

INTERESSES ALS BOUWSTEEN IN DE TALENT MANAGEMENT

CYCLUS

PROF. DR. BART WILLE

INDIVIDUELE VERSCHILLEN

Professor Bedrijfspsychologie & HRM



UNIVERSITEIT
GENT



FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN



GHENT
UNIVERSITY

INDIVIDUELE VERSCHILLEN

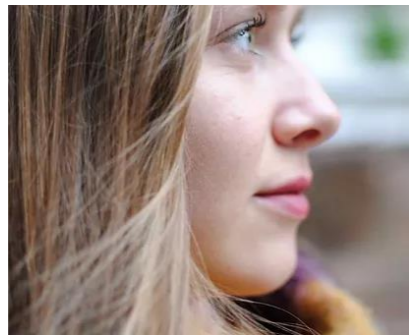
Professor Bedrijfspsychologie & HRM



UNIVERSITEIT
GENT



FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN



Psychologische kenmerken die ervoor zorgen dat mensen zich verschillend gedragen wanneer zij in eenzelfde situatie worden gebracht...

...en die er tegelijkertijd voor zorgen dat iemand zich op een zelfde manier zal gedragen in vergelijkbare situaties.



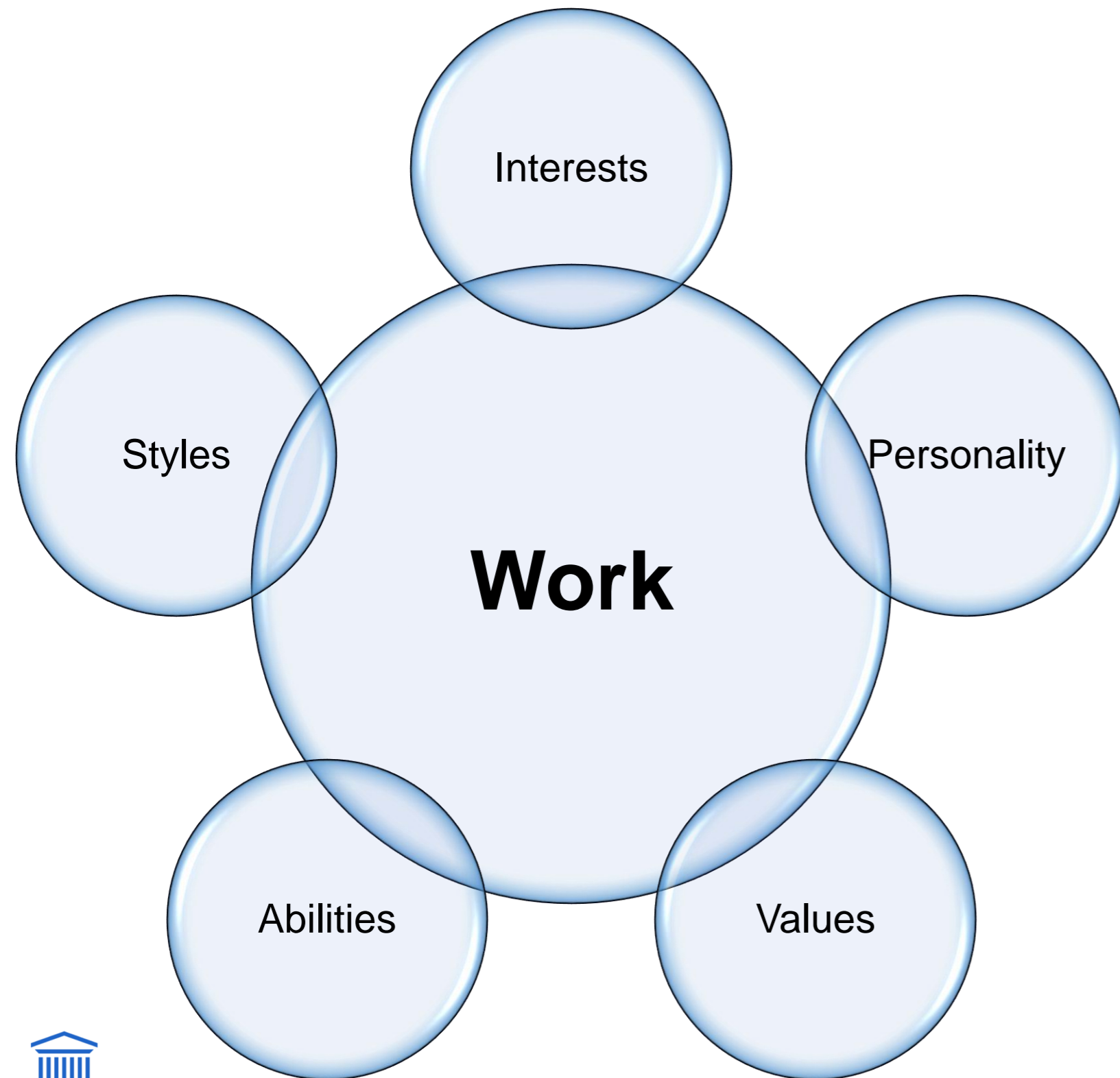
GHENT
UNIVERSITY

INDIVIDUELE VERSCHILLEN

Competenties / Skills

Capaciteiten (vb., abstract redeneren)	Kennissen (vb., Python)	Persoonlijkheid (vb., extraversie)	Waarden (vb., persoonlijke groei)	Interesses (vb., sales)	Stijlen (vb., dienend)
					

INDIVIDUELE VERSCHILLEN



* Hoe **meten** we die verschillen?

* Wat **voorspellen** die verschillen?

- Hoe kunnen we die verschillen **strategisch inzetten** binnen HR?

*Individuele
verschillen zijn
abstracte /
academische /
(saaie?) concepten*

**De term “talent
management” is een
marketing truck van HR om
het managen van ‘saaie’
individuele verschillen terug
hip, trendy en sexy te
maken!**

TALENT MANAGEMENT?



TALENT MANAGEMENT?

Human Resources Management	Talent Management
Recruitment and Selection	Talent acquisition / identification
Assessment	Talent assessment
Training and Development	Talent development
Compensation and Benefits	Talent reward
Performance management	Talent review
Career management	Talent mobility
...	



Het managen van 'Talent'.

“Talent verwijst naar...”

- ...een aangeboren vermogen dat individuen bezitten en waarmee ze zich onderscheiden.
- ...die medewerkers die veel beter presteren dan de rest van het personeel in de organisatie.
- ...capaciteiten die alle medewerkers kunnen ontwikkelen, waardoor hun waarde voor de organisatie toeneemt.
- ...een bekwaamheid, maar ook een aangeboren drang of voorkeur om werktaken uit te voeren waarin deze bekwaamheid bruikbaar is.

TALENT MANAGEMENT?

Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management

“Talent verwijst naar...”

aangeboren vermogen

individuen

onderscheiden

presteren

capaciteiten

ontwikkelen

waarde

bekwaamheid

voorkeur

TALENT MANAGEMENT?

TALENT

“Talent verwijst naar...”

Capaciteiten

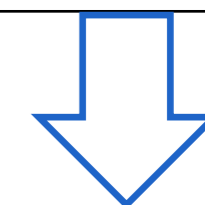
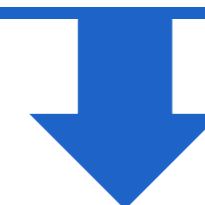
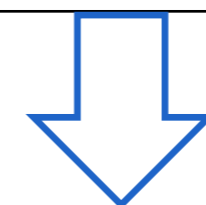
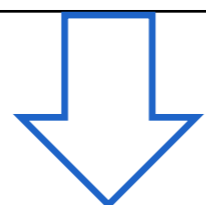
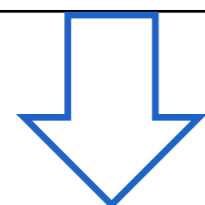
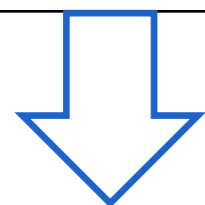
Kennis

Persoonlijkheid

Waarden

Interesses





Stijlen



TALENT MANAGEMENT?

