk te zeggen. Wel bereid, maar soms is het moeilijk realiseerbaar,	Ondersteuning ontdekken talent Functioneringsgesprekken, nu feedbackrondes gedaan, via	Ondersteunen ontdekken talent Heel erg veel dingen bij je te laten, als je met ideeën komt, dat je het	We hebben nieuwe clustermanager, ik had eerlijk gezegd wel verwacht dat we gelijk een 1 op 1 gesprek zouden hebben, voor	Ondersteunen ontdekken talent Doordat mijn clustermanager anders is opgeleid, herkent zij dat veel sneller, zij moest ook zelfsturing inzetten. Zij zoekt naar volgens mij ben jij daar goed in,	Clustermanager die pedagogisch onderlegt is, heel laagdrempelig, 1 van ons, maar heel veel bezig met grote geval dan in plaats met ons,

Functioneringsgesprek	door omstandigheden niet mogelijk, maar clustermanager doet wel z'n best, maar is soms ook met handen gebonden. Bereidheid is er. Collega's met persoonlijke problemen wordt veel tijd in gestoken, heel waardevol, goed personeel dat goed in zn vel zit heb je meer aan. Zie ik terug. <u>Situationeel leiderschap</u>. Type leiderschap zou jou helpen? Kijkend naar clustermanager, dat er te weinig tijd is om daadwerkelijk hoe functioneert een groep en hoe functioneren collega's, kom je weer bij de werkdruk.	kinderopvangacademie 360 graden. De relatie is niet gericht op het ontwikkelen van mijn talent maar meer op dagelijkse gang van zaken, zoals o.a. gesprekken met ouders. Mentoring, feedback en coaching wordt ervaren binnen de werkbegeleiding die elke zes weken plaatsvindt. Hierin bespreken we dingen die we lastig vinden, die gebeurd zijn. CM heeft een hele eerlijke mening, elke ochtend even gedag en hoe gaat het. Vaak aanspreekbaar. Feedback vooral met collega, gesprekken met cm, zoals zorggesprekken, trucs, tips complimenten of op/aanmerkingen, zeker. Gebeurt met regelmaat. Dus elementen zijn aanwezig. Clustermanagers hebben veel taken. Misschien nog een coördinator erbij om wat druk weg te halen? Ik denk dat er veel is wat er op hun bord komt, lastig om een afspraak te maken. Het moet wel prioriteit zijn. Stuk tijd en hoeveelheid taken, het is geen desinteresse. Functioneringsgesprek: Ik denk dat het belangrijk is om t	gevoel hebt dat je je eigen ding kan bedenken, en wordt wel serieus gekeken wat kunnen we ermee en wat niet, stimuleert wel om met dingen aan te komen, dit vinden we leuk en dit missen we. Zelfroosteren doe ik niet, wie vindt dat leuk om te doen? Daarin vrijheid en vertrouwen dat het goed komt. In hoeverre is er sprake van mentoring, coaching en feedback? Dagelijks, door dingen te benoemen, activiteiten die gedaan zijn, wat zie dat er goed uit, <u>door de werkbegeleiding</u>, niet alleen over de kinderen of samenwerking maar ook benoemen wat goed gaat, maar dat mis je wel, vooral wat er mist gaat, wat er goed gaat wordt vaak niet benoemd, terwijl het wel leuk is. Huidige clustermanager gebeurt het wel, zorgt dat je je gewaardeerd voelt, Feedback niet heel erg, beetje tussendoor, we hebben nog geen functioneringsgesprekken gehad, Vind ik jammer, stukje waardering mist, Allerlei omstandigheden, wisselingen en nieuwe vormen hebben ervoor	kennismaking bijv. is nooit gebeurd, ben ik wel gewend... bijv. waar zitten jouw talenten en waar kan ik je voor inzetten? Ik heb ook nog geen werkbegeleiding gehad hier. In dat opzicht kent ze me alleen bij hallo en korte vragen stellen. En niet zo zeer dieper ingaand op wie ben jij, wat doe je, misschien doe je vrijwilligerswerk? Ik denk dat je veel meer gebruik kan maken van het talent van je mensen, door te weten wie je voor je hebt. Dat is de basis, je moet eerst weten goh wie zit er in mijn team, wat kan diegene, waar kan ik die voor inzetten. Eigenlijk is de basis er nog niet.. Functioneringsgesprek? Functioneringsgesprek een middel ik dacht van wel, maar ik heb het nog nooit gehad. Ik denk wel dat het heel goed kan zijn, ook heel verfrissend, dat sta je er toch niet altijd alleen voor. Niet heel gericht wordt het gedaan, algemene dingen die je aan iedereen kan vragen, maar als je beter weet wie je voor je hebt, dat je doelgerichter kan zijn,	volgens mij past dit bij jou, en eigenlijk ook mensen die eerder nooit uit hun verf kwamen die komen nu op een andere manier uit de verf. Herkennen van talent kan mijn clustermanager heel goed, talentscannen doet ze heel goed, verdeelt ze goed. Ze geeft wel echt een gevoel van volgens mij past dit bij jou hier houd je ook een goed gevoel aan over. Ze geeft vertrouwen, geeft je energie dat ze aangeeft dat past bij jou. Coaching mentoring Nog niet heel erg aan de orde, maar ze geeft wel vertrouwen. Tijd stoppen in nieuwe mensen, pakt clustermanager op, kom ik ergens niet in aanmerking voor, gaat zij erachteraan. Ik wil ook dat zij die cursus krijgt, ze blijft wakker en heeft een toekomstgerichte blik. Feedback Positief, je kan dingen bij haar neerleggen indien je wat mist bijv. of ik ben daar niet zo goed in. Krijg je bij haar wel een gevoel van moet je zo en zo bekijken, je kan met haar goed overleggen, vind ik leuk. Maar je bent elkaar nog steeds aan het leren kennen, nog steeds nieuw, maar het groeit met elkaar. Functioneringsgesprek ken Tijd terug, dit jaar nog niet gehad. Regio/wijkmanager deed dat toen. Ik snap dat het naar omstandigheden al een tijdje niet gebeurd is, of dat verstandig is, vraag ik mij af... iemand moet	veel cb, beleidstukken, waarom zal je dan niet het team zelfsturend maken? De ontwikkeling is gaande, maar zitten nu tussen wal en schip... er gebeurt heel veel, roadshow, meet & greets.
-------------------------------------	---	--	--	--	---	---

		functioneringsgesprek te houden, voor een gezonde cultuur binnen een bedrijf, contact goed te houden, talentmanagement als onderdeel in het functioneringsgesprek,	gezorgd. Daarnaast stukje bedrijfscultuur, het is niet echt onderdeel van het werk, terwijl het wel zou moeten, er worden andere keuzes gemaakt.	die is goed in het organiseren van dit... Helemaal geen coaching gehad, je komt hierbinnen en ik ben gewoon gaan werken volgens wat mijn collega's hier doen, pas je je aan, aan het geheel, bij werkbegeleiding is het bespreekbaar en kan je manager jou ook sturen of je team. Misschien bijv. andere invalshoek? Ik denk dat er veel meer mee kan. Kans is er niet om mij van feedback te voorzien, meestal kom je hier en ga je naar je groep, meer "tussendoor". Soms is het wel fijn om een spiegel voor te krijgen, maar ook positieve feedback is leuk dat stimuleert alleen maar Het lijkt te komen door tijdgebrek en geen onwil van de clustermanager. Maar waar haalt ze de tijd vandaan? Mensen voor inzetten en het kost geld. Ik snap het wel, komt meer bij kijken, heel logisch, maar je laat ook weer wat liggen, dus tja. Als ik om de tafel ga zitten en vraag wat zijn de mogelijkheden weet ik wel zeker dat ze me	eerst binnenkomen en een groep leren kennen, een groep zelfsturend maken, moet je eerst scannen, mensen aan het werk zetten... logisch verloop denk ik. Vroeger was het ook niet heel erg met regelmaat, dus het is wel gewend, het is niet heel vreemd.	
--	--	---	---	--	--	--

				serius neemt en kijkt en wat mogelijk s. Handiger als je een terugkerend overleg hebt. Waar je allerlei zaken kan bespreken,		
Persoonlijke factoren Specifieke huidige ervaring Behoeftewens Waarde Negatief/uitdaging Positief/succesfactor Neutraal	Hoofzakelijk oud personeel en ik denk dat oud personeel toch minder snel bereid is om bij te scholen, want tja voor die paar jaar dat je nog werkt. Dit zie je ook terug in het op zoek gaan naar ontplooiingsmogelijkheid en, <u>veel denken ik weet alles al.</u> <u>Ik denk voor vele een blind vlek.</u> <u>Ik denk dat iemand die vastgeroest is, krijg je niet makkelijk los, op welke manier dan ook.</u> Verschillende reacties als er feedback wordt gegeven, wordt niet altijd geaccepteerd, afhankelijk van leeftijd/lang in het beroep. De ene staat daarvoor open en de andere totaal niet. Ik denk dat die of ooit intrinsieke motivatie moeten krijgen. Veel verschillende motivaties, ik doe het al 20 jaar zo, dus dat blijf ik zo doen, anderen die staan wel open voor nieuwe ideeën. Heel	Grote groep medewerker die er zelf interesse in heeft en positieve kanten van ziet. <u>Maar ook groot deel dat denkt 'ik druk me snor'...</u> Veel verschillende mensen bij ORGANISATIE X. Ik vind het mooi verdeeld. Oudere garde, erg stabiel, veel ervaring, het is ook soms samenwerken, je moet niet helemaal vastgeroest zijn en niet verder willen, en die zie je wel. Bedrijf dat soms wat tegenstribbelt qua vooruitgang en verandering. Sommigen kennen hun talenten ook niet, ga daarover praten met je manager of met elkaar, je collega's, die kunnen je ook feedback geven, denk dat dat nog te weinig gebeurt.	Vaak mensen die zelf aan de bel trekken, worden sneller gehoord, soms zit het wel bij mensen, maar durven ze uit zichzelf niet aan te kaarten, het zijn wel vaak dezelfde mensen, Als je iets doet en iedereen is enthousiast, dan word je van elkaar ook weer enthousiast, soort van sneeuwbal effect, als je iets in je eentje wilt bereiken, werkt slecht. Op zoek naar ontplooiingsmogelijkheid en <u>In gedachten zijn we daar wel mee bezig, maar vaak komt het niet tot uiting.</u> <u>Wat houdt het tegen?</u> <u>Vaak tijdsdruk, zou niet zo moeten zijn, je zit in een bepaald stramen van werken, en dat moet dan doorbroken worden als je wilt, gewoontes, je hebt soms iemand nodig die dat van buitenaf aanstuurt.</u> <u>Daar zit de taak voor de clustermanager.</u>	Ik spreek collega's die al jaren hier werken, die ook zeggen waarom doe ik m'n werk eigenlijk zoals ik het nu doe, ja uh... ik ben ook gewoon erin gerold en ik doe wat de rest doet. Jij komt enthousiast terug van een training, je wilt er wat mee, <u>maar er wordt heel negatief op gereageerd</u>, dat zou ook heel goed zijn in een werkbegeleiding, als je van tevoren al met de manager erover had gehad, deze training gehad, heel enthousiast, aantal zijn niet geweest, hoe kunnen we die kennis wel overbrengen, nu werd het nog geen eens geprobeerd. Ik ontdek ook talenten bij mijn collega's, dus ik zou ook kunnen zeggen, jij bent heel goed in dit en dit bij mijn cmer aangeven. Ik herken talent van anderen, jij bent daar heel goed in... doordat je in gesprek met elkaar gaat dat je het eruit kan	Ik vind het leuk dat mensen zo <u>divers</u> zijn. Negatieve personen lijken soms liever tegen dingen aan te schoppen dan dat ze hun eigen talent naar boven willen laten komen. Een collega denkt dat ze geen talent heeft, ze denkt gelijk aan piano of gitaar spelen, maar ik gaf aan dat ze in heel veel andere dingen goed in is en dat het meer is dan die talenten. Ik zie dat jij daar super energie van krijgt: Ze heeft veel creatieve ideeën omtrent koken, supertalent! En zij maar denken dat ze geen talent heeft en dat is leuk... Ik denk een <u>bepaalde desinteresse, zelf niet willen groeien, en ingekakt zijn in je vak en denken ik word betaald, die houding, heel jammer, want er zitten er heel veel die anders denken, maar de negatieveling geven je het gevoel dat jij toch suf bent en halen je naar beneden.</u> Negatievelingen bij elkaar, versterken elkaar.	<u>Betrokkenheid van de pm'ers vind ik heel slecht,</u> of mensen hebben het te druk of hebben er geen zin in? Goed om de verandering ook te benoemen bij je collega's sommige zien het niet... veel mensen blijven hangen. Mensen die zeggen vroeger was alles beter... dat denk ik altijd, vind je het werk nog wel leuk? Mensen niet mee willen, <u>omdat ze niet durven</u>, moet ik alleen? Als je het echt graag wilt, het zijn allemaal leerpunten.

