

Herkennen van Talent

Zafanya Vandenberg

UMCG, Personeel & Organisatie
Hanzehogeschool Groningen, Personeelsmanagement

Groningen, 1 september 2008



Herkennen van Talent

Groningen, september 2008

Auteur

Studentnummer

Afstudeerscriptie in het kader van

Opdrachtgever

Begeleiders

Begeleider UMCG

Zafanya Vandenberg

273768

Personeelsmanagement
Hanzehogeschool Groningen

mw. ir. L.J. de Jong
directeur Personeel & Organisatie

I. Keekstra
Personeelsmanagement
Hanzehogeschool Groningen

C. Brouwers, P&O-adviseur
Dienst P&O, Bedrijfsbureau sector F

ISBN 978-90-8827-040-6
NUR 807 – personeel en organisatie
Trefw talentmanagement, personeel en organisatie, HRM

Omslag: Wenckebach Instituut, Universitair Medisch Centrum Groningen

© 2008 Wenckebach Ontwikkelplatform Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Voorwoord

Een parabel vertelt over een koopman die voordat hij op reis gaat zijn drie dienaren roept en hen respectievelijk vijf, twee en één talent geeft. De dienaar die vijf talenten heeft gekregen, drijft handel met zijn talenten en verdient er nog eens vijf bij. Op dezelfde wijze verdient de dienaar met twee talenten er twee bij. Alleen de laatste dienaar met één talent begraaft deze en doet er verder niets mee. Wanneer de koopman na lange tijd terugkomt van zijn reis vraagt hij zijn dienaren wat zij met hun talent hebben gedaan. De dienaren die hun talent hebben benut en hun talent hebben vermeerderd, worden beloond. De laatste dienaar wordt gestraft omdat hij economisch gezien geen resultaten had bereikt terwijl hij hier wel de mogelijkheid toe had. Hij had nagelaten zijn talent te benutten.

In het kader van mijn afstudeerperiode aan de Hanzehogeschool Groningen, opleiding Personeelsmanagement heb ik bij het Universitair Medisch Centrum Groningen onderzoek gedaan naar het onderwerp talentmanagement.

Het onderwerp en de opdracht 'Herkennen van talent', zoals deze was opgesteld door het UMCG sprak mij meteen aan. Een onderwerp waar ik nog niet veel van wist en waar dus een uitdaging voor mij in zat. Na het plegen van telefoontjes, versturen van e-mails en het hebben van mijn intakegesprek heb ik uiteindelijk de opdracht weten te bemachtigen.

Aan de slag!

Voor het begeleiden en ondersteunen tijdens mijn afstudeeronderzoek wil ik mijn begeleider vanuit het Universitair Medisch Centrum Groningen, Cees Bouwers, graag bedanken. Bedankt voor je tijd, luisterend oor en adviezen. Daarnaast wil ik de opdrachtgevers Laura de Jong en Jan Pols graag bedanken. Geen opdracht zonder opdrachtgever.

Voor de begeleiding vanuit de Hanzehogeschool wil ik graag Ido Keekstra bedanken. Verder wil ik de begeleiders en studenten die ik heb geïnterviewd bedanken. En natuurlijk alle andere personen die een bijdrage hebben gehad aan mijn onderzoek.

Groningen, september 2008

Zafanya Vandenberg

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	1
INLEIDING	5
1 SITUATIEBESCHRIJVING.....	7
1.1 ORGANISATIEANALYSE.....	7
1.1.1 Universitair Medisch Centrum Groningen	7
1.1.2 Baron en Kreps.....	8
1.3 SAMENVATTING.....	11
2 THEORIE	13
2.1 TALENT	13
2.1.1 Omschrijvingen	13
2.1.2 Emotionele intelligentie.....	13
2.1.3 Competenties	14
2.2 TALENTMANAGEMENT.....	15
2.2.1 Omschrijvingen	15
2.2.2 Belang van talentmanagement	16
2.3 TALENTMANAGEMENT EN DE ROL VAN DE ORGANISATIE.....	16
2.3.1 Talentontwikkeling.....	16
2.3.2 Rol van het management.....	17
2.3.3 Andere instrumenten	18
2.4 SAMENVATTING.....	19
3 ONDERZOEK.....	21
3.1 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	21
3.1.1 Probleemstelling	21
3.1.2 Onderzoeksdoelstelling.....	21
3.1.4 Onderzoeksvragen	21
3.2 ONDERZOEKSMETHODEN EN –INSTRUMENTEN	21
3.2.1 Literatuuronderzoek.....	21
3.2.2 Bestaande documenten	22
3.2.3 Benchmarking	22
3.2.4 Interviews.....	22
3.3 ONDERZOEKSOPZET EN DOELGROEP.....	22
3.4 Dataverzameling.....	23

3.5 SAMENVATTING.....	23
4 ONDERZOEKSRESULTATEN EN CONCLUSIES	25
4.1 RESULTATEN BENCHMARK	25
4.1.1 Rabobank.....	25
4.1.2 Philips.....	25
4.1.3 UMCU	26
4.1.4 Erasmus MC	26
4.1.5 Conclusie benchmark.....	27
4.2 RESULTATEN INTERVIEWS.....	27
4.2.1 Studenten.....	27
4.2.2 Begeleiders.....	28
4.2.3 Conclusie interviews.....	28
4.3 RESULTATEN DOCUMENTEN	28
4.3.1 Competentiemanagement	29
4.3.2 Tenure track.....	29
4.3.3 Conclusie.....	30
4.4 SAMENVATTING.....	30
5 ADVIES	31
5.1 ADVIES	31
5.1.1 Talent definiëren	31
5.1.2 Bewustzijn creëren	31
5.1.3 Rol van het Ontwikkelplatform	32
5.1.4 Rol van de opdrachtgever	33
5.1.5 Rol van de begeleider	33
5.1.6 Aandacht.....	34
5.2 BEPERKINGEN	35
6 IMPLEMENTATIEPLAN.....	37
6.1 PLAN VAN AANPAK	37
LITERATUURLIJST	39
BIJLAGE 1 MODEL BARON & KREPS (1999)	41
BIJLAGE 2 ORGANOGRAM.....	42
BIJLAGE 3 FEITEN EN CIJFERS UMCG.....	43
BIJLAGE 4 MODEL SONNENFELD	44
BIJLAGE 5 VRAGENLIJSTEN	45
BIJLAGE 6 UMCG COMPETENTIES.....	46

Managementsamenvatting

Het UMCG biedt afstudeerplekken aan voor zowel medische als niet-medische studenten. Door de omvang van het UMCG en de grote aantallen afstudeeropdrachten vinden selectie en begeleiding van studenten verspreid over veel afdelingen plaats. Het herkennen van talenten onder studenten is vaak een kwestie van toeval: iemand kent of heeft een getalenteerde student en brengt deze bij de juiste persoon onder de aandacht. Voor medische of wetenschappelijke talenten bestaan al talentprogramma's, waarbij men vooral kijkt naar de uitkomsten. Echter voor niet-medische studenten bestaat er geen gestructureerd programma om talenten te herkennen, te ontwikkelen en te binden. De vraag is dan ook hoe het vinden en binden van deze studenten op een gestructureerde manier vorm te geven.

Deze vraag resulteerde in de onderzoeksvraag: 'Hoe kan het UMCG het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten in de afstudeerfase inrichten, zodanig dat dit aansluit bij de organisatiedoelstellingen, de cultuur en de structuur, gebruikmakend van de aanwezige of te ontwikkelen expertise, op inhoud en begeleiding?'

De onderzoeksvraag werd opgesplitst in de volgende deelvragen:

- a. Wat houdt talentmanagement in?
- b. Wat betekent talent binnen het UMCG?
 - Welke competenties zijn voor het UMCG belangrijk met betrekking tot niet-medische studenten om hen als talent te herkennen?
- c. Hoe wordt er bij andere organisaties vorm gegeven aan talentmanagement?
- d. Wat is de huidige situatie binnen het UMCG met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van wetenschappelijke talenten?
- e. Wat is de huidige situatie binnen het UMCG met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten?
 - Welke rol hebben begeleider, opdrachtgever en student?
 - Welke instrumenten worden nu ingezet om talenten te herkennen, ontwikkelen en binden?

Door middel van literatuuronderzoek, benchmark onderzoek, het houden van interviews met niet-medische studenten en begeleiders van niet-medische studenten probeerde dit onderzoek antwoord op de onderzoeksvraag en daarbij behorende deelvragen te vinden.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat talent zowel te maken heeft met het intelligentiequotiënt (IQ) als met emotionele intelligentie. Emotionele intelligentie is onder te verdelen in vier clusters (Goleman, 1996), die allen een aantal competenties omvatten. Deze clusters zijn: zelfmanagement, zelfbewustzijn, sociaal inzicht en sociale vaardigheden.

Om een talent te identificeren binnen een organisatie is het belangrijk om de belangrijkste competenties, binnen de functie of rol, op te nemen in een competentieprofiel, waarbij inzicht in talent een uitgangspunt moet zijn. Maar het blijft niet alleen bij competenties. Om als talent succesvol te zijn, is de innerlijke ambitie of motivatie van belang.

Het herkennen en ontwikkelen van talent is naast de eigen verantwoordelijkheid van het individu, de verantwoordelijkheid van de organisatie. Het management heeft de belangrijke taak om talenten feedback te geven, te kanaliseren en mogelijkheden en uitdagingen te bieden. De belangrijkste resultaten en conclusies van het benchmark onderzoek, de interviews en analyse van

bestaande documenten staan hieronder uiteengezet, evenals de antwoorden op de deelvragen van het onderzoek

Benchmark onderzoek

Hiervoor zijn twee andere Universitair Medische Centra benaderd om te onderzoeken hoe men bij vergelijkbare organisaties vorm geeft aan talentmanagement. Om een indruk te krijgen hoe grotere profit organisaties vorm geven aan talentmanagement, werden Philips en de Rabobank benaderd.

De twee Universitaire Medische Centra die werden benaderd, maken geen gebruik van talentprogramma's voor niet-medische studenten. Wel zijn er, net als bij het UMCG, talentprogramma's voor wetenschappelijke studenten. Deze programma's richten zich vooral op de uitkomsten die de talenten presenteren.

Binnen het UMCU (Utrecht) maakt men wel een begin met de invoering van de verlootschaal voor medewerkers. Dit hulpmiddel kan dienen om talenten te herkennen. Door gesprekken te voeren met leidinggevend, deelt men medewerkers in in de matrix. Dit is een eerste stap om met medewerkers te bespreken waar zij zich in de matrix bevinden en waarom zij zich op die plek bevinden. De invoering van de verlootschaal voor niet-medische studenten wordt te ingewikkeld en uitgebreid, aangezien het UMCG om een eenvoudig en werkbaar toetsingsinstrument vraagt voor het herkennen en ontwikkelen van talent. Maar deze matrix zou men bijvoorbeeld wel kunnen gebruiken om talentmanagement voor medewerkers binnen het UMCG vorm te geven.

De Rabobank en Philips zijn al langere tijd bezig met talentmanagement. Philips is de organisatie die ook specifiek kijkt naar talentvolle studenten onder afstudeerders. Professionals begeleiden de studenten en men schenkt veel aandacht aan de studenten, door bijvoorbeeld duidelijk aan te geven wat Philips van hen verwacht, mochten zij een baan ambiëren binnen Philips. Men maakt dit gedurende de afstudeerperiode regelmatig

kenbaar. Ook besteed men aandacht aan tussentijdse feedback. De student krijgt tijdens een feedbackgesprek te horen wat goed gaat en wat ontwikkelpunten zijn.

Wat alle bedrijven belangrijk vinden met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van talent is het geven van aandacht. Alle bedrijven besteden hier aandacht aan.

Interviews studenten en begeleiders

Om te onderzoeken wat de huidige situatie binnen het UMCG is met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten in hun afstudeerfase, werden interviews gehouden met niet-medische studenten en begeleiders van niet-medische studenten. Deze niet-medische studenten kwamen via het Ontwikkelplatform aan hun afstudeeropdracht binnen het UMCG. Daarnaast heb ik een aantal gesprekken gehad met opdrachtgevers.

Uit de interviews is op te maken dat het UMCG geen gebruik maakt van specifieke instrumenten met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten. De begeleiders zijn daarnaast niet bewust bezig met het herkennen van talentvolle niet-medische studenten.

Een belangrijke conclusie uit de interviews met studenten, is dat studenten zich niet betrokken voelen bij het UMCG. Terwijl dit van belang is om studenten te interesseren voor een baan bij het UMCG en natuurlijk om de betrokkenheid te vergroten.

Oprachtgevers zijn tevreden over de rol van het Ontwikkelplatform om studenten te koppelen aan een onderzoeksvraag die zij hebben. Zelf zijn zij niet bezig met het herkennen en ontwikkelen van talent, doordat zij de student(en) niet vaak genoeg zien.

Analyse bestaande documenten

Analyse van bestaande documenten, zoals de toepassing van competentie management binnen het UMCG en de talentenprogramma's voor wetenschappelijk talent, geeft

een beeld van de competenties die het UMCG belangrijk vind met betrekking tot talent onder niet-medische studenten en de huidige situatie met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van wetenschappelijk talent.

Het UMCG heeft een aantal UMCG-competenties die men kan gebruiken om vast te stellen wat een niet-medisch talent binnen het UMCG betekent. Deze (kern)competenties kan men ook weer gebruiken voor beoordelingsgesprekken, zoals bij het tenure tracktraject gebeurt. De tenure track is een talentprogramma voor wetenschappelijk talent. Instrumenten die men inzet binnen de tenure track en ook toepasbaar zijn op het vorm geven aan herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten binnen het UMCG zijn; het opstellen van functieprofielen met hierin de belangrijkste (kern)competenties en beoordelingsprocedures. Deze instrumenten moet men wel aanpassen aan de doelgroep: niet-medische talenten.

Advies

Mijn adviezen voor het UMCG naar aanleiding van mijn onderzoeksvraag: 'Hoe kan het UMCG het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten in de afstudeerfase inrichten, zodanig dat dit aansluit bij de organisatiedoelstellingen, de cultuur en de structuur, gebruikmakend van de aanwezige of te ontwikkelen expertise, op inhoud en begeleiding?' zijn:

1. Definiëren van het begrip talent met betrekking tot niet-medische talenten

Opstellen van een competentieprofiel met betrekking tot niet-medisch talent door middel van een overleg tussen de directeur P&O, de coördinator van het Ontwikkelplatform en managers van de verschillende sectoren met - ter ondersteuning - een adviseur P&O en een communicatiedeskundige.