... een specifieke vorm van personeelsbeleid (in al haar facetten) waarin de focus ligt op het identificeren, ontwikkelen en inzetten van talenten van (toekomstige) medewerkers op zo'n manier dat deze talenten een meerwaarde bieden voor de organisatie en een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties.

In vergelijking met 'klassiek' HRM:

- **Tijdsfocus:** ook langere termijn (“Duurzaamheid”)
- **Inclusiefocus:** ‘No employee left behind’ (“Inclusief Talentenbeleid”)
- **Talentfocus:**  en  bovenop ,  ...

Interesses: De 'vergeten groente' van HRM/TM



HET GEBRUIK VAN INTERESSES

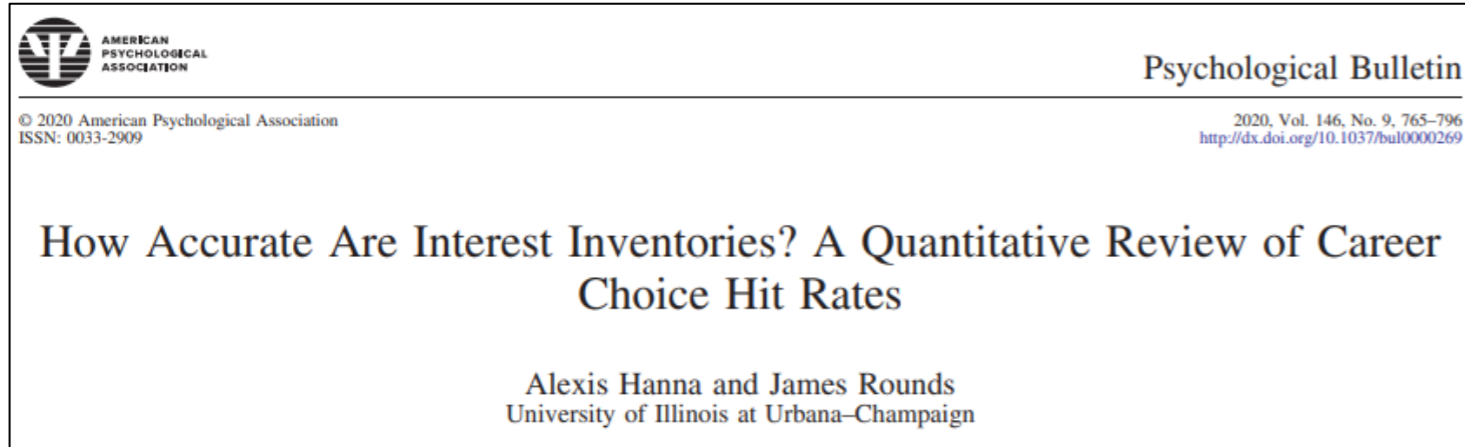
Oriëntatie / Begeleiding



HRM/ Talent Management



HET GEBRUIK VAN INTERESSES



49.2% van de werknemers zit in job die ze eigenlijk niet interessant vinden.

HRM/ Talent Management



Interesses: De 'vergeten groente' van HRM/TM



Top HR Top HR uitdagingen volgende jaren:

Aantrekken / rekruteren van nieuw talent	43,7%	👍
Welzijn en veerkracht van het personeel	43,3%	👍
Interne mobiliteit	35,0%	👍
Telewerk en hybride werk organiseren	33,3%	
Personeelskosten beheren	33,0%	

1. Een goeie definitie

Diepgewortelde voorkeuren voor...

Activiteiten

op het werk

“mensen overtuigen van een product”

“kwaliteitsanalyses uitvoeren”

“aan een defecte installatie sleutelen”

Contexten

waarin die activiteiten plaatsvinden

“in de financiële sector”

“in een labo”

“op het dak van een magazijn in de haven”

Uitkomsten

verbonden aan die activiteiten

“een verkoopdeal wordt gesloten”

“een certificaat wordt behaald”

“De installatie werkt terug”

...die mensen **motiveren** om een doelgericht **gedrag** te stellen:

- een job kiezen/aannemen
- specifieke taken verkiezen binnen een job
- specifieke taken beter doen binnen een job
- zich bijscholen in specifieke vaardigheden

...

2. Een werkbaar model

“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”



“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”



“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”



“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”



“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”

IT					Onderzoek
		In de natuur		Mensen helpen	
					

“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”

IT					Onderzoek
		In de natuur		Mensen helpen	
	Leiding geven				

“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”

IT	Patiënt	Kunst	Hand werk	Sales	Onder- zoek
Lite ratuur	Admin	In de natuur	Organis eren	Mensen helpen	Factu ratie
Onderwi js	Leiding geven	Ontwerp en	Chemie	Regels	Machine s

“In mijn werk hou ik het meeste van activiteiten die te maken hebben met...”

- P**raktisch
- A**nalytisch
- K**unstzinnig
- S**ociaal
- O**ndernemend
- C**onventioneel

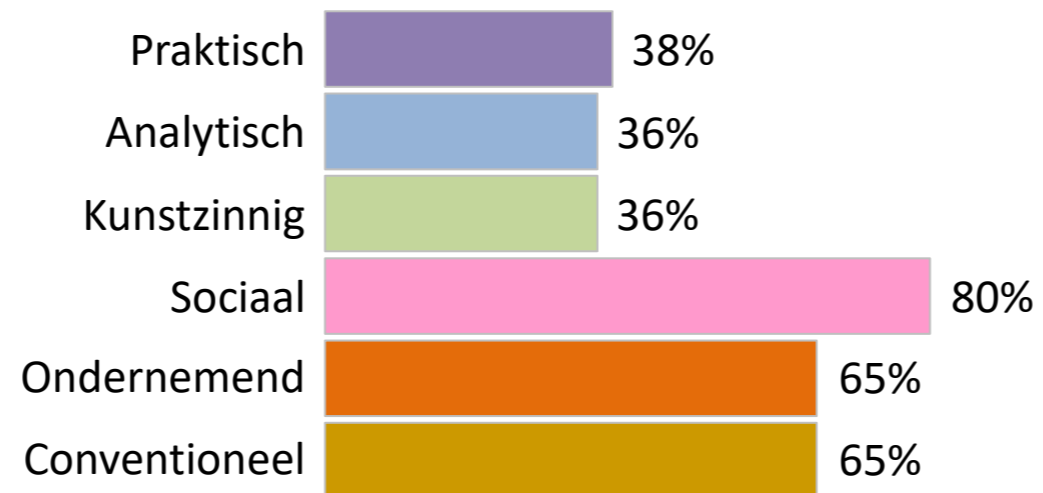
IT	Patiënt	Kunst	Handwerk	Sales	Onderzoek
Literatuur	Admin	In de natuur	Organiseren	Mensen helpen	Facturatie
Onderwijs	Leiding geven	Ontwerpen	Chemie	Regels	Machines

