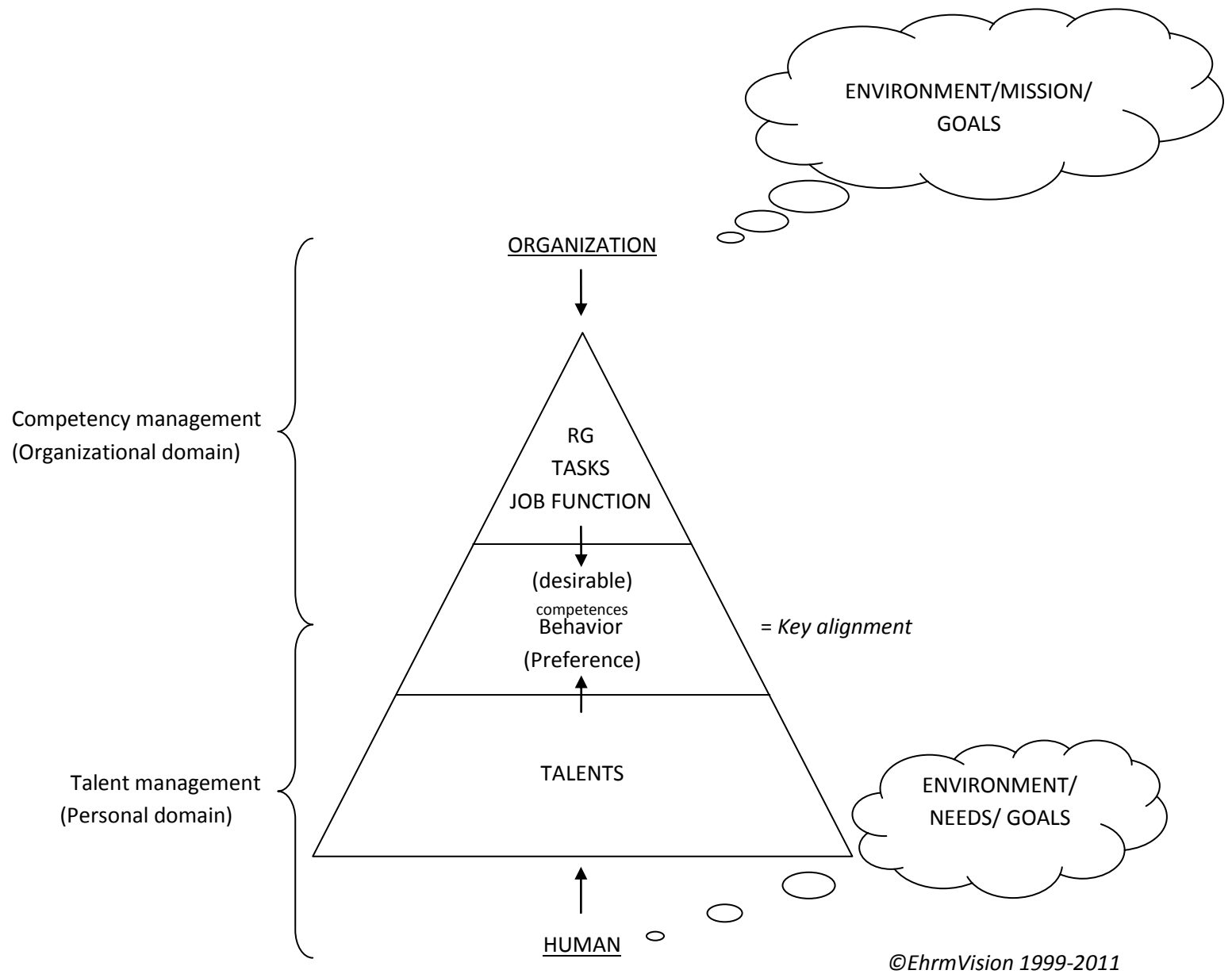


## Appendix 1 - TMA Alignment model



## Appendix 2 – Evaluation criteria (Verschuren & Hartog, 2005)

Stages in design cycle	Evaluation	Evaluation criteria
1. First hunch	Plan evaluation	- Was the involvement and variety of experts well balanced against the expected impact of the design?
	Product evaluation	- Is the goal sufficiently sharp defined in order to derive the function, contextual and user requirements and to give direction to the next stages of the process?
	Process evaluation	- Have standard methodological guidelines for empirical research been followed during the process that led to formulation of the goal?
2. Requirements and assumptions	Plan evaluation	- Have the requirements and assumptions their own separate value? - Are the requirements and assumptions related to each other and to the presented goals?
	Product evaluation	- Does the output consist of operationally defined design requirements, the so called design criteria? - Covers those requirements the exogenous requirements and the goals (stage 1)?
	Process evaluation	- Is a methodology used in order to establish the functional, user and contextual requirements? - Is a methodology used to translate these requirements into operationally defined requirements (design criteria)?
3. Structural specifications	Plan evaluation	- Are the specifications the most satisfying specification in comparison to the alternatives specifications?
	Product evaluation	- Do the operationalized specifications represent the goals, requirements and assumptions from the previous stages? - Are the specifications of this stage sufficiently clear for those who have to work with the specifications in the next stage?
	Process evaluation	- Is a methodology used in order to operationalize the specifications?
4. Prototype	Product evaluation	- Do the specifications actually return in the prototype? If it differs, a check needs to be done if these differences are well argued.
	Process evaluation	- In which way did the researcher assure that the structural specifications are preserved in the prototype?
5. Implementation	Product evaluation	- Does the prototype functions well according the goals, design criteria and assumptions?
	Process evaluation	- Are the conditions under which the prototype is supposed to operate, all been realized? (Such as the assumptions, the correct contextual design criteria and the correct users)
6. Evaluation	Product evaluation	- To what extent leads the designed product to the new situation as a consequence of the designed product? (causal relation between artifact and new situation) - To what extent are the (long and/or short term) goals achieved?
	Process evaluation	- Is a methodology used in order to determine the causal effect?

## Appendix 3 – Expert reviews

Date	Expert	Purpose
<b>First hunch</b>		
07-10-2010	Sylvia Pors	A first expert-brainstorm regarding the tool and the concepts behind the tool
04-11-2010	Sylvia Pors	Discussing and confirming the small set of goals which should be realized when the product is developed
<b>Requirements and assumptions</b>		
11-11-2010	Sylvia Pors	Further brainstorm about the goals, requirements and assumptions of the tool taken the practice into account (like the targetgroup)
22-11-2010	Bastian Müller and Sylvia Pors	Brainstorm regarding the functions and context of the tool to ensure that it adds value to the existing TMA method
30-11-2010	Sylvia Pors	Developing assumptions and formulating requirements to achieve the set of goals
<b>Structural specifications</b>		
15-12-2010	Sylvia Pors	Evaluation of the first framework and concepts of the interview-tool
23-12-2011	Sylvia Pors	Evaluating the improved framework and ensure that the goals, requirements and assumptions are visible in the structural specifications
<b>Prototype</b>		
04-01-2011	Sylvia Pors	Evaluation of the first content of the interview and relate this to the practice
12-01-2011	Sylvia Pors	Evaluation of the improved content of the interview and to ensure that the structural specifications are present in the prototype
	Petra Bakker	Evaluation of the improved content of the interview and the link with the practice
18-01-2011	Anja Bakker	Evaluation of the improved content of the interview and the link with the practice (and non-profit organizations)
28-01-2011	Bastian Müller	Evaluation of the content of the interview (linking competency to talent management) and discussing the way the interviews should be done
03-02-2011	Sylvia Pors	Evaluation of the improved content of the interviews and the ideas for doing the interviews
<b>Implementation</b>		
09-02-2011	Sylvia Pors	Discussing which organization we could use as case studies and setting the date for testing the prototype at SHP
28-02-2011	Bastian Müller	Setting the date for testing the prototype at Merem
<b>Evaluation of the case studies</b>		
16-03-2011	Sylvia Pors	Evaluation of the first concept-advisory of Merem
24-03-2011	Bastian Müller	Evaluation of the advisory of Merem and the interview
17-03-2011	Sylvia Pors	Evaluation of the advisory of SHP and the interview
24-03-2011	Sylvia Pors	Evaluation of the improvements on the interview-tool and discussing the conclusions of the research

## Appendix 4 - Interview tool used for case study

### Introduction

The goal of this interview is to make the translation from the organizational/departmental strategy to the talents which are required to achieve that strategy. To make this translation, the interview is divided in five stages. After some short questions regarding background information, the mission, goals and strategy of the organization are determined in the first stage. In the second stage culture and leadership are discussed and the HR strategy and activities are questioned in stage three. The role of talent management is argued in the fourth stage and we will conclude the interview with the translation to the required talents. The interview lasts around one hour.