	verschillend, ook per onderwerp. Ik persoonlijk besef dat ik een <u>afwachter</u> heb. Dus als het uit mij zou moeten komen dan komt er niet veel. Ook terug te zien bij andere collega's. "Sommige vinden het ook wel best eigenlijk zo. Dit hebben niet de motivatie om zichzelf te verbeteren of bij te scholen. " Op zich heb ik de motivatie wel, alleen maak ik dat niet gauw kenbaar, gemakzucht denk ik		Werkvloer zelf veel schillende collega's kan elkaar ook tegenwerken. Te veel vrijheden waardoor mensen passief worden, je kan hele dag veel activiteiten doen, maar je kan ook de hele dag zitten en kinderen laten spelen, Als je dat doet met achterliggende gedachte hoeft dat niet verkeerd te zijn, maar dit is niet bij iedereen t geval. Mensen moeten er wel goed mee om kunnen gaan en ook in het belang van de kinderen denken. Schommelbeweging, als veel mensen passief worden, wordt de rest automatisch ook wat passiever, op het moment dat mensen actief worden, en dan hebben de passieve mensen zoiets van, mm misschien moet ik ook iets gaan doen.	halen bij mensen. Ik ben best wel positief ingesteld, Training overdragen naar collega's toe, heel leuk. Klantgerichtheid, vaak boos, wat onvriendelijk. Als je bijv. al heel lang met dezelfde collega's werkt en als er wat negatieve inslag is dat je er heel makkelijk in mee gaat, Medewerkers onvoldoende op zoek naar ontplooiingsmogelijkheden "Ik merk meer een soort van berusting, mensen zitten hier over het algemeen best wel lang op hun plek." Terwijl kennis leuk is, hoe meer je weet, hoe leuker je werk wordt, wordt je werk uiteindelijk makkelijker, uitdaging waarvan je eerst dacht dat je het niet kon... Ik merk dat iedereen best wel sceptisch is, nu zijn ze bezig met een traject om meer te luisteren naar de mensen, maar ik sta er nog heel onbevangen in, omdat ik niet zo lang ben, maar de mensen die er al heel lang zitten, daar heb je wat	
--	---	--	--	---	--

				overredingskracht voor nodig om die wel mee te krijgen. Er is wel een stukje hoop. Als je al een paar enthousiastelingen hebt, krijg je de rest ook wat mee. Als er al een aantal negatievelingen zijn, is het ook heel moeilijk, om die er allemaal uit te krijgen. Ik denk dat het juist goed is, als ze allemaal een beetje weten wat er gebeurt, hoe het gaat op de groep, tuurlijk ik kan mijn ding doen, ik zit in elkaar dat ik positief blijf en m'n best blijf doen, Ik neem ook eigen initiatief, maakte bijv. een plan voor een ruimte, werd gewaardeerd, gepresenteerd en daarvoor is budget gekomen. Er is speciaal tijd voor gevraagd of de cmer naar de groep wilde komen.		
Faciliteiten Tm-activiteit – behoefte > psychologisch contract Voorwaardelijk		Communicatie wordt vaak als traag beschouwd ORGANISATIE X gaat voor Goud, bijeenkomsten en meet&greet, duurt allemaal wel lang... Tijd is een thema, omdat we veel te doen hebben, het blijft een ding, maar ik	Ruimte Processen/structuren Veel ruimte voor ideeën, initiatieven, wordt niet zomaar afschoten, 1 keer in de week vegetarisch eten, er is wel ruimte voor, ga maar eens uitzoeken, hoe je dat gaan verkopen, veel vrijheid,	ORGANISATIE X tv, het is heel gericht op dagopvang, weinig BSO. Ik kom hier, je weet wat ervan je wordt verwacht, als je klaar met werken bent, ga je weer naar huis, zo zie ik het. Als je nog nooit een	Autonomie om je werk aan te passen? OR dat je daar plaats kan nemen, ik organiseer rondleidingen, je bent veel aan het kijken hoe alles er binnen past. Trainingen doe je tijdens je werk ook thuis, maar je bent met elkaar en de kinderen ook het aan het toepassen.	Ik word binnen mijn vestiging heel vrijgelaten, maar een avond van zelfroosteren, hoor ik om mij heen, bij Organisatie X moeten zeggen, laat ze wat meer los en laat ze maar vieren, nu doet eigenlijk

Specifieke huidige ervaring Behoeft/wens Waarde Negatief/uitdaging Positief/succesfactor Neutraal		denk dat dat in elke kinderopvang speelt, veel administratie en moet, je wilt kwaliteit bieden, is een dingetje. Op dit moment niet echt aan de orde om je talenten te ontwikkelen... Er wordt naast de primaire taken geen tijd overgehouden. Vaak gaan extra taken, zoals projectgroepen ten koste van de groep. Projectgroep gericht op de talenten is momenteel ook geen sprake van. De tijd en ruimte om ervoor te gaan zitten en met elkaar erover te hebben, is nodig. Stel je zit in een klein groepje dat je met elkaar over elkaars kwaliteiten gaat hebben, kan je ook weer bewustwording creëren, groepsgesprek bijv. of 1 op 1, Autonomie om werk aan te passen? Er heerst het gevoel dat er autonomie is om het werk aan te kunnen passen: het idee dat ORGANISATIE X er vrij in is en vertrouwen heeft. Bijv. dagindeling, zeker de mogelijkheid... ORGANISATIE X erg flexibel. Structuur ligt wel vast, ook in het contract dat je tekent, bepaalde	kleine dingen, met wel een groot resultaat. Mogelijkheden voor je talent in te zetten? Ja, maar vaak heeft het ook te maken met het team waarin je zit, je hebt mensen die energie krijgen van alles wat anders is, en ook mensen die vinden dat te veel gedoe en kost energie, dit kan je ook wel tegenwerken. Tijd/budget? Vanuit CB zeker, heb weer het gevoel dat weer alles mag en kan. Het natuurlijk ook met de tijd te maken, nu gaat het wat beter. Meer op de werkvloer zelf dat je verschillende soorten collega's hebt en dat is niet verkeerd, maar soms kan het je ook tegenwerken in dingen. Je kunt wel met elkaar dmv thema avonden met elkaar in gesprek blijven, zoals buitenspelen. Hoe denkt iedereen daarover? Communicatie? Blijft een heikel punt. Heb wel het gevoel dat op cb mensen zich wel van bewust zijn dat er beter gecommuniceerd moet worden, blijft	werkbijeenkomst heb gehad dan weet je ook niet wat je kan verwachten, ik weet nu ook vaak niet wat ik kan verwachten, Ik denk dat er best veel kan, mits je het maar goed onderbouwt. Ook met een opleiding, Het is wel een geldkwestie, daar mankeert het altijd aan... Activiteiten: Talentpool, bepaald gebied heel goed zijn, kan je elkaar alleen maar versterken. Ik denk dat als je deskundigheidstrainingen, dan heeft iedereen er wat aan, mits je probeert het toe te passen. Ik denk dat het heel goed kan zijn. Ik denk dat we vooral alles gericht op het werk moeten hebben. Communicatie lijkt niet altijd vlekkeloos te zijn, ook niet naar ouders, communicatie bij ieder bedrijf wel een probleem. Van collega's van t verleden, heel sceptisch. Werkbegeleiding, ruimte om iets op tafel te	Gevoel vrijheid? Ja, zeker, dat we met elkaar een soort plan maken, zo werken we, maar het is wel zaak dat je hetzelfde werkt, ouders zijn ook prestatiegericht... je moet enorm samenwerken. Weinig ruimte om een halfuurtje te pakken... ik ga even dat doen... Uurtje/halfuurtje in de week dat je voor de studie krijgt, maar lijkt onmogelijk. Meet en groets heel erg goed, mensen ook echt even spreekt. Talentenscan nodig om het naar boven te laten komen, mensen krijgen er ook een boost van. Harstikke leuk wat mensen allemaal kunnen. Wat kan je nu om je talenten in te kunnen zetten? Wordt wel gevraagd wat ik leuk vind, je wordt gevraagd of gekeken wat bij je past. Opleiding stagiaires bijvoorbeeld dat ze bij je komen, maar er is niet heel veel in... Bepaalde stimulans voor de groepen? Leuk om te laten zien wat je doet en bereikt hebt, erg resultaatgericht, maar waarom krijgen mensen anders diploma papertje. Het is ook leuk dat je kan laten zien. Heel leuk als je dat beetje resultaat dat je hebt met andere te delen die het ook leuk vinden, soort van kennisoverdracht maar ook dat mensen dingen bij kan schaven, grotendeels is zelfstudie, filmpjes aan.	iedereen zijn eigen ding. De ene moet meer overleggen, speelruimte moet groter worden vanuit de ORGANISATIE X, er zijn onderling verschillen in een grote organisatie heb je dat. Ruimte Ze willen talenten wel gebruiken, maar ze hebben er niks voor over. Geld en uren moet ervoor nodig zijn. Verantwoordelijkheid nemen en het enthousiasme... Zelfroosteren geeft mij energie ik zie het als mijn talent, maar op de groep vind ik t ook nog steeds leuk en haal ik mij energie vandaan. Communicatie erg slecht, ik wil wel meer weten, bepaalde transparantie ontbreekt. 1 keer in de maand een nieuwsbrief bijvoorbeeld? Ik mis iets van communicatie vanuit CB met belangrijke dingen. ORGANISATIE X onderschat dat er veel wordt geroddeld en gekletst en loopt daardoor soms achter de feiten aan. Activiteiten
---	--	--	---	---	--	--

		verwachtingen waar je uiteraard aan moet voldoen, dat is logisch. Ik denk dat het ook is, hoe pak je iets aan... De dingen kunnen onderbouwen die we doen, dat is het belangrijkste. Je moet wel weten wat je doet, dat is wel een voorwaarde. Functioneringsgesprek: Clustermanagers hebben veel taken. Misschien nog een coördinator erbij om wat druk weg te halen? Ik denk dat er veel is wat er op hun bord komt, lastig om een afspraak te maken. Het moet wel prioriteit zijn. Stuk tijd en hoeveelheid taken, het is geen desinteresse ... Ik denk dat het belangrijk is om t functioneringsgesprek te houden, gezonde cultuur binnen een bedrijf, contact goed te houden, talentmanagement als onderdeel in het functioneringsgesprek, Online talent testen zouden mij enthousiast maken, gesprekken met clustermanagers en je naaste collega's, zijn er dingen die je leuk vindt, goed kan, kunnen we daar wat mee, Tijd is altijd een probleem, wij zouden in ons werk al wat meer tijd	aandachtspunt denk ik. Het is ook net hoe je er zelf mee omgaat, de 1ne laat het liggen de andere gaat er zelf achteraan. Persoonlijke factoren spelen hier een rol in. Functioneringsgesprekke n Ik denk dat je moet beginnen bij het invoeren van functioneringsgesprekke n, daar komt de behoefte van mensen naar boven, ook de talenten misschien, dan heeft ook iedereen gelijke kansen, Hoef je niet in een groep te gillen, want de ene durft dat sneller dan de ander, moet een evenwichtige verdeling zijn binnen een team.	leggen, ontbreekt er wel aan Ze moeten mij eerst leren kennen, ze moeten eerst weten wie ervoor ze werken, willen ze er wat mee kunnen doen. Als je in hun eigen gebouw nog geen eens weten wie ze voor zich hebben, dan wordt het een beetje lastig.	Veel lachen met elkaar! Als jij je ergens veilig voelt, durf jij je talent ook te laten zien, dan kan dat groeien	Talentedpool leuk! Je zit met tijden, inval... dat houdt tegen. Als dat goed zou zitten, talentenpool wel echt heel leuk. Ook leuk om ergens te werken waar je nog nooit hebt gestaan. Talenten lopen er zat van rond, die niet tot een babykamer tot uiting komt waar je dan werkt, maar kan misschien wel ergens anders tot zijn recht kunnen komen Zelforganiserende teams Er ontstaan taken vanuit zelforganiserende teams. Allerlei taken onderling verdelen, waar tijd voor moet worden vrijgemaakt, bhv en risico inventarisatie doe je niet even tussendoor. Je wilt het wel, maar dan moet er wel tijd voor worden gegeven. Tijd is echt grootste probleem, Het moet eerlijk beloond wordt, het komt niet even tussendoor. .Middel Ik hoop dat de functioneringsgesprekk en weer op gang komen, duurt lang en dat je daarin dingen aan kan geven, dingen inventariseren, wat je talent is, wat je nodig
--	--	--	---	--	---	---

		willen hebben, super moeilijk om dat te realiseren. Eerst kijken wat heb je voor talenten, talenten lastig te definiëren, ik weet niet wanneer het echt een talent is, hoe meet je dat... Talentenpool ik denk dat dat komt, tijden veranderen, ervaren team, cultuur heerst "er moet al zo veel" veel administratie, veel projectgroepjes... zo dat iedereen een beetje inspraak heeft, taken die collega's mee naar huis nemen omdat ze het niet afkrijgen, je krijgt er bijna geen extra tijd voor, op dat punt wel aarzeling... mmm laat een ander dat maar doen.				hebt, wat je voor kinderen nodig hebt. Ik denk dat je je verbaast over hoeveel mensen er rondlopen die een talent hebben, maar die heb nog niet helemaal ontdekt hebben Op teamvergaderingen ook: wat zou je graag willen doen? Er lijkt soms bekrompen te worden gedacht, nog niet genoeg vrijheid om je talenten te kunnen laten zien, er moet ons wat gegeven worden.	
Verantwoordelijkhd	<u>Gedeelde verantwoordelijkheid.</u> Als ik zelf iets interessants vind, kan ik ook zelf naar mijn lg stappen en goh ik heb een leuke opleiding gezien, zijn jullie ermee bekend, kan ik die volgen?	<u>Medewerker</u> zelf belangrijke rol. <u>Clustermanager</u> ook, misschien weten wat hun talent is... heeft 2 kanten, ene kant is het helemaal je eigen verantwoordelijkheid wat je wilt doen en wat je uit je werk wilt halen, voor sommige misschien ook spannend en nieuw en daar grote rol van clustermanager.	<u>Van de clustermanager verwacht ik veel, is diegene die de mensen ziet in het werk.</u>	Soms weet je nog geen eens waar je goed in bent, maar dan ziet je <u>manager</u> of <u>naaste collega</u> het van je Je kan dat echt wel van elkaar benoemen ik zie dat je dat of dat goed kan, soms zie je dat niet van elkaar... of denken ze dat er een talent is bij hen zelf, die er niet is. Ligt ook bij je zelf... maar je moet er wel de ruimte voor krijgen. Je kan wel heel leuk talent hebben, maar als er geen ruimte voor is, houdt het op.		Het talent ontwikkel <u>jezelf</u>, alleen moet je zelf ook aangeven, toen er werd aangeven over het zelfroosteren, vind ik leuk, moet je doen, en dat wil je dan ook uitbreiden, maar daar stopt het, als je dan zelfroostert. Als medewerker moet je er ook zin in hebben, je moet niet 'ja zeggen en nee doen.' Het voelt ook goed als je een stukje verantwoordelijkheid krijgt	