2. Creëren van bewustzijn

Belanghebbenden bewust maken van het feit dat het UMCG gericht wil omgaan met de doelgroep niet-medische studenten via overleg met het thema 'herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten,. Daarnaast het onderwerp visualiseren door middel van folders. Dit bereikt een grote doelgroep binnen het UMCG. Ook moet men de naamsbekendheid van het Ontwikkelplatform vergroten.

3. Rol van het Ontwikkelplatform

Werving en selectie:

Door middel van presentaties door het Ontwikkelplatform (coördinator, studenten) op universiteiten en hogescholen in Groningen, talenten werven en de naamsbekendheid van het Ontwikkelplatform vergroten.

Selecteren aan de hand van de opgestelde competenties met betrekking tot niet-medisch talent.

Begeleiding:

Opstellen van een competentiemodel voor begeleiders.

4. Rol van de opdrachtgever

Werkplek:

Zorgen voor een werkplek bij de opdrachtgever of begeleider op de afdeling om zo de betrokkenheid van de student te vergroten en het functioneren van de student waar te nemen.

5. Rol van de begeleider

Feedback geven:

Door middel van het geven van feedback kan de student zich beter ontwikkelen. Voor het UMCG is dit de gelegenheid om de niet-medische student als talent te beoordelen.

6. Aandacht

Door aandacht te schenken aan de niet-medische student en duidelijkheid te scheppen over mogelijkheden binnen het UMCG is voor de student eerder duidelijk dat er voor hem mogelijkheden zijn binnen het UMCG.

Inleiding

Het Universitair Medisch Centrum Groningen biedt afstudeermogelijkheden aan studenten van verschillende studierichtingen. Voor de student is dit interessant, maar ook voor het UMCG heeft dit meerwaarde. Het UMCG steekt tijd en energie in studenten en zou getalenteerde studenten beter willen herkennen. Natuurlijk omdat het UMCG hen graag een afstudeerplek aanbiedt. Maar ook omdat in de huidige arbeidsmarkt goede krachten soms lastig te vinden zijn. Het UMCG wil getalenteerde studenten graag in de organisatie binnenhalen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het bieden van een aanstelling als vervolg op een afstudeerperiode. Het UMCG moet dan wel weten wie deze talenten zijn en wat ze kunnen. Deze adviesnotitie richt zich op de niet-medische studenten die voor het midden- en hoger management in aanmerking komen. Deze niet-medische studenten komen voor het overgrote deel binnen via het Wenckebach Ontwikkelplatform. Dit Ontwikkelplatform wordt in deze notitie als case gebruikt voor mijn onderzoek. Het doel van deze adviesnotitie is inzicht krijgen in het begrip talentmanagement. Aan de hand van het verkregen inzicht wordt advies gegeven met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van talentvolle niet-medische studenten.

De onderzoeksvraagstelling luidt als volgt:
'Hoe kan het UMCG het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten in de afstudeerfase inrichten, zodanig dat dit aansluit bij de organisatiedoelstellingen, de cultuur en de structuur, gebruikmakend van de aanwezige of te ontwikkelen expertise, op inhoud en begeleiding?'

De opdracht is tot stand gekomen door mw. ir. L.J. de Jong, directeur P&O. Zij heeft het probleem signaleerd en heeft hierover overleg gehad met mw. J. Groeneveld, stafmedewerkster, en dr. J. Pols, coördinator van het

Ontwikkelplatform, om zo tot een onderzoeksopdracht te komen.

De nota is primair bedoeld voor de opdrachtgevers. Daarnaast is deze nota bedoeld voor begeleiders, studenten en andere betrokkenen en geïnteresseerden.

In het eerste hoofdstuk van deze nota geef ik een korte beschrijving van de organisatie en haar omgeving aan de hand van een aantal aspecten uit verschillende analysemodellen, waaronder het vijf-factorenmodel van Baron en Kreps (1999). Daarnaast wordt een probleemanalyse gegeven en wordt ingegaan op een aantal vragen van H. Nathans die ondersteunen bij het maken van deze analyse

Een theoretisch kader wordt in het tweede hoofdstuk gegeven. Hierin wordt relevante informatie uit de literatuur, artikelen en onderzoeken weergegeven.

Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de opzet van het onderzoek beschreven. De probleemstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksmethoden komen aan bod in dit hoofdstuk.

In hoofdstuk vier worden de resultaten en de conclusies van het onderzoek weergegeven.

De resultaten en conclusies van het onderzoek leiden tot het advies dat in hoofdstuk vijf wordt gegeven.

Om het advies tot uitvoering te brengen wordt in hoofdstuk zes een voorstel tot implementatie gedaan.

1 Situatiebeschrijving

Het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) is een grote organisatie waarvan wel gezegd wordt dat het een 'stad in een stad' is. Het UMCG is naast ziekenhuis ook een onderzoek- en onderwijsinstelling.

Om een beeld te krijgen van het UMCG wordt in de eerste paragraaf een organisatieanalyse gegeven aan de hand van een aantal aspecten uit verschillende analysemodellen. Zo worden een aantal aspecten uit het 7S-model (Peter en Waterman, 1982) gebruikt. Van dit model worden niet alle aspecten besproken, omdat deze minder relevant zijn voor het onderzoek of omdat deze terugkomen in het vijf factoren model van Baron en Kreps (1999)¹.

Het model van Baron en Kreps (1999) heb ik gekozen, omdat in dit model aandacht wordt geschonken aan de externe omgeving van de organisatie en de arbeidsmarkt. Van dit model zal ik de meest relevante factoren voor mijn onderzoek bespreken.

Ook wordt een beschrijving gegeven van het Wenckebach Ontwikkelplatform, de afdeling die als case gebruikt is voor mijn onderzoek.

In de tweede paragraaf zet ik de probleemanalyse uiteen. Aan de hand van een aantal vragen van H. Nathans (2005) wordt geprobeerd de probleemstelling helder te krijgen.

1.1 Organisatieanalyse

In deze eerste paragraaf zal een organisatieanalyse worden gemaakt aan de hand van een aantal aspecten uit het 7S-model. De volgende aspecten zijn terug te vinden: structure, style, staff en skills. Daarna worden een aantal factoren uit het vijf factoren model van Baron en Kreps besproken.

¹ Model Baron & Kreps (1999) zie bijlage 1

1.1.1 Universitair Medisch Centrum Groningen

Geschiedenis

Het UMCG behoort tot de acht Universitaire Medische Centra van Nederland. Daarnaast is het UMCG het grootste UMC van Noord Nederland en met circa 10.000 medewerkers de grootste werkgever van het Noorden. De Zorgsector is constant in ontwikkeling en dit geldt ook voor het UMCG. In 2005 is het UMCG ontstaan door een fusie van het Academisch Ziekenhuis Groningen met de Faculteit der Medische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Door dit samenwerkingsverband is het vroegere Academisch Ziekenhuis Groningen omgedoopt tot Universitair Medisch Centrum Groningen. Dit heeft geleid tot een nieuwe organisatiestructuur².

Organisatiestructuur

De Raad van Toezicht is het hoogste orgaan binnen het UMCG. Deze Raad houdt toezicht op alles wat het UMCG aangaat en keurt onder andere jaarstukken en de begroting goed. Het dagelijks bestuur ligt in handen van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur wordt ondersteund in het uitzetten van beleid door de UMC-staf, welke het beleid en de visie ontwikkeld voor het UMCG. Het UMCG is tegenwoordig onderverdeeld in zes sectoren. Deze sectoren zijn ontstaan aan de hand van samenhangende specialismen. Elke sector heeft zijn eigen sectordirectie. Naast deze sectoren en raden bestaan er een aantal centrale diensten die ten behoeve van het hele UMCG functioneren. Binnen het UMCG wordt vooral van boven gedelegeerd; de aansturing gebeurt topdown. De Raad van Bestuur delegeert taken naar de directies van de verschillende sectoren. Deze directies delegeren weer naar de verschillende afdelingen binnen de sectoren. De afstand van management naar werkvloer is daarmee groot.

² Organogram UMCG zie bijlage 2

Zorg

Naast basiszorg biedt het UMCG ook toppreferente en topklinische zorg³.

Topklinische zorg is zorg waarvoor zeer geavanceerde apparatuur, zeer bijzondere voorzieningen of zeer specifieke deskundigheid nodig is en die daardoor ook erg duur is. Topklinische zorg wordt daarom alleen verleend door ziekenhuizen die daar een speciale vergunning voor hebben gekregen van het ministerie van VWS.

Toppreferente zorg is zorg die alleen in universitair medische centra kan worden geboden. Hierbij gaat het om moeilijke, dure of weinig voorkomende vormen van diagnostiek en behandeling. Deze vormen van zorg vereisen zeer specialistische kennis. Toppreferente zorg is volgens de wet een kerntaak van de universitair medische centra.

Opleiden en onderzoek

Om deze verschillende vormen van zorg te kunnen bieden heeft het UMCG professionals uit verschillende vakgebieden in huis. Deze professionals krijgen van het UMCG de gelegenheid om naast hun werk een opleiding of vervolgopleiding te volgen om zo hun kennis up-to-date te houden of nieuwe kennis op te doen. Ook besteedt het UMCG veel aandacht aan het opleiden van studenten. Het UMCG verzorgt onder andere de medische opleidingen Geneeskunde en Tandheelkunde. De studie Geneeskunde is in 2006 uitgeroepen tot de beste van Nederland. Naast deze nominatie is het UMCG ook uitgeroepen tot beste werkgever in de non-profit sector in 2004 (toen nog AZG) en 2005. Naast specialistische zorg wordt er in het UMCG ook onderzoek gedaan naar onder andere nieuwe technieken en behandelingen, nieuwe medicijnen en nieuwe vormen van zorg. Meer feiten en cijfers over het UMCG zijn te vinden in bijlage 3.

Wenckebach Ontwikkelplatform

Het Wenckebach Ontwikkelplatform (Ontwikkelplatform) is een onderdeel van het Wenckebach Instituut. Het Wenckebach Instituut verzorgt en faciliteert

(wetenschappelijke) opleidingen, trainingen en adviezen voor medewerkers in de gezondheidszorg.

Het Ontwikkelplatform, dat twee jaar geleden is opgestart, is een platform dat zich richt op studenten van niet-medische opleidingen die stage willen volgen of hun afstudeeronderzoek willen doen binnen het UMCG. Het Ontwikkelplatform inventariseert onderzoeksvragen waar studenten mee aan de slag kunnen. Daarnaast werft en selecteert het Ontwikkelplatform de studenten en zorgt voor de begeleiding al dan niet uitgevoerd door medewerkers van het Ontwikkelplatform of andere medewerkers binnen het UMCG.

Het Ontwikkelplatform is nog niet bij elke belanghebbende bekend binnen het UMCG. Belanghebbenden van het Ontwikkelplatform zijn onder andere eventuele opdrachtgevers, zoals leidinggevenden van afdelingen binnen het UMCG. Het Ontwikkelplatform is wel bezig om steeds meer naamsbekendheid te krijgen. Dit doen zij bijvoorbeeld door eventuele opdrachtgevers te benaderen met onderzoeksvorstellen. Dit is ook een manier om opdrachten te genereren voor niet-medische studenten.

1.1.2 Baron en Kreps

Hieronder wordt het model van Baron & Kreps (1999) uiteengezet. Dit model geldt als een algemeen analysekader om een beeld te krijgen van de verschillende factoren die invloed hebben op een organisatie (Vloeberghs, 2004).

De vijf factoren die Baron & Kreps behandelen zijn:

- Organisatiestrategie
- Organisatiecultuur
- Externe context (politieke, economische, technologische, sociale)
- Arbeidsmarkt (intern, extern)
- Organisatie van het werk

³ Bron: intranet UMCG

Vier van deze factoren worden hieronder kort uitgewerkt om zo een globaal beeld te krijgen van de diverse krachten die inwerken op het UMCG en die van belang zijn voor mijn onderzoek.

Organisatiestrategie

De missie van het UMCG luidt: 'Bouwen aan de toekomst van gezondheid.'

Bij deze missie horen drie kerntaken die het UMCG hanteert en die vorm geven aan de missie van het UMCG. De drie kerntaken van het UMCG bestaan uit⁴:

Zorg

In de eerste plaats is het UMCG een 'gewoon' ziekenhuis. Eén van de 120 ziekenhuizen in Nederland waar iedereen voor gewone ziekenzorg terecht kan. Maar het UMCG biedt ook hoog gespecialiseerde zorg. Daarmee speelt het een belangrijke rol in de Nederlandse, en zeker de Noord-Nederlandse gezondheidszorg. Alle patiënten met meer gecompliceerde aandoeningen uit de noordelijke provincies worden uiteindelijk naar het UMCG doorverwezen. Hierbij gaat het om vormen van topreferente en topklinische zorg.

Onderwijs

Het UMCG verzorgt de medische opleidingen Geneeskunde en Tandheelkunde en in samenwerking met de Hanzehogeschool de opleiding Mondzorgkunde. Daarnaast is het UMCG betrokken bij de opleidingen Bewegingswetenschappen en Life sciences. Het UMCG leidt ook verpleegkundigen op en heeft alle opleidingen tot specialist in huis. Verder worden er artsen en specialisten van buiten het UMCG bijgeschoold.

Onderzoek

Goede zorg staat of valt met vooruitstrevend onderzoek. Onderzoek naar nieuwe technieken en behandelingen, nieuwe medicijnen en nieuwe vormen van zorg. Medewerkers van het UMCG voeren dit onderzoek

voortdurend uit, zowel op eigen initiatief als op verzoek van 'buitenstaanders'.

Organisatiecultuur

Het UMCG is een professionele organisatie. In typologieën van Mintzberg (1996) is het UMCG te beschouwen als een divisiestructuur met zes sectoren/divisies. Elke sector is op zich ingericht en functionerend als een professionele bureaucratie. De uitvoerende kern in een professionele bureaucratie is het voornaamste deel van de organisatie. Deze uitvoerende kern bestaat uit (zeer) hoog opgeleide vakspecialisten (de professionals).

