

# High Performance Work Systems aiming at attracting, developing and retaining talents

Author: Jan-Willem Kielstra  
University of Twente  
P.O. Box 217, 7500AE Enschede  
The Netherlands

## ABSTRACT

This paper explores the requirement of High-performance work systems in order to attract, develop and retain talents in the future. This topic has become very important since the mobility of employees has increased. Employees do not stay for forty years at one company as they used to do. The employees of today want to develop themselves and they want to build a great career. Therefore, companies need to manage their talents well in order to compete with other companies for these talents. This paper finds out what needs to be changed compared with the HR policy nowadays to achieve this. The method used to investigate this are expert interviews. These interviews were conducted with six HR managers of different companies. Their opinions, insights and predictions about the topic of this research are the basis of the analysis. It is found that the companies are satisfied with the way they manage their talents nowadays. The employee mobility does not affect the companies in a significant way and therefore the competition for the talents is minimized for these companies. However, they mention some important changes for their HR policy in the future. Companies might use more employer branding and increase the cooperation with schools to attract talents. Individual training programs and mentoring programs are important to develop talents in the future. To retain talents, companies must pay more attention to the changing labor market. These are the main differences with today's way of managing talents. The results of this research can serve as a kind of guide for HR managers in the future.

**Supervisors: Dr. A.C. Bos-Nehles and M.A. Korotka MSc**

## Keywords

Talent Management, High-performance work systems, Employee mobility, Competition for talent, HR practices, Future policy.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

*5<sup>th</sup> IBA Bachelor Thesis Conference*, July 2<sup>nd</sup>, 2015, Enschede, The Netherlands.  
Copyright 2015, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

## **Abbreviations**

**HPWS** High performance work system

**HPWP** High performance work practice

**TMS** Talent management system

**HR** Human resource

**PRP** Performance related pay

## 1. INTRODUCTION

Since the late 1990s, talent management is regarded as a critical success factor in the business world. The main focus of talent management is on differentiated performance (Collings & Scullion, 2011). The importance of talent management can be explained by the changing economy. In yesterday's economy, the only contribution of the employees was their physical labour. This was because they worked in big factories where the production processes did not require any thinking work or specific skills from the employees. This changed: in today's economy knowledge assets are the most important and the best form of capital is intellectual capital. The cause of these changes is the revolution in information and communications technologies (Tapscott, foreword in Cheese, Thomas & Craig, 2008). To illustrate these changes, I can look at the massive shift in the source of value in modern business. Twenty-five years ago, the market value of the company was for 80 per cent based on its tangible assets such as machinery and facilities. The intangible assets were only a small part of its value. Today, these per cent amounts are changed radically. The tangible assets are today, on average in all industries, only about 20 to 30 per cent of the market value of companies. The greatest part of the company's value now comes from its intangible assets such as its unique knowledge of production and markets, its brand value and reputation and its workforce capabilities (Cheese, Thomas & Craig, 2008). So, the human capital is much more important now than it is ever been before. Human capital is the knowledge embedded in individuals (Becker, 1964; Wright & McMahan, 2011). These knowledge assets and human capital are synonymous with the talents (Ingham, 2006). Schiemann (2013) defines talent *'as the collective knowledge, skills, abilities, experiences, values, habits and behaviors of all labor that is brought to bear on the organization's mission'*. So, in the current time these talents are the most important resources of companies. There are a lot of different perspectives on the exact meaning of the term talent management. In my opinion is this the best explanation of the term, which covers the most elements of the many perspectives on it: *'talent management is about systematically utilizing HRM activities (complementary HRM policies) to attract, develop and retain individuals with high levels of human capital (e.g., competency, personality, motivation) consistent with the strategic directions of the enterprise in a dynamic, highly competitive environment'* (Tarique & Schuler, 2010, p.124).

Talent management becomes an important source of competitive advantage in today's business environment. Managers in organizations think that people, the human capital, are the only assets that innovate in any organization and innovation is the key to keep the performance at a high level. Therefore, talent management can be a source of competitive advantage for the company (Baqtayan, 2014). The CIPD (2012), a professional body for HR and people development in the UK, states that *'Talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance either through their immediate contribution or, in the longer-term, by demonstrating the highest level of potential'*. So, these talents are the basis for high performance of the company.

An useful way to attract and retain talents is by creating a High Performance Work System (HPWS) that is adapted to reach this goal (Appelbaum et al., 2000). Such systems consist of different HR practices such as recruitment, training and compensation. *"Therefore, HPWSs, sometimes known as high involvement or high commitment organization managerial systems, are a bundle of HR practices that enables high performance"* (Jiang & Liu, 2015, p.127). Boselie (2010) describes in his book five

main High Performance Work Practices (HPWP) and these are related to Pfeffer's seven best practices. The five main HPWPs of Boselie are: selection and recruitment, development and training, Performance Management (PM) and appraisal, compensation and employee participation. It is important that these practices work together as a system, this way of thinking is called the *system approach* (Boselie, 2010). Boselie states that *'linking HR practices strengthens the HR strategy and philosophy of an organization, signalling the organization's intentions and aims through the different elements of people management'* (p.27).

The relationship between a HPWS and talent management is that the HPWS must operate in such a way that the system attracts, develops and retains talents in the future. So, what will be necessary to retain and attract talents in the future? Therefore, I will focus on different HR practices and look how each practice must develop in order to attract, develop and retain talents in the future. For example: a study showed that greater experiences of autonomy and participation in decision-making for employees have positive effects on their satisfaction. According to this study, higher employee involvement leads to higher job satisfaction (Boxall & Macky, 2014). These forms of involvement were all found to be positively related to job satisfaction: the autonomy for employees to design their job and participation in relevant decisions, employees can communicate with the management, satisfying rewards for their effort and performance and employees receiving training and development opportunities they need. So, if employee involvement leads to higher job satisfaction, you can say that employee involvement is a requirement for retaining talents.

So, it is important for companies to attract and retain talents efficiently. There are some developments which make it harder to do this. It is more difficult to retain talents nowadays because of the increased employee mobility. The best and brightest talents are prepared to follow their own path and opportunities. Multinational company Price Waterhouse Coopers did research on this topic and the company has a database representing 900 companies that have been surveyed on assignment trends over the past 20 years. Based on their database, they saw an increase of 25% of mobile employees in large companies from 1998 till 2009 and they predict a further 50% growth in mobile employees by 2020. Mobile employees are employees that work for a few years at a company and then move on to another company. In former times it was usual to stay thirty or forty years at a company. The reason that employees are leaving is because they want to develop themselves. If they feel that they cannot learn anymore at a company, they will search for a company where they are able to do this. So, the requirements of the employee are changing and therefore companies have to adjust their system of talent management. Attracting talents is tough nowadays because of the so-called 'war for talent': *"The 'war for talent' was officially launched in 1998 when McKinsey & Company, America largest and most prestigious management-consulting firm, published their now-famous report proclaiming that 'better talent is worth fighting for' (Chambers et al., 1998). McKinsey's research concluded that the most important corporate resource over the next 20 years would be smart, sophisticated business people who are technologically literate, globally astute, and operationally agile"* (S.Beechlar & C. Woodward, 2009, p.274). So, companies 'fight' with each other to attract the best talents for their company.

The main goal of this paper is to develop a Talent Management System (TMS) based on the ideas of a HPWS, that cope with the two complicating developments. The first 'sub-goal' is to

investigate what the requirements are for different practices in order to attract, develop and retain talents in the future. After this I will look how these practices must work together, according to the system approach, to be a well-functioning TMS.

Based on the previously mentioned, this is the research question of this paper :

*“What are the requirements of a HPWS in order to attract, develop and retain talents in the future?”*

The theoretical relevance of this research are the new insights in the future of HPWSs. Increasing employee mobility makes talent management more important and there is not much known how this development will affect HR practices and HPWSs in the future. So, this research indicates how these practices address this development and how they work together as a system. HR managers can take advantage of these new insights, that is the practical relevance of this research. I think the most HR managers are aware of the developments, but they do not know for sure how to address these developments in terms of changing practices. So, they can use the insights of this research.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1 High Performance Work Systems

According to Boselie (2010) *‘High-performance work systems (HPWSs) are bundles of well-integrated high-performance work practices (HPWPs)’* (p.134). Organizations who use HPWSs invest a lot in their human capital so that their employees are well trained, skilled and empowered to do their jobs (Becker & Huselid, 1998). HPWS are also labelled by researchers as ‘high involvement systems’ or ‘high commitment systems’. Yiang and Liu (2015) summarizes these terms as : *‘Overall, the main understanding of HPWS is that it operates an organization by employee involvement, commitment and empowerment, rather than by employee control’* (p.127). Boselie states that the practices of such a system all have to do with five HPWPs. These five main HPWPs are : selective recruitment & selection, compensation, appraisal & Performance Management (PM), training & development and employee involvement (Boselie,2010). The most of the used HR practices can be classified in one of the HPWPs.

#### 2.1.1 HPWS and organizational performance

A lot of research to the relationship between HPWS and organizational performance is already done by authors (Ivars and Martínez, 2015; Mariappanadar and Kramar, 2014; Demirbag, Collings, Tatoglu, Mellahi, and Wood, 2014) . It is proven that the implementation of a HPWS increases organizational performance and the performance decreases when a HPWS is not present in a company (Ivars and Martínez, 2015).

HPWSs consist of HPWPs and there is also much research done about how these specific HPWPs relate to organizational performance (McClellan & Collings,2011; Katou & Budhwar, 2012). According to the research of Posthuma et al.(2013) are growing HPWPs over the last years, for example group-based pay (increase of 77,8% between periods 1992-2005 and 2006-2011), useful for predicting higher performance of the company. These kind of practices are directly linked to managing and improving employee performance, and therefore are likely to increase organizational performance too.

A case study at the German medical technology company Aesculap AG revealed that the introduction of HPWPs did lead to a positive organizational outcome and it could be considered as a ‘win-win’ situation for both the company and its employees

(Mihail,Links, and Sarvanidis, 2013). For example : it appeared that when the employer is open (employee involvement) and the relationships with its employees are based on trust, the employees will ‘pay them back’ with a greater motivation to deliver and improve quality and this will lead to a higher performing company. Another interesting finding was that the employees, despite of the measure of cutting wages because of the turnaround process, earned more at last. The reason for this result was the introduction of performance-linked bonuses. These bonuses exceeded the wage losses of the employees. The positive relation between HPWS and organizational performance is clear, but this is extended by research about what mediates this relationship (Zhang & Morris, 2014). The study of Bonias et. al (2014) investigated if psychological empowerment mediated the relationship of HPWSs and the quality of patient care in hospitals, which can be considered as comparable to organizational performance. It appears that three of the four psychological empowerment components had mediation effects between the relationship : autonomy (‘great deal of control over what happens in my job’), meaning (‘the work I do is very important to me’) and competence (‘Confident about my ability to do my job’) mediate the relationship between HPWS and the perception of the quality of care. Only impact (‘My impact on what happens in my job is large’) had no mediation effect. Messersmith et. al (2011) confirmed the mediating role of psychological empowerment in this relationship.

Another mediating factor is organisational citizenship behaviour (OCB). Empirical results of 454 firms in China indicate that a firm’s investment in its HPWS, which includes investment in HPWPs improves collective OCB at the middle management level (Gong, Chang, & Cheung, 2010). This was because a firm’s investment in HPWS improves the collective affective commitment (AC) of the middle management group. AC is defined as ‘a shared mind-set or pattern of thinking and a shared psychological state among a delimited collective of individuals regarding their common employer typified by feeling of loyalty and a desire to invest mental and physical energy in helping the organization achieve its goals’ (Gardner et al., 2007). So, HPWS leads to higher OCB and this leads to higher organizational performance.

Beside these relationships and its mediating factors, there are some other studies who showed some interesting new insights. Shih, Chiang and Hsu (2006) also explored this relationship, but noted that many of the previous empirical works found a relationship between HPWS and firm performance without proving causality. Therefore, they added a third exogenous variable which could be related to the relationship and the observed effects. They identified four organizational factors from existing literature that are related to the adoption of HPWS and firm’s performances. These organizational factors were : industry environment, degree of internationalization, firm size & size of HR department and previous firm performance. One of their findings was that firms who perform better in the previous year are more likely to adopt high performance measures and this leads to better performance in the current year. Therefore, previous firm performance is a good explaining reason for the relationship between HPWS and organizational performance. So, they added more causality to the relationship and therefore we are now better able to explain the relationship. With the findings of this study, previous findings of the effects of HPWS can be accepted with more confidence. The introduction of the practices-resources-uses performance linkage model yielded another extra insight in the relationship between HPWS and organizational performance (Fu, 2013). The implication of this model can in short be explained by the

following citation : *'HPWS create the resources (human, social and organizational capital), and the efficient uses of these resources then create value for the firm and help it gain competitive advantages'* (p.241). Previous research works were mainly based on the direct effect of resources on firm performance. This research adds the uses of these resources. According to this study HPWS affect organizational performance through two steps : improving the firms' resources of human, social and organizational capital and through the effective uses of these resources. So, we get more insight how the resources create extra value or increase the firm performance.

So, there are many new insights in the relationship between HPWSs and organizational performance. These new insights explain this relationship, that is the difference with previous studies who only confirmed the relationship but they could not exactly explain it.

## 2.2 Talent Management

The topic of talent management became interesting after a group of McKinsey consultants launched the term the War for Talent (Chambers et. al, 1998). In the challenging business environment of today, the competition is more intense and there is more pressure to perform better than others. Talent management is a broad term which included many talent management practices. There is much research done about these specific practices and how they attract, develop and retain talents. Over the years the management of talent has become a key tool in heighten organizational capabilities to respond to market changes wherein the skills and personalities of the employees are embedded to optimize performance (Mathew, 2015). A comprehensive definition of talent management is the following : *"We define strategic talent management as activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organisation's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization"* (Collings & Mellahi, 2009, p.304).

### 2.2.1 Talent management practices

There are different practices to manage the talents in the company. There are multiple empirical research results which prove that talent management practices produce positive and significant effects on short- and long-term measures of corporate financial performance (Groves, 2011). There are studies who found that such practices strongly influence market value (Huselid, 1995), return on capital (Bernthal & Wellins, 2005) and shareholder returns (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). To be more specific, a research study found that a one standard deviation increase in talent management practices yielded a \$27,044 increase in sales per employee (Becker, Huselid, & Beatty, 2009). The most used practices in the period 1992-2011 were specific and explicit hiring criteria (selective recruitment and selection), pay for performance (compensation), appraisal based on objective results/behaviours (appraisal & Performance management), training extensiveness (training & development) and job security/emphasis on permanent jobs (employee involvement)(Posthuma et al., 2013).

However, it is not only the economic value what is important in talent management. This is of course the final goal of the company by managing the talents, but they also consider the well-being of the employees which leads to a better performing company. For example : the study of Luna-Arocas & Morley

(2015) concluded that job satisfaction played a mediating role between talent management and job performance. So, if you constitute a talent management system, this can directly affect job satisfaction and indirectly job performance. If the company focuses on the well-being of their employees, they can reach indirectly their desired end-state which is better job performance or organizational performance.

### 2.2.2 Employer Branding

An effective practice for companies to attract talent is for example employer branding. *'Employer branding refers to communication strategies used by an organization to highlight the added value for its employees, thereby establishing its identity as an employer of choice and distinguishing itself from the competition'* (Frechette, Bourbis, & Stachura, 2013, p. 304-305). It is proven that employer branding is a useful tool to attract talents, based on an experiment comparing a job advertisement containing elements of employer branding to one without these elements (Elving, Westhoff, Meeusen, and Schoonderbeek, 2013). The results of the experiment showed a preference for advertisements with employer branding elements. So, a branded identity could be a major advantage for the firm in the war for talent. Mainly big/multinational companies use employer branding to attract talents. In the Asian market, some global organizations are extending awareness of their brands as employers by building a relationship between themselves and their employees' families. Motorola and Nestle are examples of companies who have tried to strengthen these relationships in China through their family visits and family day initiatives (Dewhurst, Pettigrew, Srinivasan, and Choudhary, 2012).

### 2.2.3 Performance Related Pay

A practice that is often used by companies to manage their talents is Performance-Related-Pay (PRP). According to the survey of Confederation of Finnish Industry and Employers (TT,2002), 66% of the employers stated that the main reason for using PRP for white-collar employees was the need to motivate them. Kauhanen and Piekkola (2006) analyzed the results of this survey and came to some new insights in the relation between PRP schemes and its effect on employees' motivation. To be successful in effecting the employees motivation, the PRP scheme should include the following features : the employees have to feel they are able to affect the outcomes, the organizational level of the performance measurement should be close to the employee; individual and team level performance measurement increase the probability that the scheme is perceived to be motivating, employees should know/ be able to know the performance measures, the level of payments must be high enough and frequent enough, employees should participate in the design of the PRP scheme. With the inclusion of these elements, PRP schemes have the highest probability to affect employees' motivation.

PRP schemes are also positively related to the productivity of the firm. Different studies found that a shift from a fixed wage to piece-rates increased the productivity of the employees and the firm (Lazaer, 2000; Franceschelli, Galiani, & Gulmez,2010). This practice has multiple functions : it can both attract and retain talents. Talents could be attracted if they receive a fixed wage at their current employer and they have no perspective of earning more. An attractive opportunity for them is an employer with PRP schemes where they can earn more provided that they put effort for it of course.

### 2.2.4 Autonomy

Autonomy can be described as *'the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the*

*procedure to be used in carrying it out*' (Hackman and Oldham, 1975, p.162). This definition can be explained in detail, but in essence, autonomy is the level of control an employee has in carrying out his or her work (Schreurs, Guenter, van Emmerik, and Schumacher, 2015).

There are multiple positive organizational outcomes for the employer if he gives his employees some kind of autonomy. There is a linkage between autonomy and higher job satisfaction and intrinsic motivation (Iliopoulou & White, 2010; Langfred & Moye, 2004). There is also a linkage between autonomy and high motivation, which in turn leads to higher levels of performance effectiveness (Argote & McGrath, 1993; Hackman & Oldham, 1976). It is important for companies to understand why their employees want any form of autonomy. Langfred (2013) found another interesting relationship between autonomy, job satisfaction and job productivity. It appeared that employees who believed that more autonomy would result in greater job satisfaction were more likely to express a desire for increased autonomy than those who believed that it would only result in greater productivity. So, the more an employee thinks that more autonomy is related to greater job satisfaction, the more autonomy he/she wants. Therefore, autonomy is a useful practice to attract, develop and retain talents. It is profitable for both the employer and its employees.

These practices are important, because they show an influence on organizational results based on existing research. Companies will only use practices that influence the results or reach the goals of the companies. These practices are examples of such practices which can be used by companies.

### 2.2.5 Fits

Another important part of this paper, is the aspect of the different fits of the HR practices and the system. Because of these different fits the talents of the company will be more engaged to be highly productive and highly focused on the strategy of the company (Schuler, 2015). So, these fits encourage the talents to become more motivated and effective for the company and that is the reason why it is so important. *'Fit refers to the notion that the effects of individual HR practices depend on the nature of (a) other HR practices in the HR system or (b) contextual factors (e.g., business strategy)'* (Judge & Ostroff, 2007, p.317). The first point (a) refers to the internal or horizontal fit, this is the link between individual HR practices. These HR practices combined together results in higher organizational performance than the sum of the effects of using each HR practice separately (Boselie, 2010). This is the same as the configurational approach of Delery and Doty (1996) : *'An ideal configuration would be one with the highest degree of horizontal fit'* (p.804).

Point (b) refers to the strategic or vertical fit. This fit *'refers to that part of the 'best-fit' school that assumes a necessary alignment between the overall business strategy and the HR strategy'* (Boselie, 2010, p.26). This fit is also called the contingency approach (Delery and Doty, 1996). According to this approach, the organization's HR policies must be in line with other aspects of the organization in order to be effective.

### 2.2.6 Configurations of practices

There are many HR/Talent Management practices and every company uses different practices. The practices that are used by the company have to work together as a configuration. Lepak and Snell (1999) made a model, based on existing literature, that linked the type of employee to a kind of HR configuration. For knowledge-based workers (core to the firm) you need a commitment-based HR configuration : concentrate on training and development, flexible work, empowerment and

participation in decision making and employment security (Lepak & Snell, 1999). Job-based employers (performing predetermined tasks) are connected to a productivity-based HR configuration : limited participation, focus on job performance instead of development and compensation based on job (Lepak & Snell, 1999). The third type of workers are contract workers : they are the main candidates for outsourcing. For this this of worker a compliance-based HR configuration fits: limited discretion in work, follow rules and regulations, conformance to preset standards and compensation based on hourly wage and achievement of tasks (Lepak & Snell, 1999). The last type of employees are the alliance/partnership workers (*'human capital that is unique but of insufficient strategic value to employ internally'* Lepak & Snell, 2002, p. 521) and they created a collaborative-based HR configuration for them : recruiting alliance partners who can integrate their knowledge in your company, investing in relationship instead of developing the worker, team building activities and group-based incentives (Lepak & Snell, 1999). In 2002 the authors examined these connections : they found evidence that job-based workers, contractual workers and alliance workers all were connected to their specific configuration. They found only for knowledge-based workers mixed support which implicates that firms also need other HR configurations to manage knowledge workers. (Lepak & Snell, 2002).

### 2.2.7 Talent management and strategy

It is essential that talent management is well aligned with the organization's strategy. This alignment implies that the talent management system supports the strategy of the organization and the other way around. PMI (2013) found that the level of talent management alignment to organizational strategy affects the success of projects achieving their original goals and business intent. The average success rate of organizations where talent management is aligned to organizational strategy is 72 percent. Organizations where talent management is not aligned to organizational strategy have an average success rate of 58 percent.

So, besides the implementation of an effective talent management system, it is important for companies to align this system with the strategy of the organization to improve the performance of it.

## 3. METHODOLOGY

This part explains how my research question will be answered. The methods I used for it are presented here and the explanation of why these methods were suitable for my research.

### 3.1 Type of research

Existing literature makes the distinction between qualitative and quantitative research. Qualitative research can be seen *'as a study and collection of a variety of empirical materials that describe routine and problematic moments and meanings in people's lives'* (Murray, 2003, p.2). On the other hand, quantitative research uses numbers and statistical methods. This type of research is based on numerical measurements of specific aspect of phenomena (Murray, 2003). To simplify this, you can say that quantitative research is empirical research where the data are in the form of numbers and qualitative research is empirical research where the data are not in the form of numbers (Punch, 2014). So, by using qualitative research you get more understanding of the deeper meanings of things. Therefore I used a qualitative method for my research. I cannot answer my research with numbers or by testing any statistical hypotheses.

There are three main purposes of social research : exploration, description and explanation (Babbie, 2015). It is possible that studies aim to reach more than one of these purposes .