--	--	--	--	--	--	--	--

B	Resultaten interviews pedagogisch medewerkers ter beantwoording van:					
	Deelvraag 2: Wat is er voor nodig om talentmanagement succesvol te realiseren? Deelvraag 5: Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?					
	Resp. 1. 25-04-2019	Resp. 2. 25-04-2019	Resp. 3 26-04-2019	Resp. 4 26-04-2019	Resp. 5 26-04-2019	Resp. 6 29-04-2019
Psychologisch contract Behoeftewens Waarde Negatief/uitdaging Positief Neutraal	Alleen eerst zien dan geloven... dat is mijn instelling en dat is ook wat ik om mij heen hoor. Dat talent gezien wordt en ingezet wordt en niet taken aan een groep bedeed worden en jij krijgt taak a jij taak b. Ik verwacht dat er echt gekeken gaat worden welke taken passen bij jou dus die geef ik jou. Ik denk dat dit wel idealistisch is. Belangrijkste quote: Ik snap dat je heel goed talent kan gebruiken van collega's, maar je moet wel eerst de mogelijkheid krijgen om het überhaupt over jezelf te hebben.	Er moet duidelijk worden vormgegeven, wat wil ORGANISATIE X met talentontwikkeling. Hoe zien ze dat voor zich? Ik verwacht dat het gesprek wordt aangegaan en er gekeken wordt naar de mogelijkheden, kan iemand wat extra's doen of hulp aanbieden? Voorbeeld ook integrale Kindcentra. Vanuit ORGANISATIE X moet duidelijk zijn wat willen jullie wat verwachten jullie, wat zoeken jullie en dan met ons aan tafel kunnen. Belangrijkste quote: Het is belangrijk dat wordt uitgedragen waar ervoor wordt gegaan en dat het gewenst is dat ieder zijn talent wordt ontdekt. Ik denk dat je op een gegeven moment ook moet zeggen wat gaan het zo doen en als jullie	Verwachting talentmanagement? Dat er wat meer van de vloer komt, we hebben altijd mensen gehad die wat uitzonderlijks konden, moet meer gebruik van worden gemaakt, meer vrijgesteld van de groep om op andere groepen hun talent ook te kunnen realiseren, voor het groter geheel. Ik denk dat je op deze manier ook echt onderscheidt van andere organisaties. Meer tijd en aandacht op de rol van het werk: komen er vanzelf wel mensen naar voren die ergens een talent voor hebben, het zou leuk zijn als die op alle groepen het laten zien.	Als ik de directeur zou zijn, had ik de managers zo veel meer tijd gegeven om zoveel energie te geven voor de mensen die er werken en misschien eerst te inventariseren waar heb je behoefte aan? Maar begint wel eerst wel bij communicatie, moet eerst op orde zijn, werkbegeleiding, basis moet er eerst zijn voordat je zoiets aanpakt, want anders kan je nog niks, voordat je hiermee aan de slag kan, eerst basis op orde krijgen, zijn ze nu wel mee bezig, maar moet eerst klaar zijn, en dan moet dit zeker gebeuren, heeft veel waarde en zal goed zijn. Nieuw personeel werven, is ook lastig. Dus kan je maar beter zorgen dat wat je hebt, dat je dat lekker laat draaien.	Er moet met een openmind naar gekeken worden, wat zijn de mogelijkheden en hoe het kan worden ingepast. Bij ORGANISATIE X moet er hier een knop om hele vrijblijvende moet weg. Wil je hier werken? Dan stralen we dit uit en gaan we dit doen. Doe je dat niet? Dan heb je hier eigenlijk niets te zoeken, want we stralen dit uit met elkaar als bedrijf. Negatieve moet ook onder de loep worden genomen. Ik heb echt zoiets van kom maar op! Belangrijkste quote: Als we allemaal met elkaar enthousiast zijn dan moet dat toch gaan bloeien? Eerst beter worden, herstellen uit de crisis, nog steeds de richting op denken hoe kunnen	Ik hoop echt dat ze er iets mee doen en de pm's erbij betrekken, en niet alleen maar daar het ergens op het CB wordt bedacht, maar dat er wordt rondgevraagd, je inspraak hebt en het van de grond komt... Ik hoop dat mensen die bijvoorbeeld heel goed zijn in yoga, een yogales geven aan de peuters, lijkt me fanatisch. Leuk als iemand langs komt op je groep.

		het anders willen dan moet je ermee komen en dat je je ook gewoon inzet. Ik denk dat je best als organisatie je voet neer mag zetten.			we weer ORGANISATIE X worden zoals we vroeger waren. Toen waren we wel het instituut waar je na je opleiding wilde werken, daar waar ze verstand hadden van het vak. Eigenlijk hoop ik dat ze het gaan scannen, het gaan zien en dat er gelabeld wordt wie wat waar goed in is en dat het ook bij je plaatje hangt, dit ben jij! En niet we zijn allemaal hetzelfde...	
Cultuur/ Werkomgeving Specifieke huidige ervaring Behoeft/wens Waarde Negatief/uitdaging Positief/succesfactor Neutraal	Een idee: er zijn 5 mogelijkheden voor cursus baby gebaren, 10 plekken.. heb je interesse... maken wij schifting. Voor mij een stimulans. Als je jaarlijks een mailtje krijgt, je kan je inschrijven op deze trainingen/cursussen, voor mij zou dit een motivatie zijn. En dat bij er wederzijdse verplichting is, dat je bijvoorbeeld 80 procent van de bijeenkomsten aanwezig moet zijn.	Om goed te kunnen functioneren. communicatie met je team open houden belangrijk. Het is ook goed voor het gehele team om met elkaar te vergaderen, bespreekbaar te houden waar je tegen aanloopt etc, dat ook bovenaan te zetten. Dit gaat nu best goed.	Ik denk dat we enkele kleine onderdelen steeds meer kunnen overnemen, zoals roosteren, Rondleidingen Belangrijkste quote: 'Fijn dat collega's er bewust van zijn wat je sterke punten zijn, ook wederzijds	Maar wat mij heel leuk lijkt, is als je wat dieper op de kinderen ingaat, daarvoor een training. Superleuk, en motiverend, daar zouden we ook echt wat mee kunnen.	Ik denk dat ORGANISATIE X strenger zou mogen zijn een bedrijfscultuur creëren. Je bent hier met elkaar en je blijft ook je zelf een beetje verrijken, en dat uit je ook zo naar elkaar. Belangrijkste quote: Negativiteit in je groep is heel belangrijk dat die wordt aangepakt, want daardoor blijven andere talenten van mensen onder het tapijt. Het is belangrijk dat je zichtbaar bent voor je bedrijf, dat je laat zien wie je bent voor je bedrijf.	Is het niet beter dat je op een dagverblijf zegt jij gaat dat doen, ik geef jou op. Als je een functioneringsgesprek hebt en je hoort dan wat ze missen of kijkt naar talenten, en dat je dan bepaalde cursus hebt dan ga jij naar die cursus... en geen ehbo dat hoort bij je werk. Via de mail of kwibuss iets sturen of iemand zich wil aanmelden voor een cursus. Enthousiasme belangrijk of op een teamvergadering benoemen?

					Iedereen moet zich vrij kunnen voelen, dat er een cultuur komt dat je mag groeien. Je kan zoveel uit het vak halen en dan heeft iedereen zijn eigen kwaliteiten erin, dat is toch alleen maar superleuk! Om het te laten slagen moeten die dingen kloppen, Als je dat kan delen met elkaar, maakt het zo veel leuker. Belangrijke quote: Met cursussen krijg je ook weer hele andere inzichten en interesse naar elkaar, je bent allemaal zulke eilanden. Op die manier een eenheid creëren en ook erachter komen wat hun talent weer is, supergoed. Dat is volgens mij ook wat de ORGANISATIE X wil. Als jij je ergens veilig voelt, durf jij je talent ook te laten zien, dan kan dat groeien	
Leiderschap talentmanagement Specifieke huidige ervaring/acties Functioneringsgesprek	Type leiderschap zou jou helpen? Als manager moet je je personeel kennen en daarvoor moet je regelmatig op de werkvloer aanwezig zijn.	Wat zou jou helpen? Ik vind het fijn om advies te vragen, iemand zijn mening, voor de rest gewoon praten, coachende eigenschappen moeten wel blijven, vast aanspreekpunt, sparren, dat je op 1 lijn blijft, je	Rol in zelforganiserende teams, Ik denk dat we enkele kleine onderdelen steeds meer kunnen overnemen, zoals roosteren, maar denk wel dat het belangrijk is dat er iemand is die toch als een soort helikopterview houdt, om op de werkvloer in de beweging te blijven, blinde	Ik denk dat je veel meer gebruik kan maken van het talent van je mensen, door te weten wie je voor je hebt. Dat is de basis, je moet eerst weten hoe wie zit er in mijn team, wat kan diegene, waar kan ik die voor inzetten. Ik kan me voorstellen als de	Belangrijke quote: Een groep zelfsturend maken, moet je eerst scannen, wil je mensen goed aan het werk kunnen worden gezet. Ideale situatie wel elk jaar een functioneringsgesprek. Ik denk dat het wel goed	Clustermanager die pedagogisch onderlegt is, heel laagdrempelig, 1 van de medewerkers, maar heel veel bezig met grote geval dan in plaats met pm'ers, veel op het cb, beleidstukken, volgens respondent kan het team dan makkelijk zelfsturend worden gemaakt.

		wilt namelijk wel in oog blijven houden wat er belangrijk wordt gevonden vanuit ORGANISATIE X haar strategie Clustermanagers hebben veel taken. Misschien nog een coördinator erbij om wat druk weg te halen? Functioneringsgesprek: Ik denk dat het belangrijk is om te functioneringsgesprek te houden, voor een gezonde cultuur binnen een bedrijf, contact goed te houden, talentmanagement als onderdeel in het functioneringsgesprek	plek anders voor je werkplek We hebben nog geen functioneringsgesprekken gehad. Vind ik jammer, stukje waardering mist, voor jezelf ook goed, dwingt jezelf om weer eens goed te kijken hoe sta ik in het werk, wil ik er nog wat mee of niet. Het is ook gewoon leuk om te horen dat dingen goed gaan, ik denk dat iedereen dat wel nodig heeft. bedrijfscultuur, het is niet echt onderdeel van het werk, terwijl het wel zou moeten, er worden andere keuzes gemaakt.	manager bijv. heel veel taken heeft, en als je weet dat een bepaald persoon ergens goed in is, idee om dat ook eens te delegeren. Eerst moet er worden ontdekt wie wij zijn. Belangrijkste quote: Ik snap dat je heel goed talent kan gebruiken van collega's, maar je moet wel eerst de mogelijkheid krijgen om het überhaupt over jezelf te hebben. Functioneringsgesprek? Functioneringsgesprek een middel ik dacht van wel, maar ik heb het nog nooit gehad. Ik denk wel dat het heel goed kan zijn, ook heel verfrissend, dan sta je er toch niet altijd alleen voor. Als je beter weet wie je voor je hebt, dat je doelgerichter kan zijn, die is goed in het organiseren van dit... Soms is het wel fijn om een spiegel voor te krijgen, maar ook positieve feedback is leuk dat stimuleert alleen maar Ze moeten mij eerst leren kennen, ze moeten eerst weten wie ervoor ze werken, willen ze er wat mee kunnen doen.	is, dan houd je ook transparant binnen je bedrijf hoe iedereen zich voelt en erin zit, met een praatje 1 op 1. Door bepaalde vragen mensen misschien toch dieper durven te gaan of ze gelukkig of ongelukkig in hun bedrijf zijn, doordat die dingen naar boven kunnen komen, kan je inschatten in hoeverre lopen je groepen eigenlijk nog en zit je goed in je vel, misschien is iemand door een bepaalde reden vaker ziek, Je kunt beter dingen in kaart brengen dus daarom heel verstandig dat je 1 keer per jaar zit.	
--	--	---	---	--	---	--

				Handiger als je een terugkerend overleg hebt. Waar je allerlei zaken kan bespreken,		
Persoonlijke factoren Specifieke huidige ervaring Behoeft/wens Waarde Negatief/uitdaging Positief/succesfactor Neutraal		Je moet niet helemaal vastgeroest zijn en niet verder willen, en die zie je wel. Belangrijkste quote: Sommigen kennen hun talenten ook niet, ga daarover praten met je manager of met elkaar, je collega's, die kunnen je ook feedback geven.	Als je iets doet en iedereen is enthousiast, dan word je van elkaar ook weer enthousiast, soort van sneeuwbaaleffect, als je iets in je eentje wilt bereiken, werkt slecht. Op zoek naar ontplooiingsmogelijkheden Je zit in een bepaald stramien van werken, en dat moet dan doorbroken worden als je wilt, gewoontes, je hebt soms iemand nodig die dat van buitenaf aanstuurt. Daar zit de taak voor de clustermanager. Te veel vrijheden waardoor mensen passief worden. Mensen moeten er wel goed mee om kunnen gaan en ook in het belang van de kinderen denken. Op het moment dat mensen actief worden, dan hebben de passieve mensen zoiets van, mm misschien moet ik ook iets gaan doen.	Er wordt soms negatief gereageerd door collega's als je enthousiast van een training terug komt. Het zou ook heel goed zijn in een werkbegeleiding, als je van tevoren al met de manager erover had gehad, deze training gehad, heel enthousiast, aantal zijn niet geweest, hoe kunnen we die kennis wel overbrengen Mijn behoefte is dat je wat meer van elkaar te weten komt. Ik ontdek ook talenten bij mijn collega's, dus ik zou ook kunnen zeggen, jij bent heel goed in dit en dit bij mijn cmer aangeven. Ik herken talent van anderen, jij bent daar heel goed in... doordat je in gesprek met elkaar gaat dat je het eruit kan halen bij mensen. Training overdragen naar collega's toe, heel leuk. Belangrijkste quote: Er is wel een stukje hoop. Als je al een paar enthousiastelingen hebt, krijg je de rest ook wat mee.	Een collega denkt dat ze geen talent heeft, ze denkt gelijk aan piano of gitaar spelen, maar ik gaf aan dat ze in heel veel andere dingen goed in is en dat het meer is dan die talenten. Ik zie dat jij daar super energie van krijgt: Ze heeft veel creatieve ideeën omtrent koken, supertalent! Belangrijke quote: En zij maar denken dat ze geen talent heeft en dat is leuk om elkaar daarin bewust te maken. Talent dat ontdekt wordt, mag echt niet worden afgebroken of om zeep worden geholpen.	Goed om veranderingen binnen ORGANISATIE X ook te benoemen bij je collega's sommige zien het niet... Het lijkt mij fantastisch op internet beetje te surfen naar trainingen.

