

Talentmanagement als remedie tegen dreigende personeelstekorten

Ben Rogmans en Nadina Bricic, MSc.

Over de auteurs



Ben Rogmans is partner bij arbeidsmarktonderzoeker Intelligence Group en directeur van Arbeidsmarktkansen.nl.



Nadina Bricic, MSc. is arbeidsmarktanalist bij Intelligence Group.



Samenvatting

De snel groeiende aandacht voor talentmanagement hangt samen met de tekorten op de arbeidsmarkt. Waar tien jaar geleden employability vooral ging over het weerbaar maken van medewerkers op de externe arbeidsmarkt met het oog op banenreductie, en vijf jaar geleden duurzame inzetbaarheid gericht was op uitstroom naar extern en doorstroom intern, is talentmanagement vooral bedoeld om bestaande medewerkers te behouden en te ontwikkelen.

Op basis van de data uit het Werkonderzoek 2022 heeft Intelligence Group analyses gemaakt over de mogelijke relaties tussen aandacht voor talentmanagement, leiderschap en eNPS-scores. Daaruit komen significante verbanden naar voren tussen de aandacht binnen organisaties voor talentmanagement en ontwikkeling van de werknemers enerzijds, en de waardering die medewerkers voor hun werk en hun leidinggevendenden hebben.

Goede scores op talentmanagement leiden tot hogere eNPS-scores (de mate waarin mensen hun werkgever bij familie en vrienden aanbevelen). Hetzelfde geldt voor de waardering die medewerkers hebben voor hun direct leidinggevende. De conclusie is dat organisaties die aandacht hebben voor talentmanagement ook hogere scores op inspirerend leiderschap en ontwikkeling van de medewerkers, en er dus aanzienlijk veel beter voor staan dan organisaties die dat (nog) niet hebben. Bekend is dat werkgevers met een hoge eNPS-score minder problemen hebben bij het werven van (schaars) personeel. En dat aandacht voor talentmanagement en ontwikkeling meer kansen biedt voor interne doorstroom van medewerkers uit overbodig geworden functieprofielen naar schaarsere profielen. Ook dat biedt kansen op een schaarse arbeidsmarkt.

Werkonderzoek

De resultaten in deze notitie komen uit het [Werkonderzoek](#), het periodieke onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met Venster voor Medewerkers (ICTU) en CBS, naar de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. De analyses voor deze notitie zijn in samenwerking met Venster voor Medewerkers tot stand gekomen.



Inleiding

De positie van organisaties in de publieke sector op de arbeidsmarkt is van cruciaal belang voor de manier waarop ze in de nabije toekomst hun taken kunnen uitvoeren. Met onvoldoende gekwalificeerd personeel, druk op de budgetten, toenemende nadruk op automatisering en informatisering en een groeiend taken- en eisenpakket wordt het binnen de publieke sector vooral voor de uitvoeringsorganisaties moeilijk om de kwaliteit van hun dienstverlening op peil te houden. De huidige tekorten op de arbeidsmarkt maken het niet makkelijker. In 2022 waren zes op de tien vacatures moeilijk vervulbaar (UWV, Werkgeversonderzoek, 2023), op een totaal van ca. 4,8 miljoen unieke vacatures in 2022 (JobDigger, 2023).

Uit onderzoek van Intelligence Group (Staat van de Uitvoering, 2022) blijkt dat organisaties in de publieke sector vooral kampen met personeelstekorten in schaarse profielen, zoals ICT'ers en data-analisten: de functies die essentieel zijn om het werk in de toekomst efficiënter te kunnen uitvoeren. Tegelijkertijd wordt het moeilijker om medewerkers in de meer traditionele profielen (administratief medewerkers) te werven en te behouden, waarmee ook de huidige uitvoering onder druk staat. Hierbij moet worden aangetekend dat de problemen in de publieke sector als geheel (met alle onderlinge verschillen) ongeveer even groot zijn als die in de profitsector. Wat uiteraard geen argument kan zijn om het er maar bij te laten zitten.