3. Een krachtig meetinstrument

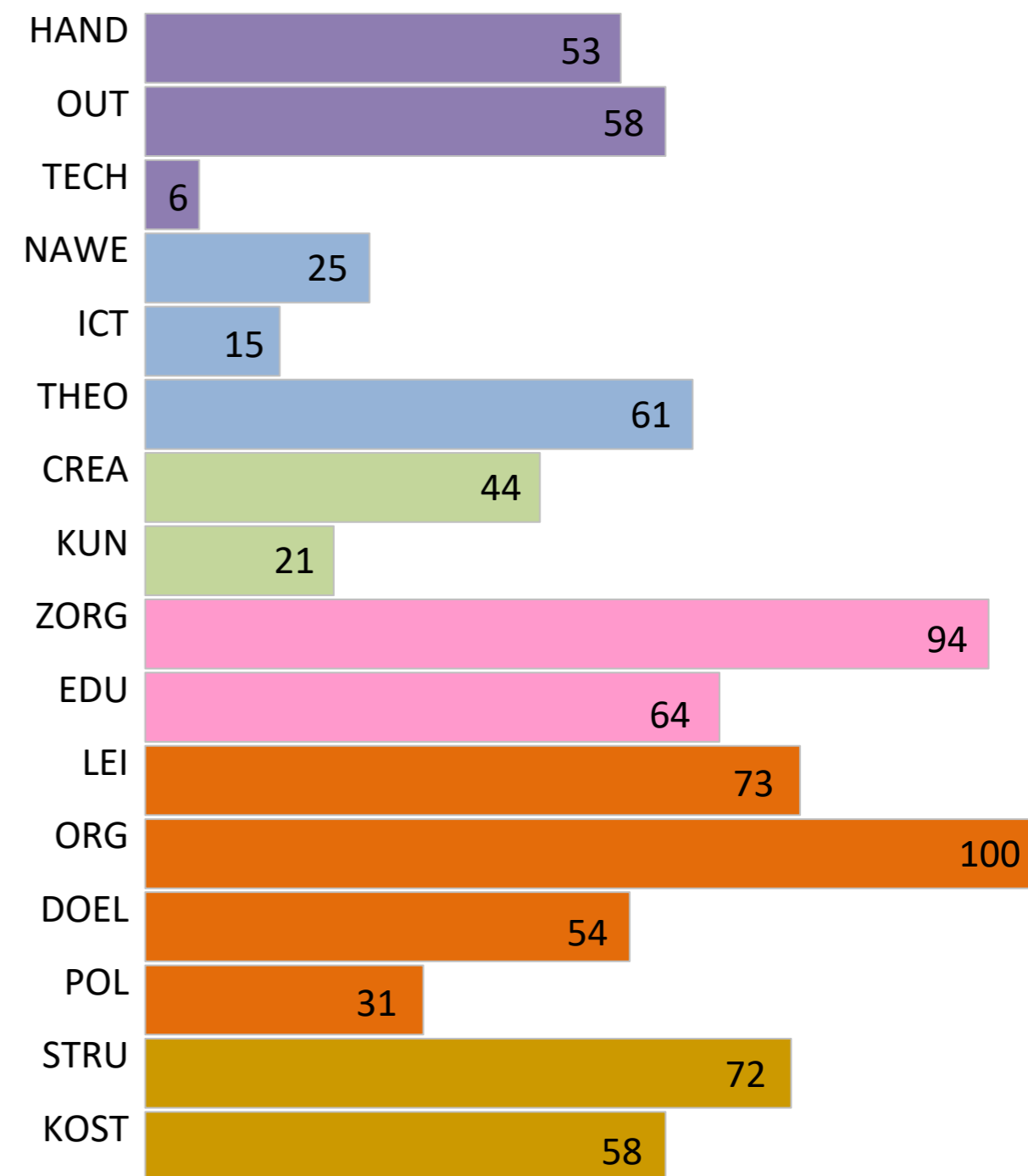
INTERESSE METING



“Waar krijgt u energie van?”



Interesse profielen op grond van systematisch assessment



INTERESSES IN DE TALENT MANAGEMENT CYCLUS

Received: 30 August 2022

Revised: 3 January 2023

Accepted: 11 January 2023

DOI: 10.1111/ijsa.12415

REVIEW ARTICLE

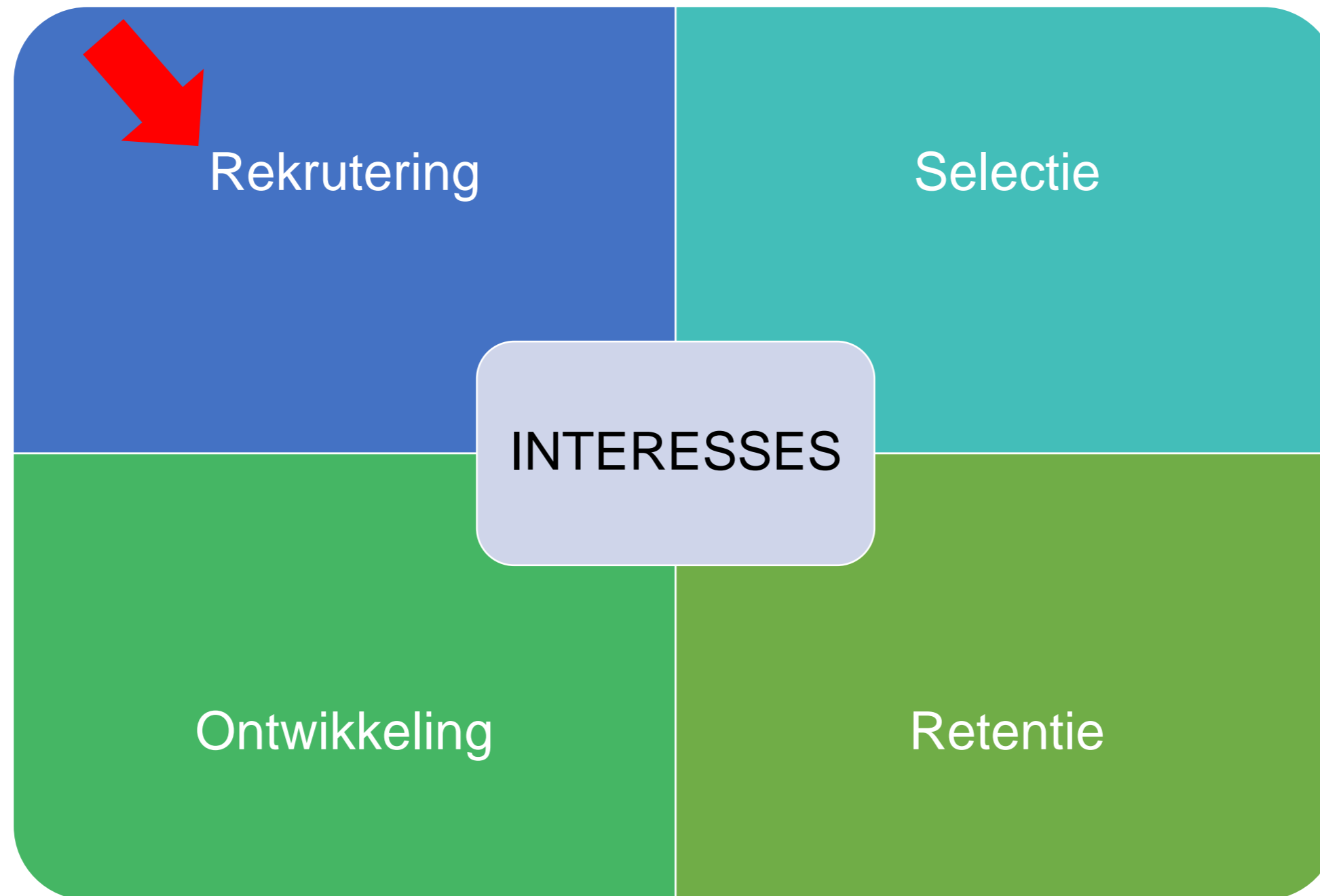
International Journal of
SELECTION AND ASSESSMENT

WILEY

The resurrection of vocational interests in human resources research and practice: Evidence, challenges, and a working model

Bart Wille¹ | Filip De Fruyt^{1,2}

INTERESSES IN DE TALENT MANAGEMENT CYCLUS



INTERESSES IN REKRUTERING

OPINIE

'De 'war for talent' is meer dan ooit aanwezig'



Vanwesenbeeck

General manager van Mastermail en voorzitter van Voka Vlaams-Brabant

'Wie van werk wil veranderen of wie een job zoekt, moet de beste ervaring hebben tijdens zijn zoektocht.' Dat zegt Daniëlle Vanwesenbeeck, general manager van Mastermail.