Cameron en Quinn (1999) benoemen vier cultuuroriëntaties; de hiërarchische cultuur waarin uitgegaan wordt van beheersing van de processen door standaardisatie van regels en procedures. De marktcultuur die verwijst naar een type organisatie dat net zo functioneert als de markt zelf; de focus is gericht op de externe omgeving. De derde cultuuroriëntatie is de familiecultuur die overeenkomsten vertoont met de organisatie van een familie. En tot slot de adhocratiecultuur die past in een turbulente omgeving waarin veranderingen razendsnel gaan en de levensduur van producten en diensten steeds korter wordt (Vloeberghs, 2004). In een grote organisatie als het UMCG zijn er twee culturen naast elkaar te vinden. Aan de ene kant zijn er de professionals die zich in een turbulente omgeving bevinden. Hier is de adhocratiecultuur kenmerkend. Aan de andere kant is er sprake van een hiërarchische cultuur die kenmerkend is onder het verplegend personeel. Procedures en regels zijn belangrijk. Wel moet opgemerkt worden dat de professionals zich ook moeten houden aan de regels en procedures die gelden binnen het UMCG. Eén van de procedures is het houden van overleg. Binnen het UMCG wordt veel overleg gevoerd. Zo is er onder anders individueel overleg, afdelingsoverleg en sectoroverleg.

Externe context

Het UMCG bevindt zich in een turbulente maar ook stabiele omgeving. De kerntaken Onderwijs en Onderzoek worden gekenmerkt door een turbulente omgeving die

⁴ Bron: website UMCG

constant in beweging is. De omgeving van de kerntaak Zorg is vrij stabiel. Dit komt onder andere doordat er altijd vraag naar zorg zal zijn. Echter sinds januari 2005 wordt er een nieuw systeem gebruikt voor de bekostiging van ziekenhuiszorg waardoor de concurrentie groter is geworden. Behandelingen in ziekenhuizen worden vanaf 2005 geregistreerd en gefactureerd op basis van Diagnose Behandel Combinaties (DBC). Elk ziekenhuis stelt zelf een DBC op en onderhandelt met de zorgverzekeraar over de prijs. Hierdoor wordt marktwerking gecreëerd binnen de zorgsector.

Wanneer wordt gekeken naar de demografische ontwikkelingen zien we dat er regionaal maar ook nationaal sprake is van vergrijzing. Dit is een onderwerp waar het UMCG rekening mee moet houden. Niet alleen wat betreft de zorg maar ook wat betreft het personeel. Van leeftijdsbewust personeelsbeleid tot het werven van nieuw personeel; nieuw talent.

Arbeidsmarkt

Intern

De interne arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door een gemiddelde instroom vergeleken met een relatief lage doorstroom en uitstroom. Sonnenfeld e.a. (1988)⁵ geven een beschrijving van vier organisatietypen met bijbehorend HR stroombeleid. Het type organisatie wat het UMCG typeert is de Club. Sonnenfeld e.a. beschrijft de Club als een organisatie die steunt op stabiliteit en betrouwbaarheid en vooral succesvol is in een niet- of bescheiden competitieve markt of een markt met afspraken. Het personeelsbeleid is gericht op het vasthouden en binden van medewerkers die via het senioriteitsprincipe en voortdurende loyaliteit een langzaam en zorgvuldig voorgeschreven loopbaanpad 'op' kunnen wandelen (Vloeberghs, 2004). Het verloop is uiterst laag en vaak beperkt tot pensionering. Dit stroombeleid is voor een groot gedeelte typerend voor het UMCG.

Extern

De vraag naar hoogopgeleiden binnen het UMCG is constant. Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkelingen

⁵ Model Sonnenfeld e.a. (1988) zie bijlage 4

wat betreft in- en uitstroom van studenten kan opgemerkt worden dat er in Groningen sprake is van grote instroom van studenten, maar dat een groot gedeelte van deze studenten (ongeveer 40%) na de studie weer vertrekt uit Groningen.⁶

Als men kijkt naar het Noorden zijn hier genoeg bedrijven gevestigd waar de vraag naar hoogopgeleiden of talenten groot is. Het UMCG wil ook talenten binnenhalen en deze behouden, maar vist in dezelfde vijver als de andere gevestigde bedrijven.

1.2 Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt een probleemanalyse gegeven aan de hand van een aantal vragen die Nathans gebruikt om tot deze analyse te komen.

Hoe is het probleem te karakteriseren?

Het UMCG biedt afstudeerplekken aan voor zowel medische als niet-medische studenten. Jaarlijks krijgt het UMCG een honderdtal studenten binnen die hun afstudeeronderzoek binnen het UMCG doen. De meeste studenten die afstuderen binnen het UMCG volgen een medische opleiding. Een klein deel (circa 47 studenten⁷) volgt een niet-medische studie zoals onder andere bedrijfskunde, sociologie, psychologie, personeelsmanagement.

Door de omvang van het UMCG en de grote aantallen afstudeeropdrachten vinden selectie en begeleiding van studenten verspreid over veel afdelingen plaats. De niet-medische studenten komen binnen via het Ontwikkelplatform die de selectie en begeleiding regelt. Jaarlijks komen 30 à 35 niet-medische studenten via het Ontwikkelplatform binnen bij het UMCG voor een afstudeeronderzoek.

Alle studenten die binnen het UMCG hun afstudeeronderzoek doen, brengen kennis mee en zij doen veel kennis op tijdens hun afstudeerperiode. Wanneer deze studenten het UMCG verlaten, vloeit een hoop kennis weg.

⁶ Bron www.cbs.nl: 'De stad Groningen als roltrap van Noord-Nederland'

⁷ Bron: scriptie Brandenburgh, S. (2008). Inzicht in de verborgen kennis van het UMCG.

Het UMCG wil getalenteerde niet-medische studenten beter leren herkennen en uiteindelijk ook binnen halen in de organisatie. Niet alleen omdat zij studenten graag een afstudeerplek wil aanbieden, maar ook omdat goede krachten soms lastig te vinden zijn in de huidige krappe arbeidsmarkt. Het UMCG heeft deze goede krachten nodig om de missie van het UMCG 'Bouwen aan de toekomst van gezondheid' te ondersteunen. Om te bouwen aan de toekomst van gezondheid heeft het UMCG gemotiveerd en getalenteerd personeel nodig.

Het herkennen van talenten onder niet-medische studenten is nu nog een kwestie van toeval: iemand kent of heeft een getalenteerde student en brengt deze toevallig bij de juiste persoon onder de aandacht.

Oorzaken van het probleem

Uit een gesprek met de directeur P&O is gebleken dat er geen communicatie tussen haar en de begeleiders van studenten is. Zij krijgt niet de informatie die nodig is om een student uiteindelijk een aanstelling aan te bieden binnen het UMCG.

Eerder beleid

Er is niet eerder een beleid voor dit probleem opgesteld.

Gewenste situatie

Het UMCG wil graag tijdens het afstudeertraject de getalenteerde niet-medische student herkennen, ontwikkelen en uiteindelijk binden door een aanstelling aan te bieden aan het eind van de afstudeerperiode. Dit zal door middel van een eenvoudig en werkbaar 'toetsings'-instrument moeten gebeuren.

1.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een beeld geschetst van het UMCG als organisatie en het probleem dat binnen het UMCG speelt. Het UMCG is een professionele bureaucratie waarin de uitvoerende kern het belangrijkste deel is van de organisatie.

In de probleemanalyse is naar voren gekomen dat het UMCG de talenten onder studenten beter wil leren herkennen. Na het herkennen van deze talenten wil het UMCG deze studenten ook graag aan zich binden. Vraag is alleen hoe het UMCG dit kan bewerkstelligen.

In het volgende hoofdstuk wordt een theoretisch kader gegeven met betrekking tot het onderzoek.

2 Theorie

Wat is nu precies een talent en wat wordt verstaan onder talentmanagement? Dat organisaties in de turbulente omgeving van tegenwoordig de concurrentiestrijd alleen kunnen winnen door middel van hun belangrijkste resource, de medewerker, komt in menig artikel naar voren. De strijd om de beste medewerkers binnen te halen en te houden is al een aantal jaren aan de gang. In dit hoofdstuk wordt geprobeerd door middel van de literatuur inzicht te krijgen in het begrip talentmanagement.

2.1 Talent

In deze eerste paragraaf worden een aantal omschrijvingen gegeven van het begrip 'talent'. Hieruit wordt duidelijk dat er geen eenduidige omschrijving bestaat. Wat in de literatuur wel wordt onderstreept is het belang van een hoge emotionele intelligentie en het beschikken over bepaalde competenties.

2.1.1 Omschrijvingen

Zoals in het voorwoord naar voren is gekomen bestaat het begrip talent al een hele tijd. In de parabel van de koopman en zijn drie dienaren wordt het begrip talent gebruikt als uitdrukking voor een bepaald gewicht waarmee vroeger transacties werden gedaan. Twee van de dienaren weten het talent te gebruiken en vermeerderen dit. De laatste dienaar laat na het talent te gebruiken en doet er niets mee. Deze vergelijking kan ook in organisaties gelden. In principe heeft iedereen talent alleen laat de één na dit talent te gebruiken en de ander gebruikt zijn⁸ talent juist en 'vermeerdert/vergroot' dit talent.

⁸ Indien de termen 'hij' of 'zijn' wordt gebruikt, kan hiervoor ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.

De Van Dale omschrijft het begrip 'talent' als; 'Een natuurlijke begaafdheid of bekwaamheid tot iets.'

Een andere omschrijving van het begrip talent is: 'Een talent is iemand die een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring.' Waarbij belangrijk is dat er een door meer mensen gedeeld vermoeden bestaat dat hij zich nog verder zal ontwikkelen en nog beter zal worden op dit gebied. Talent wordt dus gereserveerd voor diegene van wie je het potentieel vermoedt dat hij nog beter kan worden. De meeste organisaties gebruiken daarom ook wel het Engelse woord 'potential' (Dessing & Lap, 2004).

Dat er geen eenduidige omschrijving bestaat van het begrip 'talent' of 'potential' wordt duidelijk aan de hand van de volgende omschrijving: 'Talent is iets persoonlijks, talent heb je. Top potential word je gemaakt, het is een label dat je krijgt op grond van je prestaties en potentieel, kortom bewezen talent' (Vinkenburg & Pepermans, 2005). In de eerste en laatste omschrijving wordt talent beschreven als iets persoonlijks, iets wat je hebt. Vinkenburg en Pepermans maken een onderscheid tussen 'talent' en 'top potential' waarbij de 'top potential' als een persoon wordt omschreven. De tweede omschrijving van Dessing en Lap gaat uit van een talent als persoon.

2.1.2 Emotionele intelligentie

Het mag duidelijk zijn dat een talent in een organisatie moeilijker te herkennen is, dan het herkennen van een sporttalent. Aan de afgelopen Olympische Zomerspelen (augustus 2008) deden talenten mee die topprestaties hebben neergezet. Eén van hen is de zwemmer Michael Phelps die met zijn 23 jaar acht gouden medailles behaalde. In organisaties gaat het niet alleen om de prestaties die het talent neerzet door onder andere vakinhoudelijke kennis en analytische vaardigheden, maar het gaat nog meer om het neerzetten van prestaties met en via mensen. Verbetering van prestaties vraagt steeds meer samenwerking met anderen. Intrapersoonlijke en interpersoonlijke intelligentie

worden daarmee steeds belangrijker. Intrapersoonlijke intelligentie is het vermogen over zichzelf na te denken en het eigen gedrag en de beweegredenen daarvoor te begrijpen. Interpersoonlijke intelligentie is het vermogen relaties aan te gaan, anderen te begrijpen, te inspireren en met hen samen te werken. Interpersoonlijke en intrapersoonlijke intelligentie samen wordt ook wel emotionele intelligentie genoemd (Dessing & Lap, 2004). Talent heeft dus niet alleen te maken met het IQ (intelligentiequotiënt), maar net zo goed met het EQ (emotionele intelligentie).

David Goleman heeft het begrip emotionele intelligentie geoperationaliseerd in concrete competenties. Hij heeft na onderzoek de kwaliteiten die relevant zijn voor succes ingedeeld in drie categorieën:

1. Technisch inhoudelijke kwaliteiten (kennis); zoals business planning of finance;
2. Cognitieve kwaliteiten; zoals analytisch denken, visieontwikkeling en patroonherkenning;
3. Emotioneel - intelligentiekwaliteiten; zoals samenwerking en het leiden van veranderingen.

Goleman heeft naar het belang van deze drie categorieën gekeken en kwam tot de conclusie dat intelligentie en cognitieve kwaliteiten belangrijk en noodzakelijk zijn om de positie naar behoren te vervullen, maar naar verhouding zijn aspecten van emotionele intelligentie twee keer zo belangrijk voor succes. Emotionele competenties worden belangrijker voor het behalen van succes naarmate de functie zwaarder wordt. Goleman heeft emotionele intelligentie geoperationaliseerd en hij kwam uit op vier clusters; zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociaal inzicht en sociale vaardigheden (zie figuur 1).

	Intrapersoonlijk	Interpersoonlijk
(Zelf)inzicht	Zelfbewustzijn	Sociaal inzicht
Actie	Zelfmanagement	Sociale vaardigheden

Figuur 1: De clusters van Goleman

Het cluster 'zelfmanagement' omvat competenties die ons motiveren en helpen om ons gedrag te reguleren en gepast te handelen in diverse situaties.

Het cluster 'zelfbewustzijn' omvat competenties die ons doen begrijpen wie wij zijn, hoe wij reageren op de wereld. Op basis van deze kennis kan een individu zijn sterke punten en zijn ontwikkelbehoeften formuleren.

Het cluster 'sociaal inzicht' omvat competenties die maken dat wij het gedrag van anderen, van groepen begrijpen.

Het cluster 'sociale vaardigheden' omvat competenties die maken dat wij door werken met en via anderen resultaten bereiken (Dessing en Lap, 2004).

De clusters zijn aan elkaar gerelateerd. Zo is bijvoorbeeld het cluster 'sociale vaardigheden' gebaseerd op de drie andere clusters.

2.1.3 Competenties

Het hebben van voldoende emotionele competenties alleen is niet genoeg om iemand als talent te herkennen. Het gaat binnen organisaties ook om het succesvol zijn in een bepaalde functie. Hiervoor zullen eerst de benodigde competenties die nodig zijn voor de functie herkend moeten worden; wat wordt van de persoon in de functie verwacht. Voor organisaties is het belangrijk om deze competenties vast te leggen zodat zij in een vroeg stadium talent kunnen herkennen.

Relevante competenties verschillen per type rol/functie. Per specifieke functie wordt ook specifieke branche- en vakkennis gevraagd plus van elkaar te onderscheiden stijlen van management en beïnvloeding. Een manager van bijvoorbeeld een uitzendbureau zal zijn medewerkers anders aansturen dan een manager van een productiebedrijf.