Uit recent onderzoek van PWC (PWC, 2023) blijkt dat de productiviteit van uitvoeringsorganisaties in de periode 2015 – 2021 met 3% is toegenomen en het aantal medewerkers met 12%. Per medewerker gerekend dus een daling van de productiviteit van 9%. Als uitvoeringsorganisaties van de overheid hun productiviteit op peil hadden kunnen houden, had dit volgens PWC tienduizenden banen kunnen vrijspelen en daarmee een deel van de personeelstekorten in de publieke sectoren kunnen opvangen.

Tussen uitvoeringsorganisaties onderling zijn er volgens PWC grote verschillen. De data-analyses tonen dat uitvoeringsinstanties die hun IT-systemen op orde hebben – en houden – een gemiddeld hogere productiviteit hebben, tot wel 38 procent hogere output.

Een hoge mate van externe inhuur blijkt negatief uit te pakken voor de productiviteit. PWC concludeert dat het behouden van medewerkers en het borgen van kennis in de organisatie cruciaal is.

Het belang van het behouden en ontwikkelen van medewerkers wordt onderstreept door UWV-onderzoek (2023), waaruit blijkt dat de krapte op de arbeidsmarkt werknemers stimuleert om actief op zoek te gaan naar ander werk. Nader onderzoek door Intelligence Group (2023) toont aan dat vier op de tien werkende of werkloze Nederlanders het afgelopen kwartaal minimaal een keer zijn benaderd om van baan te veranderen, of om te komen solliciteren. Ze krijgen bovendien vaker een vast contract aangeboden (45 tot 50%) dan bijvoorbeeld in 2017 (30%).

Een belangrijk deel van het tekort aan personeel bij allerlei organisaties en werkgevers wordt dus niet zozeer veroorzaakt door gebrekkige recruiting, maar door het vertrek van waardevolle medewerkers. Talentmanagement is daarvoor een van de oplossingen. Internationaal gezien doet Nederland het op dat punt goed, maar er is wel sprake van 'overbenutting' van sommige groepen werknemers (en dat leidt tot stress en hoge werkdruk) en 'onderbenutting' van andere groepen, zoals vrouwen, minderheden en ouderen (en daar liggen kansen) (Thunissen 2017, 2018).

Ook de SER heeft onlangs een lans gebroken voor beter talentmanagement. In het rapport Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie (SER, maart 2023) schrijft de raad: ‘Sociale innovatie is het vernieuwen van de arbeidsorganisatie. Het is het creëren van een werkomgeving waarin werknemers hun kwaliteiten en hun talenten kunnen ontwikkelen. Hierdoor kunnen medewerkers plezierig werken, en het verbetert ook de bedrijfsprestaties. Samen met technologische innovatie vergroot dat de arbeidsproductiviteit van de onderneming én van de nationale economie.’

Uit eerder onderzoek van Intelligence Group (2019) bleek dat in de publieke sector nog veel te winnen valt met de ontwikkeling van de medewerkers.

Hoewel in de beleidsplannen voor de Strategische Personeelsplanning zaken als employability, ontwikkeling en talentmanagement op papier vaak goed lijken geregeld, blijft de uitvoering daarvan in de praktijk meestal achter. In 2017 bleek al (uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties¹) dat medewerkers van wie de taken en dus ook de functie langzaam verdwijnen in meerderheid geen (bij)scholing volgde en in loopbaangesprekken geen afspraken maakte over toekomstige ontwikkeling. Uit analyses van de data uit het Werkonderzoek 2019 kwam hetzelfde beeld naar voren: ‘De ontwikkeling van mensen, opleidingen en de toekomst van de functie worden vaak niet besproken in de loopbaangesprekken, en als ze worden besproken, worden er vaak geen afspraken gemaakt.’

