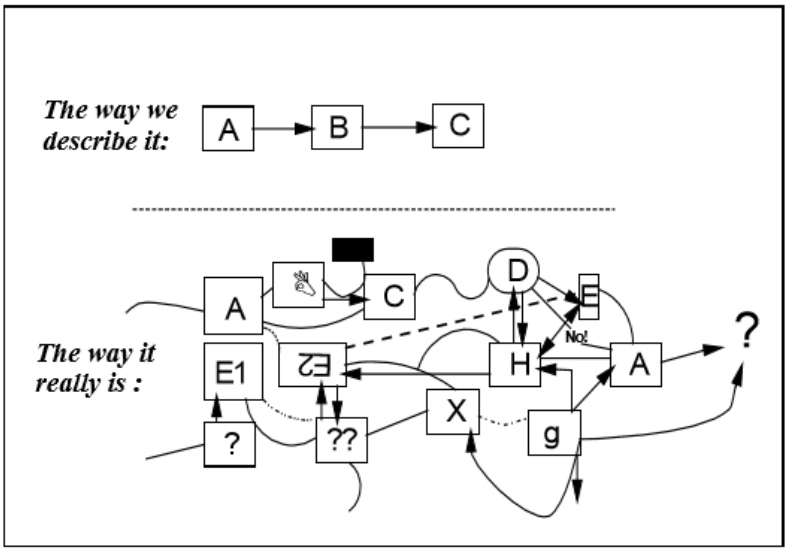
Talent in bedrijf

Een kwalitatief onderzoek naar waardevolle implementatie van talent management voor organisatie en individu in de context van Microsoft Nederland



Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

Naam:	**V.B.M. Oostendorp**
Studentnummer:	**3532682**
Begeleider:	**Dr. W.V. Vandenabeele**
Tweede lezer:	**prof. Dr. J.P.P.E.F. Boselie**
Microsoft NL:	**Natasja van Rens**
Datum:	**Februari 2016**

Universiteit Utrecht

Microsoft

Voorwoord

"De dag die je wist dat zou komen is eindelijk hier", nooit gedacht dat dit de zin zou zijn die het eerst in mij op zou komen bij het schrijven van dit voorwoord. Ondanks dat het niet de meest geprezen zin is uit het Koningslied – bijvoorbeeld door de acht taalkundige fouten in veertien lettergrepen, dekt hij voor mij op dit moment behoorlijk goed de lading. Al zag ik op sommige momenten door de bomen het bos niet meer, ik wist – mede door het vertrouwen van mensen in mijn omgeving – dat dit moment uiteindelijk zou komen.

Voor u ligt het tastbare eindproduct van mijn studiejaren. Deze tijd heb ik van begin tot eind met veel plezier beleefd aan de USBO, waar ik mij altijd zeer op mijn plek heb gevoeld. Vanaf het moment dat ik begon aan de bachelor Bestuurs- en Organisatiewetenschap genoot ik van de gedrevenheid van docenten en medestudenten en de inspirerende onderwijsvormen. Na mijn bachelor besloot ik een studie-break in te lassen om mij anderszins te ontplooien. Onder andere een reis van Noord- naar Zuid-China met mijn vriend, de vervulling van een langgekoesterde wens naar een microfinance-project in Senegal en een HR-stage bij Microsoft waren onderdeel van deze bijzondere een leerzame periode. Door de ervaring bij Microsoft raakte ik definitief overtuigd van mijn keuze voor de master Strategisch Human Resource Management. Voor mij is door de ogen van de mens dé manier om naar organisaties en hun functioneren te kijken. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een kwalitatief afstudeeronderzoek bij Microsoft in combinatie met een stage, een zeer leerzame afsluiting van mijn master.

Allereerst wil ik mijn collega's bij Microsoft bedanken voor het warme bad waarin ik terecht kwam. De gezelligheid, de goede tips en de ondersteuning tijdens mijn stage en onderzoek waren ontzettend waardevol. Door jullie heb ik het HR-vak kunnen ervaren en mijn eerste ontwikkeling op de 'echte' werkvloer gemaakt. Daarnaast wil ik de SHRM-docenten bedanken voor het zeer interessante masteronderwijs en natuurlijk Wouter Vandenabeele voor de begeleiding tijdens mijn scriptie. Jouw treffende analyse dat ik probeerde om vier jaar studiekennis in één masterscriptie te stoppen riep al genoeg zelfreflectie op om dit proces waardevol te maken. Verder wil ik alle lieve vrienden bedanken die ondanks eigen drukke levens af en toe tijd hadden voor een luisterend oor, tips, een dag samen studeren en gezellige afleiding. Mijn ouders wil ik bedanken voor jullie eerlijke en verfrissende visie op mijn stukken, dat heeft mij door de laatste fase heen geholpen! Tot slot grote dank voor mijn liefste vriend die – heel soms tot mijn eigen ergernis – altijd het volste vertrouwen heeft en heeft gehad in mijn kunnen en een goede afloop van deze scriptie. En nu gaan we écht genieten…

Veel leesplezier!

Veerle Oostendorp

Samenvatting

In snel veranderende markten ligt voor veel organisaties een uitdaging in het succesvol inzetten van talentvolle medewerkers op functies die bijdragen aan de prestatie van de organisatie. Hoe zorg je ervoor dat de juiste mensen, met de juiste talenten, op het juiste moment beschikbaar zijn? Deze uitdaging is de praktische aanleiding van dit onderzoek. De theorie biedt tot op heden geen eenduidig antwoord op wat talent management aan deze uitdaging bij dient te dragen, specifieker dan een bijdrage aan de organisatieprestatie. Er is behoefte aan het doorbreken van conceptuele barrières en het vergroten van het begrip van TM-implementatie in verschillende organisaties en industrieën. Dit geeft dit onderzoek haar theoretische relevantie. Deze probleemstelling leidt tot de volgende centrale vraag:

Hoe kan talent management (TM) een bijdrage leveren voor organisatie en medewerker met inachtneming van de context, en welke factoren dragen bij aan een succesvolle implementatie van TM?

In dit onderzoek wordt talent management binnen de SHRM-theorie geplaatst als een mogelijk systeem voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talentvolle medewerkers, waarbij via een principe van *mutual gain* het meest optimale resultaat kan worden bereikt voor individu en organisatie. Bij de implementatie van talent management dient rekening te worden gehouden met de context van het beleid en de organisatie, zodat er sprake is van *fit* tussen TM-praktijken, met overige organisatiesystemen, met de organisatiestrategie en de maatschappelijk en economische context.

Het empirische onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een casestudy waarbij kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt zijn om te ontdekken hoe onderzoeksorganisatie Microsoft gebruikt maakt van talent management, welke bijdrage dit oplevert, welke invloedrijke factoren er zijn en of de geïmplementeerde TM-praktijken passend zijn binnen de interne en externe context van de organisatie.

De resultaten wijzen erop dat succesvol talent management baat heeft bij heldere doelstellingen van TM. Dit geeft de mogelijkheid om de reikwijdte van TM binnen de organisatie te bepalen. Hierbij hoort het definiëren van kritische functies en benodigde eigenschappen om deze functies in te vullen. Verder blijkt uit de casestudy dat het niet eenvoudig is om binnen TM gehoor te geven aan de individuele behoeften van talentvolle medewerkers, maar dat dit wel van belang is gezien de wederzijdse relatie tussen organisatieprestatie en individuele prestatie. Wanneer een positief effect wordt ervaren voor organisatie of individu leidt dit in de meeste gevallen eveneens tot een negatief effect voor de andere partij, waarmee het principe van *mutual gain* binnen talent management bevestigd wordt. Vanwege de veronderstelde relatie tussen negatieve uitkomsten wordt tevens gesproken van een *mutual loss*-principe. TM kan meerwaarde opleveren op korte en lange termijn, waarbij een positief effect op lange termijn de grootste uitdaging is voor organisaties. Hierin is de balans tussen de vraag naar en het geschikte aanbod van talent een kritische succesfactor. Een brede ontwikkeling voor niet te grote aantallen talenten is naar aanleiding van dit onderzoek heeft meest effectief bevonden voor zowel organisatie als medewerker. Eventueel kan het aanbod van talent worden aangevuld met talenten uit de markt, zo hoeft de organisatie niet onnodig te investeren. Daarnaast blijven er voldoende doorstroommogelijkheden voor intern opgeleide talenten. Een te groot intern aanbod van talent zorgt voor minder kansen voor interne doorstroom, wat leidt tot ongewenste uitstroom en waardeverlies. Uitstroom is tot op zekere hoogte niet ongewenst omdat dit tevens ruimte biedt voor nieuw talent. Ter ondersteuning van het TM-beleid is van belang dat managers beschikken over flexibele leiderschapscapaciteiten, afgestemd op leeftijd, ervaring en karakter van de medewerker. Om de TM te bevorderen dienen managers daarnaast in de gelegenheid te zijn om zowel het belang van het talent als de organisatie of eigen belang te steunen. Een ervaren belemmering hierin zijn te sterke financiële targets of beoordelingssystemen.

Dit onderzoek spoort aan tot TM-beleid met betrekking tot *aantrekken, ontwikkelen en benutten* van talentvolle medewerkers. De nadruk op benutten laat ruimte voor de manier waarop en betekent niet per definitie behoud van talent. Zoals gezegd dient er wel oog te zijn voor het nut van TM voor de talenten zelf, al dan niet intern. Op basis van de conclusies uit dit onderzoek is in hoofdstuk 7 een aantal theoretische en voor Microsoft praktische aanbevelingen gedaan.

