

## Voorbeeld Plan van aanpak

# Ontwikkeling Strategisch Talent Management

Onderstaand zetten we in een achttal stappen uiteen hoe Strategisch Talentmanagement vorm kan gaan krijgen. Dit voorbeeld is gebaseerd op een daadwerkelijk uitgevoerd traject bij een middelgrote Nederlandse onderneming. We geven steeds per stap aan wat het tijdschema is, wat we gaan doen en wat de te verwachten resultaten zullen zijn.

Centraal in de aanpak staat het veranderen van het gedrag van de mensen, in lijn met het gewenste gedrag voor het realiseren van ambities van de organisatie én in lijn met de talenten en competenties van de medewerkers.

Daarom worden per functie de competenties met bijbehorend gewenst gedrag concreet uitgewerkt en gekoppeld aan KPI's, zodat helder is wat er van de medewerkers verwacht wordt om de ambities te kunnen realiseren.

De directeur heeft een sleutelpositie in de ontwikkeling Strategisch Talentmanagement. Daarom wordt hij ondersteund en gecoacht bij het vertalen van de ambities naar concrete acties en het direct danwel indirect aansturen van de medewerkers op hun performance.

1

Het voorgestelde Strategisch Talentmanagement ontwikkelprogramma bestaat uit de volgende stappen.

Het gebruikte tijdschema is om een indicatie te geven van de doorlooptijd.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Voorbereiden en vaststellen van het traject                                | start eind februari                         |
| 2. Kick Off   | 1 <sup>e</sup> week maart                   |
| 3. TMA Analyses en Coachgesprekken  | 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> week maart |
| 4. Bepalen gewenst gedrag per functie   | 3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> week maart |
| 5. Opstarten 360° Feedback  | 1 <sup>e</sup> week april                   |
| 6. Uitwerken en bespreken van de rapporten met de medewerkers                 | 3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> week april |
| 7. Opstellen en doorspreken van het Persoonlijk Ontwikkel Plan per medewerker | 3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> week april |
| 8. Vervolgstappen, workshops en coaching                                      | vanaf 1 <sup>e</sup> week mei               |

Bij iedere stap wordt gebruik gemaakt van de TMA portal, met rapportages met praktische voorbeelden en ontwikkeltips, geautomatiseerde ondersteuning van het proces met workflows en het 360° werkboek voor de medewerkers.

Op de volgende pagina's wordt iedere stap in meer detail uitgewerkt.

## Stap 1 Voorbereiden en vaststellen van het Strategisch Talentmanagement in 2 workshops

In de voorbereiding van het traject is het van belang dat samen met u de te verwachten resultaten worden afgestemd en het gehele proces wordt doorlopen.

De gewenste processen en functies worden bekeken. Vastgesteld wordt of er sprake is van een reorganisatie (substantiële wijziging in functies en of structuur) of van een nadere uitwerking van het gewenste gedrag binnen de kaders van de bestaande functies. In dit voorstel gaan we voorlopig uit van het laatste.

De belangrijkste competenties per functie worden op hoofdlijnen vastgesteld, op basis van het competentiemodel van de TMA methode. De verdere uitwerking in gewenst gedrag volgt in stap 4, met inbreng van de medewerkers.

Geselecteerde medewerkers van de organisatie worden getraind in de TMA methode, waaronder het gebruik van de TMA portal die voor de organisatie wordt ingericht. Dit is in ieder geval de directeur en een collega naar keuze met affiniteit voor ontwikkeling van medewerkers.

Tot slot wordt het programma voor de Kick Off samengesteld.

### Resultaat

- Verwachtingen, resultaten en programma zijn op elkaar afgestemd
- Vastgesteld is of er sprake is van een reorganisatie of van een nadere invulling van bestaande functies. (Ook i.v.m. juridische/financiële gevolgen).
- De belangrijkste competenties per functie zijn vastgesteld
- Iedere medewerker weet straks exact wat van hem verwacht wordt en kan daar op worden teruggekoppeld.
- Aangewezen medewerkers van de organisatie zijn getraind in de TMA methode, zodat de kennis in huis komt en beklijft.
- Programma voor de Kick Off staat

2

## Stap 2 Kick Off

De Kick Off is een belangrijk instrument om er voor te zorgen dat de betrokken medewerkers met de juiste mindset en insteek aan het programma deelnemen. De boodschap van de Kick Off is dat Strategisch Talentmanagement met de TMA Methode een prachtig cadeau is om jezelf te ontwikkelen. Samen kijken in welke competenties je je kunt en moet ontwikkelen in het belang van de organisatie én in dat van de medewerker. Tijdens de Kick Off worden achtereenvolgend het waarom, hoe, wat en voor wie toegelicht.

De Kick Off kan worden ingepast in een algemene vergadering, of aan het eind van een werkdag worden gepland. Belangrijk voor het welslagen is dat de manager op de “zeepkist” gaat staan en laat zien wat de TMA hem zelf heeft opgeleverd. En waarom dat zo belangrijk is voor de organisatie. Tevens kan de manager dan de doelen uitleggen in combinatie met de verwachtingen van de organisatie van de medewerkers. De manager wordt gecoacht op het houden van een motiverende presentatie.