				Belangrijkste quote: De mensen die er al heel lang zitten, daar heb je wat overredingskracht voor nodig om die wel mee te krijgen.		
Faciliteiten Tm-activiteit – behoefte > psychologisch contract Voorwaardelijk Specifieke huidige ervaring Behoeft/wens Waarde Negatief/uitdaging Positief/succesfactor Neutraal	Tijd en ruimte heb ik nodig. Zeker met zelfsturende teams denk ik dat je heel goed zou moeten kunnen aangeven, ik ben goed in administratie, ik vind dat leuk om te doen, of ik ben er totaal niet handig in dus geef die taken alsjeblieft aan een ander. Ik denk dat je daar heel goed je talenten wel of niet kunt inzetten Ik denk nav van een functioneringsgesprek met je manager komen er ontwikkelpunten naar voren, van hier of daar ben ik sterk in of zou ik mezelf juist in willen ontwikkelen. Ik denk dat het daarna de verantwoordelijkheid is van de manager om te zorgen dat daar passende opleidingen/cursussen/trainingen aangeboden kunnen worden, of uitleggen waarom het eventueel niet mogelijk is. Momenteel is er veel blanco; niet iedereen beseft zijn eigen talenten, niet alle managers zien de talenten. Ik denk dat een functioneringsgesprek daar een mooi uitgangspunt voor is. Pedagogisch coach, videobegeleiding, 2 keer in het jaar, geconfronteerd eigen handelen, kan je goed je eigen	De tijd en ruimte om ervoor te gaan zitten en met elkaar erover te hebben, is nodig. Stel je zit in een klein groepje dat je met elkaar over elkaars kwaliteiten gaat hebben, kan je ook weer bewustwording creëren, groepsgesprek bijv. of 1 op 1, Structuur ligt wel vast, ook in het contract dat je tekent, bepaalde verwachtingen waar je uiteraard aan moet voldoen, dat is logisch. Ik denk dat het ook is, hoe pak je iets aan... De dingen kunnen onderbouwen die we doen, dat is het belangrijkste. Je moet wel weten wat je doet, dat is wel een voorwaarde. Talentmanagement moet wel prioriteit zijn. Het gaat om een stuk tijd en hoeveelheid taken Online talent testen zouden mij enthousiast maken, gesprekken met clustermanagers en je naaste collega's, zijn er	Je kunt wel met elkaar dmv thema avonden met elkaar in gesprek blijven, zoals buitenspelen. Hoe denkt iedereen daarover? Functioneringsgesprekken Ik denk dat je moet beginnen bij het invoeren van functioneringsgesprekken, daar komt de behoefte van mensen naar boven, ook de talenten misschien, dan heeft ook iedereen gelijke kansen. Hoef je niet in een groep te gillen, want de ene durft dat sneller dan de ander, moet een evenwichtige verdeling zijn binnen een team.	Avonden waar mensen komen en uit ervaring spreken, ervaringsdeskundigheden, een onderwerp zoals pesten bijv, dingen die relevant zijn, die je tegenkomt, erg nuttig. Als je wat gerichtere training krijgt op jouw leeftijdsgroep, waar je gelijk in de praktijk wat mee kan, zou dat superleuk zijn. Activiteiten: Volgens respondent 4 kan een talentpool heel goed zijn. Als je in een bepaald gebied heel goed bent, kan je elkaar alleen maar versterken. Ik denk dat we vooral alles gericht op het werk moeten hebben. Werkbegeleiding, ruimte om iets op tafel te leggen, ontbreekt er wel aan	Talentenscan nodig om het naar boven te laten komen, mensen krijgen er ook een boost van. Harstikke leuk wat mensen allemaal kunnen. Heel leuk als je dat beetje resultaat dat je hebt met andere te delen die het ook leuk vinden, soort van kennisoverdracht.	Talent moet je uitbuiten, als mensen heel goed zijn in bijv. toneelspelen, dan ruimte geven om dat op de bso ook te laten doen. Ik wil wel meer weten, bepaalde transparantie ontbreekt. 1 keer in de maand een nieuwsbrief bijvoorbeeld? Activiteiten Belangrijke quote: Talentenpool leuk! Je zit met tijden, inval... dat houdt tegen. Als dat goed zou zitten, talentenpool wel echt heel leuk. Ook leuk om ergens te werken waar je nog nooit hebt gestaan. Belangrijke quote: Talenten zijn er zat van rond die niet in een babykamer tot uiting komen waar de persoon dan werkt. Hij/zij kan misschien wel ergens anders tot zijn recht komen." Zelforganiserende teams

	talenten en zwakheden herkennen, met elkaar erachter komen wat je zwakke punten zijn, wil je daarin getraind of gecoacht worden? Kom je er ook achter wat iemand zijn motivatie is Videointeractiebegeleiding, een middel zou kunnen zijn om talentmanagement toe te gaan passen. Hierbij toets je ook snel de bereidheid. Als jij 2 keer in het jaar gemonitord wordt en dat is 4 keer gebeurd en elke vier keer komt hetzelfde uit. En je ziet geen verbetering, dan kan je je ook gaan afvragen is daar wel een motivatie of is er een andere begeleiding nodig om toch een groei te gaan zien. Talententest, ik kan uit ervaring spreken: je komt achter dingen waarvan je denkt, oh heb ik dat ook in mij, en zo zal ik vast niet de enige te zijn, je denkt jezelf altijd te kennen, totdat je zulke testen gaat doet, oh dat heb ik waarschijnlijk dus ook of kan ik, talententest om voor jezelf te ontdekken wat je voors en tegens zijn, maak mij enthousiast. Ook: meer rotatie van personeel. Sommige mensen staan al 20 jaar op de peuterspeelzaal, en daar functioneren ze prima of misschien ook niet, maar heb alleen hun speelzaal expertise ontdekt en daarin kan je heel snel vastgeroest gaan zitten. Iedere 5 vijf jaar bijvoorbeeld... andere plek.	dingen die je leuk vindt, goed kan, kunnen we daar wat mee,. Tijd is altijd een probleem, wij zouden in ons werk al wat meer tijd willen hebben, super moeilijk om dat te realiseren. Eerst kijken wat heb je voor talenten, talenten lastig te definiëren, ik weet niet wanneer het echt een talent is, hoe meet je dat...				Er ontstaan taken vanuit zelforganiserende teams, deze taken onderling verdelen, waar tijd voor moet worden vrijgemaakt, bhv en risico inventarisatie doe je niet even tussendoor. Je wilt het wel, maar dan moet er wel tijd voor worden gegeven. Tijd is echt groot probleem, Het moet eerlijk beloond worden, het komt niet even tussendoor. Middel Ik hoop dat de functioneringsgesprekken weer op gang komen, duurt lang en dat je daarin dingen aan kan geven, dingen inventariseren, wat je talent is, wat je nodig hebt, wat je voor kinderen nodig hebt. Op teamvergaderingen ook: wat zou je graag willen doen? Er lijkt soms bekrompen te worden gedacht, nog niet genoeg vrijheid om je talenten te kunnen laten zien er moet ons wat gegeven worden Ze willen talenten wel gebruiken, maar ze hebben er niks voor over. Geld en uren moet ervoor nodig zijn. Verantwoordelijkheid nemen en het enthousiasme. Zelfroosteren geeft mij energie ik zie het als mijn
--	--	---	--	--	--	---

						talent, maar op de groep vind ik t ook nog steeds leuk en haal ik mij energie vandaan.
Verantwoordelijkheid	<u>Gedeelde verantwoordelijkheid.</u> Als ik zelf iets interessants vind, kan ik ook zelf naar mijn lg stappen en goh ik heb een leuke opleiding gezien, zijn jullie ermee bekend, kan ik die volgen?	<u>Medewerker zelf belangrijke rol.</u> <u>Clustermanager</u> ook, misschien weten wat hun talent is... heeft 2 kanten, ene kant is het helemaal je eigen verantwoordelijkheid wat je wilt doen en wat je uit je werk wilt halen, voor sommige misschien ook spannend en nieuw en daar grote rol van clustermanager.	Van de clustermanager verwacht ik veel, is diegene die de mensen ziet in het werk.	Soms weet je nog geen eens waar je goed in bent, maar dan ziet je manager of naaste collega het van je. Je kan dat echt wel van elkaar benoemen ik zie dat je dat of dat goed kan, soms zie je dat niet van elkaar... of denken ze dat er een talent is bij hen zelf, die er niet is. Ligt ook bij je zelf... maar je moet er wel de ruimte voor krijgen. <u>Belangrijkste quote:</u> Je kan wel heel leuk talent hebben, maar als er geen ruimte voor is, houdt het op.		Het talent ontwikkel je zelf, alleen moet je het zelf ook aangeven. Als medewerker moet je er ook zin in hebben, je moet niet 'ja zeggen en nee doen.'

4.4 Analyseschema's resultaten clustermanagers en regiomanager

A	Resultaten interviews clustermanagers en regiomanager ter beantwoording van:			
	Deelvraag 2: Wat is er voor nodig om talentmanagement succesvol te realiseren? Deelvraag 3: Hoe worden de voorwaarden voor succesvol talentmanagement binnen ORGANISATIE X ervaren? Deelvraag 5: Wat is de gewenste situatie op het gebied van talentmanagement bij ORGANISATIE X?			
	Resp. 7 (2019)	Resp. 8 (2019)	Resp. 9 (2019)	Resp. 10 (2019)
Strategie Specifieke huidige ervaring/acties Behoefte/wens Waarde	Focus op zelfnavigatie van medewerkers, dat ze hun eigenheid kwijt en deskundigheid kwijt kunnen, maar ook hun doelen kunnen behalen. Ik vind dat we als ORGANISATIE X op ieders talent een licht moeten kunnen schijnen. Dus de ruimte te geven en te kijken wat wil je ermee. Het hoeft niet iets vaststaand te zijn. Ik wil wat anders ook prima, maar in ieder geval de kans geven, kennis te spreiden... Het moet een stuk rode draad gaan zijn binnen de hele organisatie,	Alle pedagogisch medewerkers? Uiteraard, als ze het zelf willen en de toegevoegde waarde zien en hun eigen toegevoegde waarde erin. Ik zou niet willen dat er bijv. iemand van bovenaf zegt, die en die is er geschikt voor. Focus juist op het welzijn, autonomie en zelfnavigatie van de medewerkers? Maar wel met kaders en niet tot het oneindige door laten modderen, Ik denk aan kaders, zoals welke tijd iemand er dan voor heeft. Momenteel bezig met werkgroepen, wie heeft interesse in...? Onderdeel dat zelforganiserende teams en talentmanagement raakt. Niet de gehele fantasie/creativiteit op de vrije loop. Wel enige targets, omdat het ergens toe moet leiden, maar ik zal er geen kpis ofzo aan hangen, dit moet het minimaal opleveren. Het moet geen bezigheidstherapie zijn. Puur waar de focus op ligt? Ja dan op dat welzijn, dat mensen er zin in hebben, zich geroepen voelen om dingen te doen, dan gaat de creativiteit ook vrijelijk stromen. Je basiswerk is wel nog steeds het allerbelangrijkste. Het is iets wat je ook kunt. Taakdifferentiatie mooi ook in werkgroepje/projectgroepje. Dat mensen elkaar daarin kunnen versterken.	Ik denk dat het eerlijk is om alle pedagogisch mee te nemen, maar bijv. de mensen die bijna met pensioen gaan dat we van hen niet moeten verwachten dat we grote resultaten mee gaan behalen. Dus vooral begin, mensen die nog niet zo lang in dienst zijn, niet dat je dat de andere groep moet overslaan, maar denk wel dat je het accent wel anders moet leggen, mensen die hier nieuw binnenkomen veel verder kunnen kijken. Ik denk dat er veel kleine stappen gezet kunnen worden en dat je niet moet wachten. Ik denk als je begint bij zelfnavigatie dan denk ik gelijk aan de zelfsturende teams dan denk ik ook dat je targets beter gaat halen. Ik geloof heel erg erin als je mensen in een team de talenten die ze al kunnen benoemen maar ook die ze nog niet weten van zichzelf als je daar meer uit kan halen, dat je als clustermanager ook meer taken kan delegeren en met goed vertrouwen dus dat het altijd werkt, maar eerst stukje zelfnavigatie en welzijn dat eerst stimuleren. Als het helder is wat doen we daar als organisatie mee, welke kant gaan we op, dan zou je misschien een paar voorbeelden	Alle pedagogisch medewerkers? Ja, geen onderscheid maken, Organisatie X breed moet de focus leggen, maar het is ook niet erg als je het voldoende vindt zo, per team opsplitsen, iedere medewerker een kans. Als je dit gaat inzetten, dan moet je niet vragen ik doe er niet aan mee. Proberen mensen te enthousiasmeren. Focus van TM: Om mensen in hun kracht te laten zetten. Autonomie en zelfstandigheid van de medewerkers focus van talentmanagement. Als een rode draad door je organisatie laten heen gaan, begint al bij je werving en selectie. Wij werken op deze manier. Als een kenmerk van je werkgeversmerk. In eerste instantie kijken naar het individu, en dan ook daarna rekening houden met meerdere mensen met dezelfde kwaliteiten. Elkaars talenten gebruiken om een eenheid te vormen, juist van elkaars talenten leren en elkaar aanvullen. Continue blijven toetsen met elkaar wat gaat goed en minder goed. Uitdragen visie

			kunnen inzetten, enkele kartrekkers die wat aanbieden en mensen meenemen. Medewerkers op de werkvloer meekrijgen wordt een hele belangrijke, ik denk heel duidelijk vanuit de org. Krijgen, hoe past het in de visie? Wat kunnen we bieden om het te realiseren?	Eerst zorgen dat ik erachter sta, hoe het er nu uitziet dan ga ik dat doen. Duidelijk plan met PZ van dit gaan we doen. Wil je dit laten slagen, dan heb je je werknemers nodig, moet je hen faciliteren, duidelijke kaders geven en draagvlak creëren. Ik vind het een uitdaging. Er moet een duidelijk zijn waar willen we naar toe kaders, structuur en ruimte voor eigenheid. Vanuit een visie, het moet passen bij ORGANISATIE X, eisen van de context. Wat je laat zien: verfrissende en vernieuwende organisatie met enthousiaste mensen, die blij zijn om voor ORGANISATIE X te werken. Werkvloer meenemen, hun een belangrijke rol geven, je het doet het samen. Samen voor de kinderen, leuk als iemand persoonlijk talent heeft en dat kan inzetten voor de kinderen.
Psychologisch contract Behoeftewens Waarde Negatief/uitdaging Positief Neutraal	Ik verwacht dat ik van Talentmanagement dat ik hetgeen waar ik nu al achter sta, nog beter kan uitstralen. Ik verwacht dat je met Talentmanagement een levende organisatie wordt... Dat er meer is dan die 1ne babykamer: je kan meer betekenen....	Weten medewerkers zelf wat hun behoefte is, moet dat worden aangewakkerd? Over het algemeen goed als je er beide een goed gevoel van krijgt. Mensen het gevoel krijgen dat ze tijd en ruimte krijgen om iets toe te voegen. Ik ben hier goed in, dat wordt gezien, gewaardeerd en ik vind het leuk, het maakt mij werk leuker, maar het moet niet de plek innemen van je daadwerkelijke werk. Het is een aanvulling/toevoeging Mensen zijn aangenomen om voor de kinderen te zorgen en communicatie met ouders te houden, en het is fantastisch dat ze daarnaast ook nog andere talenten hebben en dingen kunnen organiseren... Kinderen ook er profijt van hebben...	Het maakt mij enthousiast, bij het aansturen van je team gaat het hier over en waarom mensen ook het vak kiezen, als je dingen doet waar je goed in bent of je goed bij voelt dat geeft je werkplezier, motivatie, een heleboel. Nu erg fijn dat er gestructureerd naar gekeken wordt, vaker initiatieven geweest, Belangrijk om te zeggen zo gaan we het starten, en zo volgend jaar, dat het past in hoe het gaande is. Het helpt om functioneringsgesprekken weer boven aan het lijstje te zetten, geeft enthousiasme.	