Inhoudsopgave

Voorwoord **2**

Samenvatting **3**

1. Inleiding **7**

1.1 Doel van het onderzoek 8

1.2 Relevantie van het onderzoek 8

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie 8

1.2.2 Praktische relevantie 10

1.2.3 Maatschappelijke relevantie 10

1.3 Vraagstelling 11

1.3.1 Hoofdvraag 11

1.3.2 Theoretische deelvragen 11

1.3.3 Empirische deelvragen 11

2. Theoretisch kader **12**

2.1 Talent Management en SHRM 13

2.1.1 HR-Value Chain 13

2.1.2 Talent Management Value Chain 14

2.1.3 Talent Management 15

2.2 TM op organisatieniveau 17

2.2.1 Talent Management doelstellingen en uitkomsten 17

2.2.2 Talent Management Praktijken 19

2.3 TM op individueel niveau 21

2.3.1 Een multi-level benadering: komen tot een evenwichtige relatie 21

2.4 TM en context: contingentie en sociale legitimiteit 24

2.5 Succesvolle implementatie 24

2.5.1 Organisatieniveau 25

2.5.2 Individueel niveau 25

2.5.3 Contextniveau 27

2.6 Samenvatting theoretisch kader 28

2.7 Analysekader 31

3. Contexthoofdstuk **32**

3.1 Context van Microsoft 32

3.2 TM-beleid bij Microsoft 32

3.3 Verwachtingen voor Microsoft 35

4. Methodologie **36**

4.1 Onderzoeksbenadering 36

4.2 Aard van het onderzoek 36
4.2.1 Casestudy 37
4.3 Methoden van dataverzameling en -analyse 37
4.3.1 Theoretische sensitiviteit 38
4.3.2 Semigestructureerde interviews en beleidsanalyse 38
4.3.4 Topiclijst voor interviews 40
4.4 Kwaliteit van onderzoek 40
5. Resultaten 42
5.1 Organisatieniveau 42
5.1.1 TM bij Microsoft 42
5.1.2 TM-doelstellingen en intenties 43
5.1.3 TM-praktijken 46
5.1.4 TM-uitkomsten 47
5.1.5 Samenvatting Organisatieniveau 50
5.2 Individueel niveau 50
5.2.1 Bijdrage aan kunnen 50
5.2.2 Bijdrage aan motivatie 52
5.2.3 Bijdrage aan mogelijkheden 54
5.2.4 Samenvatting Individueel niveau 55
5.3 Contextniveau 56
5.3.1 Samenvatting Contextniveau 56
5.4 Succesvolle implementatie 57
5.4.1 Voorwaarden voor succes voor organisatie 57
5.4.2 Voorwaarden voor succes op individueel niveau 60
5.4.3 Voorwaarden voor succes in context 62
5.4.4 Samenvatting succesvoorwaarden voor implementatie van TM 64
6. Discussie 65
1. Wat zijn de beoogde doelstellingen van talent management bij Microsoft? 65
2. Hoe maakt Microsoft gebruik van talent management? 67
3. Welke bijdrage(n) leveren de uitgevoerde talent management praktijken aan betrokken partijen? 69
4. Welke invloedrijke actoren zijn er te herkennen binnen de implementatie van talent management bij Microsoft en welke rol vervullen zij? 73
5. Zijn de geïmplementeerde talent management praktijken passend binnen de interne en externe context van Microsoft? 76
7. Conclusie: aantrekken, ontwikkelen en *benutten* 77
7.1 Beperkingen 78

7.2 Aanbevelingen toekomstig onderzoek 78
7.3 Praktische Aanbevelingen 79
8. Referenties 81
Bijlagen 84
Bijlage 1: Theoretische Verdieping 85
Bijlage 2: Methodologisch verdieping 88
Bijlage 3: Paper Capita Selecta – De Publieke dimensie van Microsoft 90
Bijlage 4: Codeboom 97
Bijlage 5: Topiclijst 98
Bijlage 6: Overzicht van figuren 100

1. Inleiding

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Door verschijnselen als '*The Internet of Things'* wordt duidelijk hoe snel de wereld om ons heen verandert en hoe sterk technologie deze verandering beïnvloedt. Als organisatie ben je ertoe gedwongen om op hoog tempo mee te ontwikkelen. Niet alleen producten en diensten moeten voldoen aan de nieuwste ontwikkelingen en trends, ook het *human capital* – oftewel de mens in de organisatie – moet zich ontwikkelen in deze dynamische, snelle wereld (Kraiger, 2014: 405). In de zo'n vijftien jaar geleden door McKinsey & Company uitgeroepen *'War for Talent'* gaat het om het aantrekken van de meest talentvolle medewerkers, want deze talenten zouden zorgen voor de grootste bijdrage aan de prestatie van de organisatie (Thunnissen, 2015). De uitdaging is om de potentie van talenten daadwerkelijk te benutten.

Talent Management: gebrek aan eenduidigheid in theorie en praktijk

Verschillende factoren hebben effect gehad op de groeiende aandacht voor talent management (TM) (Thunnissen, 2015). Zo zorgen de verbeterde mobiliteit van mensen en globalisering ervoor dat talent zich makkelijk verplaatst, waardoor het behoud van talent niet automatisch gegarandeerd is (Beechler en Woodward, 2009; Tarique & Schuler, 2010; Schuler, Jackson & Tarique, 2011). Beleid voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent in organisaties staat na 2000 hoog op de HR-agenda (Thunnissen et al. 2013a; Paauwe, 2004; Scullion & Collings, 2010; Ng & Burke, 2005). Wereldwijd komen organisaties voor keuzes en uitdagingen te staan met betrekking tot talent management, als een resultaat van de toenemende wereldwijde competitie om talent (Tarique en Schuler, 2010; Schuler et al., 2011). Als reactie hierop is er een groeiende aandacht ontstaan onder wetenschappers om de betekenis van 'talent' en 'talent management' te duiden (Festing, Schäfer & Scullion, 2013). Er is sprake van een verwarrend gebrek aan eenduidigheid wat betreft de definitie, reikwijdte en doelstellingen van talent management, dit draagt bij aan het verlangen voor meer duidelijkheid (Collings & Mellahi, 2009; Festing et al., 2013). Deze behoefte aan duidelijkheid heeft tot op heden echter niet gezorgd voor een algemene benadering van talent management, wat een groot nadeel is voor zowel de TM-literatuur als de praktijk aangezien overeenstemming over definities en na te streven doelstellingen onderzoek beter toepasbaar maakt en implementatie meer kans geeft op succes.

Er zijn grofweg drie verschillende manieren waarop TM wordt geïnterpreteerd in de praktijk: (1) TM is simpelweg een nieuwe term voor HR-praktijken, (2) TM draait om strategische personeelsplanning, of (3) TM betreft het managen van talentvolle medewerkers (Al Ariss, Cascio en Paauwe, 2014). Deze drie verschillende benaderingen roepen de vraag op waar talent management geplaatst kan worden binnen strategisch human resource management (SHRM). Is de naam 'talent management' simpelweg hetzelfde als SHRM, maar dan in een nieuw jasje, of heeft TM een specifieke focus? Om dit te kunnen bepalen is het van belang om te bepalen wat wordt verstaan onder 'talent'. Zijn dit alle medewerkers van een organisatie of betreft dit slechts een aantal *high potentials* of toptalenten? Naast het belang van een definitie van talent management en talent is het relevant om te onderzoeken hoe TM bijdraagt aan de prestatie van de *organisatie*, volgens velen de drijfveer van organisaties. Er is daarnaast steeds meer aandacht voor de voor- en nadelen van HR-praktijken en systemen voor de *medewerkers*. Dit is logischerwijs gestuurd vanuit de verandering van de 'oude realiteit' (mensen hebben organisaties nodig) naar de 'nieuwe realiteit' (organisaties hebben mensen nodig) (Beechler en Woodward, 2009). Boxall en Purcell (2011) hebben de overtuiging dat door het effectief managen van de relatie tussen werkgever en medewerker een optimaal resultaat kan worden bereikt doordat er sprake is van wederzijds belang (Boxall & Purcell, 2011).

De vragen die uit de inleiding naar voren komen zijn: wat is TM, wat is de meerwaarde ervan en voor wie? Het eerste deel van dit onderzoek geeft antwoord op deze vraag door inzicht te geven in de bestaande TM-literatuur en door het creëren van een TM-value chain aan de hand van de bestaande HR-value chain (Boselie, 2010) en de daarin opgenomen *intented, actual* en *perceived* HR-praktijken van Wright en Nishii (2007). Omdat dit onderzoek tevens de doelstelling heeft om aanbevelingen te doen voor de praktijk (specifiek Microsoft NL) is het relevant om de theorie in een conceptueel model toepasbaar te maken voor de praktijk. Om deze reden wordt in het tweede deel van het theoretisch kader gekeken naar de uitdagingen voor de implementatie van TM, de betrokken partijen in het TM-systeem en de voorwaarden die vanuit de theorie kunnen worden beschreven voor een succesvolle implementatie.

Het empirische deel van dit onderzoek richt zich in de vorm van een casestudy op de praktijk bij Microsoft Nederland. Voor Microsoft is het noodzaak om zich met het managen van talent bezig te houden, aangezien zij zich in een snel veranderende markt bevinden met veel concurrentie. Er blijkt echter uit onderzoek dat met name multinationals nog geen winst weten te halen uit talent management (Collings, Scullion & Morley, 2007). Onderzoek bij een multinational is dan ook een interessante context voor onderzoek naar TM. Microsoft heeft de ambitie om te verjongen en ervaart tot op heden geen moeite met het aantrekken van talent, en talent wil over het algemeen ook graag in deze uitdagende 'gouden kooi' blijven werken. Echter, met de vooruitzichten van het groeiende aandeel jonge medewerkers in de organisatie is er behoefte aan een lange termijnplanning voor deze beoogde 'toekomstige leiders'. Om succesvol te zijn moet volgens Microsoft de volledige potentie van talent benut worden, maar de vraag is hoe je dit proces het beste in kunt richten. Wat wordt door Microsoft beschouwt als TM en wat is hun definitie van talent? En welke doelstellingen streven zij hiermee na én worden deze volgens betrokken partijen behaald of niet? Deze vragen staan onder andere centraal in het empirische deel van dit onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Specifieker wordt ingegaan op de probleemstelling en context van Microsoft in het contexthoofdstuk (Hoofdstuk 3).

1.1 Doel van het onderzoek

De probleemstelling van dit onderzoek welke hiervoor is beschreven komt voort uit twee aspecten. Enerzijds is dit het verlangen naar eenduidigheid in TM-literatuur en minder controversen in opvattingen over wie TM zou moeten dienen. Het andere aspect is de praktijkvraag, in dit geval afkomstig vanuit de onderzoeksorganisatie Microsoft NL. Deze praktijkvraag wordt nader toegelicht in hoofdstuk 3. Het voorgaande maakt het doel van dit onderzoek tweeledig. Enerzijds levert dit onderzoek een bijdrage aan de theorie over talent management door het ontrafelen van het TM-proces en de plaatsing van TM binnen SHRM. Anderzijds kijkt dit onderzoek naar hoe TM-beleid in de praktijk wordt geïmplementeerd en benut, en welke factoren hierin bepalend kunnen zijn. Vervolgens worden praktische aanbevelingen gegeven aan Microsoft NL ten aanzien van hun TM-beleid. Dit onderzoek dient daarmee zowel een theoretisch als een praktisch doel.