Harry Brink zal dan de inhoudelijke uitleg doen van de TMA Methode en de diverse stappen en de vragen beantwoorden.

Het voorstel is om voor aanvang van de belangrijkste stappen steeds een korte bijeenkomst te organiseren, met als doel de vorige stap te evalueren en de volgende te introduceren, zogenaamde Kick On's.

## Resultaat

- De medewerkers weten steeds wat er van hen verwacht gaat worden, wat de talenten analyse hen gaat opleveren en wat dit voor de organisatie zal betekenen.
- Medewerkers zien de toegevoegde waarde van het gehele traject voor De organisatie én voor zichzelf
- Alle vragen zijn beantwoord, geen wandelganggesprekken.
- Medewerkers doen met enthousiasme mee aan het gehele proces
- De directeur profileert zichzelf als een betrokken maar ook daadkrachtige manager

## Stap 3 TMA Analyses

In onze visie functioneren mensen het best, leren het snelst, komen zelf in actie en zijn het meest betrokken als ze werk en/of activiteiten doen die in dezelfde richting gaan als hun drijfveren, talenten, capaciteiten en competenties. Een TMA talentescan met persoonlijke terugkoppeling met de 22 medewerkers zal daarom onderdeel uitmaken van het Strategisch Talentmanagement. In een later stadium worden de uiteindelijke resultaten ook met de manager doorgesproken. Dit zal gebeuren na de afwikkeling van de 360° Feedback analyse, om zodoende het voor de organisatie gewenste resultaat te bewerkstelligen.

Op basis van de uitslagen kan een match gemaakt worden met de gemaakte functieprofielen, met als doel om de medewerker te helpen beter te functioneren op zijn plek. Het resultaat kan ook zijn dat een medewerker niet dan niet goed past op de betrokken functie.

De gesprekken kunnen op locatie gehouden worden en duren gemiddeld 1 tot 1¼ uur.

Het heeft de voorkeur om de TMA gesprekken afzonderlijk te houden van de feedbackgesprekken om de resultaten goed in te kunnen laten dalen.

3

## Resultaat

- De TMA Analyses zijn doorgesproken
- De medewerkers kennen hun drijfveren en talenten
- De medewerkers weten welke competenties in hun functie verder ontwikkelbaar zijn en welke in mindere mate
- De medewerkers hebben na afronding van alle analyses prima materiaal om in overleg met de manager/directeur de vervolgstappen in ontwikkeling van de competenties te zetten
- Het management weet wie het best functioneert op welke plek en waar de ontwikkelpunten liggen.

## Stap 4 Bepalen gewenst gedrag per functie

Vastgesteld is dat het realiseren van de ambities afhankelijk is van het gedrag van de medewerkers. Daarom wordt in deze stap per functie per competentie het bijbehorende gewenste gedrag bepaald dat noodzakelijk om de gewenste bedrijfsdoelen te behalen..

Hierbij wordt gebruik gemaakt van het gedragsmodel van de TMA methode. Om én de medewerkers voldoende te betrekken en committeren én het proces efficiënt te laten verlopen worden twee workshops georganiseerd. In de eerste workshop wordt door het management, aangevuld met bijvoorbeeld de HR manager, per functie en per competentie een selectie gemaakt van het gewenste gedrag. JOE begeleidt en adviseert hierbij.

De KPI's kunnen per functie verwerkt worden in het gewenste gedrag zodat hier achteraf op gestuurd en ontwikkeld kan worden.

Vervolgens wordt de voorselectie van de competenties en gedrag per functie voorgelegd aan de vooraf gekozen stakeholders, die de mogelijkheid krijgen online hun voorkeuren aan te geven.

In de tweede workshop wordt met (een vertegenwoordiging van) de medewerkers van de belangrijkste functies het gewenste gedrag per functie vastgesteld. Deze workshop wordt geleid door de directeur, met ondersteuning door JOE.

Het is niet de bedoeling dat de medewerkers geheel zelf hun gedrag invullen, maar wel betrokken worden bij de keuze die het management voor hen maakt. Zo creëer je betrokkenheid en “medeplichtigheid” aan de gewenste resultaten.

### *Resultaat*

- Competenties en bijbehorend gewenst gedrag zijn afgestemd en ingevoerd
- U heeft per geselecteerde functie een zeer praktisch en handzaam competentieprofiel plus bijbehorende gedragsomschrijvingen en KPI’s.
- Met de invoer van deze gegevens weet iedereen exact wat van hem of haar verwacht wordt.
- Achteraf kan periodiek getoetst worden met 360° analyses, of het gewenste gedrag getoond wordt en waar bijsturing noodzakelijk is.

