

# **Talentmanagement in het MKB**

De relatie tussen de inzet van Talentmanagement en de prestaties van het midden en kleinbedrijf wat betreft de betrokkenheid en intentie tot verloop van medewerkers

Masterthese Arbeid en Organisatiepsychologie  
H.W. Kusters; studentnummer: 0142972  
Datum: september 2011  
Begeleider: Prof Dr. Tinka van Vuuren  
Tweede beoordelaar: Dr. H. Boer  
Universiteit Twente

## Samenvatting

In deze studie is onderzocht wat de relatie is tussen de inzet van Talentmanagement en de prestaties van het midden en kleinbedrijf wat betreft de betrokkenheid en intentie tot verloop van medewerkers. Dit om inzicht te krijgen in de verbanden tussen de inzet van Talentmanagement en de prestaties van een bedrijf. Onder Talentmanagement verstaan wij het ervaren van de inzet van een set van tien personeelsinstrumenten door medewerkers. Deze tien personeelsinstrumenten zijn zoveel mogelijk gebaseerd op het onderzoek van Liu et. al. (2007). Bovendien zijn deze instrumenten zoveel mogelijk uitgewerkt in concrete activiteiten om individuele medewerkers gericht aan te sturen, waarbij de organisatie richting gevend is, en zo optimaal mogelijk hun individuele talenten te ontwikkelen om bepaalde effecten te bereiken. In het licht van deze vraagstelling en problematiek onderzoeken wij of de bestaande 'Talentmanagement vragenlijst' een geschikt en valide instrument is om de beleving van Talentmanagement bij medewerkers binnen het midden en kleinbedrijf te meten. Deze oorspronkelijke lijst is tot nog toe alleen gebruikt voor kwalitatief onderzoek binnen onderwijsinstellingen. Aan het onderzoek hebben 110 medewerkers, afkomstig uit 20 midden en kleinbedrijven in Noord Nederland, meegewerkt. De resultaten laten zien dat de activiteiten die bedrijven ontplooiën om medewerkers te ontwikkelen en aan te sturen, een sterke positieve samenhang hebben met betrokkenheid en een sterke negatieve samenhang hebben met intentie tot verloop. Verder blijkt ook dat Talentmanagement in zijn geheel meer bijdraagt aan het verklaren van de mate van betrokkenheid of intentie tot verloop, dan bepaalde individuele personeelsinstrumenten. Tot slot zijn de psychometrische eigenschappen van de Talentmanagement vragenlijst goed te noemen.

## Abstract

In this study we examined the relation between Talentmanagement and the performance of small and medium-sized enterprises (SME) in terms of employees' organizational commitment and intentions to quit. It is interesting to understand the relations between Talentmanagement and performance and whether investments within the attitude of employees are profitable for SME. Talentmanagement refers to the experience of employees with a set of ten HRM practices. These ten HRM practices are largely based on the research of Liu et. al. (2007). Moreover these HRM practices are as much as possible elaborate in concrete activities which companies employ to control employees to the organization strategy, and where they can develop their talents optimal. We investigate if the originally Talentmanagement-questionnaire will be a valid instrument to measure the employees experience with Talentmanagement within SME. Till now this originally Talentmanagement-questionnaire was only used for qualitative research within educational organizations. The respons in this study was 110 employees within 20 SMEs in Northern Netherlands. The results show us that investing in Talentmanagement has a strong positive relation with organizational commitment and a strong negative relation with the intentions to quit. Further Talentmanagement shows, as a set of ten HRM practices, that it contributes more to the explanation of organizational commitment and intentions to quit, than any individual HRM practice does. Finally the psychometric features of the Talentmanagement-questionnaire are good.

## Inleiding

Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) is een samenwerkingsverband van de drie noordelijke provincies met als doel de ruimtelijk-economische structuur van Noord-Nederland te versterken. Daartoe zijn een aantal programma's opgesteld, waaronder het programma arbeidsmarkt dat zich onder meer richt op het verbeteren van personeelsmanagement. SNN wil door middel van de inzet van personeelsinstrumenten er voor zorgen dat het Midden en Klein Bedrijf (MKB) talenten gemakkelijker kan aantrekken, ontwikkelen en behouden. Het belang hiervan is zwaarwegend, omdat de recente economische ontwikkelingen de prestaties onder druk zetten. Bovendien is het ook in economisch betere tijden moeilijk gebleken om in het Noorden van Nederland goed gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden. Vooral vanwege de relatief hoge kosten voor de ontwikkeling en implementatie van personeelsinstrumenten binnen het MKB (Winnubst et al., 2008; Liu et al., 2007) wil SNN weten of de inzet van personeelsinstrumenten tot de gewenste effecten leiden en zoekt naar een geschikt instrument. In het licht van deze vraagstelling en problematiek onderzoeken wij of de bestaande Talentmanagement vragenlijst een geschikt en valide instrument is om de beleving van Talentmanagement bij medewerkers binnen het MKB te meten. De oorspronkelijke Talentmanagement vragenlijst is ontwikkeld door Van Vuuren, Kluijtmans, VanderMeeren & Kampermann (2009) en tot nog toe alleen gebruikt voor kwalitatief onderzoek binnen onderwijsinstellingen.

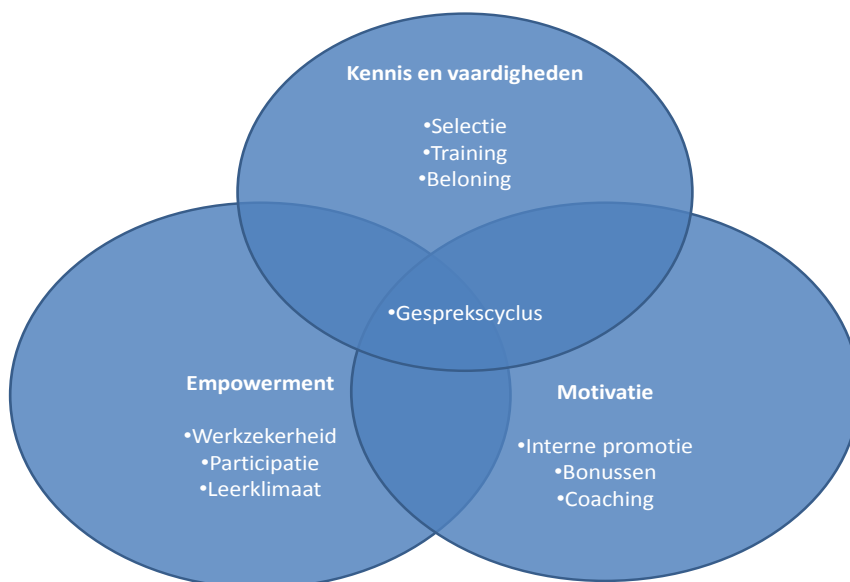
In de theorievorming rondom het begrip personeelsmanagement zijn verschillende definities te vinden. Volgens Gründemann et al. (2001) wordt personeelsmanagement gebruikt voor het brede gebied dat betrekking heeft op alle beslissingen en activiteiten van organisaties gericht op het gedrag en de inzet van werknemers. Wat betreft beslissingen en activiteiten met betrekking tot personeelsmanagement worden drie abstractieniveaus onderscheiden te weten personeelsfilosofie, specifiek personeelsbeleid en instrumenten voor personeelsbeleid. (Gründemann et al., 2001). De personeelsfilosofie verwijst naar het hoogste abstractieniveau; de aannamen, ideeën en waarden ten aanzien van het personeel en het personeelsmanagement en bevat vrij algemene uitspraken over hoe de organisatie werknemers ziet, welke rol werknemers spelen in het organisatiesucces en hoe werknemers behandeld, geleid en gewaardeerd moeten worden (Vloeberghs, 1997). Specifiek personeelsbeleid wordt afgeleid van de personeelsfilosofie en is meer concreet. Met specifiek personeelsbeleid wordt bedoeld het beleid, de plannen in relatie met gestelde doelen op specifieke deel terreinen, bijvoorbeeld over werving- en selectie of arbo- en verzuim. Tot slot is de uitwerking van specifiek personeelsbeleid in methoden en instrumenten om individuele medewerkers gericht aan te sturen, waarbij de organisatie richtinggevend is, en zo optimaal mogelijk hun individuele talenten te ontwikkelen, om bepaalde effecten te bereiken, het meest concreet. Wij richten ons in dit onderzoek op dit laatste niveau en wel op de wijze waarop medewerkers de inzet van personeelsinstrumenten ervaren.

Volgens Boxall en Purcell (2003) is het AMO-model van Appelbaum e.a. (2000) goed bruikbaar ter identificatie van een set van optimale personeelsinstrumenten van organisaties gericht op het gedrag en de inzet van medewerkers. Het model heeft als uitgangspunt dat als een organisatie inspeelt op de *Ability* (A) kennis en vaardigheden, *Motivation* (M) motivatie en *Opportunity* (O) 'empowerment', de inzet van medewerkers optimaal is. Een hoog niveau van kennis en vaardigheden onder medewerkers is essentieel om de taken effectief uit te kunnen voeren. Echter als medewerkers alleen de toegewezen taken uitvoeren, leveren ze veelal nog geen bijzondere bijdrage aan de organisatie. Echter wanneer medewerkers de nodige kennis en ervaring hebben en gemotiveerd zijn, zullen zij buiten de toegewezen taken, ook andere taken oppakken. Tot slot zullen medewerkers hun kennis en vaardigheden en motivatie niet optimaal kunnen aanwenden als de organisatiestructuur of functie hun bijdrage blokkeert. Wanneer een organisatie deze 'talenten' in staat stelt datgene te doen wat ze kunnen en willen doen is er sprake van 'empowerment'.

Naast Appelbaum e.a. (2000) gebruiken ook andere onderzoekers (o.a. Boxall & Purcell, 2003; Sels, 2003; Guthrie, 2001) 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity' als uitgangspunt voor het analyseren van een set van optimale personeelsinstrumenten. Uit een aantal meta-analyses komen bepaalde personeelsinstrumenten naar voren, die van invloed zijn op de houding en gedrag van medewerkers (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Appelbaum, 2002; Den Hartog en Verburg, 2004; Liu et al., 2007). De overeenkomst tussen deze onderzoeker is dat zij allen menen dat meerdere personeelsinstrumenten nodig zijn om AMO-componenten te versterken, waarmee gedrag en houding van de medewerkers richting de gewenste organisatieprestaties worden gestimuleerd.

### *Set van personeelsinstrumenten*

Bij personeelsbeleid kan men verschillende instrumenten inzetten. De uiteindelijke set van optimale personeelsinstrumenten in dit onderzoek zijn grotendeels gebaseerd op het onderzoek van Liu et al. (2007). In het onderzoek van Liu et al. (2007) hadden alle volgende tien personeelsinstrumenten: selectie; training; beloning; interne promotie; bonussen; prestatiebeloning; werkzekerheid; participatie; leerklimaat en gesprekscyclus elk een significante relatie met organisatieprestaties. In dit onderzoek is prestatiebeloning vervangen door coaching, omdat in het MKB beloning niet vaak direct aan prestaties wordt gekoppeld (De Kok & Telussa, 2006). De manier waarop medewerkers deze set van tien instrumenten ervaren zijn samengevat onder de noemer Talentmanagement.