### Background information

Name of the respondent:

Organization:

Number of employees:

Job function of the respondent:

Period of employment:

Date:

<i>Stage 1: determination of the mission, goals and strategy</i>			
<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub Question</i>	<i>Important items / answer possibilities</i>
1.	Can you describe the mission of the organization?	What is the fundamental purpose and values of your organization?	
		What function has the mission in your organization?	Like: give guidance, legitimization, give inspiration and motivation to individuals
2a	What are the organizational goals for next year, over 5 years and over 10 years?	To which extent are those goals based on the results of the previous year?	
2b	To which extent are the organizational goals translated in the organization (or department)?		
3a	In which area/arena where will the organization (or department) be active?	How wants the organizations achieve their business goals?	Like: product categories, market segments, geographic areas
3b	How will the organization differentiate itself from other comparable organizations?		
3c	What will be our speed and sequence of moves to make the organization distinctive?		
3d	How will the organization obtain their returns?		Like: lowest costs through scale advantages, premium prices due to unmatched service or due to proprietary product features.

*Stage 2: Culture and leadership*

<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items / answer possibilities</i>
4.	How do you describe the organizational culture?		
5.	How do you describe the style of leadership within the organization?		

*Stap 3: HR strategie en HR activiteiten*

<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items / answer possibilities</i>
6.	How do the employees contribute to achieving the organizational strategy?		
7.	What contributes HR to achieving the organizational strategy?	To which extent are those contributions captured in a HR strategy?	
		Can you describe that HR strategy?	
		Is this HR strategy captured on paper?	
		What expectations has the organization regarding achieving this HR strategy?	
8a	How is recruitment and selection applied to put the HR strategy into practice?		
8b	To which extent are activities like training and development applied to put the HR strategy into practice?		
8c	To which extent are there career opportunities for employees and are employees aware of those opportunities?		
8d	How can you describe the HR cycle of appraisals and to which extent contributes this cycle to achieving the HR strategy?		
8e	How are employees rewarded (or not rewarded) for certain behavior?		
8f	To which extent are those HR activities aligned with each other?		

<i>Stage 4: Talent management</i>			
<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items / answer possibilities</i>
9.	What is the definition of talents within the organization?	How do you describe the difference between 'talents' and 'competencies'?	
		To which extent works the organization with terms like 'talents' and 'competencies'?	
10.	To which extent are the interpretations of the TMA method regarding talents, competencies and the organizational strategy recognizable for the organization?		Show the TMA mens & organisatie alignment model – appendix 4
11.	To which extent has the organization a policy regarding talent management?	What means talent management for the organization?	If the organization does not work with talent management, it is possible that they use other terms.
		What is the content of this policy and is this policy captured on paper?	
		Who is responsible for talent management?	
		How do you describe the role of the management regarding talent management?	
		What budget is reserved for talent management?	
		What wants the organization to achieve with talent management? And to which extent does it contribute to achieving the HR strategy?	
		How does the organization measure whether those results are achieved?	
12.	Does the organization distinguish specific target groups for talent management?		The answer should be in line with the vision of talent management and talents. If an organization works with different targets groups: which activities are applied for which groups and for the other employees.
13.	Which HR activities does the organization apply specific within talent management?	How are the activities below implemented within talent management: recruitment & selection, training & development, career opportunities, HR cycle of appraisals and rewarding?	The answer should be in line with the vision of talents.
14.	To which extent supports the organizational culture talent management?	Can you give some examples demonstrating this?	
15.	To which extent supports the style of leadership talent management?	To which extent are employees motivated by their managers to use their talents?	
		To which extent are the managers supported put talent management into practice?	

*Stage 5: Required talents*

<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items / answer possibilities</i>
16.	Prior to this interview, you ranked the 55 TMA competencies on a scale from 1 to 5. For every competency you answered the question: To which extent is this competency important to achieve the organizational (or departmental) strategy? This is the outcome of the tool. To which extent do you recognize these results? Do you have any adjustments to the list after this interview?		Showing the list of required competencies from the tool which the respondent completed before the interview. Also showing the translation from competencies to talents (appendix 1 and 2).
17.	Discussion regarding the differences between the lists which are completed prior to the interview. At the end of the interview a definitive list of required talents should be the result of this discussion.		If multiple employees completed the list prior to the interview, the discussion is about the differences between the lists.

## Appendix 5: The results of the case studies summarized

Variables	Answer respondent 1 SHP	Answer respondent 2 SHP	Answer respondent Merem
Mission	Characteristics of the mission are economic cutbacks, efficiency and cooperation between sub-organizations.	Characteristic of the mission is the diversity issue, flexible working and having the right people at the right place.	The mission is a goal for what we want to achieve with our employees. The mission is: Merem offers treatments and diagnosis to children, youth and adults with psychical, cognitive problems or other chronic health problems. These problems constraints the patients in their autonomy and participation in the society.
Goals	Short term: improving the quality of the processes and the employees within SHP. Long term: selling this idea of shared service centre to other municipalities		The goals are focused on continuity and growth. However, there are three organizations which all have different goals. On the long term the goals of Merem are focused on continuity and survival.
Strategy	Till 2011 the strategy focused on the construction of SHP and from this point it focuses on improving the quality of the processes and the employees within SHP		Being a treatment and expertise center, being recognizable and reliable and we should respond on your future target groups.
Culture	Employees are open, friendly and hardworking. They have time and energy for the other person. They are motivated to improve and change the product.	The culture is underestimated within SHP. The employees are put together from around 40 different sub-organizations and they all bring their own culture. In addition, we did not talk about a desired culture. This should be an important part of the new strategy for SHP.	We do not have a culture, while we are just one organization since the first of January. The three organizations all have their own culture and the differences are major between them. It seems that you step into different eras in each organization. We describe the organizational culture as three subcultures and not one Merem culture. We have formulated core values for Merem and we hope that a new culture derives from those core values.
Leadership	The managers are open, have a pioneering spirit, focus on development and the improvement of processes. Most important however, is motivate and stimulate the employees to keep on going. They distinguish people who might fall out. They are social-minded but have a certain objectivity as well.	The leadership style is characterized by 'caring' and paying attention for the conditions of the employees. The managers are located between the employees, so it is very open which I highly recommend.	The leadership style differs per organization as well (=extensively explained in the interview). However, we do have a new board and their theme for this year is 'ascending decision-making'. This means that the decisions are made in the bottom of the organization by employees, teams, departments, clusters, location etc.
HR strategy	I wrote a plan for HR with some priorities which I try to translate into the organization. However, it is not really a HR strategy. The employees give a great contribution in delivering the client a good product and in the improvements regarding the quality of the product and the procedures. There is much changed for the employees and one employee handles these changes better than another employees.	Focusing on competencies and the importance of competency management will be more important in the future. In addition, the employees are more involved with the organization because they understand why they have to carry out certain tasks.	The respondent showed us a figure with different HR practices where policies are written for. However, no overarching HR strategy is formulated yet. She is working on that HR strategy. The employees are most important in the organization, while the professionals are the result. The management can only facilitate these professionals. Merem is thus a professional



			organization. You should offer freedom to professionals to do their job. Therefore, HR focuses on management and employees.
HR practices	<p>For the coming period we should be thinking about how we could attract experienced people. Or are we attracting less experienced people who we going to train internally.</p> <p>I made an overview of the competences and level of education per job function and there is a certain flow possible between job functions within SHP.</p> <p>I put the responsibilities for the appraisals on the right place and our managers are quite good in that. In these conversations, the competences and tasks are discussed.</p>	<p>Employees are selected based on the results of the TMA method, their motivation and cv.</p> <p>The flow between job functions can be improved. The distinction between the jobs A and B is minimal. Therefore, employees work wrongly in function B while they are working on the level of function A.</p> <p>We implemented a 'coaching on the job' project to improve the knowledge and skills of the employees on the job. This is important for the employees but also for the managers while you become aware of the needs and desires of the employees.</p> <p>Within SHP there are most of the times resources for coaching and training for the individuals.</p>	<p>The ratio between the internal and external labor market is for us and the health care crucial. The average age of the employees is high (40-45 plus) and there is a tight labor market while only to less young people enter the organization. For the new generations development is very important. At Merem we recruit people for 29,2 hours and nothing more or less. Gen Y wants to get more flexibility and we cannot offer that. That's why we lose them. We should be more flexible and I am wondering why we cannot offer that. In addition, there are almost no career opportunities within Merem. The time that an employee performs one function is about the same as the duration of the employment.</p> <p>Internal research shows that most employees are unsatisfied with the development possibilities and second with the career opportunities. The CAO provides ten steps in the remuneration policy and after ten years that's just it. Coaching, training, high standards, long term orientation are things which are important for employees and that is what we cannot offer them.</p> <p>Much is done in the area of education and development.</p>
Defining talent	Regarding talent management we focus mainly on the youth and their potential. However, we should seek a balance between the levels of education while higher educated employees require other desires.	<p>I define competencies more as the behavior which we require from the organizational point of view. Talents are motives and drivers from within the employees.</p> <p>We should seek to the possibilities to put our employees, based on their strengths, in the right place. I do this sometimes deliberately.</p>	A talent is what constitutes a competency, just like the explanation of the TMA. Talent management is for everyone but there are also talents which you should cherish and nurture in a program. That's what I also believe, however, we do not offer that to our talents.
Talent policy and activities	Talent management is not implemented explicitly within SHP. As a manager you should determine which employee fits which job the best. Talent management is about matching the capabilities of the employees optimal.	<p>SHP facilitates talent management in a small amount. The top of the organization should focus more on talent management while it is not implemented centrally. I introduce small initiatives like a logbook for the employees wherein they write down their ideas and consultations within the department.</p> <p>I focus mostly on the older employees while they have much experience but fun is also important. You turn around the idea of 'I still have to work for five years' when giving them a role as mentor. Talent management focuses however mostly on the</p>	We do not have a policy regarding talent management.