1.2 Relevantie van het onderzoek

In deze paragraaf wordt toegelicht waarom de in de inleiding uiteengezette probleemstelling relevant is vanuit respectievelijk wetenschappelijk, maatschappelijk en praktisch perspectief. De theoretische concepten die worden genoemd, worden nader toegelicht in hoofdstuk 2.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Er wordt ingegaan op de bijdrage van dit onderzoek aan de bestaande literatuur en hoe dit onderzoek zich positioneert ten opzichte van andere onderzoeken rondom talent management. Grofweg kan gezegd worden dat onderzoek naar talent management gezien het relatief jonge bestaan van dit onderzoeksgebied in ieder opzicht aanvullend is, echter zijn er specifieke punten aan te wijzen waarin dit tot uiting komt, zoals de empirische koppeling van organisatie en medewerker en de focus op verschillende praktijken binnen talent management.

Het kader van Thunnissen

In haar proefschrift heeft Thunnissen (2015) exploratief onderzoek gedaan naar talent management. Haar samenvatting van theorieën, bevindingen en kritische benadering zijn van invloed geweest op dit onderzoek. Hier wordt een aantal opvattingen van Thunnissen uiteengezet, zodat de lezer inzicht krijgt van de kaders van dit onderzoek en de methodologische aanpak die in dit onderzoek gehanteerd is. Ten eerste geven Thunnissen et al. (2013a) een aantal kritiekpunten naar aanleiding van een uitgebreid literatuuronderzoek:

- TM-literatuur is management-georiënteerd: de TM-literatuur is met name gericht op bijdrage aan de organisatieprestatie, hierbij worden voordelen of impact voor de medewerker niet of minimaal toegelicht.

- Er wordt uitgegaan van een gemeenschappelijk doel voor alle actoren, zijnde organisatieprestatie: hierbij wordt niet stilgestaan bij de eigen doelstellingen van actoren, zoals bijvoorbeeld welke rol de medewerker speelt in zijn of haar eigen ontwikkeling.
- De benadering van TM-*praktijken* is eenzijdig: de praktijken die beschreven worden gaan vooral over aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent, zelden tot nooit wordt gesproken over bijvoorbeeld de voordelen van uitstroom van talent.
- Er wordt vaak gefocust op een *best-fit* benadering in TM-literatuur, met name de strategische fit en in iets mindere mate ook de interne fit. De fit met overige organisatiesystemen en de institutionele omgeving worden nauwelijks toegelicht.

Thunnissen et al. (2013a) pleiten voor een pluralistische en gebalanceerde benadering met wederzijdse beïnvloeding tussen organisatie en medewerkers en andere stakeholders. Zoals Thunnissen et al. (2013a) beweren moeten bij TM – naast organisatiedoelstellingen – ook individuele en maatschappelijke doelstellingen worden meegenomen. Ook bij TM-praktijken is een bredere benadering noodzakelijk volgens Thunnissen et al. (2013a). TM moet worden benaderd als een systeem of keten in plaats van losse activiteiten. De gebruikelijke TM-activiteiten met betrekking tot aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent moeten dan ook worden aangevuld met activiteiten die beweging brengen in de uitstroom en doorloop binnen de organisatie (Thunnissen et al., 2013a). Daarnaast reikt dit systeem verder dan alleen de HR-afdeling, omdat ook praktijken die buiten de werkzaamheden van de HR-afdeling vallen invloed hebben op dit systeem, zoals communicatie, cultuur, leiderschap en het *job design*.

Relevantie van onderzoek naar talent management

Verondersteld is dat het succes van organisaties mede afhankelijk is van hoe goed met talent management wordt omgegaan; "*getting the right people in the right place at the right time, and for the right price"* (Schuler et al., 2011). Er bestaat echter onduidelijkheid over hoe dit beleid het beste kan leiden tot succes voor de organisatie (Schuler et al, 2011). Door Vaiman en Collings (2013) worden vier huidige stromingen genoemd binnen het onderzoek naar Talent Management (TM):

- Conceptuele en intellectuele barrières
- TM-issues in verschillende nationale contexten
- Bijdragen aan begrip van TM in verschillende organisaties en industrieën
- Implementatie van TM-praktijken

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de eerste en de laatste stroming. Ten eerste, er is tot op heden nog weinig consensus bereikt over definities van TM en er zijn slechts enkele breed gedragen overtuigingen, zoals het belang van balans tussen het intern en extern ontwikkelen van talent (Vaiman & Collings, 2013). Door vanuit een theoretisch conceptueel kader empirisch onderzoek te doen, kan een vergelijking worden gemaakt tussen de opvattingen uit de theorie en TM-opvattingen in de praktijk. Ten tweede zal dit onderzoek een bijdrage leveren aan het begrip van effectieve implementatie van TM-praktijken door onderzoek naar voorwaarden van succesvolle implementatie, zoals de invloed van betrokken actoren en de afstemming op interne en externe systemen (zie 2.5). Hiermee levert dit onderzoek een bijdrage aan de relatie tussen HRM en prestatie van de organisatie omdat verondersteld wordt dat succesvol TM bijdraagt aan de organisatieprestatie.

Meerdere analyseniveaus

TM-literatuur gaat vaak over het effect op de organisatie (vanuit organisatieperspectief), oftewel over flexibiliteit, winst en competitief voordeel (Collings & Mellahi, 2009; Ulrich & Ulrich, 2010). Dit onderzoek richt zich zowel op de bijdrage aan de organisatie als aan het individu, waardoor dit onderzoek gehoor geeft aan de opvatting van Thunnissen et al. (2013a) dat TM-onderzoek meerdere analyseniveaus moet behandelen. Ook in empirische onderzoek is er tot nu toe met name aandacht voor het organisatiebelang waarbij professionals en leidinggevenden vaak het onderzoeksobject zijn (Thunnissen et al., 2013a). Slechts een paar studies onderzoeken TM vanuit het perspectief van de medewerker (Björkman, Ehrnrooth, Mäkäla, Smale & Sumelius, 2013; Dries & Pepermans, 2007; Dries, 2013). Door talentvolle medewerkers te interviewen wordt inzicht verworven vanuit het perspectief van

de medewerker wat bijdraagt aan de empirisch-wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Tot slot wordt TM onderzocht met inachtneming van de context, oftewel de economische en constitutionele of maatschappelijke druk waar organisaties aan onderhevig zijn, omdat verondersteld wordt dat dit effect heeft op de implementatie en succes van TM-beleid.

1.2.2 Praktische relevantie

In de hedendaagse praktijk van IT-bedrijven is het van belang om flexibel om te kunnen gaan met veranderingen in de markt en context. Systemen die eenvoudig aan te passen zijn aan een nieuwe situatie of strategie zijn daarom van essentieel belang. Het is een uitdaging om flexibiliteit te integreren in de HR-strategie en systemen zodat deze dynamisch op veranderingen kunnen reageren zonder dat de congruentie tussen verschillende componenten van het systeem verloren gaat (Lepak & Snell, 1999). Lepak en Snell (1999) stellen dat het effectief managen van HR-systemen een belangrijk aandachtspunt is voor organisaties, omdat door optimaal gebruik van het human capital in de organisatie, strategisch voordeel kan worden behaald ten opzichte van concurrenten. Doordat in dit onderzoek inzicht wordt gegeven in hoe onderlinge afhankelijkheid bestaat tussen de verschillende componenten van talent management kan hierop worden ingespeeld bij aanpassing van de TM-strategie. Omdat dit onderzoek inzicht geeft in TM op verschillende niveaus is het mogelijk om bij de implementatie een betere synergie tussen deze niveaus te bewerkstelligen. Voor Microsoft betekent dit dat er inzicht geboden wordt in wat de huidige TM-praktijken – specifiek het MACH-programma, een ontwikkelprogramma voor jonge talenten – voor effect hebben volgens de betrokken partijen en hoe hierop kan worden ingespeeld. Talent management is bij Microsoft voortdurend in verandering en de uitkomsten van dit onderzoek leiden tot praktische aanbevelingen waarmee Microsoft kan werken aan een verdere invulling van het TM-beleid.

Relevantie van onderzoek naar specifieke TM-praktijken

Ondanks de veelheid aan studies over talent management en de belangstelling binnen HR-functies van organisaties met betrekking tot dit onderwerp, lijkt het nog steeds niet eenduidig voor organisaties *hoe* om te gaan met het managen van hun talent. Het is daarom relevant om onderzoek te doen naar bepaalde aspecten op microniveau en op die manier het concept ‘talent management’ verder te ontrafelen. In dit onderzoek wordt daarom naast de gebruikelijke TM-praktijken – werving en selectie, training en ontwikkeling en behoud van talent – ook onderzoek gedaan naar eventuele andere invloedrijke praktijken, zoals het verloop van talent. Het is van belang om een goed begrip te vormen van de elementen van TM-praktijken die het meeste worden geassocieerd met effectief talent management. Door een open blik richting verschillende praktijken van talent management kan een bijdrage worden geleverd aan het begrip van de factoren die tot profijt van TM kunnen leiden.

1.2.3 Maatschappelijke relevantie

Door de globalisering en vergrote arbeidsmobiliteit die wereldwijd optreedt wordt internationaal strategisch HR-beleid steeds belangrijker en dit geldt niet in de laatste plaats voor talent management (Tarique & Schuler, 2010). Het is interessant om een bijdrage te leveren aan de oplossing voor de problemen die deze maatschappelijke ontwikkeling voor organisaties met zich meebrengt – zoals misfit tussen individuen en organisaties en problemen door culturele verschillen op de werkvloer, door een bijdrage te leveren aan het onderzoek over hoe organisaties hun HR-beleid kunnen organiseren, op een dusdanige manier dat het kan worden aangepast aan veranderende situaties. Door de economische crisis hebben er veranderingen plaatsgevonden op de arbeidsmarkt. Met de hoge mate van werkeloosheid van dit moment is er wellicht geen sprake meer van een ‘war’ for talent, maar het is nog steeds een opgave om talent te selecteren (Vaiman, Scullion & Collings, 2012). Verder hebben organisaties een verantwoordelijkheid richting hun medewerkers om een goede werkomgeving te creëren. Talent management draagt hieraan bij omdat er aandacht is voor de ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden van talentvolle medewerkers, wat hun mogelijkheden ook op de externe arbeidsmarkt vergroot. Dit onderzoek heeft oog voor het belang van de medewerkers bij TM en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die organisaties dragen.