Figuur 1: Talentmanagement een optimale set van personeelsinstrumenten verdeeld over Kennis en vaardigheden, Motivatie en Empowerment

### *De tien instrumenten en hun impact*

Volgens Liu et al. (2007) speelt gesprekscyclus een centrale rol binnen de personeelsinstrumenten. We zien in figuur 1 dat gesprekscyclus zowel de processen kennis en vaardigheden, de motivatie als ook de 'empowerment' bevordert. Verder bindt gesprekscyclus alle instrumenten samen en zorgt in zekere mate voor afstemming tussen de personeelsinstrumenten. Met de gesprekscyclus wordt in dit onderzoek de periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken bedoeld, waarin de relatie tussen individuele acties en de strategie van de organisatie worden afgestemd (Boswell, Bingham, & Colvin, 2006). Liu et al. (2007) hebben tien studies geïdentificeerd, die aantonen dat de relatie tussen gesprekscyclus en prestaties van de medewerkers sterker is dan elk ander instrument.

Selectie draagt in belangrijke mate bij aan het versterken van kennis en vaardigheden in een organisatie. Met selectie wordt in dit onderzoek een verzameling van procedures bedoeld, waarmee werkgevers informatie verzamelen over een individu om deze informatie te gebruiken bij de besluitvorming over aanname of promotie van individuele medewerkers (Berry, 2003). Zonder een goede persoon-organisatie fit en fit met de functie, zijn medewerkers niet betrokken bij de organisatie en kan dit leiden tot verloop (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Selectie beïnvloedt de mate van geschiktheid, waardoor de organisatiebetrokkenheid toeneemt, en de intentie tot verloop vermindert (Saks & Ashforth, 1997). Ook training draagt in belangrijke mate bij aan het versterken van kennis en vaardigheden. Met training refereren wij in dit onderzoek aan formele instructies, opleiding en scholing die aan medewerkers wordt gegeven, waardoor kennis en vaardigheden toenemen, zodat medewerkers beter functioneren in de functie of in hun individuele carrière worden gestimuleerd (Liu et al., 2007). Tot slot kan met een aantrekkelijk beloningsniveau worden voorkomen dat een organisatie medewerkers en hun kennis en ervaring verliest aan de concurrentie. Beloning is niet de enige, maar wel de meest belangrijke factor bij de keuze voor een andere baan (Liu et al., 2007). Met andere woorden: een aantrekkelijk beloningsniveau beïnvloedt de aanname van geschikt personeel en voorkomt het vertrek van goed opgeleide medewerkers.

Voor het stimuleren van de motivatie van medewerkers leveren, naast gesprekscyclus, de volgende instrumenten volgens Liu et al. (2007) een significante bijdrage. Met interne promotie doelen we in dit onderzoek op duidelijke verwachtingen voor de toekomst, waardoor medewerkers gemotiveerd zijn voor de huidige functie en de mogelijkheden krijgen om vaardigheden te ontwikkelen voor de daaropvolgende posities binnen de organisatie. Wanneer de ontwikkelde kennis en vaardigheden specifiek zijn voor de organisatie en dus niet inwisselbaar, zal dit de intentie tot verloop reduceren (Pfeffer, 1998). Delaney en Huselid (1996) vonden in een studie onder 373 profit en non-profit organisaties een relatie tussen de aanwezigheid van interne promotie en prestaties. Ook bonussen motiveren medewerkers om hun kennis en vaardigheden voor de organisatie te ontwikkelen en een 'extra stap' te zetten voor de organisatie (Liu et al., 2007). Met bonussen bedoelen we vergoedingen voor bijzondere inspanningen van individuele- of groepen medewerkers in de vorm van een eenmalige uitkering, aandelen of winstdeling, positieve feedback en waardering. Tot slot zijn medewerkers goed te motiveren om meer te presteren en zich verder te ontwikkelen door coaching. Coachen is een gesprekstechniek of stijl van leidinggeven om kennis, vaardigheden, vermogen en persoonlijke eigenschappen duidelijk te krijgen en te ontwikkelen. Coachen kan worden gezien als personeelsinstrument om individuen te helpen om hun talenten en prestaties te verbeteren (Edwards et al., 2003). In het onderzoek van Park (2008) zien we dat coachen een positieve relatie heeft met betrokkenheid bij organisaties.

Tot slot leveren, naast gesprekscyclus, de volgende instrumenten volgens Liu et al. (2007) een significante bijdrage aan het verhogen van de 'empowerment' in organisaties. In bedrijven waar participatie wordt aangemoedigd, krijgen medewerkers de kans om initiatieven te nemen, hebben zij inspraak bij beslissingen en kunnen zij hun mening delen over hun functie en functie-gerelateerde zaken. Participatie geeft medewerkers de gelegenheid proactieve invloed uit te oefenen over de manier waarop zij hun functie uitvoeren ('sense of ownership'). Het effect van participatie op prestaties is groter, wanneer medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om de juiste beslissingen te nemen en gemotiveerd zijn om dat te doen (Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999). Werkzekerheid leidt tot een grotere toewijding aan de organisatie. Betrokken medewerkers zijn meer bereid om de visie en doelstellingen van een organisatie te aanvaarden en te omarmen. Een stabiele werkrelatie geeft medewerkers een lange termijn perspectief, waardoor ze hun werk in een breder perspectief zien, wat hen weer in staat stelt om ook naar oplossingen voor problemen te zoeken, die buiten hun eigen takenpakket vallen (Pfeffer, 1998). Studies van Delery en Doty (1996) en Ahmad en Schroeder (2003) laten zien dat werkzekerheid winst oplevert. Tot slot versterkt het bevorderen van het leerklimaat ook de 'empowerment' binnen organisaties. Volgens Baert et al. (2002) wordt het leerklimaat

bepaald door de manier waarop leren gepercipieerd wordt in de organisatie. Aan de ene kant wordt deze perceptie bepaald door specifieke kenmerken (zelfvertrouwen, locus of control, aspiratie, e.d.) van de lerende. De aanwezigheid van deze kenmerken kan een organisatie bijvoorbeeld als selectie criterium gebruiken of ontwikkelen door coaching. Aan de andere kant wordt de perceptie van de lerende bepaald door kenmerken van het leer- en vormingsproces en de structurele context (aanwezigheid van geschikt & aantrekkelijk aanbod, toegankelijkheid, bereikbaarheid, e.d.).

#### *Adequate toepassing van Talentmanagement*

De kracht en de impact van personeelsmanagement schuilt niet alleen in de selectie en inhoud van specifieke personeelsactiviteiten om gedrag te managen, maar ook in de vorm van dit beleid of de omgeving waarin dit beleid wordt uitgevoerd (Gründemann et al., 2001). In dit onderzoek gaan we na of bedrijven die volgens Gründemann (2001) hun specifieke personeelsbeleid meer in methoden en instrumenten om individuele medewerkers gericht aan te sturen en zo optimaal mogelijk hun talent te ontwikkelen, hebben uitgewerkt, een sterkere relatie hebben met prestaties dan bedrijven die alleen een soort van basisbeleid kennen. Verder is Delery (1998) van mening dat een bundel van personeelsinstrumenten een sterker effect hebben dan de personeelsinstrumenten afzonderlijk. Tot slot zien we in het onderzoek van Osterman (1994) en Gittleman et al (1998) dat zij oog hebben voor de omgeving waarin het personeelsmanagement wordt uitgevoerd. Zij vinden dat bedrijven met een grotere omvang vooral baat hebben bij meer instrumenten. Omdat daarnaast uit onderzoek van Way (2002) en De Kok & Den Hartog (2006) blijkt dat grotere organisaties meer instrumenten inzetten, mogen we verwachten dat medewerkers uit kleinere bedrijven, ondanks de inzet van minder personeelsinstrumenten, niet minder aangestuurd en ontwikkeld worden voor wat betreft hun talent.

#### *Talentmanagement en betrokkenheid en intentie tot verloop*

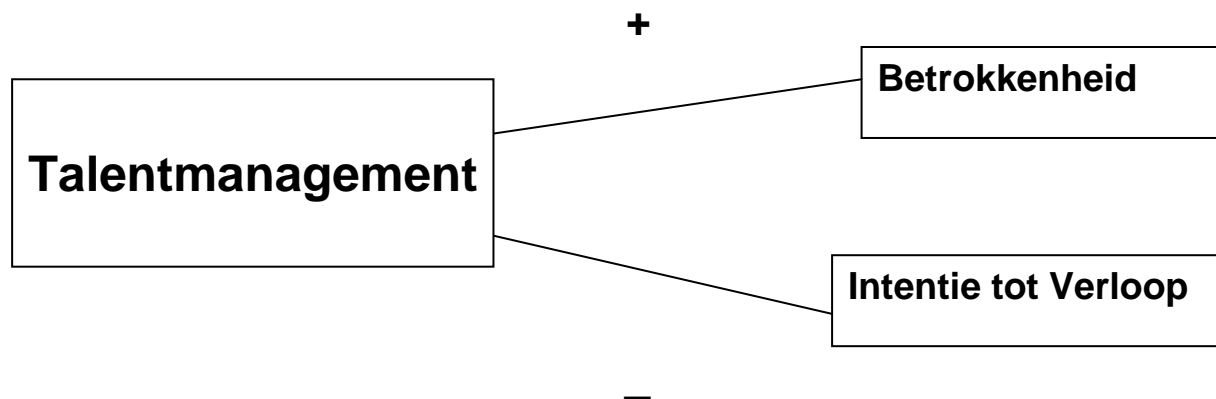
Het doel van organisatie is het behalen van bepaalde prestaties. Guest (1997; 1999), Paauwe (1998) en Vloeberghs (1997) pleiten voor een brede interpretatie van het begrip prestaties van de organisatie en voor het opnemen van verschillende effectmaten. De effecten van personeelsmanagement worden ingedeeld in drie groepen: medewerkeruitkomsten, organisatie-uitkomsten en financieel-economische uitkomsten. Talentmanagement heeft geen directe impact op organisatie-uitkomsten en financiële prestaties. De afstand tussen beide parameters is erg groot. Dit betekent niet dat het uiteindelijke effect er niet is, wel dat het moeilijk is om te meten of er een effect is. Daarom worden geen organisatie-uitkomsten en financiële prestaties in dit onderzoek meegenomen. Een tweede reden om dit niet te doen is omdat de effecten van Talentmanagement op organisatieprestaties en financiële resultaten niet op een zelfde tijdstip te meten zijn (Wright en Haggerty, 2005). Dit omdat deze prestaties pas later volgen in de tijd. Het effect van Talentmanagement op prestaties laat even op zich wachten. In dit onderzoek wordt één meting verricht.