		individual and it focuses not specific on target groups.	
Culture and leadership		The culture is very important and also the open attitude of managers. The employees feel comfortable with the individual and 'caring' approach of the managers. They are accepted and involved.	
Required talents	I divided the competencies for employees and managers. I did not take the core competencies into account when completing the list of required competences. I have no further adjustments regarding the list.	In comparison to respondent 1, the respondent has made some adjustments to list of required competences.	The list is completed in the end of the interview while she misunderstood the goal of the tool. The list is completed for the employees.



## **“Van strategie naar talent”**

*Heeft uw organisatie de juiste talenten  
in huis om de strategie te behalen?*

*Rapportage Service Huis Personeel  
Gemeente Amsterdam*

Datum: 18-03-2011

Orteliuslaan 855  
3528 BE Utrecht  
T 030-8905360  
info@giraffe.nl  
www.giraffe.nl

**G I R A F F E**

## Introductie

Naar aanleiding van een onderzoek binnen Giraffe HR zijn er op 17 februari 2011 twee interviews gehouden binnen het Service Huis Personeel (SHP) met Marijke Dekkers en Alex van Loenen. Tijdens deze interviews werd de tool getest om de vertaling te maken van een organisatie/afdeling strategie naar de talenten die nodig zijn om deze strategie te behalen. De vraag die dus centraal staat is: Heeft u dus de juiste talenten in huis om de strategie te behalen?

De TMA methode speelt een centrale rol in de ontwikkelde tool, omdat we op het snijvlak zitten tussen competentie- en talentmanagement. In bijlage 1 is daarom het 'Mens en organisatie alignment model' toegevoegd om dit snijvlak aan te geven. In dit model is te zien dat competentie management vanuit het organisatie-perspectief wordt gedreven en de functievereisten die noodzakelijk zijn om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Op basis daarvan formuleert de organisatie competenties die medewerkers moeten laten zien om deze functies goed uit te voeren (competentie management). Naast het organisatie-perspectief heb je het persoonlijk domein dat van belang is voor de medewerkers (talent management). Medewerkers hebben namelijk specifieke behoeften en wensen. Deze behoeften nemen zij mee naar hun werk en vanuit deze behoeften vertonen zij bepaald voorkeur gedrag.

Voor een organisatie is het van belang om deze behoeften te matchen met de competenties om de doelstellingen te behalen en de medewerkers te laten excelleren. Alleen het excelleren van medewerkers kan ervoor zorgen dat een organisatie de doelen op een zo efficiënt mogelijke manier kan bereiken. In deze rapportage richten we ons onder andere op deze match tussen competentie- en talent management.

## Highlights interviews

Een samenvatting van de interviews is toegevoegd in bijlage 2. Op basis van deze samenvatting zijn een aantal conclusies getrokken die in de vorm van highlights worden aangegeven:

1. De organisatie strategie van de gemeente Amsterdam wordt vooral gekenmerkt door een bezuinigingsronde, het verbeteren van de samenwerking tussen organisaties en het diversiteitvraagstuk. Tot 2010 was de strategie met name gericht op het vormgeven van het SHP. Vanaf begin 2011 staan de volgende doelen centraal in de strategie: kwaliteitsverbetering van processen en medewerkers.
2. Uit de interviews blijkt dat het belang van een cultuur wordt onderschat binnen het SHP. De medewerkers binnen het SHP hebben allemaal een eigen cultuur meegebracht vanuit veertig verschillende onderdelen van de organisatie. Er is een cultuur ontstaan die is gericht op openheid, betrokkenheid en hulpvaardigheid. De stijl van leidinggeven ligt in het verlengde hiervan omdat deze is gericht op individuele en persoonlijke aandacht.
3. Binnen het SHP is geen expliciete HR strategie geformuleerd. Er wordt gewerkt met een werkplan die de P&O adviseur doorvertaalt naar de teams. Kwaliteitsverbetering voor de komende jaren is hierin opgenomen en de medewerkers hebben daarin een belangrijke rol. Opvallende HR activiteiten binnen het SHP is het project 'coaching on the job' om de kwaliteit te borgen en de doorstroommogelijkheden te bevorderen. Coaching maakt het ook mogelijk om minder ervaren mensen aan te kunnen nemen (op een krappe arbeidsmarkt en met beperkt budget).
4. Competenties worden binnen SHP gekoppeld aan de verschillende functies. Competentie management zou volgens de geïnterviewden moeten groeien in de toekomst, omdat dit steeds belangrijker zal worden. Het lijkt erop dat op de werkvloer in sommige gevallen wel aan

talent management wordt gedaan, maar dat dit niet gestructureerd gebeurt en niet op basis van een gedeeld plan. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de leidinggevende en de mate waarin het wordt ingezet is daarom erg afhankelijk van deze leidinggevende. Het wordt volgens een geïnterviewde te weinig gefaciliteerd door de organisatie.

## Huidige versus gewenste talenten

### Gewenste talenten SHP

Alex van Loenen heeft in een digitale lijst vooraf aan het interview aangegeven in hoeverre hij alle competenties van de TMA methode van belang vindt om de afdelingstrategie te behalen. De scores zijn in het interview met Marijke Dekkers aan haar voorgelegd en zij heeft hierop haar feedback gegeven. Hierbij maken we de kanttekening dat Marijke Dekkers de uitleg van de competenties niet heeft gelezen waardoor er een interpretatie verschil kan zijn ontstaan. De scores van beide geïnterviewden en het gemiddelde zijn toegevoegd in bijlage 4. Daarna hebben we de belangrijkste competenties vertaald naar talenten (zie tabel 2). Omdat Alex van Loenen een tweedeling aan gaf tussen medewerkers en leidinggevenden hebben wij deze ook meegenomen.

Naast de gewenste talenten in tabel 2 is het opvallend dat ‘commercieel vermogen’ een competentie is die ze vrijwel niet nodig hebben om de afdelingsstrategie te behalen, daarentegen de competentie ‘initiatief’ juist wel (score = 1). Deze beide competenties vragen de talenten ‘ambitie & uitdaging’ van medewerkers dus daarin moet een balans gevonden worden. In de interviews zijn de kerncompetenties van het Servicehuis Personeel niet aan bod gekomen. Het gaat om de volgende competenties: initiatief, resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, samenwerken en leervermogen.