Exploration happens when the researcher investigates a new interest or new insight of a subject (Babbie, 2015). This study is explorative, because it investigates something new : how HPWSs will look like in five years. Descriptive studies are studies who observe phenomena and then describe what was observed (Babbie,2015). This research is also partly descriptive, because it describes how companies attract, develop and retain talents nowadays. The third purpose is, not surprisingly, to explain phenomena (Babbie,2015). This is not an explanatory research, because it will not explain why something occurs. We only explore and describe it.

### 3.2 Units of analysis

There is no limit in social research to what or whom can be studied, this is also called the units of analysis of the study (Babbie, 2013). The units of analysis of my research are the HR managers of different companies. The companies were selected on the basis of non-probability sampling, they were not suggested on the basis of probability (Babbie, 2013). There are different kinds of this type of sampling, the method I used was purposive sampling : the companies are selected on the basis of my judgement about which ones will be the most useful (Babbie, 2013). The most useful companies are big companies, because they have a big workforce which must be directed by a HR policy or talent management policy. By big in size I mean a minimum of 1000 employees. These are the companies of my research : Apollo Vredestein, Heisterkamp, Saint-Gobain Abrasives, Albert Heijn, Vanderlande and Asito. Apollo Vredestein is an international company who produces, develops and sells tires. Heisterkamp is a European transport company which offers many services : trailer trucking, truck & lease, trailer & lease. Saint-Gobain Abrasives is the only multinational supplier which produces the 5 main types of abrasives. Albert Heijn is a big supermarket organisation in the Netherlands. Vanderlande is the global market leader in baggage handling systems for airports, and sorting systems for parcel and postal services. The last company, Asito, is a big cleaning organisation in the Netherland and it has about 10.000 employees. So, the companies are methodologically selected, but the hr managers of these companies are my units of analysis. Their opinions, insights, and forecasts about the topic of my research are the foundation for my analysis and conclusion. Every manager gives his opinion about what is necessary for the future to attract, develop and retain talents. This opinion/view will be based on their experience. They are the experts of the topic of my research. Before I started to contact companies I made a kind of profile of the expert I needed. These were some of my requirements or characteristics the expert must had in order to provide me with good information about my research topic :

- The expert must work in the HRM field and preferable he/she has a leading role in a company.
- The expert must have experience with HPWPs
- The expert must be aware and familiar with employee mobility and the war for talent
- The expert must have experience with talent management

Most of the experts have all these characteristics. Some managers have more experience than the other, but this was not a holdback for conducting the interviews. The experts have all the other characteristics.

### 3.3 Data collection

The method I used for my research are expert-interviews. There are three types of interviews : structured, semi-structured and unstructured interviews (Clifford, French, and Valentine, 2010). These interviews can be placed along a continuum. This

continuum can be described as : *'Structured interviews follow a predetermined and standardised list of questions. The questions are always asked in almost the same way and in the same order. At the other end of the continuum are unstructured form of interviewing such as oral histories... The conversation in these interviews is actually directed by the informant rather than by the set questions. In the middle of this continuum are semi-structured interviews. This form of interviewing has some degree of predetermined order but still ensures flexibility in the way issues are addressed by the informant'* (Dunn, 2005, p.80, in Clifford, French and Valentine, 2010). I chose semi-structured interviews as my research tool. The interviews are predetermined in the way that I prepared the questions. They are flexible too, in the way that when an answer was not clear I had the possibility to ask further or go deeper into the specific subject. A semi-structured interview is a way of doing in-depth interviewing (Al-Saggaf & Williamson, 2004). In-depth interviewing is focusing on the perspective of the respondent and value his or her view instead of the perspective of the researcher. The purpose is to let the respondent freely speak about his opinion/view about a certain topic. So, you get more insight into the world of the respondent (Al-Saggaf, & Williamson, 2004).

The findings in the next section are based on six interviews with HR managers of different companies. Five of the six interviews were conducted face-to-face. One of the advantages of face-to-face interviews is that social cues, like voice, intonation and body language of the respondent can give the interviewer a lot of extra information that can be seen as an added value to the verbal answer of the respondent on a question (Opdenakker, 2006). The other interview was held by phone because of the distance to travel between the interviewer and the respondent. That is also one of the advantages of telephone interviews over face-to-face interviews : the interviewer has more geographical access by phone. Another advantage of this way of interviewing is that respondents talk easier about sensitive topics by telephone than face-to-face. A disadvantage is the reduction of social cues, which is better to observe by face-to-face interviews (Opdenakker, 2006).

#### 3.3.1 The interview

For a good analysis of the answers of the interview, it is essential that the interview is well-structured. Therefore, the interview is divided into the different topics of this research. The first step is to inform the respondent about the topic and the goal of the research so that he/she gets familiar with it. After this the interview starts with two introduction questions about the specific function and the pursuits of the expert to get a good understanding of what he/she actually does. The interview contains only open-ended questions. This is the best way to get the most information. Open-ended questions are very useful when researchers want to explore complex issues that do not have a finite or predetermined set of responses (Carey, Morgan, & Oxtoby, 1996). So, these questions match with the purpose of the research.

The first main topic of the interview is the employee mobility. The questions in this section are built to find out how the employee mobility affects/affected the company and how the company deals with this development. The second topic has to do with the other important development of this research : the war for talent. This section is also called 'The war for talent/Talent management'. The main goal of this section is to determine if, and how, companies experience a competition for attracting talents. It ends with a question about how these two developments will go on in the future. It is important to note what is meant by 'the future' in this research : this is the coming

five years, because that is a reasonable period of time for predictions by the experts. The last topic of the interview is HPWSSs. This section is closely related to the research question : the purpose is to find out how companies attract, develop and retain talents nowadays and how they think they will do this in the future taking into account the developments of the first two sections.

### 3.4 Data analysis

Before the interviews started the experts were asked permission for recording the interview. This is the best way to transcribe the interviews and to be sure that no words or sentences of the expert are missing. The advantage of recording is that the transcript is more accurate than when you take notes during the interview (Opdenakker, 2006). The interviews are conducted in Dutch and I tried to translate the quotes in the part 'Findings' literally to English, but this is not possible for every quote because of the grammar differences between the Dutch language and the English language. For privacy reasons I made the quotes anonymous.

The first part of the analysis of the interviews was reading the transcriptions. After this the coding procedure started. To code qualitative data, you must allocate unique labels to text passages that contain references to specific categories of information (Bernard, 1994). The findings are divided into four main subjects : employee mobility, competition, current HR policy and future HR policy. The unique labels given to the text passages are the main subjects of the findings. So, important text passages about employee mobility were first underlined and then they were labelled beside the text with the letter 'M'. The same applies to the other subjects : competition = 'C', current policy = 'CP' and future policy = 'FP'. At the end every interview was labelled and then you can compare and integrate the interviews per topic. You find similarities and differences and these are presented in the next section.

## 4. FINDINGS

The findings of this research are based on six interviews with the HR managers of the different companies. This section is divided into four main topics, the unique labels of the coding procedure. The first one is 'employee mobility' : the influence of this mobility on the companies will be explained here. The second topic is 'competition' : the extent to which the companies feel any competition for attracting talents. The third topic of this section is 'Current HR policy': the HR policy of these companies to attract, develop and retain the talents nowadays. This section will be ended by the last main topic : 'Future HR policy'. This is about how companies plan to attract, develop and retain talents over five years bearing in mind the developments explained in the first two topics. To give a good representation of the interviews quotes are used to illustrate and explain the topics.

### 4.1 Employee mobility

The respondents notice that there is a difference in employee mobility and requirements of the employees towards the company compared to thirty years ago. The job is not only to earn money, but development is now one of the employees' top priorities for a job:

*"People are working for their career nowadays and not like grandpa for a job at the office where you can earn lots of money. I notice that with people who I hire."* (HR manager 4)

*"Especially among the young generation, they are not only working for security to get food on the table, but also to develop themselves and making career"* (HR manager 6)

*"I recognize that employees want to develop themselves further and further. They ask for extra courses/trainings and that is good to see."* (HR manager 5)

So, they noticed a change in the attitude of the employees towards work. However, this change in attitude does not mean that they leave the company earlier than before. The companies included in this research do not have to deal with many leaving employees. There are two explanatory reasons for this : the first reason is that the companies invest many efforts into retaining their personnel. They invest in development opportunities for the employees (see 4.3.2) and so they are able to expand their capabilities. These employees find their answers for development internally and therefore they do not feel a need to leave the company:

*"I do not think that employees leave earlier, because we care about our employees. We keep our people involved, we keep it exciting for them, we just have really nice jobs for techies"*(HR manager 3)

*"This is a company where people like to work. That has to do with the nature of this business : we are a family company with a good atmosphere and we pay attention to our employees."* (HR manager 2)

*"This is a family company and it treats its employees so well, that they never think of the labour market outside this company."* (HR manager 5)

The second reason that employees do not leave the companies often is the nature of the people from Eastern Netherlands. Some experts assume that people from the east are earlier satisfied with their current job than people from the other parts of the Netherlands and therefore they do not feel the need to look for opportunities at other companies where they can develop themselves more maybe:

*"My assumption is that it has to do with the labour market in Drenthe and Twente. It is absolutely different with the western of the Netherlands. I know from my colleagues that the employee mobility is higher there. It also has to do with the type of human being, people from the north and east think more : 'I work at a good employer, I like it here and I want to stay here'."* (HR manager 1)

*"Boys and girls from Twente prefer to stay here, that is how the people are here. That is a difference with the rest of the Netherlands."* (HR manager 2)

The respondents were asked if, and how they deal with employee mobility. Surprisingly, the most companies stated that they stimulate and motivate employee mobility within or outside their company. There is almost a consensus about it : five of the six respondents said they want to see more mobility in their workforce. So, they stimulate people to go outside their company to get fresh and new employees inside:

*"We had to motivate our employees by ourselves to look for other jobs, to go outside this company. We do not want that everybody leaves our company of course , but we want a bit rotation in our regular group of employees. This group was so homogeneous and loyal, but there was a time for renewal. Everything was done consistently in the same manner."* (HR manager 5)

*"Once you work at this company, you will work here for a long time. Actually we want to see more mobility. If you have more mobility, you have more movement in your workforce and you have more possibilities to direct things."* (HR manager 2)

To summarize the findings on employee mobility we can state that the companies recognize a change in attitude of employees towards their job, but employee mobility is not a development



about which companies are worried. The main reason for this is that the companies have very loyal employees who feel appreciated within their company and do not feel the need to leave. This leads to a contrary development : the companies want more mobility in their workforce and stimulate their employees to look around for other opportunities. They do not expect a big increase in employee mobility and if this happens they are prepared to adapt their policy for this development.

## 4.2 Competition

The experts were asked if they feel any competition for attracting those talents. Most companies felt this competition to a great or lesser extent and in different kind of ways. According to the experts, there is only competition for specific employees. These are often higher educated people with a specific interest, for example graduates in the technical field. These people can be considered as the talents of the company. The experts indicate that they had no problems now with attracting people for 'simple' work where high education is not a requirement:

*"I feel competition in Commerce and ICT. We must make every effort to attract these people to our company. That is the same for foreign drivers, because there are also other countries who are 'hunting' for them." (HR manager 5)*

*"We feel competition in the sense that every Dutch technological company 'fight' for their talents. They all want the best men or woman on the important positions... So, we feel competition but this is not a really tough one, we do not have to 'beat' another company." (HR manager 3)*

*"I feel competition in the category student/high educated, because we are not the most 'sexy' company to work for. So, the people who have the opportunity to choose what they want on the labour market. We have to work hard to bind those people for our company." (HR manager 1)*

*"We are looking for graduates in the technical field. We perceive that they are a very popular group, also in this region. Many companies are attractive for those students and therefore you feel the competition for attracting them." (HR manager 6)*

These companies can be seen as big companies, some are operating national and some are operating international. The workforce varies between 1500 and 10.000 people. Although these companies are big in size, they admit that they cannot compete with the real big multinationals:

*"I think 'fighting' for talents is the good word and in that sense I want to win from the local tobacconist on the corner of the street. And sometimes I lose from Unilever, Shell or ING, but so be it. Than you have to ask yourself if that person who works for ING will fit here." (HR manager 4)*

*"We only want the excellent people inside our organisation, but companies like Unilever and Shell want this too. We have the feeling that we cannot compete with companies like those. There we notice a kind of competition." (HR manager 2)*

A solution to manifest better in the competition with 'the big names' is to show employees that your company is the best one. Companies must improve their employer branding to compete with those multinationals (see 4.4.1):

*"Maybe this is not the best known company where you will think of if you are just graduated from the UT, like Grolsch and Nedap. Those are companies which are more known among the youth. Therefore we feel that we have to put some extra effort to get attention from this group to show them that we are an attractive employer." (HR manager 6)*

The respondents were also asked how they think the employee mobility and the competition will develop. The most managers

thought that this will be the same or will be bigger. This passage is the best summary of the expectations of the experts:

*"I think the competition will be higher. We will develop further and our competitors will do too. We all want the best people, so the competition stays and will grow." (HR manager 3)*

So, the companies feel a kind of competition with other companies for specific employees: higher educated people. Generally, this is not a big concern for them because for the biggest part of their workforce attracting is not a problem. Sometimes they 'lose' from the bigger companies but that is logical if smaller companies compete with the bigger ones. All taken into consideration, they are satisfied with the way they operate right now in the competition for talents.

## 4.3 Current HR policy

This subsection is about how companies try to attract, develop and retain talents nowadays. Most important aspects of the HR policies will be highlighted. There are some differences but you mostly see similarities in the way companies try to do this.

### 4.3.1 Attracting talents

Most companies use the traditional ways to attract talents, like recruitment agencies, promotion or head-hunters. Also modern ways are used, like social media. Here are some examples of ways to attract talents which are used a lot by the companies of this research:

*"We use head-hunters to attract foreign talents. They are looking for the people with experience, for example at our competitors. They should arouse the interest of these employees." (HR manager 6)*

*"Our recruitment methods are very divers. We use our own network, digital advertising and contacts with schools." (HR manager 5)*

*"We visit universities and we have dozens of interns a year. Those people can gain experience at us and many of them stay at our company" (HR manager 3)*

*"We hire people on the base of development assessment... If we really want talents out of the labour market, then we use a recruitment and selection agency or a head-hunter. Second, we use our own professional network and my personal network... We are also present at Facebook and LinkedIn." (HR manager 4)*

These are ways to attract talents out of the labour market. There are also companies who place emphasis on their own workforce and try to attract/create talents out of their own workforce. These companies attract from within their company, for example by creating talent events for the talents inside the company:

*"Our way of thinking is that 80% of the positions can be fulfilled internally. We think we have the society for the biggest part inside our company and that is the base of our talents. It has been found that intern people are more successful at the higher positions." (HR manager 1)*

*"We want to create pools of 4 or 5 of our intern people who can fulfil a vacant place for example as location manager." (HR manager 2)*

The ways to attract talents used by the companies are the general and traditional ways. To sum up: promotion, contacts with schools, graduation assignments at the company, social media like LinkedIn, recruitment and selection agencies, and head-hunters. These ways are used to attract talents out of the external labour market. There are also companies who applies internal talent management. They focus on the people who are inside their company and try to attract talents from within.

### 4.3.2 Developing talents

To develop their talents the companies mainly use training and developing programs. Self-reflection is also popular, the companies think it is essential that their employees are able to judge themselves. Other methods used are job rotation, performance appraisal and competence management:

*“We have a ‘K2 Leaderships program’ for location and region managers. We train them in leadership and how you operate inside a management team” (HR manager 2)*

*“We have individual programs for employees to train them for a management function.” (HR manager 5)*

*“We use trainings, people review, chances for promotions. We also have projects for employees in which they get the chance to go abroad to one of our other offices. For example in Australia.” (HR manager 4)*

*“Beside, we have an ‘appraisal cycle’. We ask very specific questions to our employees : where are they? What do they want to explore? That are very specific, personal questions.” (HR manager 3)*

Job rotation is a way to expand the competences of the employees. The supermarket chain applies job rotation too, but in a different way. They focus on the employees and they may indicate which talents they possess for other functions within the company. So, the employee determines which talents he/she has instead of the leaders and after consultation with the management it is possible to work in another function. This is in accordance with the policy of the company to focus on the employees they already has instead of focusing on the labour market:

*“We organise ‘talent evenings’ for our employees. The employees can indicate by themselves which talents they have and how they think they can use these talents inside our organisation.” (HR manager 1)*

These are some examples of ways to develop talents in the company. The companies offer their employees chances to develop themselves. The most used ways are the training and developing programs. Every company use different variants of those programs.

### 4.3.3 Retaining talents

Retaining talents is related to developing talents. If you develop your talents, they get more competences and will be more motivated to do their job and more engaged to their work (Mohan & Gomathi, 2015). Motivated people will often stay at your company, because they like the work they do. So, there are some practices who can be used for both developing and retaining talents for example appraisal conversations. Practices that are used now by the companies for retaining talents are performance-related pay, autonomy, employee involvement, performance appraisal and creating a good work atmosphere.

*“We offer good working conditions for employees who we want to retain. This varies : a good pension, fringe benefits, good bonus scheme or a company car. We also keep the people engaged to the collective, that is very important.” (HR manager 5)*

*“‘Abra Plus’ is a good example (trip to Le Toquet, France). People who are just working for us can talk with the management about strategy. It is a combination of pleasure and content.” (HR manager 3)*

*“Once in a year we have a conversation with employees about ambitions and how he/she looks at his/her career. So we ask how they see it and we tell them how we see it.” (HR manager 1).*

These are main methods in their policy of attracting, developing and retaining talents used by the companies. There are many similarities between the policies, but every company gives another ‘touch’ to it or place emphasis on another aspect of the HR policy.

### 4.3.4 Current Talent Management System

I will first give an overview of the practices used by the companies in a table :

	<b>Practices</b>	<b>Focus of practices</b>
<b>Attracting talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recruitment agency</li> <li>- promotion</li> <li>- Head-hunter</li> <li>- Network of company</li> <li>- Contacts with schools</li> <li>- Social media</li> <li>- Talent events</li> <li>- Creating pools of potentials</li> </ul>	<p>Recruitment agency, promotion, head-hunter, network of company, contact with schools and social media → Focus on talents outside company : the labour market</p> <p>Talent events and creating pools of potentials → Focus on talents inside the company</p>
<b>Developing talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Training/developing programs</li> <li>- Job rotation</li> <li>- Performance appraisal</li> <li>- Competence management</li> <li>- Talent evenings</li> </ul>	<p>These practices are all focused on developing the own workforce.</p>
<b>Retaining talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance-related pay</li> <li>- Autonomy</li> <li>- Employee involvement</li> <li>- Performance appraisal</li> </ul>	<p>These practices indicate that the companies pay attention to retaining their good talents.</p>

Based on these findings I try to find out if there is a system where practices work together with each other and with the environment. I can state that the practices used by the companies are horizontally aligned : they are all working towards the same goal which is attracting, developing and retaining talents. The focus is on the talents inside the company. The practices used by the companies strengthen each other by focusing on these talents, every practice contribute to the goal. If they have a vacancy they first look if this can be fulfilled internally. So, there is a clear horizontal fit between these practices : they strengthen each other and work as a system.

The vertical fit is also important : the alignment between the HR strategy and contextual factors, for example the organization’s strategy. There is no clear vertical fit between these practices and the contextual factors employee mobility and competition for talent. The reason for this is that these factors do not affect the companies in such a way that they adapt their HR policy for these developments. I cannot determine the vertical alignment of these practices with the strategy of the organizations, because the strategies of the companies are very diverse. One of the HR managers even mentioned that his company has not a clear strategy.

## 4.4 Future HR policy

In the previous subsection we looked at the HR policy of the companies nowadays. In this subsection we will focus on the future : how will companies attract, develop and retain talents in five years bearing in mind the increasing employee mobility ? We compare it with the current policies and place emphasis on the differences. The policies of the future are based on the expectations/ insights of the HR managers.

### 4.4.1 Attracting talents

Most companies state that they will attract talents mostly like they do it today. Maybe with other means : more influence of

social media for example. Recruitment and selection agencies will be still important. Generally they think that the traditional ways to attract talents will be still important in the future and differs not a lot of attracting talents nowadays:

*“Do you know what it is? It could be my creativity, you can renew those methods, but I think they all remain somewhat the same.” (HR manager 5)*

Although they think it will be a bit the same, they foresee three points of improvement for attracting talents compared with today. The first one is employer branding. Every HR manager state that their company should better promote themselves in the future to attract talents and compete with other companies. Some managers think they are a bit too shy and others think their image to the outside world could be better:

*“We can promote the company better than now. Transport has the image of ‘bad pay’ and low budget. That is also a bit the truth but we also have positive aspects : we are flexible and there are plenty career opportunities at our company.” (HR manager 5)*

*“Our promotion has to change, we have to tell the people more what we are doing. We have a good reputation as cleaning company but we do more. We want to have a social impact : our mission is ‘This company connects’ and not ‘This company cleans well.’”(HR manager 2)*

The second point of improvement for attracting talents is the cooperation with schools. Most companies already do this, but they state that it might be better or more intense in the future. The students are the future and therefore they are essential for the companies:

*“More contacts with schools/institutes, so you have more and earlier contacts with the target group: students.” (HR manager 4)*

*“I also think we have to cooperate more intensive with schools like Saxion and Universiteit Twente. We have to find new ways to cooperate well with each other.” (HR manager 1)*

The last point of improvement is the way of thinking of the current ‘adult’ managers in the companies. They should change in the way that they will be more open for talent and respect those talents, because they think the managers sometimes hinder the new talents to utilize their competences fully. So, the current HR managers should be more open-mindedness:

*“You have to do something about the mind-set of the managers. They have too much criteria for talents who want to become a manager.” (HR manager 1)*

*“For the leaders and management it is important that they can put themselves in the talent’s place. There are many leaders who behave towards the youth like a parent-child relationship. But they are colleagues, professionals who have the same task : running the company and achieving results.” (HR manager 4)*

So, there are three main points of differences/improvement for attracting talents in the future : better employer branding, more cooperation with schools and more open-mindedness of the managers in the company.

#### 4.4.2 Developing talents

The HR managers are unanimous about the way they will develop talents in the future : the same way as they do it now with some small adjustments. So, training and developing programs will still play a big role.