1.3 Vraagstelling

De probleem- en doelstelling die hiervoor zijn beschreven leiden tot de vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat. De vraagstelling bestaat uit een hoofdvraag en enkele theoretische en empirische deelvragen. De hoofdvraag heeft twee componenten: een component die zich richt op de meerwaarde van TM voor organisatie en medewerker, en een component gericht op de voorwaarden van succesvolle implementatie van TM, specifiek bij Microsoft. De theoretische deelvragen dragen bij aan de definiëring van TM en de plaatsing binnen SHRM. Tevens wordt naar voorwaarden gezocht voor een succesvolle implementatie en wordt de invloed van actoren in het TM-systeem onderzocht. De empirische vragen komen voort uit het theoretisch kader in combinatie met de praktijk van Microsoft, waar de casestudy zich op richt. Deze vragen vormen een leidraad voor het gehele onderzoek, doordat zij aangeven wat wel en niet wordt meegenomen in het onderzoek. "*Een goed gestelde vraag is al een half beantwoorde vraag"*, zo stellen Van der Velde et al. (2013).

1.3.1 Hoofdvraag

Hoe kan talent management (TM) een bijdrage leveren voor organisatie en medewerker met inachtneming van de context, en welke factoren dragen bij aan een succesvolle implementatie van TM?

1.3.2 Theoretische deelvragen

1. Hoe kan talent management worden geplaatst binnen SHRM?
2. Wat is talent (management) en waarom is dit volgens de theorie relevant voor organisaties?
3. Hoe draagt talent management bij aan de prestatie van een organisatie?
4. Wat kan de meerwaarde van talent management zijn voor medewerkers?
5. Welke (externe) invloeden hebben volgens de theorie effect op de implementatie (en daarmee uitkomsten) van talent management?
6. Hoe kunnen TM-praktijken succesvol worden geïmplementeerd binnen bestaand beleid van organisaties?

1.3.3 Empirische deelvragen

1. Wat zijn de beoogde doelstellingen van talent management bij Microsoft?
2. Hoe maakt Microsoft gebruik van talent management?
3. Welke bijdrage(n) leveren de uitgevoerde talent management praktijken aan betrokken partijen?
4. Welke invloedrijke actoren zijn er te herkennen binnen de implementatie van talent management bij Microsoft en welke rol vervullen zij?
5. Zijn de geïmplementeerde talent management praktijken passend binnen de interne en externe context van Microsoft?

2. Theoretisch kader

Om antwoord te kunnen geven op de theoretische deelvragen, is het relevant om een aantal thema's binnen de literatuur nader te onderzoeken. In dit hoofdstuk zal de bestaande literatuur worden weergegeven met betrekking tot een aantal concepten op verschillende niveaus, respectievelijk het organisatieniveau, individueel niveau en de context van de organisatie. De reden hiervoor is de veronderstelde invloed en betrokkenheid van deze niveaus in het TM-beleid. TM is naar verwachting het meest succesvol wanneer zowel aan de belangen van de organisatie, het individu en de context wordt voldaan.

De eerste paragraaf (organisatieniveau) richt zich op twee aspecten. Ten eerste zal worden ingegaan op hoe talent management (TM) zich tot SHRM verhoudt. Ten tweede wordt een analyse gemaakt van de bestaande talent management literatuur. In deze literatuur gaat het o.a. over TM-praktijken en hun bijdrage aan de organisatie. Er zijn daarbij drie thema's aan te wijzen: 1) werving & selectie en strategische personeelsplanning; 2) training en ontwikkeling en; 3) retentie management (Thunnissen et al, 2013a). In dit eerste gedeelte wordt een antwoord geformuleerd op de eerste drie theoretische deelvragen. Om deze vragen te beantwoorden is een aantal onderdelen behandeld:

- Een heldere definitie van organisatieprestatie
- Inzicht in de link tussen HRM & Performance
- Kenmerken en definities van talent en talent management
- Belangrijke concepten uit de theorie over TM
- Combineren TM en SHRM-concepten: hoe verhouden deze zich tot elkaar

De tweede paragraaf (individueel niveau) brengt in kaart hoe TM zich verhoudt tot de medewerker. De medewerker is ten minste 50% van de werkrelatie tussen werknemer en werkgever, en daarmee een belangrijke actor in het systeem. Vanuit de gedachte dat TM een wederzijds belang moet dienen binnen deze relatie wordt besproken waar TM aan moet voldoen om van toegevoegde waarde te zijn voor de medewerker. Deze paragraaf geeft daarmee antwoord op de vierde theoretische deelvraag.

De derde paragraaf bespreekt het belang van de context van de organisatie en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die organisaties hebben en geeft daarmee deels antwoord op de vijfde theoretische deelvraag. Het idee dat organisaties zijn ingebed in een bredere institutionele context suggereert dat beleid van organisaties een (vaak directe) respons is op wat er binnen die context gaande is (Paauwe, 2004).

De vierde paragraaf gaat in op de vijfde en zesde theoretische deelvraag, waarbij gezocht wordt naar voorwaarden voor een succesvolle implementatie van TM-beleid. Hierbij wordt een aantal vormen van fit besproken en wordt gekeken naar hoe verschillende actoren in het TM-systeem kunnen bijdragen aan het succes. Deze adviserende deelvragen dragen bij aan het kunnen formuleren van een effectieve aanbeveling voor de praktijk. In figuur 1 wordt een overzicht gegeven van de concepten die in dit hoofdstuk behandeld zullen worden.

Aan het eind van het hoofdstuk wordt in figuur 11 een overzicht gegeven van de theoretische concepten die besproken zijn.

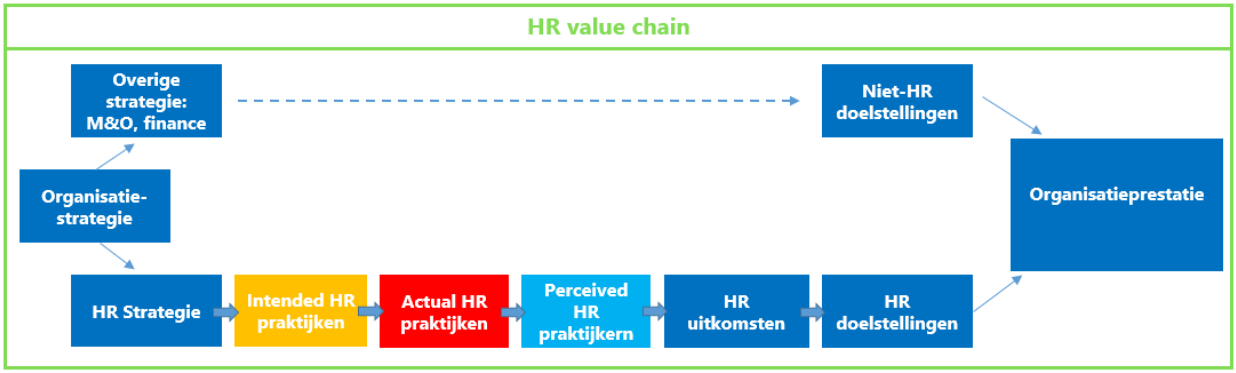
2.1 Talent Management en SHRM

In deze paragraaf wordt weergegeven hoe in dit onderzoek talent management (TM) binnen strategisch human resource management (SHRM) wordt geplaatst, op basis van een aantal theoretische concepten uit de SHRM-literatuur alsmede bestaande TM-concepten. Er wordt ten eerste ingegaan op SHRM en specifiek de bijdrage hiervan aan performance. Dit is relevant omdat er van TM eveneens wordt verondersteld dat dit een bijdrage levert aan de organisatieprestatie en dit naar verwachting van de onderzoeker langs dezelfde 'wegen' loopt als overige HRM-systemen. Ten tweede wordt ingegaan op de bestaande TM-literatuur. Het is van belang om een aantal definities te bepalen voor talent en talent management, zodat deze in de casestudy als referentiekader kunnen worden gebruikt. Door middel van het schetsen van een TM value chain en een conceptueel kader wordt weergegeven hoe TM zich verhoudt tot het SHRM-veld en welke verwachtingen dit geeft voor de casestudy bij Microsoft.

2.1.1 HR-Value Chain

Om te achterhalen welke opeenvolging van activiteiten zorgen voor een waardevol TM-systeem is het zinvol om een meer algemene systeembenadering voor HR-praktijken als uitgangpunt te nemen. De *HR value chain* van Boselie (2010) biedt zo'n systeembenadering, waarbij de prestatie van de organisatie het uitgangspunt is voor het HR-ontwerp (zie figuur 1). Bij de HR value chain is de zoektocht naar duurzaam competitief voordeel leidend (Boselie, 2010: 49). De organisatieprestatie wordt beïnvloed door de niet-HR/HR-doelstellingen (zie paragraaf 2.2.4), die op hun beurt worden beïnvloed door de HR-uitkomsten in de vorm van houding, gedrag en handelingen van medewerkers (Boselie, 2010). De HR-uitkomsten worden beïnvloed door een ingesloten value chain van Wright en Nishii (2007). Wright en Nishii (2007) stellen een causale keten voor tussen (1) *intended* HR-praktijken, die leiden tot (2) *actual* HR-praktijken, die leiden tot (3) *perceived* HR-praktijken, die leiden tot (4) reacties van medewerkers, die uiteindelijk leiden tot (5) prestatie van de organisatie. Deze benadering is door Boselie (2010) toegepast binnen de HR value chain.

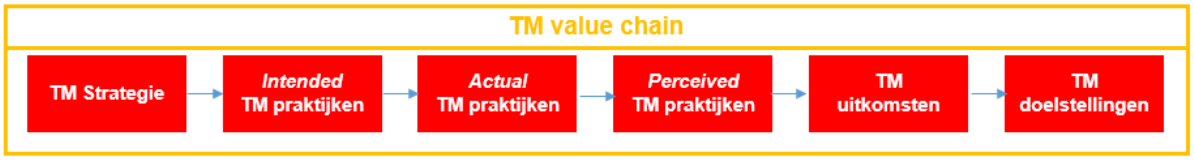
De HR value chain wordt in dit onderzoek benaderd als een algemeen kader voor de werking van HR-systemen. Dit kader maakt het mogelijk om TM-praktijken binnen het bredere SHRM-systeem te plaatsen.