Een andere conclusie op basis van het Werkonderzoek was in 2019 dat mensen van wie de functie door automatisering onder druk staat zich onvoldoende oriënteren op de externe markt, minder vaak zelfs dan mensen met zeer goede kansen op de arbeidsmarkt. Uit dezelfde analyse bleek dat medewerkers met goede kansen op de arbeidsmarkt veel vaker zelf ontslag hebben genomen dan de mensen met slechte kansen. En dat de groep met goede kansen vaker van werkgever en functie verandert. Omdat het bij die groep meestal om functies gaat die voor de toekomst van de organisatie strategisch belangrijk zijn, zal hun grotere focus op externe mobiliteit leiden tot vacatures die door de schaarste op de arbeidsmarkt in die beroepen moeilijk te vervullen zijn.

Dat was de conclusie in 2019: na een periode met wat minder arbeidsactiviteit in verband met COVID-19 zien we dat het aantal mutaties op de arbeidsmarkt sinds 2022 sterk toeneemt. Het belang van het behouden en ontwikkelen van medewerkers wordt hiermee extra onderstreept. Talentmanagement is daarvoor de aangewezen strategie.

1 De voorloper van het huidige Werkonderzoek.



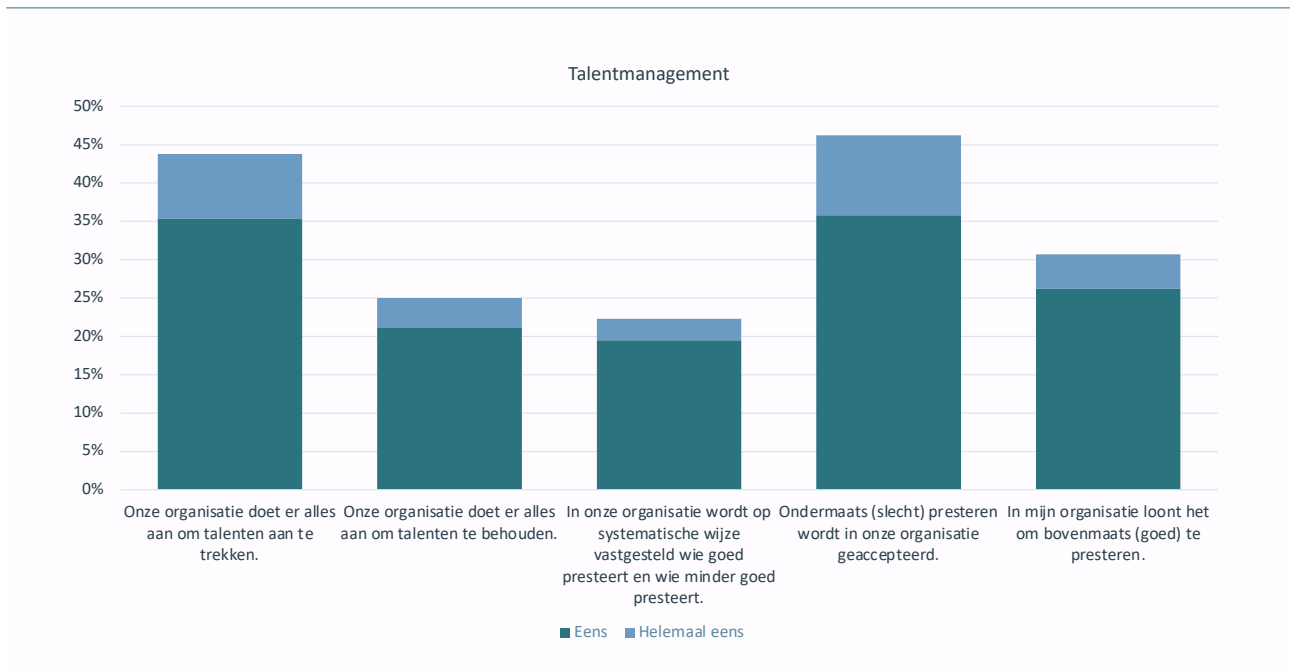
Talentmanagement in de praktijk: bevindingen uit het Werkonderzoek 2022

Uit analyses van de data uit het Werkonderzoek 2022 komen enkele significante verbanden naar voren tussen de aandacht binnen organisaties voor talentmanagement en ontwikkeling van de werknemers enerzijds, en de waardering die medewerkers voor hun werk en hun leidinggevenden hebben. En ook het omgekeerde is het geval: waar minder aandacht is voor talentmanagement zijn medewerkers minder tevreden over hun werk, hun werkgever en hun direct leidinggevenden.