Uit onderzoek van Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000); Sjöberg en Sverke (2000) en Boselie et al. (2005) blijkt dat de inzet van Talentmanagement tot een vergroting van de betrokkenheid en vermindering van de intentie tot verloop bij medewerkers leidt. Ook onderzoek van Paré, Tremblay en Lalonde (2000) toont aan dat hoe meer medewerkers betrokken zijn bij de organisatie, des te groter de intentie is om bij de organisatie te blijven. Tot slot laat ook onderzoek van Joiner, Bartram en Gareffa (2004) een negatief verband tussen betrokkenheid en de intentie tot verloop zien. Een hoge mate van medewerkerbetrokkenheid is waardevol voor organisaties, omdat betrokken medewerkers extra hun best doen voor de organisatie (Appelbaum e.a., 2000). Naarmate mensen zich meer betrokken voelen, zijn ze bereid om zich meer in te spannen voor hun taak. Van de drie aspecten van betrokkenheid (affectieve-, normatieve- en voortdurende betrokkenheid) van Allen en Meyer heeft volgens Meyer (2002) en Vandenberghe (2004) affectieve betrokkenheid bij de organisatie (andere zijn: team, werk, carrière, leidinggevende) de sterkste relatie met gewenste medewerkers gedrag. Dit gewenste gedrag definiëren Allen en Meyer (1990) en

Meyer en Allen (1991) als volgt: de bereidwilligheid tot inzet voor de organisatie en de wens om er te blijven werken (De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997), ofwel affectieve betrokkenheid welke refereert aan de werknemers' emotionele verbondenheid met, identificatie met, en betrokkenheid bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Voor het meten van affectieve betrokkenheid bij de organisatie, hierna betrokkenheid, maken we in dit onderzoek gebruik van de vijf items (bijlage A, pagina 30) ontwikkeld door Allen & Meyer (1990).

Waar veel organisaties mee worden geconfronteerd en wat een blijvend of zelfs groeiend probleem is, is verloop. Omdat personeelsmanagement ook van invloed is op het verloop binnen een organisatie (o.a. Cotton & Tuttle, 1986; Huselid, 1995), wordt vaak de intentie tot verloop als effectmaat meegenomen. Voor het meten van de intentie tot verloop maken we gebruik van de drie items (bijlage A, pagina 30) uit een onderzoek van Sjoberg et al. (2000). Verloop verwijst gewoonlijk naar het verschijnsel dat een individu de organisatie verlaat (Van Breukelen, 1991). De intentie tot verloop wordt daarbij gezien als een weloverwogen besluit van de medewerker om weg te gaan bij de organisatie. Intentie tot verloop wordt door diverse onderzoekers (Chen, Hui & Segó, 1998) dan ook als goede predictor voor verloop gezien. In dit onderzoek richten we ons op intentie tot verloop bij medewerkers, omdat we slechts op één moment een meting verrichten. Het verloop van medewerkers leidt veelal tot verlies van waardevolle 'human resources' en brengt aanzienlijke kosten met zich mee. Veelal blijken het de meest gekwalificeerde - en op de arbeidsmarkt meest aantrekkelijke - medewerkers te zijn die het eerst vertrekken (Sverke et al. 2002). Verder blijkt uit diverse onderzoeken van Meyer et al. (2002) en een onafhankelijk onderzoek van verzekeraar Fortis ASR (2008), uitgevoerd onder 500 medewerkers in het MKB, dat een lagere betrokkenheid leidt tot een hoger ziekteverzuim.

In dit onderzoek gaan we na of een grotere beleving van Talentmanagement bij medewerkers leidt grotere betrokkenheid en lagere intentie tot verloop bij medewerkers (figuur 2).



Figuur 2: Conceptueel model voor effectief Talentmanagement in het MKB

Afgeleid van de doelstelling van deze studie, schematisch weergegeven in figuur 2, is het onderzoek gericht op de vragen:

- wat is de relatie tussen specifieke personeelsinstrumenten en betrokkenheid en intentie tot verloop?
- leidt de inzet van alle tien personeelsinstrumenten tot een grotere bijdrage dan de inzet van één personeelsinstrument?



## Methode

### *Respondenten*

De respondenten in dit onderzoek zijn werkzaam bij diverse bedrijven in het MKB (zowel in de maakindustrie als in de dienstverlening) in Friesland, Groningen en Drenthe. In totaal zijn 228 vragenlijsten uitgezet bij 32 bedrijven. In totaal zijn 110 vragenlijsten bij 20 bedrijven volledig ingevuld en meegenomen in dit onderzoek. Dit is een response rate van 48 %. De functies die de respondenten bekleeden zijn: directeur (15%), personeelsfunctionaris (6%), leidinggevende (17%) en medewerker (62%). Van de respondenten is 17% vrouw en 83% man. De leeftijdsverdeling van de respondenten is als volgt: 17% van de respondenten is 30 jaar of jonger; 40% is tussen de 31 en 40 jaar; 28% is tussen de 41 en 50 jaar; 14% is tussen de 51 en 60 jaar en één procent van de respondenten is 61 jaar of ouder. Het merendeel van de respondenten heeft een MBO-opleiding (44%) afgerond. 36% van de respondenten heeft een HBO-opleiding afgerond, 12% een LBO-opleiding, terwijl vijf procent een academische opleiding heeft afgerond. Van drie procent is het onbekend welke opleiding zij genoten hebben. Tot slot zien we dat 20% van de respondenten bij een bedrijf werkt met een omvang tussen de 6 en 20 medewerkers, 32% bij een bedrijf met een omvang tussen de 21 en 50 medewerkers, 25% bij een bedrijf met een omvang tussen de 51 en 100 medewerkers en 23% van de respondenten werkt bij een bedrijf met een omvang van 101 of meer medewerkers.

### *Procedure*

In het totaal zijn er 58 bedrijven telefonisch benaderd om aan het onderzoek deel te nemen en is het doel van het onderzoek toegelicht. 32 bedrijven hebben toegezegd deel te willen nemen aan het onderzoek en zijn bij elk bedrijf een aantal vragenlijsten persoonlijk overhandigd. In deze vragenlijst is het doel en de procedure van de vragenlijst uitgelegd. De onvolledige vragenlijsten zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Na twee weken ontvingen diegenen die nog niet gereageerd hadden een herinneringstelefoontje. Dit is twee weken later nog een keer herhaald. De gegevens uit de vragenlijsten zijn anoniem verwerkt.

### *Instrumenten*

In dit onderzoek wordt de wijze waarop medewerkers Talentmanagement ervaren, gemeten met een aanpassing van de door Van Vuuren, VanderMeeren & Kampermann (2009) geconstrueerde vragenlijst, waarbij de items met betrekking tot prestatiebeloning zijn vervangen door de items met betrekking tot coaching. De oorspronkelijke Talentmanagement vragenlijst bevat 30 items. Talentmanagement bestaat uit tien personeelsinstrumenten en de beleving van medewerkers ten aanzien van elk personeelsinstrument wordt door middel van 3 items gemeten (bijlage B). We hebben een betrouwbaarheidsanalyse gedaan en de item-restcorrelatie laat zien dat de vragen 1 ( $r=.16$ ), 8 ( $r=.20$ ) en 17 ( $r=.16$ ) in de oorspronkelijke Talentmanagement vragenlijst slecht schalen. Deze items dragen weinig bij aan het meten van de mate waarin medewerkers Talentmanagement ervaren. We hebben voor vraag 8 een vervangende vraag, namelijk vraag 36 ( $r=.38$ ) uit de vragenlijst van Toonen (2005) gebruikt, en de vragen 1 en 17 verwijderd (bijlage B). De betrouwbaarheid van de Talentmanagement vragenlijst laat nu een Cronbachs  $\alpha$  van .95 zien.

Omdat kleinere bedrijven minder vaak een geformaliseerd beleid hebben (Cardon & Stevens, 2004; De Kok et al., 2006a) onderzoeken we of er ten minste sprake is van basale activiteiten op elk personeelsinstrument en in welke mate elk instrument zoveel mogelijk is uitgewerkt in methoden en activiteiten om individuele medewerkers gericht aan te sturen, waarbij de organisatie richtinggevend is, en zo optimaal mogelijk hun individuele talenten te ontwikkelen (Gründemann et al. 2001). Een lagere score op de Talentmanagement vragenlijst duidt op de aanwezigheid van slechts basale activiteiten op elk personeelsinstrument en naarmate de scores hoger worden is er binnen een bedrijf sprake van een verdergaande uitwerking van het personeelsinstrument in methoden en activiteiten

om individuele medewerkers gericht aan te sturen, waarbij de organisatie richtinggevend is, èn zo optimaal mogelijk hun individuele talenten te ontwikkelen. De vragen worden aan de hand van een zes-keuze Likert schaal (1 = helemaal mee oneens, 6 = helemaal mee eens) gemeten. Tot slot zijn de vragen 2 en 4 tot en met 10 uit de Talentmanagement vragenlijst omgeschaald.

Verder is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de bestaande schalen '*organisatiebetrokkenheid*' en '*intentie tot verloop*', met aangetoonde hoge betrouwbaarheid. De items zijn gemeten aan de hand van een vijf-keuze Likert schaal (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Allereerst is de meting voor de schaal '*organisatiebetrokkenheid*' gedaan aan de hand van vijf-item schaal van Allen en Meyer (1990). Items behorende bij deze schaal staan in bijlage A, pagina 30. De betrouwbaarheid van de schaal '*betrokkenheid*' laat een Cronbachs  $\alpha$  van .91 zien.

Verder is de meting voor de schaal '*intentie tot verloop*' gedaan aan de hand van drie-item schaal van Sjöberg et. al. (2000). Items behorende bij deze schaal staan in bijlage A, pagina 30. Verder laat de schaal '*intentie tot verloop*' een Cronbachs  $\alpha$  van .83 zien.

Verder hebben we aan de enquête de *vragenlijst van Thoonen (2005)* toegevoegd ter validatie van de Talentmanagement vragenlijst. Deze lijst meet een algemene indruk van medewerkers hoe zij denken dat de organisatie inspeelt op het ontwikkelen van 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity'. De vragenlijst van Thoonen (2005) is slechts vertaald in een beperkt aantal concrete personeelsinstrumenten. De onderzochte optimale set van personeelsinstrumenten betreffen in deze vragenlijst bij 'Ability' ontwikkeling, bij 'Motivation' beloning en promotie en bij 'Opportunity' participatie. Items behorende bij deze schaal staan in bijlage A, pagina 29 en 30. De vragenlijst van Thoonen (2005) laat een Cronbachs  $\alpha$  van .88 zien. De onderzochte optimale set van personeelsinstrumenten betreffen in de Talentmanagement vragenlijst bij 'Ability' gesprekscyclus, selectie, training en beloning, bij 'Motivation' gesprekscyclus, interne promotie, bonus en coaching en bij 'Opportunity' gesprekscyclus, werkzekerheid, participatie en leerklimaat betreft.

Tot slot hebben we bij vier bedrijven een semi-gestructureerd interview afgenomen ter validatie van de Talentmanagement vragenlijst, om na te gaan of de gemiddelde scores van de betreffende bedrijven, op de Talentmanagement vragenlijst, overeenkomen met informatie vanuit de interviews. Hiertoe zijn per instrument een zestal open vragen opgesteld.

### *Controlevariabelen*

In dit onderzoek zijn een drietal controle variabelen opgenomen; leeftijd, omvang van het bedrijf en hoogst genoten opleiding. De respondenten is gevraagd aan te geven tot welke leeftijdscategorie zij behoren (1= jonger dan 31 jaar; 2 = 31 tot en met 40 jaar; 3 = 41 tot en met 50 jaar; 4 = 51 tot en met 60 jaar; 5 = 61 jaar en ouder). Bij omvang van het bedrijf konden de respondenten kiezen uit vier categorieën (1 = 6 tot 20 medewerkers, 2 = 21 tot 50 medewerkers, 3 = 51 tot 100 medewerkers, 4 = 101 medewerkers en meer). Bij het opleidingsniveau konden de respondenten kiezen uit vier categorieën (1 = LBO, 2 = MBO, 3 = HBO, 4 = Universiteit).