Figuur 1 - HR value chain (Boselie, 2010)

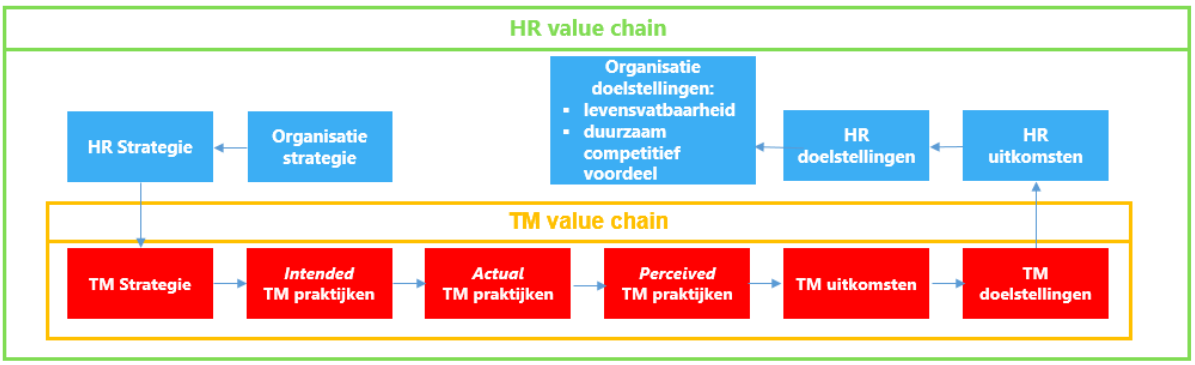
2.1.2 Talent Management Value Chain

In de vorige paragraaf is aan de hand van de HR value chain uiteengezet hoe in dit onderzoek verondersteld wordt dat HR-praktijken in het algemeen bijdragen aan de prestatie van de organisatie. Nu wordt weergegeven hoe TM te plaatsen valt binnen de HR value chain. Dit geeft inzicht in hoe TM naar verwachting zal bijdragen aan de prestatie van de organisatie. De theorieën zijn zoals hiervoor beargumenteerd gekozen op basis van de relevantie voor het begrijpen van de relatie tussen talent management, SHRM en de prestatie van de organisatie. Er is getracht om verschillende theoretische bouwstenen samen te brengen tot een TM value chain en conceptueel kader. Dit concept weerspiegelt de verwachte samenstelling en invloeden van het TM-systeem. In figuur 2 wordt weergegeven hoe op basis van de *intended*, *actual*, *perceived*-benadering van Wright en Nishii (2007) een TM value chain kan worden vormgegeven. Deze keten maakt inzichtelijk hoe het TM-systeem in dit onderzoek wordt gezien.



Figuur 2 - TM Value Chain

Wanneer de TM value chain binnen de HR value chain wordt geplaats, wordt inzichtelijk gemaakt hoe het TM-systeem in dit onderzoek wordt geplaatst binnen het HR-systeem, zijnde als een van de mogelijke invullingen aan het HR-beleid (zie figuur 3). Dit betekent niet dat het TM-beleid substitueerbaar is ten opzichte van het HR-beleid. Naast het TM-systeem kunnen tevens overige HR-systemen bestaan, zoals beoordelingssystemen, ontwikkelingssystemen en een systeem voor loopbaanplanning. Het is van belang om hierover een standpunt in te nemen, aangezien dit gevolgen heeft voor de definitie die in dit onderzoek gegeven zal worden aan talent en talent management. Hierop wordt in de volgende paragraaf verder ingegaan.



Figuur 3 - TM Chain binnen Boselie's HR value chain

2.1.3 Talent Management

De bewustwording van het belang van *human capital* in organisaties en daarmee het principe van mensen als drijvende kracht, is de afgelopen decennia sterk toegenomen (Vaiman et al, 2012; Beechler & Woodward, 2009). De afgelopen jaren is talent management (TM) een van de meest besproken thema's binnen human resource management (HRM) vanwege de positieve bijdrage aan het behalen van organisatiedoelstellingen (Paauwe, 2004; Scullion & Collings, 2010; Ng & Burke, 2005). Er wordt gesproken van de *War for Talent*, het binnenhalen van beter talent dan de concurrent (Beechler & Woodward, 2009; Ng & Burke, 2005). Deze 'trend omtrent talent' is terug te zien in het groeiende aantal wetenschappelijke studies (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). In de praktijk is het - met name voor multinationals – lastig te duiden wat het succes is van aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent (Collings et al., 2007). Er zijn drie hoofdthema's in de bestaande literatuur omtrent TM; definities van talent en TM, de verwachte uitkomsten en effecten van TM en TM-praktijken en activiteiten (Thunnissen et al., 2013a). In deze paragraaf wordt beschreven wat in dit onderzoek talent en TM is, welke praktijken geïmplementeerd kunnen worden en wat TM bijdraagt aan de organisatieprestatie.

Definities en invloeden

Er wordt nog niet dezelfde 'taal' gesproken met betrekking tot TM, wat onder andere is terug te zien aan de veelheid van gehanteerde definities. Er ontbreekt een stabiele theoretische basis voor TM; tot nu toe is onderzoek naar TM vooral conceptueel (Lewis & Heckman, 2006, Thunnissen et al., 2013a). Om tot een eenduidige definitie te komen is meer empirisch onderzoek nodig wat als bewijs kan dienen voor conceptuele modellen en ideeën over TM. Wellicht kan dan ook een antwoord worden geformuleerd op de vraag die in meerdere artikelen terugkomt, namelijk of TM niet een 'managementtrend' is?

Wat is talent?

Uit de bestaande literatuur is het niet gemakkelijk om een eenduidige definitie te vinden van 'talent'. Er worden verschillende definities gehanteerd, mede afhankelijk van de context (Al Ariss, 2014: p. 4; Thunnissen et al, 2013a; Beechler & Woodward, 2009; Tarique & Schuler, 2010). David Ulrich (2006, in: Beechler en Woodward, 2009) geeft een vrij algemene definitie van talent met zijn drie-eenheid 'competenties, betrokkenheid en bijdrage'. *Competentie* houdt in dat medewerkers kennis, vaardigheden en waarden hebben die nodig zijn voor vandaag en morgen. *Betrokkenheid* betekent dat mensen hard werken en energie geven voor het succes van de organisatie. Tot slot betekent *bijdrage* dat talenten een daadwerkelijke bijdrage leveren door hun werk. In de HRM-literatuur wordt talent geoperationaliseerd als *capital*, waarbij men van *human capital* spreek als het gaat om de inhoudelijke en sociale vaardigheden en kennis van de medewerkers in de organisatie (Dries, 2013). Om een waardeoordeel te geven aan het *human capital* van de organisatie dragen Lepak en Snell (1999) twee dimensies aan; waarde en uniekheid. Medewerkers zijn waardevol wanneer zij in staat zijn om te functioneren in strategieën die de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie verbeteren en mogelijke bedreigingen uit de weg kunnen gaan (Lepak & Snell, 1999). Verschillende factoren hebben effect op de uniekheid van het *human capital*, zoals ervaring met unieke situaties, sociale complexiteit en onderlinge relaties (Lepak & Snell, 1999). De vraag die hieruit naar voren komt is echter of het volledige *human capital* van een organisatie gezien moet worden als 'talent'. Vanuit de hiervoor geschetste TM value chain en de plek die deze inneemt in het HR-systeem wordt in dit onderzoek niet uitgegaan van een gelijke definitie tussen talent en *human capital*, aangezien talent management wordt gezien als een onderdeel van het HR-beleid. 'Human capital' betreft daarmee in dit onderzoek het geheel van vaardigheden en kennis van medewerkers. Een 'talent' betreft *een medewerker met vaardigheden, kennis en waarden die van bijzonder toegevoegde waarde zijn voor de organisatie.*

Vervolgens is het belangrijk om te bepalen wat maakt dat medewerkers van bijzonder toegevoegde waarde zijn. De definitie van Ulrich en die hierboven beschreven human capital benadering zijn hiervoor nog te algemeen. Thunnissen (2015) maakt in haar onderzoek gebruik van drie eigenschappen van talent: vaardigheden, intra persoonlijke karakteristieken en performance (zie figuur 4). De interpretatie van talent heeft volgens Thunnissen (2015) invloed op de configuratie van het TM-systeem en is daarom van belang om te onderzoeken. In dit onderzoek worden de eigenschappen van talent van Thunnissen (2015) als criterium genomen omdat deze eigenschappen zijn verworven in een zeer uitgebreid onderzoek naar talentmanagement en afkomstig zijn uit interviews met respondenten op verschillende

niveaus. Hierbij moet vermeld worden dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de context van academische instellingen. Vaiman, Scullion en Collins (2012) stellen dat contextuele veranderingen effect hebben op het soort talent waar behoefte aan is. Zo is er door verandering in de economie – van product-georiënteerde economieën naar kenniseconomieën – in sommige situaties een groeiende wens voor kennis-talent. En de verschuiving naar meer zelfsturende of taakgerichte teams vraagt om mensen die kunnen samenwerken en duurzame werkrelaties (netwerk) kunnen opbouwen (Thunnissen et al. 2013a). Ervan uitgaande dat de context van de organisatie invloed heeft op de bijzonder toegevoegde waarde van talent kan het zijn dat bepaalde eigenschappen uit figuur 4 zich in dit onderzoek niet voordoen, ofwel dat er eigenschappen missen.

Categorie	Eigenschap	Voorbeelden
Vaardigheden	- Inzicht - Expertise - Innovatief - Ondernemend - Bewust van omgeving - Communicatie - Samenwerking	Kritisch, open voor feedback Interesse en affiniteit Creatief, nieuwsgierig Proactief, kansen zien Zicht op andermans belang Motiverend, inspirerend Prettig in omgang, kartrekker
Intra-persoonlijke eigenschappen	- Motivatie en gedrevenheid - Persoonlijke effectiviteit - Snelle ontwikkeling	Hard willen werken, ambitie Zelfstandigheid, multi-tasker Steile leercurve
Performance	- Ervaring - Bovengemiddelde prestatie	(Unieke) praktijkervaring Promotie, cum laude diploma

Figuur 4 – Eigenschappen van talent (Thunnissen, 2015)

Wat is talent management?