Tabel 2: Vertaling gewenste competenties naar gewenste talenten

Gewenste competenties	Gewenste talenten
<b>Medewerkers</b>	
Aandacht voor details	Orde en structuur
Coachen	Sociale empathie en hulpvaardigheid
Flexibel gedrag	Doelgerichtheid en pragmatisme
Initiatief	Energie en ambitie & Uitdaging
Integriteit	<i>Geen koppeling met talenten</i>
<b>Leidinggevenden</b>	
Leidinggeven	Verantwoording & leiderschap en dominantie
Ontwikkelen van medewerkers	Sociale empathie en hulpvaardigheid

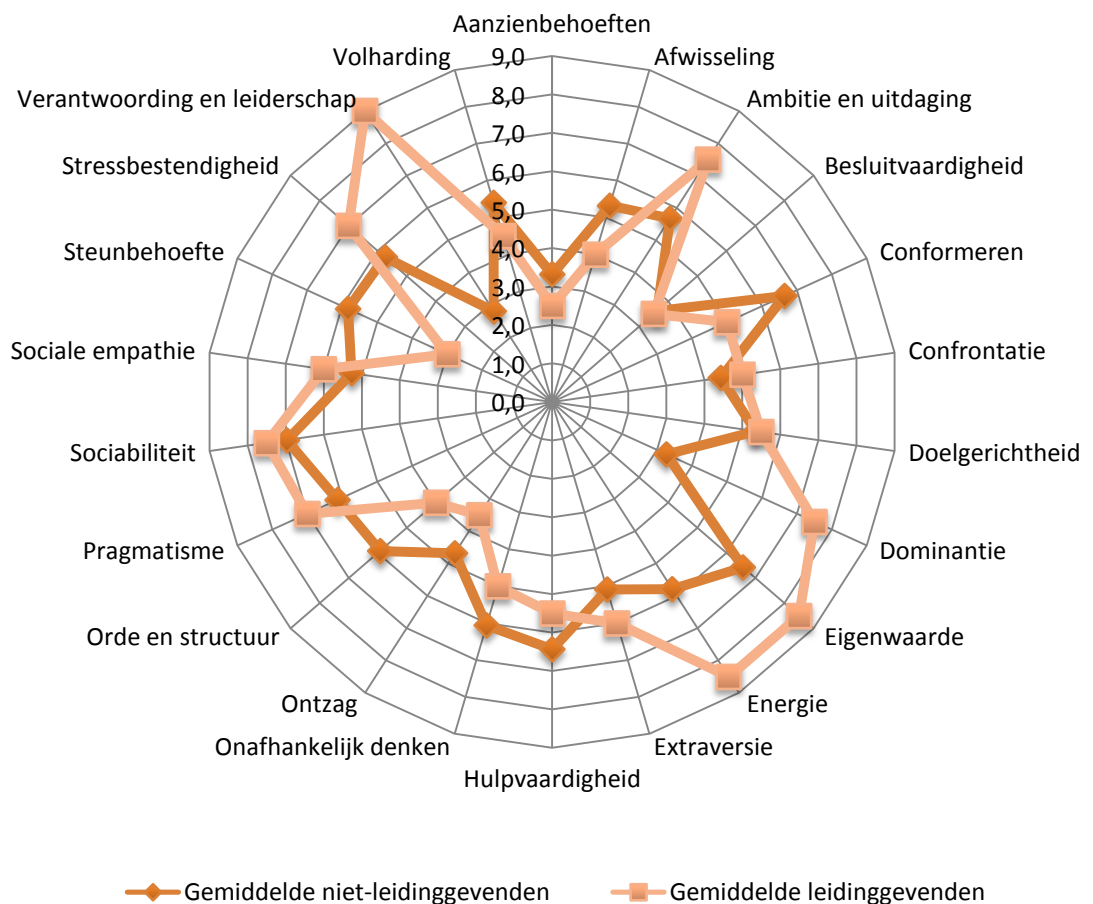
### Huidige talenten SHP

In de webgrafiek hieronder zijn de huidige talenten van het SHP weergegeven op basis van de TMA analyses die zijn ingevuld tussen 14-04-2009 en 25-10-2010. In bijlage 3 zijn de exacte scores weergegeven op de talenten. Hierbij moet een kanttekening gemaakt worden dat er 37 medewerkers zijn die de TMA hebben ingevuld en dat er momenteel 118 medewerkers werkzaam zijn (=31%). Van deze 37 medewerkers hebben twee leidinggevenden de analyse ingevuld. Om het verschil tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden weer te geven, hebben we in de tabel in de bijlage twee gemiddelde scores toegevoegd voor leidinggevenden en het totale gemiddelde. Daarnaast zijn de scores van de leidinggevenden in de kolom ‘verdeling’ onderstreept. De analyses hieronder zijn allemaal gedaan op basis van Gem 2.

In Figuur 1 is een web-grafiek toegevoegd met de scores op de talenten. De talenten die in de hoogste mate (scores tussen 7.0 en 6.1) aanwezig zijn bij binnen het SHP zijn: sociabiliteit, conformeren, pragmatisme, hulpvaardigheid en onafhankelijk denken. Opvallend is verder dat verantwoordelijkheid en leiderschap het laagst scoort (score = 2,8). Daarnaast zijn de talenten

aanzienbehoefte en dominantie (score =3,3) ook in mindere mate aanwezig binnen het SHP.

Figuur 1: Huidige talenten SHP



### Gap analyse

In tabel 3 is de vergelijking gemaakt tussen de gewenste talenten en de huidige talenten. Uit de gap analyse tussen de huidige talenten en gewenste talenten van de medewerkers blijkt dat de scores op de gewenste talenten allemaal net boven het gemiddelde liggen. Positieve of negatieve uitschieters zijn er echter niet. Deze uitschieters zijn er echter ook niet op de overige talenten. Als deze scores worden vergeleken met de overige talenten-scores, blijkt wel dat dit wel de hoogste scores zijn binnen het SHP. Hierdoor kan de conclusie getrokken worden dat de gewenste talenten in een voldoende mate aanwezig zijn binnen het SHP. De scores zijn echter niet hoog.

Bij de scores van de leidinggevend is het opvallend dat op de talenten die de competentie 'leidinggeven' omvatten erg hoog zijn bij beide leidinggevend. Op de talenten die de competentie 'ontwikkelen van medewerkers' omvatten wordt aanzienlijk lager gescoord. Dit is een belangrijke uitkomst omdat in het interview is aangegeven dat de leiderschapstijl vooral is gericht op zorg en aandacht voor individuele medewerkers.

Ook zijn de kerncompetenties van de gemeente Amsterdam toegevoegd omdat deze worden genoemd in de vacaturebeschrijvingen. Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat deze kerncompetenties zijn vertaald naar talenten met behulp van de TMA methode. Er kan dus een verschil zijn in de uitleg van de competenties tussen de gemeente Amsterdam en de TMA methode waardoor ook de talenten iets af kunnen wijken. De uitkomsten van deze scores komen zijn boven gemiddeld aanwezig waardoor ook hier de conclusie getrokken kan worden de gewenste

kerncompetenties allemaal in een goede mate aanwezig zijn binnen het SHP. Ook hier zijn de scores echter niet hoog.

Tabel 3: Vergelijking gewenste en huidige talenten

Gewenste competenties	Gewenste talenten	Scores huidige talenten
<b>Medewerkers</b>		
Aandacht voor details	Orde en structuur	5,9
Coachen	Sociale empathie	5,3
	Hulpvaardigheid	6,4
Flexibel gedrag	Doelgerichtheid	5,4
	Pragmatisme	6,1
Initiatief	Energie	5,8
	Ambitie & Uitdaging	5,7
Integriteit	<i>Geen koppeling met talenten</i>	
<b>Leidinggevenden</b>		
Leidinggeven	Verantwoording & leiderschap	9,0
	Dominantie	7,5
Ontwikkelen van medewerkers	Sociale empathie	6,0
	Hulpvaardigheid	5,5
<b>Kerncompetenties Servicehuis Personeel</b>		
Initiatief	<i>Zie boven</i>	
Resultaatgerichtheid	Doelgerichtheid	5,4
	Ambitie & uitdaging	5,7
	Pragmatisme	6,1
Klantgerichtheid	Sociale empathie	5,3
	Hulpvaardigheid	6,4
	Sociabiliteit	7,0
Samenwerken	Sociabiliteit	7,0
	Hulpvaardigheid	6,4
Persistence	Volharding <i>Capaciteitenanalyse</i>	5,4

## Advies

In dit advies worden de aanwezige en gewenste talenten in de context van het SHP geplaatst zoals dit uit de interviews naar voren is gekomen. Op basis van deze combinatie hebben we een advies geformuleerd. We adviseren SHP om eens na te denken over het verder oppakken van de TMA methode als hulpmiddel om competentie management en talent management handen en voeten te geven. Dit zijn daarin de te onderscheiden stappen:

1. Op basis van de nieuwe strategie herijken van de kerncompetenties; zijn deze nog passend? Kan een andere nuancering aangebracht worden?
2. (Dmv TMA tool) vertaalslag maken van kerncompetenties naar gewenste talenten voor leidinggevenden én medewerkers door onder andere het samenstellen van ideaalprofielen. Een ideaalprofiel is gebaseerd op de excellent presterende medewerkers en van daaruit kan een analyse worden gedaan wat de cruciale talenten zijn in die functie.
3. TMA-analyses van alle medewerkers afnemen om van iedereen de talenten in kaart te brengen en deze als input te gebruiken voor werving en selectie en ontwikkeling van de medewerkers binnen hun functie, coaching etc.
4. Daarnaast kan SHP (zonder extra kosten) gebruik maken van de TMA tool voor een 180-360 graden feedbackronde, voor een gefundeerde beoordeling en ontwikkelingsplan per medewerker en bijvoorbeeld de capaciteitentesten bij aannames van nieuw personeel.