## Resultaten

In Tabel 1 worden de gemiddelde scores en correlaties van de controlevariabelen en de factoren Talentmanagement, betrokkenheid en intentie tot verloop weergegeven. Wat betreft de relatie tussen betrokkenheid en de controlevariabelen leeftijd en opleiding is te zien dat beide relaties significant zijn. De tabel laat zien dat er een positieve relatie is tussen betrokkenheid en leeftijd ( $r = .24, p < .01$ ) en een positieve relatie tussen betrokkenheid en opleiding ( $r = .41, p < .05$ ). Dat wil zeggen hoe ouder of hoe hoger opgeleid medewerkers zijn, hoe meer betrokken zij zijn bij de organisatie. Wat betreft de relatie tussen betrokkenheid en de controlevariabele omvang is te zien dat de relatie niet significant is. Tevens laat tabel 1 zien dat de relaties tussen de intentie tot verloop en de controlevariabelen, leeftijd en opleiding, niet significant zijn. Tabel 1 laat verder zien dat er een negatieve relatie is tussen intentie tot verloop en omvang ( $r = -.19, p < .01$ ). Dat wil zeggen dat hoe groter de organisatie, hoe kleiner de intentie tot verloop is bij organisaties.

Ten aanzien van de samenhang tussen Talentmanagement en de controlevariabelen zien we een positieve relatie tussen opleiding en Talentmanagement ( $r = .27, p < .01$ ). Dat wil zeggen dat hoe hoger opgeleid medewerkers zijn, hoe meer zij de inzet van Talentmanagement ervaren. Verder bestaat er een negatieve relatie tussen de omvang van het bedrijf en Talentmanagement ( $r = -.42, p < .01$ ). Dat wil zeggen dat hoe groter de organisatie hoe minder de inzet van Talentmanagement door medewerkers wordt ervaren. Aanvullend hebben wij hiervoor een *t*-toets uitgevoerd. We hebben de bedrijven in twee groepen gesplitst, namelijk kleinere bedrijven (6 tot 50 medewerkers) en grotere bedrijven (51 medewerkers of meer). Kleinere bedrijven scoren gemiddeld 4.15 op Talentmanagement en grotere bedrijven laten een gemiddelde score van 3.50 zien. Hieruit blijkt ook dat kleinere bedrijven zelfs significant meer de inzet van Talentmanagement ervaren dan medewerkers uit grotere bedrijven ( $F=8,8; df=105;p=.001$ ).

Tot slot zien we in Tabel 1 een positieve relatie tussen betrokkenheid en Talentmanagement ( $r = .55, p < .01$ ), en een negatieve relatie tussen intentie tot verloop en Talentmanagement ( $r = -.58, p < .01$ ). Dat wil zeggen dat hoe meer de inzet van Talentmanagement door medewerkers wordt ervaren, hoe groter de betrokkenheid en hoe kleiner de intentie tot verloop is.

*Tabel 1. Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen Talentmanagement, controlevariabelen en effectmaten*

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 Leeftijd	40.41	33.5	1.00					
2 Opleiding	2.28	.76	.08	1.00				
3 Omvang	2.52	1.05	-.08	-.02	1.00			
4 Talentmanagement	3.85	.87	.17	.27**	-.42**	1.00		
5 Betrokkenheid	3.76	.93	.24*	.41**	-.09	.55**	1.00	
6 Intentie tot verloop	2.02	1.04	-.10	-.08	-.19*	-.58**	-.55**	1.00

\*\*: $p < 0,01$  ; \*: $p < 0,05$

In Tabel 2 worden de correlaties van de tien onderzochte personeelsinstrumenten binnen Talentmanagement en de effectmaten weergegeven. Wat betreft de relatie tussen betrokkenheid en de personeelsinstrumenten is te zien dat alle relaties significant zijn. De tabel laat zien dat de samenhang tussen betrokkenheid en participatie ( $r = .59, p < .01$ ) de meest sterke is en daarmee ook sterker is dan de samenhang tussen betrokkenheid en Talentmanagement ( $r = .55, p < .01$ ). We veronderstelden dat de bundel van de tien optimale personeelsinstrumenten een grotere samenhang heeft met de effectmaten dan één van de personeelsinstrumenten. Zoals in Tabel 1 en 2 te zien is, wordt deze veronderstelling niet bevestigd voor wat betreft de effectmaat betrokkenheid in dit onderzoek.

Wat betreft de relatie tussen intentie tot verloop en de personeelsinstrumenten is te zien dat alle relaties significant zijn. De tabel laat zien dat er een negatieve relatie is tussen intentie tot verloop en alle personeelsinstrumenten. De samenhang tussen intentie tot verloop en beloning ( $r = -.55, p < .01$ ) is de meest sterke negatieve samenhang. In het geval van de effectmaat intentie tot verloop, zien we, dat in dit onderzoek, Talentmanagement een sterkere samenhang heeft met de effectmaat intentie tot verloop ( $r = -.58, p < .01$ ), dan één van de personeelsinstrumenten. We veronderstelden dat de bundel van de tien optimale personeelsinstrumenten een grotere samenhang heeft met de effectmaten dan één van de personeelsinstrumenten. Zoals in Tabel 1 en 2 is te zien, wordt deze veronderstelling in dit onderzoek bevestigd voor wat betreft de effectmaat intentie tot verloop.

Verder zien we in Tabel 2 dat, behalve de samenhang tussen werkzekerheid en interne promotie ( $r = .16$ ), een positieve samenhang bestaat tussen de personeelsinstrumenten onderling. Daar waar we tussen de meeste instrumenten een onderlinge sterke samenhang (Pallant, 2007) zien, merken we op dat de samenhang tussen werkzekerheid en de overige instrumenten veelal matig tot middelmatig zijn.

Tot slot zien we in Tabel 2, dat selectie ( $r = .45, p < .01$ ), training ( $r = .42, p < .01$ ), bonus ( $r = .44, p < .01$ ), participatie ( $r = .59, p < .01$ ) en leerklimate ( $r = .43, p < .01$ ) een sterkere relatie laat zien met betrokkenheid dan gesprekscyclus ( $r = .41, p < .01$ ). Ook zien we in Tabel 2 dat selectie ( $r = -.35, p < .01$ ) en werkzekerheid ( $r = -.31, p < .01$ ) een minder sterke samenhang met intentie tot verloop hebben dan gesprekscyclus met intentie tot verloop ( $r = -.36, p < .01$ ). Maar dat alle andere personeelsinstrumenten een sterkere samenhang hebben met intentie tot verloop ( $r > -.36, p < .01$ ) dan gesprekscyclus met intentie tot verloop ( $r = -.36, p < .01$ ).

Omdat we tot slot verwachten dat managers de inzet van Talentmanagement meer ervaren dan medewerkers, hebben we de groep van directeuren, personeelsmanagers, lijnmanagers en medewerkers in tweeën gesplitst, namelijk in medewerkers en managers. Deze laatste groep bestaat uit alle directeuren, personeelsfunctionarissen en lijnmanagers. Medewerkers scoren gemiddeld 3.6 op Talentmanagement en managers laten een gemiddelde score van 4.2 zien. Uit de *t*-toets blijkt dat managers significant meer de inzet van Talentmanagement ervaren dan medewerkers ( $F=11.0; df=105; p=.001$ ).

Tabel 2 . Correlaties tussen de tien personeelsinstrumenten binnen Talentmanagement en de effectmaten betrokkenheid en intentie tot verloop

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Selectie	4.18	1.02	1.00											
2 Training	4.2	1.20	.60**	1.00										
3 Beloning	3.60	1.21	.43**	.61**	1.00									
4 Int promotie	3.49	1.11	.35**	.54**	.60**	1.00								
5 Bonus	3.24	1.17	.46**	.55**	.63**	.46**	1.00							
6 Coaching	3.70	1.25	.61**	.74**	.62**	.51**	.68**	1.00						
7 Werkzekerheid	4.35	.98	.21*	.35**	.24*	.16	.24*	.36**	1.00					
8 Participatie	4.14	1.08	.56**	.68**	.64**	.48**	.62**	.73**	.40**	1.00				
9 Leerklimaat	3.72	1.07	.61**	.71**	.66**	.51**	.66**	.76**	.31**	.71**	1.00			
10 Gesprekscyclus	3.85	1.20	.49**	.58**	.53**	.41**	.64**	.71**	.36**	.56**	.65**	1.00		
11 Betrokkenheid	3.76	.93	.45**	.42**	.37**	.26**	.44**	.41**	.37**	.59**	.43**	.41**	1.00	
12 Int tot verloop	2.02	1.04	-.35**	-.54**	-.55**	-.42**	-.37**	-.49**	-.31**	-.53**	-.46**	-.36**	-.55**	1.00

\*\*: $p < 0,01$  ; \*: $p < 0,05$

### *Talentmanagement en betrokkenheid*

In tabel 3 wordt de regressieanalyse met de afhankelijke variabele betrokkenheid weergegeven. In dit onderzoek veronderstellen we dat de mate waarin medewerkers 'talentmanagement' ervaren positief samenhangt met betrokkenheid.

In tabel 3 zien we in Model 1 dat de controlevariabele leeftijd ( $\beta=.201$ ,  $p<.01$ ) een positieve relatie heeft met betrokkenheid. Dit houdt in dat hoe ouder de medewerker is hoe meer betrokken de medewerker is. Het effect verdwijnt wanneer in Model 2 de mate waarin medewerkers 'talentmanagement' ervaren wordt toegevoegd. Verder zien we in tabel 3 in Model 2 dat de controlevariabele opleiding ( $\beta=.39$ ,  $p<.01$ ) een positieve relatie heeft met betrokkenheid. Dit houdt in dat hoe hoger opgeleid medewerkers zijn hoe meer betrokken zij zijn. Opleiding blijft ook significant ( $\beta=.26$ ,  $p<.05$ ), wanneer in Model 2 de mate waarin medewerkers 'talentmanagement' ervaren wordt toegevoegd. Verder zien we ook in Model 1 in tabel 3 dat de controlevariabele omvang niet significant is. In tabel 3 model 2 zien we verder dat de adjusted square .34 is. Dit betekent dat Talentmanagement en opleiding 34 % van de variantie in betrokkenheid verklaren. Hoe hoger de score op Talentmanagement en hoe hoger de opleiding, hoe hoger de betrokkenheid.

*Tabel 3. Resultaten van regressieanalyses met betrokkenheid als afhankelijke variabele*

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
Leeftijd	.20*	.15	.13
Opleiding	.39**	.26*	.20*
Omvang	-.03	.14	.17
Talentmanagement		.46**	
Selectie			.29*
Training			-.11
Beloning			.03
Interne Promotie			.00
Bonus			.13
Coaching			.21
Werkzekerheid			.09
Participatie			.40*
Leerklimaat			.02
Gesprekscyclus			.04
Adjusted R square	.18	.34	.37

\*\*: $p<0,01$  ; \*: $p<0,05$

Noot: waarden zijn gestandaardiseerde ( $\beta$ 's)

Omdat de samenhang tussen de tien individuele personeelsinstrumenten en betrokkenheid veelal middelmatig tot sterk is, hebben we deze samenhang getoetst door middel van een regressieanalyse. We zien in tabel 3 in Model 3 dat de controlevariabele opleiding ( $\beta=.20$ ,  $p<.05$ ) een positieve relatie heeft met betrokkenheid wanneer de tien individuele personeelinstrumenten worden toegevoegd. In Tabel 3 model 3 zien we verder dat Selectie ( $\beta=.29$ ,  $p<.05$ ) en Participatie ( $\beta=.40$ ,  $p<.05$ ) een positieve samenhang laten zien met betrokkenheid. Echter Selectie ( $\beta^2 = 8\%$ ) en Participatie ( $\beta^2 = 16\%$ ) verklaren als

individueel personeelsinstrument niet meer van de variantie op betrokkenheid dan de bundel van Talentmanagement ( $\beta^2 = 21\%$ ). Bovendien zien we in Tabel 3 Model 3 dat behalve Selectie en Participatie de overige instrumenten niets meer bijdragen aan het verklaren van de betrokkenheid. Tot slot zien we dat Selectie en Participatie beide een significante positieve samenhang laten zien met betrokkenheid en Gesprekscyclus niet.