In het Werkonderzoek 2022 is de mate van aandacht voor talentmanagement gedefinieerd aan de hand van de scores op vijf vragen (zie voor de antwoordverdeling ook Figuur 1):

- Onze organisatie doet er alles aan om talenten aan te trekken.
- Onze organisatie doet er alles aan om talenten te behouden.
- In onze organisatie wordt op systematische wijze vastgesteld wie goed presteert en wie minder goed presteert.
- Ondermaats (slecht) presteren wordt in onze organisatie geaccepteerd.
- In mijn organisatie loont het om bovenmaats (goed) te presteren.

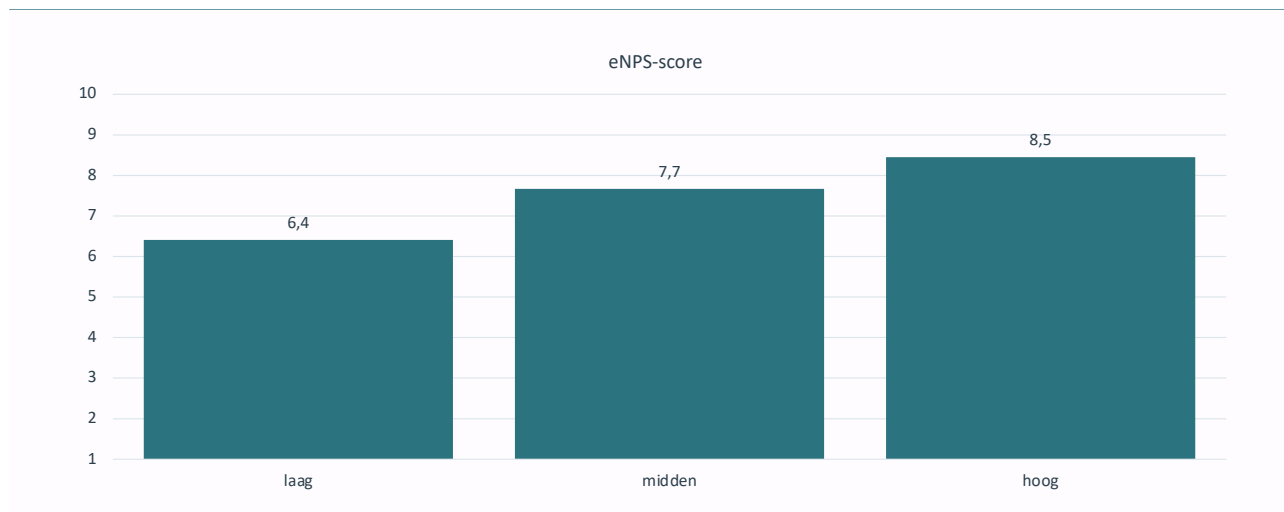
Figuur 1: de percentages eens/helemaal eens op de vijf aspecten van talentmanagement



We hebben de scores op deze vijf vragen vervolgens gekoppeld aan de scores op eNPS (In welke mate medewerkers de werkgever aanraden bij familie en vrienden), de scores die ze hun leidinggevende geven en de scores voor de aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers binnen hun organisatie.

De gezamenlijke scores op de vijf aspecten van talentmanagement hangen voor een fors deel (24%) samen met de zogeheten employer Net Promotor Score (eNPS). Medewerkers die hun organisatie een hoge score geven op talentmanagement geven ook hoge scores op eNPS. En lage scores op talentmanagement leiden tot lagere scores op eNPS (zie Figuur 2).

Figuur 2: scores op talentmanagement op een schaal van 1-5 verdeeld in drie groepen ingedeeld naar eNPS-score¹.