Cultuur/ Werkomgeving Specifieke huidige ervaring/acties Behoeftewens Negatief/uitdaging Positief/succesfactor Neutraal	Ik vind zeker dat er een leercultuur is, veel aandacht op groei en personeel... Er is alleen al veel wat ze allemaal door moeten lopen. Een stukje vrijheid over waar ze specifiek iets over willen leren, daar zit een stukje onduidelijkheid, grijs gebied. Aanleveren van eigen thema's wat mag. ORGANISATIE X als organisatie dan zie je kwaliteit, veiligheid, geborgenheid, het zit er van nature niet in van hey zie ons wat wij allemaal doen. Medewerkers vinden het leuk om wat te leren, maar weten niet snel wat zij zelf moeten geven. Ik vind dat er ruimte is om te groeien voor medewerkers, maar valt of staat wel met wat wij er als clustermanagers mee doen, bij ons kunnen ze aankloppen en als cm'er er zelf naar te vragen... wat is jullie gewenste situatie? Je creëert het als cm'er hierdoor een beetje Mogelijkheid om te groeien, maar wel neutraal: horizontaal. Er zitten geen kleine stapjes. Er zijn niet veel doorgroeimogelijkheden. Nieuwe vaardigheden en kwaliteiten ja dat wel. Als iemand heel graag wil leren, dan moet daar ruimte voor zijn, ook als is er niet een bepaald talent.	Wat je merkt is dat ehbo wordt aangeboden, dat is logisch dat je dat doet, want moet je halen en bhv dat moet goed georganiseerd zijn. Willen pm'ers zich opgeven voor iets? Kost wel veel tijd... Tijd is de boosdoener, ik vind wel dat t voldoende wordt gestimuleerd, wat je merkt bij voedingsbeleid, kinderopvangacademie... Waar die mensen behoefte aan hebben, zijn kaders, mag het nu wel of niet? Heb je zo'n lijst en veel mensen hebben dan toch, wel of niet? Zeg het maar... Terwijl Organisatie X zegt, hoe kijk je daar zelf tegen aan... wat zijn voordelen en nadelen, heel dynamisch bijv. voedingsbeleid... vanuit werkvloer willen kaders en tegelijkertijd vrijheid, sommige: houd nou op over het gezemel dat ik er zelf over moet nadenken, zeg nou maar gewoon wat het is, ja of nee... Iedereen vindt er ook wat van als je keihard kaders neerzet. Ik vind de ruimte die medewerkers hebben om te groeien afhankelijk van de medewerker zelf. Zelfinitiatief wil je ook belonen, maar wel gelijke kansen voor iedereen... Je kan heel snel denken, ja zeggen tegen iemand die proactief is, maar niemand anders te kort mee doen, moet wel eerlijk blijven. Focus sterke punten kan terugkomen in functioneringsgesprek, maar in het gesprek heb ik mij nog niet voldoende in verdiept. Kijkend naar de werkgroepen in het echt gebeurt het wel al, maar we hebben het nog niet zodanig onderkend.	Eerste stapjes om te groeien, het is veel voor mensen, niet te veel anders gaan ze zich terugtrekken, Projectmeetings, ik sta te trappelen, ik ben er klaar voor Tijd krijg je vaak terug, daar moet je al een soort oplossing voor hebben bedacht, hoe kunnen we dat nu inkleden. Er is tijd voor of er wordt tijd voor gemaakt dan heb je die alvast getackeld. Rijke werk en leercultuur: Ik vind het dubbel, ik merk in mijn cluster dat mensen leergierig zijn, verdiepingstraining, cursussen, aandacht en tijd is er, maar nog niet zo gestructureerd. Het kan meer gestructureerd, meer op de visie gericht, dan kan je er meer uithalen, er zijn veel leuke ideeën, maar er is nog geen paraplu voor uitgevonden en als dat voor de mensen duidelijk is, we willen jullie daarbij hebben, hier kan je met een talentenpool bijv. daar kom je verder mee. Ik zie enthousiasme en het is niet bij 100 procent hoor, laten we eerlijk zijn, leergierigheid zie ik wel bij de pm'ers..	Kinderopvangacademie, vergemakkelijkt het leren en ontwikkelen. Een digitaal systeem, zodat bijvoorbeeld ook een functioneringsgesprek makkelijk in te vullen is.
Leiderschap	Hoe ondersteun jij bij het ontdekken van talent? In gesprek, benoem ik het e.e.a., mensen die zeggen ik doe dit al zo	Hoe ondersteun jij bij het ontdekken van talent? Ondersteuning bij talent doe ik door dingen die ik zie en merk te benoemen, face to face	Cm'ers warm maakt om in teamvergadering ermee aan de slag te gaan.	Onvoldoende functioneringsgesprekken: Tijd grote oorzaak, ook overgang van reorganisatie en een andere structuur waar

Specifieke huidige ervaring/acties Functioneringsgesprek	lang,vragen wat zou je wensen? Wat zou je leuk lijken? Ik ben gestart met projectgroepen, konden ze zichzelf voor opgeven, wat vind ik leuk om in mee te denken, ik nodig ze uit, is nieuw om een project te draaien, iedereen kan zelf wat zeggen over hoe wij het bij onze vestiging doen, klein dingetje wat nu gebeurt. In sommige werkbegeleiding in de kleine teams 2-4 mensen, waar sta je nu... waar word jij blij van? Je kan wel wat dieper ingaan op kwaliteiten, ontwikkelpunten, talenten. Je ziet nu vaak dat een gesprek plaatsvindt, als er iets gebeurt, dus achteraf handelen. Ik weet ook niet of dat de vorm functioneringsgesprek het juist is... Kinderopvang academie is er om punten erdoorheen te werken. Maar eigenlijk is het doel dat je dat ontwikkelpunten komt en dan diegene een positief doel aan hangt, dus voor een werkgever bijv. een ontwikkelpunt, medewerker kan het ervaren als 'over een jaar zorg ik ervoor dat ik daar sta, daar wil ik zelf ook naar toe.' Eerste gesprek als clustermanager moet er erg worden geduwd, bij het tweede gesprek medewerker sneller... en dan kunnen ze veel beter dingen over zichzelf opschrijven en dingen doen, dus is ook een ontwikkeltraject. Ik denk dat het meeste gedaan wordt wat de cm op de dag ziet, soort van functioneringsgesprek. Het vindt wel plaats maar gebeurt nu op aanvraag, maar iedereen wil je natuurlijk de kans bieden. Er zit sowieso al iets, dat het organisatie breed te weinig wordt ingezet, zal ook per cluster afhangen hoe het zich uit... Proces wordt niet gewaarborgd, de vorm en de tijd maken het lastig.	aanpak. Het meteen gezien en gehoord voelen, dat is nu eenmaal mijn ding. Proces voornaamste reden, grijs, gebied. Wisselende verantwoordelijkheid en vorm, nu clustermanager en kinderopvangacademie, voorheen 'wijkmanager'. Hoe wordt de kinderopvangacademie gepromoot? Ik merk niet dat het echt wordt gepromoot. Wil niet zeggen dat ze geen gesprekken krijgen, ik denk wel dat het meer gaat komen, het moet. Momenteel neiging om aandacht te geven aan de probleemgevallen, die moeten worden opgelost worden, maar het is minstens zo belangrijk om aandacht te besteden die de boel dagelijks laten draaien en dat ook te zien, heel erg oog voor hebben, als mensen ook staan te shinen, niet denken: die regelt het altijd maar. 's ochtends en de gehele dag dat je mensen ziet even aanspreken en mee denken over dingen... We doen het hier wel met z'n allen, heel belangrijk dat iedereen zich gehoord en gezien voelt. Over het algemeen heb je dat wel door. Je moet er oog voor hebben. Dit houdt ook in dat je naar verhalen moet luisteren.	Functioneringsgesprek Heel praktisch dat het niet gebeurt, vervangen van mensen, invalproblemen, en andere kant, vorm van kinderopvangacademie, feedback van collega's, het is veel werk, vrij statisch. Ik neig toch meer naar een ontwikkelgesprek, andere vorm om het wat dynamischer te krijgen. Flexwerker, zal mij helpen, heel praktisch, als ik nu wat plan en er is iemand ziek dan heb ik geen backup. En bij de vorm: het is te veel voor mijn gevoel ook voor de pm'ers, het wordt toch nog een beoordelingsgesprek. Je begint vaak juist bij de dingen die 'negatief' zijn, terwijl je juist wilt kijken naar de dingen die goed gaan en naar talenten. Functioneringsgesprek ook een moment zijn waarin je zegt, soms weten mensen zelf niet goed hoe ze het talent in kunnen zetten, maar dan kan je ook een aanbod doen van okay ik heb gezien dat je op administratie heel scherp bent, lijkt het je leuk om daar een grotere rol in te gaan spelen voor de locatie... Ik zou graag een cursus willen aanbieden aan de mensen. Hoe ondersteun jij bij het ontdekken van talent? Ik ondersteun wel bij het ontdekken van talent, maar ik denk dat het beter kan. Ik ben erg laagdrempelig en krijg ik ook terug, interactie, feedback geven positief, complimenten geven, ik laat zeker weten wat ik goed vond gaan. Juist door op de werkvloer zelf dat zien en waarderen, maar het gaat om het benoemen. Ik probeer het in mijn hoofd op te slaan, maar er is geen vervolg dat ik eraan geef.	er eerst managers waren, toen team coördinatoren waren die geen eindverantwoordelijkheid hadden en de wijkmanagers die functioneringsgesprekken moesten houden terwijl die niet op de werkvloer zichtbaar waren. Vroeger was er een pip formulier als aanleiding voor t gesprek, is nu ook veranderd. Grote teams veel medewerkers, vergt veel tijd en planning. Stimuleren functioneringsgesprek. In twee wekelijks overleg en bespreken met cm'ers overleg: 1 keer in de 6 weken. Het is een aandachtspunt, maar ik geef toe dat ik er onvoldoende op heb gezeten, maar daar ga ik snel verandering in brengen, om de planning in ieder geval op orde te hebben. Ik vind het namelijk wel belangrijk te weten of mensen nog op hun plek zitten en dat ze en wij weten waar ze blij van worden. Er gebeurt veel, we zitten met z'n allen in een andere organisatiestructuur. Veel tijd om dat vorm te geven en helder te krijgen wat verwachten van elkaar? Andere dingen die urgenter zijn, werkplannen, nieuwe clustermanagers, gaat veel over leren kennen.
---	---	---	--	--

	Het is niet dat ik er halve dag extra voor zou moeten gaan werken, stukje flexibele tijd is nodig en het moet niet een stuk zijn dat je door moet lopen, maar dat je er meer zelf invulling aan kan geven, natuurlijk voorwaardes waar je aan moet voldoen. Ze zijn momenteel bezig met naar de vormgeving te kijken. Nodig dat het werkbaarder is, dat je vrij bent over de invulling, maar dat het wel gebeurt dat is het allerbelangrijkste, en misschien ook wel dat je het ergens moet aanleveren bij pz, dat er staat beschreven dit is de planning die neem ik dan mee, dan wordt het gewaarborgd. Handig als je een standaard moment voor hebt. Nu moet je mensen laten overnemen, planning van de grond af te krijgen en zorgt dat het gesprek door gaat. Ik denk dat daar het meeste misgaat. Nu door de druk van alle dag, iedereen is van alles aan het doen, gebeurt het niet... Maar als je het zou willen, had je het alsnog kunnen plannen, dus het kan wel, het is niet dat het niet kan. Ik denk deels doordat alle cm'ers niet helemaal achter de manier van t gesprek staan, het ook niet gebeurt. Ik houd er niet zo van om t hele lijstje af te gaan en je moet het plannen, het ligt niet aan de basis van het werken. De urgentie is ergens wel voelbaar, ik vind het belangrijk. Ik merk niet dat ik erop word afgerekend als ik het niet doe...			
Persoonlijke factoren	Ik zie een proactieve houding, maar verschilt. Ik zie dat doordat ik er zelf positief achter sta dat dat ook helpt. Ik zie ook verschil tussen mensen, mensen die lang in dienst al zijn, die wat minder hebben van kom maar op met al die nieuwe dingen, maar juist ook die er lang zijn en toch heel duidelijk	Er blijft veel onder water liggen, omdat niet iedereen outgoing is. Als je wat nodig hebt kom maar, maar kan ook een drempel zijn waarin ze denken, het is al de derde keer dat ik tijd vraag.	Belangrijk dat de pm'ers weten wat het voor ze gaat inhouden, wat gaat het voor hun team betekenen. Ik denk dat het heel belangrijk is om ze het eerst eens te laten zeggen, wat is dan het talent, eerst bevestigd moeten krijgen. Enkele zijn al heel duidelijk.	