#### *Talentmanagement en intentie tot verloop*

In tabel 4 wordt de regressieanalyse met de afhankelijke variabele intentie tot verloop weergegeven. In dit onderzoek veronderstellen we dat de mate waarin medewerkers 'talentmanagement' ervaren negatief samenhangt met intentie tot verloop.

In tabel 4 zien we in Model 1 dat de controlevariabele leeftijd, opleiding en omvang geen significante samenhang laten zien met intentie tot verloop. In tabel 4 model 2 zien we dat wanneer wij 'talentmanagement' ( $\beta = -.58$ ,  $p < .01$ ) toevoegen, de adjusted square .26 is. Dit betekent dat Talentmanagement 26 % van de variantie op intentie tot verloop verklaart. Hoe meer men de inzet van 'talentmanagement' ervaart, hoe lager de intentie tot verloop is.

Omdat de samenhang tussen de tien individuele personeelsinstrumenten en intentie tot verloop veelal middelmatig tot sterk is, hebben we deze samenhang getoetst door middel van een regressieanalyse. We zien in tabel 4 in Model 3, wanneer we de tien individuele personeelsinstrumenten toevoegen, dat Beloning ( $\beta = -.31$ ,  $p < .05$ ) een positieve samenhang laat zien met intentie tot verloop. Echter Beloning ( $\beta^2 = 10\%$ ) verklaart als individueel personeelsinstrument niet meer van de variantie op intentie tot verloop dan de bundel van Talentmanagement ( $\beta^2 = 34\%$ ). Bovendien zien we in Tabel 4 Model 3 dat behalve Beloning, de overige instrumenten niets meer bijdragen aan het verklaren van de intentie tot verloop. Tot slot zien we dat Beloning een significant negatieve samenhang laat zien met intentie tot verloop en Gesprekscyclus niet.

*Tabel 4. Resultaten van regressieanalyses met intentie tot verloop als afhankelijke variabele*

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
Leeftijd	-.07	.00	.01
Opleiding	-.07	.08	.09
Omvang	.11	-.10	-.09
Talentmanagement		-.58**	
Selectie			-.14
Training			-.19
Beloning			-.31*
Interne Promotie			-.11
Bonus			.06
Coaching			-.06
Werkzekerheid			-.06
Participatie			-.23
Leerklimaat			.11
Gesprekscyclus			.14
Adjusted R square	-.01	.26	.28

\*\*: $p < 0,01$  ; \*: $p < 0,05$

Noot: waarden zijn gestandaardiseerde ( $\beta$ 's)

### Samenhang Talentmanagement en AMO factoren

In het vorige hoofdstuk zagen we dat de betrouwbaarheid van de Talentmanagement vragenlijst een Cronbachs  $\alpha$  van .95 heeft. Voor het valideren van de concurrente validiteit van de Talentmanagement vragenlijst zijn vergelijkingen gemaakt tussen dit instrument en diverse andere vragenlijsten. In de voorgaande paragrafen zagen we al een sterke positieve samenhang tussen Talentmanagement en betrokkenheid ( $r=.55, p<.01$ ) en een sterke negatieve samenhang tussen Talentmanagement en intentie tot verloop ( $r=-.58, p<.01$ ). Ook is de samenhang met de vragenlijst Thoonen sterk te noemen ( $r=.85, p<.01$ ). Ook als we de correlaties van de vragenlijsten op het niveau van 'Ability' ( $r=.80, p<.01$ ), 'Motivation' ( $r=.69, p<.01$ ) en 'Opportunity' ( $r=.57, p<.01$ ) nemen, is de samenhang sterk (Tabel 5). Verder zien we onder andere ook dat de samenhang tussen 'Ability' uit de vragenlijst van Thoonen en bijvoorbeeld 'Opportunity' uit de Talentmanagement vragenlijst ook sterk samenhangen ( $r=.80, p<.01$ ). Deze relatie is sterker dan de relatie tussen 'Opportunity' uit beide lijsten ( $r=.57, p<.01$ ).

Tabel 5. Correlaties tussen vragenlijst Thoonen en Talentmanagement

Talentmanagement Vragenlijst	vragenlijst Thoonen		
	Ability • ontwikkeling	Motivation • beloning • promotie	Opportunity • participatie
Ability			
• selectie	.80**	.64**	.55**
• training			
• beloning			
• gesprekscyclus			
Motivation			
• interne promotie	.79**	.69**	.47**
• bonus			
• coaching			
• gesprekscyclus			
Opportunity			
• werkzekerheid	.80**	.67**	.57**
• participatie			
• leerklimaat			
• gesprekscyclus			

\*\*: $p<0,01$  ; \*: $p<0,05$



### Aanvullend onderzoek

In een aanvullend onderzoek zijn vier managers van vier bedrijven, met een hoge respons op de enquête, geïnterviewd met als doel te onderzoeken of het beeld vanuit de interviews overeenkomt met de scores op de Talentmanagement vragenlijst. Aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst is aan de managers van elk bedrijf gevraagd hoe zij met medewerkers omgaan. Dit vanaf de werving tot en met het ontslag van medewerkers. In tabel 5 zien we de scores van de vier geïnterviewde bedrijven op Talentmanagement en op de tien personeelsinstrumenten afgezet tegen de totaalscores van het onderzoek binnen 20 bedrijven.

Tabel 6. Gemiddelde scores op Talentmanagement en de tien personeelsinstrumenten van de vier geïnterviewde bedrijven.

Bedrijf	Talentmanagement	Selectie	Training	Beloning	Interne Promotie	Bonus	Coaching	Werkzekerheid	Participatie	Leerklimaat	Gesprekscyclus
Totaal	3.85	4.10	4.20	3.60	3.49	3.24	3.70	4.35	4.14	3.72	3.85
Bedrijf 1	4.01	4.30	4.80*	2.60	3.80	3.50	3.70	4.60	3.70	4.00	4.60*
Bedrijf 2	4.00	4.20	3.70	4.20	3.40	4.00*	3.80	4.50	4.40	3.20	4.20
Bedrijf 3	4.40	4.70*	4.80*	4.10	3.40	3.30	4.90*	4.90*	4.90*	4.10	4.70*
Bedrijf 4	4.20	3.90	4.80*	4.90*	5.70*	3.10	3.80	4.70	4.60	3.70	3.10

\* Significant hogere scores van bedrijven ten opzichte van het totaal

Bij bedrijf drie zien we een duidelijk hogere score op selectie en in het interview blijkt dat zij bovenop een functieprofiel met functiekenmerken en gedragskenmerken, nodig voor het uitvoeren van de functie, ook gedragskenmerken voor de organisatiecultuur en organisatiestrategie hebben benoemd. Deze kenmerken worden ook door leidinggevenden in het werkoverleg en andere gespreksvormen met individuele medewerkers regelmatig onder de aandacht gebracht. Verder maakt dit bedrijf, naast gestructureerde interviews met casussen, ook gebruik van persoonlijkheidstests bij de selectie. Bij training zien we dat bedrijf twee het laagst scoort. Zij geven aan dat er weinig animo is voor trainingen en hebben in tegenstelling tot de overige drie bedrijven niets formeel of gestructureerd geregeld ten aanzien van het inwerken of leren op de werkplek. Bedrijven één en drie maken regelmatig gebruik van externe trainingen en scholing. Bedrijf vier doet dit in veel mindere mate, maar scoort toch hoog. In dit bedrijf had men vlak voor het uitzetten van de vragenlijsten aangekondigd om met een 'management developmentprogramma' te willen starten. Bij beloning zien we dat de bedrijven twee en drie alle medewerkers een goed inzicht geven in het beloningssysteem. Tot slot scoort bedrijf vier het hoogst op beloning en zien we dat, in tegenstelling tot de overige drie geïnterviewde bedrijven, de medewerkers boven CAO worden betaald. Bij interne promotie zien we dat er over het algemeen weinig ruimte is voor interne doorgroei naar andere functies, maar dat bedrijf vier als enige nieuwe functies heeft gecreëerd voor 'talentvolle' medewerkers en bezig is om junior en senior functies te introduceren. Verder zien we in bedrijf twee dat hier alleen managers een bonus ontvangen, maar ook dat het percentage managers onder de respondenten erg hoog is. In bedrijf drie is

net als in de andere bedrijven vrijwel nooit een externe coach ingehuurd, maar is door de directie het coachend leidinggeven veelvuldig gestimuleerd. Zij constateren daardoor steeds meer openheid tussen leidinggevendenden, waarbij ook het omgaan met medewerkers onderling wordt besproken. Voor wat betreft de werkzekerheid, scoren de vier bedrijven boven het gemiddelde en zien we dat alle bedrijven afspraken maken ten aanzien van contracten en bovendien nooit zijn gekrompen voor wat betreft de vaste personele bezetting. Maar dat bedrijf drie daar bovenop haar medewerkers tijdig en actief informeert over aanstaande crisis en consequenties voor de strategie. Ten aanzien van participatie zien we dat bedrijf drie een actief beleid voert om medewerkers niet alleen tijdig en regelmatig (in werkoverleg en functioneringsgesprekken) te informeren over strategiewijzigingen en investeringen, maar ook actief betreft om hun ideeën ventileren. Voor wat betreft het leerklimaat was opvallend dat bedrijf drie een aantal projecten professioneel heeft laten begeleiden door externe adviseurs, waardoor volgens de directie een aantal medewerkers extra taken en meer zelfvertrouwen kregen. Tot slot zien we bij gesprekscyclus dat bedrijf vier geen functionerings- of beoordelingsgesprekken voert en bedrijven één en drie minimaal twee gesprekken per jaar voeren en alle leidinggevendenden daarvoor in training zijn geweest.

## Conclusie en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was na te gaan of de inzet van personeelsinstrumenten tot de gewenste effecten leiden. In het licht van deze vraagstelling en problematiek onderzoeken wij of de Talentmanagement vragenlijst een geschikt en valide instrument is om de effectiviteit binnen het MKB te meten.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat naarmate medewerkers meer de inzet van Talentmanagement ervaren dit gepaard gaat met een grotere betrokkenheid bij de organisatie en een lagere intentie om de organisatie te verlaten.

Het onderzoek is verder gericht op welke instrumenten het gedrag beïnvloeden. Voor wat betreft de individuele personeelsinstrumenten zien we, niet dat de Gesprekscyclus, maar Participatie en Selectie een sterkere positieve samenhang laten zien met betrokkenheid, en dat Beloning een sterkere negatieve samenhang laat zien met intentie tot verloop. Dit betekent dat de samenhang tussen Gesprekscyclus en de gemeten prestaties in dit onderzoek niet sterker zijn dan elk ander instrument. Ook zien we dat geen enkel personeelsinstrument individueel meer variantie op betrokkenheid en intentie tot verloop verklaart, dan de bundel van Talentmanagement. Met andere woorden; de personeelsinstrumenten bij elkaar doen meer dan één enkel instrument.