Uiteraard zijn er andere factoren die de eNPS-score mede bepalen: salaris, werksfeer, maatschappelijk belang van het werk, uitdaging van het werk etc.. Maar de mate waarin de eNPS-score wordt bepaald door de aandacht voor talentmanagement geeft aan dat dat voor de medewerkers een uiterst belangrijk aspect is. Opmerkelijk is verder dat we niet of nauwelijks verschillen vinden op leeftijd of geslacht: de waardering voor talentmanagement is dus geen bijzondere voorkeur van bv. de groep jongere vrouwen.

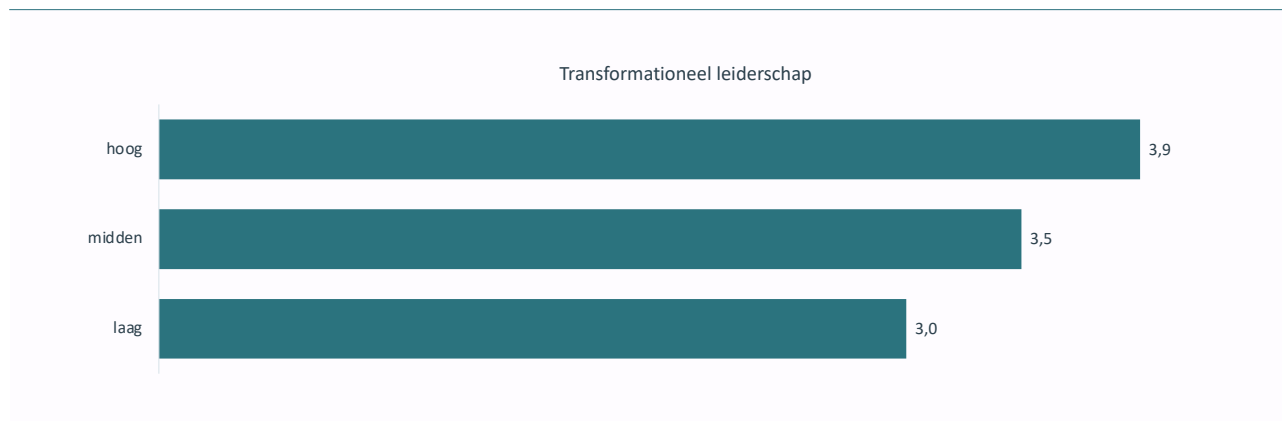
We hebben dezelfde analyse gemaakt voor de relatie tussen de scores op de vijf bovenstaande elementen van talentmanagement en de waardering die medewerkers hebben voor hun direct leidinggevende. En ook daar zien we een sterk significant verband.

Medewerkers is gevraagd om hun direct leidinggevende te beoordelen op de volgende aspecten:

- Zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers
- Geeft leiding door het goede voorbeeld te geven
- Houdt rekening met mijn persoonlijke wensen
- Wil altijd het maximaal haalbare
- Inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen
- Daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken.

¹ Horizontale as: gemiddelde score laag (0-2,4), midden (2,5-3,4), hoog (3,5-5) op talentmanagement. Verticale as: gemiddelde score op eNPS, des te hoger de score op talentmanagement, des te hoger de gemiddelde score op eNPS (0 tot en met 10: waarbij 0 de laagste score is en 10 de hoogste score).

Figuur 3: scores op talentmanagement op een schaal van 1-5 verdeeld in drie groepen naar gemiddelde score transformationeel leiderschap¹.



Uit de analyses blijkt dat er een significant verband is (ook hier voor 24%) tussen de scores op talentmanagement en leiderschap. Leidinggevend die veel aandacht hebben voor talentmanagement scoren hoger dan anderen. En ook hier is het omgekeerde het geval: leidinggevend met minder interesse voor talentmanagement worden beduidend lager gewaardeerd (Figuur 3).

De relatie tussen talentmanagement en waardering voor de werkgever is in het Werkonderzoek nog niet eerder gemeten, maar op basis van andere arbeidsmarktbrede onderzoeken, o.a. van Intelligence Group, zien we dat het belang ervan over de jaren heen toeneemt.

Exact dezelfde trend vinden we in de relatie tussen aandacht voor talentmanagement en aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en ontplooiing.

