

Learning & development tijdens woelige tijden

In 2019 kwam een grote speler in het HR veld, namelijk Securex, tot enkele positieve vaststellingen uit haar tevredenheidsbevraging. Job inhoud, werkomstandigheden en werkzekerheid zijn beslissende factoren in de mate waarin arbeidskrachten zich goed in hun job voelen. Uit de bevindingen bleek dat de satisfactie nooit eerder zo hoog lag. Een fast forward naar de bevindingen anno januari 2021 is helaas nog niet mogelijk. Maar uit berichtgeving van Voka, de Vlaamse werkgeversorganisatie, lijden ruim 7 op de 10 bedrijven vandaag aan omzetverlies. Deze negatieve trend wordt doorgetrokken met een verwachting van slechts 90 % inzake de omzet voor de uitbraak van Corona.

HR-manager: Investeren in talent ontwikkeling en training is essentieel om ons succes als bedrijf te verzekeren.

CEO : Maar wat als we investeren in onze werknemers en ze vertrekken?

“ HR-manager : Wat als we het niet doen en ze blijven? ”

Een ietwat kritische lezer verwacht dat alle onderdelen in een organisatie hun budgetten strikter zullen dienen te bewaken. Zo ook het departement Human Resources die zich o.a. inzet om de talenten van nieuwe en bestaande medewerkers te activeren conform de noden van de bedrijfsdoelstellingen.

Bovenstaand gekende uitspraak wijst op een vooronderstelling over de haakse doelstellingen die HR en bedrijfsleiding kunnen ervaren. Bezuinigen op ontwikkeling is een kostenreductie met een directe waarneembare impact met ogenschijnlijk weinig negatieve gevolgen. Indien een bepaalde competentie binnen het bedrijf onvoldoende voorhanden is, kan men immers toch altijd overgaan tot een nieuwe aanwerving, niet? Uit data van de werknemersbevraging Talent Pulse in 2019 blijkt dat deze achterliggende gedachte tijdens een aanwerving effectief speelt. Werkgevers hebben meer oog voor vaardigheden die men reeds bezit boven het potentieel van een kandidaat.

Grosso modo gesteld komt het neer op de volgende vraagstelling. Is het een goed idee om minder te investeren in de ontwikkeling van medewerkers?

Zin en onzin van het inzetten op ontwikkeling van medewerkers

Janne Hietala, CCO Valamis beargumenteert het tegendeel.

Organisaties die uitgerust zijn tegen de uitdagingen van de toekomst zijn net diegene die inzetten op levenslang leren. Het is, volgens hem, vanuit economisch oogpunt noch vanuit de optiek van sociale duurzaamheid haalbaar om alle talent buiten de organisatie te halen.

Talentontwikkeling blijkt ook in België meer en meer een hot topic te zijn.

In 2014 lanceerde de Vlaamse Overheid een toolbox

Talentontwikkelaar.be om bedrijven te assisteren bij het opzetten van een competentie- en talentgericht beleid. Louter inzetten op externe aantrekking van kritische competenties om de talentenpool van werknemers aan te zuiveren, maakt een organisatie onvoorbereid op zowel demografische veranderingen, als psychologische aspecten van arbeidstevredenheid. Beiden bepalen de prestaties van werknemers in de uitvoering van hun takenpakket.

Het abc van ontwikkelingsgericht denken

De grootste kostenpost, zo'n 60 a 70 % van een organisatie blijkt het menselijk kapitaal zijn. Binnen HR klinkt de roep dan ook luider om haar processen zo vorm te geven zodanig dat haar strategische meerwaarde aangetoond wordt. Dat impliceert het omarmen van data om operationele verbeteringen alsook talent management richting te geven. Hoe pak je dit nu in de praktijk concreet aan? Men beschikt over een aantal tools om potentieel van medewerkers in kaart te brengen alsook te capteren. We denken o.a. aan de opmaak van een competentiewoordenboek, training en workshops, mentorship en jobrotation.

Een assessment center voor ontwikkeling of development center is eveneens een vaak gebruikte tool. De objectiviteit wordt hoger ingeschat aangezien externe assessoren een meer genuanceerd beeld van een kandidaat kunnen schetsen (Lievens, 2019) Dit gedetailleerd rapport werpt licht op sterktepunten alsook ontwikkelingspunten. Op basis waarvan men tot een ontwikkelingsgericht persoonlijk ontwikkelingsplan of POP komt. Dit actieplan vormt voor werknemers een richtsnoer om hun ontwikkeling verder vorm te geven. De keuze voor een welbepaalde training, jobcrafting of het doorgroeien naar een welbepaalde functie kan met meer inzicht worden genomen.

We hebben gezien dat het meer dan ooit belangrijk is om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Organisaties die los van conjuncturele schommelingen en plotselinge crisissen blijven investeren, plukken daar op het eind vruchten van.

De komende zes weken wil Orpsy de aandacht vestigen op een aantal elementen van een innovatief talent- en competentiegericht beleid. Een beleid dat ervoor zorgt dat het interne menselijk kapitaal van een bedrijf meer veerkracht bezit tegen een steeds maar volatieler wordende realiteit. Tweewekelijks lanceren we een artikel waarbij we samen de vinger op het ontwikkelingsgericht denken leggen.

Learning en Development - Een traject van nuance en data-driven decision making

Waarom inzetten op Learning & Development?

Attractief zijn voor potentiële medewerkers op krappe arbeidsmarkt

Inpikken en aanwenden van intrinsieke motivatie

Evaluatie en begeleiding is beter toetsbaar en opvolgbaar

Medewerkers ontwikkelen een betere connectie met de organisatie

Met als gevolg een grotere retentie van medewerkers

en een vermindering van arbeidsverzuim