*“I see many changes, but if it is about how you treat talents, how you inspire and involve them, I think we already build the foundation for that. It should be more intense and passionate in*

*performance, but the foundation is already there.” (HR manager 4)*

*“I think we will continue in the same way. So, rotation in work and people of different department working together to learn about each other’s job. The training programs also stay important in our organisation.” (HR manager 6)*

An example of an adjustment is more people in your organisation preparing for developing new employees. So, the more experienced employee might act as a kind of mentor for new employees. At the moment there are too few of those kind of experienced employees who can guide/develop new employees according to one of the experts. So, mentoring programs should be more used in the future. Besides methods of development, the own workforce can also act as an developer:

*“So, we have to go to another way of train/educate and guide. We keep it too much in one store now, because there is someone who can train well.” (HR manager 1)*

Another expert thinks it is important that companies offer their employees opportunities for development, but it is also important that the employees are willing to develop themselves and are motivated to do this:

*“I also think that you have to help the talents to build their own frame of reference, so they do not choose immediately for ‘the big money’ and a big car. I think reciprocity is also very important. I think development is in the first place the responsibility of the people selves.” (HR manager 4)*

Training programs, job rotation, people review and competence management will stay important for developing people in the future. The only difference is that some aspects will be more intense or will be more placed in the spotlights, for example: companies should use more mentoring programs.

#### 4.4.3 Retaining talents

The same applies to retaining talents: most HR managers think they do it now is sufficient and they will continue in the future. Of course, the managers think of small adjustments for their policy in the future:

*“I notice that people here are very sensitive to money. Therefore, we should have a market conform reward system When people perform better, they will earn more.” (HR manager 5)*

An important development is that some groups of employees will retire (‘Baby-boomers’) and other groups will be smaller in the future. The experts notice that it is important to anticipate this development and retaining talents will be more important than now. So, they will put more emphasis on retaining talents by developing and appreciating the employees they have:

*“I think the demographic group of 18-35 years gets smaller in the coming years. So, the pool of people we want gets smaller. The company must be alert for this. Therefore we will have to look much further ahead than we do now.” (HR manager 1)*

Employer branding and employees who feel comfortable in the organisation are probably timeless aspects of managing and retaining talents :

*“I think you must make yourself very attractive as employer. More attention for the employees and in that way you deserve loyalty from them. Making them proud of the company and creating a good atmosphere.” (HR manager 6)*

One of the HR managers had a very interesting and unique view which can be a considered as very controversial:

*“Retaining talents is not a goal, at least not a realistic goal. Real talents will leave if they want. For example performance-*

*related-pay : other companies apply this too. That will be never the trigger to stay. You can extend the lifetime of their presence by offering them big projects on time but you cannot retain them if they want to leave.” (HR manager 4)*

This view is important to take into account, but it is obvious that it stays important for companies to retain their most essential talents who can increase the performance of the company.

#### 4.4.4 Future Talent Management System

Here an overview of the difference in attracting, developing and retaining talents compared to nowadays:

	<i>Differences with nowadays</i>	<i>Reasons for differences</i>
<b>Attracting talents</b>	- More influence social media - Employer branding - More cooperation with schools - Open-mindedness managers	The managers think that attracting talents becomes more important and can be improved compared to nowadays. They do take into account the employee mobility and that the competition for talents will be heavier.
<b>Developing talents</b>	- Mentoring programs	Creating more developers inside the company. Talents can learn from the more experienced employees.
<b>Retaining talents</b>	- Managers need to look further ahead	The aging population. So, managers have to get a clear picture of who they have in their company and who are available in the labour market.

Generally, the current practices that are used by the companies will remain important in the future. So, these current practices will also be used in the future. Some practices will be added to the current ones and some current practices will be strengthened. Overall, the horizontal fit will stay because the main differences only contribute to the goal of attracting, developing and retaining talents. So, the practices are horizontally aligned and they will also work together as a system in the future.

In contrast to the current practices, the HR practices will be vertically aligned with contextual factors in the future. The differences mentioned in the table all have to do with a kind of development in the environment. The differences in methods to attract talents are a result of the increasing employee mobility. Managers need to look further ahead to anticipate the aging population. So, these practices will be vertically aligned with the contextual factors of the company.

## 5. DISCUSSION

In this part we will discuss the findings of the previous section and compare it with the existing literature. This part also presents the practical and theoretical implications of this research, its limitations and recommendations for future research.

### 5.1 Discussion of findings

#### 5.1.1 Employee mobility

This research found that employee mobility is not a development that companies included in this research are worried about. Their employees do not feel the need to leave the company because the company treats them well. This leads to a contrary development : the companies motivate their employees

to leave/look around for other possibilities, so they stimulate employee mobility.

Although different studies revealed a significant increase in employee mobility ( PWC, 2012; SHRM, 2007), the companies in this research did not experience this increase. This difference can be contributed to the attractive atmosphere of the companies. The contrary development of motivating employee mobility corresponds partly with the view of Somaya and Williamson (2008). They stated : *‘Employee mobility isn’t inherently bad. A company might lose the human capital of former employees, but it can retain access to the social capital it shares with them’* (p.31). There are two strategic responses to employee turnover : defensive and retaliatory (Gardner,2005). Both approaches try to reduce employee turnover. Somaya and Williamson (2008) developed a third approach : the relational approach. The difference with the other approaches is that this approach focuses on using the potential social capital the turnover creates instead of trying to stop employee turnover. So, it emphasize the positive aspects which can be yielded out of employee mobility and the companies of this research also do in the sense that they think new employees is good for their workforce.

#### 5.1.2 Competition

Generally, the companies did not have to compete for the most employees in their workforce. They only experienced a kind of competition for some specific employees. These are higher educated people with specific interests like ICT or in the technical field. The companies admit that they are lagging behind when they have to compete with the bigger companies like Shell or Unilever. A solution to get closer to these companies is employer branding in which the companies promote themselves as an attractive employer.

The competition for those specific employees is in accordance with the so called ‘War for talent’, because these specific employees are the talents. Lower-educated people are not labelled as talents. Employer branding or, a branded identity of the firm offer major advantages in the war for talent (Elving et al., 2013). So, the solution adduced by the experts is confirmed by the existing literature. Chambers et al. (1998) also stated that companies must create a winning employee value proposition to compete with other companies in the war for talent : *‘Creating a winning employee value proposition means tailoring a company’s “brand” and “products” – the jobs it has to offer – to appeal to the specific people it wants to find and keep.*

#### 5.1.3 Current HR policy

The methods used by the companies to attract, develop and retain talents are very divers. Practices as employer branding, training programs and performance appraisal are widely discussed in the existing literature. For example, many studies found a positive relationship between job rotation and employee development (Mohan & Gomathi,2015). So, the main practices used by the companies are already tested by other researchers and are found to be positively related to organizational performance.

A difference with the existing literature is that the main stream of this literature focuses on the labour market outside the firm for attracting talents. This study revealed that the own workforce is also a source for attracting talents.

#### 5.1.4 Future HR policy

The experts envision some changes in the future HR policy compared to the current policy to attract, develop and retain talents. These are the main differences: more employer branding, better/more cooperation with schools, more open-mindedness of managers, mentoring programs and anticipation

on the changing labour market. The experts think the fundament of their policy is good and will not change drastically, only the just called differences are points of improvements for the future. So, the system for talent management will remain the same basically besides of these changes. Some other researchers also considered the future of talent management. Al Ariss et al. (2014) foresee that companies will find and attracts talents more effectively because of the availability and use of social media and the innovations in technology. This is in accordance with this research, one of the HR managers mentioned this too for example. Al Ariss et al (2014) also predict the following : 'Finally the Talent Management Function/Department will be the provider of the talent guidance, tools, and coaching to enable workers to own responsibility for their personal development' (p178). This is similar to this research. The companies offer the employees many possibilities for development and they also try to make the employees more responsible for their own development. The 'talent evening' is an example of this and the one of the managers thought 'reciprocity' will be very important.

## 5.2 Implications of research

This research has multiple implications. First, the theoretical implications. This research provide concrete insights of experts in the field into the near future of talent management. These new insights are additive to the insights about the current state of talent management. Much research is done about how individual practices increase organizational performance, but there is not so much known about which practices will do this in the future. For example, employer branding will be essential in the future. So, much is known about the past and the current state of talent management and hr practices, this research gives more insight in how this will be in the future based on opinions of experts.

If we look to the practical implications : HR managers can use the findings of this research. They can take into account the new insights this research provide when they will manage their talents in the future. This research integrated the opinions of six HR managers with a lot of experience. So, other HR managers can see this research as confirmative to their thoughts or it can be a kind of wake-up call because they did not think of some insights. Therefore the biggest practical implication is that HR managers and companies can learn from the new insights provided by this research and they can take it into account when they will manage their talents in the future.

## 5.3 Limitations and future research

Although this research includes views of experts in the field, they are just their opinions and predictions about the future. This research do not contains any hard data. Six interviews with HR managers are the base of the findings and therefore we must be careful with the generalization of these findings. It is therefore important that future research includes more units of analysis. Another limitation is that only the insights of HR managers are taken into account. No interviews were conducted with employees, their perspective is missing. Future researchers can investigate how employees perceive the way talents are managed in the company. The last limitation has to do with the methodology. Semi-structured interviews have their advantages, but they also have some drawbacks. Because of the flexibility of the interviews, sometimes I asked through and sometimes I did not (because of the time). So, the interviews do not contain all the same questions but the in the essence the content is the same.

## 6. CONCLUSION

This paper investigated what the requirements of a HPWS are in order to attract, develop and retain talents in the future. The most companies think that the fundament of their HR policy is solid and will not change drastically in the near future. This is basically because they have very loyal employees and do not have to compete much with other companies to attract talents. However, there are some changes that should be made to stay in the competition for talents. To attract talents in the future a HPWS might emphasize the importance of employer branding, increase the cooperation with schools and the managers should be more open-mindedness for talents. To develop talents in the future a HPWS might contain practices like (individual) training programs and job rotation. It is also important that companies start mentoring programs in which managers can guide and train new talents. To retain talents in the future it is important that the companies have a clear picture of how big the group of talent is they need and who are available in the labour market. If this is obvious, the importance of retaining talents will be higher than nowadays. Of course it is also meaningful that they keep the employees motivated and involved. There is clearly a talent management system in which the practices are well horizontally aligned nowadays. There is no vertical alignment between the current practices and the current contextual factors, because the companies are barely affected by the employee mobility. In the future the system will remain the same basically and will be strengthen by the changes. The horizontal fit stays and there will also be a vertical fit, because the new practices address contextual developments like employee mobility and the aging population.

To manage talents effectively in the future these results can be used. Talent management will become a more important theme and employee mobility will also grow in the future. Therefore, these results can be very useful. The results can be used in a strategic way for competing with other companies but also in day-to-day contact with the employees. The managers may approach their talents in another way based on the findings.

## 7. ACKNOWLEDGEMENTS

I want to thank my supervisors Anna Bos-Nehles and Milana Korotka for their feedback, opinions and insights. I also want to thank the interviewees for their time and effort to answer the questions. Without them, it would not be possible to make this scientific paper. Lastly I want to thank my family for sharing contacts of some of the interviewees and for their support.

## 8. REFERENCES

- Al Ariss, A., Cascia, and W.F., Paauwe, J. (2014). Talent management : Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, pp. 173-179.
- Al-Saggaf, Y., and Williamson, K., (2004). Online Communities in Saudi Arabia : Evaluating the Impact on Culture Through Online Semi-Structured Interviews. *Forum : Qualitative Social Research*, 5(3), art.24.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage; Why high-performance work systems pay off*. New York, Cornell university press.
- Argote, L., and McGrath, J.E. (1993). Group process in organizations. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.), *International review of organizational psychology*. John Wiley and Sons: pp. 333-389.
- Babbie, E. (2013). *The Basics of social Research*. Belmont, Cengage Learning.
- Babbie, E., (2015). *The Practice of Social Research*. Boston, Cengage Learning.

- Baqutayan, S.M.S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (23), pp. 2290-2295.
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Becker, B.E., and Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resources management*, 16, pp. 53-101.
- Becker, B., Huselid, M., and Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), pp. 273-285.
- Bernard, H.R., (1994). *Research Methods in Anthropology : Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bernthal, P., and Wellins, R. (2005). *Leadership forecast 2005-2006: Best practices for tomorrow's leaders*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, and S.G., Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between HPWSs and patient care quality in hospitals?. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), pp. 319-337.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management – A Balanced Approach*. Glasgow, Connecticut : McGraw-Hill Education.
- Boxall, P. and Macky, K. (2014). *High-involvement work processes, work intensification and employee well-being*. *Work Employment & Society*, 28(6).
- Carey, J.W., Morgan, M., and Oxtoby, M.J. (1996). Intercoder Agreement in Analysis of Responses to Open-Ended Interview Questions : Examples from Tuberculosis Research. *Cultural Anthropology Methods*. 8(3), pp. 1-5.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. and Michaels III, E. (1998). *The war for talent*. *The McKinsey Quarterly*, pp. 44-57.
- Cheese, P., Thomas, R.J., and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization*, London, Kogan Page Limited.
- Clifford, N., French, S., and Valentine, G., (2010). *Key Methods in Geography*. London, SAGE Publications Ltd.
- Collings, D.G., and Mellahi, K.(2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, pp.304-313.
- Collings, D., and Scullion, H. (2011). *Global talent management*. New York, Routledge.
- CPID (2012). *Talent management : An Overview Resource summary*. Retrieved on 13 May, 2015, from: <http://www.cpid.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>
- Delery, J.E., and Doty, H (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Demirbag, D., Collings, D.G., Tatoglu, E., Mellahi, K., and Wood, G. (2014). High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Emerging Economies : Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3), pp. 325-359.
- Dewhurst, M., Pettigrew, M., Srinivasan, R., and Choudhary, V., (2012). How multinationals can attract the talent they need. *McKinsey Quarterly*, (3), pp. 92-99.
- Elving, W.J.L., Westhoff, J.J.C., Meeusen, K., and Schoonderbeek, J.W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20, pp. 355-373.
- Franceschelli, I., Galiani, S., and Gulmez, E. (2010). Performance pay and productivity of low- and high-ability workers. *Labour Economics*, 17, pp. 317-322.
- Frechette, Bourhis, and Stachura (2013). The organizational attraction of nursing graduates; Using research to guide employer branding. *The Health Care Manager*, 32(4), pp.303-315.
- Fu, N. (2013). Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms : a practices-resources-uses-performance approach. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 65(3), pp. 240-257.
- Gardner, T. (2005). Interfirm competition for human resources : Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal*, 48(2), pp. 237-256.
- Gardner, T.M., Moynihan, L.M. and Wright, P.M. (2007). *The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover*, Ithaca, NY: Cornell University.
- Gong, Y., Chang, S., and Cheung, S.Y. (2010). High performance work system and collective OCB : a collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), pp. 119-137.
- Groves, K.S. (2011). Talent management best practices : How exemplary health care organizations create value in a down economy. *Health Care Management Review*, 36(3), pp. 227-240.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250- 279.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.
- Iliopoulou, K.K., and White, A.E. (2010). Professional autonomy and job satisfaction : Survey of critical care nurses in mainland Greece. *Journal of Advanced Nursing*, 66, pp.2525-2531.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap. *Strategy*

- HR Review*, 5(3), 20–23. Melcrum Publishing (www.melcrum.com).
- Ivars, J.V.P., and Martínez, J.M.C., 2015. The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises. *Journal of Business Research*, 68(7), pp. 1463-1465.
- Judge, T., and Ostroff, C.L. (2007). *Perspectives on organizational fit*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Katou, A.A., and Budhwar, P.S. (2012) The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance : The case of the Greek Service Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), pp. 793-809.
- Langfred, C.W. (2013). To Be or Not to Be Autonomous : Exploring Why Employees Want More Autonomy. *North American Journal of Psychology*, 15(2), pp. 355-366.
- Langfred, C.W., and Moye, N.A. (2004). Effects of task autonomy on performance : An extended model considering motivational, informational and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), pp. 934-945.
- Lazear, E. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90, pp.1346-1361.
- Kauhanen, A., and Piekola, H. (2006). What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management Governance*, 10, pp. 149-177.
- Lepak, D.P., and Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, pp. 31-48.
- Lepak, D.P., and Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture : The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), pp.517-543.
- Luna-Arocas, R., and Morley, M.J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance : The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), pp. 28-51.
- Mariappanadar, and S., Kramar, R., 2014. Sustainable HRM : The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), pp. 206-224.
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organization in India. *Global Business Review*, 16(1), pp.137-150.
- McClean, E., and Collins, C.J. (2011). High commitment HR practices, employee effort, and firm performance : Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), pp. 341-363.
- Messersmith, J.G., Lepak, D.P., Patel, P.C., and Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box : Exploring the link between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp. 1105-1118.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. USA, McKinsey & Company, Inc.
- Mihail, D.M., Links, M.M., and Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround : a German case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (2), pp. 190-216.
- Mohan, K., and Gomathi, S. The effects of job rotation practices on employee development : An empirical study on nurses in the hospitals of Vellore District. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), pp. 209-215.
- Murray, T.R., (2003). *Blending Qualitative & Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. California, Corwin Press Inc.
- Opdenakker, R., (2006). Advantages and Disadvantages of Four interview Techniques in Qualitative Research. *Forum : Qualitative Social Research*. 7(4), art. 11.
- Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, and M.Campion, M.A. (2013). A high performance work practices taxonomy : integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), pp. 1184-1220.
- PMI, (2013). The Competitive Advantage Of Effective Talent Management. Retrieved on 21 may, 2015, from: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMExecutiveSummaryTalentMgmt.ashx>
- Punch, K.F., (2014). *Social Research. Quantitative & Qualitative Approaches*. London, SAGE Publications Ltd.
- PWC (2012), *Talent mobility ;2020 and beyond*, [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/pwc-talent-mobility-2020.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/pwc-talent-mobility-2020.pdf).
- Schiemann, W.A. (2013). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), pp.281-288.
- Schreurs, B., Guenter, H., van Emmerik, I.J., Notelaers, G., and Schumacher, D., 2015. Pay level satisfaction and employee outcomes : the moderating effect of autonomy and support climates. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), pp. 1523-1546.
- Schuler, R.S. (2015). *The 5-C Framework for Managing Talent*. Rutgers University.
- Schuler, R.S. and Tarique, I. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), pp. 122-133.
- Shih, H.A., Chiang, and Y.H., Hsu, C.C. (2006). “Can high performance work systems really lead to better performance?”, *International Journal of Manpower*, 27(8) pp. 741-763.
- Society for Human Resource Management (2007). *SHRM Human Capital Benchmarking Study*. Alexandria, VA.
- Somaya D., and Williamson, I.O. (2008). Rethinking the ‘War for Talent’. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), pp. 29-34.
- Wright, P. M., and McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21, pp. 93–104.
- Yiang, J.Y and Liu, C.W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(3), pp.126-137.
- Zhang, B., and Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance : testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), pp.68-90.

## 9. APPENDIX

### Literature review table

Source	Topic/Study description	Sample/Method	Findings	Value for my research
Shih, H.A., Chiang, Y.H., Hsu, C.C. (2006) 'Can high performance work systems really lead to better performance?'	The aim of this study is to explore the relationship between the HPWS and firm performance.	The collected data they used are from publicly listed companies in Taiwan. To enlarge their external validity, they also used multinational companies' branch offices in Taiwan. Data was collected via questionnaires and secondary resources.  To test the relationship they used the analytical tool : structural modelling technique. Previous studies used other techniques such as regression analysis.	Better performing firms in the previous year are more likely to adopt high performance measures and this leads to better performance in this year.  Training programs, participative work settings, and incentive arrangements that provide proper motivation combine can enhance firm performance.  HPWS leads to better performance and justifies its own contribution.  With the findings of this study, previous findings of the effects of HPWS can be accepted with more confidence.	This paper confirms the basic idea that the HPWS is positively related to the performance of the firm.  It is also important to consider that not only the HPWS leads to better firm performance, but it's a kind of interaction between the organizational context and the HPWS that leads to this effect.
Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M.A. (2013) 'A high performance work practices taxonomy : integrating the literature and directing future research'	The aim of this study is giving structure to previous research works about HPWS. Because of the lack of structure of these works, the knowledge in this field would not increase.	The researchers analysed 193 articles published over the past 20 years. Only peer-reviewed academic and practice articles that mentioned multiple HPWP's were selected. To give structure they made a taxonomy and classified 61 specific practices into nine HPWPs categories.  They also made a multilevel architectural framework. This can be used to explain how and why specific practices merge within systems that facilitate higher organizational performance.	For every category, which practice is most common? - Compensation and benefits : Pay for performance - Job and work design : Decentralized participative decisions - Training and development : Training extensiveness - Recruiting and selection : Hiring selectivity - Employee relations : Job security - Communication : Formal information sharing program - Performance management and appraisal : Appraisals based on objective results - Promotions : promotions from within	This paper gives a good classification of all the different practices used in the field.  The biggest value is that you can see how each practice developed over the past twenty years. And I can elaborate how this will be in the next twenty years. So, I can explore how increased practices will continue to increase or will decrease.
Mihail, D.M., Links, M.M., Sarvanidis, S. (2013) 'High performance work systems in corporate turnaround : a German case study'	The aim of this study is to look for the connection between HPWS and corporate change that leads to better performance and surviving in global markets.	It was a case study at a German medical technology company : Aesculap AG. They used in-depth interviews with a representative of the employer's side and with a representative of the employees side. Via this way they wanted to investigate what the impact of a HPWS was on corporate turnaround and performance outcomes.	The effect of the HPWS on organizational outcomes is positive.  The HPWPs leads to a 'win-win' situation for both the company and their employees.  If the employer is open and the relationships with the employees are based on trust, the employees will 'pay them back' with a greater motivation to deliver and improve quality.  Despite of the lowering of the wages, the employees earned more at last : the performance-linked bonus exceeded the wage loss.	The value of this article is that you can change the direction of your company using the HPWS and HPWPs.  I can explore how companies of my research deal with HPWS and change and compare it with this case. Another interesting aspect is that HPWPs can compensate for some negative measures such as wage loss.
Fu, N. (2013) 'Exploring the impact of high performance work systems in	The aim of this study is to explore how a HPWS influence the performance of a Professional Service	The researcher based his 'findings' on previous studies and integrating the findings of these studies.	The researcher added organizational capital to human and social capital to predict firm performance → the understanding	The specific value of this article is that it is focused on a PSF and it integrates many previous studies and theories.