De vragen daarover in het Werkonderzoek:

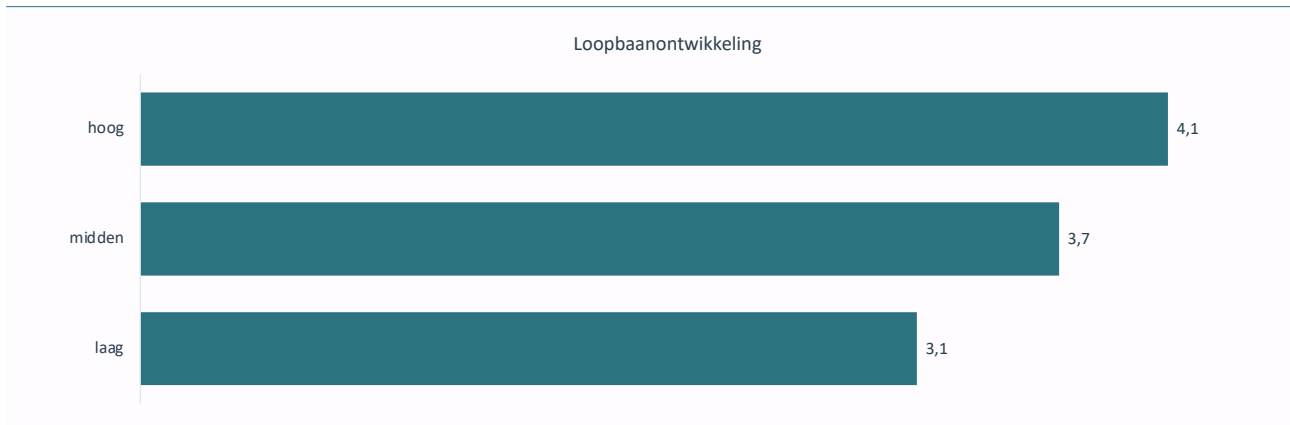
- Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen
- Mijn ontwikkeling wordt periodiek met mij geëvalueerd
- Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk.

Ook hier vonden we een significant verband tussen aandacht voor talentmanagement en aandacht voor ontwikkeling, EN een verband tussen waardering voor de leidinggevende en de aandacht voor ontwikkeling. Het is zelfs iets (maar marginaal) sterker dan de verbanden uit de eerdere analyses. En ook hier vonden we geen verschillen tussen leeftijdsgroepen en geslacht.

¹ Horizontale as: gemiddelde score laag (0-2,4), midden (2,5-3,4), hoog (3,5-5) op talentmanagement.

Verticale as: gemiddelde score op transformationeel leiderschap: des te hoger de score op talentmanagement, des te hoger de gemiddelde score op transformationeel leiderschap. Schaal van 0-5. (0= helemaal mee oneens – 5 = helemaal mee eens).

Figuur 4: scores op talentmanagement op een schaal van 1-5 verdeeld in drie groepen naar gemiddelde score loopbaanontwikkeling¹.



Alle bovengenoemde aspecten van werk, ontwikkeling en leiderschap kunnen worden gecategoriseerd als ‘zachte’ kenmerken van organisaties – ze zijn voor alle typen werkgevers toepasbaar, los van de exacte inhoud van het werk.

Uit analyses van de vragen over de zogeheten ‘hard skills’ (vakbekwaamheid, het bijhouden van ontwikkelingen in het vakgebied en dergelijke) komt weliswaar naar voren dat medewerkers die belangrijk vinden, maar we hebben geen verband kunnen vinden tussen de scores op deze punten enerzijds, en de scores op eNPS, waardering voor de leidinggevende en talentmanagement anderzijds.

¹ Horizontale as: gemiddelde score laag (0-2,4), midden (2,5-3,4), hoog (3,5-5) op talentmanagement. Verticale as: score op Loopbaanontwikkeling: des te hoger de score op talentmanagement, des te hoger de gemiddelde score op loopbaanontwikkeling. Schaal van 0-5 (0= helemaal mee oneens – 5 = helemaal mee eens).