INTERESSES IN REKRUTERING



Vacature



Office Assistent Inkoop Eigen Merken

Interesse?



Vacature

Office Assistent Inkoop Eigen Merken

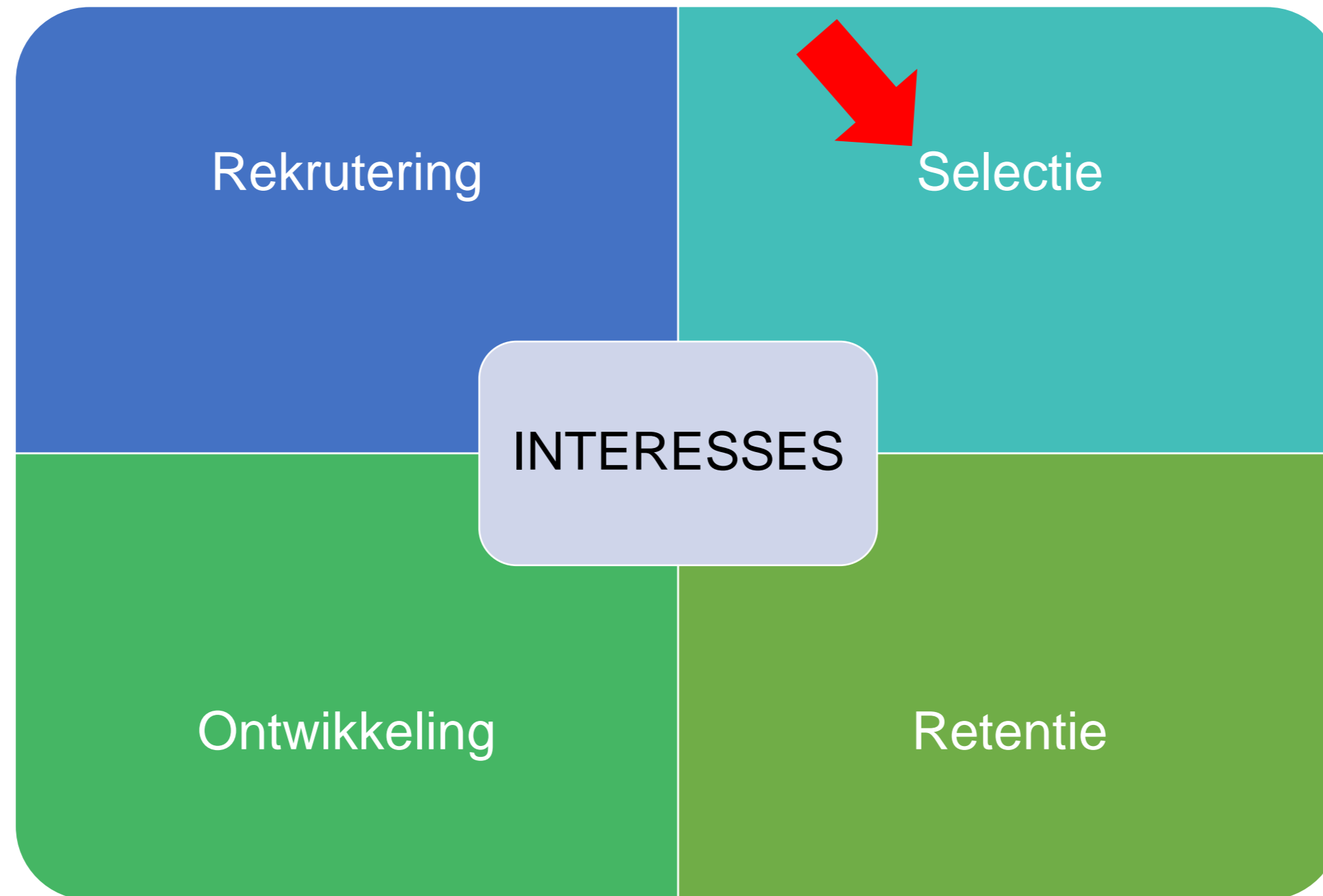
  



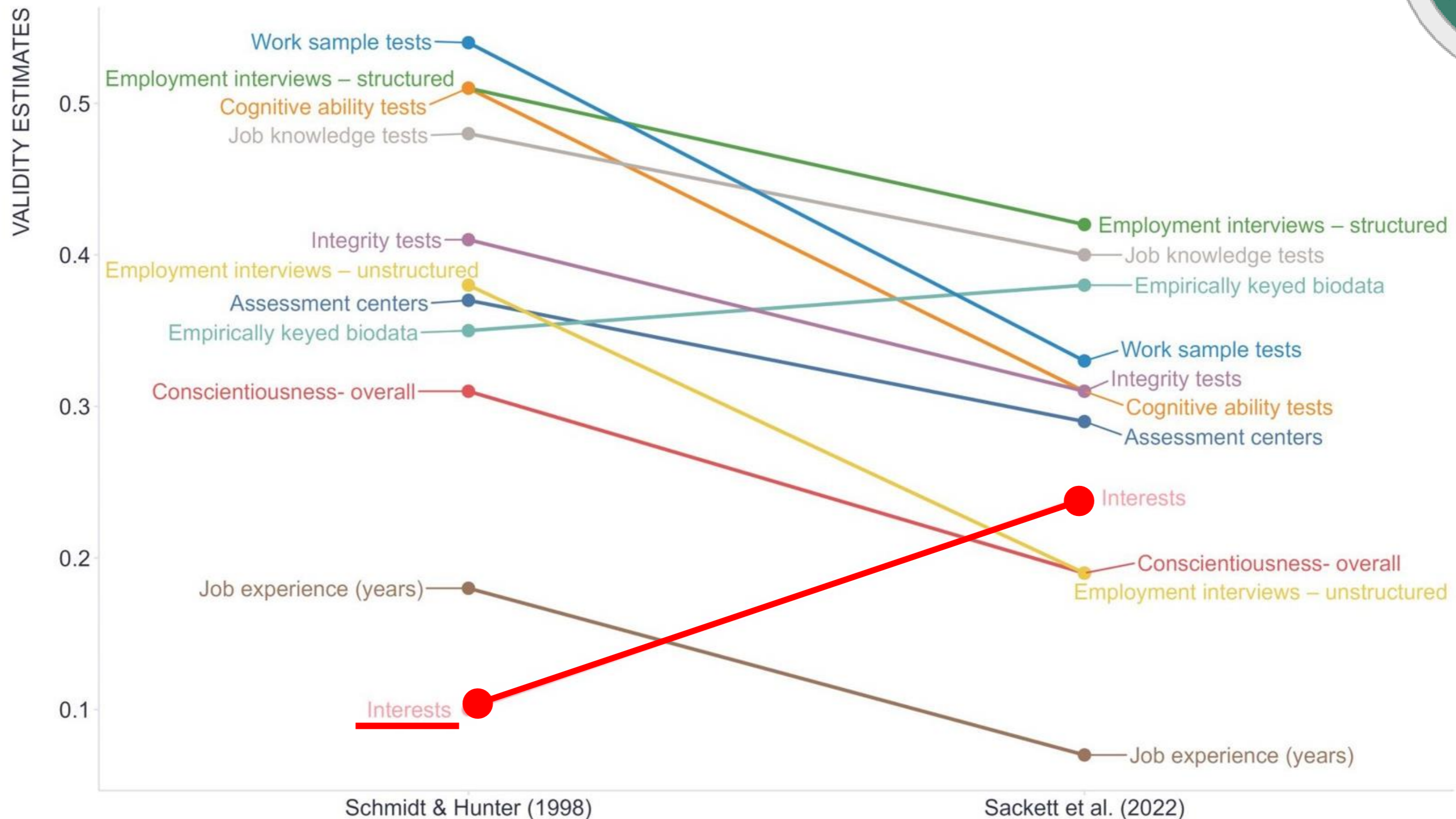


Interesse?