<p>professional service firms : a practices-resources-uses-performance approach'</p>	<p>Firm (PSF). The difference between a PSF and traditional manufacturing firms is that a PSF is more knowledge intensive and the employees are the most important asset of a PSF.</p>	<p>He adds his own practices-uses-performance linkage model to the existing literature : 'HPWS create the resources (human, social and organizational capital), and the efficient uses of these resources then create value for the firm and help it gain competitive advantages'.</p>	<p>of the relationship between HPWS and firm performance becomes better/clearer.</p> <p>Previous research was based on the effect of resources on firm performance. This research adds the uses of these resources. So, we get more insight how the resources create extra value or increase the firm performance.</p>	<p>For my research it is important to explore the statements of the researcher based on the previous studies.</p>
<p>Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S.G., Stanton, P. (2010) 'Does psychological empowerment mediate the relationship between HPWSs and patient care quality in hospitals?'</p>	<p>The aim of this study is to investigate the mediation effects of the four components of psychological empowerment (meaning, competence, autonomy and impact) on the relationship between HPWS and perceptions of patient care quality among hospital employees.</p>	<p>They conduct a survey among 541 hospital employees in a large regional Australian health service centre. The strong point of this survey was that they surveyed employees from all the different departments and different hierarchical layers in the hospital. So, not only the doctors were surveyed, also the nurses and other staff members. They used regression analysis to support or reject their hypotheses.</p>	<p>Autonomy ('great deal of control over what happens in my job'), meaning ('the work I do is very important to me') and competence ('Confident about my ability to do my job') mediate the relationship between HPWS and the perception of the quality of care.</p> <p>Impact ('My impact on what happens in my job is large') doesn't mediate the relationship between HPWS and the perception of quality of care.</p> <p>So : psychological empowerment mediate the relationship between HPWS and the perception of quality of care.</p>	<p>The value of this study is the extra insight of psychological empowerment. So, besides the HPWSs, psychological empowerment can play a big role in performing at a high level. So, I can explore how psychological empowerment play its role in the companies of my study.</p>
<p>Gong, Y., Chang, S., Cheung, S.Y. (2010) 'High performance work system and collective OCB : a collective social exchange perspective'</p>	<p>The topic of this article is organisational citizenship behaviour (OCB). There is already a positive relationship between collective OCB and organisational performance. The aim of this study is to explore what precedes OCB. The hypothesis they will test is that HPWS is positively related to OCB. So HPWS is the antecedent of OCB. This relationship is mediated by affective commitment (AC)</p>	<p>First they collected data about HPWS, collective AC and collective OCB. Then they made a questionnaire and send this to 454 firms in China. Their focus was on middle managers of these companies.</p>	<p>A firm's investment in its HPWS, which includes investments in HPWSs improves collective OCB at the middle management level.</p> <p>A firm's investment in HPWS improves the collective AC of the middle management group.</p> <p>HPWS enhances collective OCB partially through increasing the collective AC of middle managers towards the organisation.</p>	<p>The value of this study is that other relationships with organizational performance can be preceded by HPWS. So, they can be explained by the HPWS.</p>
<p>Messersmith, J.G., Lepak, D.P., Patel, P.C., Gould-Williams, J.S. (2011). 'Unlocking the black-box : Exploring the link between High-Performance Work Systems and Performance'</p>	<p>This study explores the relationship between HPWS and firm performance by looking at the role of individual-level attitudinal factors (job satisfaction, organizational commitment and psychological empowerment. They want to explore the mediating role of these factors.</p>	<p>They conducted a survey among Welsh public-sector employees of 16 unitary local government authorities. The employees had to fill in a self-completion questionnaire.</p>	<p>They found evidence that the relationship between HPWS and departmental performance was mediated by the level of OCBs of employees.</p> <p>They found evidence that the relationship between HPWS and OCBs was mediated by job satisfaction, employee organizational commitment and psychological empowerment. So, HPWS is positively related to job satisfaction and job satisfaction is related to OCB. OCB is related to organizational performance.</p>	<p>The value of this study is, like some other articles, that is explains the relationship between HPWS and firm performance. So, it explains the 'black-box' of how this is exactly related to each other.</p>

## ***Interview template***

### ***Introductie***

Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

Wat zijn uw dagelijkse activiteiten?

### ***Werknemersmobiliteit***

Hoe heeft de gestegen mobiliteit van werknemers uw bedrijf beïnvloed?

Hoe gaan jullie om met deze ontwikkeling? (voorbeelden?)

### ***Talent management/Competitie voor talent***

Op welke manieren besteedt uw bedrijf aandacht aan het managen van talent?

Op welke manier voelen jullie een bepaalde competitie voor het aantrekken van talenten?

Welke invloed zal de gestegen werknemersmobiliteit hebben op deze competitie de komende vijf jaar?

### ***High Performance Work Systems***

Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten aan te trekken?

Hoe promoot het bedrijf zichzelf om talenten aan te trekken? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar gezien de gestegen mobiliteit van werknemers en de toegenomen competitie om hen aan te trekken?

Welke HR methodes gebruiken jullie om talenten te ontwikkelen?

Welke HR methodes gebruiken jullie om talenten te behouden?

Op welke manier ondersteunt het HR beleid de strategie van het bedrijf?

Wat is belangrijk om talenten aan te trekken de komende vijf jaar gezien de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?

Wat is belangrijk om talenten te ontwikkelen de komende vijf jaar gezien de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?

Wat is belangrijk om talenten te behouden de komende vijf jaar gezien de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?

## ***Transcriptions interviews***

### **Interview HR manager 1**

#### ***Introductie***

#### **Wat is uw functie binnen dit bedrijf?**

HR Business Partner Store Operations, dat ben ik van 35 verschillende winkels in de regio Twente en Drenthe.

#### **Wat zijn uw dagelijkse activiteiten?**

Veel verschillende activiteiten. (Deze vraag is niet opgenomen doordat Iphone nog niet deed)

#### ***Werknemersmobiliteit***

#### **Hoe heeft de gestegen mobiliteit van werknemers uw bedrijf beïnvloed?**

Wij werken met veel mensen met korte contracten, die maximaal 12 uur in de week bij ons werken. Dat zijn voornamelijk scholieren en studenten en die rouleren sowieso. Dus wij zijn eigenlijk al een aantal jaren gewend aan het feit dat werknemers rouleren. Als je kijkt naar die categorie dan denk ik niet dat dat significant anders is dan 8 jaar geleden, toen we ermee begonnen. Dat is een keuze die we toen hebben gemaakt en die blijven we ook maken, omdat wij als bedrijf steeds ruimere openingstijden hebben. De meeste zijn zeven dagen in de week open en dan van 8.00u-22.00u of tot 21.00u. Dat betekent dat je dat dan niet kunt doen met, zeg maar, hoge contracturen. Dus wij zijn al een tijd bezig met : 'het moet flexibeler' en dan betekent ook dat je mobiliteit in werknemers moet hebben. Als je kijkt naar de contracten van lang parttimers en fulltimers, valt het mee met de mobiliteit in mijn gebied : Drenthe en Twente. Mijn aanname is dat dat ook te maken heeft met de arbeidsmarkt in Drenthe en Twente.

Het verschilt absoluut met het westen, daar weet ik van collega's dat de mobiliteit veel hoger is voor de laatste categorie. Als ik heel eerlijk ben : mensen blijven nog relatief lang bij ons zitten in die categorie. Dat hoeft per definitie niet verkeerd te zijn, het zijn vaak ook goede werknemers. Maar je ziet in mijn regio dat het werkaanbod minimaal is t.o.v. het westen van het land.

Ik denk dat het naast de arbeidsmarkt ook te maken heeft met het type mens. Mensen in het oosten en noorden van het land hebben nog : 'ik zit bij een goede werkgever, ik vind het daar leuk'. Een van de conclusies van Femke's onderzoek was dat ze nog graag bij ons wilden blijven tot hun pensioen. Dus ik denk dat er ook iets is met de mentaliteit van de mensen aan deze kant van het land.

Deze twee redenen maken dat het voor die categorie nog wel meevalt met de roulatie/mobiliteit. Ik denk als je een collega in Rotterdam of Amsterdam interviewt, dat het dan een ander verhaal is.

#### **Hoe gaan jullie om met deze ontwikkeling? (voorbeelden?)**

Het brengt ook iets anders met zich mee. Die kort parttimers (minder dan 12uur) blijven we in rouleren, dat heeft alles te maken met die openingstijden. Dat heeft ook te maken met het werk. In de kern is het heel simpel, maar het is fysiek wel zwaar. Op de broodafdeling moet je fysiek best wel een aantal dingen doen. Een mens kan nooit van z'n 15° tot z'n 70° die fysieke belastbaarheid op een bepaald niveau houden.

Die andere categorie (meer dan 12 uur) moeten wij soms zelf mobiliteit zien te krijgen. Ze kunnen nu nog wel fit zijn, maar stel over 2 jaar gebeurt er iets, een ziekte of wat dan ook. Daarna zijn ze niet meer in staat om fysiek dat werk te doen. Dan moeten we met die mensen aan de slag gaan en afvragen of ze fysiek en mentaal nog wel in staat zijn om hier te werken. Dus wij moeten soms mobiliteit stimuleren, dan wel door ziekte of mentale weerbaarheid. Dus om dan mobiliteit te creëren is een ander spel dan wanneer werknemers zelf mobieler worden. Dat betekent dat wij als werkgever, vind ik, veel meer moeten gaan nadenken over wie hebben we nou in Drenthe en Twente zitten? Hoe is hun fysieke gesteldheid nu? Hoe is hun vitaliteit nu en hoe ziet dat er over 5 jaar uit? Want het bedrijf verandert heel snel en kunnen die mensen dan mee in die verandering?

Voorbeeld : ik heb een supermarktmanager van 65 en eentje van 53. Als je ze naast elkaar zet kun jij er niet uithalen dat diegene van 65 nog vitaler is en zeker nog 2 jaar kan doorwerken dan diegene van 53. Die van 53 lijkt wel 80 terwijl hij nog heel lang moet werken terwijl die man van 65 nog wel een jaar wil doorwerken. Hij heeft aangegeven dat hij het mentaal en fysiek nog wel aankan.

Dus wij moeten andere gesprekken aangaan over mobiliteit dan in het westen van het land. Dat is ook een kunst. Wij moeten soms mobiliteit stimuleren, dat is een andere categorie.

## *Talent management*

### **Op welke manieren besteed uw bedrijf aandacht aan het managen van talent?**

Ik denk dat wij voor scholieren en studenten interessant zijn, omdat wij leidinggevende banen hebben vanaf 8uur in de week. Dus als je het hebt over talent, jongeren en scholieren, die kunnen wij de teamleiderfunctie aanbieden en daar zit wel een beleid op. Dat wil zeggen, we werven 3 keer per jaar voor de teamleiders en elke winkel is daar op zijn of haar manier mee aan de slag om mensen klaar te stomen voor later. Zoals gezegd, die kor parttime categorie rouleert heel veel en daarom rouleren we ook met teamleiders. Dus er moet elke keer een nieuwe instroom komen en dat zit er wel vrij goed ingebakken. Dat is ook onze categorie waar we de assistent supermarktmanager en supermarkt managers proberen uit te halen. Want op het moment dat mensen stappen maken naar teamleider, dan zit er misschien nog wel meer in. Dat is dus intern waar we mee aan de slag gaan. Het begint eigenlijk altijd bij dat werknemers zelf aangeven van : 'he, dat vind ik wel een interessant functie' en of ze daar dan eens over in gesprek kunnen gaan. Nou, en dan beginnen er een aantal dingen te lopen. Maar dat is heel erg talent omhoog. De lang parttime groep en fulltime groep komen relatief weinig teamleiders/managers uit. Die mensen zijn waardevol in wat ze voor ons doen, maar ze zitten ook aan hun max. Die mensen noemen we ook wel de 'back boners', je ruggengraat. Die mensen heb je gewoon nodig, maar dat zijn niet per definitie die mensen die stappen omhoog gaan maken.

Als ik kijk naar Twente, dan hebben we daar het afgelopen jaar een andere definitie van talent naast gezet want talent management gaat heel vaak uit van dat mensen stappen omhoog kunnen gaan maken. Maar we hebben een andere definitie erbij aan gezet : misschien gaat talent niet omhoog, maar gebruik je je talent nou optimaal in de functie die je doet. Of kunnen we dat optimaliseren in die functie of kunnen we je horizontaal gaan bewegen? Een caissière die heel klantvriendelijk is, heeft misschien ook talent voor verkoop en dat is op hetzelfde level. Dan zijn wij gek als we die caissière daar laten zitten terwijl ze ook talent heeft voor verkoop. Dus we hebben het afgelopen jaar daar een andere definitie naast gezet. En wat we hebben gedaan is dat we talentenavonden organiseren. Daarin hebben we de insteek gekozen dat medewerkers zelf mogen aangeven of zij talent hebben en of ze dat in willen zetten? Dus i.p.v. dat we het vragen aan de supermarktmanager richten wij ons meteen op de medewerker, ongeacht of dat scholier of iemand anders is. Dus als zij vinden dat ze talent hebben en dat in willen zetten voor ons bedrijf, dan zijn zij welkom op die avond. Vorig jaar hadden we een caissière die zelf vond dat ze talent had voor de counter, hetzelfde niveau. Daar gaan we dan over in gesprek. Vorig jaar hadden we 55 mensen op die avond, ruim 30 mensen hebben een motivatiebrief naar mij geschreven met als onderwerp dat ze iets willen met hun talent. Van die 30 hebben er inmiddels al 15 tot 20 de stap gemaakt naar teamleider of gaan die nu maken terwijl dat eigenlijk niet eens de inzet was voor hun om dat te doen. Dat is een andere definitie van talent management.

Wij hebben als opvatting dat 80% van de posities intern vervuld kunnen worden, want wij hebben een megakapitaal in huis. Wij denken dat we de maatschappij voor een groot deel binnen hebben en dat we daar ook onze talenten uit kunnen halen. En het is ook gebleken dat mensen die van intern doorstromen succesvoller zijn op hogere posities. 20% willen we van buiten halen, omdat we wel een soort balans willen hebben. Dat we niet alleen maar dezelfde figuren selecteren, maar dat er ook nieuw bloed in komt vanuit andere richtingen. Supermarktmanagers en assistenten beoordelen wij twee keer per jaar en een keer per jaar stellen we daarbij vast : wat is het potentieel voor de komende 3 jaar? Dat stellen wij vast, maar dat stelt ook de manager zelf vast. Wat zou je nou de komende 3 jaar willen? Dat bespreken we een keer per jaar en dat leggen we ook vast in een systeem. Dat doen we tot aan supermarktmanager niveau en ook het hele hoofdkantoor doet dat. Per saldo hebben we dan een soort inzicht in : welke mensen hebben we, wat zijn hun ambities en welke potentie zien wij en hoe kunnen we die dan op onze posities matchen? Dus voor meerdere categorieën doen we meerdere dingen.

### **Op welke manier voelen jullie een bepaalde competitie voor het aantrekken van talenten?**

De categorie student/hoogopgeleid, daar voel ik wel een concurrentie mee. Want wij zijn niet per definitie de meest 'sexy' branche zal ik maar zeggen. Dus mensen die mooie studies hebben gedaan en de mogelijkheid hebben om op de arbeidsmarkt te kiezen wat ze willen, daar voel ik wel concurrentie. Daar moeten we alle zeilen bijzetten om die mensen te binden aan ons. Daar zijn we ook een paar keer al met onze neus in de boter gevallen, in negatieve zin. Want dan hadden we mensen op het oog en die lieten we afstuderen bij ons. Vervolgens gingen we met elkaar in gesprek of ze iets bij ons wilden doen en toen waren ze al weg. Want wij waren dan te laat of wij boden nog geen 40uur per week. We maakten het te ingewikkeld en vervolgens waren we ze al kwijt. Dus wat we nu proberen te doen, zijn we recent mee begonnen, is mensen die hbo of wo studeren en studies doen richting retail of bedrijven, die een afstudeeropdracht bij ons te laten doen zodat ze meer het bedrijf leren kennen en wij hen ook. Of nog net iets eerder met elkaar in gesprek gaan over : 'goh, zou je niet wat willen bij dit bedrijf? En is teamleider niet een goede eerste stap?'. Dus we proberen verder naar voren te werken, dat is het doel. Dus eerder beginnen en we moeten met die mensen aan de bak.

### **Welke invloed zal de gestegen werknemersmobiliteit hebben op deze competitie de komende vijf jaar?**

Dat je als werkgever ontzettend goed aan de slag moet gaan met mensen te binden in een vroeger stadium. En zeker de hoogopgeleide mensen, omdat je die eigenlijk wilt hebben op je managersposities. Wij zijn niet een logische voorkeur voor die categorie. Wij zullen als werkgever handen en voeten moeten geven aan hoe binden we nou deze categorie in een vroeg stadium. Want we hebben ze in huis, maar wat doen we er dan mee?

Ook zichtbaarder zijn. Vaak weten mensen niet dat ze hier wat kunnen doen als we met hen in gesprek zijn. Dus wij hebben daar ook wel wat in te doen.

### ***High Performance Work Systems***

#### **Welke HR methodes gebruiken jullie om talenten aan te trekken?**

Waar we nu mee begonnen zijn is mensen afstudeeropdrachten bij ons te laten doen, daar waren we eerst helemaal niet van maar nu proberen we dat steeds meer te faciliteren op elk gebied. We proberen het ook lokaal te faciliteren. Want mensen uit het oosten blijven vaak op hun plek zitten.

Ook talentavonden doen we, waar mensen dus zelf aan kunnen geven wat ze met hun talent willen.

We proberen ook intensief samen te werken met bijvoorbeeld het ROC van Twente. Dat staat nog in de kinderschoenen. Daar proberen we naamsbekendheid, zichtbaarheid te creëren. Ik sluit niet uit dat we ook meer kunnen doen met de Universiteit van Twente of Saxion. Zover is het nog niet, maar als je het hebt over de komende jaren, dan zou dat voor mij wel interessant zijn om dat eens te gaan onderzoeken.

We proberen ook via de reguliere kanalen kenbaar te maken aan de buitenwereld dat we mensen zoeken. Dus ook mensen die hbo afgestudeerd zijn, daar eerder de gesprekken mee aan te gaan. Dat proberen we ook nu te doen.

#### **Hoe promoot het bedrijf zichzelf om talenten aan te trekken? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar gezien de gestegen mobiliteit van werknemers en de toegenomen competitie om hen aan te trekken?**

Ja, ik vind dat wij ons te standaard promoten. Wij denken dat we met een poster in de kantine het opgelost is.

Mensen komen vaak al helemaal niet meer in de kantine, want ze werken kort. Dus die komen daar niet, of de poster wordt niet opgehangen. Of er hangen al allerlei posters zodat die van ons niet opvalt. Dus hebben we wat te doen? Ja dat hebben we zeker, in zichtbaarheid. Die poster is dus voor de 80% intern. Je kunt iets doen in de communicatie, dus moderne middelen daarvoor gebruiken. Maar je moet ook iets doen in de mind set van operationeel manager, supermarktmanager en de assistent supermarkt manager. Die hebben te veel criteria voor talent waar ze aan moeten voldoen om manager te worden. Die bril moeten ze niet op hebben. Of dat ze zeggen : voor talent hebben we geen plek en dat kost alleen maar geld. We hebben altijd plek voor talent ongeacht wat het kost. Dus aan de mind set moeten we ook wat doen door het onderwerp op de agenda te zetten en het er met elkaar over te hebben en te gaan onderzoeken. Dus alle knelpunten in kaart brengen met de managers en dan kijken waar we tegen aanlopen en dan kom je dit soort dingen tegen. En dan kijken wat de oorzaak daarvan is en hoe kunnen we dat dan doorbreken. Daar zijn dan o.a. die talentenavonden uitgekomen. Dus bij die 80% hebben we nog heel veel te winnen.

Die 20% , daar moeten we vernieuwender in zijn. Het enige wat we tot nu toe in huis hebben is een vacature aankondigen op internet en dat is het dan. Ik geloof daar niet zo in, ik heb wel ideeën hoe we dat anders kunnen doen. We hebben veel klanten. We gebruiken het medewerkersbestand om te kijken of er nog potentieel in zit, maar waarom gebruiken we het klantenbestand niet? Daar doen we helemaal niks mee, alleen op commercieel gebied. Maar niks met : ‘goh zou je bij ons willen werken?’. Maar goed, daar zijn nog niet zo heel veel mensen het met mij eens. Dus voor de komende vijf jaar denk ik dat we ons klantenbestand veel meer moeten inzetten. Want mensen die klant zijn bij ons, vinden ons op de een of andere manier leuk en kunnen daarom ook meer voor ons betekenen.

#### **Welke HR beleid gebruiken jullie om talenten te ontwikkelen?**

Wij hebben voor elke leidinggevende in de winkel een inleidingstraject en een opleidingstraject die ook wordt gevolgd. Dus op het moment dat we een talent op het oog hebben liggen op kennis, kunde en gedrag materialen die je daarvoor kunt gebruiken. Ik zeg bewust kennis, kunde en gedrag omdat wij wel een enorm bedrijf zijn van competenties. Wie ben je nou? Wat is nou de invloed van jouw gedrag op de ander? Bereik je daarmee wat je wil bereiken? Dus wij zitten wel heel erg op de zelfreflectie kant middels competenties en die worden binnenkort zelfs omgezet naar nog dieper liggende waarden. Wij werken dan volgens de ‘ijsberg theorie’. Het deel dat boven water zit, zien we aan jou, dat is je gedrag. Maar dat gedrag wordt gestuurd door de eerste laag onder water. Dan heb je het over overtuigingen en opvattingen. En die creëer je door wat je van huis uit mee krijgt. Onder die overtuigingen en opvatting zitten de waarden en normen. Dat zegt iets over of je als mens goed in elkaar zit. Wij gaan nu de stap maken de komende jaren, om naast competenties ook op waarden te gaan beoordelen. Waarden als : ‘heb je het gezamenlijke belang voorop’ of ‘vind je de klant belangrijk’. Dus wij gaan een verdiepingsslag maken naar waarden. Die waarden sturen de opvattingen, en die opvattingen sturen gedrag. En op het moment dat

je gedrag stuurt, ga je een trucje sturen maar dan veranderd er in de kern niks. We gaan dus nog meer de kern van de mens proberen te sturen. Het klinkt ingewikkeld, maar daar gaan we wel mee aan de bak om onszelf ook maar uit te dagen. Alleen dat gedrag op competenties is niet genoeg. Dus qua managementfuncties zijn wij wel onderscheidend ten opzichte van andere bedrijven, merk ik elke keer weer bij sollicitatiegesprekken. Mensen gaan vaak over kennis en vaardigheden praten, maar ze zijn minder in staat om zichzelf te reflecteren. Daar zijn wij wel wat unieker in dan andere bedrijven in het land. Daar gaan wij dus nog een slag in maken, dus dat wordt nog een uitdaging.

#### **Welke HR beleid gebruiken jullie om talenten te behouden?**

Enerzijds een keer per jaar met elkaar in gesprek over de ambities en hoe de medewerker zelf naar zijn eigen loopbaan kijkt. Daar leggen wij wel veel verantwoordelijkheid bij de medewerker. Anderzijds meteen in dat gesprek koppelen aan hoe wij dat zien. Dus je kunt de directeur van Ahold wel willen opvolgen, maar daar hebben wij ook nog inspraak in. Daar moeten we dan ook helder en eerlijk in zijn en dat doen we dan ook. Wat we nog meer doen zijn de stagiaires met hun afstudeeropdrachten.