Conclusies

De conclusie is dat organisaties die aandacht hebben voor talentmanagement, inspirerend leiderschap en ontwikkeling van de medewerkers, er aanzienlijk veel beter voor staan dan organisaties die dat (nog) niet hebben. Bekend is dat werkgevers met een hoge eNPS-score minder problemen hebben bij het werven van (schaars) personeel. En dat aandacht voor talentmanagement en ontwikkeling meer kansen biedt voor interne doorstroom van medewerkers uit overbodig geworden functieprofielen naar meer schaarse profielen.

Uit de data blijkt dat de tevredenheid met het werk en de werkgever toeneemt naarmate er meer aandacht is voor talentmanagement, inspirerend leiderschap en ontwikkeling van de medewerkers. Die drie factoren hangen ook nauw met elkaar samen en versterken elkaar.

Tegelijkertijd, en dat is in een krappe arbeidsmarkt minstens even belangrijk, geldt dat waar minder aandacht is voor talentmanagement medewerkers minder tevreden zijn over hun werk, hun werkgever en hun direct leidinggevenden, en een lagere eNPS-score geven. Dat zijn zonder twijfel de groepen die het meest gevoelig zijn voor een aanbod van een externe werkgever.

Figuur 5: samenhang tussen factoren



Talentmanagement, transformatieel leiderschap en ontwikkeling versterken elkaar.



En leiden tot hogere eNPS-scores, meer tevredenheid met werk en werkgever en minder uitstroom naar extern.

Een van de aanbevelingen uit het aangehaalde PWC-onderzoek is de clustering van organisaties in de publieke sector bij het oplossen van IT-problemen en het vereenvoudigen en vernieuwen van de systemen. Eenzelfde type samenwerking heeft Intelligence Group eerder geadviseerd voor de werving van schaarse profielen door de kleinere publieke organisaties, zoals het verkennen van de mogelijkheden om voor bepaalde profielen (b.v. data-analisten of IT'ers) gezamenlijk te werven.

Een derde vorm van samenwerking is het doorspelen van geschikte kandidaten aan elkaar en het verkennen van de mogelijkheden om gezamenlijke loopbaanpaden te ontwikkelen en daarmee medewerkers te behouden voor de overheid.

Medewerkers die op zoek zijn naar extra ontwikkeling en uitdaging kunnen al dan niet tijdelijk worden ondergebracht bij collega-organisaties in de publieke sector. Deze vormen van samenwerking kunnen leiden tot meer afwisseling en uitdaging in het werk, meer slagkracht bij het oplossen van IT-problemen en een betere positionering op de arbeidsmarkt. Ook daar liggen kansen bij de implementatie van talentmanagement en het is in ieder geval effectiever en efficiënter dan (wat nu vaak gebeurt) door middel van kostbare recruitment gewilde medewerkers bij elkaar wegkapen.

Referenties

Intelligence Group, 4 op de 10 personen in eerste kwartaal 2023 gehunt, april 2023. Ook: in het Financieele Dagblad, maandag 3 april 2023.

JobDigger, Terugblik: de ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt in 2022, 2023.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) 2017.

PWC, Hogere productiviteit uitvoeringsorganisaties is noodzakelijk, 2023.

Rogmans, B. en Veldkamp, S., Noodzaak van de korte termijn zit strategische personeelsplanning op lange termijn in de weg, paper voor Werkcongres 2020.

SER: Advies succesvolle toepassing sociale innovatie, 2023

Staat van Uitvoering, Intelligence Group: De arbeidsmarktpositie van 38 uitvoeringsorganisaties, 2022.

Thunissen, M., e.a., Talent Management in practice, Emerald Publishing 2017.

Thunissen, M., e.a.: Macro Talent Management in the Netherlands, Routledge 2018.

UWV, Werkgeversonderzoek 2022: Steeds meer moeilijk vervulbare vacatures, 2023.

UWV: In Nederland heeft een kleine Great Resignation plaatsgevonden, 2023.

Deze notitie is gepubliceerd door het programma Venster voor Medewerkers
in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Den Haag, april 2023