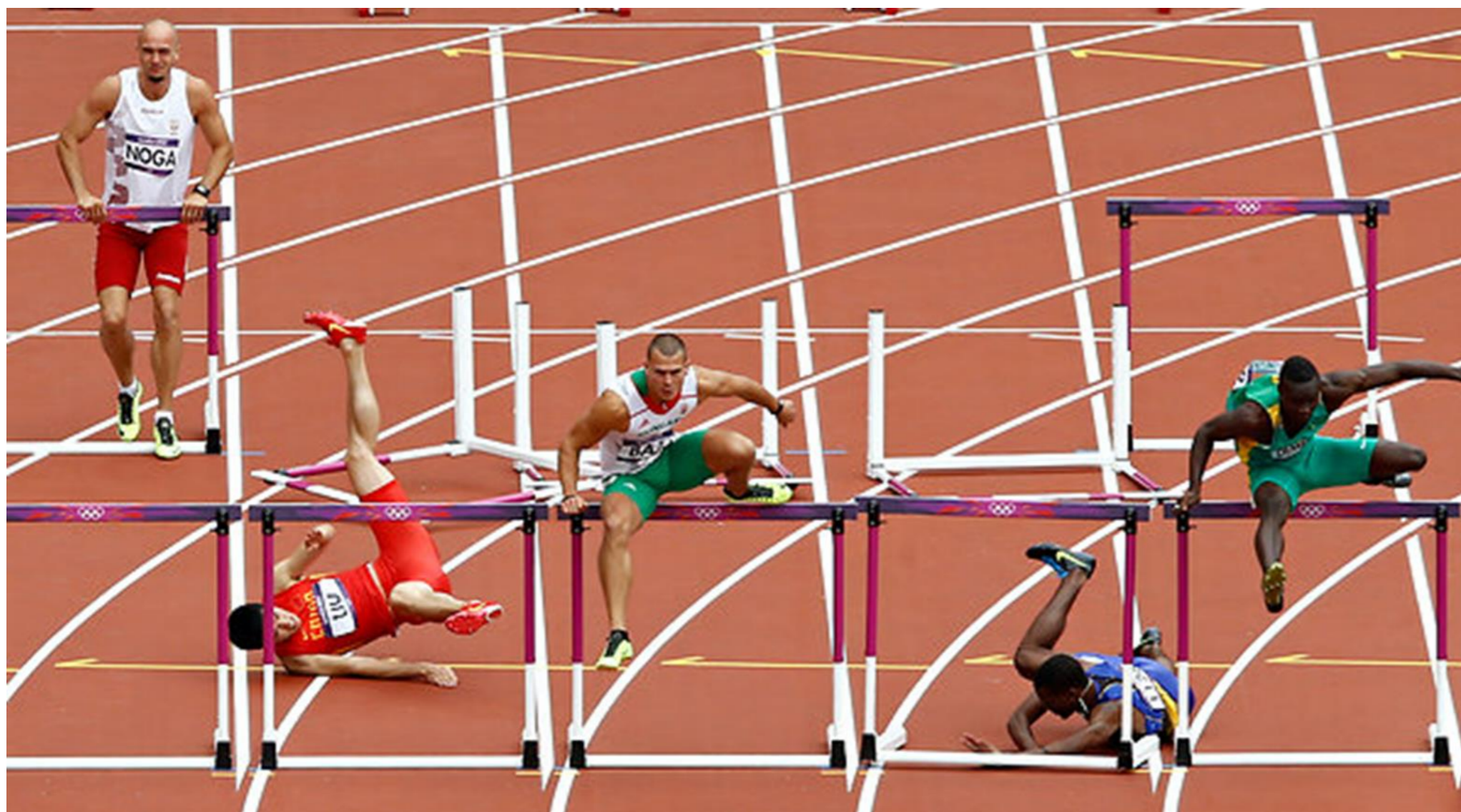
INTERESSES IN DE TALENT MANAGEMENT CYCLUS



INTERESSES IN SELECTIE



INTERESSES IN SELECTIE: NIEUWE MINDSET



Nieuws voor de pers - Algemeen

In elke werkzoekende schuilt een witte raaf

10 oktober 2022

Om te tonen dat er in alle 183.000 werkzoekenden een witte raaf schuilgaat, lanceert VDAB een campagne die minister van Werk Jo Brouns volledig onderschrijft: "Voor mij is de werkvloer de grootste school van Vlaanderen."



Vind ze bij VDAB
vdab.be/werkgevers



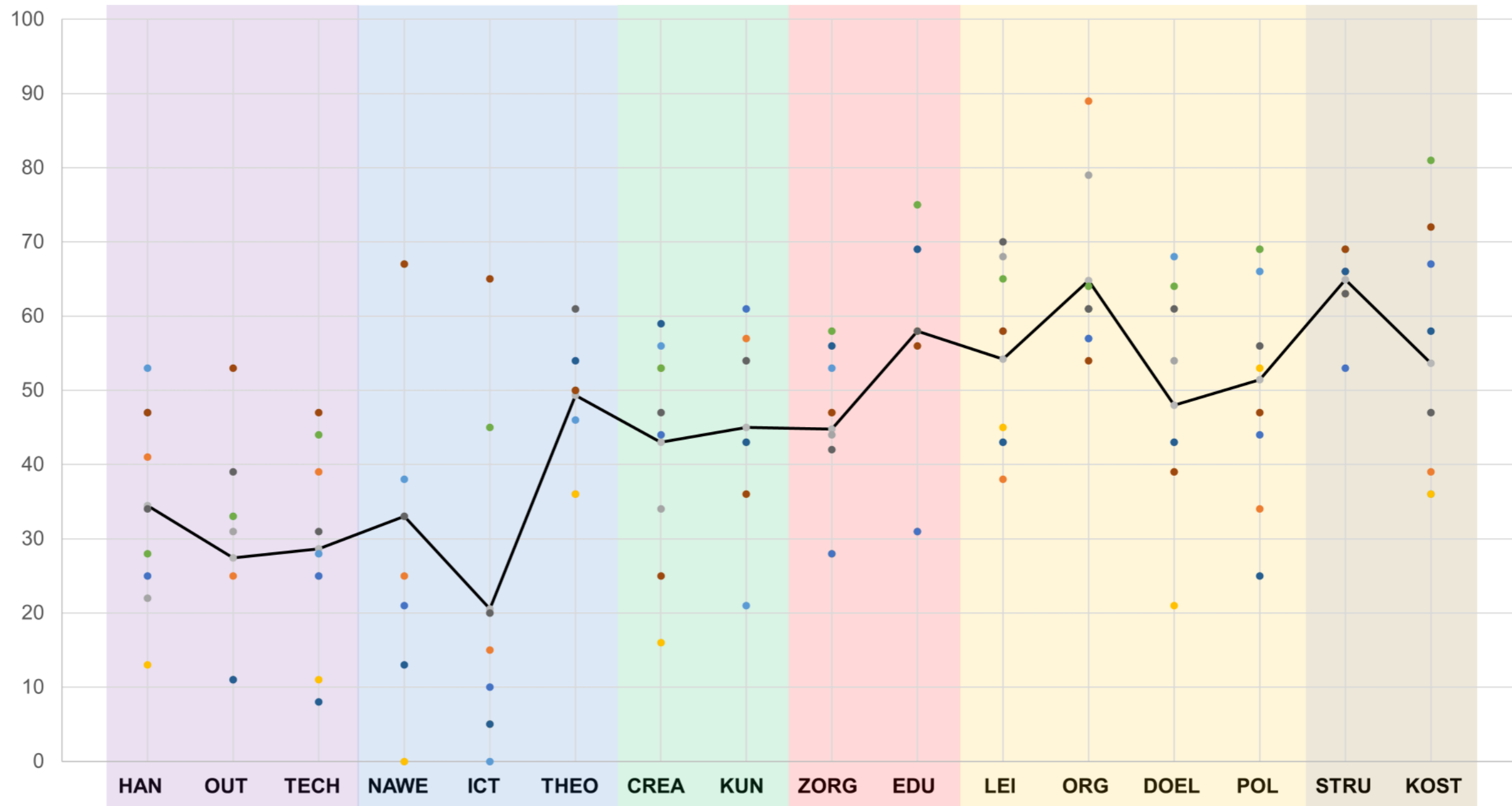
“Select – Out” —————→ **“Select – In”**

- Korte termijn
- Lange lijst van ‘profielvereisten’
- Weinig aandacht voor potentieel