1.

In dit advies is een belangrijk aandachtspunt de vernieuwde strategie voor het SHP, omdat de voorgaande strategie zich focuste op het vormgeven van het SHP. Kwaliteitsverbetering voert nu de boventoon. Een andere strategie vergt echter ook andere competenties van medewerkers, of de nadruk op competenties zal verschuiven (zie ook het Mens en organisatie alignment model in bijlage 1). In bijlage 5 is het model 'Van strategie naar talent' toegevoegd waarin duidelijk wordt dat een andere strategie andere competenties en talenten vraagt en welke competenties en talenten vereist zijn voor een strategie gericht op kwaliteitsverbetering. Vanuit de interviews blijkt dat er in de toekomst een grotere nadruk op competentie management zal liggen, dus waarschijnlijk zal het SHP vanuit deze gedachte de competenties evalueren. De talenten van de medewerkers om deze competenties uit te voeren veranderen echter niet waardoor de match tussen gewenste competenties en het voorkeursgedrag van medewerkers zal veranderen. Een goed inzicht in deze match tussen competenties en talenten is daarom van groot belang. Door dit per individuele medewerker te benaderen kan de organisatie de talenten op de juiste plekken inzetten zodat de medewerkers daarop excelleren.

2.

Uit de interviews is gebleken dat het onderscheid tussen profielen van salarisadministrateur A en B niet helder is voor iedereen. Een mogelijkheid is om voor de salarisadministrateurs A en B een ideaalprofiel te maken. In bijlage 6 is een interessante praktijkcase toegevoegd waarin het werken met ideaalprofielen is toegelicht. Dit ideaalprofiel houdt in dat er voor de functies excellent presterende medewerkers als voorbeeld dienen voor het vaststellen van de gewenste talenten. Door te analyseren wat de onderscheidende competenties en talenten zijn, kan dat ideaalprofiel worden opgesteld. Bij (interne/externe) selectie kunnen vervolgens sollicitanten geselecteerd worden op basis van deze talenten zodat er een goede match ontstaat tussen de organisatie en de sollicitant. Daarnaast is het voor eigen medewerkers helder als er een onderscheidend profiel is waaraan zij zichzelf kunnen spiegelen. Dit helpt om de verwachtingen van groei binnen de eigen functie en doorgroei te managen.

3.

Het inzicht in de match tussen de gewenste en huidige talenten kan het SHP krijgen door het breder inzetten van de TMA methode. Het inzichtelijk maken van talenten is niet alleen belangrijk voor de nieuwe medewerkers die je binnenhaalt, maar ook voor de mensen die al aanwezig zijn binnen het SHP. Een mis-match tussen competenties en talenten betekent namelijk dat van medewerkers gevraagd wordt om ander gedrag te laten dan dat zij van nature zouden laten zien. Als dit grote verschillen zijn en langdurig van de medewerkers gevraagd wordt, kan dit resulteren in ontevreden medewerkers en hogere verzuimcijfers. Als alle medewerkers de TMA analyse hebben ingevuld en de gemiddelden liggen nog steeds net boven het gemiddelde, dan is het bovendien belangrijk dat er bij de selectie nadruk wordt gelegd op de gewenste talenten. Hierdoor zal de match groter tussen de gewenste en aanwezige talenten groter worden.

4.

Omdat vanuit het SHP de nadruk ligt op competentie management en er nog geen goede balans is met talent management, is het aan te raden om vanuit deze insteek talent management vanuit de top van het SHP te introduceren. De verantwoordelijkheid van talent management ligt nu bij de managers door het rechtstreekse contact met de medewerkers. Het advies is echter om dit centraal vanuit P&O te introduceren om een goede balans te vinden tussen mens en organisatie.

De TMA tool kan bijvoorbeeld toegepast worden voor een 180-360 graden feedbackronde, voor een gefundeerde beoordeling per medewerker en bijvoorbeeld de capaciteitentesten bij aannames van nieuw personeel.

De cultuur binnen het SHP ondersteunt het idee van talent management omdat openheid, betrokkenheid en individuele aandacht aan medewerkers centraal staan. In de interviews is aangegeven dat de cultuur wordt onderschat binnen het SHP en dat de organisatie in de toekomst gaat nadenken over welke cultuur zij zouden willen zien en hoe zij dit willen bewerkstelligen.



Ten slotte is het advies om binnen het SHP een discussie voort te zetten over de competenties en talenten die gewenst zijn om de afdelingstrategie te behalen. Een tweedeling tussen medewerkers en leidinggevenden is dan gewenst omdat uit de bovenstaande analyses blijkt dat hier vrij grote verschillen te zien zijn op sommige talenten. Als de competentie 'ontwikkelen van medewerkers' door meerdere mensen binnen het SHP erg belangrijk wordt geacht, dan kunnen de scores hierop botsen met de leiderschapstijl omdat die vooral gericht is op individuele zorg en aandacht. Op dit moment zijn de scores van de leidinggevenden hierop net boven het gemiddelde. Bovendien kan een groot verschil in talenten tussen leidinggevenden en medewerkers een belemmering vormen voor de doorstroommogelijkheden voor medewerkers naar leidinggevende functies. Om hierover echter een betrouwbare conclusie te kunnen trekken moeten alle leidinggevenden de TMA analyse doen.

Onze ervaring vanuit Giraffe HR is dat met het verder uitbouwen van talentgericht competentie management de volgende doelen binnen handbereik zijn:

- Verbeteren van de prestaties van de medewerkers
- Verlagen van ziekteverzuim, doordat mensen op hun talenten worden ingezet
- Succesvolle matching bij het selecteren van kandidaten
- Beperken van ongewenste uitstroom

Verbeteren van de medewerkertevredenheid door helderheid te geven over groeipotentieel binnen de functie en naar een eventuele volgende functie

## Appendix 7: Results of the 'adjusted CSA tool'

1 = respondent SHP, 2 = respondent SHP, 3 = respondent Merem

Competency	1	2	3	Competency	1	2	3
Attention to detail	5	5	3	Assertiveness	3	5	3
Coaching	5	5	3	Conflict Management	3	5	3
Flexible behavior	5	5	4	Sensitivity	3	4	4
Initiative	5	5	4	Customer orientation	3	4	5
Integrity	5	5	5	Identification with management	3	4	1
Managing	5	5	3	Networking	4	3	3
Developing employees	5	5	5	Independence	3	3	3
Adaptability	4	5	4	Organization sensitivity	3	3	3
Decisiveness	4	5	3	Persuasiveness	3	3	3
Creativity	3	5	3	Planning and organizing	3	3	3
Delegating	4	4	2	Presenting	2	4	4
Courage	4	4	3	Result-orientedness	3	3	3
Energy	4	4	4	Writing expression	3	3	4
Leadership of groups	4	4	3	Sociability	3	3	4
Focus on quality	4	4	5	Perseverance	3	3	4
Learning ability	4	4	4	Ambition	3	3	4
Listening	4	4	4	Discipline	2	4	3
Verbal expression	4	4	4	Innovative power	2	4	5
Forming judgment	4	4	3	Social awareness	2	2	5
Need to achieve	4	4	3	Negotiating	2	2	3
Problem analysis	4	4	3	Business orientation	2	2	4
Cooperation	4	4	5	Conduct	2	2	3
Stress management	4	4	3	Political sensitivity	2	2	3
Controlling progress	4	4	3	Vision	2	2	4
Self development	4	4	5	Commercial power	1	1	1

## Appendix 8: Short manual for the preparation of using the tool

In deze handleiding geven we een korte beschrijving welke voorbereidingen je moet treffen als je de interview-tool 'Van strategie naar talent' inzet. Deze tool maakt de vertaling van organisatie strategie naar het talent dat nodig is om de strategie te behalen. De manier waarop u de interview-tool kunt inzetten is sterk afhankelijk van de specifieke situatie en dit zal zeer divers zijn. De voorbereiding zal daarom per specifieke situatie verschillen. In deze handleiding benoemen we een aantal basis stappen die altijd gevolgd moeten worden:

1. Vaststellen van het doel van de tool:
2. Het vinden van de juiste respondenten die matchen met dit doel
3. Het vinden van de juiste interviewer
4. Het doen van naslagwerk
5. Het versturen van de 'adjusted CSA tool'
6. Voorbereiden van het interview

### 1. *Vaststellen van het doel van de tool*

Het vooraf bepalen van het doel van de interview-tool is de belangrijkste stap die gezet moet worden. Dit doel bepaalt namelijk op welke manier de tool ingezet gaat worden binnen de organisatie. Als het doel het maken van de gap analyse tussen de gewenste en huidige talenten is, is het van belang om vooraf te bepalen hoeveel TMA talenten analyses zij in het verleden al hebben gedaan. Deze analyses zijn namelijk een voorwaarde voor het berekenen van de gap analyse.