In dit onderzoek zien we dat het inzetten van individuele personeelsinstrumenten, vrijwel niets meer toevoegt aan de mate van betrokkenheid, als ook participatie en selectie zijn ingezet. Dit geldt ook voor de intentie tot verloop. Wanneer Beloning is ingezet, voegen de overige personeelsinstrumenten niets meer toe om de intentie tot verloop bij medewerkers te verminderen. Omdat de onderlinge samenhang tussen de personeelsinstrumenten sterk is, is het moeilijk te bepalen welk instrument een bepaalde bijdrage levert. De kans is groot dat deze waarden wijzigen bij herhaling van dit onderzoek met een grotere respons. De resultaten op individuele personeelsinstrumenten zijn daardoor minder betrouwbaar. Bovendien worden vanuit de factoranalyse slechts zeven in plaats van tien componenten herkend. We zien daarom in dit onderzoek dat Talentmanagement en opleidingsniveau het beste de mate van betrokkenheid voorspellen. Naarmate medewerkers meer de inzet van Talentmanagement ervaren en het opleidingsniveau hoger is, de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie groter is. Wat betreft betrokkenheid, voelen ook volgens een onderzoek van Schouten en Nelissen (2010) in 2009, meer hoogopgeleiden zich betrokken bij de organisatie waarvoor ze werken. HBO'ers zijn over het algemeen nog meer betrokken dan WO'ers: zij ervaren vaker dat hun organisatie de dingen waardeert die zij in hun werk belangrijk vinden. Zij zijn meer begaan met het wel en wee van de organisatie en vaker trots op de organisatie waar ze werken. Gezien de grote groep HBO medewerkers in ons onderzoek, zullen de scores op betrokkenheid en daarmee ook de sterke samenhang tussen Talentmanagement en betrokkenheid in positieve zin beïnvloed zijn. Verder blijkt uit het onderzoek van Schouten en Nelissen (2010) dat de betrokkenheid vanaf het begin van de crisis is toegenomen. Voor verder onderzoek kan het interessant zijn om na te gaan of de effectmaat intentie tot verloop een reëler effectmaat is in tijden van crisis.

Verder zien we in dit onderzoek dat Talentmanagement het beste de intentie tot verloop voorspelt. Naarmate medewerkers meer de inzet van Talentmanagement ervaren, is de intentie om de organisatie te verlaten lager.

Voor wat betreft de omvang van bedrijven, zien we dat medewerkers van kleinere bedrijven zelfs significant meer de inzet van personeelsinstrumenten ervaren dan medewerkers van grotere bedrijven. Een verklaring hiervoor kan volgens Winnubst et al. (2008) zijn, dat vooral de kleine bedrijven vaak maar één managementlaag kennen en daardoor hebben managers meer ruimte om keuzes te maken en minder tijd nodig om interne weerstand te voorkomen. Bovendien is volgens Bowen en Ostroff (2004) goed leiderschap belangrijker dan toepassen personeelsmanagement. Voor verder onderzoek kan het interessant zijn om na te gaan hoe groot de invloed van goed leiderschap is om de inzet van Talentmanagement te ervaren.

Tot nog toe kunnen we uitspraken doen over welke personeelsinstrumenten en de context waarbinnen de personeelsinstrumenten ingezet worden. Maar vanuit de resultaten tussen medewerkers en managers, zien we dat managers een significant positiever beeld hebben ten aanzien van Talentmanagement, dan medewerkers. Naast de directie en HR-adviseurs, hebben steeds vaker eerste lijn managers een cruciale rol bij het faciliteren en implementeren van personeelsmanagement, de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van personeelsinstrumenten op de operationele werkvloer (Den Hartog, Boselie en Paauwe 2004). Omdat de wijze van communiceren van personeelsinstrumenten (Guest & Conway, 2002) een belangrijke belemmering kan vormen bij het ervaren van Talentmanagement, adviseren wij om de Talentmanagement vragenlijst zowel bij manager als ook bij medewerkers uit te zetten, om na te gaan of Talentmanagement organisatiebreed wordt gedragen. Bovendien kan het nuttig zijn om aansluitend aan de Talentmanagement vragenlijst een interview af te nemen, hieruit kan ook nog belangrijke informatie over het proces van personeelsmanagement komen. Vanuit de interviews in dit onderzoek zien we bijvoorbeeld dat ten aanzien van trainingen bij één bedrijf, duidelijk sprake is van bepaald 'doelgroepenbeleid'. In dat bedrijf heeft waarschijnlijk de aankondiging van een opleidingsprogramma, alleen bedoeld voor managers, ook bij medewerkers geleid tot hogere scores op training.

Tot slot hebben we in de enquête wel gevraagd naar de bedrijfsresultaten, maar geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen Talentmanagement en deze financiële prestaties, omdat bedrijven soms geen, of wisselend, bedrijfsresultaten (omzet – kosten) in percentages of Euro's hebben ingevuld. Alle bedrijven hadden een slechter bedrijfsresultaat in 2009 dan in 2008. Ook bij het nabellen van vragenlijsten hebben we vaak gehoord dat de focus op de 'crisis' ligt. Dat kan ook de reden zijn waarom het ervaren van werkzekerheid veelal wat minder sterk samenhangt met de overige personeelsinstrumenten. Bovendien zijn de werkloosheidscijfers in het Noorden van Nederland gemiddeld hogere dan in de rest van Nederland.

#### *Constructie en validatie instrument*

Zowel de betrouwbaarheid van de Talentmanagement vragenlijst als ook de concurrente validiteit van de Talentmanagement vragenlijst met de vragenlijsten: betrokkenheid; intentie tot verloop en Thoonen is goed. De samenhang tussen Talentmanagement vragenlijst en de vragenlijst van Thoonen in zijn geheel is goed, en ook op het niveau van 'Abilty', 'Motivation' en 'Opportunity'. Echter blijkt de vragenlijst van Thoonen minder goed bruikbaar ter validatie van de Talentmanagement vragenlijst op het niveau van 'Abilty', 'Motivation' en 'Opportunity', omdat enerzijds Talentmanagement veelal meer personeelsinstrumenten gebruikt om de componenten 'Kennis en Vaardigheden', 'Motivatie' en 'Empowerment' te versterken, en anderzijds omdat er verschillende inzichten zijn over welke instrumenten de componenten 'Kennis en Vaardigheden', 'Motivatie' en 'Empowerment' versterken.

Verder laten de subschalen: selectie en werkzekerheid, van Talentmanagement beide een lage Cronbachs  $\alpha$  zien en is ook de samenhang tussen selectie en werkzekerheid, met de overige personeelsinstrumenten, soms aan de lage kant. Zowel bij selectie als ook werkzekerheid is één item verwijderd. Tot slot zien we vanuit de vier interviews, dat bedrijven die significant hoger scoren op bepaalde personeelsinstrumenten, veelal ook meer concrete activiteiten hebben ontplooid. We zien dat de vier bedrijven allen boven het gemiddelde scoren op Talentmanagement. Wanneer deze onderzoeksopzet in de toekomst wordt herhaald, is het nog krachtiger om na het verzamelen van de scores een aantal bedrijven te selecteren voor een interview, die ruim boven en onder het gemiddelde scoren.

We kozen voor de Talentmanagement vragenlijst omdat daarmee de wijze waarop medewerkers de inzet van personeelsinstrumenten ervaren te meten en wel om na te gaan of zij zich op de tien personeelsinstrument individueel gericht aangestuurd voelen waarbij de organisatie richtinggevend is en zij individueel optimaal ontwikkeld worden, om bepaalde effecten te bereiken (Gründemann et al., 2001). Om zowel de inhoudelijke criteria (o.a. Liu,

et al., 2007) van de personeelsinstrumenten te toetsen als ook de criteria ten aanzien van aansturing en ontwikkeling van individuen (Grundemann et al. 2001), zijn drie items per instrument erg weinig.

Voor verbetering van de Talentmanagement vragenlijst adviseren wij om in ieder geval twee nieuwe vragen (1 en 17) voor selectie en werkzekerheid toe te voegen en verder de vragenlijst te controleren op concreet taalgebruik. Wij zien bijvoorbeeld dat vraag 29 ('Wanneer mensen willen dan kunnen zij zich binnen deze organisatie in allerlei richtingen ontwikkelen') weinig concreet is en de indruk kan wekken dat het om Interne Promotie in plaats van Leerklimaat gaat. Wanneer deze vraag bijvoorbeeld meer is gericht op het ontwikkelen van zelfvertrouwen, locus of control of andere op de individu gerichte eigenschappen, worden de criteria vanuit de inhoud volgens Baert et al. (2002) als ook vanuit de eisen die door Gründemann et al (2001) aan de meest concrete uitwerking van personeelsmanagement worden gesteld, om bepaalde effecten te bereiken, beter geoperationaliseerd. Ook blijkt vanuit de validatie met de vragenlijst Thoonen, dat coaching als instrument ook 'Kennis en vaardigheden' kan versterken. In dit onderzoek is coaching bedoeld (Edwards et. al., 2003) om medewerkers te helpen om hun talenten en prestaties te verbeteren. Met andere woorden om medewerkers te stimuleren en te motiveren om talenten en prestaties te verbeteren. Wij zien bijvoorbeeld dat vraag 26 met betrekking tot Coaching ('Coaching van medewerkers wordt in deze organisatie ingezet om medewerkers verder te ontwikkelen') onvoldoende concreet is en de indruk wekt dat coaching 'Vaardigheden' ontwikkelt. Wanneer wij vraag 26 bijvoorbeeld anders operationaliseren (Coaching van medewerkers wordt in deze organisatie ingezet om medewerkers te stimuleren om zichzelf verder te willen ontwikkelen), worden zowel de criteria vanuit de inhoud, als ook de criteria voor wat betreft het versterken van de componenten 'Kennis en vaardigheden', 'Motivatie' en 'Empowerment' beter geoperationaliseerd.

Verder zien we dat de formuleringen van items niet conform de regels voor vragenlijstconstructie (Schwab, 2005) zijn. Volgens Schwab is vraag 1 ('Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers zijn alleen functie-eisen bepalend') onduidelijk. Woorden als 'alleen' of 'nooit' of 'iedereen' creëren logische problemen omdat beweringen die deze woorden in zich hebben, bijna altijd onjuist zijn. Als je de drie vragen (1, 11 en 21) die bij Selectie behoren, bij elkaar zet, kan het ook meer verhelderend werken voor respondenten. Tot slot is de Talentmanagement oorspronkelijk niet specifiek voor het MKB ontwikkeld. Dit kan waarschijnlijk de reden zijn waarom item 17 slecht schaalte. Vanuit de interviews bleek onder andere dat het MKB veelal te klein is voor loopbaanpaden en waarschijnlijk de term 'doorgroei mogelijkheden' beter begrijpelijk is. Voor wat betreft het operationaliseren van de inhoud kunnen ook voorbeelden vanuit de interviews worden gebruikt.