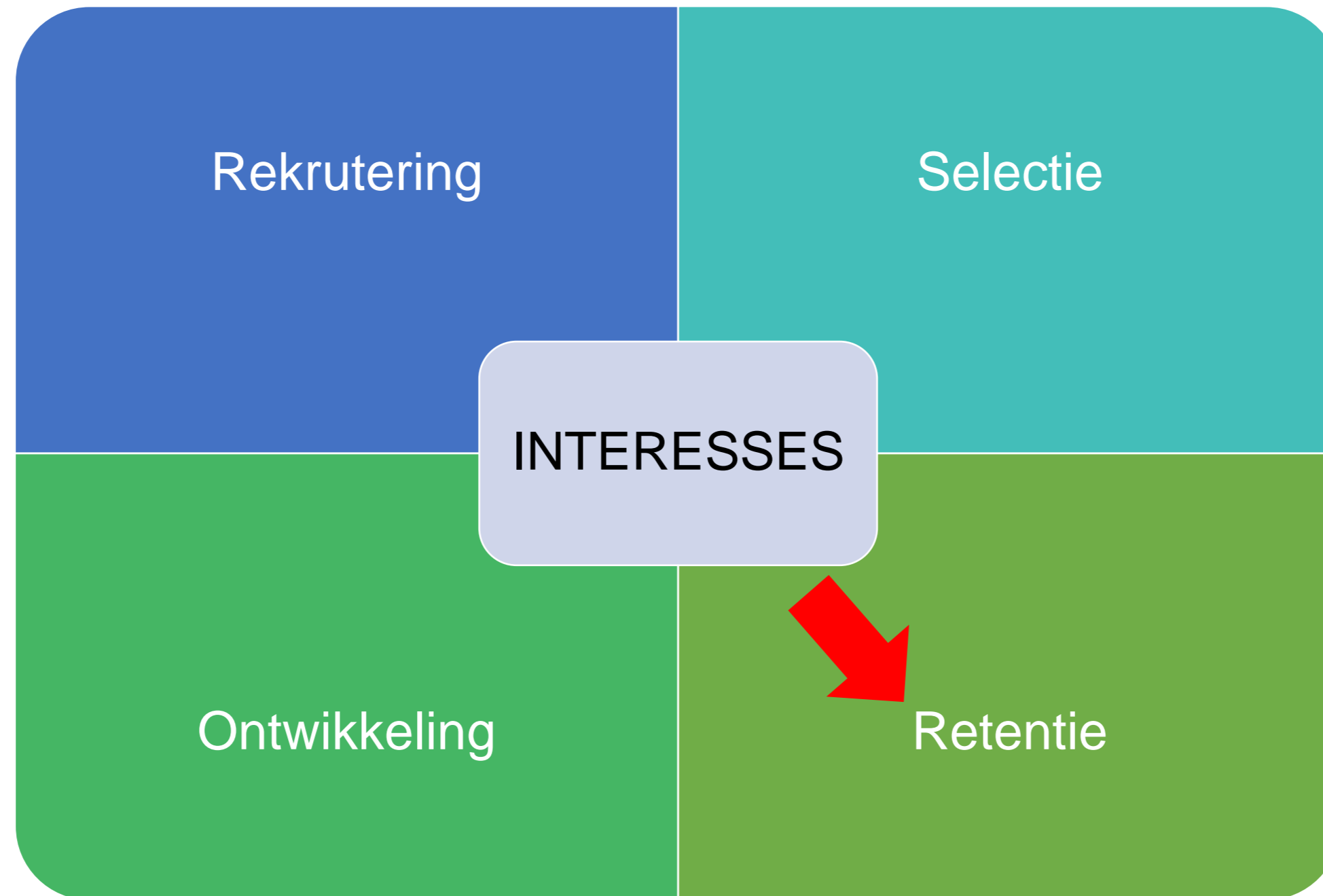
INTERESSES IN SELECTIE

Wat heeft een team nodig? (Select in)

Spreiding Component scores binnen team



INTERESSES IN DE TALENT MANAGEMENT CYCLUS



Talent- en retentiemanagement in tijden van talentschaarste

Door ZigZagHR 28/04/2022

#ZigZagHR
rethink | reboot | retool



INTERESSES IN RETENTIEBELEID



Contents lists available at [ScienceDirect](#)

Journal of Vocational Behavior

journal homepage: www.elsevier.com/locate/jvb

Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis

Kevin A. Hoff^{a,1,*}, Q. Chelsea Song^{b,1}, Colin J.M. Wee^{c,1}, Wei Ming Jonathan Phan^e, James Rounds^{c,d}

Journal of Applied Psychology
2011, Vol. 96, No. 6, 1167–1194

© 2011 American Psychological Association
0021-9010/11/\$12.00 DOI: 10.1037/a0024343

Are You Interested? A Meta-Analysis of Relations Between Vocational Interests and Employee Performance and Turnover