#### **Wat is belangrijk om talenten aan te trekken de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Hoe zal het beleid veranderen?**

Wij moeten onze mind set instellen op dat wij mensen binnenhalen die wij op korte tijd ook weer kwijtraken, ze blijven niet voor een langere tijd. Dus wij hebben iets te doen zelf in ons denken. Dus niet verwachten dat ze blijven om jouw investering in het talent eruit te hebben.

Ik denk dat we als bedrijf zichtbaarder moeten zijn bij talenten, zowel intern als extern. En met zichtbaarder bedoel ik duidelijker in kaart brengen wat wij te bieden hebben. Dat moet een beter imago gaan krijgen dan dat we nu hebben. Als je nu aan mensen vraagt : 'wat vind je van een baan als supermarktmanager?' dan zijn we niet 'sexy'. Maar als je feitelijk kijkt naar wat de baan inhoudt, dan ben je feitelijk baas van een miljoenen toko. Als je het zo bekijkt, dan wordt het ineens interessant. Daar moeten we dus ook in verbeteren.

Ook hebben we nog wat te doen in onze wervingsmethodieken. Dus rekening houden met het klantenbestand, dus ook die gaan gebruiken.

Ook denk ik dat we intensiever moeten gaan samenwerken met bijv. Saxion hogeschool en Universiteit Twente waarbij je met elkaar nieuwe manieren moeten gaan vinden om zo'n samenwerking goed te laten verlopen. Het onderwijs zit namelijk ook in een strak gareel, daar is niet zo heel veel mogelijk. Daar lopen we bijvoorbeeld nu tegen aan bij het ROC : zij vinden dat ze een bepaalde lesstof in een bepaald aantal uren er doorheen moeten 'jassen', terwijl wij juist zeggen van laat ons eens een les geven op die opleiding over Albert Heijn of kom een dag meelopen. Dat kan nu niet, dat past niet in het lespakket. Dus we zullen met elkaar nieuwe vormen moeten gaan vinden om samen te werken. En dat is niet alleen vanuit onze kant, maar ook vanuit de scholen.

#### **Wat is belangrijk om talenten te ontwikkelen de komende vijf met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Hoe zal het beleid veranderen?**

Ik denk dat we in de ontwikkelhoek ook nog wel een aantal slagen kunnen maken. We hebben een aantal dingen gestandaardiseerd, maar niet iedere supermarktmanager is en top opleider en een top ontwikkelaar. Dat merken we nu al bijvoorbeeld. Mensen die bij ons komen willen maar naar 3 of 4 supermarktmanagers, omdat die goede opleiders zijn. Die winkels kunnen we natuurlijk niet allemaal opvullen met mensen die opgeleid willen worden, dat gaat niet. Dus we moeten daar ook anders over gaan denken. Dan denk ik bijvoorbeeld aan 'mentorachtige' dingen, dus dat een supermarktmanager een coach is op afstand van iemand die in een andere supermarkt werkt. Dat is dan een supermarktmanager die niet per se die opleiderkwaliteit heeft, anders krijgen die opleiders het heel druk. Het echt opleiden van mensen is ook een vak, dat moet je ook leuk vinden en dat vraagt ook om bepaalde competenties. Dat kan niet iedereen en ik denk ook dat je dat niet van iedereen kan verwachten. Dus we moeten toe naar een andere manier van opleiden, begeleiden en hoe ziet dat er dan uit. Nu houden we het nog teveel in dezelfde winkel, omdat daar iemand zit die goed kan opleiden. Dat moeten we veel breder gaan zien.

#### **Wat is belangrijk om talenten te behouden de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Hoe zal het beleid veranderen?**

Ik denk dat het thema 'talenten behouden' nog belangrijker wordt, omdat de populatie waar wij uit zitten te vissen. Ik heb vorig jaar een onderzoek gedaan naar de demografische gegevens van Twente en Drenthe en met name naar aanwas in de categorie 18-35 jaar. Demografisch gezien is dat een categorie die redelijk klein is, die afneemt. Dus dat betekent dat van die categorie, gaat een deel maar hbo of wo doen, dus dan wordt de vijver nog kleiner. Dat thema wordt dus steeds belangrijker. Daar moet je alert op zijn als werkgever, je moet daar eerder bij zijn. Dan moet er bij ons ook nog wel wat veranderen.

Dan zullen we met elkaar meer oog moeten krijgen voor 'de business over een jaar' en hoe ziet het er dan uit? Retail is detail zeggen ze altijd, we kijken nu nog teveel naar hoe het vandaag de dag gaat. Een zo hoog mogelijke

omzet tegen zo min mogelijk kosten en je moet de omzet halen. We zullen met elkaar veel meer verder vooruit kijken. Daar zie ik wel een rol van HR in weggelegd. Met mijn operationeel manager Twente denken wij nu al aan een half jaar verder. Dat is al heel ver, maar dat moet nog verder. Dus de club is nu ergens, maar wij weten al hoe over een half jaar de bezetting eruit moet gaan zien. Wat er ingestroomd en uitgestroomd moet zijn en ik heb zelfs al een losse berekening gemaakt voor de komende drie jaar. Dat zullen we veel meer en concreter moeten doen, dat moeten we echt veranderen. Dat moeten we als bedrijf ook meer doen, want als ik nu iets zou willen loop ik tegen allerlei obstakels aan, bijvoorbeeld : als jij nu een talent wilt benoemen, dat hebben we niet gebudgetteerd. Dus kan niet, anders halen we de cijfers niet.

Daar zijn we nu langzamerhand een beetje doorheen aan het breken, dat dat anders moet. Voorzichtig hebben we nu her en der budget los gepeuterd om dat te kunnen doen. Vanuit de 'controlling' hoek denken ze nog teveel in de oude gedachten van : ja dat hebben we niet gebudgetteerd dus dat gaat niet lukken.

## **Interview HR Manager 2**

### *Introductie*

#### **Wat is uw functie binnen dit bedrijf?**

Ik ben directeur HR.

#### **Wat zijn uw dagelijkse activiteiten?**

Ik ben in deze functie verantwoordelijk voor het personeelsbeleid bij dit bedrijf. Ik doe alles op het gebied van personeelsbeleid wat er binnen deze organisatie voorkomt. Dat is heel gevarieerd : arbeidsvoorwaarden, in-, door- en uitstroom, maar het heeft ook bijv. met diversiteit en inclusiviteit te maken.

### *Werknemersmobiliteit*

#### **Hoe heeft de gestegen mobiliteit van werknemers uw bedrijf beïnvloed?**

Niet zoveel. Je moet het bedrijf zien als een bedrijf dat een soort splitsing kent tussen indirect en direct personeel. Direct personeel zijn de mensen die daadwerkelijk schoonmaken en dat schoonmaken direct aansturen. Dan moet je denken aan zo'n 9000 a 9500 medewerkers die dat bij ons doen. Je hebt indirect personeel en dat is het management en het hoofdkantoor. In de operationele sfeer zitten vooral de functies waar je niet zoveel opleiding voor nodig hebt dus daar zie je relatief weinig mobiliteit of eigenlijk zelfs te weinig mobiliteit. Waar je wel mobiliteit in ziet is in het hoogste deel van dat segment, dat noemen we de objectleiders. Die behoren nog tot de operationele functies. Objectleiders, die groepen van 10-20 of soms 40-50 mensen aansturen, daar zien we nog wel eens mobiliteit omdat we de laatste tijd er steeds meer voor kiezen om daar hbo mensen op te zetten. Hbo'ers die net van school komen en praktijkervaring nodig hebben, vaak leidinggevende ervaring kunnen gebruiken, die gaan dan voor een paar jaar die functie doen. Dus als je kijkt naar het operationele deel van de organisatie, wat verreweg het grootste is, dan zie je in die categorie nog wel wat mobiliteit plaatsvinden.

Kijk je naar het indirecte personeel, dan zien we daar ook wel wat mobiliteit plaatsvinden de laatste tijd, maar we hebben niet het idee dat dit is toegenomen. Dus in de praktijk valt die mobiliteit reuze tegen.

#### **Hoe gaan jullie om met deze ontwikkeling? (voorbeelden?)**

Waar wij als bedrijf tegen aanlopen, dit is een bedrijf waar mensen graag willen werken. Dat heeft te maken met het karakter van het bedrijf, we zijn een familiebedrijf waar een goede sfeer heerst en er aandacht is voor de mensen. We hebben een heel hoog percentage van mensen met een onbepaalde tijd contract, maar dan 80% en die zitten eigenlijk wel goed. En als we een klant hebben die wil overstappen op een concurrent, dan gaan die medewerkers die bij die klant werkten ook gewoon mee naar de concurrent. Dat gaat andersom natuurlijk ook zo en daarmee blijft dat relatief vaste personeelsbestand in stand.

We hebben voor het indirecte personeel een heel eenvoudige policy : als mensen bij ons komen werken dan gaan we na een jaar kijken of iemand voldoet aan de verwachtingen. Voldoet diegene aan de verwachtingen, dan krijgt hij/zij een contract voor een onbepaalde tijd. Het is vaak zo : of je hebt het heel erg naar je zin hier, dit is vaak het geval, of je vindt het niet zo leuk en dan neem je na een jaar afscheid van elkaar. Als je eenmaal blijft hier blijft dan is het ook vaak dat je heel lang blijft.

Eigenlijk zouden wij nog wel wat meer mobiliteit willen zien. Als je meer mobiliteit hebt, heb je meer beweging in het personeelsbestand. Daar zit wel wat meer gedoe aan vast (werving & selectie, etc.) maar je kunt dan wel meer sturen in hetgene wat je nodig hebt. Om een voorbeeld te geven : wat wij heel belangrijk vinden is de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek gunnen. Dat is niet alleen omdat het moet van de participatiewet, maar dat is ook omdat wij dat belangrijk vinden. Dat kun je alleen maar doen als je vacatures hebt en je krijgt

vacatures door mobiliteit. Als je geen mobiliteit hebt, heb je ook geen vacatures en ook niet zoveel mogelijkheden om dingen aan te sturen. Dus zo ligt dat met elkaar verbonden.

### ***Talent management***

#### **Op welke manieren besteed uw bedrijf aandacht aan het managen van talent?**

Op veel manieren, eigenlijk begint dat al bij de uitvoerders, de schoonmakers. Daar bestaat al een goed opleidingshuis voor, dat is niet alleen hier maar binnen de hele branche wordt dat georganiseerd. Mensen worden dan goed opgeleid als ze hier gaan schoonmaken. Dan kunnen ze een opleiding van twee weken lang krijgen om het basisvak te leren. We hebben meer van dat soort, korte, opleidingen voor mensen in de uitvoering. Gaan we een stapje hoger naar de objectleiders. De objectleiders vormen de allerbelangrijkste laag binnen onze organisatie, omdat zij de verbinding vormen tussen het management en de uitvoering. Daar willen we veel meer in investeren en dat doen we ook. Dat zie al als er ruimte is gekomen door mobiliteit, dat we dan hoger opgeleide mensen willen aannemen. Maar ook door ze extreem veel opleidingsmogelijkheden te bieden, daarvoor hebben we het leerhuis in het leven geroepen. Het objectleiders-leerhuis : dat is een 'blended-learning' programma van 19 modules waarin zij naar hartenlust kunnen 'shoppen'. Sommige dingen zijn vrijwillig, sommige zijn verplicht en dat helpt weer in de ontwikkeling voor die functie. Dan moet je denken aan sales, operatie, verzuim en nog meer waar ze mee te maken krijgen op dat niveau.

Dan kijk je naar het managementniveau daarboven, dan hebben we het over vestigingsmanagers en regiomanagers. Daar hebben we een 'K2 leiderschapsprogramma' voor in het leven geroepen anderhalf jaar geleden. Die trainen we vooral in leiderschap en hoe je binnen een managementteam met elkaar aan de slag gaat.

Dan hebben we nog een normaal opleidingsbeleid, bijv. een controller die register controller wil worden. Daar kunnen we dan in investeren. Wat we in mei ook begonnen zijn, dat is een 'young executive program'. Dat is een trainee programma voor mensen met al een aantal jaar werkervaring. Dat is voor het eerst dat we dat doen en dat is ons uithangbord op het gebied van talent management. Dat doen we overigens binnen de groep, de ADG dienstengroep. Dit bedrijf heeft een paar zusterbedrijven en met die bedrijven doen we dat 'young executive program'. Dus op die manier halen we executives binnen.

Waar we voor de rest mee bezig zijn : kijken of we op scholen echte vakopleidingen kunnen verzorgen, want die is er op het gebied van schoonmaken eigenlijk niet. We zijn druk bezig met het ROC van Amsterdam om zo'n opleiding te ontwikkelen samen met een aantal collega bedrijven. Dus we zijn wel op heel veel vlakken bezig om dat talent, of vakmanschap, te stimuleren.

#### **Op welke manier voelen jullie een bepaalde competitie voor het aantrekken van talenten?**

Wij voelen geen competitie op de arbeidsmarkt. Er zijn twee dingen die mij te binnen schieten. Wij zijn een van de vijf grote schoonmaakbedrijven die in Nederland de markt in handen hebben. Daar is natuurlijk veel concurrentie onderling, maar ik heb nog niet echt ervaren dat dat concurrentie voor talent is.

Wat je wel ziet, is met het 'young executive program' bijvoorbeeld, is dat wij alleen echte toppertjes binnen ons bedrijf willen. Dat is natuurlijk lastig, de Unilevers, de Shells van deze wereld zijn natuurlijk ook allemaal op zoek naar de toppertjes. Dus we hebben wel het gevoel dat we daarin nog niet met de absolute top mee kunnen spelen. Daar merk je wel een bepaalde vorm van concurrentie.

Verder, op de lokale arbeidsmarkt, om meer even een voorbeeld te noemen : twee jaar geleden hadden we een enorm probleem op het gebied van ICT, maar de laatste tijd gaat dat gewoon heel erg goed. Dat had toen met de manier van werven te maken, de aantrekkingskracht, het aanbod op de markt, manier van zoeken. Je kunt op heel veel manier zoeken naar talen tegenwoordig. Wat het grote verschil met nu en twee jaar geleden, is dat wij met als bedrijf veel meer naar buiten treden. Wij zijn wel een bekende naam in Nederland, maar dit bedrijf stond niet bekend als een aantrekkelijk bedrijf. Nou zijn we de laatste tijd bezig om duidelijk te maken dat het gewoon leuk is om hier te werken. Dat we er niet zijn voor winstmaximalisatie, maar voor continuïteit. Maar vooral ook voor het realiseren van een maatschappelijke impact. Dat spreekt heel veel mensen wel aan en daardoor wordt de aantrekkelijkheid van dit bedrijf ook groter.

#### **Welke invloed zal de gestegen werknemersmobiliteit hebben op deze competitie de komende vijf jaar?**

Ik denk dat het wel groter gaat worden. Maar weet je, het voordeel is, wij zitten hier in het oosten. Het hoofdkantoor dan, waar de meeste mensen zitten. Dus als je naar dat 'young executive program' kijkt, dan hebben we een paar hele goede mensen hier uit het oosten gehaald. Jongens en meisjes uit Twente, willen het liefste hier in Twente blijven, zo zitten de mensen hier in elkaar. Voor de rest van Nederland ligt dat toch wat anders.

Wat wij veel meer als een bedreiging zien voor de langere termijn is de beschikbaarheid van uitvoerend personeel. Dat management komen we wel aan, maar dat uitvoerend personeel wordt lastig op de langere termijn, omdat de arbeidsmarkt zodanig gaat worden dat er een krimp is in het aanbod van mensen. Wij doen heel veel ongeschoold



werk, dan zou je dus denken dat er aanbod genoeg is. Wij leiden mensen steeds meer en beter op, dus we maken ons zorgen hoe we op de langere termijn uitvoerend personeel binnen kunnen halen. Dus ons probleem zit hem niet zozeer in het talent verhaal, maar meer in het aanbod van uitvoerend personeel.

### *High Performance Work Systems*

#### **Dan gaan we het nu hebben over het HR beleid van jullie en hoe jullie dit in de toekomst willen doen.**

Dat komt aardig uit, want we hebben een aantal weken geleden met de regiodirecteuren en de directie samen gezeten voor een aantal HR thema's. Talent management is een van die thema's. Wat we nu ook hebben, is dat we als directie al aardig in de gaten hebben wie goed is, wie de talenten zijn binnen onze organisatie. Dat is wel prettig. Maar als je nu kijkt wat we er direct mee doen, daar zijn we nog niet zo actief mee op dat gebied. Dat is wel echt wat we willen veranderen. Waar we naar toe willen is een stukje poolvorming is dat je een pool van mensen hebt bijv. voor een vacature van vestigingsmanager. Dan is het handig als je al 4 of 5 mensen klaar hebt staan die die vacature kunnen opvullen, dat zijn dan mensen binnen het bedrijf. Dat moet ook een stimulerende werking hebben. Daar ligt ook een klein beetje de angst van : 'ja we hebben tegen jou gezegd dat je tot dat groepje van 5 behoort en wat ons betreft ben jij een potentieel vestigingsmanager maar er komt de eerste twee jaar geen vacature'. Dat moet je managen, linksom of rechtsom. Maar daar is heel veel behoefte aan, ook het faciliteren van zo'n poule. Het zou logisch zijn als je uit de groep objectleiders een aantal gaat klaar stomen voor de vestigingsmanager functie. Dan moet je ze eerst identificeren, dus wat zijn onze gouden mensen, dan moeten ze getest worden en dan moeten we ze op een niveau brengen dat ze vestigingsmanager kunnen worden. Dat hele proces moet je kunnen faciliteren en dat moet nu nog ingevuld worden. Dan heb je het over het niveau objectleider-vestigingsmanager-regiomanager. Die sturen de operatie aan en voor al die drie niveaus moet je eigenlijk een pooltje hebben. Daar willen we ons de komende jaar op gaan richten.

#### **Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten aan te trekken? Zal dit de komende vijf jaar moeten veranderen gezien de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent?**

We hebben dus het 'young executive program(YEP)' en voor de rest is het gewoon traditioneel werving en selectie. We willen een aantrekkelijk bedrijf zijn en een goede werkgever zijn. Naast dat YEP hebben we daar geen specifieke instrumenten voor.

Ik denk dat dat over vijf jaar vergelijkbaar is met nu, maar we moeten veel meer focus gaan leggen op de mensen die we binnen hebben. In de directie komt het steeds vaker voor dat je echt pareltjes in je bedrijf hebt. En dan moeten we denken : wat gaan we nu met die pareltjes doen? Nu hebben we een goede objectleider en zij is op een een of andere manier niet geschikt voor vestigingsmanager. Dan moeten we denken : ja, wat doen we er dan mee? En wij gaan geen functie creëren omdat het leuk voor die mevrouw is, dus dat is best wel passen en meten. En misschien moet je wel tot de conclusie komen dat ze buiten het bedrijf haar heil moet gaan zoeken. Dat kan natuurlijk ook prima talent management zijn, want het is veel belangrijker dat deze mevrouw zich verder kan ontwikkelen en dingen gaat doen die ze leuk vindt dan dat ik haar op een of andere manier op die functie houd. Dat zou niet goed zijn. Dus met andere woorden : we gaan ons echt concentreren op de mensen die we binnen hebben of binnen krijgen.

#### **Hoe promoot het bedrijf zichzelf om talenten aan te trekken? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar gezien de gestegen mobiliteit van werknemers en de toegenomen competitie om hen aan te trekken?**

Dit zal moeten veranderen, we moeten iets meer vertellen wat we doen. Dit is een schoonmaakbedrijf die in de schoonmaakbranche bekend staat als iemand met een goede reputatie. Wij worden al 8 jaar achter elkaar door een onderzoeksbureau gezien als het beste schoonmaakbedrijf van Nederland. Dus als het gaat om vakmanschap, die kwaliteiten zijn wel duidelijk.

Naast het feit dat we goed kunnen schoonmaken, vinden we een aantal andere dingen ook belangrijk : de maatschappelijke impact. Zo zijn we heel actief op het gebied van integratie, diversiteit. Wij zijn de 'founders' van het nationale integratiediner bijvoorbeeld. We hebben recent het nationaal integratiefonds opgericht, die wetenschappelijk onderzoek gaat doen naar diversiteit op de werkvloer. Wij willen echt een prominente rol gaan spelen op het gebied van inclusiviteit. Dat je echt een inclusief bedrijf kunt zijn en tegelijkertijd een prima resultaat kunt halen. Dus dat we meer dan een schoonmaakbedrijf zijn. We zijn een goed schoonmaakbedrijf, dat is al wel bekend, maar we zijn veel meer dan dat. Dat moet nog meer aan het licht gebracht worden.

Dat kan op allerlei mogelijke manieren. Onze missie is : 'Dit bedrijf verbindt', dat is niet 'Dit bedrijf maakt goed schoon'. Wij vinden verbinding maken belangrijk : verbinding met de klanten, medewerkers, maar ook met medewerkers van de toekomst. Als jij nog straks klaar bent met je studie dan moet je denken : 'goh, dat is wel een bedrijf waar ik graag zou willen werken'. Niet omdat je bij ons veel geld kunt verdienen, maar omdat je bij ons ook wat voor de samenleving kunt betekenen. Dat willen we graag uitstralen en dat doen we dan door het leggen van die verbinding met allerlei klanten, via platforms proberen we daar bekendheid aan te geven, via ons eigen

communicatienetwerk, we proberen in de pers te komen. Probleem is dat wij een Twents bedrijf zijn en Tukkers zijn nog redelijk bescheiden van aard en die vinden het allemaal heel normaal wat wij aan het doen zijn. Ik heb bijvoorbeeld vorige week vrijdag een sessie gehad over inclusiviteit met heel veel bedrijven uit Twente en heel veel vinden het onzin en het kost te veel geld etc. Er is zo enorm veel weerstand als het gaat om dat soort thema's, terwijl iedereen de overtuiging zou moeten hebben van: 'als we echt wat willen veranderen, dan moeten wij als bedrijven daar het voortouw in nemen'. Dat is een beetje wat we willen uitstralen, dat doen we nog te weinig. Daar wordt het voor klanten ook aantrekkelijk van, die denken dan: 'ik haal een goede schoonmaker binnen, maar ook een bedrijf dat verder kijkt dan zijn neus lang is en die goede dingen doet voor de maatschappij'. Dus het mes moet aan alle kanten gaan snijden.

We werken niet met hbo scholen samen, omdat we qua opleiding niet zoveel hbo'ers nodig hebben. Wel met het ROC Twente, mensen kunnen daar hun niveau 1 of 2 diploma halen. Mensen die nooit gedacht hadden een diploma te halen, die stimuleren wij dan om daar een diploma te gaan halen. We hebben wel goede relaties met UT bijvoorbeeld, maar dat is redelijk incidenteel.

**Wat is belangrijk om talenten te ontwikkelen de komende vijf met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Welke methodes zullen er worden gebruikt?**

In de kern zal dat hetzelfde blijven als wat we nu doen, ik denk alleen wat meer specifieke programma's voor de mensen in die pool. Ik denk dat het instrumentarium wel hetzelfde blijft, ja.