Een ander onderdeel van het vaststellen van het doel is de vraag of de tool wordt ingezet op organisatie of op afdelingsniveau. Dit onderscheid is belangrijk voor het vinden van de juiste respondenten, maar ook als voorbereiding op het interview. Daarnaast is het van belang om te achterhalen of het gaat om de talenten van de managers, medewerkers zonder managerstaken of beide groepen. Als het gaat om beide groepen is het verstandig om hier een expliciet onderscheid in te maken omdat de vereiste competenties en dus talenten zullen verschillen tussen deze groepen.

Ten slotte moet je bepalen of het gaat om medewerkers binnen een grote variatie aan functies of juist niet. Ook dit bepaalt of er veel verschillende competenties en dus talenten gewenst zullen zijn. Als de variatie erg groot is, is het aan te raden om je in eerste instantie te focussen op bijvoorbeeld de functiegroepen die het belangrijkste zijn om de strategie te behalen of die uit de meeste medewerkers bestaan. Hierin zijn veel mogelijkheden. Het blijft echter belangrijk dat dit vooraf duidelijk moet zijn, zodat hier rekening mee gehouden kan worden voor het interview.

### 2. *Het vinden van de juiste respondenten die matchen met dit doel*

Nadat het doel van de tool is bepaald is het belangrijk dat je de juiste respondenten matcht aan dit doel. Als de tool bijvoorbeeld wordt ingezet om de organisatie strategie te vertalen naar de gewenste talenten is het belangrijk dat je bijvoorbeeld iemand interviewt die de strategie heeft bedacht of ontwikkeld zoals een directeur. Als het doel is om de afdelingsstrategie te vertalen, is een interview met de afdelingsmanager juist gewenst. Een ander voorbeeld is het doel om tot discussies te komen met betrekking tot de gewenste competenties. Dan is het aan te raden om meerdere (4-6) respondenten met verschillende functies te selecteren en hun de lijst met gewenste competenties terug te laten brengen tot maximaal 5. Hierbij kun je denken aan een directeur of manager maar ook aan HR manager en verschillende medewerkers. Het uitnodigen van een best-presterende medewerker en het analyseren van zijn/haar competenties en talenten geeft bijvoorbeeld een heel ander dynamiek aan de discussie.

Omdat de tool op veel verschillende manieren kan worden ingezet zullen ook het aantal en de functies van de respondenten variëren. Voor het succes van de tool is het daarom van belang om de juiste respondenten te matchen aan het doel van de tool.

### **3.** *Het vinden van de juiste interviewer*

Na het selecteren van de juiste respondenten is het belangrijk om de juiste interviewer te selecteren. Ook het selecteren van de interviewer moet gekoppeld worden aan het doel van de tool. Als het doel is om tot discussie te komen, is het belangrijk dat de interviewer ook een goede discussieleider is. Ook kan je ervoor kiezen om de meeting met twee consultants te leiden. Een interviewer moet in ieder geval TMA gecertificeerd zijn omdat je dan bekend bent met de TMA competenties en talenten. Daarnaast moet de interviewer expertise hebben op het gebied van talent management en enige ervaring hebben in het houden van interviews en discussies. Ten slotte moet de interviewer bekend zijn met de interview-tool en de vragen.

### **4.** *Het doen van naslagwerk*

Stap 4 in de voorbereiding voor het afnemen van de interviews is het zoeken van achtergrondinformatie over de organisatie en de respondenten. Vaak zijn de kernwaarden en kerncompetenties van een organisatie te vinden op internet, waardoor dit meegenomen kan worden in het interview. Houden de respondenten deze kerncompetenties in het achterhoofd als zij de vertaling maken? En komen deze kerncompetenties overeen met de gewenste competenties uit het interview? Ook geven functiebeschrijvingen je vaak een idee over de organisatie en of deze organisatie werkt met competenties.

### **5.** *Het versturen van de 'aangepaste CSA tool'*

Ongeveer een week voor het interview stuur je de 'aangepaste Competency Set Analyse tool' naar de respondenten. Deze 'aangepaste CSA tool' is afgeleid van de bestaande CSA tool van Ehrm-Vision, waarin wij de respondenten vragen om voor de 55 TMA competenties aan te geven in hoeverre zij deze competenties van belang vinden voor het behalen van de strategie. Dit kunnen zij aangeven op een schaal van 1 t/m 5. De uitnodiging van deze 'aangepaste CSA tool' kun je versturen via de testportal van Ehrm-Vision. Sylvia Pors beschikt over de inlogcodes.

Voor het laten slagen van deze tool is het van belang dat de uitnodiging zo duidelijk mogelijk omschreven wordt. Op dit moment kan namelijk alleen de standaard uitnodiging voor de CSA tool meegestuurd worden en deze komt niet geheel overeen. Vooral het doel van de tool moet duidelijk worden. Voorbeeld: moet de respondent de competenties beoordelen met betrekking tot de organisatie of afdelingsstrategie? En gaat het om managers of medewerkers zonder managerstaken?

Nadat de respondenten de CSA tool hebben ingevuld is het belangrijk dat je de uitkomsten verwerkt zodat je dit kan gebruiken als input voor het interview. Deze uitkomsten kun je uit de testportal van Ehrm-Vision halen. Een voorbeeld van de verwerking is ook opslagen op de M-schrijf. Als er meerdere CSA's zijn ingevuld, is het belangrijk dat het duidelijk is welke scores de personen hebben gegeven en wat het gemiddelde is. Ten slotte is het handig om de competenties die het belangrijkste en minst belangrijk zijn voor het interview alvast te vertalen naar talenten.

### **6.** *Voorbereiden van het interview*

Ten slotte moet op basis van het doel van de tool, de achtergrondinformatie over de organisatie en de respondenten en de uitkomsten van de 'aangepaste CSA tool' het interview goed voorbereid worden. De mate van voorbereiding bepaalt in grote mate in hoeverre de interviewer kan doorvragen op relevantie onderwerpen. Bovendien helpt een goede voorbereiding de interviewer om de discussies echt te focussen op de lastigste onderwerpen. Daarom moet de interviewer bekend zijn met de structuur en de vragen van het interview. Ten slotte kun je ervoor kiezen om het interview op te nemen zodat je je echt kunt focussen op de doorvragen en discussie.

## Appendix 9: Adjusted interview-tool: Translating strategy into talents

### Introduction

The goal of this interview is to make the translation from the organizational strategy to the talents which are required to achieve that strategy. To make this translation, the interview is divided in five stages. After some short questions regarding background information, the mission, goals and strategy of the organization are determined in the first stage. In the second stage culture and leadership are discussed and the HR strategy and activities are questioned in stage three. The role of talent management is argued in the fourth stage and we will conclude the interview with the translation to the required talents. The interview lasts around one hour.

### Background information

Name of the respondent:

Organization:

Number of employees:

Job function of the respondent:

Date:

#### Stage 1: determination of the mission, goals and strategy

In this stage the mission, goals and strategy on the organizational/departmental level are determined.

Therefore, the overall goals should be taken into account when answering the questions.

Nr	Question	Sub Question	Important items
1.	What is the fundamental purpose and values of your organization?		This question refers to the mission of the organization
2a	What are the short and long term organizational goals?	To which extent are those goals based on the results of the previous year?	
2b	To which extent are the organizational goals translated in the organization?		
3	How wants the organizations achieve their business goals?	What is the organizational strategy?	The questions refers to the organizational strategy
		How do the employees contribute to achieve the organizational strategy?	
		In which area/arena where will the organization (or department) be active?	
		How will the organization differentiate itself from other comparable organizations?	
		What will be our speed and sequence of moves to make the organization distinctive?	
		How will the organization obtain it's returns?	

*Stage 2: Culture and leadership*

The characteristics of organizational culture is first discussed in this stage. Additionally, a question will be asked regarding the leadership style of the management.

<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items</i>
4.	How would you describe the organizational culture?	How would you describe the values, norms, beliefs and interactions within the organization?	
5.	How would you describe the style of leadership within the organization?		

*Stage 3: HR strategy en HR practices*

In this third stage first some questions are asked regarding the HR strategy of the organization. Additionally, a description is asked about the HR practices.