	aangeven, ik ben wel weer toe aan specifiek nieuwe kennis en daar probeer je in mee te denken hoe kan ik dat aanbieden? Aanleveren van eigen thema's wat mag, maar moet je heel erg achter aan zitten en trekken en wat is dat dan, uiteindelijk kom je ergens.			
Faciliteiten Tm-activiteit Voorwaardelijk	Er wordt veel aangereikt, maar de dingen die er allemaal zijn die ze nog zelf willen, komen niet boven water, of het is niet duidelijk wat erin mogelijk is. Zelfroosteraars, krijgen bijvoorbeeld nu wel tijd en het stukje wordt er in het functieprofiel toegevoegd... Maar pm'er plus en echt meer groeien in bepaalde functie, dat is er voor de rest niet. Kijkend naar communicatie dat je bijv. ideeën deelt die ergens worden aangedragen, dat je van elkaar kan leren, dat het ook stimuleert om te doen. Communicatie kan goed verlopen, ik zie dat er steeds meer aandacht hiervoor is, verschillende lagen bewustzijn in is geworden. Maar vooral in het begin superbelangrijk. Als dit eenmaal in ieders dna zit dat het zo werkt dat het zo gaat, dan is het ook iets op zichzelf staand dan gaat dat gewoon, maar in het begin zal t veel vragen van de communicatie, en in eerste instantie ook om medewerkers mee te nemen in wat gaan we nu eigenlijk creëren, wordt momenteel door jou nu al gedaan en stukje koppeling blijven geven en in het vervolg en het advies dat er komt, juist doordat er van de praktijk veel bij de clustermanagers ligt, zal daar ook stukje deskundigheidsbevordering in zitten, de ene cm heeft het van nature heel erg in zich om zo naar mensen te kijken en de ander zal daar nog iets voor moeten leren/ontwikkelen, en je kunt het wel	Ene cluster duurdere bso uitjes dan bij een ander cluster, maar niet iedereen heeft dezelfde behoeften, ik meer zoiets van kijk eerst waar de behoefte ligt en ik vind wel dat het onderbouwd moet worden en dat is ook wat ik gewend ben, onderhandelingsstukje. Mensen moeten er tijd voor hebben, standaard heb je zoveel tijd voor, dan werkt het efficiënt en effectief. Je kan niet alles al beschrijven, als er ergens een uitgave wordt gedaan, wie bepaalt dat dan. Er moet wel gekeken worden naar stukje kosten en baten, als medewerkers kunnen motiveren waarom ze iets nodig hebben, waarom niet? Er wordt niet snel gecommuniceerd... Pm'er maken andere dingen in de praktijk mee dan een clustermanager, dat gebeurt op de vloer	Belangrijk: structuur in wat we gaan doen, weten wat we gaan doen. Communicatie zal voorzichtig gaan, wat houdt het in, wat moet ik ermee, wat betekent dat voor ons. Diegene die betrokken zijn, merken dat er meer taken en verantwoordelijkheden zijn ontstaan, daarin is er een voortrekkersgroep die zich ook gehoord zullen voelen. Eenduidige communicatie, hoe projecten worden ingezet en plannen worden uitgevoerd. Nu is het duidelijker hoe er projectmatig wordt gewerkt, geeft het idee dat zaken serieus worden opgepakt. ORGANISATIE X is klaar voor deze stap. Ik denk dat pm'ers veel op hun bordje hebben en ze krijgen ook meer taken. Ze zijn op de groep, dus ook faciliteren, ruimte en tijd, uur vrij gehouden kan worden, als er deel wordt genomen aan projectgroepen dat daar ook inval voor beschikbaar is, dus om te laten slagen belangrijke voorwaarde: dat het geregeld is, te kort tijd. Talentonderzoek, scan, dat zou superleuk gevolg zijn, persoonlijk profiel, stapje zetten. Talentenpool erg enthousiast voor, mensen die niet meteen enthousiast mee te krijgen, ik denk wel als je daaraan	Gefaseerd gaat inzetten, het is best veel voorwerk... Veel grijze gebieden in het verleden, nog steeds, wordt steeds duidelijker, er zijn veel veranderingen en het is zoeken. Veel dingen nog niet op orde, waar is de basis soms?

	zien maar hoe ga je tot een concreet doel komen, want dat is wel de bedoeling, je wilt wel een concreet doel/afpraak maken, ik vind het belangrijk dat bij het kijken naar iemand zijn talent dat je ook kijkt waar wil je dan naar toe, wat is voor jou de gewenste situatie doordat je een doel stelt, waarborg je ook een bepaald proces in gaat met elkaar, anders blijft het een gesprek. Talentenpool: je merkt dat er veel moet worden gedaan door pm'ers... dus als je het kan organiseren dat ze op de eigen locatie kunnen leren of zien, dat er een uitwisseling is, heel leuk. Zo'n pool heel mooi de ene peuter medewerker de andere kan inspireren. Als je een masterclass aanbiedt dan reageert misschien 4 procent, blijkt wel een stukje van waar ligt de verantwoordelijkheid? Ja die ligt bij je zelf, maar de mogelijkheid bieden binnen werktijd om talent verder te ontwikkelen of te kijken of te zien of ideeën op te doen, denk ik dat je een groter bereik hebt, Medewerkers zich niet altijd bewust van hun eigen talent... heel leuk als iemand komt, maar wat heb ik te bieden? Ik vind het bij ORGANISATIE X passen, we doen allemaal ons ding, we zetten ons in voor het kind, en bezorgen hen een hele goede dag. Er moet een manier gekozen worden dat CM jaarlijks of een moment ... een soort gesprek wordt gefaciliteerd om tot talentmanagement te komen, dat je daar iets voor hebt wat terug blijft keren en daarnaast moet het voor de medewerker duidelijk zijn als ik ergens iets in wil kan ik daar terecht dus dat het 2 kanten opgaat.		begint, gaat vaak over de praktische dingen. Hoe ga je het inrichten, hoe ga je het helder krijgen, dan makkelijker meekrijgen. Als ik in een talentpool kom of waar kan ik me aanmelden, wat wordt er dan verwacht? Helder kader wordt geschetst, mensen in het begin enthousiast en warm krijgen... Ik denk dat net zoals voor cm'ers waarin er een verdeling in aandachtsgebieden is, geeft mij meer plezier in mijn werk, voor pm'ers moet hetzelfde zijn. functioneringsgesprekken, zou ik wel verlangen naar andere manier van functioneringsgesprekken. ontwikkelgesprek, dat zou mij wel helpen, duidelijke relatie tot talentmanagement. Het woord functioneringsgesprek anders gaat gebruiken, dat het misschien ook leuker wordt om op die manier in gesprek te gaan en in een team ook makkelijker besproken kan worden, organisatiebreed. Wat verwacht je qua ondersteuning? Functieprofiel, zelfsturende teams en waar mensen zich in kunnen gaan onderscheiden.	
--	--	--	---	--

Verantwoordelijkheid	Ik vind het wel een proces, dat een medewerker daar zelf een stukje verantwoordelijkheid in mag hebben, dus iedereen moet wel de mogelijkheid geboden worden, maar om het echt zelf in gang te zetten, wel ook mooi als dat bij de medewerker zelf ligt. Door het aan te bieden, waarborg je dat het gaat leven en dat je mensen op weg kan helpen en dat je naast dat moment altijd de mogelijkheid biedt door het hele jaar lopend, en je hebt net dat gesprek gehad, en je bent 2 maanden verder daar wil ik wat mee, dan weet ik: dan kan ik hier terecht, kan ik dat in gang zetten of dan moet ik dit aanvragen. Dat je een stukje eigen redzaamheid hebt. Het zal gedeeld moeten worden gedragen: belangrijk dat je het als organisatie deelt, maar wel al een slag met de medewerker, zorgen dat het aansluit bij de wensen, maar verantwoordelijkheid voor het waarborgen van het proces dat moet bij een kartrekker liggen zoals PZ of gedeelde verantwoordelijkheid pedagogiek/PZ Uitvoering vooral bij de clustermanagers, wij zijn diegene die de teams zien, los dat je de medewerkers de kans moet bieden dat ze altijd zelf naar je toe kunnen komen, is het alleen maar mooi dat je als CM oog kan blijven houden op wat je in huis hebt en dat je mensen daarop bevraagt, alert op maakt en doet. Dus de uitwerking zal grotendeels bij ons liggen, maar ik vind het wel mooi als er een eigen stukje zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de medewerker er ook in zit, het is wel iemands talent en iemands proces, niet alleen van ons.	Ik denk wel dat er in eerste instantie iemand het proces moet kunnen begeleiden, bureau, interimmer, die zegt hey maar als je die nu de kans geeft dan moet die ook daar, Eindverantwoordelijkheid bij clustermanagers, die zet het uit, die monitort het en dat zie je gebeuren, zijn bij een project bezig, ontplooiën zelf initiatief,... Ik stuur erop aan. Het <u>wat</u> ligt bij mij, maar het <u>hoe</u> ligt bij hen. Als je medewerkers vanaf het begin wilt betrekken. Dan kweek je van meet of aan, dat je medewerkers kan laten meedenken, kan wel enigszins wel vertragen omdat je dan meerdere kaders hebt of denkbeelden. De verantwoording voor wat men nodig heeft vanuit pz gegeven.. Talentbeleid is een gezamenlijke verantwoording, maar in the end, clustermanagers. Staf verantwoording dat men gefaciliteerd worden, maar geven mensen aan; wat ze nodig hebben, dan gaan cm kijken, is er bijv. budget voor, of hebben zij voldoende onderbouwd waarom ze dat nodig hebben, is het iets wat we in 1 keer kunnen 'aanschaffen' en wat alle clusters kunnen gebruiken? Eindverantwoording, staf, maar ook gezamenlijk. Communicatie onderling, charme om het bij mensen zelf te laten, ik ben natuurlijk ook bezig met budget, wat willen ze dan en wat gaat het kosten, en wat levert het op.	Ontwikkeling beleid bij personeelszaken, maar de clustermanagers hele grote rol met steun van de regiomanagers in de zin van de visie en richting, maar dat wij bij managen van de teams er heel veel mee kunnen, al heel simpel bij functioneringsgesprekken, waarin we geacht worden mensen te coachen, er zijn nog niet hele duidelijke richtlijnen, maar in de ondersteuning zullen wij een hele belangrijke rol spelen.	Ontwikkeling personeelszaken en het uitzetten en het borgen ligt bij de clustermanagers: bewaken op de werkvloer. Ik denk om het goed in kaart te kunnen brengen, aanstellen van een soort procesbegeleider, een coördinator. Het moet niet over te veel schrijven gaan.
------------------------------------	--	--	--	---

4.5 Resultaten focusgroep clustermanagers

Welke 3 woorden komen bij je op als je denkt aan: ORGANISATIE X GAAT VOOR GOUD MET TALENTMANAGEMENT.

Deelnemer 1	Deelnemer 2	Deelnemer 3	Deelnemer 4	Deelnemer 5	Deelnemer 6
- Energie - Werkplezier - Flow	- Afwisseling - Geven en nemen - Binden en behouden.	- Identiteit - Groei - Empowerment	- Ontplooiing/groeien - Identiteit - Onderscheiden	- Tevredenheid individu - Kwaliteiten - Tevredenheid werkvloer	- Wilskracht - Werklust - Enthousiasme

Toelichting op gedachtes bij "ORGANISATIE X GAAT VOOR GOUD MET TALENTMANAGEMENT:	Deelnemer 1: Het moment dat je iets doet wat heel erg bij je past dat het bijna geen moeite kost dat vind ik altijd heel mooi als ik aan talent denk. Deelnemer 2: ik vind FLOW echt een supermooi woord, keyword. Deelnemer 5: hopelijk dat iedereen die ook heeft/krijgt. Deelnemer 2: Dat je medewerkers aan je kunt binden als je TM hebt. Je geeft de medewerker ruimte en tijd en je waardeert ze dus input, ze voelen ze ook weer gewaardeerd, dus je hebt zeg maar een soort contract. Ik heb afwisseling: mensen die vinden afwisseling in hun werkzaamheden leuk, dus dat is ook wel wat het biedt. Deelnemer 3: Ruimte voor eigen identiteit, niet alleen voor ieder persoon maar ook voor locatie/team. Kun je heel ver opsplitsen. Groei en empowerment van mensen om daarin ook te ondersteunen, motiveren, sluit ook mooi aan bij de flow. Deelnemer 2: komt dus samenvattend voor een groot deel neer op ontwikkeling en medewerkerstevredenheid.
Huidige cultuur: uitdaging	Deelnemer 4: ben wel benieuwd naar de cultuur/werkomgeving, omdat die best wel hardnekkig is. Deelnemer 5: is een pittige. Deelnemer 4: ik heb nog wel vraagtekens over dat we heel veel kwaliteiten hebben maar we hebben ook een bepaalde cultuur bij ORGANISATIE X wat heel lastig is om die omslag te kunnen maken, ik ben wel op zoek naar: is dat een belemmering voor een eventuele verandering of juist niet, ik heb daar geen antwoord op, maar heb wel mijn vraagtekens bij.
Faciliteren	Deelnemer 1: ik denk zelf juist dat wij als cm'ers die stap moeten gaan zetten, en wat voor cultuur je nu ziet of kenmerken daarvan dat moet je wel meenemen in hoe je het doet, maar ik denk dat het geen reden moet zijn om te wachten of uit te stellen.
	Deelnemer 4: het weerhoudt mij ook niet, maar het is wel een gegeven. Deelnemer 2: Factor waar je rekening mee houdt. Deelnemer 1: zo zie ik het. Deelnemer 4: ja, het weerhoudt mij niet om aan de slag te gaan, maar ik vraag mij wel af in hoeverre het invloed heeft op processen. Deelnemer 2: merk je zelf ook wel, als het over financiën gaat of VVE dat we bij ons toch wel neerleggen okay, zij zeggen dat het zo gaat, dus dan gaan we dat eerst netjes zo doen. Als je bij je zelf na gaat, wil ik dat nog wel zo of heb ik een idee dat het wel sneller kan