Naast het feit dat competenties verschillen per rol zijn er ook verschillen per niveau te onderscheiden. Bijvoorbeeld het verschil tussen trainees, 'young potentials', en het senior management. Van trainees wordt minder verwacht op het gebied van beïnvloeden, maar zij onderscheiden zich door bijvoorbeeld hun prestatieoriëntatie. Maar vanaf een bepaald niveau nemen de eisen toe en treedt er een

verschuiving op. Bepaalde eisen die eerst belangrijk waren, worden nu minder belangrijk, of andersom.

Het vaststellen van potentieel op gebieden die op termijn belangrijk zijn is een grote uitdaging bij het herkennen en ontwikkelen van talent.

Om echt talent te kunnen managen is het belangrijk om per functie of rol de belangrijkste competenties te identificeren en deze vast te leggen in een competentieprofiel.

Uitgangspunt hierbij is; inzicht in talent.

Talentmanagement is iets anders dan competentie management. Bij competentie management wordt gedacht vanuit de organisatie; welke kunde heeft het bedrijf nodig, het gaat over wat iemand moet kunnen.

Terwijl het bij talentmanagement gaat om het individu en hoe deze zich kan ontplooien; het draait om wat iemand wil.⁹ Talentmanagement gaat niet alleen om competenties.

2.1.4 Motivatie

Het belang van competenties wordt vaak overschat. Een goede mix van benodigde competenties is zeker van belang maar er is meer nodig om een talent te herkennen/kaf van het koren te scheiden, stelt Ber Damen (2005).

Er is meer nodig dan competenties. Het optreden en functioneren van het talent moet ook eigen/authentiek zijn, degene moet over charisma beschikken en anderen meekrijgen en inspireren.

Een tweede aspect is de motivatie van mensen. Het aspect motivatie werd eerder heel erg onderschat, doordat competenties juist makkelijk te meten, toetsen en ontwikkelen waren; vaardigheid en kunde stonden voorop. Maar voor het bereiken van de top in managementland is kunnen niet genoeg. Potentiële managers moeten ook willen. Dit sluit aan bij wat Dessing en Lap de call from within en de call from outside noemen.

‘Twee belangrijke aspecten van het tot bloei brengen van talent zijn de innerlijke drive/ambitie van het talent, the call from within, en de externe kansen/omstandigheden, the call from outside.’

⁹ Bron: www.hrpraktijk.nl (gevonden: 16 april 2008)

Call from within

Talent alleen is onvoldoende om succesvol te zijn: het moet gepaard gaan met ambitie, de wil om iets te bereiken, zichzelf te verbeteren. Iedereen moet werken aan zijn talent. Mensen hebben in meer of mindere mate aanleg voor iets maar iedereen die succes bereikt, heeft tijd en energie gestoken in het versterken van dat talent.

Call from outside

Ambitie alleen is geen voldoende voorwaarde om talent te ontwikkelen. Een omgeving die uitdagingen en mogelijkheden biedt en de beschikbaarheid van middelen zijn essentieel voor de ontwikkeling van talent. Het talent heeft de eigen verantwoordelijkheid voor zijn talentontwikkeling. Daarnaast geldt dat organisaties (en hun managers) als zij talent en talentontwikkeling belangrijk vinden, daarin moeten investeren. Organisaties kunnen bijvoorbeeld programma's opzetten die ontwikkeling ondersteunen, mogelijkheden bieden en uitdagen, maar ook grenzen stellen. Dat alles met inzicht in de verscheidenheid aan individuen: wat bij de één positief uitpakt kan bij een ander een averechts effect hebben.

2.2 Talentmanagement

In deze paragraaf worden omschrijvingen gegeven van talentmanagement waaruit duidelijk wordt dat er geen eenduidig beeld bestaat over dit onderwerp. Door verschillende instrumenten en rollen te benoemen wordt een beeld geschetst van de invulling van talentmanagement.

2.2.1 Omschrijvingen

Het vinden, ontwikkelen en binden van talent wordt gezien als de nieuwe rol voor HR volgens een onderzoek van het Adecco Institute¹⁰. Dit wordt de taak voor HR waardoor een organisatie competitief voordeel kan halen of niet.

¹⁰ Bron: www.adeccoinstitute.com

Echter in het artikel 'Talentmanagement: A critical review' van R. Lewis en R. Heckman wordt gesteld dat er in de literatuur geen eenduidige omschrijving voor het begrip talentmanagement te vinden is. Lewis en Heckman geven de drie meest voorkomende beschrijvingen die terug te vinden zijn in de literatuur.

'The first defines talent management as a collection of typical human resource department practices, functions, activities or specialist areas such as recruiting, selection, development, and career and succession management.'

'A second perspective on talent management focuses primarily on the concept of talent pools. Talent management, to these authors, is a set of processes designed to ensure an adequate flow of employees into jobs throughout the organization.'

'A third prospective on talent management focuses on talent generically; that is, without regard for organizational boundaries or specific positions. (...). The first regards talent (which typically means high performing and high potential talent) as an unqualified good and a resource to be managed primarily according to performance levels.'

Uit deze drie omschrijvingen is op te maken dat talentmanagement op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd.

Dessing en Lap omschrijven talentmanagement als het identificeren en stimuleren van de talenten van medewerkers, zodat de organisatie beschikt over een bezetting van het personeel dat qua kwantiteit en kwaliteit de doelen van de organisatie kan waarmaken. Deze omschrijving zit tussen de eerste en tweede omschrijving van Lewis en Heckman in.

2.2.2 Belang van talentmanagement

Het Adecco onderzoek gaat in op drie trends waardoor het voor organisaties steeds belangrijker wordt om talentmanagement in te voeren. Deze trends zijn:

globalisering, demografische veranderingen en tekort aan vaardige werknemers.

De laatste twee trends zijn ook al besproken in het eerste hoofdstuk van deze adviesnotitie. In Nederland is er sprake van vergrijzing en dit geldt ook voor het Noorden. Het UMCG bevindt zich in een omgeving waar sprake is van vergrijzing. Daarnaast is Groningen een stad waar veel studenten studeren, maar waarvan ook weer een groot deel na de studie vertrekt naar andere delen van het land (vooral het Westen). Dit heeft ook weer te maken met de tweede trend: het tekort aan (mogelijk nieuwe) vaardige werknemers. Het tekort aan 'skills' ontstaat wanneer een werkgever moeilijk of niet in staat is om een vacature te vullen voor een bepaalde positie. Het gaat hierbij om posities waarvoor ervaring en specifieke scholing of training voor nodig is. Met het vertrek van de grote aantallen studenten vertrekt ook een heleboel kennis. Dit alles komt niet ten goede voor het bedrijfsleven in het Noorden en dus ook het UMCG.

Er dreigt een tekort aan het meest nodige van alle bronnen/'resources' binnen een organisatie, menselijk talent. HR wordt hiermee een van de belangrijkste factoren voor de groei en productiviteit binnen de organisatie. Dat organisaties af moeten stappen van het ad hoc werven en selecteren van nieuwe medewerkers maar toe moeten naar het vervullen van vacatures op de lange termijn is een belangrijk punt hierin.

2.3 Talentmanagement en de rol van de organisatie

2.3.1 Talentontwikkeling

Talentontwikkeling is afhankelijk van de eigen ambitie en de verantwoordelijkheid die de organisatie neemt. Wanneer ambitie en capaciteiten (combinatie van prestaties en talent) tegen elkaar worden afgezet krijg je een indeling van vier groepen binnen een organisatie (zie figuur 2).

		Capaciteiten: prestaties en talent	
		-	+
ambitie	-	1	2
	+	3	4

Figuur 2: Groepen binnen de organisatiepopulatie

De eerste groep van werknemers is minder betrokken: de ambitie lijkt gedoofd. Talentmanagement bij deze groep omvat het bieden van uitdagingen. Wanneer de prestaties niet voldoen aan de eisen, is het aanbieden van een andere functie onderdeel van talentmanagement.

Bij de tweede groep is de ambitie groter dan de capaciteiten. Hier ligt voor talentmanagement de uitdaging om de ambities te kanaliseren. Eerlijke feedback is hier een vereiste.

De derde groep bestaat uit werknemers met goede capaciteiten maar een minder sterke ambitie. Bijvoorbeeld personen die tevreden zijn over hun functie en geen behoefte hebben aan doorgroei. Dit kan een tijdelijke keuze zijn omdat prioriteiten tijdelijk ergens anders liggen (bv. moederschap). Maar het kunnen ook medewerkers zijn die bescheiden zijn of een laag zelfvertrouwen hebben. De uitdaging van talentmanagement ligt hier in het versterken van het zelfvertrouwen bij deze medewerkers.

Het gemakkelijkst lijkt de vierde groep waarbij de ambities en capaciteiten groot zijn. Hier ligt de uitdaging om een balans te vinden tussen het bieden van uitdagingen en het opdoen van solide ervaring (Dessing en Lap, 2004).

De vier groepen zullen verschillend benaderd moeten worden. Dit veronderstelt een goede inschatting van capaciteiten en ambitie, dus een goed beeld van wie past bij wie. Beoordeling van talent vindt in het algemeen plaats op basis van de volgende elementen:

Kwaliteit van prestaties: vaak relatief gemakkelijk meetbaar, ook in combinatie met leeftijd en/of ervaring
 Snelle leercurve: de resultaten zijn reeds behaald op een jonge leeftijden/of met weinig ervaring. Bij mensen met een snelle leercurve in het verleden wordt verondersteld dat verdere groei ook relatief snel zal zijn.
 Afzetten tegen competenties van een hoger niveau: iemand laat bijvoorbeeld al dingen zien die je verwacht op een hoger niveau.

Doeltreffend inschatten van potentieel is geen eenvoudige zaak. Veel leidinggevendenden hebben wel een redelijk beeld van het functioneren van hun medewerkers maar hebben moeite met het inschatten van potentieel. Dit heeft vermoedelijk te maken met de stijl van de leidinggevende en de cultuur binnen de organisatie.

De vraag is in hoeverre leidinggevendenden in staat zijn/geëquipeerd zijn om capaciteiten te herkennen wanneer deze bijvoorbeeld afwijken van hun eigen voorkeur of van dominante waarden en normen in de organisatie. De leidinggevende moet dus het 'talent' hebben om talent te herkennen en ontwikkelen.

2.3.2 Rol van het management

Een organisatie moet de voorwaarden voor ontwikkeling creëren. Dit gaat eigenlijk over de managers. De rol van de manager in de dagelijkse contacten en bij het bespreken van werk is essentieel voor de ontwikkeling van talent. In die rol is een aantal facetten te onderscheiden die onontbeerlijk zijn voor talentontwikkeling (Dessing en Lap, 2004):

- Goede feedback geven
- Kanaliseren
- Mogelijkheden en uitdagingen bieden

Goede feedback geven

In veel organisaties blijkt dat goede feedback geven een schaars goed is. Het geven van goede feedback is niet gemakkelijk en vereist bepaalde competenties. Een eerste voorwaarde is dat de manager het functioneren van zijn medewerkers moet waarnemen. Tweede

voorwaarde is dat de manager ook zelf waarde hecht aan het geven van goede feedback. Laatste voorwaarde is dat de gegeven feedback van een kwalitatief goed niveau is. Goede feedback is feedback waar de ontvanger iets mee kan. De feedback moet specifiek zijn (concreet beschrijven wat iemand in een bepaalde situatie deed en bij voorkeur ook wat het effect daarvan was).

Dat feedback geven een belangrijk onderdeel is van talentmanagement wordt in meerdere artikelen en literatuur naar voren gebracht. Een eerste stap bijvoorbeeld in het vijfstappenplan van M. Powell en G. Lubitsh (2007) naar het managen van talent is het ontwikkelen van een cultuur waarin feedback gestimuleerd wordt. Managers vinden het vaak lastig om getalenteerde medewerkers feedback te geven, vooral wanneer het gaat om minder goed gedrag. Terwijl feedback, ook op minder goed gedrag, juist nodig is om te groeien.

Kanaliseren

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat het kanaliseren van ambities een uitdaging is voor talentmanagement. Wanneer een persoon een groter zelfbeeld heeft, waarbij zijn ambities groter zijn dan zijn capaciteiten, is het belangrijk voor het management om deze ambities te kanaliseren. Dit kan door consequent kritisch te blijven kijken naar alle vormen van gedrag. Het geven van feedback op zowel positieve punten als ontwikkelingspunten is belangrijk. Hierin moet een balans gevonden worden zodat initiatieven, het zelfvertrouwen en de inzet niet afnemen. Kanaliseren gaat om gericht opdracht geven en grenzen stellen aan acties en activiteiten van medewerkers.

Mogelijkheden en uitdagingen bieden

Door het beiden van uitdagingen en mogelijkheden bijvoorbeeld voor het volgen van onderwijsprogramma's bevordert het management de ontwikkeling van talenten.

2.3.3 Andere instrumenten

Een aantal instrumenten die gebruikt kunnen worden om talenten te ontwikkelen zijn onder andere (Buyens en Christiaens, 2005);

Coaching en mentoring

Bij peer coaching werkt een medewerker samen met iemand die dezelfde of een gelijkwaardige functie beter beheerst, waarbij vaardigheden worden aangeleerd of kennis wordt uitgewisseld om uiteindelijk de functie beter te kunnen uitoefenen.

Bij mentoring heeft de coach vaak al een zekere staat van dienst, waardoor hij of zij vanuit eigen ervaring in staat is om het aanwezige potentieel bij een medewerker te herkennen en nadien verder te verfijnen en te ontwikkelen. Om te bepalen of iemand geschikt is als coach is het belangrijk om te bepalen of de persoon beschikt over de juiste persoonlijkheidseigenschappen om een coachingstraject in goede banen te leiden. Powell en Lubitsh (2007) geven in hun vijfstappenplan als tweede stap ook aan dat coaching een effectieve manier is om een positief resultaat te boeken voor zowel individu als organisatie. Het vergroten van het zelfreflecterend vermogen en het zelfbewustzijn van de talenten is een aandachtspunt dat ook weer verband houdt met het geven van feedback.

Jobrotatie

Jobrotatie biedt de mogelijkheid om zowel in de breedte als in de diepte te werken. Door af te wisselen tussen bepaalde functies en afdelingen, kunnen top potentials volop vertrouwd raken met meerdere activiteiten in de organisatie. Naast het ontwikkelen van de inhoudelijke competenties worden ook de interpersoonlijke competenties ontwikkeld door de samenwerking met collega's met verschillende specialisaties en achtergronden. Bij jobrotatie worden top potentials uit hun comfort zone gedreven, waardoor zij gedwongen worden zich op een andere manier op te stellen en andere gedragingen uit te proberen.