Uit dit onderzoek blijkt dat zowel op basis van theoretische inzichten als empirisch onderzoek duidelijke aanwijzingen zijn voor het bestaan van een positief verband tussen de inzet van Talentmanagement en de prestaties van een bedrijf gemeten door middel van betrokkenheid en intentie tot verloop. De aandacht voor personeelsinstrumenten lijkt daarmee gerechtvaardigd. Organisaties doen er goed aan hun personeelsinstrumenten zo concreet mogelijk uit te werken in methoden en instrumenten om individuele medewerkers aan te sturen en te ontwikkelen op hun talenten, waarbij de organisatie richtinggevend is, en een en ander goed te communiceren. Daarbij is leiderschap een interessante variabele om mee te nemen in het vervolgonderzoek. Wanneer de Talentmanagement vragenlijst wordt aangepast, voor wat betreft aanvullende vragen, de regels voor vragenlijstconstructie, inhouds- en begripsvaliditeit, zoals hiervoor genoemd, en breder wordt uitgezet, in geheel Nederland als de 'crisis' voorbij is, kan zowel de interne als ook de externe validiteit verdergaand verbeterd worden.

## Referenties

- Ahmad, S., Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1) 19-43.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems pay off.* Ithaca and London. Economic Policy institute. ISBN 0-8014-3765-2.
- Baert H., Douterlungne M., Van Damme D., Kusters W., Van Wiele I., Baert T., Wouters M., De Meester K. & Scheeren J. (2002), *Bevordering van deelname en deelnamekansen inzake arbeidsmarktgerichte permanente vorming*, CPVBO - K.U.Leuven, Leuven
- Berry, L.M. (2003). *Employee selection.* Toronto: Thomson Wadsworth. ISBN 0-534-58095-5.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Boswell, W.R., Bingham, J.B., Colvin, A.J.S. (2006). Aligning employees through 'line of sight'. *Business Horizons*, 49(6), 499-509.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management.* Palgrave: Macmillan. ISBN 0-333-77820-0.
- Cardon, M. and Stevens, C. (2004). 'Managing human resources in small organizations: what do we know?' *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.
- Chen, X., Hui, C., & Segoe, D.J. (1998). The role of Organizational Citizenship Behavior in turnover. Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of applied Psychology*, 83(6), 922-931.
- Comrey, A.L. & Lee, H.B. (1992). *A first course in factor analysis* (2<sup>nd</sup> ed.) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cotton, J.L., Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- De Gilder, D., Van Den Heuvel, H., Ellemers, N. (1997). *Het 3-componentenmodel van commitment.* Gedrag & Organisatie, 10, 95-106.

- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, .E. (1998), Issues of fit in strategic human resource management: implications for research", *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delmotte, J. (2008). Evaluating the HR function: empirical studies on HRM architecture and HRM system strength. Doctoral dissertation. Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven, 285
- Edwards, K., Chisholm, L., and Smith, T. (2003) 'Craving for coaching: a case study from Kwik-Fit insurance services', *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, no. 2, p. 167-173.
- Field, A. (2005). 'Discovering statistics using SPSS'. Tweede druk. London: SAGE publications Ltd.
- Fortis ASR (2008). Verzuim zit tussen de oren. <http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?id=3945&waar=6>
- Gittleman, M., Horrigan, M. and Joyce, M. (1998) "'Flexible" workplace practices: evidence from a nationally representative survey'. *Industrial and Labor Relations Review* 52(1):99-115.
- Gründemann, R.W.M., Willemsen, M.Vries, S. de & Vuuren C.V. van (2001). De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk. *Hoofddorp: TNO Arbeid*. ISBN 90-6743-803-0
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D.E. (1999). "Human Resource Management -The Workers 'Verdict', *Human Resource Management Journal* 3 (9)
- Guest, D.E. (2001). Human Resource Management: When research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guest, D.E. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Hartog, D.N., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance Management: A model of research agenda. *International Association for Applied Psychology*. An International Review, 53 (4), 556 –569

- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Joiner, T.A., Bartram, T., & Garreffa, T. (2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5, 164-169.
- Kok, J.M.P. de, Telussa, J.M.J. (2006). De winstpotentie van het personeelsbeleid in het MKB. *EIM*. Zoetermeer.
- Kok, J.M.P. de & D. den Hartog (2006), Is human resource management profitable for small firms? The impact of high performance work systems on labour productivity and profit of small and medium-sized enterprises, *EIM*. Zoetermeer.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen D.J en R.D. Ireland (2007). "The value of human resource management for organisational performance". *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Osterman, P. (1994) 'How common is workplace transformation and who adopts it?' *Industrial and Labor Relations Review* 47(2):173-88.
- Pallant, J. (2007). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version ). Buckingham, UK: Open University Press. ISBN: 35223664.
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among IT professionals. Retrieved February 22, 2005 from <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf>
- Park, S. (2008). Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of personal learning, organizational commitment, and turnover intention. *The Sciences and Engineering*. Vol 68(11b), 76-98. Minnesota
- Paauwe, J. (1998). HRM and performance: The linkage between resources and institutional context. Unique approaches in order to achieve competitive advantage. Rotterdam: Ribes, Erasmus University.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Boston: *Harvard Business School Press*.



- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Schouten en Nelissen en NRC carrière (2010). "Hoger opgeleiden meer betrokken in tijden van crisis". <http://www.sn.nl/Kenniscentrum/Blogartikelen/Artikel/Hogeropgeleiden-meer-bevlogen-in-tijden-van-crisis.htm> Zaltbommel.
- Schwab, D. (2005). Research methods for organizational studies. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Association. ISBN 0-8058-4727-8.
- Sels, L., S. de Winne, J. Maes, J. Delmotte, D. Faems, & Forrier (2006), 'Unravelling the HRM – Performance link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM', *Journal of Management Studies* 43:2.
- Sjöberg, A., Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment of job turnover revisited: A note on the mediating rol of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.
- Sverke, M. Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a Millenium. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42.
- Thoonen, I. (2005). Effecten van Human Resource Management op betrokkenheid, tevredenheid en verloop. Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg.
- Tinsley, H.E.A. & Tinsley, D.J. (1987). Using factor analyse in psychological counseling. *Journal of Psychology Counseling*, 34, 414-424.
- Van Breukelen, J.W.M. (1991). Personeelsverloop in organisaties. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden: proefschrift.
- VandeBergh, (1987). [www.hum.uu.nl/medewerkers/berh102/MCO/Hoofdstuk6\\_MCO.pdf](http://www.hum.uu.nl/medewerkers/berh102/MCO/Hoofdstuk6_MCO.pdf)
- Vloeberghs, D (1997). "Handboek human resource management: Management competenties voor de 21ste eeuw". Leuven: Acco, 1997.
- Van Vuuren, T., Kluijtmans, F., Vander Meeren, W. & Kampermann, A. (2009). Talentmanagementscan. Heerlen, Open Universiteit .
- Verburg, R.M. (1998). Optimale HRM praktijken en configuraties. *Human Resource Management, dissertatie*. Amsterdam: VU, 1998.
- Way, S.A. (2002), High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector, *Journal of Management*, 28(6).
- Winnubst, M.E., Kok, J.M.P. de (2008). HRM in het MKB. Schaaffecten in HRM-praktijk en –opbrengst. *EIM rapport*. Zoetermeer. ISBN 978-90-371-0981-8
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals, Cahrs Working Paper series, 5(3).

Wright, P.M., McCormick, B., Sherman, W. S., McMahan, G.C. (1999). The role of human resource practices in petrochemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (4), 551-571.

Beste medewerk(st)er

Onlangs heeft uw bedrijf subsidie aangevraagd bij Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN) om het managen van personeel te verbeteren.

*Waarom deze vragenlijst?*

Voor u ligt de personeelsmanagement vragenlijst. Met behulp van deze vragenlijst probeert het SNN inzicht te verkrijgen in de beoordeling en beleving van personeelsinstrumenten door alle medewerkers van uw bedrijf. Denk hierbij bijvoorbeeld aan uw beloning, ontwikkelings- en inspraakmogelijkheden. Daarnaast wordt de relatie tussen de beleving van de personeelsinstrumenten en uw betrokkenheid bij de organisatie onderzocht. Dankzij uw medewerking is het mogelijk uw organisatie inzicht te verschaffen in de effectiviteit van haar personeelsinstrumenten om deze uiteindelijk (ook in uw voordeel!) te veranderen. Bovendien kan SNN op basis van dit onderzoek en ervaringen van bedrijven, de drie Noordelijke Provincies adviseren met betrekking tot vernieuwing van de HRM subsidieregeling. Des te meer reden om mee te doen dus!

Het invullen van de vragenlijst is niet moeilijk. De meeste vragen kunt u beantwoorden door het beste alternatief te omcirkelen. Het invullen van het formulier vraagt ongeveer 15 minuten van uw tijd.

*Privacy*

Uw antwoorden worden correct en vertrouwelijk behandeld; deze wordt uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt en zal daarom niet aan uw leidinggevende worden afgestaan. Om de anonimiteit te waarborgen, krijgt alleen de student inzicht in uw antwoorden. Na het verwerken van de gegevens worden de vragenlijsten vernietigd.

*Informatie*

Om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken is een hoge respons zeer gewenst. Ik verzoek u daarom de vragenlijst volledig in te vullen en deze **vóór 16 juli** te retourneren in de bijgesloten antwoordenvolp. Voor meer informatie over het onderzoek kunt u contact opnemen met Helga Kusters student aan de Universiteit Twente ([h.w.kusters@student.utwente.nl](mailto:h.w.kusters@student.utwente.nl))

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Helga Kusters  
student Personeelswetenschappen

Wilt u in deze vragenlijst graag invullen of omcirkelen wat voor u van toepassing is

Bedrijfsnaam: .....

Functie: Directeur / Personeelsmanager /  
Lijnmanager / Medewerker

Geslacht: Man / Vrouw

Leeftijd: 0-30 / 31-40 / 41-50 / 51-60 / 61<

Opleidingsniveau: LBO / MBO / HBO / Ac

**De volgende stellingen gaan over hoe u personeelsactiviteiten in het algemeen ervaart binnen uw organisatie. Vult u hier alstublieft uw mening in door één cijfer te selecteren en te omcirkelen**

		1=Helemaal mee oneens 6= helemaal mee eens					
1	Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers zijn alleen functie-eisen bepalend ®	1	2	3	4	5	6
2	Opleidingen en trainingen vinden in deze organisatie niet of nauwelijks plaats ®	1	2	3	4	5	6
3	Het komt nogal eens voor dat medewerkers de organisatie verlaten omdat men elders meer kan verdienen ®	1	2	3	4	5	6
4	Vacatures worden vooral extern bekendgemaakt. ®	1	2	3	4	5	6
5	Aan uitzonderlijke prestaties van medewerkers wordt <b>geen</b> extra aandacht geschonken ®	1	2	3	4	5	6
6	Coaching van medewerkers vindt niet of nauwelijks plaats ®	1	2	3	4	5	6
7	Of je baan blijft bestaan is in deze organisatie niet zo zeker. ®	1	2	3	4	5	6
8	In de organisatie geeft de directe chef voldoende vrijheid van handelen aan medewerkers	1	2	3	4	5	6
9	Binnen de organisatie wordt veel aandacht besteed aan scholing door externe partijen	1	2	3	4	5	6
10	Beoordeling- en / of functioneringsgesprekken vinden in deze organisatie <b>niet</b> plaats of hebben geen vervolg. ®	1	2	3	4	5	6
11	Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers kijkt de organisatie niet alleen naar de functie-eisen, maar ook naar de verdere groeimogelijkheden van kandidaten	1	2	3	4	5	6
12	Opleiding en training wordt in deze organisatie vooral ingezet om medewerkers beter in hun functie te laten functioneren	1	2	3	4	5	6
13	Deze organisatie kent goede secundaire arbeidsvoorwaarden	1	2	3	4	5	6
14	Bij vacatures hebben interne kandidaten voorrang <b>boven</b> externe Kandidaten	1	2	3	4	5	6
15	Aan uitzonderlijke prestaties van medewerkers wordt extra aandacht geschonken	1	2	3	4	5	6
16	Slecht functionerende medewerkers worden binnen deze organisatie gecoacht.	1	2	3	4	5	6
17	Binnen deze organisatie bestaan loopbaanpaden die men bij gebleken geschiktheid kan volgen	1	2	3	4	5	6