	en kan ik dat onderbouwen waardoor ik andere mensen weer kan overtuigen om het toch anders te doen, dat soort mensen heb je wel nodig, net zoals je bij projecten een kartrekker nodig hebt. Deelnemer 1: en die heb je zeker ook op de werkvloer, mensen die dat kunnen dragen en willen dragen. Deelnemer 2: maar het start natuurlijk ook bij ons. Deelnemer 1: ja, zeker. Deelnemer 4: die start hebben we natuurlijk wel al gemaakt met elkaar, Deelnemer 2: ja. Deelnemer 4: op de werkvloer ook zo'n kartrekker hebben, die dan het team ook meekrijgt.
Droomcultuur - Van wat voor soort cultuur droom je bij ORGANISATIE X haar talentmanagement?	Deelnemer 5: meedenkend, meegaand, kritisch. Deelnemer 4: ik denk wat 'deelnemer 2' in het begin als eerste aangaf, die drie dingen, binden boeien en behouden, mooi. Deelnemer 5: ik denk dat dat een hele grote rol speelt in die cultuur Deelnemer 2: ik denk persoonlijk bij je zelf ook, wat voor voorbeeld geef je, als iemand graag iets wil, zeg je dan nee mag niet van regiomanager of nee mag daar en daarom niet, terwijl je ook kan kijken van hey waarom zouden we het wel gaan doen, ga jij mij eens vertellen waarom het wel zou moeten, dus zelf daarin ook een verantwoording, Deelnemer 5: Ik vind het heel mooi als er een open cultuur is, dus dat iedereen met elkaar als daar de wil toe is en de vraag, dat je iemand kunt aanspreken, dat je je vragen ergens neer kunt leggen, open communicatie, inspiratiecultuur ook waar je met elkaar deelt en leert misschien. Deelnemer 3: ja en ook met elkaar meekijkt, en daar zit ook aan vast dat je dingen mag leren en bij leren hoort ook dat niet alles lukt of soms dingen fout gaan, bijstellen, groeicultuur, misschien dat dat omvat waar ik van droom, dat iedereen ongeacht wat voor positie je hebt binnen een org. Je op je eigen manier mag groeien.
Type mensen - Wat zijn de ideale type medewerkers waardoor ORGANISATIE X goud kan gaan pakken met talentmanagement?	Deelnemer 2: Je zult ook wel een mix moeten hebben, mensen die wat meer behouden zijn, nou dat gaat bijv. heel veel geld kosten of dat gaat wel ten nadele van dat, dus je hebt mensen nodig die kritische vragen stellen, maar je hebt ook mensen nodig die denken 'the SKY is the limit' Deelnemer 5: kritisch, welwillend, meegaand, open, Deelnemer 1: gepassioneerd, gewoon voor hun vak, als er mensen zijn die ook echt voor hun vak gaan dan krijg je ze wel mee, soms wat kritisch maar dat is ook goed, echt passie voor hun vak Deelnemer 2: ik denk ook dat daar tijd, oog en oor voor moet zijn, iemand van de TSO die is heel enthousiast, en sommige mensen hebben een bepaalde eigenheid, die doen dingen in hun vrije tijd en als je daar tijd in investeert, worden ze helemaal enthousiast dat je denkt, nou hier kunnen we misschien wat mee doen, en dan versterk je elkaar, Deelnemer 3: en de mensen die zo goed kunnen analyseren, en goed naar een situatie kunnen kijken van hey neem dit mee en dit, die kunnen op dat stukje weer groeien en aandacht hebben, dat je die betreft in zo'n proces. Deelnemer 2: voorwaarde is wel die open cultuur mensen dus wel hun zegje kunnen doen, zonder dat ego's in de weggkomen of uitspraken. Deelnemer 4: Loslaten van oude processen. Deelnemer 5: welwillend zijn. Deelnemer 4: open staan. Deelnemer 3: Als je Talentmanagement gericht op de pm'ers doet dan zijn we als cm een heel groot onderdeel hoe we die cultuur neerzetten dus minder afhankelijk van het CB. 90 procent van de cultuur zit in ons. Deelnemer 2: Maar dat is de andere kant ook op. Ligt bij de pm'ers...
Roel van leiderschap	Deelnemer 1: ik denk dat je als cm je talent in je team managet, dat wij daarin echt een hele belangrijke rol hebben. Wij zijn diegene die de mensen goed kennen, maar ze ook direct op de werkvloer aansturen, enthousiast maken, motiveren. Voor wat dat betreft dat stukje

	zie ik voor ons, naast vb eigen talentmanagement, ook naar andere disciplines, maar zeker onze rol in het team, en het woord, ook mooi dat groei, maar dynamisch denk ik dan ook aan, het is daarmee rekening houdend met de tijd waar we in zitten, moeite om mensen te krijgen, laten we dat ook niet vergeten, maar de mensen die we hebben en als ik kijk naar bijv. een talentpool en de beweging daarin dat is wel echt waar ik enthousiast van word, dat het niet meer zo statisch is. Deelnemer 5: en het ene team is het andere team niet, bij het ene team veel soepeler en makkelijker en bij de ander loop je tegen allemaal dingen aan en dan denk je waar ligt dat nou aan waarom het niet van de grond komt of dat je ze niet meekrijgt. Verschilt per team/locatie
Rollen/verantwoordelijkheden Wat is de ideale situatie van de verdeling van alle rollen?	Deelnemer 3: de ontwikkeling ligt ook zeker bij PZ, Deelnemer 4: Bij functioneringsgesprekken, daar de rol van clustermanager. Deelnemer 3: wie het ook schrijven, verantwoordelijk beleid erom is PZ, tot stand te brengen dan heb je wel van verschillende lagen wat nodig, en de uitvoering of de bewaking van het proces dat ligt bij cm Deelnemer 5: vraaggestuurd. Deelnemer 3: TM werkt alleen als de medewerker ook iets vanuit zichzelf doet, dus tuurlijk kijken wij en gaan we in gesprek met iemand, maar het is ook een stukje vraaggestuurd, ook de medewerker heeft daar een verantwoordelijke rol/eigenaarschap in te nemen. Deelnemer 2: en ook vanaf het begin af aan meenemen dus niet dat PZ iets schrijft en dat de 2 mensen die bij het aandachtsgebied zitten, ja wij vinden het goed en dat het dan er komt, maar meer van onderaf is ideaal. Deelnemer 3: Ja, en dit moet ook wel echt op een hele dag, gewoon. Deelnemer 2: een inspiratiesessie Deelnemer 3: Ja een talentendag, waarmee je de medewerkers laat proeven wat het inhoudt, wij hebben het ook wel met elkaar erover gehad dat ze misschien een keer kunnen kijken ergens bij een andere organisatie waar het al heel erg wordt ingezet dat je kunt zien wat het oplevert en hoe het dan gaat, met gelijkgestemde, niet van dat is alleen bedacht door PZ. Deelnemer 5: en daarnaast de waardering wordt uitgesproken door meet & greets, waardering werkgroep, dat ze een belangrijke basis zijn, daar waar het geld wordt verdiend etc, maar ik denk dat medewerkers het meer ook willen voelen, en niet alleen willen aanhoren en tuurlijk komt daar ook een stukje gevoel bij kijken, maar uiteindelijk kunnen medewerkers dat meer voelen en daar kan ook veel meer actie in worden ondernomen in waardering van. Deelnemer 3: houd medewerkers erbij betrokken, vanuit de werkvloer. Betrokkenheid binnen de clusters wel heel erg, en dat wil je ORGANISATIE X als org. Breed krijgen en om daar de verbinding te zoeken, kun je dit TM o.a. voor inzetten om dit weer te vergroten,
Faciliteren	Deelnemer 1: Ik zou ook wel graag van de mensen van wie ik denk dat ze bepaalde dingen wel zouden kunnen of een bepaald beginnetje hebben gemaakt, zou ik wel willen bieden om dat uit te bouwen, zodat je ook kan zeggen hier, ik heb t idee, ik heb je dit zien doen, denk dat het goed bij je past, maar dat ik er ook wat tegenover kan stellen, van ik kan je een workshop aanbieden dat je het op locaties kan doen, Deelnemer 3: persoonlijk deskundigheidsptje, dus niet alleen wat organisatiebreed wordt ingezet, van hey dit moet, maar ook bepaald bedrag of het nou voor 3 jaar is en iemand maakt het in 1 jaar op, maar dat iemand met de clustermanager kijkt wat is mogelijk.
Keuzes uit (diverse gegeven) voorbeelden TM-activiteiten	Deelnemer 5: daarom zijn die functioneringsgesprekken zo belangrijk. Deelnemer 1: Ik word van allemaal wel enthousiast, het woord talent al, maar nu even kijken... ik denk dat het meest/snelst resultaat... Deelnemer 5: Pm'er als reiziger, ik denk dat we daar heel veel uit kunnen halen, begroting, mooi kostenbesparingsplaatje. Ik denk dat het talent mooi benut kan worden, en mensen staan denk ik wel staan te springen.

	Deelnemer 2: misschien hebben we allemaal wel een danstalent, loop je ook het risico dat iemand van jouw vestiging denkt dat had ik ook willen doen, hoeveel dansende reizigers heb je dan? Talentenpool: ik heb een danser op mijn menu, willen jullie misschien mijn danser? Soort kwartet hebt Deelnemer 1: talentpool is ook mijn nummer 1. Deelnemer 5: Naar mijn idee, taakdifferentiatie mooi om op korte termijn deels te realiseren. Deelnemer 4: zo'n talententest lijkt mij wel eens fijn ook als medewerker, je daar als individu in te verdiepen Deelnemer 3: Ik denk dat het ook heel fijn is als jij als CM'er, die tool kan aanbieden, om op zoek te gaan, sommige pm'er kunnen heel duidelijk vertellen, en kom je in een gesprek erachter waar het talent ligt, maar bij sommige ook niet, maar ook de stille mensen de kans geven Deelnemer 4: mijn zelfroosteraar bijv. die zag ik altijd een beetje stilletjes zich ermee bezighouden... totdat je iemand ook echt het vertrouwen geeft, zie je dat diegene enorm groeit, stille krachten wat meer tot hun recht kunnen komen. Deelnemer 3: Niks staat op zich elf. Dus als je gaat werken met een talentpool maar om daar te komen, heb je sowieso talentengesprekken nodig, je zou daarvoor als tool zo'n talenttest kunnen aanbieden. Deelnemer 5: het staat allemaal wel met elkaar in verbinding. Deelnemer 2: Veel aspecten vallen in het functioneringsgesprek en als je in het functioneringsgesprek er dan niet uitkomt dan kan je zo'n test doen, ja ik vind wel zoveel dingen doen... Deelnemer 5: talenttest is ook mooi om breed uit te zetten binnen alle medewerkers.. Deelnemer 3: Schept ook verwachtingen misschien Deelnemer 4: Wat mij ook fijn lijkt om op andere locatie te kijken, sfeer te proeven, heel vernieuwend Deelnemer 1: persoonlijke ontwikkel gesprek dus belangrijkste startpunt? Deelnemer 3: mensen gezien en gehoord voelen. Deelnemer 5: persoonlijk ontwikkelgesprek waar je naar mijn idee mee start. Deelnemer 4: het woord 'functioneringsgesprek' mag er uit Deelnemer 1: Ja precies en die vervangen door persoonlijk ontwikkelgesprek. Deelnemer 5: wordt misschien ook positiever tegen aangekeken.
Top 3 tm-activiteiten (met elkaar) - Van welke TM-activiteiten word jij enthousiast? Maak een top 3 met elkaar. Een inspiratiesessie of een talentendag zijn volgens de medewerkers activiteiten waarin medewerkers kunnen worden meegenomen vanaf het begin. Deelnemer 3 geeft hierbij aan: je hebt een dag of iets nodig om vanuit te kunnen gaan, zodat de medewerkers voelt, waar ruimte en actie ligt. Deelnemer 3: Ja een talentendag, waarmee je de medewerkers laat proeven wat het inhoudt. Deelnemer 3 geeft aan: wij hebben het ook wel met elkaar erover gehad dat ze misschien een keer kunnen kijken ergens bij een andere organisatie waar het al heel erg wordt ingezet dat je kunt zien wat het oplevert en hoe het dan gaat, met gelijkgestemde, niet van dat is alleen bedacht door PZ.	1. Persoonlijk ontwikkelgesprek > must have 2. Should have > talentgerichtcoachen. > opleiding nodig 3. Talentenpool... Deelnemer 2: wij moeten een training krijgen zodat we talentgericht kunnen coachen. Deelnemer 1: ja precies Deelnemer 2: of dat we in ieder geval wel allemaal een soort uniforme aanpak hebben Deelnemer 3: We hebben tools nodig een basis waarvan uit we kunnen handelen. Want wanneer je zo'n ontwikkelgesprek aangaat en je kunt niet aangeven goh ik merk dat je behoefte ligt om op zoek te gaan naar je talenten en daar wil ik graag een talenttest voor inzetten, als je niet weet dat dat mogelijk is, zeg maar, dan kom je in zo'n gesprek ook niet meteen ergens, we hebben niet allemaal de tijd om 3 gesprekken te voeren. Dus persoonlijk ontwikkelgesprek, moet ook los van een inventarisatie, mooi is als je direct daaraan ook acties/vervolg aan kunt hangen Deelnemer 2: en daarbij denk ik nog, wij zitten nu heel faciliterend te denken, wij faciliteren een gesprek/test/tools... terwijl ik denk dit is voor de medewerkers en ook door de medewerkers. Moet worden gedragen. Deelnemer 3: daarom ook dat startpunt, je hebt een dag of iets nodig om vanuit te kunnen gaan, zodat de medewerkers voelt, waar ruimte en actie ligt, als ze aan het werk zijn en tot een gesprek komen en denken dit is iets daarvoor moet ik dus... naar de talentenpool of moet ik hiernaartoe.