Projectwerk

Projectwerk is een aantrekkelijk instrument om de ontwikkeling van top potentials vorm te geven, omdat er een duidelijke focus bestaat in tijd en doelstellingen. Binnen korte tijd moeten resultaten worden gemaakt en deze kunnen geëvalueerd worden.

2.4 Samenvatting

Talent heeft met zowel het IQ, EQ, relevante competenties voor de functie en motivatie van de persoon te maken. Het herkennen en ontwikkelen van talent is naast de eigen verantwoordelijkheid van het individu de verantwoordelijkheid van de organisatie. Het herkennen van talent wordt gerealiseerd door een competentieprofiel op te stellen waarbij talent het uitgangspunt is. Door talenten in te delen in groepen kan hier ook de rol van het management op afgestemd worden. Het management heeft de belangrijke taak om talenten feedback te geven, te kanaliseren en mogelijkheden en uitdagingen te bieden. Andere instrumenten die gebruikt kunnen worden om talent te ontwikkelen zijn onder andere coaching en mentoring, jobrotatie en projectwerk. Het is belangrijk om te bepalen of de coach of leidinggevende over de juiste competenties beschikt om talent te herkennen en ontwikkelen.

Na dit hoofdstuk blijkt dat er voor de begrippen 'talent' en 'talentmanagement' nog niet een eenduidige omschrijving is gevonden.

In deze adviesnotitie gebruik ik voor het begrip 'talent' de volgende omschrijving: 'Talent is iemand die een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring.' Waarbij belangrijk is dat er een door meer mensen gedeeld vermoeden bestaat dat hij zich nog verder zal ontwikkelen en nog beter zal worden op dit gebied.

Voor het begrip talentmanagement hanteer ik de volgende omschrijving: 'Het identificeren en stimuleren van de talenten van medewerkers, zodat de organisatie beschikt over een bezetting van het personeel dat qua kwantiteit en kwaliteit de doelen van de organisatie kan waarmaken.' In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet uiteengezet. Onder andere de probleemstelling en onderzoeksvragen komen aan bod.

3 Onderzoek

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk komt de onderzoeksvraag aan bod. De onderzoeksvraag is opgesplitst in een aantal deelvragen. Om tot een onderzoek te komen is voor een aantal methoden gekozen die in de tweede paragraaf uiteen worden gezet. Hierna volgen de onderzoeksopzet en de dataverzameling.

3.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

3.1.1 Probleemstelling

Het UMCG biedt afstudeerplekken aan voor zowel medische als niet-medische studenten. Door de omvang van het UMCG en de grote aantallen afstudeeropdrachten vinden selectie en begeleiding van studenten verspreid over veel afdelingen plaats. Het herkennen van talenten onder studenten is vaak een kwestie van toeval: iemand kent of heeft een getalenteerde student en brengt deze toevallig bij de juiste persoon onder de aandacht. Voor wetenschappelijke talenten bestaan al talentenprogramma's binnen het UMCG. Voor niet-medische studenten bestaat er geen gestructureerd programma om talenten te herkennen, ontwikkelen en binden. Er wordt gevraagd hoe het vinden en binden van deze studenten op een gestructureerde manier vorm te geven.

3.1.2 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in het begrip talentmanagement. Op basis van het verkregen inzicht wordt advies gegeven over hoe het herkennen, ontwikkelen en binden van getalenteerde niet-medische studenten die via het Ontwikkelplatform hun afstudeeropdracht doen binnen het UMCG vorm te geven.

3.1.3 Onderzoeksvraagstelling

'Hoe kan het UMCG het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten in de afstudeerfase inrichten, zodanig dat dit aansluit bij de organisatiedoelstellingen, de cultuur en de structuur, gebruikmakend van de aanwezige of te ontwikkelen expertise, op inhoud en begeleiding?'

3.1.4 Onderzoeksvragen

- Wat houdt talentmanagement in?
- Wat betekent talent binnen het UMCG?
 - o Welke competenties zijn voor het UMCG belangrijk met betrekking tot niet-medische studenten om hen als talent te herkennen?
- Hoe wordt er bij andere organisaties vorm gegeven aan talentmanagement?
- Wat is de huidige situatie binnen het UMCG met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van wetenschappelijke talenten?
- Wat is de huidige situatie binnen het UMCG met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten?
 - o Welke rol hebben begeleider, opdrachtgever en student?
 - o Welke instrumenten worden nu ingezet om talenten te herkennen, ontwikkelen en binden?

3.2 Onderzoeksmethoden en –instrumenten

3.2.1 Literatuuronderzoek

Om inzicht te krijgen in het begrip talentmanagement is literatuuronderzoek gedaan. In het voorgaande hoofdstuk is hiervan het resultaat te lezen. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag: 'Wat houdt talentmanagement in?'

3.2.2 Bestaande documenten

Om te onderzoeken wat de huidige situatie binnen het UMCG is met betrekking tot talentmanagement worden bestaande documenten verzameld en geanalyseerd. Op het UMCG intranet is informatie te vinden over competentie management. Uit de literatuur is gebleken dat het vaststellen van een competentieprofiel gericht op talent een belangrijk onderdeel is binnen talentmanagement.

Dit onderdeel van het onderzoek geeft een mogelijk antwoord op de vraag wat talent met betrekking tot de niet-medische studenten betekent binnen het UMCG. Door talentenprogramma's te analyseren voor wetenschappelijke talenten binnen het UMCG wordt een beeld verkregen van de huidige situatie met betrekking tot deze talenten. Wellicht zijn onderdelen uit deze programma's toepasbaar voor de inrichting van talentmanagement voor niet-medische studenten.

Dit onderdeel van het onderzoek geeft antwoord op de deelvraag: 'Wat is de huidige situatie binnen het UMCG met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van wetenschappelijke talenten?'

De uitkomsten worden gepresenteerd in het volgende hoofdstuk.

3.2.3 Benchmarking

Aan de hand van benchmark onderzoek wordt geprobeerd een beeld te krijgen hoe andere organisaties vorm geven aan talentmanagement. Twee andere Universitair Medische Centra zijn benaderd om te onderzoeken hoe bij vergelijkbare organisaties vorm wordt gegeven aan talentmanagement. Om een indruk te krijgen hoe bij grotere profit organisaties vorm wordt gegeven aan talentmanagement zijn Philips en de Rabobank benaderd. Het onderzoek is gedaan aan de hand van halfgestructureerde interviews. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de vraag hoe er bij andere organisaties vorm wordt gegeven aan talentmanagement.

De uitkomsten worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

De organisaties die zijn benaderd:

1. Erasmus MC
2. UMC Utrecht
3. Rabobank
4. Philips

3.2.4 Interviews

Niet-medische studenten die via het Ontwikkelplatform het UMCG zijn binnengekomen voor hun afstudeerperiode zijn geïnterviewd. Daarnaast zijn begeleiders van niet-medische studenten geïnterviewd. De interviews zijn afgenomen aan de hand van vragenlijsten en zijn opgezet als halfgestructureerd interview.

Voor de vragenlijsten van zowel het benchmark onderzoek als de interviews met begeleiders en niet-medische studenten wordt verwezen naar bijlage 5.

Naast deze interviews heb ik gesprekken gevoerd met een aantal opdrachtgevers om een beeld te krijgen van de rol die zij hebben. Er is gekozen om met de opdrachtgevers geen standaard interviews te houden, omdat het merendeel van de opdrachtgevers alleen het uiteindelijke resultaat van de student zien en minder goed zicht hebben op de ontwikkeling van de student.

Dit onderdeel van het onderzoek geeft antwoord op de deelvraag: 'Wat is de huidige situatie binnen het UMCG met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten?' De uitkomst wordt in hoofdstuk vier gepresenteerd.

3.3 Onderzoeksopzet en doelgroep

Doelgroep van het onderzoek zijn andere organisaties, begeleiders binnen het UMCG en niet-medische studenten die via het Ontwikkelplatform hun afstudeeropdracht volgen binnen het UMCG.

3.4 Dataverzameling

De data is verzameld aan de hand van literatuur, bestaande documenten, benchmark onderzoek en interviews.

Ik heb de interviews afgenomen en verwerkt. Voor het benchmark onderzoek ben ik op locatie bij de verschillende bedrijven geweest.

De interviews met de begeleiders heb ik op de werkplek van de begeleider zelf gehouden. Voor de interviews met de niet-medische studenten heb ik gebruik kunnen maken van een kantoor.

Bij elk interview zullen dezelfde onderwerpen/punten behandeld worden om zo een eenduidig beeld te krijgen van de situatie.

Door meerdere dataverzamelingstechnieken te gebruiken (triangulatie) is de kans op het vinden van valide resultaten het grootst.

3.5 Samenvatting

De opzet van het onderzoek is uitgewerkt in dit hoofdstuk. Door middel van interviews, benchmark onderzoek en het analyseren van bestaande documenten wordt geprobeerd om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag en daarbij behorende deelvragen. De resultaten van het onderzoek worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

4 Onderzoeksresultaten en conclusies

Naar aanleiding van het onderzoek dat is gedaan, worden in dit hoofdstuk de resultaten weergegeven.

Achtereenvolgens worden de resultaten van het benchmark onderzoek, de interviews en bestaande documenten uiteengezet. Ook zullen hier conclusies aan worden verbonden waarbij antwoord wordt gegeven op de deelvragen van mijn onderzoek.

4.1 Resultaten benchmark

4.1.1 Rabobank

De Rabobank heeft verschillende talentenprogramma's. Zo zijn er programma's voor afgestudeerden die bij de Rabobank willen werken. Zij komen terecht in de zogenaamde traineeships. Deze programma's zijn er om de nieuwe medewerker zo veel mogelijk ervaring op te laten doen op een zo breed mogelijk gebied. De trainees mogen kiezen op welke afdelingen zij een programma willen volgen, zodat zij een breed beeld krijgen van de organisatie. Daarnaast zijn er de talentenprogramma's voor de talentvolle medewerkers. Zo kunnen talenten in klassen worden geplaatst gericht op de competenties die zij moeten ontwikkelen. De talenten volgen onder andere seminars en workshops.

Voor studenten die een afstudeeropdracht willen uitvoeren voor de Rabobank bestaat er geen speciaal wervings- en selectieproces. Wel wordt er tijdens de selectiegesprekken naar de competenties gevraagd die belangrijk zijn voor de Rabobank. Feedback is een heel belangrijk onderdeel binnen de traineeships en talentenprogramma's. Aan het geven en ontvangen van feedback wordt veel aandacht besteed door bijvoorbeeld speciale feedbackmomenten te plannen.

De manager van de trainee of talentvolle medewerker is de begeleider. Er wordt vanuit gegaan dat de manager de

juiste competenties heeft om het talent te begeleiden. De manager moet namelijk al aan de juiste competenties voldoen om medewerkers te begeleiden om manager te worden.

Het definiëren van het begrip talent is voor een organisatie erg belangrijk en de Rabobank heeft hiervoor een nota opgesteld. Hierin wordt beschreven wat voor de Rabobank een talent is. Om tot de nota te komen heeft de Rabobank een vergadering/discussie gehad met managers van verschillende onderdelen van de Rabobank.

Wat de Rabobank onderstreept, is de aandacht die het management geeft aan zijn talenten. Dit is cruciaal in het herkennen, ontwikkelen en binden van talent. Managers bij de Rabobank proberen regelmatig een bijeenkomst, lunch of afspraak te regelen met hun talenten. Zo houden zij de talenten in het oog en het vergroot de betrokkenheid van het talent bij de organisatie.

De Rabobank is ooit met talentmanagement begonnen, omdat medewerkers meer uitdaging zochten. Hier is op ingesprongen door de Rabobank om zo hun beste medewerkers te blijven boeien en hiermee ook binden.

4.1.2 Philips

Binnen Philips heeft iedereen talent binnen zijn functie, maar naast deze talenten zijn er de high potentials. Deze high potentials, zoals Philips ze noemt, worden in management development trajecten geplaatst. Philips werkt hiervoor met een vijfpuntenchaal. Iedereen die hoger dan drie scoort wordt in een traject geplaatst. Van deze high potentials wordt verwacht dat zij binnen vijf tot acht jaar door kunnen stromen naar de key business posities binnen Philips. Een onderdeel van een management development traject is jobrotatie waarbij de high potential een brede ervaring opdoet en uit zijn comfortzone wordt gehaald. Dit is een instrument dat Buyens en Christiaens (2005) aanhalen.

Philips heeft voor afstuderende studenten binnen het bedrijf een talentenprogramma. Iedere student die zijn afstudeeronderzoek binnen Philips wil doen, kan zich hiervoor aanmelden. Hiervoor bestaat geen speciaal

wervingstraject. Tijdens de selectie wordt er naar het CV gekeken en de behaalde cijfers van de student. Het gaat hierbij niet zozeer om een goed resultaat (IQ), maar ook het verhaal erachter, zoals motivatie.

De student wordt begeleid door een professional. Dit is altijd iemand die dezelfde opleidingsachtergrond heeft als de student. Er wordt verwacht dat de begeleider van de student de benodigde competenties heeft om een student te begeleiden, omdat de begeleider als professional over deze competenties moet beschikken.

Tijdens de afstudeerperiode wordt er naar de performance van de student gekeken en wordt beoordeeld op de zes 'indicators' van Philips waaraan elke medewerker moet voldoen. De verwachtingen die Philips heeft worden duidelijk uitgesproken naar de student; wat wordt er van de student verwacht wanneer hij bij Philips komt te werken.

Feedback is een belangrijk onderdeel van de afstudeerperiode. De student krijgt tijdens de hele periode feedback. Dit gebeurt zowel tijdens een feedbackgesprek als tussen de bedrijven door. Hiervoor is het wel belangrijk dat er een open en eerlijke cultuur bestaat en dat iedereen zich houdt aan de regels van feedback.

Philips organiseert ook speciale intern dagen waarbij alle stagiaires en afstudeerders bij elkaar komen en Philips nog weer benadrukt wat er wordt verwacht van studenten/talenten die bij Philips willen werken. Ook is het een goede manier om elkaar te leren kennen.

4.1.3 UMCU

Het UMCU heeft nog geen geschreven beleid wat betreft talentmanagement voor de niet-medische studenten. Wel zijn zij bezig met een opzet hiertoe voor de eigen medewerkers. Een onderdeel wat nog in ontwikkeling is, is de verlootschaal (figuur 3). Deze verlootschaal zou kunnen bewerkstelligen talenten te herkennen.