**Welke HR beleid gebruiken jullie om talenten te behouden? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar?**

Goed arbeidsvoorwaardenbeleid, een goede winstdelingsregeling, goede opleidingsmogelijkheden, goede HR cyclus (dus dat werknemers van hun leidinggevende te horen krijgen hoe ze het doen), goede begeleiding en coaching, doorgroeimogelijkheden en natuurlijk een hele aantrekkelijke werkomgeving.

Voor de komende vijf jaar mogen er wat meer doorstroommogelijkheden komen. Dat mag wel wat beter, maar daar heb je weer mobiliteit voor nodig en daar moeten dan weer mensen voor vertrekken. Dus het is een beetje dubbel allemaal.

**Op welke manier ondersteunt het HR beleid de strategie van het bedrijf?**

Op een hele belangrijke manier. Wij spreken contracten af met opdrachtgevers dat wij binnen zoveel tijd alles schoonmaken en het liefst nog sneller. Dat betekent dat je goede mensen nodig hebt die productief zijn, ook een beetje zakelijk zijn. Dat betekent dat je objectleiders nodig hebt die goed kunnen sturen, die enerzijds oog hebben voor kwaliteit en de relatie met de klant. Maar ook voor zaken als ziekteverzuim, want dat kost heel veel geld voor ons. Dat is een 'dissatisfier', het heeft een negatieve invloed op het resultaat. Het is enorm belangrijk dat je de objectleiders daarin goed opleidt. De vakantieperiode is voor ons soort bedrijven enorm belangrijk, omdat je dan de gelegenheid hebt om voor een korte periode goedkoop personeel in te zetten. Als jij iemand van 21 jaar aan het werk zet, die is 4 euro per uur duurder dan als je iemand van 17 jaar aan het werk zet. Dat is een enorm verschil, dus je moet als objectleider heel goed bij de pinken zijn om te realiseren dat die van 21 wel gewoon 4 euro duurder ook al werkt hij/zij er al 3 jaar. Kortom, daar moet je die mensen op ontwikkelen. Als ze dat allemaal goed in het 'snotje' hebben, daar heb je ook personeelsmanagers bij die hen daarbij ondersteunen, dan is het goed. Dus HR bepaalt, voor een heel belangrijk deel, het resultaat van deze club. Onze zorg is dus, dat de mensen in de lijn dat goed in de gaten hebben en daar goed mee kunnen spelen.

**Dus kort samengevat, jullie willen grotendeels op dezelfde weg doorgaan met een paar kleine aanpassingen.**

Wel intensiveren op talent ontwikkeling, dat is wat we willen. Dus die poolvorming, faciliteren op die poolvorming, doorstroom daardoor bewerkstelligen. Dat is wat we extra willen doen, onze focus ligt daarbij wel veel meer op intern dan op extern.

**Interview HR manager 3**

*Introductie*

**Wat is uw functie binnen dit bedrijf?**

Ik ben verantwoordelijk voor human resources binnen een van onze twee business units, dat is een wereldwijde verantwoordelijkheid.

*Werknemersmobiliteit*

**Hoe heeft de gestegen mobiliteit van werknemers uw bedrijf beïnvloed?**

Ik denk niet dat werknemers eerder weg gaan. Ik denk dat wij goed voor onze werknemers zorgen, om dat woord

maar even te gebruiken. Wij zitten goed gevestigd in onze regio en als je onze medewerkertsevredunderzoeken bekijkt van de afgelopen jaren dan scoren we echt uitstekend goed. Wij zijn zeven jaar op rij werkgever van het jaar geweest. Dus in dat opzicht doen wij het gewoon heel goed. Wij zijn in staat om op salarisniveau, bijvoorbeeld de starters, met een lager startsalaris weg te komen dan bijvoorbeeld ASML of Philips. Dit zijn op de arbeidsmarkt wel concurrenten van ons. Bij ons verdien je echt significant minder. Het is nog steeds een fair startsalaris, maar bij een bedrijf als ASML verdien je echt significant meer als starter. Dus ik denk dat we het goed doen. We houden onze mensen betrokken, we houden het spannend voor ze, we hebben gewoon heel leuk werk voor technenuten.

Dat is anders in andere delen van de wereld. In een land als Amerika of China, stappen ze echt voor 100 dollar of euro over naar een ander bedrijf. Ons bedrijf heeft daar veel minder naam dan hier in de regio. Dat kun je eigenlijk niet met elkaar vergelijken, de arbeidsmarkt daar is heel anders dan hier in Nederland.

Heel af en toe wordt er bij ons iemand weggekocht. En met weggekocht bedoel ik echt weggekocht worden, dus significante salarisstappen : 40 tot 50 procent meer verdienen bij een ander bedrijf. Maar we hebben een ontzettend laag verloop, soms denk ik : 'dat mag wel iets meer zijn'. Ik troost me met de gedachte dat het moeilijker is om engineers binnen te krijgen dan dat ik ze kwijt raak. Dus ik vind het wel prima zo.

### ***Talent management***

#### **Besteed uw bedrijf aandacht aan het managen van talent? Op welke manieren?**

Wij doen dat op verschillende manieren. We hebben een aantal programma's. Een tweetal leiderschapsprogramma's, en daar gaan wij een derde aan toevoegen. Een programma is bedoeld voor jonge, startende leidinggevendenden. Het tweede programma is voor mensen die al langer in een leidinggevende positie zitten, maar die ook in een staffunctie kunnen zitten en ook in een wat hoger salaris zitten. Die proberen we op een andere manier wat leiderschapsreflectie bij te brengen. Dat gaat niet zozeer om de skills om bijvoorbeeld een beoordelingsgesprek of een slecht nieuwsgesprek te voeren, maar het gaat meer over 'wie ben je nou eigenlijk?' en 'waar sta je nu eigenlijk?' en 'hoe positioneer je je?'. Het derde leiderschapsprogramma dat er aankomt is echt voor het senior top management. Daarnaast plasticeren wij onze mensen ieder jaar op basis van toptalent en talenten. Dat doen we wereldwijd van onder tot boven. Op basis van die plasticatie formeren wij een toptalent programma. Dat is een internationaal programma, wij zijn een wereldwijd bedrijf. Uit dat programma formeren wij talenten uit ons bedrijf, wereldwijd.

Het is niet dat wij ons daarmee op de borst slaan, we zijn een heel nuchter en normaal Brabants bedrijf met standvastige, goede roots. Het is wel iets dat er toe bijdraagt dat mensen langer blijven en het zijn leuke dingen om te ondernemen. Internationaal werken is sowieso heel erg leuk en spannend : andere culturen ontdekken en ontmoeten, andere talen spreken. Ja, dat is allemaal heel spannend en wij merken dat mensen dat heel leuk vinden. Zeker voor engineers, wij werken met heel veel technenuten van de verschillende universiteiten in Nederland. Ook mbo en hbo geschoold trouwens. Nationaal of internationaal maakt dan niet zoveel uit : het is de taal van de engineering die dan spreekt. Ons speelveld is gewoon heel groot en dat maakt het wat makkelijker.

Daarnaast hebben wij een beoordelingscyclus. Wij stellen hele gerichte vragen aan onze medewerkers : waar ze staan, wat ze willen ontdekken. Dat zijn hele specifieke, toegespitste vragen op persoonlijk vlak.

#### **Op welke manier voelen jullie een bepaalde competitie voor het aantrekken van talenten?**

Die voelen wij, in die zin dat alle technologische bedrijven in Nederland die strijd voeren. Ze willen allemaal de beste man of vrouw op de posities hebben. Maar goed, wij zijn in aard en cultuur toch wel weer anders dan een bedrijf als ASML. Dat merk je wel, wij zijn een projectenbedrijf. Bij ons lig je er niet zo weer uit, dat brengt ook een ander type medewerker met zich mee. We voelen competitie, maar dat gaat niet op het scherpst van de sneden of dat je zegt van dat we echt iemand af moeten troeven.

Het lukt niet op alle posities hoor, dat aantrekken van talent. Wij hebben bijvoorbeeld onze eigen software ontwikkeld en we hebben een software house in Nederland, Duitsland en India. Dat moet bestuurd worden door engineers die die software kunnen besturen. Voor die posities is Nederland eigenlijk al te klein voor, dus die mensen halen wij met toenemende mate uit het buitenland. Dat is Europa, maar ook buiten Europa. Dus voor bepaalde functies is het gewoon moeilijk om geschikte mensen aan te trekken.

#### **Welke invloed zal de gestegen werknemersmobiliteit hebben op deze competitie de komende vijf jaar?**

Dat wordt alleen maar meer/erger. Ik denk dat het op hoofdlijnen alleen maar meer wordt. Wij ontwikkelen ons door als bedrijf en dat doen de concurrenten ook, de technologische bedrijven. En die willen allemaal de beste mensen hebben, dus die concurrentie blijft groot en die wordt alleen maar groter. Dat verwacht ik wel.

## *High Performance Work Systems*

### **Hoe promoot het bedrijf zichzelf om talenten aan te trekken? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar gezien de gestegen mobiliteit van werknemers en de toegenomen competitie om hen aan te trekken?**

Wij zijn op heel veel plekken aanwezig in het land, maar dat kan misschien nog wel op nog meer plekken. In de regio Brabant zijn we gewoon heel sterk aanwezig maar ik zou ook wel wat meer positie willen vergaren in het westen of andere plekken in Nederland.

Los daarvan, denk ik ook dat wij in het buitenland onze positie kunnen verbeteren. Bijvoorbeeld in Duitsland, dus de voor ons omringende landen. Zuid-Europa ook, waar de werkloosheid heel hoog is maar de mensen ons gewoon niet kennen.

Vormen van promotie die wij nu doen zijn universiteiten bezoeken, stages : wij hebben tientallen stagiaires per jaar en daar blijven er heel wat van hangen. Die mensen kunnen bij ons ervaring opdoen. Bedrijvendagen van de universiteiten. Kijk, de meeste technici die kennen ons denk ik wel en als ze het eenmaal gezien hebben wat wij doen dan vinden ze het zo mooi. Logistics vinden ze gewoon allemaal leuk, het is heel concreet.

### **Wat is belangrijk om talenten aan te trekken de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Welke methodes zullen er veranderd moeten worden?**

Ik denk dat we op sommige plekken meer aanwezig moeten zijn : meer landen, meer universiteiten. Onze arbeidsmarktcommunicatie mag beter. Dat zijn een paar dingen die we al in gang hebben gezet en dat blijven we ook doen

### **Wat is belangrijk om talenten te ontwikkelen de komende vijf met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Welke methodes zullen er veranderd moeten worden?**

Dat zijn dus de programma's die wij draaien voor onze mensen. Wij hebben recent de generatie Y en 'Jong Naam van het bedrijf' opgericht. De generatie Y zijn we mee in gesprek. Onze talent manager probeert met deze generatie wat hen nou bezig houdt en met welke thema's wij hen kunnen helpen of tegemoet kunnen komen. Dus je ziet dat we meer met een doelgroep gaan bezig houden. Ik ben niet zo van de stigmatiseringen, maar ik zie wel verschillen tussen iemand die nu 20 is en mijzelf. Maar links of rechtsom denk ik dat mensen uiteindelijk gewoon leuk en plezierig werk willen hebben

Onze arbeidsmarkt gaat zich ook verder verplaatsen, dus niet alleen in de regio maar ook in heel Nederland en buiten Nederland.

## **Interview HR manager 4**

### *Introductie*

#### **Wat is uw functie binnen dit bedrijf?**

HR directeur Northern-Europe, zo heet het officieel. Ik ben eindverantwoordelijke voor een zevental landen : Nederland, België, Luxemburg, Noorwegen, Zweden, Denemarken en Finland.

#### **Wat zijn uw dagelijkse activiteiten?**

Dat varieert, dat is ook het mooie van deze baan. Enerzijds heel strategisch, kijken naar de toekomst en daar actieplannen op bepalen en vertalen. Anderzijds houd ik me bijvoorbeeld ook operationeel bezig met de dingen die belangrijk zijn. Dus het is een mooie mengelmooie van operationeel en met de business bezig zijn. Daar tussenin heb je HR aspecten als people review, cao-onderhandelingen, pensioenonderhandelingen, ontslagzaken, talenten aannemen en mee overweg gaan.

Een voorbeeld is ook dat de productie hier is afgenomen en dat we geforceerd afscheid moeten nemen van mensen, maar wel dat we meer mensen proberen elders tot hun geluk te dwingen zodat je wat meer ruimte kunt vrijmaken voor kwalitatief goede medewerkers. Dat is iets wat we zelf hebben opgezet en dat is verder kijken dan je neus lang is.

Twee jaar geleden hebben we een 5-ploegendienst opgezet. En nu, als het volume wat reduceert dan zijn we bezig met smart scheduling te onderzoeken en te implementeren waarbij mensen op de vloer ook bezig zijn met hoe je beter met de uren kunt spelen.

Voor de rest ga ik alle landen af en kijk hoe het daar gaat en corrigeer ze waar mogelijk.

### *Werknemersmobiliteit*

#### **Hoe heeft de gestegen mobiliteit van werknemers uw bedrijf beïnvloed?**

Dit bedrijf is een grote jongen, 190.000 medewerkers in 65 landen. Het oude Flexovit (daarna overgenomen door

dit bedrijf) heeft zich wel moeten voegen naar de oude moedermaatschappij en die had wel een hoge mobiliteit. Ik merk wel dat de mobiliteit toeneemt, kijk life-time employment is er niet meer. Jouw grootvader en mijn vader hadden dat wel. Mensen willen zelf vooruit, zijn wat zelfbewuster geworden en de economie is zo veranderd dat afhankelijkheden anders zijn en dat mensen meer om zich heen kijken, ook in slechte tijden. In goede tijden, kiezen ze wel voor zichzelf.

Anderszins, de dynamiek van een bedrijf of het wel of niet goed gaat zijn ook beter te waarnemen dan zoveel jaar geleden. Dus je bent je baan ook niet zeker, ik denk dat de meeste mensen zich wel bewust zijn van dit feit.

Mensen zijn steeds meer aan het werken voor hun carrière en niet meer zoals opa en oma een baan op het kantoor met veel geld. Het is meer : 'wat ga ik halen in termen van wat ga ik ontwikkelen, wat ga ik leren?'. Dat willen ze wel, dat geldt ook niet voor iedereen hoor, maar ik merk dat wel bij nieuwe mensen die ik aanneem. Wel afhankelijk van de positie

### **Hoe gaan jullie om met deze ontwikkeling? (voorbeelden?)**

Ik vind dat wij in een hele vreemde spagaat zitten. De cao's staan nog vol met vangnetconstructies om alles maar bij het oude te laten, dus vernieuwing daarin is lastig terwijl dat wel zou moeten. Ik zeg niet dat we mensen geld moeten afhaken, maar we moeten de pot anders verdelen. En dat houdt in dat je als werkgever aantrekkelijk moet zijn, niet alleen voor ouderen maar ook voor de jeugd. Daar hebben wij gedachten over, daar spreken we over en dat voeren we langzamerhand ook wel in. Ik ben daar nog eens extra in gevoed afgelopen jaar, door een collega student van jou. Die heeft een masteropdracht gedaan over aantrekkelijk werkgeverschap en dat afgezet tegenover het bedrijf : waar staan we? Wat doen we goed en niet goed? Maar ook op grond van verschillende generaties kun je zeggen wat we goed en niet goed doen. Ook wat die verschillende generaties willen en of we daar op de juiste weg mee zijn.

Dus het zijn eigenlijk een paar dingen : aantrekkelijk werkgeverschap, de doelgroep (generaties) en de hr instrumenten daar in. Wat is 'fit for you' en wat niet.

Daarnaast doen we medewerker tevredenheidonderzoek voor alle landen in Europa en dan krijg je natuurlijk ook veel informatie wat mensen precies bezig houdt. Een van de sterke punten van hr is dat als er iets is, dan moet je dat ook met het hoger management bespreken en vervolgens consensus daarover bereiken

### ***Talent management***

#### **Besteed uw bedrijf aandacht aan het managen van talent? Op welke manieren?**

Een aantal voorbeelden. Wij willen per jaar minimaal 2 of 3 talenten aannemen, dat zijn toekomstige medewerkers die key functies gaan vervullen.

Een tweede is : binnen heel Europa hebben we een initiatief, een seminar voor jonge honden genaamd 'Abra Plus'. Dat is voor mensen die hier net een jaar of twee of drie in dienst zijn en die willen we extra motiveren door een keer in het jaar naar Le Touquet te gaan. Dat duurt drie dagen en dan komt het Europese management daar bij elkaar en die gaan daar hun verhaal vertellen. Mensen mogen daar ook in workshops bezig om te stoeien met de strategie van het bedrijf. Dat is wederkerig, medewerkers denken over de strategie na en het management ontvangt zo nieuwe ideeën.

Meer structureel in ons hr policy is het hele people review gebeuren. Dat doen we meerdere keren per jaar. Een keer officieel met de allerhoogste heren erbij en dan gaan we per medewerker bepalen wat het potentieel is, wat er ontwikkelt kan worden en wat de volgende functie is. Twee keer per jaar doen we daarnaast met de business zelf. Dan heb ik het met het business management over : he, wat is de volgende stap voor die persoon? En als hij/zij weg is, wie zou zijn opvolger kunnen zijn? Wij hebben de nine-box-matrix waar we talenten kunnen indelen. Daar categoriseren wij mensen op in en kijken wat hun potentieel is.

En last but not least, ik heb wel eens bij de UT een gastcollege gegeven, en dan ben ik er wel trots op om te vertellen dat we op het gebied van opleiden heel veel investeren en mooie opleidingsprogramma's hebben voor nieuwe talenten en bestaande medewerkers.

#### **Op welke manier voelen jullie een bepaalde competitie voor het aantrekken van talenten?**

Wij zijn vaak bij banenbeurzen geweest, de laatste 2/3 jaar niet meer. Facebook, LinkedIn, op social media hebben we een nieuw project opgezet 'digital strategy' om dat nog wat verder uit te nutten. Ook ons gesprek is er een voorbeeld van, want jij kunt straks weglopen en zeggen van : 'goh ik heb best een interessant gesprek gehad' en dat vertel je dan weer verder. Net zoals ik gastcolleges geef, ik vind het leuk maar het moet natuurlijk ook wat opleveren. De naam van de werkgever is heel belangrijk daarin, hoe aantrekkelijk zijn wij al werkgever. En dat moet ook, want dit bedrijf is eigenlijk helemaal niet zo bekend.

Ik denk dat 'strijden voor talenten' wel het goede woord is, want talent die kiest en die zijn zeker zelfbewust over waar die gaat werken. En ja, ik probeer de naam van dit bedrijf zo goed mogelijk neer te zetten zijnde als een

geweldige ontwikkelings- en opleidingsplek met alle kansen van dien. En in die zin wil ik het wel winnen van de sigarenboer op de hoek. Dat ik het soms afleg tegen Unilever of Shell of ING, dat is dan maar zo. Dan moet je je ook afvragen of iemand die bij ING werkt hier wel past. Ook de locatie, Eibergen, is niet voor iedere Amsterdamer 'the place to be'. In een land als België, daar zitten we in Brussel, daar is het geen issue. Maar concurrentie ligt wel op de loer. Wij presenteren ons als groot en aantrekkelijk bedrijf en dat doen we om de beste talenten uit de markt te halen en met minder nemen we ook geen genoegen. Elke vacature is een kans en een uitdaging op zich om beter mensen binnen te halen dan die er zaten of beter passend bij de organisatie op dat moment. Ik kijk ook vaak naar mensen en kijk dan of ze goed genoeg zijn qua achtergrond, competenties en kwaliteiten bij de fase waarin de organisatie zich bevindt. Dat is een interessante vraag. Wij nemen talenten ook wel aan op basis van ontwikkeling assesment, we gaan ze wel door de mangel halen. Ontwikkeling assesment biedt perspectief aan beide kanten. En last but not least, wij doen dit jaar ook mee aan de 'top employers', dat is zo'n label.

### **Welke invloed zal de gestegen werknemersmobiliteit hebben op deze competitie de komende vijf jaar?**

Allereerst denk ik dat de komende 5 a 7 jaren heel veel mensen met pensioen gaan, dat zijn de baby-boomers. Dat is een andersoortig mobiliteit, maar die gaan wel en dat genereert vervolgens wel weer de mogelijkheid om nieuwe mensen aan te nemen en ook de noodzaak om goede mensen aan te nemen.

Wij proberen mobiliteit te stimuleren daar waar mogelijk is, maar we proberen ook mensen vast te houden omdat ze een hoog niveau qua kennis hebben. Wij hebben zelfs wel eens mensen na hun pensioenleeftijd nog een klus laten doen.

Ja, en gestegen mobiliteit is een feit. Mensen zijn eerder in staat om te bewegen en gaan dat ook doen. Je kunt je er wel heel druk om maken, maar als je het als een wetmatigheid beschouwt dan sta je er veel relaxter in. Je moet voor jezelf een vorm van relaxtheid opbouwen zodat je kunt anticiperen op wetmatigheden, want anders is het reageren op dingen die op je af komen. Ik ben niet in staat om de grote trek van mensen in dit land of naar het buitenland om te buigen, ik verbeeld me niks. Dat betekent niet dat je niks hoeft te doen. Als je het als een wetmatigheid beschouwt, dan kun je daar op anticiperen, door bijv. aantrekkelijk werkgeverschap of door mensen te behouden. Of mobiliteit te bevorderen, bijvoorbeeld als iemand weg wil bij dit bedrijf dan kun je ze wel behouden voor dit bedrijf door ze elders in Europa een kans te bieden. Binnen de groep van het bedrijf proberen we dat zeker te doen. We hebben een aantal speerpunten in ons hr-beleid en daar staat zelfs 'mobility' in.

### ***High Performance Work Systems***

#### **Welke HR methodes gebruiken jullie om talenten aan te trekken?**

Wat we niet meer doen, is de personeelsadvertentie. Als ik echt talenten uit de markt wil, dan zet ik er een werving en selectiebureau op of een headhunter.

Als tweede, het netwerk van interne mensen die in hun netwerk professioneel en persoonlijk gewoon goede mensen kennen. In Scandinavië hebben heel veel vacatures kunnen opvullen door dat netwerk. Of het gelijk de goede is, is nog maar de vraag, maar je hebt in ieder geval kandidatuur en daar ga je dan het gesprek mee aan. Het persoonlijke netwerk van mijzelf is ook belangrijk.

Als een talent ergens anders uitgebloeid is en hij is toe aan een volgende stap, dan kan het ook zijn dat wij niet de leverende maar de ontvangende partij zijn.