	Deelnemer 4: het vervolg moet duidelijk zijn. Deelnemer 5: het is ook zonde om niet te beginnen met ontwikkelgesprekken, gaan we doorpakken hoe het was en willen: starten met iets terwijl de hele basis nog niet gelegd is? Maar het is ook zoiets om het ontwikkelgesprek te laten liggen tot... Deelnemer 2: Randvoorwaarden hetzelfde voor iedereen, gelijkheid organisatiebreed, niet 1ne cluster meer of minder. Deelnemer 1: eens, anders krijg je scheve gezichten.
Stelling 1: Het ideale talentmanagement bij ORGANISATIE X ontstaat als alle pm'ers een functioneringsgesprek/1 op 1 gesprek hebben gehad met de CM'er De deelnemers geven aan dat het samen hangt met, niet het enige wat zorgt voor talentmanagement. Deelnemer 2: kan ook zonder ontstaan. Talentmanagement als onderdeel van een ontwikkelgesprek, is gewenst voor deelnemer 2. De overige deelnemers benoemen dat een persoonlijk ontwikkelgesprek met ontwikkeldoelen gewenst is. Drijfveren en passies moet volgens de deelnemers naar gekeken worden en niet naar bewezen competenties. In de gewenste situatie zouden volgens de deelnemers alle pm'ers de kans moeten krijgen om hun talenten te kunnen ontdekken.	Iedereen: Nee niet mee eens. Deelnemer 2: kan ook zonder ontstaan Deelnemer 5: het moet niet daarvan afhangen. Deelnemer 3: je kunt het proces waarborgen, maar je zult ook gedurende het jaar door moeten gaan. Deelnemer 5: project zelfroosteren, je pikt ze er zelf ook wel uit, ook ter sprake in werkbegeleidingen, ook die zijn daarvoor of ze bieden zichzelf aan. Deelnemer 2: en het ontstaat ook op de vloer, niet per se tijdens de 1 op 1 gesprek Deelnemer 1: ontstaat niet door hoe het fg gesprek nu is ingericht, door het invullen van 5 waardes Deelnemer 3: daar moet je dus los van kijken, we zeggen net we willen dus een persoonlijk ontwikkelgesprek hebben, Deelnemer 2: nu is fg meer een toets moment. Deelnemer 3: en je wilt uiteindelijk een ontwikkelgesprek waar ook ontwikkeldoelen uitkomen, zelfde als bij fg, alleen is de weg ernaar toe anders. Deelnemer 2: TM als onderdeel van het ontwikkelgesprek Deelnemer 3: Jaarlijks moment. (Deelnemer 5: vinden de medewerkers zelf ook) kunnen bieden... niet het enige wat zorgt voor TM. Deelnemer 5: het hangt samen met. Deelnemer 1: als je alleen dat hebt, gaat het niet lukken.
Stelling 2: Er moet gekeken worden naar <u>bewezen</u> competenties in plaats van de drijfveren en passies	Deelnemer 1: nee juist niet... Deelnemer 3: Andere twee gaan vooraf. Deelnemer 1: daar ligt ook de groeikans.
Stelling 3: Het is gewenst dat bij <u>alle</u> pm'ers de talenten worden ontdekt	Deelnemer 3: ze dienen in ieder geval allemaal de kans te krijgen om hun talenten te ontdekken. Deelnemer 1: het moet ze allemaal aangeboden worden. Deelnemer 5: en ze moeten er ook open voor staan
Ik ben TROTS op ORGANISATIE X haar talentmanagement zodra ik heb dit zie bij ORGANISATIE X: dit zie bij mijn pm'ers: en IK daardoor dit KAN: Faciliteiten Cultuur	Deelnemer 1: Ik ben TROTS op ORGANISATIE X haar talentmanagement zodra ik 1 duidige visie als startpunt en voorwaarden tijd en geld heb dit zie bij ORGANISATIE X: dynamische cultuur, ruimte voor talenten/delen inspiratie dit zie bij mijn pm'ers: werkplezier en flow en IK daardoor dit KAN: pm'ers talentgericht coachen Deelnemer 2: Ik ben TROTS op ORGANISATIE X haar talentmanagement zodra ik zie/merk/beleef dat er ruimte is voor groei, leerprocessen

Persoonlijke factoren Leiderschap	dit zie bij ORGANISATIE X: passie, durf en lef, denken in kansen. dit zie bij mijn pm'ers: passie durf en lef en IK daardoor dit KAN: ieder persoonlijk een stukje groei te geven, creëren van empowerment, flow Deelnemer 3: Ik ben TROTS op ORGANISATIE X haar talentmanagement zodra ik Bevredigende randvoorwaarden heb dit zie bij ORGANISATIE X: vanaf het begin pm'ers betrokken dit zie bij mijn pm'ers: enthousiasme En IK daardoor dit KAN: trots glimmen Deelnemer 4: Ik ben TROTS op ORGANISATIE X haar talentmanagement zodra ik Medewerkers meer uit hun normale werkzaamheden halen, zich meer met Organisatie X als geheel identificeren. dit zie bij mijn pm'ers: minder in de klacht meer eigen initiatief, denken in mogelijkheden en IK daardoor dit KAN: medewerkers in zichzelf laten geloven Deelnemer 5: Ik ben TROTS op ORGANISATIE X haar talentmanagement zodra ik Meer tevreden medewerkers duidelijke kaders heb dit zie bij ORGANISATIE X: samen dit zie bij mijn pm'ers: tevredenheid en IK daardoor dit KAN: creativiteit meer naar voren kan laten komen Deelnemer 6: Ik ben trots op Organisatie X haar talentmanagement zodra ik; Openheid en nieuwsgierigheid ervaar in alle lagen van het bedrijf. Dit zie ik bij mijn pm'ers: Energie en bevlogenheid op ieders niveau En ik daardoor dit kan: Ruimte maken voor eigen creativiteit
---	--

4.6 Resultaten interview Manager Personeelzaken

Resultaat TM	Ik hoop dat het verbindend werkt in teams en collega's onderling. Ik hoop dat het talentmanagement zelforganiserende teams versterkt, helpt om taakdifferentiatie op te pakken, echt een onderdeel van zelforganiserende teams. Weten welk talent je in huis hebt, talentgesprekken en daarop mogelijk ontwikkelgesprekken, talentpool, maar ook weer als onderdeel van de zelforganiserende teams. Het borgen ervan en daarmee ook echt voelen in het dna van ORGANISATIE X, om te zorgen dat het niet zomaar een losse flodder is, het is iets heel basaal. Enorm op de mens gericht, hoe mooi is het als jij als medewerker weet je mag jezelf zijn en het gaat ook om mij. Dat is toch iets wat je heel graag wil als werkgever.
Resultaat meten van TM	Lijkt mij goed dat er prestatie indicatoren aan gekoppeld worden: talenten vanuit hobby's, zomer 2020 gaan we draaien met talentenplein dat kan er 1 zijn. Activiteiten vanuit talenten van medewerkers ORGANISATIE X breed in gaan zetten, reizigers idee van Haarlem. Prestatieindicatoren vooral gebaseerd op toetsing van werkplezier en klanttevredenheid.
Ideale cultuur	Open aanspreekcultuur, openlijk met iemand dingen oppakken, en neerleggen bij diegene bij wie het hoort, verwachten we nu natuurlijk ook Cultuur waar mensen zichzelf kunnen zijn, mensen de organisatiewaarden ook echt voelen en daarvoor willen gaan, ideaal plaatje.
Gewenste activiteiten	Talentgesprekken en talenttest om mensen bewust te maken van welk talent heb ik en talentgerichtcoachen: leiderschap Allemaal hebben ze hun functie. Aantal vormen een rode draad. Iets wat we al heel lang willen, pm'ers als reizigers, iets waar je ouders blij mee maakt en de kinderen. Talentenpool lijkt mij ook mooi. Binnen de teams een duidelijke inventarisatie hebben van ieders talenten. Een deel hiervan zal een plek kunnen krijgen in een talentenpool en sommige andere ook niet, ik kan me ook voorstellen dat je een talent hebt dat niet past in talentpool, maar wel binnen het dagelijks werken met de groep. Inventarisatie daarvan, dat je zegt iedereen benoemt in ieder geval 1 talent. Zo zou ik het doorzetten, iedere keer een doelstelling met elkaar, dat verbindt ook met elkaar om ergens te komen.
Faciliteiten	Wil je starten dan moet er als basis sowieso vertrouwen zijn, elkaar kennen en persoonlijke aandacht. Daarmee kan je stappen maken in het groeien, leren en ontwikkelen. Zo zou ik het zien.
Verantwoordelijkheden – ideale leiderschap	Daadkracht. Dat Tm ook als stip aan de horizon staat en dat daarnaar gehandeld wordt. Ik denk dat coaching en situationeel

	leidinggeven van belang is. Vooral daadkracht en consequent zijn.
Verantwoordelijkheden – PZ	We zullen een aantal beleidstukken en trajecten gaan moeten aanpassen hierop. Het begint eigenlijk al bij je werving en selectie, sterker nog als er een vacature ontstaat, moet je daar al nadenken als je kijkt naar welk soort talent/karaktereigenschappen hebben we nodig. Dat wordt nu onvoldoende gedaan. Het moet als een rode draad worden doorgetrokken. Mooi voorbeeld ‘traject functioneringgesprekken’ al de titel vind ik niet heel gelukkig. Staat in ieder geval op de planning om eind dit jaar mee te starten en dat zal dan ook vanuit het licht van TM worden gedaan. Dus veel meer als een ontwikkelgesprek of hoe je het ook noemt, misschien dat we de term functioneren eraf gaan halen, juist om medewerkers het vertrouwen te geven, functioneren is altijd iets met een score, op het moment dat je tm in gaat zetten, hebben we het over andere dingen met elkaar,
Verantwoordelijkheden – persoonlijke factoren	Voornamelijk ook het eigen initiatief en pak je daar je eigen verantwoordelijkheid in. Ideale eigenschappen medewerkers: Proactief, initiatief, zelfstandig, verantwoordelijkheid.

Bijlage 5 Procedure gebruik talentenpool

Wil jij je talent met ons delen? Klik dan op **Ik wil me aanmelden**

Heb je vragen over de Talentenpool, neem dan contact op met iemand van de projectgroep Talentenpool:

Aanmelden talent Medewerker

Geef bij onderwerp jouw talent aan en geef een toelichting

Wervingstekst

Onderwerp

Toelichting

Bijlagen

Medewerker

Ik ben te bereiken op

Telefoonnr.



E-mail



Mijn talent

Thema

Voor wie?

Welke leeftijd?

Ik heb een cursus of opleiding gevolgd

Welke cursus?

Welke cursus?

Ik doe al iets met mijn talent op het werk

Geef voorbeelden

Ik doe al iets met mijn talent in mijn vrije tijd

Geef voorbeelden

Beschikbaar op

Maandag

Dinsdag

Woensdag

Donderdag

Vrijdag

In overleg

Kosten en tijd

Maak je kosten?

Hoeveel en waarvoor?

Uren voorbereiding

Uren activiteit

Opmerkingen?

Nog opmerkingen?

Procedure gebruik talentenpool

Heb jij een talent?

Medewerkers met een talent kunnen zich doorlopend opgeven bij de talentenpool via InSite onder het tabblad “talentenpool” en vervolgens “aanmelden talent”. Je krijgt een uitgebreide vragenlijst die je invult. Nadat je de vragen hebt ingevuld, klik je op ‘Aanmaken’. Deze komt bij de projectgroep terecht en zij doen een tekstuele check, op inhoud en spelling. Indien nodig ontvang je hierna nog eenmaal de tekst retour en zodra deze akkoord is bevonden door jou, wordt de tekst in InSite geplaatst onder het juiste thema. Eventueel kunnen foto’s of bijlages worden toegevoegd.

Zoek jij een talent?

Willen jullie op de locatie/groep/afdeling met een bepaald thema aan de slag voor de kinderen/ Pm-ers/collega’s/ouders? Dan kun je via de Talentenpool in InSite bekijken wie we in huis hebben om samen met jullie hiermee aan de slag te gaan. Hoe gaat dat in zijn werk?

1. Ga naar het tabblad “talentenpool”.
2. Onder ‘Direct naar’ vind je ‘Overzicht van de talenten. Klik hierop en de lijst van de talenten krijg je te zien. Je kunt op elk talent klikken om meer te weten te komen over wat hij/zij te bieden heeft, voor welke doelgroep dit bedoeld is en hoeveel tijd en kosten ermee gemoeid zijn. Indien een talent al eerder is ingezet via de talentenpool kan er mogelijk ook een review zichtbaar zijn. Ook kunnen er foto’s of andere voorbeelden zijn toegevoegd ter verduidelijking.
3. Nadat jullie een keuze hebben gemaakt voor een specifiek talent, klik je op Aanvraagformulier talent.
4. Vervolgens kom je in een aanvraagformulier dat je zo volledig mogelijk invult. Hierna klik je op “aanmaken”.
5. Het aanvraagformulier komt nu bij het talent terecht en bij de projectgroep talentmanagement.
6. “Het talent” neemt contact op met de aanvrager, spreekt alle wensen door en overlegt daarna met zijn/haar leidinggevende over de daadwerkelijke inzet.
7. Indien mogelijk/noodzakelijk hebben leidinggevende of admin.medewerker van “het talent” en de aanvrager eveneens contact met elkaar om e.e.a. rooster technisch af te stemmen.
8. Zodra bekend is wanneer en binnen wel tijdsbestek “het talent” wordt ingezet, kan de administratief medewerker op locatie de roosterwijziging toepassen in het systeem. Er is een “diensturensoort”

aangemaakt door * genaamd “talentenpool” en hierdoor is exact te zien wie, wanneer, waar wordt ingezet.

9. De administratief medewerker zet “het talent” op de juiste kostenplaats in het systeem en hangt daar de DUS aan (diensturensoort).
10. Indien “het talent” op de eigen locatie vervangen moet worden kunnen de LG/MKC/administratief medewerkers op locatie bekijken of deze vervanging op/door de eigen locatie kan worden ingevuld of niet. Indien dat niet het geval is kan de Flexpool worden ingeschakeld.
11. De projectgroep krijgt eveneens het aanvraagformulier, om op een later moment een review op te vragen bij de aanvrager en om op de hoogte te blijven van het aantal aanvragen voor de talentenpool.
12. De reviews zullen (na check tekst door projectgroep en akkoord talent) bij de informatie van het talent gevoegd worden. Ook bij deze reviews kunnen foto's en dergelijke geplaatst worden

Bijlage 6: Loonkosten betrokkenen implementatie

Bij het berekenen van het uurloon kan er van de volgende relevante salarissen gebruik worden gemaakt. Het salaris is bepaald op basis van een 36-urige werkweek en conform cao Kinderopvang 2018-2019

Functie	Aantal	Schaal	Salaris (per maand)	Uurloon*
Pedagogisch medewerker	153	Schaal 6	€2276	€14,58
Clustermanager	6	Schaal 9	€3088	€19,79
Regiomanager	2	Schaal 11	€3848	€24,67
Manager PZ	1	Schaal 10	€3407	€21,84
Manager pedagogiek		Schaal 10	€3407	
Directeur-Bestuurder	1	N.v.t.	€6666	€42,73

*Gemiddeld salaris per schaal.

Tabel 8.1- Overzicht salarissen per functie