In deze verlootschaal zijn opgenomen de:

- *Groeiers*: qua prestatie komen deze medewerkers boven de maat uit en hun potentie wordt ook gezien.
- *Starters*: prestatie is er nog niet (moeten het vak nog leren), maar er wordt al potentie herkent.

- *Ruggengraat*: prestatie is goed, maar het niveau waarop gepresteerd wordt is stabiel. Vaak medewerkers die al een tijd in dienst zijn.
- *Problemen*: prestatie is niet goed en de potentie wordt niet herkent.

Via de linkin-pin structuur kunnen de medewerkers in de matrix geplaatst worden. Aan de hand van de linkin-pin structuur wordt er door de teamleiders overleg gepleegd over de medewerkers. De medewerker wordt als het ware beoordeeld door meerdere personen en ingeschaald in de matrix. Hierna wordt een gesprek aangegaan met de medewerker en uitleg gegeven over de verlootschaal en de beoordeling.

		Prestatie	
	Potentie	Ruggengraat	Groeiers
		Problemen	Starters

Figuur 3: Verlootschaal

Het UMCU heeft op het gebied van wetenschappelijk talent wel talentenprogramma's. Wanneer wordt gekeken naar wetenschappelijk talent draait het vooral om de uitkomsten (IQ) om een talent te identificeren. Het gaat dan niet zozeer om bijvoorbeeld de sociale vaardigheden ofwel het EQ.

Op de vraag: 'Wat mag niet ontbreken in een talentenprogramma?' Is het antwoord: 'Aandacht'. De aandacht die aan het individu wordt gegeven en de aandacht voor de ontwikkeling van het individu.

4.1.4 Erasmus MC

Het Erasmus MC heeft net als het UMCU een talentenprogramma voor wetenschappelijk talent. Waarbij net als bij het UMCU vooral naar de uitkomsten van het

onderzoek van de student wordt gekeken. Het Erasmus MC heeft een uitgebreid wervings- en selectietraject voor deze wetenschappelijke talenten. Dit begint al bij de middelbare school waar leerlingen worden geïnteresseerd voor het vak van wetenschapper. De begeleiding van de wetenschappelijke talenten gebeurt door wetenschappers. Voor niet-medische studenten bestaan er binnen het Erasmus MC geen talentenprogramma's. Er is ook geen goed zicht op het aantal niet-medische studenten die binnen het Erasmus MC afstuderen.

4.1.5 Conclusie benchmark

Op de deelvraag hoe er bij andere organisaties vorm wordt gegeven aan talentmanagement, kan geantwoord worden dat de beide UMC's nog geen beleid hebben op het gebied van talentmanagement voor niet-medische studenten. Bij het UMCU wordt wel een begin gemaakt met de invoering van de verlootschaal. Dit hulpmiddel kan gebruikt worden om talenten te herkennen. Door gesprekken met leidinggevenden te voeren, worden medewerkers ingedeeld in de matrix. Dit is een eerste stap om met medewerkers te bespreken waar zij zich in de matrix bevinden en waarom zij zich op die plek bevinden. De invoering van de verlootschaal voor niet-medische studenten wordt te ingewikkeld en uitgebreid, aangezien het UMCG naar een eenvoudig en werkbaar toetsingsinstrument vraagt voor het herkennen en ontwikkelen van talent. Maar deze matrix zou bijvoorbeeld wel gebruikt kunnen worden om talentmanagement voor medewerkers binnen het UMCG vorm te geven. De Rabobank en Philips zijn al langere tijd bezig met talentmanagement. Philips is de organisatie waar ook specifiek wordt gekeken naar talentvolle studenten onder afstudeerders binnen Philips. De studenten worden door professionals begeleid en er wordt veel aandacht aan de studenten geschonken. Dit door bijvoorbeeld duidelijk aan te geven wat Philips van de studenten verwacht mochten zij een baan ambiëren binnen Philips. Dit wordt gedurende de afstudeerperiode regelmatig kenbaar gemaakt. Ook wordt er aandacht besteed aan tussentijdse feedback. De student

krijgt tijdens een feedbackgesprek te horen wat goed gaat en wat ontwikkelpunten zijn. Wat alle bedrijven belangrijk vinden met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van talent is het geven van aandacht. Hier wordt bij alle bedrijven aandacht aan besteed.

4.2 Resultaten interviews

4.2.1 Studenten

De interviews zijn gehouden onder acht niet-medische studenten die via het Ontwikkelplatform aan hun afstudeeropdracht zijn gekomen. Deze studenten volgen opleidingen zoals bedrijfskunde, sociologie of psychologie. De studenten komen over het algemeen op verschillende manieren aan een afstudeeronderzoek binnen het UMCG. Dit kan via open sollicitaties via mail dan wel brief tot binnenlopen bij het Ontwikkelplatform. Het eerste kennismakingsgesprek werd, bij alle acht studenten, gehouden door de coördinator van het Ontwikkelplatform. De opdrachtgever wordt hier niet bij betrokken (of de coördinator moet zelf als opdrachtgever fungeren). Pas in een eventueel tweede gesprek heeft de student een gesprek met de opdrachtgever. De begeleider wordt vaak nog weer later bij een student gevoegd. De studenten zijn over het algemeen tevreden over hun begeleiding. Opmerkelijk is dat wanneer de begeleider dezelfde opleidingsachtergrond heeft als de student, de student in het interview goed te spreken is over de begeleiding. Dit komt dan doordat de begeleider de student meer op vaktechnisch gebied kan ondersteunen, naast de ondersteuning in het werkproces. Ook vinden alle studenten dat de begeleider een rol moet hebben in het herkennen en ontwikkelen van talent aangezien deze de studenten vaak ziet en dus een goed beeld heeft van de student. De begeleider ziet niet alleen de inhoud maar ook het proces van de student. Tijdens de interviews heb ik ook gevraagd naar verbeteringen op het gebied van de stage en alle studenten

geven aan dat zij de betrokkenheid bij het bedrijf missen. Dit komt doordat, afgezien van één student, de studenten niet op de afdeling zitten waarvoor zij het onderzoek doen. Zij zitten op werkplekken bij het Steunpunt Informatisering of de CO-kamers bij het Onderwijscentrum. Zij krijgen geen beeld van het werken bij het UMCG. Dit wordt wel als een belangrijke afweging gezien om te bepalen of zij bij het UMCG zouden willen werken.

4.2.2 Begeleiders

In totaal zijn er vijf begeleiders geïnterviewd die niet-medische studenten begeleiden. Het Ontwikkelplatform heeft deze begeleiders toegewezen aan de student. Geen van de begeleiders is betrokken geweest bij de selectieprocedure van de student. De begeleider wordt vaak later in het proces toegewezen.

Begeleiders geven aan dat niet iedereen geschikt is om talent te begeleiden. Zelf vinden zij wel dat zij geschikt zijn om talent te herkennen en ontwikkelen. Dit komt vooral door hun opleidingsachtergrond en de werkervaring die zij hebben opgedaan, zowel binnen het UMCG als daarbuiten. Er wordt geen gebruik gemaakt van specifieke instrumenten om de talenten te herkennen en ontwikkelen. Alle begeleiders geven aan dat zij door kritische vragen te stellen de student laten nadenken over het onderzoek dat zij doen.

De begeleiders zijn niet bewust bezig met het herkennen en ontwikkelen van talent. Wat daarnaast opvalt, is wanneer een begeleider een niet-medisch talent herkent niet weet waar hij met deze informatie naar toe moet om te zorgen dat de talentvolle student mogelijk een aanstelling binnen het UMCG krijgt.

Naast de interviews met begeleiders heb ik met een aantal opdrachtgevers gesproken om te achterhalen welke rol zij hebben met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van de talentvolle niet-medische studenten. Hieruit blijkt dat de opdrachtgevers de student niet met regelmaat zien en dus geen duidelijk oordeel kunnen geven over de ontwikkeling van de niet-medische student. Wel kunnen zij het eindresultaat beoordelen en aan de hand daarvan

beslissen of iemand talent heeft. Het Ontwikkelplatform wordt door opdrachtgevers beschouwd als een niet overbodig platform. Opdrachtgevers kunnen met hun vraag naar het Ontwikkelplatform en deze regelt de werving, selectie en begeleiding. Uiteindelijk wordt de vraag van de opdrachtgever beantwoord zonder dat het de opdrachtgever tijd heeft gekost. Met de kanttekening dat het Ontwikkelplatform niet bij alle opdrachtgevers bekend is. Sommige opdrachtgevers hebben het Ontwikkelplatform bij toeval ontdekt.

4.2.3 Conclusie interviews

Om antwoord te geven op de vraag hoe de huidige situatie binnen het UMCG is met betrekking tot het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten, wie hier een rol in hebben en welke instrumenten hiervoor worden ingezet, is een eerste antwoord dat er nog geen specifieke instrumenten worden ingezet voor het herkennen, ontwikkelen en binden van talentvolle niet-medische studenten. De begeleiders zijn daarnaast niet bewust bezig met het herkennen van talentvolle niet-medische studenten.

Een belangrijke conclusie die uit de interviews met studenten wordt getrokken, is dat studenten zich niet betrokken voelen bij het UMCG. Terwijl dit van belang is om studenten te interesseren voor een baan bij het UMCG en natuurlijk om de betrokkenheid te vergroten. Opdrachtgevers zijn tevreden over de rol van het Ontwikkelplatform om studenten te koppelen aan een onderzoeksvraag die zij hebben. Zelf zijn zij niet bezig met het herkennen en ontwikkelen van talent. Zij zien de student hiervoor niet vaak genoeg. Een andere kanttekening is dat het Ontwikkelplatform niet bij elke opdrachtgever bekend is en zij het platform soms bij toeval ontdekken.

4.3 Resultaten documenten

Binnen het UMCG wordt competentie management toegepast voor de medewerkers. Daarnaast bestaat voor

wetenschappelijk talent het tenure tracktraject. Dit is een talentprogramma voor wetenschappelijk talent. Er wordt gekeken naar onderdelen in dit traject die eventueel bruikbaar zijn voor het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten.

4.3.1 Competentiemanagement

Het UMCG past competentie management onder andere toe ten behoeve van werving en selectie, jaargesprekken, coaching en begeleiding, loopbaanontwikkeling en opleiding. Het UMCG competentieprofiel/UMCG competenties bestaan uit zeven UMCG competentiegebieden met daarin 44 (gedrags)competenties met vastgestelde definities. Op deze wijze spreken alle medewerkers dezelfde taal wanneer het gaat om werkgedrag. Per functie worden in het competentieprofiel de gewenste resultaten, de vakmatige competenties en de zes tot acht belangrijkste competenties vastgelegd.

Het competentieprofiel komt tot stand na discussie tussen medewerkers en leidinggevendenden.

Talentmanagement gaat wel verder dan competenties wat uit de literatuur blijkt, maar het UMCG kan wel van het competentieprofiel gebruik maken voor de invulling van talentmanagement. Wat opvalt, is dat de competenties die horen bij Emotionele Intelligentie, zoals Goleman deze beschrijft voor het overgrote deel onder het competentiegebied Professionaliteit van het UMCG vallen.

4.3.2 Tenure track

Tenure track is een talentprogramma voor wetenschappelijke talenten met als doel veelbelovende jonge wetenschappers die al gepromoveerd zijn een concreet loopbaantraject aan te bieden waarmee zij binnen tien jaar de positie van hoogleraar kunnen bereiken. Talenten die worden opgenomen in een tenure track worden eerst geselecteerd aan de hand van een benoemingsadviescommissie. Waarna het talent een traject in gaat van tien jaar.

De tenure track bestaat uit een stelsel van instrumenten:

- *Functieprofielen*: gericht op het zichtbaar maken van individuele opdracht en output. Voor alle wetenschappelijke talenten zijn functieprofielen opgesteld. Hieraan ontleend zijn (beoordelings)criteria opgesteld. Deze worden bij de start van de tenure track meegegeed aan de betrokkene.
- *Lijst van kerncompetenties*: dit betreft een lijst met kerncompetenties/bekwaamheden die van belang zijn voor het goed vervullen van een wetenschappelijke functie. Deze lijst wordt gebruikt bij de evaluatie van de tenure track deelnemer in het UMCG.
- *Jaargesprekken*: gericht op de totstandkoming van afspraken tussen medewerker en leidinggevende, zodat de medewerker zo goed en efficiënt mogelijk kan functioneren. Het voeren van jaargesprekken (=functioneringsgesprekken) is één van de belangrijkste instrumenten in het tenure tracktraject en heeft als doel leidinggevendenden periodiek aandacht te doen schenken aan het functioneren van medewerkers.
- *Beoordelingsgesprekken*: gericht op het geven van een oordeel over de medewerker, waarbij wordt gekeken naar het functioneren over een afgelopen periode. Beoordelingsgesprekken hebben een andere intentie dan functioneringsgesprekken. In een personeelsbeoordeling geven de beoordelaars een oordeel over de medewerker, waarbij gekeken wordt naar het functioneren over een afgesproken periode die in het verleden ligt.
- *Onderwijscompetenties*: gericht op het professionaliseren van docenten.
- *Trainingen, cursussen, opleidingsplannen*: gericht op scholing ter verhoging van de professionaliteit, zowel op inhoudelijk als op vaardigheidsgebied. Gedacht kan worden aan docenttrainingen, loopbaanontwikkeling en professionalisering van het talent.
- *(Bij)scholingsprogramma's*: gericht op het professionaliseren van het management.
- *Outplacementtrajecten*: gericht op het uitstroombesluit voor medewerkers die de carrièrelijn binnen het UMCG niet vervolgen.

4.3.3 Conclusie

Het UMCG heeft een aantal UMCG competenties die gebruikt kunnen worden om vorm te geven aan het herkennen van niet-medische talenten. Door vast te stellen welke competenties belangrijk zijn voor een niet-medisch talent wordt antwoord gegeven op de vraag wat talent met betrekking tot deze doelgroep betekent. Deze (kern)competenties kunnen ook weer gebruikt worden voor beoordelingsgesprekken zoals bij het tenure tracktraject gebeurt. De tenure track is een talentprogramma voor wetenschappelijk talent. Door bestudering van dit programma wordt antwoord gegeven op de vraag wat de huidige situatie is binnen het UMCG met betrekking tot de wetenschappelijke talenten. Instrumenten die worden gebruikt binnen de tenure track en die ook toepasbaar zijn op het vorm geven aan herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten zijn; het opstellen van functieprofielen met hierin de belangrijkste (kern)competenties en beoordelingsprocedures. Deze instrumenten zullen wel aangepast moeten worden aan de doelgroep: niet-medische talenten.