Het hele social media gebeuren, qua werving, staat nog redelijk in de kinderschoenen. Elk bedrijf doet daar wat aan, wij ook, wij zijn prominent op Facebook en LinkedIn aanwezig. Dat doen we wel goed, maar het is geen doel op zich en het is zeker niet de enige methode die wij hanteren, het is meer een onderdeel van.

Wat je ziet in de werving en selectie de laatste 10-15 jaar is dat er een grote verschuiving plaats vindt in hoe je aan talentvolle medewerkers komt. Veel meer netwerk, veel minder aloude personeelsadvertenties. Wat ik vindt wat we niet goed doen is onze profilering op de opleidingsinstituten. Dat kan nog beter, daar zit natuurlijk heel veel talent. Hoe staan wij daar te boek? Opleidingsinstituten zijn wel een hele belangrijke wervingsbron voor de toekomst gezien de mobiliteit. Goede stagiaires en afgestudeerden die hier binnen komen blijven idealiter toch hangen. Dat is goed voor de kandidaat, maar ook voor de werkgever.

Op het gebied van HR hebben wij, ik, goede contacten met de UT. Maar op het gebied van technologie of werktuigbouw bijvoorbeeld, kun je daar wel vragen bij stellen. Dat is wel een verbeterpunt voor ons. Key managers moeten dat contact zelf onderhouden en ik denk dat wij als bedrijf daar ook wel wat prominenter aanwezig mogen zijn.

**Hoe promoot het bedrijf zichzelf om talenten aan te trekken? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar gezien de gestegen mobiliteit van werknemers en de toegenomen competitie om hen aan te trekken?**

Ik denk dat wij in de kinderschoenen staan betreft onze 'exposure' die wij wensen te hebben op de arbeidsmarkt. Wij doen mee aan 'top employer', dat is goed. Zoals Vredestein is afgelopen jaar 2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> geworden bij intermediair van het jaar. Ik denk dat wij die kant ook wel op moeten. Wij hebben zoveel meer te bieden dan dat de mensen weten, dat is gewoon jammer en dat zijn gemiste kansen.

Laatst hebben we ook wel allemaal 50-plussers uitgenodigd in samenwerking met de lokale overheid. Dan kom je ook op de radio en tv en dat is dus free publicity. Alles heeft ook te maken met hoeveel geld je er in wilt investeren. Als je bij een multinational werkt dan heb je wel meerder belangen te managen. Tegelijkertijd moet je ook een goed plan hebben om de goede mensen in de toekomst aan te kunnen trekken. We staan aan het begin denk ik.

Dit soort onderzoeken, contacten met de UT uitbouwen, 'top employer', vaker in het nieuws zijn dingen die beter moeten. En wat mensen vaak vergeten, elke sollicitant met een faire, transparante behandeling krijgen. Via e-mail gaat dit wel eens anders. Of je krijgt een vervelende reactie of je zit al 4 maanden te wachten op reactie. Ik heb een heel team in verschillende landen en ik heb een belangrijke stijlregel : elke sollicitant krijgt een snelle reactie met een dankjewel voor de getoonde interesse in de organisatie en een bevestiging of een afwijzing met goede redenen. Ik denk dat heel veel bedrijven dat onderschatten. Het blijft hard werken, elk contact met een sollicitant is er een en zo creëer je een goed beeld naar de buitenwereld toe. Negatieve reacties gaan 8 keer vaker de ronde dan positieve reacties. Dat zou ik jou ook mee willen geven : de kleine dingen, als je die elke dag goed doet, daar gaat het om. Als je het in de basis niet verzorgd hebt, heb je geen donder te vertellen.

**Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten te ontwikkelen?**

Opleiding, people review, kansen geven op interne mobiliteit en doorschuiven. We voegen ook projecten daar aan toe en mensen krijgen de kans om naar het buitenland te gaan binnen ons bedrijf. Ik had er vorig jaar een die naar Australië wilde, daar was een vacature voor General Manager en zodoende ging die daar naar toe.

We hebben ook een Central School for Management, dat zijn mooie trainingen, een drieluik voor talenten.

**Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten te behouden?**

'Abra Plus' is een voorbeeld om talenten te behouden. Mensen die net in dienst zijn kunnen daar met top management praten over strategie, ze krijgen dus de kans om hun mond open te doen. Het is een combinatie van mooi, gezellig, maar ook met inhoud zo'n uitstapje.

Waar ik niet zo trots op ben is de bureaucratie en de administratieve gelaagdheid in deze organisatie. Dat belemmert ondernemerschap en besluitvaardigheid in deze organisatie.

Waar ik wel trots op ben is ons opleidingsbeleid en uitvoering. We hebben wel echt een zeer 'sophisticated training and education policy'.

**Wat is belangrijk om talenten aan te trekken de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Ik denk persoonlijk dat social media meer invloed gaat krijgen. Met beter bedoel ik meer afgestemd op de doelgroep, anders dreigt het ten onder te gaan aan het eigen succes.

Het netwerk wordt steeds belangrijker en ik denk dat goede werving- en selectiebureaus en headhunters gouden tijden tegemoet kunnen zien de komende tijd. Of het weer tijd wordt voor de aloude banenbeurzen weet ik niet, dat zou kunnen. Het is wel een mooi podium om met elkaar in contact te kunnen komen.

Wij als bedrijf moeten vaker de buitenwereld op gaan zoeken. We moeten niet onderschatten dat we een kritische arbeidsmarkttekort gaan krijgen de komende jaren. Mensen gaan met pensioen, de grote generatie 'baby boomers' verdwijnen in een keer. Die laten een grote leegte achter die moet worden opgevuld, dus geografisch moet je veel doen. Numeriek heb je straks een arbeidsmarktpotentieel dat veel kleiner is dan nu in omvang. Zelfs in de crisis was het lastig om gespecialiseerde technuten te vinden op hbo niveau.

De laatste is, net zoals ik net zei, maar contacten met opleidingsinstituten. Eerder in de race aansluiting vinden bij de doelgroep studenten. Voor leiding en management is het ook belangrijk dat zij zich kunnen verplaatsen in die doelgroep. Er zijn veel leidinggevendenden die richting de jeugd graag in een ouder-kind relatie willen vervallen.

Maar het zijn natuurlijk gewoon collega's, professionals die samen een taak hebben : deze tent continuïteit bieden en resultaat halen. Heel veel ouderen zijn uitsluitend i.p.v. complementair richting de jeugd, dat vind ik zelf gruwelijk irritant. Er zijn veel leidinggevendenden die dat 'spel' niet snappen, dus dat je aanvullend bent aan elkaar en niet uitsluitend. Veel denken echt 'wat een snotneus', dat gaat helemaal nergens maar is helaas echt waar .

De allereerste vraag bij mijn sollicitatie bij een bedrijf, lang geleden, was : 'waar haal jij het lef vandaan om hier te solliciteren?' Geweldige vraag, maar het is wel gelijk een vraag die de verhoudingen gelijk duidelijk aangeeft. Wat hem er toe brengt om die vraag te stellen, daar kan die niks aan doen, maar hij is het product van een generatie waar die in is opgegroeid en dan zijn dat de taaleigenschappen die erbij horen. Ik daag elke generatie uit om te

spiegelen : ik daag de jeugd uit om te spiegelen naar de ouderen, maar dat geldt ook voor die ouderen, die moeten ook durven te spiegelen.

Artikel 1 zegt ook : werken in ruil voor loon. We moeten niet vergeten waar we het allemaal voor doen, heel simpel gezegd. Dat zeg ik tegen jong, maar ook tegen oud

**Wat is belangrijk om talenten te ontwikkelen de komende vijf met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Verder investeren in leiderschap. Ik vind ook dat je talenten moet helpen om een eigen referentiekader te vormen. Je moet ze helpen om een normaal mensbeeld met elkaar te creëren, dus dat ze niet gelijk zwichten voor het grote geld en een grote auto. Je hebt een vak geleerd en dat moet je gewoon uitvoeren. Jouw vragen zijn heel interessant, maar het gaat vaak over wat de werkgever allemaal moet doen. Ik vind wederkerigheid ook heel belangrijk, dus ik zeg vaak tegen talenten van : ‘wat ga jij doen dat je de komende vijf jaar iets bereikt hebt en dat je het nog steeds naar je zin hebt?’ dus wat ga je doen en hoe kan ik jou daar bij helpen? Ik vind ontwikkeling op de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de mensen zelf.

Een voorspelling van vijf jaar vind ik ook al wel een lange tijd. Maar ik zie voor volgend jaar nog niet hele grote veranderingen. Ik zie wel veranderingen, bijvoorbeeld 3D-printers. Misschien komt er wel een dag dat slijpschijven geproduceerd kunnen worden door een 3D-printer. Het business model wordt ook anders door digital strategy en digital marketing. Dus ik zie wel veel veranderingen maar als het gaat om hoe ga je om met talenten, hoe inspireer je ze, hoe houd je ze betrokken dan denk ik dat we daar al wel heel veel in de basis goede dingen neer hebben gezet. Dat dat nog veel heftiger, gepassioneerd moet in de uitvoering door iedereen dat is wel duidelijk, maar de basis is wel gelegd.

**Wat is belangrijk om talenten te behouden de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Ik zal daar eens een prikkelend laatste antwoord op geven : het behouden van talenten is geen doel. Althans, ik vind het geen realistisch doel en daarom ook geen doel. Tijd van slavernij is voorbij, mensen tegen hun zin behouden gaat stinken en dat is niet goed. Echte talenten die laten zich echt niet vangen door te blijven, die gaan wel als ze willen.

En bijvoorbeeld performance related pay, dat hebben ze bij andere bedrijven ook wel. Dat zal nooit de trigger zijn om te blijven. Natuurlijk kun je de levensduur van hun verblijf beïnvloeden door ze tijdig nieuwe, grote projecten aan te bieden. Dat is wat wij doen richting talenten, we stretchen ze tot het uiterste. Maar mijn doel is niet om ze te behouden, wel om de levensduur hier te verlengen maar behouden klinkt zo van : ‘goh de wereld gaat hier kapot als die talenten vertrekken’.

Maar we moeten er wel kritisch naar blijven kijken en het zijn terechte vragen die je stelt en daar moeten we wel relevante actie voor ondernemen of ingrijpen als je iets ziet gebeuren wat niet handig is. De ‘ouder-kind relatie manager’ bijvoorbeeld, die moet je gelijk een figuurlijke tik om z’n oren geven. Maar natuurlijk wel met perspectief dat hij er van leert.

**Interview HR manager 5**

*Introductie*

**Wat is uw functie binnen dit bedrijf?**

Ik ben hoofd P&O, of hoofdmanager HRM, voor de hele groep van dit bedrijf. Dus dat betekent dat ik een totaal overzicht heb van alle tot dit bedrijf behorende bedrijven op HR gebied. Zowel hier in Nederland als in het buitenland. Dus dat is ook Polen, Slowakije, Letland, Duitsland, België en Roemenie.

**Wat zijn uw dagelijkse activiteiten?**

Als je kijkt naar mijn functie : we hebben ons bedrijf opgedeeld onder twee P&O mensen. Ik ben manager P&O voor het niet-rijdend personeel en we hebben een manager P&O voor het rijdend personeel. Het rijdend personeel betreft maar een doelgroep : dat zijn de chauffeurs. Deze zijn verspreid over de zojuist genoemde landen. Ik ben bezig met alles wat niet-rijdend is. Dat gaat van facturisten tot boekhouding, tot financiële administratie, ICT’ers en planners. Een breed scala over alle landen heen. De werkzaamheden waar ik mee bezig ben is alles op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van deze groep niet-rijdend personeel. Dat kan heel divers zijn : het gaat van werving en selectie t/m ontslagzaken, pensionering, arbeidsvoorwaarden en conflicten. Ook organisatieontwikkeling, het behoud en aantrekken van talent. Ook nadenken over het aantrekken van talent : waar is er schaarste en waar niet?



## *Werknemersmobiliteit*

### **Hoe heeft de gestegen mobiliteit van werknemers uw bedrijf beïnvloed?**

Wat wij hier merken, dat kan ook aan de sector liggen, is dat wij een hele honkvaste groep hebben. Nou praat ik even over het Nederlandse bedrijf : dit had op alle functies op kantoor ontzettend veel vaste medewerkers. Wij hebben de mensen zelf moeten bewegen om naar andere banen uit te zien, om ook eens buiten het bedrijf om te gaan. Wij roesten gewoon vast. Dit bedrijf is een familiebedrijf en het is dusdanig goed voor haar medewerkers dat deze medewerkers er nog nooit over nagedacht hebben over de arbeidsmarkt om dit bedrijf heen. Dus een aantal jaren geleden, toen het wat moeilijker werd, maakte niemand zich druk. Ze hadden allemaal zoiets van : 'ik werk bij dit bedrijf, ik zit hier wel goed'. Nu er weer wat betere tijden aankomen willen wij dat de mensen wat mobieler worden en hen bewegen om naar andere bedrijven te gaan om zelf een stuk vernieuwing te kunnen krijgen. Dat is misschien heel vreemd t.o.v. het onderzoek dat jij doet, maar wij hebben juist de mensen middels 'outplacement' bewogen om verder te kijken en we trekken jonge mensen aan. We hadden een vrij vaste groep medewerkers, dan bedoel ik hier de Oldenzaalse vestiging. Als ik kijk naar de vestigingen in de andere landen, dat zijn vestigingen die bestaan nog maar 9 jaar of korter. Dat betekent dat daar nog relatief weinig verloop is, dat begint nu te komen. Dus daar hebben wij de problemen op dit moment nog niet. Per land zijn de problemen ook anders. In Polen en Letland kunnen wij nog heel goed aan niet-rijdend personeel komen. Mensen willen daar ook graag bij dit bedrijf, een West-Europees bedrijf, komen werken. Maar hier hebben we de mensen echt moeten motiveren om te gaan. We hebben daarom ook mensen achter de hand om dat gat op te kunnen vullen. Tot voor een paar jaar geleden waren mensen met een logistieke opleiding niet schaars. Dus toen konden wij ook goed aan jong geschoolde hbo'ers komen op de diverse plekken binnen transport hier in Nederland. En dat heeft er ook wel voor gezorgd dat wij gezegd hebben : 'we laten een paar bestaande mensen gaan en nieuwe jongeren er bij in. Dus we hebben wat gewisseld omdat we vrij goed aan personeel konden komen. Maar nu zien wij langzaam maar zeker dat er in bepaalde sectoren schaarste komt. Commercieel : heel moeilijk, ICT gerelateerd personeel : heel moeilijk. Ik heb nu een paar vacatures voor ontwikkelaar/developer met PHP (de tool waarmee ze werken) : deze krijg ik niet ingevuld. Financieel gaat ook moeilijk, mensen met bedrijfseconomie of in die richting. Het is de omgekeerde weg dus een beetje. Nu willen we de mensen graag weer houden, maar we hebben dus eerst de mensen moeten motiveren om te gaan. Wat ik er mee zeggen wil is dat jij met jouw interviews allerlei verschillende antwoorden zult krijgen. Elk bedrijf heeft een uniek belevingswereldje. Wij willen natuurlijk niet dat iedereen weg gaat, maar we willen een stukje roulatie hebben van die vaste groep. Deze groep was zo homogeen en hondstrouw, wat heel goed is natuurlijk, maar er moest een keer vernieuwing in komen. Alles werd constant op dezelfde manier gedaan.

### **Hoe gaan jullie om met deze ontwikkeling? (voorbeelden?)**

We hebben dus de vaste groep gemotiveerd te gaan en nieuwe talenten aangetrokken. Wat we wel blijven doen is het familiebedrijf en de bezieling van 'Wij' blijven uit te stralen in deze vestiging in Oldenzaal maar ook in alle buitenkantoren. We halen de buitenkantoren ook om de maand/2 maand hier naar toe, tenminste de managers, om ook het 'wij-gevoel' uit te dragen. Dan praat ik dus met name over het niet-rijdend personeel. Want het rijdend personeel is een hele hechte groep Nederlanders, ongeveer 160 chauffeurs. Het buitenlandse rijdend personeel hebben minder hart voor de zaak, die gaan al voor een paar euro's naar een ander bedrijf toe. Dat is heel anders. Chauffeurs zijn lang niet zo trouw, tenminste in het buitenland, als de kantoormedewerkers. Daar wordt ook anders mee omgegaan, heel vervelend gezegd. Iets minder aandacht, stomweg omdat ze gewoon altijd op de weg zitten. Het is gewoon moeilijk om daar contact mee te hebben, die zijn constant aan het rijden. Dus zo gaan we er mee om, we proberen mensen te binden door onder andere: het 'wij-gevoel', goede arbeidsvoorwaarden. We proberen er voor te zorgen dat de functies die internationaal gelijk zijn, ook 'gelijk' gewaardeerd worden. Dat betekent dat wij een planner hier een x salaris geven, maar de planner in Polen krijgt ook dat x salaris en dan met een 'cost of living' factor erover heen. Dus dat betekent in feite dat hij voor hetzelfde werk naar rato hetzelfde betaald krijgt (en ook dezelfde boodschappen kan doen) als de Nederlandse planner. Dus de salarissen verschillen, maar een zit een bepaalde 'cost of living' factor over heen. Dan kunnen wij zeggen dat de planner in Polen evenveel kan kopen als de planner hier. Het arbeidsvoorwaardenpakket is dus heel belangrijk en dat proberen wij ook zodanig neer te zetten.

### **Zijn de eisen van de werknemers tegenover het bedrijf veranderd ten opzichte van 20 jaar geleden?**

Dan moet ik kijken naar het verleden waar ik niet bij ben geweest, ik zit hier nu 4,5 jaar. Wat ik wel bemerk is dat de medewerkers (in elke functie internationaal gezien) zich steeds verder willen ontwikkelen. Dus die willen gewoon extra cursussen en dat is wel heel mooi om te zien. Ook in de functioneringsgesprekken die wij jaarlijks houden, internationaal, zie je dat medewerkers vragen om cursussen. Wij bieden ook al standaard cursussen aan, dus dat is hartstikke mooi. Met name het doorontwikkelen van de mensen zie je echt gebeuren. We zien ook steeds vaker dat mensen wel in zijn voor andere banen binnen het bedrijf, horizontaal dan wel verticaal doorgroeien dus.

Dat is wel heel mooi.

### **Hoe zullen deze eisen zich ontwikkelen de komende vijf jaar? Zal dit sterker worden?**

Ja, de ontwikkeling gaat steeds verder door. De ontwikkeling gaat door in het opleiden, we zullen ook wegens in gaan slaan zoals 'e-learning'. Daar zijn we al mee bezig. Daarnaast zullen er ook ontwikkelingen zichtbaar zijn ten aanzien van flexibiliteit. Een afdeling die voorop loopt is bijvoorbeeld ICT. Er wordt veel op afstand gedaan, bijvoorbeeld het huis waar men woonachtig is. Ik zie daar een stukje flexibiliteit in komen. Dus ik denk dat flexibel werken zich gaat openbaren.

### ***Talent management***

#### **Besteed uw bedrijf aandacht aan het managen van talent? Op welke manieren?**

Doen wij bijna niks aan, nee. Wij hebben een aantal 'potentials' waar wij van zeggen: 'die moeten verder'. Dat zijn hele individuele trajecten die we met hen ingaan. Maar we hebben geen groot, georganiseerd talent management ontwikkeld. We hebben wel voor doelgroepen, zoals planners bijvoorbeeld, trainingen: producttrainingen, ICT trainingen etc. Dat ze toch op een bepaald niveau komen. We hebben voor een aantal individuele medewerkers individuele programma's om ze naar een bepaald niveau te brengen als directie of iets anders. Want we zien ook dat de huidige directie, bestaande uit 3 personen, binnen nu en 10 jaar zullen er daar 2 van vertrekken. Dat weten we gewoon. En daar moeten anderen voor klaargestoomd worden. Dat gaat wel gebeuren en daar zijn we langzaam maar zeker mee bezig. Dus talent management op individueel niveau met name.

#### **Op welke manier voelen jullie een bepaalde competitie voor het aantrekken van talenten?**

Ik voel de competitie nog niet binnen logistiek, wat onze core business is. Ik voel de competitie wel binnen commercie en ICT. Wij moeten echt moeite doen om deze mensen binnen te krijgen. Ook voor de chauffeurs moeten we moeite doen. Wij richten ons dan niet zozeer op de Nederlandse chauffeurs, maar de buitenlandse chauffeurs. Voor hen moeten we ook veel moeite doen om ze binnen te krijgen, want er zijn ook andere landen die op hun zitten te jagen. Want binnen nu en een paar jaar, en dat is nu al gaande, komt er een gigantisch tekort aan chauffeurs.

Wat we ook beginnen te merken is, dat als we kijken naar wat we eerst dachten dat onze concurrenten zouden zijn voor talent management, dan praat je over Europese bedrijven, er komen nu compleet andere bedrijven aan. Ik merk nu, en dat is heel gek, dat Canada er ook begint aan te komen. Het is heel aantrekkelijk voor een aantal mensen om naar Canada te gaan verhuizen vanwege betaling en leefomstandigheden. Canada is een voorbeeld, maar er zijn ook andere landen die zeer aantrekkelijk zijn.

#### **Welke invloed zal de gestegen werknemersmobiliteit hebben op deze competitie de komende vijf jaar?**

Ik denk, maar dat heb ik nog niet echt onderzocht.. Kijk, veel jongeren willen graag een keer Twente uit, bijvoorbeeld richting de Randstad. Wat je echter ook ziet is dat als ze 30 of 35 zijn, dan willen ze ook wel graag weer terug richting 'de oase van rust' hier. Daar moeten wij gebruik van gaan maken. Dus de afgestudeerden willen weg, dat is prima, maar juist voor de tweede stap in hun carrière (gezin) willen ze toch graag weer terug of wil men hier juist heen. Hier is nog ruimte, hier kun je relatief leuke dingen kopen met je verdiende geld. En daar zit ik mij met name op te richten, op die groep.

Ook op de schoolverlater, daarom hebben wij contacten met de scholen (UT, Saxion, etc.). Maar de lichte 30 jaar vind ik ook niet verkeerd. Die hebben ervaring en vaak is het goed dat ze die ervaring meenemen in dit familiebedrijf. Dan kijk je toch met andere ogen naar de wereld.

### ***High Performance Work Systems***

#### **Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten aan te trekken?**

De wervingsmethodes zijn heel divers. Het eigen netwerk maken we veel gebruik van. We gebruiken ook de geijkte methodes zoals: digitaal adverteren we veel voor personeelsadvertenties, scholen hebben we veel contacten mee. Eigenlijk allerlei soorten manieren.