Wellicht doordat een eenduidige definitie van talent moeilijk blijkt vorm te geven is het omschrijven van het concept 'talent management' eveneens een uitdaging. Lewis en Heckman (2006) onderschrijven dat het lastig is om tot een niet-ambigue definitie van TM-concepten te komen. Zij onderscheiden drie stromingen in de bestaande literatuur:

- TM-praktijken worden gezien als reguliere HRM-praktijken
- TM gaat slechts om de strategische personeelsplanning van bepaalde (management) posities
- TM gaat over het ontwikkelen van talent in het algemeen, in twee vormen:
- Aandacht voor high potentials
- Aandacht voor persoonlijk talent van iedere medewerker

Definities variëren van 'de juiste persoon bij de juiste positie zoeken', tot het managen van de 'flow van talent door de organisatie' (Dries, 2013). Collings en Mellahi (2009) geven de definitie die in dit onderzoek als uitgangspunt wordt gebruikt:

"We define strategic talent management as activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potentials 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".

Deze definitie sluit aan bij de hiervoor gegeven voorwaarde dat talent van bijzonder toegevoegde waarde dient te zijn voor de organisatie. Daarnaast betreft TM volgens deze definitie niet het gehele human capital. Tot slot is er aandacht voor de ontwikkeling van een systeem ter ondersteuning – en als voorwaarde – van succesvol talent management, iets wat volgens de eerder weergegeven literatuur omtrent het succes van HR-systemen van belang is. Collings en Mellahi (2009) zetten hun definitie af tegen de opvatting dat alle functies in een organisatie bekleed zouden moeten worden met medewerkers die topprestaties leveren. Dat betekent niet dat er geen plaats is voor mensen die onder gemiddeld

presteren. Volgens Collings en Mellahi (2009) is het niet praktisch of wenselijk om alle rollen in een organisatie in te vullen met toppresteerders, omdat dit zou resulteren in een onnodige investering in minder belangrijke posities in de organisatie. De focus zou moeten liggen op medewerkers met veel potentie of zeer goede prestaties die actief zijn in belangrijke functies, in tegenstelling tot talent management gericht op alle medewerkers.

2.2 TM op organisatieniveau

Om antwoord te kunnen geven op de vraag waarom talent management relevant is voor organisaties wordt in deze paragraaf gekeken naar de mogelijke bijdrage aan (organisatie)doelstellingen en uitkomsten van talent management.

2.2.1 Talent Management doelstellingen en uitkomsten

In de bestaande literatuur geldt organisatieprestatie als belangrijkste prikkel voor TM, hetgeen beïnvloed kan worden door het verhogen van het welzijn van de medewerkers (Thunnissen et al., 2013b). De organisatieprestatie als belangrijkste intentie nemen geldt met name voor de TM-literatuur afkomstig uit de Verenigde Staten (VS). Dit komt doordat organisaties daar opereren vanuit een kortetermijnstrategie gericht op aandeelhouderswaarde (Collings et al., 2011). Dit heeft mogelijk effect op het TM-beleid wat voor Microsoft vanuit de VS wordt gevormd. Het is goed om stil te staan bij mogelijke spanningen met de opvattingen die lokaal in Nederland heersen over het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent.

Chun en Rainey (2005) concluderen dat het stellen van heldere doelen bijdraagt aan effectiviteit van management, kwaliteit van werk, klantgerichtheid en productiviteit, variabelen die door hen worden gebruikt om organisatieprestatie te onderzoeken. Dit versterkt de veronderstelling dat heldere doelstellingen formuleren belangrijk is en dat leiders hierin zouden moeten investeren (Chun & Rainey, 2005). Voordat verder wordt ingegaan op doelstellingen van TM is het zinvol om te kijken naar een benadering van Boxall en Purcell (2011) om inzicht te krijgen in het soort doelstellingen binnen organisaties en specifiek binnen HRM. Boxall en Purcell (2011) linken competitief voordeel aan (1) organisatiedoelstellingen en (2) HR-doelstellingen (zoals arbeidsproductiviteit) en non-HR-doelstellingen. De ultieme organisatiedoelstellingen zijn volgens Boxall en Purcell (2011):

- Het creëren en behouden van levensvatbaarheid van de organisatie met voldoende rendement voor de aandeelhouders
- Het streven naar duurzaam competitief voordeel.

Naar verwachting behaalt slechts 5 tot 10 procent van de organisaties duurzaam competitief voordeel omdat de overige organisaties niet verder komen dan het creëren en behouden van levensvatbaarheid voor de organisatie (Boselie, 2010). De ultieme organisatiedoelstellingen kunnen worden bereikt langs niet-HR en HR-doelstellingen. Vanuit de gedachte dat niet al het succes in organisaties aan mensen te danken is maar ook via andere invloeden kan ontstaan, zijn er niet-HR-doelstellingen die zich richten op ‘harde’ doelstellingen als marktaandeel en verkoopcijfers (Thunnissen, 2015; Boselie, 2010). Naast deze economische doelstellingen bestaan er ook niet-economische doelstellingen. Kritische HR-doelstellingen zijn volgens Boxall en Purcell (2011):

- Arbeidsproductiviteit: Boselie (2010) voegt aan arbeidsproductiviteit de doelstelling ‘kwaliteit’ toe, wat samen onder de noemer ‘kosten-efficiëntie’ valt.
- Organisatie flexibiliteit (het vermogen om te veranderen). Dit wordt tegenwoordig ook gekoppeld aan innovatie, bijv. het gebruiken van technologie (Paauwe, 2004).
- Sociale legitimiteit en goed werkgeverschap: Paauwe (2004) voegt zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven *fairness* aan legitimiteit toe en onderstreept de potentiële toegevoegde waarde van legitimiteit en *fairness* aan het succes van de organisatie.

In aanvulling op bovenstaande HR-doelstellingen is het relevant om de doelstelling ‘reputatie van de werkgever’ toe te voegen, omdat dit tegenwoordig sterk beïnvloed wordt door de werknemers van een organisatie (social media, mond-tot-mond reclame, etc.) Dit kan worden beschouwd als een onderdeel van de doelstelling sociale legitimiteit en goed werkgeverschap. Deze weergegeven doelstellingen

bieden een kader waarlangs het empirische onderzoek naar doelstellingen van TM bij Microsoft kan worden uitgevoerd. Het is mogelijk dat er voor Microsoft nog andere doelstellingen te bedenken zijn.

In het literatuuronderzoek naar opvattingen over talent management laten Thunnissen et al. (2013a) zien dat er geen unanimiteit bestaat in de opvatting over de intentie van TM. In het overgrote gedeelte van de literatuur wordt de bijdrage aan de algehele organisatieprestaties als belangrijkste drijfveer voor talent management gezien (Thunnissen et al, 2013a). Een kleiner aantal studies benoemt volgens Thunnissen et al. (2013a) de sociale doelstellingen van organisaties, geïllustreerd door doelstellingen als diversiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid, het beschermen van de leefomgeving en het bijdragen aan de economie. Collings en Mellahi (2009) beweren dat TM een positief effect op de prestatie van de organisatie kan hebben door middel van het verbeteren van de individuele prestatie van de werknemers. De mediërende factoren zijn volgens Collings en Mellahi (2009) motivatie, betrokkenheid bij de organisatie en *extra-role behaviour*. Door het verbeteren van deze factoren zal de individuele prestatie van medewerkers verbeteren, wat een positief effect heeft op de organisatieprestaties. Thunnissen et al., (2013b) stellen een *multi-value* benadering in de (onderzoeks)praktijk van TM voor waarin zowel economische waarde meeweegt, als morele en sociale waarden. Vanuit de geschetste kaders van Thunnissen (2015) (zie paragraaf 1.2.1) moet dit worden gedaan op drie niveaus; het individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau. De mogelijke economische en niet-economische waarde van TM die Thunnissen (2015) in haar onderzoek noemt op de drie verschillende niveaus zijn weergegeven in figuur 5. Deze zijn aangevuld met doelstellingen genoemd door Paauwe (2004).

	Economische doelstellingen	**Niet-economische doelstellingen**
Organisatie niveau	Winst Flexibiliteit Effectiviteit/Efficiëntie Goede concurrentiepositie Innovatie*	Sociale legitimiteit - Eerlijke werkrelatie* - Goed werkgeverschap - Reputatie
Individueel niveau	Financiële beloning Baanzekerheid	Betekenisvol werk Mogelijkheden voor groei en sociale wensen Eerlijke en rechtvaardige behandeling Werk-privé balans*
Context niveau	Economische conditie van de organisatie (Inter)Nationale concurrentiepositie	Maatschappelijke verantwoordelijkheid: Bijdragen aan ontwikkeling van de samenleving Diversiteit

Figuur 5 – Potentiële intended TM-doelstellingen (Thunnissen, 2015; Paauwe, 2004)*

Uitkomsten van TM – wederzijds profijt?