4.4 Samenvatting

Aan de hand van het benchmark onderzoek, de interviews en theorie is duidelijk geworden dat de rol van de organisatie en het management cruciaal is. Het management zal voor het herkennen en ontwikkelen van talent een grote rol moeten spelen dit kan onder andere door aandacht te geven aan het talent. Omdat het in dit advies om de studenten gaat wordt onder de rol van het eerder genoemde management verstaan de rol van de begeleiders en opdrachtgevers van de studenten.

5 Advies

In dit hoofdstuk zal ik advies geven aan de hand van de resultaten van mijn onderzoek en de conclusies die ik daaruit heb getrokken.

5.1 Advies

In deze paragraaf geef ik mijn adviezen naar aanleiding van mijn onderzoeksvraag: 'Hoe kan het UMCG het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten in de afstudeerfase inrichten, zodanig dat dit aansluit bij de organisatiedoelstellingen, de cultuur en de structuur, gebruikmakend van de aanwezige of te ontwikkelen expertise, op inhoud en begeleiding?'

5.1.1 Talent definiëren

Uit mijn onderzoek bleek dat zowel Philips als de Rabobank het begrip talent definieerden. De Rabobank deed dit door middel van een discussie, waarbij de belangrijkste competenties voor een talent op zijn genomen in een nota. Philips maakt gebruik van de zes Philips indicatoren om talent te omschrijven.

Het UMCG maakt gebruik van functieprofielen voor wetenschappelijk talent. Het definiëren van het begrip talent met betrekking tot de niet-medische studenten is dus een eerste logische stap om te komen tot de vormgeving van talentmanagement voor deze doelgroep. Mijn advies aan het UMCG is om te definiëren wat zij wil verstaan onder 'talent' onder niet-medische studenten. Door de (kern)competenties vast te leggen voor deze doelgroep spreken alle betrokkenen dezelfde taal. Daarnaast kunnen de competenties onder andere gebruikt worden om de ontwikkeling van het talent te volgen en feedback te geven.

Ik adviseer om door middel van een overleg deze competenties vast te stellen en dit overleg. Mijn advies is om de directeur P&O het overleg te laten leiden. De niet-medische studenten zullen als talenten doorstromen naar het midden en hoger kader, vandaar dat ik adviseer om de managers van de verschillende sectoren bij dit overleg te betrekken. Het Ontwikkelplatform heeft een belangrijke rol bij het vormgeven aan talentmanagement voor de specifieke doelgroep, vandaar dat de coördinator ook aanwezig zal zijn. Eventueel kan het overleg door de coördinator geleid worden wanneer de directeur P&O door drukte niet aanwezig kan zijn. Ik adviseer om een adviseur P&O en een communicatiedeskundige ter ondersteuning bij het overleg te betrekken.

5.1.2 Bewustzijn creëren

Na het definiëren van het begrip talent moet er bewustzijn gecreëerd worden onder de opdrachtgevers, begeleiders en studenten dat het UMCG op zoek is naar talenten onder de doelgroep niet-medische studenten. Hiermee bedoel ik dat het voor de betrokkenen duidelijk is dat het UMCG onder de afstuderende studenten talenten wil herkennen, ontwikkelen en uiteindelijk binden.

Uit mijn onderzoek is gebleken dat mogelijke opdrachtgevers het Ontwikkelplatform bij toeval ontdekken. En begeleiders zijn niet bewust bezig met het herkennen, ontwikkelen en binden van talent. Om mogelijke opdrachtgevers en begeleiders bewust te maken dat het UMCG gericht talenten onder niet-medische studenten wil herkennen, ontwikkelen en binden adviseer ik om dit thema tijdens overleggen terug te laten komen. Het thema 'talentmanagement met betrekking tot niet-medische studenten' kan vanaf de top naar beneden overlegd worden. Omdat er binnen het UMCG veel overleg plaatsvindt, is dit een goede manier om het thema aan te kaarten, waardoor het bij alle belanghebbenden, onder andere opdrachtgevers en begeleiders, onder de aandacht komt. Ik adviseer ook om het overleg top-down te organiseren, omdat de belanghebbenden over het algemeen in het hoger en midden kader zitten.

Een ander advies is het visueel maken van het thema door middel van folders. Door deze folders te ontwerpen met hierin de belangrijkste punten met betrekking tot het onderwerp, onder andere de rol van het Ontwikkelplatform, wordt een grote doelgroep bereikt. Dit is niet alleen de kans om het bewustzijn voor het onderwerp te vergroten, maar het is ook een kans voor het Ontwikkelplatform om mogelijke opdrachtgevers duidelijk te maken dat het platform bestaat en opdrachtgevers met hun onderzoeksvragen bij het Ontwikkelplatform terecht kunnen. Het Ontwikkelplatform kan deze folders ontwerpen.

5.1.3 Rol van het Ontwikkelplatform

Uit de literatuur blijkt dat de 'rol van het management' een cruciale factor is. Onder de 'rol van het management' wordt met betrekking tot dit advies 'de rol van het Ontwikkelplatform' en de 'rol van de begeleider' (waarover in de volgende paragraaf meer) verstaan. Dit Ontwikkelplatform is de plek waar de niet-medische studenten binnenkomen en waar opdrachtgevers met hun onderzoeksvragen op 'niet-medisch gebied' terecht kunnen.

Het Ontwikkelplatform heeft een aantal rollen/taken met betrekking tot het vorm geven aan talentmanagement voor niet-medische studenten die afstuderen binnen het UMCG. Hieronder zal ik mijn advies met betrekking tot deze taken/rollen uiteenzetten.

Werving en selectie

Om talenten te werven adviseer ik de coördinator van het Ontwikkelplatform een aantal keren in het jaar, rond de tijd dat studenten een afstudeerplek moeten zoeken, een presentatie te geven op universiteiten en hogescholen in de stad Groningen. Het thema van deze presentaties zal gericht moeten zijn op het werven van niet-medisch talent voor onderzoek die binnen het UMCG uit zijn te voeren. Door het houden van presentaties op de universiteiten en hogescholen wordt voor de student duidelijk dat wanneer zij goed presteren en laten zien dat zij binnen de organisatiecultuur van het UMCG passen zij een kans

hebben om een aanstelling te krijgen binnen het UMCG na hun afstuderen. Voor het Ontwikkelplatform is het een uitgelezen kans om zich te presenteren als platform waar studenten terecht kunnen voor afstudeeronderzoeken en om de interesse te wekken van talenten.

Het Ontwikkelplatform houdt zich nu al bezig met de selectie van studenten en ik adviseer om daarmee door te gaan. Door de definiëring van het begrip 'niet-medisch talent' is er een lijst met competenties beschikbaar. Ik adviseer om deze lijst te gebruiken tijdens de selectie waarbij gericht gevraagd kan worden naar de vastgelegde competenties. Ook is uit de literatuur gebleken dat het bij talentmanagement niet alleen om competenties gaat, maar ook om de motivatie van het talent. Daarom is mijn advies om ook te vragen naar de motivatie van de student om bij het UMCG de afstudeeropdracht te doen en de motivatie voor de opdracht zelf.

Een volgend advies: wanneer de student geschikt lijkt voor het afstudeeronderzoek deze zo snel mogelijk in een tweede gesprek kennis laten maken met de opdrachtgever en, wanneer dat mogelijk is, de begeleider van de student. Naast het feit dat het Ontwikkelplatform overtuigd is van de student moeten ook de opdrachtgever en de begeleider van de student overtuigd zijn.

Doel van het Ontwikkelplatform is om studenten te interesseren voor het UMCG en de onderzoeksvragen die daar beschikbaar zijn. Daarnaast is een doel om de koppeling student, opdrachtgever en begeleider zo snel mogelijk te maken.

Begeleiding

Uit de literatuur blijkt dat een begeleider ook het talent moet hebben om talent te herkennen en te ontwikkelen. Dit wordt zowel door Dessing en Lap gesteld; 'De leidinggevende moet dus het 'talent' hebben om talent te herkennen en ontwikkelen' als door Buyens en Christiaens; 'Om te bepalen of iemand geschikt is als coach is het belangrijk om te bepalen of de persoon beschikt over de juiste persoonlijkheidseigenschappen om een coachingstraject in goede banen te leiden.' Mijn advies aan het Ontwikkelplatform is een competentiemodel op te stellen voor begeleiders van niet-

medische studenten. Hierin kunnen zowel de belangrijkste competenties voor een begeleider opgenomen worden net als bijvoorbeeld de regels voor feedback. Wanneer een begeleider een vraag heeft over het begeleidingsproces, kan het Ontwikkelplatform hier een coachende rol aannemen. Het model dient als ondersteuning voor het coachen van begeleiders.

5.1.4 Rol van de opdrachtgever

De opdrachtgever is degene voor wie de student tijdens de afstudeerperiode een vraag beantwoordt.

Werkplek

In de literatuur wordt er voor het overgrote deel vanuit gegaan dat het talent een medewerker binnen de organisatie is of wordt. Het talent krijgt een coach aangewezen. Dit is in de meeste gevallen de leidinggevende van de afdeling. Ook blijkt uit het benchmark onderzoek dat binnen Philips en de Rabobank de talenten een coach krijgen die op dezelfde afdeling werkt als het talent. Dit geldt ook voor de wetenschappelijke talenten binnen het UMCG, UMCU en Erasmus MC. De talenten bevinden zich op de afdeling waarvoor zij onderzoek doen.

Ik adviseer om de niet-medische studenten die via het Ontwikkelplatform afstuderen binnen het UMCG een werkplek te geven op de afdeling van de opdrachtgever of begeleider. De student is dan zichtbaar binnen de organisatie en het ontwikkelingsproces is beter te volgen voor de opdrachtgever dan wel begeleider. Voor het geven van feedback (zie volgende paragraaf) is het belangrijk om het functioneren van de student waar te nemen, dit stellen Dessing en Lap.

De opdrachtgever heeft de rol om voor deze werkplek te zorgen aangezien deze, veelal als leidinggevende van een afdeling, met een vraag voor de afdeling zit. De opdrachtgever weet of er een werkplek beschikbaar is op de betreffende afdeling.

Een ander bijkomend voordeel is het feit dat de student zich meer betrokken voelt binnen het UMCG. Uit de interviews met studenten is gebleken dat zij zich niet betrokken voelen bij het UMCG, doordat zij bijna allemaal

bij het Steunpunt Informatisering op flexplekken zitten of op de verschillende CO-kamers bij het Onderwijsbureau. De student krijgt zo geen duidelijk beeld van het UMCG als werkplek en de cultuur van het UMCG. Om talenten uiteindelijk te binden is het belangrijk dat het UMCG weet wie de talenten zijn, maar voor het talent is het belangrijk om te weten of hij binnen de organisatie zou willen werken.

5.1.5 Rol van de begeleider

De begeleider is degene die tijdens de afstudeerperiode het ontwikkelingsproces van de student van dichtbij meemaakt.

Feedback

Uit de literatuur en het benchmark onderzoek is gebleken dat feedback een belangrijk onderdeel is voor de ontwikkeling van een talent. Ook bij het tenure tracktraject in het UMCG wordt gebruik gemaakt van een soort feedbackmoment; het beoordelingsgesprek. Nadeel van het beoordelingsgesprek is dat dit vaak 'éénrichtingsverkeer' is terwijl feedback 'tweerichtingsverkeer' is.

Ik adviseer om halverwege de afstudeerperiode een feedbackgesprek te houden. Aan de hand van de lijst met competenties voor niet-medische studenten wordt geadviseerd een feedbackformulier te ontwikkelen. Deze kan aangevuld worden door feedbackpunten van de student zelf.

Er moet aan gedacht worden niet alleen feedback op de belangrijkste competenties te geven, maar ook op de houding van de student/talent en wat het talent wil bereiken tijdens de afstudeerperiode. Motivatie en ambitie is ook belangrijk voor talentontwikkeling, waarbij wel opgemerkt moet worden dat het belangrijkste doel voor zowel student als begeleider is: de 'eindstreep' halen/het afstuderen van de student.

Door gebruik te maken van een feedbackformulier tijdens het feedbackgesprek worden kwaliteiten en ontwikkelpunten genoteerd. Deze notitie kan aan het eind van de afstudeerperiode gebruikt worden voor een eindgesprek waarin wordt gekeken naar de ontwikkelingen van de student/het talent. Wanneer dit alles genoteerd

wordt, ontstaat er een kort verslag over de student. Dit verslag kan doorgespeeld worden naar het Ontwikkelplatform. De coördinator van het Ontwikkelplatform kan hiermee naar de directeur P&O om een voorstel te doen voor aanstelling van een talentvolle student.

5.1.6 Aandacht

Om de student zich als talent binnen het UMCG te laten ontwikkelen, is het belangrijk om aandacht te schenken aan de student. Het eerder genoemde aanbieden van een werkplek voor de student is al een manier om die aandacht te geven, evenals de feedbackmomenten. Wat ik nog wil adviseren is om duidelijkheid te scheppen naar de student. Wanneer de student als talent wordt herkend door opdrachtgever en/of begeleider is het belangrijk om direct naar de mogelijkheden te kijken binnen het UMCG voor een eventuele aanstelling. Wanneer dit niet tijdig gebeurt en wanneer voor het herkende talent niet duidelijk is dat hij een aanstelling kan krijgen binnen het UMCG is de kans groot dat het talent solliciteert bij andere organisaties. Duidelijkheid scheppen over de mogelijkheden voor het talent binnen het UMCG en weten waar men het talent binnen de organisatie kan plaatsen is belangrijk.

Hieronder som ik kort mijn adviezen op, om een antwoord te geven op mijn onderzoeksvraag: 'Hoe kan het UMCG het herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische studenten in de afstudeerfase inrichten, zodanig dat dit aansluit bij de organisatiedoelstellingen, de cultuur en de structuur, gebruikmakend van de aanwezige of te ontwikkelen expertise, op inhoud en begeleiding?'

1. Definiëren van het begrip talent met betrekking tot niet-medische talenten

Door middel van een overleg tussen de directeur P&O, de coördinator van het Ontwikkelplatform en managers van de verschillende sectoren met, ter ondersteuning, een adviseur P&O en een communicatiedeskundige het opstellen van een competentieprofiel met betrekking tot niet-medisch talent.

2. Creëren van bewustzijn

Door middel van overleg met het thema 'herkennen, ontwikkelen en binden van niet-medische talenten, belanghebbenden bewust maken van het feit dat het UMCG gericht wil omgaan met de doelgroep niet-medische studenten.