<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items</i>
6.	To which extent did the organization formulate HR goals for the long and short term?		
7.	What characterizes the HR strategy?	How does the organization wants to achieve the HR goals?	
		Is this HR strategy captured on paper?	
		What does HR contributes to achieving the organizational strategy?	
		What expectations has the organization regarding achieving this HR strategy?	
8a	How is recruitment and selection applied to put the HR strategy into practice?		
8b	To what extent are activities like training and development applied to put the HR strategy into practice?		
8c	To what extent are there career opportunities for employees and are the employees aware of those opportunities?		
8d	How can you describe the HR cycle of appraisals and to which extent does this cycle contribute to achieve the HR strategy?		
8e	How are employees rewarded (or not rewarded) for certain behavior?		
8f	To what extent are those HR activities aligned with each other?		

*Stage 4: Talent management*

From the HR strategy and practices within the previous stage, this stage focuses on a specific practice namely talent management. Therefore, different questions are asked regarding the vision of talent, talent management and activities which are specifically introduced within talent management

<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items</i>
9.	What is your organizational vision regarding talents?	How do you describe the difference between 'talents' and 'competencies'?	
		To what extent works the organization with terms like 'talents' and 'competencies'?	
		To what extent are the interpretations of the TMA method regarding talents, competencies and the organizational strategy recognizable for the organization?	Show the TMA mens & organisatie alignment model – appendix 4
10.	To what extent does the organization have a policy regarding talent management?	What means talent management for the organization?	If the organization does not work with talent management, it is possible that they use other terms → focus on the sub questions.
		What is the content of this policy and is this policy captured on paper?	
		Who is responsible for talent management?	
		How would you describe the role of the management regarding talent management?	
		What budget is reserved for talent management?	
		What wants the organization to achieve with talent management? And to which extent does it contribute to achieving the HR strategy?	
		How does the organization measure whether those results are achieved?	
11.	To which extent distinguishes the organization specific target groups for talent management?		The answer should be in line with the vision of talent management and talents. If an organization works with different targets groups: which activities are applied for which groups and for the other employees.
12.	Which HR activities does the organization apply specifically within talent management?	How are the activities below implemented within talent management: recruitment & selection, training & development, career opportunities, HR cycle of appraisals and rewarding?	The answer should be in line with the vision of talents.
13.	To what extent does the organizational culture support talent management?	Can you give some examples demonstrating this?	
14.	To which extent does the style of leadership support talent management?	To which extent are employees motivated by their managers to use their talents?	
		To which extent are the managers supported to put talent management into practice?	

*Stage 5: Required talents*

After determining the role of talent management in the organization, we translate in this stage the organizational strategy in stage 1 into the competencies and talents which are required to achieve this organizational strategy.

<i>Nr</i>	<i>Question</i>	<i>Sub question</i>	<i>Important items</i>
15.	Prior to this interview, you ranked the 55 TMA competencies on a scale from 1 to 5. For every competency you answered the question: To which extent is this competency important to achieve the organizational strategy? This is the outcome of the tool. To what extent do you recognize these results? Do you have any adjustments to the list after this interview?		Showing the list of required competencies from the 'adjusted CSA tool' Also showing the translation from competencies to talents (appendix 1 and 2).
16.	Discussion regarding the differences between the lists which are completed prior to the interview. At the end of the interview a definitive list of maximum 5 required competencies should be the result of this discussion. The competencies are translated into talents in the advisory which is written afterwards.		If multiple employees completed the 'adjusted CSA tool', the interviewer should focus on the contradictories between the required competencies. In addition, the interview should focus if the required competencies are in line with each other or contrary. And are they in line with the strategy? The discussion regarding those contradictories make the respondents really consider their strategy and competencies.



## Nederlandse aangepaste interview tool: Van strategie naar talent

### Introductie

Het doel van dit interview is het vertalen van de organisatie/afdeling strategie naar de talenten die nodig zijn om deze strategie te behalen. Het interview duurt ongeveer een uur. Om de vertaling van strategie naar gewenste talenten te maken is het interview opgedeeld in een aantal stappen. Na een aantal achtergrond vragen, stellen we in het eerste onderdeel de missie, doelstellingen en strategie vast. Cultuur en leiderschap bespreken we in het tweede gedeelte en de HR strategie en HR activiteiten nemen we door in deel 3. De rol van talent management behandelen we in het vierde gedeelte en de vertaling naar de gewenste talenten wordt in de laatste stap 5 gemaakt. Het interview duurt ongeveer een uur.

### Achtergrond gegevens

Naam geïnterviewde:

Organisatie:

Grootte van de organisatie:

Functie geïnterviewde:

Datum:

<i>Stap 1: het vaststellen van de missie, doelstellingen en strategie</i>			
In deze stap stellen we de missie, doelstellingen en strategie van de organisatie vast.			
<i>Nr</i>	<i>Vraag</i>	<i>Doorvraag</i>	<i>Aandachtspunten</i>
1.	Wat zijn de achterliggende fundamentele waarden van uw organisatie?		Deze vraagstelling vraagt naar de missie van de organisatie
2a	Wat zijn de lange en korte termijn doelstellingen van de organisatie?	In hoeverre zijn de doelstellingen gebaseerd op de uitkomsten van het vorige jaar?	
2b	Op welke manier zijn de doelstellingen doorvertaald in de organisatie?		
3	Op welke manier wil de organisatie de doelstellingen behalen?	Wat is de organisatie strategie?	Deze vraagstelling vraagt naar de strategie van de organisatie
		Op welke manier dragen de medewerkers bij aan het behalen van de organisatie strategie?	
		In welk gebied wil de organisatie/afdeling actief zijn?	
		Wat maakt deze organisatie onderscheidend ten opzichte van vergelijkbare organisaties?	Bijv. laagste kosten dmv schaalvoordelen, premium prijzen als gevolg hoge service.
		Hoe ziet het tijdspad eruit om de organisatie verder onderscheidend te maken?	
		Wat is de financiële basis van de organisatie?	

### Stap 2: Cultuur en leiderschap

De eerste vraag in deze stap heeft betrekking tot de karakteristieken van de organisatie cultuur.

De tweede vraag richt zich op de leiderschapstijl van het management.

Nr	Vraag	Doorvraag	Aandachtspunten
4.	Hoe beschrijft u de organisatie cultuur?	Hoe beschrijft u de waarden, normen, overtuigingen en interacties binnen uw organisatie?	
5.	Hoe beschrijft u de leiderschapstijl binnen de organisatie?		

### Stap 3: HR strategie en HR activiteiten

In deze derde stap stellen we u eerst vragen met betrekking tot de HR strategie en daarna over de HR activiteiten van de organisatie.

Nr	Vraag	Doorvraag	Aandachtspunten
6.	In hoeverre heeft de organisatie HR doelstellingen voor de korte en lange termijn geformuleerd?		
7.	Wat is kenmerkend voor de HR strategie?	Op welke manier wil de organisatie de HR doelstellingen behalen?	Deze vraagstelling vraagt naar de HR strategie
		Is deze HR strategie vastgelegd op papier?	
		Wat draagt HR bij aan het behalen van de organisatie strategie?	
		Wat verwacht de organisatie met deze HR strategie te bereiken?	
8a	Op welke manier wordt werving en selectie ingezet om de HR strategie in de praktijk te brengen?		
8b	In hoeverre worden activiteiten zoals ontwikkeling <b>en opleiden</b> ingezet om de HR strategie in de praktijk te brengen?		
8c	In hoeverre zijn er doorstroom mogelijkheden voor medewerkers en zijn medewerkers zich hiervan bewust?		
8d	Hoe ziet de HR gesprekscyclus eruit en op welke manier draagt dit bij om de HR strategie te behalen?		
8e	Op welke manier worden medewerkers beloond (of juist niet) voor bepaald gedrag? (beloningen en uitstroom)		
8f	In hoeverre zijn deze activiteiten op elkaar afgestemd?		

*Stap 4: Rol van talent management*

Vanuit de HR strategie en activiteiten uit de vorige stap, richt dit onderdeel zich op een specifieke activiteit, namelijk talent management. De vragen hebben daarom betrekking tot de visie van talenten, talent management en activiteiten die speciaal worden ingezet binnen talent management.