## **Stap 5 en 6 Opstarten en bespreken 360° Feedback**

In stap 4 zijn de competenties en het gewenste gedrag per functie beschreven en vastgelegd. Hiermee worden vooraf duidelijk de verwachtingen neergelegd over de uitvoering van de functie en kunnen collega’s, managers en eventueel klanten gericht beoordelen in welke mate het gedrag in de praktijk waarneembaar is.

Na het opstarten en het invullen van de 360° Feedback door de feedbackgevers zullen de resultaten door ons met de manager en de medewerker worden besproken. In combinatie met de uitslag van de TMA rapportages kunnen vervolgstappen gezet worden.

De medewerkers krijgen hierbij het praktische 360° werkboek, wat ze helpt om met de feedbackrapportage aan de slag te gaan.

4

### *Resultaat*

- De medewerkers weten in welke mate de competenties in de praktijk ontwikkeld zijn
- Bij beoordelingen en ontwikkelgesprekken kan steeds op de genoemde rapporten worden teruggegrepen om vervolgstappen te bepalen
- Door acceptatie van de TMA methode en de 360° Feedback wordt het gehele proces maximaal door de medewerkers gedragen. Ja tegen de TMA scan is Ja tegen de vervolgstappen.
- De manager kan actief en objectief sturing geven aan de vervolgstappen. Hierbij kan de manager in overleg met de medewerker de vervolgstappen kiezen die goed zijn voor de organisatie en voor de medewerker.

## **Stap 7 en 8 Persoonlijk Ontwikkelplan en Vervolgstappen**

Om uiteindelijk het vervolgpad voor de medewerker en de organisatie maximaal te laten aansluiten bij de resultaten van de voorgaande stappen en om er voor te zorgen dat de stappen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd, is het van belang dat alle afspraken in het POP worden vastgelegd. Deze kunnen worden vastgelegd in de TMA portal. Zowel de medewerker als de manager zelf kunnen daarin kijken en de bevindingen noteren. Zo wordt zicht gehouden op de voortgang. De manager kan zo ook steeds inventariseren welke inspanningen de medewerker zelf doet om zijn eigen ontwikkeling te stimuleren.

De ontwikkeling van alle medewerkers kan verder worden voortgezet met aangepaste competentiegerichte trainingsprogramma’s en workshops. JOE heeft een uitgebreid pakket aan dergelijke trainingen en workshops. Uitgangspunt is trainen op ontwikkelbare competenties en geen energie stoppen in wat niet of moeilijk ontwikkelbaar is.

De vervolgstappen die in overleg met u worden afgesproken zijn altijd in het belang van de organisatie maar zeker ook in de ontwikkeling van de medewerkers. Indien deze match in belangen er niet of te weinig is, kan gezamenlijk gekeken worden naar alternatieven.

Voor de vervolgstappen kan De organisatie gebruik maken van de uitgebreide management - en bedrijfseconomische kennis en ervaring van JOE en het daaruit voortvloeiende aanbod op het gebied van brownpapers (processen beschrijven en optimaliseren), teambuilding, (competentiegerichte) training, cursussen, workshops en 1 op 1 coaching.

### **Resultaat**

- Vervolgstappen liggen vast en zijn inzichtelijk voor de betrokken partijen
- De medewerkers kunnen ook zelf inzien wat van hem of haar verwacht wordt
- De manager kan als manager eenvoudig de voortgang volgen en corrigeren of aanmoedigen
- Betrokkenheid, acceptatie en daadwerkelijke ontwikkelstappen.

### **Persoonlijke coaching van de directeur**

De directeur speelt als leidinggevende een belangrijke rol in dit Strategisch Talentmanagement traject. Een dergelijk traject vraagt om een specifieke inbreng van de manager zelf, die niet altijd geheel in lijn ligt met 'business as usual'. Om de kans op succes te maximaliseren krijgt de directeur aanvullende begeleiding op zijn sterke punten, naast dat hij zelf ook meedoet met de TMA Analyse , 360° Feedback en het ontwikkelplan.

In een aantal persoonlijke coachsessies wordt de manager ondersteund in zijn rol in dit Strategisch Talentmanagement traject.

5

De coach zal de manager bevragen, ondersteunen en adviseren over voortgang van - en inzet in het Strategisch Talentmanagement in de organisatie en de ontwikkelvraagstukken van de medewerker. De coach is tevens vraagbaak en klankbord voor eventuele persoonlijke ontwikkelvraagstukken. Dat kan naast de live sessies ook per telefoon en mail.

### **Resultaat**

- Er wordt voorgesorteerd op maximaal resultaat van het Strategisch Talentmanagement van de organisatie.
- De manager krijgt inzicht in zijn persoonlijk kunnen en leert zijn sterke talenten maximaal te benutten.
- De manager krijgt maximale grip op het complete ontwikkelproces, met het uiteindelijke resultaat dat de medewerkers meer zelfsturend aan de slag kunnen op basis van hun kpi's en gewenst gedrag en de manager zich uiteindelijk kan beperken tot monitoren.