Daarnaast visueel maken van het onderwerp door middel van folders. Hierdoor wordt een grote doelgroep binnen het UMCG bereikt. Ook zal de naamsbekendheid van het Ontwikkelplatform groter worden.

3. Rol van het Ontwikkelplatform

Werving en selectie.

Door middel van presentaties door het Ontwikkelplatform (coördinator, studenten) op universiteiten en hogescholen in Groningen, talenten werven en de naamsbekendheid van het Ontwikkelplatform vergroten.

Selecteren aan de hand van de opgestelde competenties met betrekking tot niet-medisch talent.

Begeleiding.

Opstellen van een competentiemodel voor begeleiders.

4. Rol van de opdrachtgever

Werkplek.

Zorgen voor een werkplek bij de opdrachtgever of begeleider op de afdeling om zo de betrokkenheid van de student te vergroten en het functioneren van de student waar te nemen.

5. Rol van de begeleider

Feedback geven.

Door middel van het geven van feedback kan de student zich beter ontwikkelen. Voor het UMCG is dit de gelegenheid om de niet-medische student als talent te beoordelen.

6. Aandacht

Door aandacht te schenken aan de niet-medische student en duidelijkheid te scheppen over mogelijkheden binnen het UMCG wordt voor de student eerder duidelijk dat er voor hem mogelijkheden zijn binnen het UMCG.

5.2 Beperkingen

In de literatuur spreekt men vooral over talentmanagement met betrekking tot medewerkers die reeds binnen een organisatie werkzaam zijn. Het betreft hier een andere doelgroep dan in dit onderzoek. Hier is rekening mee gehouden in het advies.

De literatuur spreekt bijvoorbeeld over de rol van het management. In deze notitie vertaal ik dit naar de betrokken afdelingen/personen binnen het UMCG.

Voor de invulling van het theoretisch kader van talentmanagement heb ik geen concreet model kunnen vinden dat toepasbaar is binnen het UMCG.

Het is goed om bij volgende stappen met deze beperkingen rekening te houden.

Beide punten illustreren wel het innovatieve karakter van de weg die het UMCG ingeslagen is!

6 Implementatieplan

Hoe de verschillende onderdelen van het advies te implementeren wordt in dit hoofdstuk weergegeven. In een schematisch overzicht wordt weergegeven welke stappen ondernomen moeten worden, wie er verantwoordelijk zijn en wanneer de stappen uitgevoerd worden.

6.1 Plan van aanpak

WAT	WIE	WANNEER
Bespreken van het advies	directeur P&O en coördinator Ontwikkelplatform	oktober 2008
Talent definiëren (niet-medische talenten)	directeur P&O, coördinator Ontwikkelplatform, managers van de diverse sectoren Ter ondersteuning: adviseur P&O en communicatiedeskundige	november/ december 2008
Ontwikkelen voorlichtingsmateriaal, inzake talent onder niet-medische studenten	(coördinator) Ontwikkelplatform	januari 2009
Lezingen organiseren voor eventuele opdrachtgevers, begeleiders en andere geïnteresseerden	Ontwikkelplatform	januari 2009
Contacten leggen met universiteiten en hogescholen	Ontwikkelplatform	februari 2009
Ontwikkelen feedbackformulier	Ontwikkelplatform	februari 2009

Literatuurlijst

Boeken

Buyens, D. & Christiaens, J. (2005). *Een theoretisch perspectief*. Uit: Vinkenburg, C. & Pepermans, R. (2005). *Top potentials in organisaties. Identificeren, ontwikkelen en binden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Damen, B. (2005). *Niet bij competentie alleen*. Uit: Vinkenburg, C. & Pepermans, R. (2005). *Top potentials in organisaties. Identificeren, ontwikkelen en binden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Dessing, M. & Lap, E. (2004). *Talentmanagement. De waarde van talent in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Mintzberg, H. (1996). *Organisatiestructuren*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Nathans, H. (2006). *Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer.

Vinkenburg, C. & Pepermans, R. (2005). *Top potentials in organisaties – een inleiding*. Uit: Vinkenburg, C. & Pepermans, R. (2005). *Top potentials in organisaties. Identificeren, ontwikkelen en binden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Vloeberghs, D. (2004). *Human Resource Management. Fundamenten en perspectieven. Op weg naar de intelligente organisatie*. Tiel: Uigeverij Lannoo nv.

Artikelen

Adecco Institute (2008). The new role of HR in the future. *Adecco Institute: Londen*.

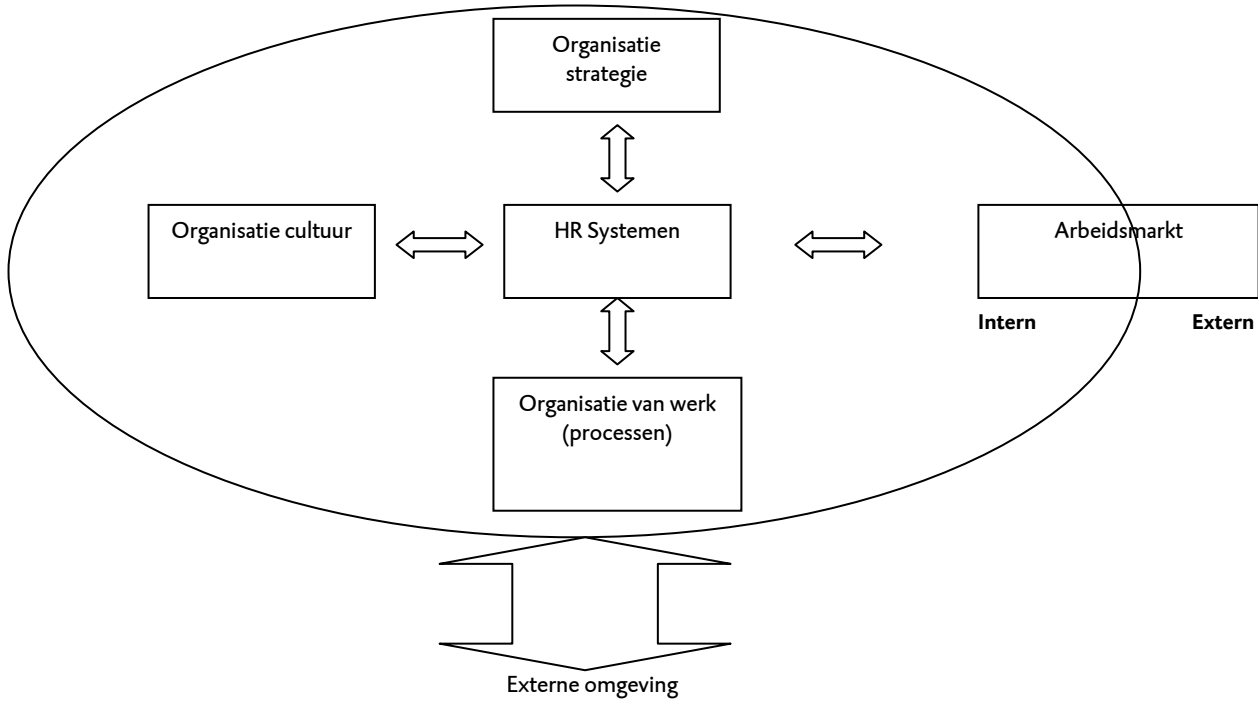
Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, pp. 139-154.

Powell, M. & Lubitsh, G. (2007). Talentmanagement: spagaat tussen structuur en flexibiliteit. *HRM Select*, 6, pp. 37-43.

Internet

Intranet
www.adeccoinstitute.com
www.cbs.nl
www.hrpraktijk.nl
www.umcg.nl

Bijlage 1 Model Baron & Kreps (1999)



Bijlage 2 Organogram



Bijlage 3 Feiten en cijfers UMCG¹¹

Bedden inclusief wiegen	1.339
Bedbezettingspercentage	73%
Opmnames	32.105
Gemiddelde verpleegduur (in dagen)	10
Verpleegdagen	319.790
Medewerkers UMCG	7.971
- vrouwen	67%
- mannen	33%
Studenten Geneeskunde	2.470
Studenten Tandheelkunde	367
Studenten Bewegingswetenschappen	423
Promoties 2006	117
Publicaties 2006	1.250
Patiënten Centrale Spoed Opvang	33.379
Eerste polikliniekbezoeken	117.354
Consulten	423.825
Dagbehandelingen	16.277
IVF-behandelingen	1.019
Open hartoperaties	981
Niertransplantaties	117

Levertransplantaties	44
(Hart-)longtransplantaties	26

Opmerkelijke feiten over het UMCG in 2006:

- Beste Leerbedrijf van Nederland
- Grootste werkgever van het Noorden
- Hét transplantatiecentrum van Nederland
- Studies Geneeskunde en Tandheelkunde uitgeroepen tot de beste van Nederland

¹¹ Bron: www.umcg.nl

Bijlage 4 Model Sonnenfeld

Extern	FORT	VOETBALTEAM	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reactor 2. Kostprijs 3. Minimale kost 4. Passief, naar behoefte 5. Kerncompetenties 6. Wel verloop, wel ancienniteit 7. Dominantie van taakcultuur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prospector 2. Skills (professionele kwaliteit) 3. Professionele rekrutering 4. Belang expertise alle niveau's 5. On-the-job, beperkt loopbaanbeleid 6. Hoog verloop, professionele interbedrijfsloopbaan 7. Dominantie van innovatiecultuur 	
Intern	CLUB	ACADEMIE	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defender 2. Stabiele omgeving 3. Binding 4. Begin loopbaan (loyaliteit) 5. Generalisme, langzame paden, belang commitment 6. Laag verloop, vooral pensionering 7. Dominantie van rolcultuur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyzer 2. Differentiatiestrategie 3. Ontwikkeling 4. Rekrutering van jongeren met potentieel voor bedrijfsspecifieke kwalificering 5. Veel vorming, aandacht high potentials, LPB- en MD-beleid 6. Laag verloop, ontslag bij slechte prestatie 7. Dominantie van individu- en/of innovatiecultuur 	
	Groep	TOEWIJZINGSKEUZE	Individueel

Bijlage 5 Vragenlijsten

Vragenlijst benchmark

Bedrijf:

Afdeling:

Functie:

1. Wat betekent talent binnen uw organisatie?
2. Hoe wordt talentmanagement, met betrekking tot studenten, binnen uw organisatie vormgegeven? (welke instrumenten worden hiervoor ingezet?)

Werving en selectie

3. Wordt er tijdens het wervingsproces al rekening gehouden met het aanspreken van talenten? Op welke manier gebeurt dit?
4. Hoe houdt u tijdens het selectiegesprek rekening met het selecteren van de talenten/de besten?
5. Hoe begeleidt u de student/het nieuwe talent?

Coaching en beoordeling

6. In hoeverre spelen competenties een rol?
7. Hoe worden de studenten 'beoordeeld' als zijnde talent?
8. Belangrijk onderdeel in talentmanagement is het geven van feedback? Hoe wordt dit binnen uw organisatie vorm gegeven?
9. Wie begeleidt/coacht de student? Wordt deze persoon ook geselecteerd aan de hand van bepaalde competenties?
10. Waarom is er binnen deze organisatie begonnen met talentmanagement?

Vragenlijst begeleiders

Afdeling:

Functie:

1. Wat betekent talent voor u?
- Werving en selectie
2. Bent u betrokken geweest bij het sollicitatieproces van de student die u begeleidt? Zo ja, op welke manier (brief lezen, sollicitatiegesprek). Zo nee, waarom niet?
 3. Op basis waarvan is de student toegewezen?

Begeleiding

4. Op welke manier begeleidt u uw student?
5. Hoeveel contacturen heeft u met uw student?
6. Hebt u het idee dat u naar aanleiding van de hoeveelheid contacturen een goede indruk krijgt van de student? Zo nee, wat is er meer nodig om een goede indruk te krijgen?
7. Zou u talenten onder de studenten kunnen herkennen?
8. Wanneer u een talentvolle student herkent met wie bespreekt u dit dan?
9. Wat hebt u nodig om een student te begeleiden en te herkennen als talent?

Vragenlijst studenten

Leeftijd:

Opleiding:

Opdrachtgever:

Begeleider:

1. Wat betekent talent voor jou?
- Beginsituatie
2. Hoe ben je aan deze stage gekomen?
 3. Hoe heb je gesolliciteerd?
 4. Met wie had je het sollicitatiegesprek?
 5. Hoe verliep het sollicitatiegesprek?

Afstudeerperiode

Begeleiding

6. Wat vind je van de begeleiding?
7. Hoeveel uur per week heb je contact met je begeleider
8. Denk je dat jou begeleider bekwaam genoeg is om talent te herkennen? Zo ja, waaraan merk je dit? Zo nee, waarom denk je van niet?
9. Welke rol vind jij dat jouw begeleider moet hebben in het herkennen van talent?

Opdrachtgever

10. Hoe vaak heb je contact met je opdrachtgever?
11. Denk je dat jouw opdrachtgever bekwaam genoeg is om talent te herkennen? Zo ja, waaraan merk je dit? Zo nee, waarom denk je van niet?
12. Welke rol vind jij dat jouw opdrachtgever moet hebben in het herkennen van talent?

Bijlage 6 UMCG competenties



46

De UMCG-competenties per competentiegebied:

<p>Vakbekwaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bij wet vereiste registraties - Functiespecifieke opleiding(en) - Vakkennis - Vaktechnische bekwaamheden <p>Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luisteren - Mondeling communiceren - Schriftelijk communiceren - Presentatie - Overtuigingskracht - Netwerkvaardigheden - Onderhandelen - Sensitiviteit <p>Kennis ontwikkelen en delen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Probleemanalyse - Oordeelsvorming - Leervermogen - Conceptueel vermogen 	<p>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patiënt/klantgerichtheid - Resultaatgerichtheid - Omgevingsbewustzijn - Visie <p>Samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken - Initiatief - Coachen - Aanpassingsvermogen - Verbindend leiderschap - Groepsgericht leidinggeven - Individugericht leidinggeven - Delegeren <p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plannen en organiseren - Ondernemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Besluitvaardigheid - Voortgangscntrole - Scenariodenken - Stressbestendigheid - Organisatieloyaliteit - Organisatiesensitiviteit <p>Professionaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibel gedrag - Inzet - Discipline - Integriteit - Creativiteit - Durf - Vasthoudendheid - Energie - Ambitie - Omgaan met details - Zelfvertrouwen - Zelfreflectie
---	---	---