#### **Wat doen jullie eraan om iemand van een ander bedrijf te overtuigen naar jullie bedrijf toe te komen?**

Heel concreet, we hebben nu een paar commerciële vacatures. We weten dat als we advertenties zetten we niet de mensen krijgen die we zoeken. Dus we moeten mensen actief gaan benaderen. Ik vind ze wel via LinkedIn of soortgelijke media en dan leggen we de contacten wel, in de avonduren. Dan haal je ze dus gewoon brutaal weg

**Hoe promoot het bedrijf zichzelf om aan te trekken? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar gezien de gestegen mobiliteit van werknemers en de toegenomen competitie om hen aan te trekken?**

Wij promoten ons nagenoeg niet als werkgever. We zijn nu wel begonnen de contacten met diverse scholen te intensiveren en geven ook gastcolleges en dat soort dingen. Wij promoten ons te weinig, we teren nog op onze goede naam. We zijn nu wel bezig met een vacature, en die wordt binnenkort ook opgevuld, voor een social media specialist zodat we ons via social media optimaal gaan verkopen naar een breder publiek. We proberen onze uitingen naar buiten toe beter gestroomlijnd te krijgen. Dat moet dus veranderen en dat onderkennen wij ook. Wij willen ons beeld naar buiten toe beter hebben. We hebben een tijd geleden bijvoorbeeld, en dat heeft onze reputatie niet goed gedaan, de vakbonden hier buiten gehad. Die hebben hier kort een stakingsactie gehouden en als je hier zo'n actie hebt dan sta je meteen slecht in het nieuws terwijl die vakbonden geen enkele reden hadden om hier te staan. Maar het is gebeurd en we hebben daar wel goed op geanticipeerd, maar daar hebben we het ook bij gelaten. We hadden er echter meer werk van moeten maken. Iedereen weet dat ze hier gestaan hebben, maar ze stonden hier onterecht. Daarom waren ze ook snel weer weg. Dat hebben wij niet goed 'verkocht', dus we moeten dingen beter gaan doen.

**Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten te ontwikkelen?**

We hebben hier functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen. We gaan naar competentie management toe, dat staat volgend jaar op de lijst. Dat resulteert allemaal in trainingen, zo moet je het met name zien. Individuele trajecten, individuele begeleiding.

**Geven jullie mensen ook andere functies om zich te ontwikkelen?**

Dat gebeurt, maar dat zou nog beter kunnen gebeuren. Dus een stukje roulatie, maar dat staat nog in de kinderschoenen. Dat kan dus verbeterd worden.

**Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten te behouden?**

Wat we met name doen voor goede mensen is door ontwikkelen, scholing dus. En voor mensen die we heel graag willen behouden hebben we een heel goed arbeidsvoorwaardenpakket samengesteld. Dat varieert van goed pensioen, goed salaris, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, goede bonusregeling/en of goede auto van de zaak. Wij geven wel veel aan mensen die we willen behouden in arbeidsvoorwaardelijke zin. Over een auto wordt hier bijvoorbeeld niet moeilijk gedaan. Daar zijn mensen hartstikke gek op, dus dat werkt heel goed. Een beetje de kanaaltjespolitiek, schiet maar een paar kanaaltjes weg en de mensen zijn heel tevreden. Dat werkt en daar behoudt je bepaalde mensen mee.

Wat we ook doen is mensen bij het collectief te houden, 'wij zijn een transportbedrijf'. Dat is heel belangrijk. En dat verschilt van een leuk personeelsfeest tot een trip naar het buitenland. We maken de functies heel aantrekkelijk voor de mensen.

**Op welke manier ondersteunen deze methodes de strategie van het bedrijf?**

Ons manco is dat we niet echt een duidelijke strategie hebben. Als je nu vraagt: wat is de strategie van dit bedrijf? Dan zal je vele antwoorden krijgen. De strategie van dit bedrijf is in feite de continuering van de groep en steeds breder worden, doorgroeien. Want hier is het ook: 'massa maakt kassa'. Wij zitten in transport en daar moet je veel massa maken om het transport te kunnen overleven.

Wij hebben ook handelsbedrijven, we kopen trailers etc. in. Dus wij ontwikkelen steeds meer commerciële activiteiten en dat is een beetje de filosofie van dit bedrijf.

**Wat is belangrijk om talenten aan te trekken de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Wat ik voorzie is dat we dezelfde tactieken zullen blijven behouden. Misschien wel in een vernieuwend jasje steken, maar het zal steeds via de geijkte methodes gaan. Ik voorzie daar nog geen schokkende wijzigingen in. We hebben nog niet echt een strategie bedacht als die mobiliteit en die competitie toenemen. Dus daar durf ik nog weinig over te zeggen.

Maar weet je wat het is, en dat kan ook aan mijn creativiteit liggen, die methodes kun je wel versterken of in een nieuw jasje gieten, maar ze blijven toch allemaal een beetje hetzelfde.

Wat we kunnen doen is dit bedrijf beter promoten. Transport, wat wij doen, heeft toch een beetje het imago van slecht betaald en low budget. Dat klopt ook allemaal wel, maar wij hebben ook veel mooie kanten. Het is een heel flexibel bedrijf, er zijn veel doorgroeimogelijkheden voor mensen.

**Wat is belangrijk om talenten te ontwikkelen de komende vijf met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

We zullen dezelfde manieren gebruiken als dat we nu doen, dus veel trainingen. Ik ben er wel van overtuigd dat

het competentie management dat we nu in gaan voeren, absoluut zal gaan werken voor de toekomst. Dat betekent dat we een competentie woordenboek maken voor het hele bedrijf. Die competenties gaan we omschrijven en daar hangen we een schaal aan van 1 tot 5. Die competenties gaan we vervolgens hangen aan de diverse functies die hier zijn en dan geven we gewoon aan per functie welke competentie je moet hebben en hoe 'zwaar' die competentie moet zijn. Dan heb je in feite een blauwdruk van jouw organisatie en daar gaan we de mensen weer aan koppelen. En dan krijg je uiteindelijk een heel gericht plan, internationaal gezien en uniform. Je hebt dan een gericht plan om mensen door te ontwikkelen. Dus competentie management wordt heel belangrijk bij ons.

**Wat is belangrijk om talenten te behouden de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Wat ik merk is dat mensen hier heel gevoelig zijn voor geld. Dus we zullen een marktconform beloningstelsel moeten hebben. Dus ook als mensen beter presteren dat ze dan meer verdienen. Voor de rest is het wel weer gelijk aan nu.

**En hoe zit het met de promoties binnen het bedrijf, hoe wordt dat geregeld?**

Op een moment dat er een vacature wordt er eerst intern gekeken naar de medewerkers en bepaalde mensen hebben een programma voor het doorgroeien. Dat is op individueel niveau.

Dus die doorgroei mogelijkheden zijn er wel, maar voor een aantal mensen ook niet. Daar zijn we ook heel eerlijk en transparant in.

**Hoe autonoom zijn hier de functies en is er sprake van een bepaalde hiërarchie binnen het bedrijf?**

We zijn een organisatie met een vorm van hiërarchie, meer de klassieke hiërarchische vorm : iedereen heeft wel een leidinggevende. We hebben geen zelfsturende teams of iets dergelijks, maar het wel zo dat we hier de verantwoordelijkheden heel laag in de organisatie hebben gelegd. Dat maakt dat geen enkele functie mooi 'met een schachtje geknipt is', je mag dus over 'de grenzen gaan'. Iedereen is hier dusdanig flexibel en de leiding geeft daar ook alle ruimte voor. Elke functie heeft een bepaalde vorm van autonomie. De autonomie is hier niet schriftelijk vastgelegd, het is meer op gevoel. Dat is ook de charme van dit bedrijf, vind ik. Als je het goed afstemt met je collega's, dan vind iedereen het prima. Het is een heel informeel bedrijf waar we veel van elkaar kunnen hebben.

**Interview HR manager 6**

*Introductie*

**Wat is uw functie binnen dit bedrijf?**

Ik ben officieel HR manager, samen met mijn collega, van Global Research & Development afdeling in Enschede. Ik werk hier sinds December, dus ik ga proberen jouw vragen zo goed mogelijk te beantwoorden. Mocht dit niet helemaal lukken, dan kan ik er altijd nog per mail op terugkomen. Wat ik hier doe is alles op het gebied van HR, over het hele spectrum zeg maar. De salarisadministratie en de ondersteunende administratieve afdeling zitten bij de fabriek, maar de rest, het contact met de medewerkers en de afdelingsmanagers doe ik. Een van mijn belangrijkste taken hier is dat ik de traineeships voor net afgestudeerden coördineer.

**Wat zijn uw dagelijkse activiteiten?**

Sollicitatiegesprekken voeren, vragen van werknemers beantwoorden over HR gerelateerde zaken. Mijn collega werkt hier vijf jaar en zit ook wat hoger in de functie, dus ik help hem heel veel bij zijn taken.

*Werknemersmobiliteit*

**Hoe heeft de gestegen mobiliteit van werknemers uw bedrijf beïnvloed?**

Ik denk dat het iets is, als je ook kijkt naar de fabriek van oorsprong, dat zijn mensen die al heel lang op dezelfde plek zitten. Het is echt een bedrijf hier uit de regio waar mensen trots op zijn en vooral die oudere generatie is die mobiliteit niet zo hoog. Het is echt iets wat je onder de jongere generatie ziet. Ik kan het moeilijk zeggen voor hier, omdat we hier nog maar twee jaar zitten. Je ziet hier juist bedrijven alleen maar groeien en er gaan niet veel mensen weg, helemaal niet uit zichzelf. Ik denk dat dit wel een bedrijf is waar mensen lang blijven werken, de mobiliteit heeft hier nog niet zo heel veel invloed op. Ik denk dat het nog wel mee valt.

**Hoe gaan jullie om met deze ontwikkeling? (voorbeelden?)**

Je probeert werknemers natuurlijk aan je te binden als het mensen zijn waar je op kunt bouwen en die hun waarde bewijzen, dan probeer je ze wel te behouden.

### **Zijn de eisen van de werknemers tegenover het bedrijf veranderd ten opzichte van 20 jaar geleden?**

Ik kan het vanuit mijn eigen ervaring natuurlijk niet zeggen, maar ik denk dat dat wel is veranderd. Vooral onder de jongere generatie, dat het niet meer alleen om zekerheid gaat om brood op de plank te krijgen, maar ook om je zelf te ontwikkelen en carrière te maken. Ik denk dat dat wel is veranderd, ja.

### **Hoe zullen deze eisen zich ontwikkelen de komende vijf jaar?**

Dat ligt er een beetje aan wat de economie doet. Als de economie weer aantrekt en er meer banen komen, dan denk ik dat de mensen daar wel hogere eisen aan gaan stellen. Maar goed, als er weinig banen beschikbaar zijn, dan moet je het daar maar mee doen en dan kan je die hoge eisen niet stellen. Ik denk, wat je nu ook ziet dat de economie weer oprabbelt, die eisen van zelfontplooiing en dergelijke wel weer sterker gaat worden.

### ***Talent management***

#### **Besteed uw bedrijf aandacht aan het managen van talent? Op welke manieren?**

Ja, daar besteden we wel aandacht aan. We proberen in kaart te brengen waar de talenten zitten. Stel dat mensen binnenkort met pensioen gaan, wie komen er dan in aanmerking om die mensen op te volgen. Wat we verder doen zijn jaarlijkse functioneringsgesprekken. Er wordt gekeken naar waar iemand nu staat, hoe scoort die op de verschillende competenties en welke doelen kunnen we stellen voor het volgende jaar. Kunnen we hem een opleiding bieden? Of meer interne begeleiding? Dat is een van de manieren waarop we dat doen. Opleiding zijn wel heel belangrijk hier, daar wordt wel veel waarde aan gehecht.

#### **Dus dat zijn extra opleidingen die jullie aanbieden?**

Ja, bijvoorbeeld voor een managementfunctie. Die mensen kunnen een extra opleiding volgen bij het Krauthammer instituut waar we veel mee samen werken. Hier kunnen ze een cursus of een langdurige training volgen waar ze meer leidinggevende competenties kunnen ontwikkelen. Dat soort opleidingen kun je aan denken. Maar ook meer werkinhoudelijke trainingen, bijvoorbeeld voor een rubberspecialist om nog wat extra cursussen te volgen. Dit is een voorbeeld.

#### **Op welke manier voelen jullie een bepaalde competitie voor het aantrekken van talenten?**

Dat voel ik nu wel sterk. Wij hebben natuurlijk die traineeships en daarvoor zoeken wij net afgestudeerden op technisch gebied. Je merkt dat zij een heel gewilde groep afgestudeerden zijn en ook hier in de regio. Er zijn nog best wel wat bedrijven die aantrekkelijk zijn voor die studenten en daar voel je wel de competitie in. Je merk in eerste instantie dat je veel moeite moet doen om ze naar jou toe te trekken. Misschien is dit niet het bekendste bedrijf waar je aan denkt als je net van de UT komt zoals Grolsch en Nedap. Dat zijn bedrijven die misschien wat meer spelen onder de jongeren. Dan merk je toch wel dat je wat extra moeite moet doen om onder de aandacht te komen om te laten zien dat dit ook een aantrekkelijke werkgever is.

#### **Welke invloed zal de gestegen werknemersmobiliteit hebben op deze competitie de komende vijf jaar?**

Als mensen uit zichzelf op zoek gaan naar iets anders, dan is het misschien juist wel makkelijker om mensen naar jouw bedrijf toe te trekken. Als mensen echt vast zitten op hun plek, dan is het moeilijk om ze over te halen om naar jouw bedrijf toe te komen. Maar als mensen aangeven dat ze zich meer willen verdiepen of verbreden, dan maakt dat het juist wel makkelijker.

### ***High Performance Work Systems***

#### **Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten aan te trekken?**

Ik weet niet zozeer of je het een methode kunt noemen. Wat wij hier doen is dat we proberen te benadrukken dat het om een internationale organisatie gaat waar veel groeimogelijkheden zijn en waar je veel verantwoordelijkheid en initiatief krijgt. Veel autonomie om je werk zelf in te richten. En dat is, hoop ik, iets wat mensen aanspreekt en zodoende talenten naar jouw bedrijf te haalt.

We zijn een commercieel bedrijf en je probeert snel op de markt in te spelen en daarvoor heb je ook autonomie nodig. Snel beslissingen kunnen maken, dat moet je bij de mensen zelf neerleggen. Daar moet je niet allerlei lagen tussen hebben om te overleggen.

Daar zie je nog wel verschillen in qua cultuur, als je kijkt naar de meer Aziatische cultuur. Daar zijn mensen veel meer gewend aan hiërarchie en wachten zij op orders van de baas om bepaalde beslissingen te nemen. Daar zijn zij het veel minder gewend om dat zelf te doen, terwijl wij dat juist heel graag willen. Wij zeggen van : zeg maar wat ik moet bereiken, dan bepaal ik zelf wel hoe ik dat doe en hoe ik dat verder inricht. In de Aziatische culturen zie je veel meer dat zij afwachten wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen.

**Hoe promoot het bedrijf zichzelf om talenten aan te trekken? Zal dit moeten veranderen de komende vijf jaar gezien de gestegen mobiliteit van werknemers en de toegenomen competitie om hen aan te trekken?**

Als je het hebt over de jonge talenten, de net afgestudeerden, dan proberen wij wel veel contact te houden met de UT hier. Daarnaast via beurzen, workshops, een lezing geven. Op die manier proberen wij meer naamsbekendheid te krijgen onder de studenten hier. Als je het hebt over de wat oudere groep, de meer ervaren werknemers, dan heb je het wel over hele specifieke werknemers. Wij zijn de enige bandenfabrikant in Nederland en als je mensen zoekt die ook ervaring hebben binnen een bandenfabrikant, dan kom je al wel snel in het buitenland terecht. Dat is dan weer een hele andere manier van hoe je jezelf moet promoten.

Om buitenlandse talenten aan te trekken, maken we gebruik van headhunters. Zij gaan op zoek naar de mensen met ervaring, bijvoorbeeld bij de concurrenten, en moeten de interesse wekken bij deze potentiële werknemers. Het is dus belangrijk dat de headhunter een goed beeld krijgt van de organisatie en de mensen op een juiste manier benadert.

**Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten te ontwikkelen?**

Wat we bijvoorbeeld doen is die opleidingen zoals ik al zei. We hebben dus de traineeship bijvoorbeeld. Dat is een eenjarig traject waarin net afgestudeerden verschillende projecten gaan doen binnen verschillende afdelingen van R&D. Op die manier krijgen ze een meer multidisciplinaire achtergrond mee die ze later ook kunnen gebruiken in een baan. Wij leiden de mensen hier wel op voor een langdurige carrière binnen ons bedrijf en dat is ook wel wat we beogen met iedereen. We willen ze wel graag voor een langere tijd aan ons binden. Zij krijgen zowel interne begeleiding binnen verschillende projecten, maar ze krijgen ook verschillende trainingen. Trainingen waar je er normaal gesproken maar een per jaar van krijgt, krijgen zij er juist vier of vijf.

**Krijgen mensen met een hogere functies dan ook meer trainingen?**

Nee, daar maken we niet direct een onderscheid in. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de mensen die in de productie werken, die hebben net zoveel recht op een training als de mensen bij R&D bijvoorbeeld. Wat ze in productie bijvoorbeeld ook doen is roulatie van functies. Bijvoorbeeld mensen die 2 jaar bij de ene machine als opzichter staan, gaan nu naar een andere machine. Hierdoor kunnen ze zich ook ontwikkelen.

**Welk HR beleid gebruiken jullie om talenten te behouden?**

Je moet er voor zorgen dat het hier uitdagend blijft en dat mensen zich op hun plek blijven voelen. Daarvoor heb je minimaal een jaarlijks functioneringsgesprek. De werknemers zitten hier heel dicht op hun leidinggevende, dus die signaleren het wel als mensen zich niet meer prettig voelen in hun functie. Dus op die manier proberen wij daar wel veel aandacht aan te besteden dat het werk wel leuk blijft en dat de mensen inzetbaar blijven.

**Maken jullie gebruik van ‘pay for performance’?**

Dat doen we met een kleine groep mensen en dat is vooral in Sales. De mensen die vanuit India zijn gekomen, de experts, die zijn ook al aan dat systeem gewend. In India werken ze daar ook mee. Zij behouden voor een gedeelte wel dat systeem hier, omdat zij voor twee of drie jaar hier voor ons werken en dan weer terug gaan.

**Dus dat zijn de belangrijkste manieren om de mensen hier gemotiveerd te houden?**

Ja, en aan het einde van het jaar wordt er voor elke werknemer gekeken naar hoe hij/zij het afgelopen jaar heeft gepresteerd en dan krijgen ze soms een extra bedrag bij op het maandsalaris. Dat is zeg maar niet heel erg gekoppeld aan specifieke prestaties, maar meer hoe zij het overall hebben gedaan en dan kunnen wellicht een schaal omhoog gaan.

**Stel dat iemand het afgelopen jaar niet goed heeft gepresteerd, hoe proberen jullie dan aan zijn/haar motivatie te werken?**

Door samen op zoek te gaan waar dat door komt. Waar haalt diegene zijn motivatie vandaan, waar liggen zijn drijfveren. Moet je misschien gaan kijken naar een ander soort functie? Vind je het niet uitdagend genoeg meer? Of vind je het juist te moeilijk? Vind je de collega's niet leuk? Het kan aan heel veel verschillende oorzaken liggen.

**Op welke manier ondersteunen deze methodes de strategie van het bedrijf?**

We zijn een internationale organisatie en zijn inmiddels vijf jaar verder, het bedrijf breidt zich verder uit en er wordt binnenkort een nieuwe fabriek gebouwd in Hongarije. Wat we daar op het gebied van HR mee doen, is proberen wereldwijd het HR beleid gelijk te trekken en ook de beloningssystemen gelijk te trekken. Dus bijvoorbeeld, functies die in India op papier staan, die moet je waarderen en te vergelijken met de functies die we hier hebben. En zo proberen we gelijksoortige functies te ontdekken, zeg maar. Op die manier proberen we het

beleid te ondersteunen. Dus meer gelijkheid in internationaal beleid.

Daarnaast ondersteunen we de strategie ook door de mensen met de juiste mentaliteit aan te nemen. Onze missie is om te groeien en bij de wereldwijde top tien van bandenfabrikanten te horen. Daarvoor hebben we mensen nodig die daar voor willen gaan, mensen met een internationale mindset waardoor de samenwerking tussen de verschillende locaties soepel verloopt. Maar ook mensen die ondernemerschap en creativiteit laten zien, mensen die hard willen werken en de organisatie vooruit willen helpen.

**Wat is belangrijk om talenten aan te trekken de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Als je er rekening mee houdt dat die mobiliteit groter wordt, omdat de economie weer aantrekt, dan denk ik dat je er harder aan moet trekken om jezelf te promoten. Bij de universiteit blijven promoten en de traineeships, waar we nu een jaar mee bezig, blijven doorzetten, omdat daar goed werknemers uit rollen. Dat zijn goede waarden voor onze organisatie. Dat is een manier die we verder willen ontwikkelen en een manier om je zelf goed te promoten. Je moet een goed traineeship hebben staan die aantrekkelijk is voor afgestudeerden.

We hebben nauwe banden met de UT. Mensen die hier werken zijn ook voor een deel professor aan de UT. Aan de andere kant hebben we contact door studenten- en studieverenigingen.

**Wat is belangrijk om talenten te ontwikkelen de komende vijf met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Ik denk dat we daar op dezelfde manier mee door blijven gaan. Dus afwisseling in werk, mensen vanuit verschillende afdelingen samen laten werken om meer te leren over elkaars vak. Ook de opleidingen blijven wel een belangrijke plek houden in onze organisatie.

**Wat is belangrijk om talenten te behouden de komende vijf jaar met inachtneming van de gestegen werknemersmobiliteit en de competitie voor talent? Zal het beleid moeten veranderen?**

Er dicht op blijven zitten, dat mensen zich prettig voelen in hun baan. Dat ze ook de uitdaging nog hebben, vitaal blijven. Dat zijn denk ik wel punten waar je echt aan moet gaan werken. We hebben een aantal waarden, bijvoorbeeld open communicatie en transparantie. Dat zijn wel dingen waar we ons meer op gaan focussen om het ook aantrekkelijk te houden voor de eigen werknemers. Dus niet alleen om mensen van buitenaf te trekken, maar ook intern. Ik denk dat dat nog wel wat extra aandacht mag krijgen. Omdat nu de economie het niet zo goed doet, zullen mensen niet snel weg gaan als er iets fout gaat. Dus als iemand zich een tijdje niet zo prettig voelt, dan is het risico dat die nu weg gaat niet zo groot. Maar als de economie straks weer aantrekt en iemand ziet een andere organisatie waar ze ook een baan vrij hebben, dan kun je ze zomaar kwijt raken. Dus ik denk dat je je als werkgever wel heel aantrekkelijk moet gaan maken. Meer aandacht schenken aan de werknemers en op die manier ook meer loyaliteit van hen verdienen. Ze trots maken op het bedrijf en ook een prettige werksfeer geven.