Chad H. Van Iddekinge
Florida State University

Philip L. Roth
Clemson University

Dan J. Putka
Human Resources Research Organization, Alexandria, Virginia

Stephen E. Lanivich
Florida State University

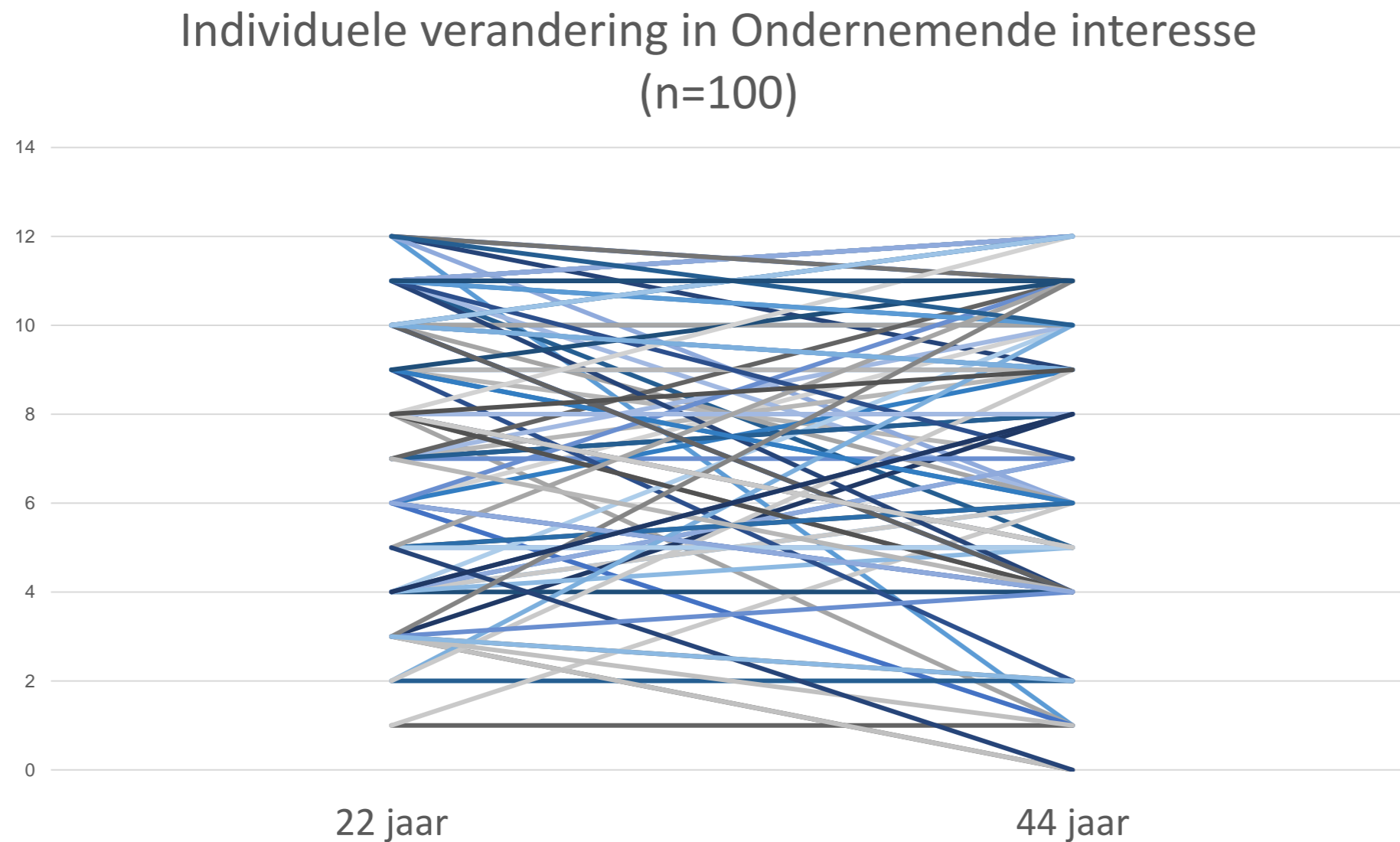


Mensen met jobs die **beter aansluiten bij hun interesses**, zullen meer **welzijn** ervaren en een kleinere **verloop intentie**.

INTERESSES IN RETENTIEBELEID

“Interesse fit monitoring”:

Job rollen kunnen veranderen, maar evenzeer de mensen zelf!



INTERESSES IN RETENTIEBELEID

Exit Interview



Stay Interview

Unlike an exit interview, which helps companies to determine the factors that caused employees to leave, stay interviews attempt to stop turnover in its tracks. A stay interview assesses the degree of engagement and satisfaction in your company. It highlights issues early and builds trust with employees to reduce the need to perform exit interviews at all.

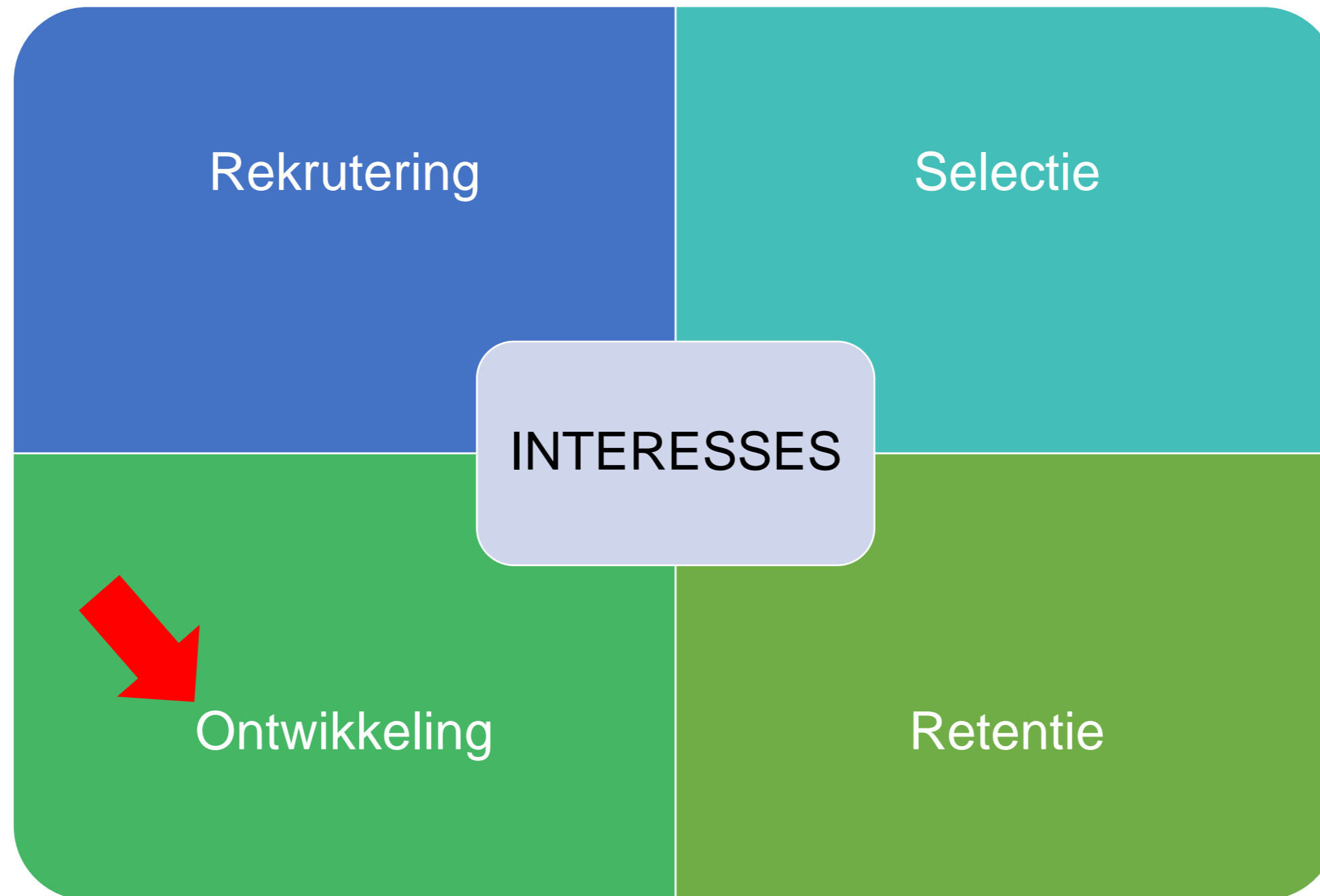
A stay interview shows your hires that you care about their satisfaction. Studies like the [Human Capital Trends report for 2018](#) show that your employees want more than just a salary. They want evidence that their employers value and appreciate them.



Bijvoorbeeld:

- Hoe zou je het team omschrijven en de manier waarop er wordt samengewerkt?
- Kan je een voorbeeld geven van een gebeurtenis op het werk die je erg motiveerde / de-motiveerde?
- ...
- Wat vind je leuk aan jouw job? Wat vind je minder leuk?
- Welke activiteiten zou je meer willen doen? Wat zou je minder willen doen?

INTERESSES IN DE TALENT MANAGEMENT CYCLUS



INTERESSES IN ONTWIKKELING

DE
TIJD

NIEUWS > OPINIE > ALGEMEEN

OPINIE

Opleiden, opleiden, opleiden moet de nieuwe mantra worden



HILDE CREVITS

Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Werk (CD&V)

01 juni 2021 00:05

Het komende decennium moet 'learning twenties' worden. Ik reik mijn federale collega de hand om met dat doel voor ogen samen te werken.