De vraag die uitgaande van het voorgaande relevant is, is wat voor profijt TM kan bieden op de verschillende niveaus. Volgens Guest (1997) komen HR-uitkomsten direct voort uit geïmplementeerde HR-praktijken, hij omschrijft *proximal outcomes*, letterlijk 'dichtstbijzijnde uitkomsten'. Voorbeelden van deze uitkomsten zijn medewerkerstevredenheid, betrokkenheid, motivatie, vertrouwen, loyaliteit, retentie en verloop, absentie vanwege ziekte en het sociale klimaat tussen managers en werknemers. Wat betreft TM-specifieke uitkomsten wordt er in de bestaande literatuur uitgegaan van een gelijk belang van TM voor de medewerker en organisatie; wat goed is voor de organisatie is daarmee ook goed voor de medewerker en andersom (Thunnissen et al., 2013b). Dit wordt ook wel de *'mutual gain assumption*' (wederzijds profijt) genoemd. Dit biedt een perspectief in de link tussen HRM en organisatieprestatie waarbij uitgegaan wordt van de gedachte dat zowel medewerkers als organisatie profijt hebben van HRM (Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven, 2012). Hiertegenover staat de gedachte dat HRM bijdraagt aan organisatieprestatie maar geen positief – of zelfs een negatief – effect heeft op het welzijn van de medewerker (Van Voorde et al., 2012). Welzijn heeft hier betrekking op geluk, gezondheid en relaties (Van Voorde et al., 2012). In dit onderzoek wordt uitgegaan van Van de Voorde et al. (2012) die stellen dat het welzijn van de medewerkers in termen van geluk en relaties gelijk gesteld is aan de prestatie van de organisatie. Voor het gezondheidsaspect is geen causale invloed

te vinden op de relatie tussen HRM en organisatieprestatie. Het implementeren van TM-praktijken kan bijdragen aan het geluk en de relaties van medewerkers en aan de prestatie van de organisatie. Thunnissen (2015) stelt dat als gevolg van de *mutual gain assumption* het risico bestaat dat slechts organisatie-specifieke competenties worden ontwikkeld, waardoor medewerkers zich niet optimaal ontwikkelen voor de externe arbeidsmarkt wat gevolgen heeft voor hun externe mobiliteit. Dit is nadelig voor zowel de medewerker als de samenleving. Veel organisaties falen in het gecoördineerd en effectief managen van talent. Voorbeelden van gefaald TM-beleid zijn slechte afstemming tussen organisatiestrategie en TM-strategie, het waargenomen gebrek aan interesse in TM van managers, overmatige nadruk op individuele prestatie met als gevolg interne competitie, de ervaring van ongelijke aandacht voor extern talent met als gevolg demotivatie voor intern talent en onvoldoende aandacht voor niet-talenten (Mellahi & Collings, 2010). Mellahi en Collings (2010) concluderen dat organisaties falen in talent management wanneer het vermogen om te concurreren verslechtert als gevolg van gebrek aan bruikbaar personeel voor belangrijke functies. Dit impliceert dat organisaties moeten zorgen voor een ruim inzetbare talentenpoule. Capelli (2008) stelt dat een organisatie echter beter te weinig talent kan opleiden dan te veel, gezien het feit dat mensen tegenwoordig laagdrempeliger een baan zoeken bij een andere organisatie. Wanneer er een tekort bestaat kan gebruik worden gemaakt van extern talent.

2.2.2 Talent Management Praktijken

Er zijn drie thema's binnen de literatuur over TM-praktijken en activiteiten. Dit zijn praktijken gericht op (1) werving & selectie en strategische personeelsplanning (*succession planning*), (2) training & ontwikkeling en (3) retentie van talent (Thunnissen et al., 2013a).

Werving & selectie en strategische personeelsplanning

In de meeste gevallen hebben organisaties een poule met talenten die speciale aandacht krijgen van de organisatie met het doel om snel te ontwikkelen en een bijzondere bijdrage aan de organisatie te leveren (Thunnissen et al., 2013a). Het talent wordt ontwikkeld vanuit een veronderstelde loopbaan en er dient actief gezocht te worden naar geschikt talent in plaats van werving op basis van beschikbaarheid (Collings & Mellahi, 2009). Verondersteld wordt dat het managen van de werkgever-reputatie door middel van specifieke marketingactiviteiten effect heeft op de betrokkenheid van de (toekomstige) medewerkers (Thunnissen et al., 2013a). Om de loopbaanontwikkeling van talenten te kunnen realiseren dient hier ondersteunend beleid voor te bestaan. Het verplicht de organisatie om training en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling aan te bieden wanneer medewerkers goed presteren (Boselie, 2010).

Training en ontwikkeling

Bij het ontwikkelen van het *human capital* kan de organisatie gebruik maken van verschillende mogelijkheden, zoals intern of extern opleiden (Lepak & Snell, 1999). Daarnaast kunnen verschillende allianties worden aangegaan om als organisaties te kunnen beschikken over de gewenste vaardigheden (Lepak & Snell, 1999). Deze drie vormen van het verwerven van vaardigheden worden ook wel respectievelijk *make, buy en ally* genoemd (Lepak & Snell, 1999). De medewerkers die van bijzonder toegevoegde waarde zijn voor de organisatie zouden intern moeten worden ontwikkeld, voor overige medewerkers kunnen andere mogelijkheden worden benut (Lepak & Snell, 1999). Welke medewerkers centraal staan is afhankelijk van hoe waardevol, zeldzaam en overdraagbaar de vaardigheden zijn die deze medewerkers bezitten (Lepak & Snell, 1999; Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Barney 1991). Concluderend kan gezegd worden dat talenten waarvan een bepaalde loopbaan wordt verondersteld binnen de organisatie, het beste intern ontwikkeld kunnen worden. Hierbij is de keuze voor brede of smalle doorstroommogelijkheden van belang. Wanneer er de wens is voor een brede interne doorstroom zal de organisatie haar medewerkers ook breed moeten ontwikkelen om competenties te ontwikkelen die relevant zijn voor meerdere afdelingen binnen de organisatie (Schuler et al., 2011). Bovendien heeft de keuze dat talenten intern moeten doorgroeien ook effect op de retentie en het verloop van deze medewerkers. De vraag is of dit wel of niet gunstig is voor de organisatie.

Retentie en verloop van medewerkers

Een organisatie kan op lange termijn niet succesvol zijn wanneer niet in staat om talent aan te trekken én te behouden (Boselie 2010). Bij een hoge mate van betrokkenheid is het minder waarschijnlijk dat een talent de organisatie zal verlaten, het loont dus om dit te stimuleren (Lockwood, 2007). De betrokkenheid van de medewerker wordt onder andere beïnvloedt door het *psychologisch contract*, een set van ongeschreven verwachtingen tussen werknemer en werkgever (Boxall & Purcell, 2011). In meerdere studies wordt echter opgemerkt dat mensen meer verantwoordelijkheid nemen voor hun carrière, geleid door het feit dat organisaties vaker de voorkeur geven aan flexibele werknemers zonder vast contract (Vaiman et al., 2012; Farndale et al, 2010). Beechler en Woodward (2009) laten zien dat intelligentie slechts 0,04 correleert met prestatie en zij stellen dat motivatie van medewerkers en de kansen die zij krijgen hierin belangrijker zijn. Om TM succesvol te laten zijn moet hierin daarom op individueel niveau ondersteuning geboden worden. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 2.2.1.

De bereidheid van talenten om intern en extern te bewegen in en tussen organisaties zonder beperkingen door psychologische of fysieke aspecten wordt door Briscoe, Hall en DeMuth (2006) aangemerkt als *boundary-less carreers*. Voor werkgevers is het in deze dynamische tijden een competitief voordeel wanneer medewerkers flexibel inzetbaar zijn, zodat de mensen in de organisatie wanneer nodig snel kunnen veranderen van functie(inhoud) (De Cuyper & De Witte, 2011: 153). Het hebben van flexibele medewerkers kan echter ook negatieve gevolgen hebben. Zo kunnen medewerkers ook makkelijker wisselen van werkgever, waardoor de investering in ontwikkeling van de medewerker verloren gaat, of wellicht bij de concurrent wordt benut (De Cuyper & De Witte, 2011: 153). Het is noodzaak om de medewerkers gemotiveerd te houden voor de eigen organisatie door middel van interessante loopbaanperspectieven. Zoals uit voorgaande blijkt heeft zowel medewerker als werkgever belang bij goede training en ontwikkeling. Wanneer de medewerker het gevoel heeft dat er in hem of haar geïnvesteerd wordt zal dit een positief effect hebben op de motivatie en prestatie van de medewerker en uiteindelijk bijdragen aan de prestatie van de organisatie (Chuang & Liao, 2010: 155). Het bieden van uitdagende en afwisselende functies binnen de organisatie is een optie om medewerkers te motiveren. Stahl et al. (2007) stellen echter dat hiervoor bruikbare instrumenten zoals wisselende functies *(job rotatie)* en uitdagende opdrachten *(challenging assignments)*, zelden worden gebruikt vanwege de sterke drang van management om zich op hun eigen afdeling te richten in plaats van de hele organisatie.

Uitstroom: gunstig of niet?

Vaak wordt verondersteld dat de vrijwillige uitstroom van medewerkers ongunstig is, in TM-literatuur ligt veelal de nadruk ligt op het behoud van talent. Boselie (2010) maakt de kanttekening dat de gunstigheid van behoud of uitstroom van talent afhankelijk is van de context van de organisatie en dat een te laag aantal mensen dat de organisatie verlaat een negatief effect kan hebben op de mobiliteit en flexibiliteit van de organisatie. Naar verwachting geeft uitstroom ook de ruimte voor nieuwe talenten om de organisatie binnen te komen. Talenten die de organisatie verlaten kunnen een voordeel zijn voor het externe netwerk en dienen als 'visitekaartje'. Echter moet de organisatie zich wel behoeden hoge uitstroom, waarmee inspanningen verloren gaan. Hieraan kunnen de TM-praktijken op gebied van ontwikkeling en training een positieve bijdrage leveren (Boselie, 2010). In figuur 6 is een aantal veronderstelde uitkomsten weergegeven met betrekking tot het verloop van medewerkers.

HR Uitkomst	Effect	Organisatieprestatie-uitkomst
Baantevredenheid	Negatief effect Positief gerelateerd	Uitstroom Betrokkenheid
Motivatie	Positief gerelateerd	Betrokkenheid
Hoog verloop	Verlaagt	Productiviteit
Vrijwillige uitstroom	Negatief effect	Winst
Laag verloop	Negatief effect	Ziekteverzuim
Laag verloop	Positief gerelateerd	Vertrouwen in management

Figuur 6 - Verwachte impact van HRM-uitkomsten op organisatieprestatie (Paauwe, 2004)

Samenvattend: TM-opgaven voor organisaties

In deze paragraaf is uiteengezet wat in dit onderzoek verstaan wordt onder talent en talent management. Er zijn enkele TM-doelstellingen, -uitkomsten en -praktijken geïdentificeerd die invulling kunnen geven aan het TM-beleid van organisaties, waarbij veronderstellingen zijn gegeven op basis van de bestaande literatuur. Samenvattend dienen organisaties een aantal keuzes te maken binnen de TM-strategievorming:

- Rol van organisatiedoelstellingen
  - Wat zijn de economische en niet-economische organisatiedoelstellingen?
  - Hoe worden deze organisatiedoelstellingen weerspiegeld in het HR-beleid?
- Duiden van talenten
  - Wat zijn voor de organisatie de eigenschappen van talentvolle medewerkers?
  - Wie zijn de talentvolle medewerkers en hoe kies je deze?
  - Welk aandeel van de medewerkerspopulatie zou een talent moeten zijn?
- Gewenste uitkomsten van praktijken
  - Wat wil de organisatie bereiken? Talent dat moet worden aangetrokken, de gewenste loopbaanontwikkeling of doorstroom en uitstroom van talenten.
  - Welke praktijken ondersteunen de gewenste uitkomsten het beste?