Nr	Vraag	Doorvraag	Aandachtspunten
9.	Wat is de visie van de organisatie ten aanzien van talenten?	Hoe beschrijft u het verschil tussen 'talenten' en 'competenties'?	
		In hoeverre werkt de organisatie met de termen 'talenten' en 'competenties'?	
		In hoeverre is de opvatting van de TMA methode mbt talenten en competenties in combinatie met de strategie, herkenbaar voor uw organisatie?	Afbeelding theorie achter TMA laten zien en verschillen tussen talenten en competenties toelichten.
10.	In hoeverre heeft de organisatie een beleid ten aanzien van talent management?	Wat houdt talent management in voor de organisatie?	Als zij niets aan talent management doen, kunnen zij andere benamingen hanteren → focus op de doorvragen
		Wat is de inhoud van dit beleid en is dit vastgelegd op papier?	
		Wie is verantwoordelijk voor talent management?	
		Wat is de rol van het lijnmanagement tav talent management?	
		Welk budget is er gereserveerd voor talent management?	
		Wat wil de organisatie bereiken met talent management en wat draagt het bij om de HR strategie te behalen?	
		Op welke manier meet u of deze resultaten ook zijn behaald?	
11.	Zijn er specifieke doelgroepen waar talent management zich op richt?		Dit moet in overeenstemming zijn met de visie tav talent management en talenten. Werken met specifieke doelgroepen: Welke activiteiten zetten zij in voor deze groepen én voor de overige medewerkers.
12.	Welke activiteiten zet u specifiek in binnen talent management?	Op welke manier hebben de volgende activiteiten een plaats binnen talent management: werving & selectie, opleiden & ontwikkeling, doorstroom mogelijkheden, HR gesprekscyclus, beloningen?	Dit moet in overeenstemming zijn met visie tav talenten.
13.	In hoeverre ondersteunt de organisatie cultuur, talent management?	Kunt u een aantal voorbeelden noemen waaruit dit blijkt?	
14.	In hoeverre ondersteunt de leiderschapsstijl, talent management?	Op welke manier motiveren leidinggevenden medewerkers om hun talenten te benutten?	
		Op welke manier worden de leidinggevenden ondersteund om talent management uit te voeren?	

*Stap 5: Gewenste talenten*

<i>Nr</i>	<i>Vraag</i>	<i>Doorvraag</i>	<i>Aandachtspunten</i>
15.	U heeft vooraf aan dit gesprek een lijst ingevuld met competenties die volgens u in meer of mindere mate nodig zijn om de organisatie strategie te behalen. Voor iedere competentie heeft u de vraag beantwoord: in hoeverre is die competentie van belang om de organisatie strategie te behalen? Dit is het resultaat van de tool. In hoeverre herkent u deze resultaten? Heeft u aanpassingen of toevoegingen op de lijst naar aanleiding van dit interview?		We laten de vertaling van competenties naar talenten zien die wij vooraf aan het gesprek gemaakt hebben op basis van de ingevulde lijsten via de portal.
16.	Discussie over de verschillen tussen de lijsten die vooraf aan het interview zijn ingevuld. Uiteindelijk gaat het erom om tot een definitieve lijst van vijf 'gewenste competenties en talenten' te komen. Deze competenties worden naderhand in het adviesrapport vertaald naar talenten.		Als meerdere medewerkers de lijst met competenties vooraf aan het interview hebben ingevuld, moet de interviewer zich richten op de verschillen tussen de vereiste competenties. De interviewer moet er ook op letten in hoeverre deze vereiste competenties in lijn liggen met elkaar en met de organisatie strategie. De discussie over deze verschillen zorgt ervoor dat de geïnterviewden gaan nadenken over de strategie en de vereiste competenties.

## Appendix 10: Short manual for completing the tool

Na het inzetten van de interview-tool zijn er een aantal stappen die je moet volgen om de tool 'Van strategie naar talent' af te ronden. Deze stappen vormen bovendien de structuur voor het adviesrapport dat moet worden geschreven. In de map van het themateam op de M-schijf is een voorbeeld adviesrapport opgeslagen dat je als voorbeeld zou kunnen gebruiken. Het gaat om de volgende stappen:

1. Het samenvatten van het interview in de vorm van highlights
2. Het vaststellen van de gewenste talenten
3. Het vaststellen van de huidige talenten
4. Het identificeren van gaps tussen de gewenste en huidige situatie
5. Het schrijven van een advies
6. Terugkoppelen van het adviesrapport

### 1. *Het samenvatten van het interview in de vorm van highlights*

Om de belangrijkste onderwerpen uit de interviews terug te koppelen naar de klant, is het handig om het adviesrapport te beginnen met een aantal highlights. Op deze manier wordt de klant herinnerd aan de inhoud van het interview en kunnen zij bepalen of zij dit ook de belangrijkste onderwerpen vinden die zijn besproken.

### 2. *Het vaststellen van de gewenste talenten*

Het interview heb je als het goed is afgesloten met een lijst van gewenste competenties met betrekking tot die specifieke organisatie of afdeling. Op basis van de TMA methode kunnen deze competenties vervolgens vertaald worden naar gewenste talenten. De TMA methode gaat er immers vanuit achter iedere competentie bepaalde talenten liggen die nodig zijn om die competentie en dus bepaald gedrag te laten zien. Het resultaat van deze stap is daarom een lijst met gewenste competenties en talenten.

### 3. *Het vaststellen van de huidige talenten*

De volgende stap is het vaststellen van de huidige talenten van de medewerkers. Deze talenten kunnen alleen vastgesteld worden op basis van de TMA talenten analyses die zij in het verleden hebben gedaan. Daarom is van belang dat je vooraf aan het interview hebt vastgesteld in hoeverre de medewerkers binnen de organisatie deze analyses hebben gedaan. Op dit moment moeten de scores op de talenten uit de TMA portal van de organisatie gehaald worden en ingevoegd in een Excel document om op deze manier de gemiddelden te berekenen. Afhankelijk van Ehrm-Vision is het in de toekomst misschien mogelijk om dit rechtstreeks vanuit de portal te doen.

Op dit moment moet bij het berekenen van de huidige talenten rekening gehouden worden met de geldigheid van een TMA analyse van 3-4 jaar. Oudere analyses mogen niet meegenomen worden, omdat dit geen accuraat beeld geeft van de talenten van de medewerker. Als je hebt bepaald welke TMA analyse je kunt gebruiken en je hebt toegang gekregen tot de TMA portal van de organisatie, is het belangrijk om alleen de analyses mee te nemen met een consistentie van 7 en hoger. Daarna kun je overgaan tot de analyses.

In de map van het themateam op de M-schijf is een Excel-document toegevoegd waarin een voorbeeld is gegeven van hoe je deze analyses kunt organiseren. De uitkomsten van de TMA talenten analyses zijn ingevoerd in het document en de gemiddelden worden berekend. Op basis van deze gemiddelden kan een overzichtelijke web-grafiek toegevoegd worden waarin vooral bij meerdere groepen (zoals managers en niet-managers) de verschillen goed duidelijk worden.

#### **4.** *Het identificeren van gaps tussen de gewenste en huidige situatie*

Na het identificeren van de huidige talenten kunnen de gaps tussen de huidige en gewenste talenten geïdentificeerd worden. Het is handig om de gewenste talenten als uitgangspunt te nemen en de scores op de huidige talenten hierin toe te voegen. Een voorbeeld tabel is toegevoegd in de voorbeeld-rapportage op de M-schijf. Bij het identificeren van de gaps is het belangrijk om samen met een collega te bepalen welke gaps er wel of niet zijn. Er zijn namelijk gemiddelde scores berekend waardoor de scores altijd meer richting het gemiddelde uitvallen. Op een schaal van 1 t/m 9, kan een gemiddelde van een 7 al gezien worden als een echte uitschieter. Het is belangrijk om hier overeenstemming over te krijgen.

#### **5.** *Het schrijven van een advies*

In het laatste onderdeel van het adviesrapport worden adviezen voor de organisatie gepresenteerd. Deze adviezen hoef je niet alleen te baseren op de gap analyses maar ook de uitkomsten van de interviews kunnen relevante aanleidingen geven voor een advies. Daarnaast is het belangrijk om een link te leggen tussen de strategie van een organisatie en de competenties die zij daarvoor nodig zijn. Liggen deze wel in lijn met elkaar en sluiten de HR strategie en HR activiteiten daarop aan? En in hoeverre zet de organisatie op dit moment al in op competentie of talent management en komt dit overeen met datgene wat ze willen bereiken? Om tot dergelijke adviezen te komen is het van belang dat je het hele interview meeneemt bij het formuleren van je adviezen.

#### **6.** *Terugkoppelen van het adviesrapport*

Na het afronden van het adviesrapport is het van belang dat je de adviezen op de juiste manier terugkoppelt naar de organisatie. Vaak zijn hierover al afspraken gemaakt. Heb je dit nog niet gedaan, dan is het aan te raden om de adviezen in een face-to-face meeting toe te lichten zodat er nogmaals contact met de organisatie is. Ook dit hangt echter af van het doel en de aard van de opdracht.