 **STATBEL**
België in cijfers

HOME

THEMA'S

NIEUWS

Statbel > Thema's > Werk & Opleiding > Opleidingen en onderwijs > Levenslang leren

Levenslang leren



Actueel

Cijfers

Documentatie

Slechts één op vijf volwassenen volgde in 2021 een opleiding

WERK & OPLEIDING 31 maart 2022

INTERESSES IN ONTWIKKELING

Simplistisch / onbeholpen beeld van opleiding:

- Opleiding aanbieden \neq mensen aan het leren zetten
- Een opleiding \neq vorm van beloning
- Een seminarie of webinar meevolgen \neq iets bijleren

INTERESSES IN ONTWIKKELING


Bottom-up ipv top-down



Mensen zullen **liever en beter leren** wanneer zij hun (kostbare) **leerinspanningen** kunnen richten op iets wat **aansluit bij de interesses.**

Journal of Vocational Behavior 127 (2021) 103583


Contents lists available at [ScienceDirect](#)

 **Journal of Vocational Behavior**

journal homepage: www.elsevier.com/locate/jvb

The effects of vocational interests on motivation, satisfaction, and academic performance: Test of a mediated model[☆]


Christopher D. Nye^{a,*}, Joshua Prasad^b, James Rounds^c

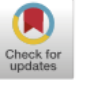
 **Journal of Vocational Behavior**

journal homepage: www.elsevier.com/locate/jvb

How interest fit relates to STEM study choice: Female students fit their choices better

Stijn Schelfhout^{a,b,e,*}, Bart Wille^{c,e}, Lot Fonteyne^d, Elisabeth Roels^a, Eva Derous^{b,e}, Filip De Fruyt^{c,e}, Wouter Duyck^{a,e}





INTERESSES IN ONTWIKKELING: INTERNE MOBILITEIT



The screenshot shows the top navigation bar of the Randstad website with links for 'werknemers', 'werkgevers', 'workforce360', and 'over ons'. Below this is a secondary navigation bar with 'employer brand', 'talent management', and 'wetgeving'. A breadcrumb trail reads 'home > workforce360 > talent management > interne mobiliteit: hoe talent rekruteren in je eigen organisatie'. The main heading is 'interne mobiliteit: hoe talent rekruteren in je eigen organisatie?'. At the bottom left of the article header, it says '12 januari 2021' and 'share article:' followed by icons for LinkedIn, Twitter, and Facebook.

De laatste vijf jaar is het aantal bedrijven dat investeert in interne mobiliteit gestegen van 39% naar 47%. Zo blijkt uit een rondvraag voor het [Talent Trends Report van 2020](#) van Randstad Sourceright. Onder interne mobiliteit verstaan we zowel verticale mobiliteit (de 'klassieke' promotie) als horizontale mobiliteit (een medewerker neemt een andere rol of functie op) binnen jouw organisatie.

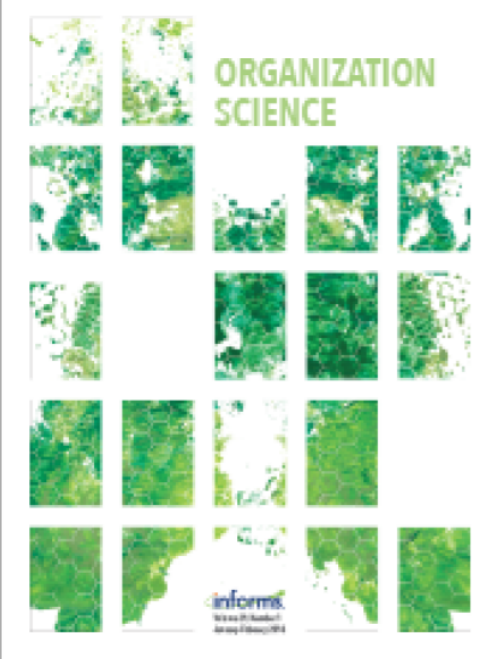
INTERESSES IN ONTWIKKELING: INTERNE MOBILITEIT

Organization Science

Publication details, including instructions for authors and subscription information:
<http://pubsonline.informs.org>

Strength from Within: Internal Mobility and the Retention of High Performers

Alan Benson, Ben A. Rissing



Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility

Administrative Science Quarterly
56 (3)369–407
© The Author(s) 2011
Reprints and permissions:
[sagepub.com/
journalsPermissions.nav](http://sagepub.com/journalsPermissions.nav)
DOI: 10.1177/0001839211433562
asq.sagepub.com

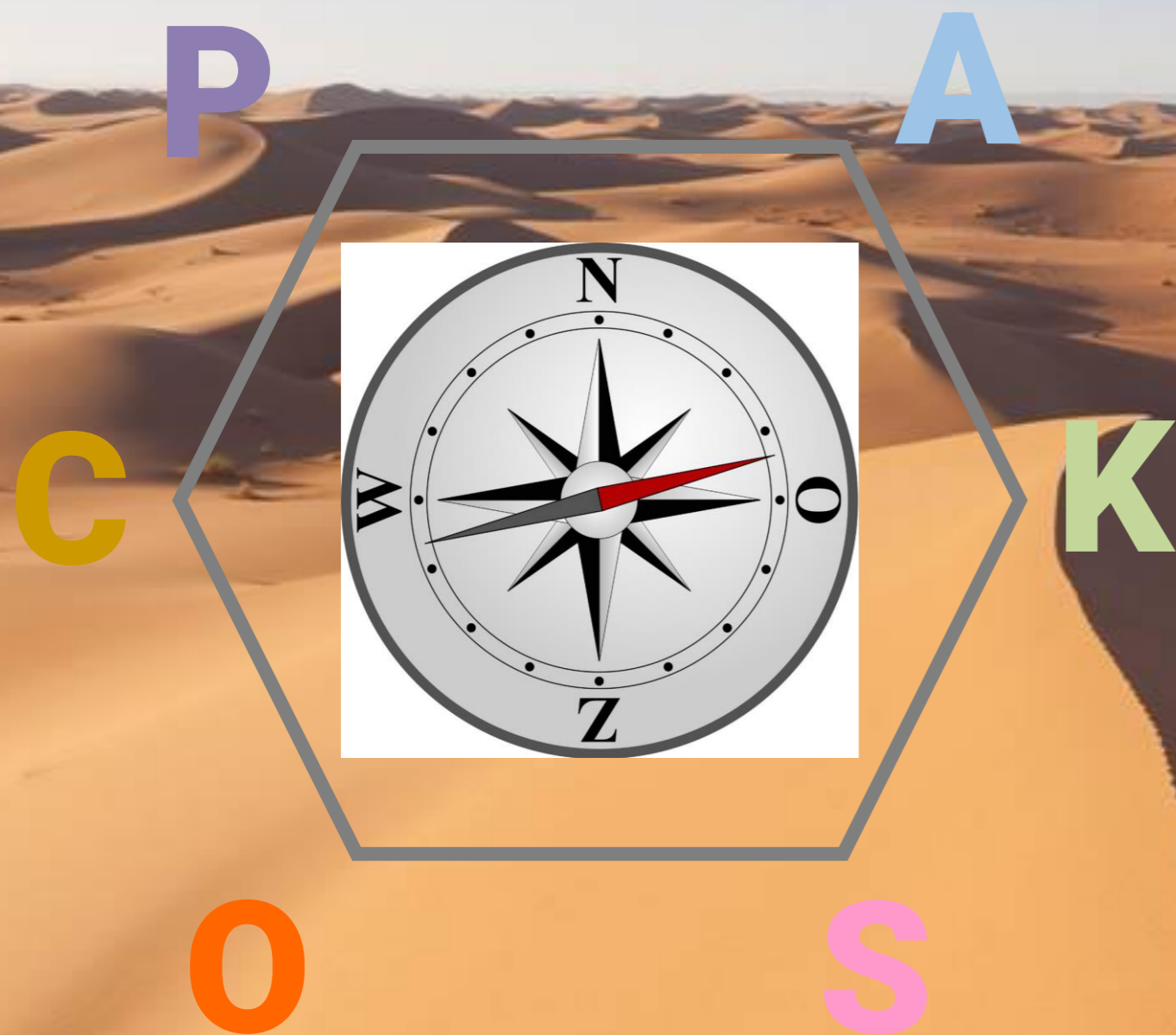


Internal hires:

- *Perform better*
 - *Are more likely to stay*
 - *Cost less (18%)*
- compared to external hires*

INTERESSES IN ONTWIKKELING: INTERNE MOBILITEIT

Rotatie / Heroriëntatie



Crafting / Sculpting



KPI=

~~**Key Performance Indicators**~~

The New Leadership

KPI

Keep people informed

Keep people involved

Keep people inspired

 Keep people **interested** 

Bart Wille

Professor Bedrijfspsychologie / HRM
FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Bart.Wille@ugent.be
<https://www.bartwille.org>