1=Helemaal mee oneens 6= helemaal mee eens							
18	Medewerkers worden tijdig geïnformeerd over zaken die belangrijk zijn voor de afdeling	1	2	3	4	5	6
19	In de meeste functies in deze organisatie is er een redelijk evenwicht tussen persoonlijke en organisatorische doelstellingen	1	2	3	4	5	6
20	In deze organisatie worden beoordelings- en functioneringsgesprekken gevoerd waar voornamelijk naar bereikte prestaties wordt gekeken	1	2	3	4	5	6
21	Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers wordt ook gekeken naar de algemene inzetbaarheid van de medewerker los van functie en/of het loopbaanpad	1	2	3	4	5	6
22	Opleiding en training wordt in deze organisatie ingezet om talenten van mensen verder te ontwikkelen	1	2	3	4	5	6
23	Elders zal men in vergelijkbare functies niet meer kunnen verdienen	1	2	3	4	5	6
24	Interne functiewisselingen worden actief gestimuleerd	1	2	3	4	5	6
25	Leidinggevendenden kennen bij uitzonderlijke prestaties incidentele bijzondere beloningen toe	1	2	3	4	5	6
26	Coaching van medewerkers wordt in deze organisatie ingezet om medewerkers verder te ontwikkelen	1	2	3	4	5	6
27	Wanneer mensen de organisatie willen verlaten is dat bespreekbaar en wordt dat door de organisatie ondersteund	1	2	3	4	5	6
28	Medewerkers worden in de organisatie actief betrokken bij het nemen van beslissingen die met het werk te maken hebben	1	2	3	4	5	6
29	Wanneer mensen willen dan kunnen zij zich binnen deze organisatie in allerlei richtingen ontwikkelen	1	2	3	4	5	6
30	In deze organisatie worden beoordelings- en functioneringsgesprekken gevoerd waarin naast prestaties ook naar ontwikkelingsmogelijkheden gekeken wordt	1	2	3	4	5	6

®=items zijn in tegengestelde richting geformuleerd en zijn derhalve gespiegeld (Van Vuuren, Kluijtmans, VanderMeeren & Kampermann, 2009)

<b>De volgende stellingen gaan over <u>wat personeelsactiviteiten voor u betekenen</u>. Vult u hier alstublieft uw mening in door één cijfer te selecteren en te omcirkelen.</b>						
1=Helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens						
31	Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's. (O)	1	2	3	4	5
32	Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek (O)	1	2	3	4	5
33	Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling (O)	1	2	3	4	5
34	Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden (O)	1	2	3	4	5
35	Ik kan meebepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort (O)	1	2	3	4	5
36	Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk wordt gedaan (O)	1	2	3	4	5
37	Ik heb inbreng bij de werving en selectie van collega's (O)	1	2	3	4	5
38	Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen. (O)	1	2	3	4	5
39	Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de organisatie. (O)	1	2	3	4	5

		1=Helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens				
40	De organisatie geeft mij goede mogelijkheden om mijn competenties te ontwikkelen. (A)	1	2	3	4	5
41	Ik vind dat er binnen deze organisatie veel aandacht wordt besteed aan mijn ontwikkeling (A)	1	2	3	4	5
42	De organisatie voorziet in mogelijkheden die gericht zijn op vakinhoudelijke training en opleiding (A)	1	2	3	4	5
43	Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe competenties vereist, word ik hierin getraind. (A)	1	2	3	4	5
44	Het aantal te volgen opleidingen vind ik beperkt (A) ®	1	2	3	4	5
45	Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd.(M)	1	2	3	4	5
46	Ik heb begeleiding/ coaching van een senior collega die niet mijn direct leidinggevende is (A*)	1	2	3	4	5
47	Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever (M)	1	2	3	4	5
48	Ik vind dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met mijn directe collega's in dezelfde functiegroep. (M)	1	2	3	4	5
49	Ik vind dat er bij deze organisatie een goed salaris wordt betaald (M)	1	2	3	4	5
50	Ik denk dat het salaris in deze organisatie lager ligt dan in vergelijkbare organisaties (M) ®	1	2	3	4	5
51	Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie (M)	1	2	3	4	5
52	Mijn baan biedt mogelijkheden voor het verbreden van mijn taken (A)	1	2	3	4	5
53	In de komende vijf jaar verwacht ik intern van functie te veranderen (M*)	1	2	3	4	5
54	Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden. (M)	1	2	3	4	5
55	Mijn baan biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling (A)	1	2	3	4	5
56	Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze organisatie (M*) ®	1	2	3	4	5

®=items zijn in tegengestelde richting geformuleerd en zijn derhalve gespiegeld (Thoonen, I., 2005)

<b>De volgende stellingen gaan over betrokkenheid. Vult u hier alstublieft ook uw mening in door één cijfer te selecteren en te omcirkelen</b>		1=Helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens				
57	Ik ervaar problemen van de organisatie als mijn eigen problemen	1	2	3	4	5
58	Ik voel mij emotioneel gehecht aan deze organisatie	1	2	3	4	5
59	Deze organisatie betekent veel voor mij	1	2	3	4	5
61	Ik voel mij thuis in deze organisatie	1	2	3	4	5
62	Ik voel me als een 'deel van de familie' in deze organisatie	1	2	3	4	5

(Allen & Meyer, 1990)

<b>De volgende stellingen gaan over de intentie tot verloop. Vult u hier alstublieft ook uw mening in door één cijfer te selecteren en te omcirkelen (</b>		1=Helemaal mee oneens 5= helemaal mee eens				
63	Ik ben actief op zoek naar een andere baan	1	2	3	4	5
64	Ik heb het gevoel dat ik deze baan zou kunnen verlaten	1	2	3	4	5
65	Als ik compleet de vrijheid van keuze had, zou ik deze baan verlaten	1	2	3	4	5

(Sjoberg et al., 2000)

<b>De volgende vragen gaan over uw verzuim in 2009. Vult u hier alstublieft in wat voor u van toepassing is door Ja / Nee te selecteren en te omcirkelen.</b>		
0 tot 5 dagen	Ja	Nee

6 tot 10 dagen	Ja	Nee
11 tot 15 dagen	Ja	Nee
16 tot 30 dagen	Ja	Nee
Meer dan 30 dagen	ja	Nee

---

**De volgende vragen zijn alleen bedoeld voor: Personeelsfunctionaris / Controller / Directie.**

**Aantal medewerkers in dienst**

6 tot 20	ja / nee
21 tot 50	ja / nee
51 of 100	ja / nee
100 of meer	ja / nee

**Tot welke sector rekent u uw organisatie**

Service / dienstverlening / handel / vervoer	ja / nee
Maakindustrie/ ontwikkeling	ja / nee

Wat was het bedrijfsresultaat (omzet - kosten) 2008	.....%
Wat was het bedrijfsresultaat (omzet - kosten) 2009	.....%

Vriendelijk bedankt voor uw medewerking!

## Bijlage B Talentmanagement

	$\alpha$	R
<b>Talentmanagement</b>	.95	
<b>Selectie (if item 1 deleted)</b>	.57	
1. Verwijderd		-
11. Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers kijkt de organisatie niet alleen naar de functie-eisen, maar ook naar de verdere mogelijkheden van kandidaten		.39
21. Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers wordt ook gekeken naar de algemene inzetbaarheid van de medewerker los van functie en/of het loopbaanpad		.37
<b>Training</b>	.76	
2. Opleidingen en trainingen vinden in deze organisatie niet of nauwelijks plaats		.47
12. Opleiding en training wordt in deze organisatie vooral ingezet om medewerkers beter in hun functie te laten functioneren		.65
22. Opleiding en training wordt in deze organisatie ingezet om talenten van mensen verder te ontwikkelen		.66
<b>Beloning</b>	.74	
3. Het komt nogal eens voor dat medewerkers de organisatie verlaten omdat men elders meer kan verdienen		.56
13. Deze organisatie kent goede secundaire arbeidsvoorwaarden		.62
23. Elders zal men in vergelijkbare functies niet meer kunnen verdienen		.54
<b>Interne Promotie</b>	.66	
4. Vacatures worden vooral extern bekendgemaakt.		.43
14. Bij vacatures hebben interne kandidaten voorrang <b>boven</b> externe kandidaten		.56
24. Interne functiewisselingen worden actief gestimuleerd		.43
<b>Bonus</b>	.76	
5. Aan uitzonderlijke prestaties van medewerkers wordt <b>geen</b> extra aandacht geschonken		.65
15. Aan uitzonderlijke prestaties van medewerkers wordt extra aandacht geschonken		.71
25. Leidinggevenden kennen bij uitzonderlijke prestaties incidentele bijzondere beloningen toe		.44
<b>Coaching</b>	.81	
6. Coaching van medewerkers vindt niet of nauwelijks plaats		.59
16. Slecht functionerende medewerkers worden binnen deze organisatie gecoacht.		.70
26. Coaching van medewerkers wordt in deze organisatie ingezet om medewerkers verder te ontwikkelen		.70
<b>Werkzekerheid (if item 17 deleted)</b>	.48	
7. Of je baan blijft bestaan is in deze organisatie niet zo zeker.		.32
17. Verwijderd		-
27. Wanneer mensen de organisatie willen verlaten is dat bespreekbaar en wordt dat door de organisatie ondersteund		.26
<b>Participatie ( item 8 vervangen door vraag 36 Thoonen)</b>	.70	
8. Vervangen – Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk wordt gedaan		.38
18. Medewerkers worden tijdig geïnformeerd over zaken die belangrijk zijn voor de afdeling		.54
28. Medewerkers worden in de organisatie actief betrokken bij het nemen van beslissingen die met het werk te maken hebben		.68
<b>Leerklimaat</b>	.72	
9. Binnen de organisatie wordt veel aandacht besteed aan scholing door externe partijen		.50
19. In de meeste functies in deze organisatie is er een redelijk evenwicht tussen persoonlijke en organisatorische doelstellingen		.53
29. Wanneer mensen willen dan kunnen zij zich binnen deze organisatie in allerlei richtingen ontwikkelen		.61
<b>Gesprekscyclus</b>	.73	
10. Beoordeling- en / of functioneringsgesprekken vinden in deze organisatie <b>niet</b> plaats of hebben geen vervolg.		.56
20. In deze organisatie worden beoordelings- en functioneringsgesprekken gevoerd waar voornamelijk naar bereikte prestaties wordt gekeken		.43
30. In deze organisatie worden beoordelings- en functioneringsgesprekken gevoerd waarin naast prestaties ook naar ontwikkelingsmogelijkheden gekeken wordt		.70

Talentmanagement

alle correlaties (R) zijn voor 99% betrouwbaar