In paragraaf 4.4 wordt verder ingegaan op de voorwaarden voor een succesvolle implementatie van TM-praktijken. In de volgende paragraaf wordt eerst ingegaan op het belang of de meerwaarde van TM voor het individu, en hoe de organisatie hier een bijdrage aan kan leveren.

2.3 TM op individueel niveau

In de vorige paragraaf is met name toegelicht hoe HRM en specifiek TM een bijdrage kan leveren aan de organisatieprestatie. Echter komt duidelijk naar voren dat dit belang niet los staat van andere belangen, zoals die van het individu. Er is de veronderstelling gedaan dat organisaties pas echt succesvol zijn wanneer het gevoerde beleid ook een positief effect heeft op de medewerkers in de organisatie, bijvoorbeeld in termen van geluk en relaties vanuit de *mutual gain* veronderstelling (Van de Voorde et al, 2012). Het is interessant om een koppeling te maken tussen het niveau van de organisatie en op het niveau van de medewerker die te maken krijgt met TM-praktijken. Er is reeds een aantal doelstellingen geformuleerd die de organisatie op individueel niveau zou moeten nastreven, hieronder in figuur 7 nogmaals weergegeven. De achterliggende vraag in deze paragraaf is door middel van welke praktijken TM bijdraagt aan het individu en hoe dit gerealiseerd kan worden in de praktijk.

Individueel niveau	Financiële beloning Baanzekerheid	Betekenisvol werk Mogelijkheden voor groei en sociale wensen Eerlijke en rechtvaardige behandeling Werk-privé balans*

Figuur 7 - Potentiële TM-doelstellingen op individueel niveau (Thunnissen, 2015)

2.3.1 Een multi-level benadering: komen tot een evenwichtige relatie

Om te bepalen hoe TM kan bijdragen aan zowel organisatie als individuele medewerker moeten een aantal zaken worden onderzocht. Ten eerste moet worden bepaald wat het belang van de medewerker is. In dit onderzoek wordt dit belang geoperationaliseerd aan de hand van *persoonlijk welzijn* en *werk-gerelateerd welzijn* omdat dit zowel een professioneel belang als een privébelang weerspiegelt. Tegenwoordig wordt regelmatig gesproken over de werk-privé balans waar mensen waarde aan hechten en met deze benadering is ruimte voor deze balans. Met betrekking tot het *persoonlijk welzijn* van de medewerker wordt uitgegaan van de definitie van Van de Voorde et al. (2012), die zich richt op het welzijn van de medewerker in termen van geluk, gezondheid en relaties. Met betrekking tot *werk-gerelateerd welzijn* wordt in dit onderzoek uitgegaan van het AMO-model, waarbij geldt dat mensen ondersteund dienen te worden in hun competenties (Ability) en hun motivatie (Motivation) om bij te dragen aan de organisatieprestatie. Beide elementen zijn essentieel en kunnen hun potentie bereiken indien de context ondersteunend van aard is (Opportunity) (Boxall & Purcell (2011). Dit is in overeenstemming met de bewering van Beechler en Woodward (2009) dat de *motivatie* om te *willen* leren of werken en de *kansen* die mensen krijgen vanuit de infrastructuur en het beleid van de

organisatie, een betere prestatie leveren dan een 'harde' kwaliteit als intelligentie. Uitgaande van wederzijds profijt is het voor de organisatie noodzakelijk om beide vormen van welzijn te ondersteunen.

Een tweede punt dat moet worden geduid is door middel van welke benadering het belang van de medewerker en werkgever kunnen worden verenigd. De relatie tussen werknemer en werkgever kan uitkomst bieden, wanneer wordt uitgegaan van een evenwichtige relatie met wederzijds profijt (Boselie, 2010). Ook Boxall en Purcell (2011) pleiten voor een benadering van de werkrelatie van zowel het perspectief van de medewerker als de werkgever. Een relatie kan alleen succesvol zijn als het – op z'n minst gedeeltelijk – voor beide partijen klopt. Prestatieverwachtingen worden in organisaties niet altijd helder omschreven, maar als dit gebeurd is dit vaak in termen van financiële targets of kwaliteit of in hoe medewerkers zich dienen te gedragen (Boxall & Purcell, 2011). De meerwaarde voor de werkgever in de werkrelatie kan ook langs het AMO-model worden gelegd. Organisaties moeten in staat zijn om mensen te managen die *kunnen* en *willen* en hen de *mogelijkheden* geven binnen de organisatie die hieraan verder bijdragen. Een derde en laatste punt is door middel van welke praktijken het wederzijds profijt van de werknemer en werkgever kunnen worden gerealiseerd. Hieronder worden een aantal HR-praktijken genoemd die kunnen worden ingezet door de werkgever met betrekking tot het bewerkstelligen van de factoren 'kunnen' en 'willen' (Boxall & Purcell, 2011).

Managen van 'kunnen':

- Werving en Selectie: het aantrekken en socialiseren van de juiste mensen
- Training en ontwikkeling: een wenselijke mix van training 'on-the-job' en 'off-the-job', zodat de organisatie beschikt over kundige medewerkers. Dit komt de flexibiliteit van de organisatie ten goede
- Verschaffen van loopbaanmogelijkheden: de organisatie moet de werknemer voldoende gebruikelijke mogelijkheden bieden voor groei om te voorkomen dat men die groei buiten de organisatie gaat zoeken

Managen van 'willen':

- Werkrelatie in balans: beide partijen leveren gelijke input en output
- Beloning: maakt het mogelijke om goede mensen aan te nemen en te behouden en een beloning naar prestatie (performance related pay) is een motivator voor hen die bovengemiddeld (willen) presteren
- Psychologisch contract: het managen van organisatiebelang en individueel belang met aandacht voor de onderliggende processen waarlangs dit tot stand komt

Bovenstaande punten geven een helder inzicht in praktijken die kunnen worden ondernomen binnen TM met betrekking tot het kunnen en willen van de werkgever en de werknemer, echter ontbreekt nog de factor 'mogelijkheden'. Om deze toe te voegen kan gebruikt worden gemaakt van TM-praktijken op het gebied van doorstroom en verloop. In paragraaf 4.1.4 is toegelicht dat de organisatie ondersteuning moet bieden aan talenten op het gebied van loopbaanontwikkeling. Wanneer medewerkers als talent worden aangemerkt heeft de organisatie de verantwoordelijkheid om interne of externe doorstroom te ondersteunen. Hieronder worden een aantal suggesties gegeven voor het managen van mogelijkheden op basis van de in paragraaf 4.1.4 genoemde praktijken.

Managen van 'mogelijkheden':

- Interne doorstroom: het faciliteren van doorstroom naar andere functies binnen dezelfde afdeling of wellicht naar andere afdelingen binnen de organisatie.
- Uitstroom: organisaties kunnen zich minder pessimistisch opstellen tegenover uitstroom van talent en zich richten op de voordelen die dit kan geven voor doorstroom van andere medewerkers of talenten, zoals bijvoorbeeld een extern netwerk van oud-medewerkers.
- Loopbaanpaden: inzicht in de mogelijkheden op basis van loopbaanpaden geeft talenten de kans om hun eigen ontwikkeling gericht vorm te geven.
- Stimuleren van netwerken: door het stimuleren van netwerken kunnen talenten invulling geven aan hun eigen verantwoordelijkheid in het verloop van hun loopbaan. Dit geldt voor binnen de eigen afdeling, buiten de eigen afdeling en buiten de organisatie.

In figuur 8 zijn de besproken praktijken voor ieder aspect van de AMO-vergelijking gekoppeld aan de genoemde TM-praktijken. Op basis van de literatuur zijn hier enkele verwachte uitkomsten aan gekoppeld. Deze verwachtingen komen voort uit verricht onderzoek, samengevat door enkele auteurs (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011; Paauwe, 2004). Deze verwachtingen kunnen bijdragen aan de duiding van TM-praktijken in het empirische onderzoek, en geven een kader om door respondenten ervaren uitkomsten te plaatsen.

P = f(A,M,O)	TM praktijken	Verwachte uitkomsten (organisatie en medewerker)
Ability (kunnen)	Werving en Selectie*/°	Hoge arbeidsproductiviteit^ Lage turnover°/^
	Training en ontwikkeling*/°	Lage turnover^ Verbetert vertrouwen v/d medewerker°/^ Verbetert relatie met manager^
Motivatie (willen)	Werkrelatie* (werknemer-werkgever/manager)	Wanneer niet in balans: ▪ Medewerker: stress en slechte gezondheid* ▪ Organisatie: geen effect van investering in medewerker*
	Psychologisch contract*/°	Betrokkenheid medewerker*
	Beloning*/°/^	Wanneer goed in balans positief voor productiviteit, motivatie, betrokkenheid en vertrouwen in organisatie^/° Beloning o.b.v. prestatie (PRP): aantrekkelijk voor talenten*/°
Opportunity (mogen)	Doorstroom/mobiliteit° (loopbaanmogelijkheden)	Hoge betrokkenheid bij organisatie° Hoge baantevredenheid°
	Retentie/uitstroom*/°/^	Lage turnover = slecht voor mobiliteit ° Hoge turnover = waardeverlies en slecht voor productiviteit °/*

Figuur 8 - Mogelijke praktijken en uitkomsten op gebied van TM (uit: Boselie°, 2010; Boxall & Purcell, 2011; Paauwe, 2004^)*

2.4 TM en context: contingentie en sociale legitimiteit

Verschillende factoren hebben effect gehad op de groeiende aandacht voor TM, onder andere demografische verschijnselen als vergrijzing en globalisering (Beechler & Woodward, 2009; Tarique & Schuler, 2010; Schuler, Jackson, Tarique, 2011). Dit geeft aan dat de context van belang is voor de vorming en invulling van TM-beleid. Organisaties dienen TM-systemen te ontwikkelen die passen binnen de context van de strategische uitdagingen van de organisatie (Vaiman & Collings, 2013). De contingentie – aanpassing aan de omgeving – van TM-beleid zorgt voor een weerbaar en gefundeerd systeem omdat ingespeeld wordt op wat er in de samenleving en institutionele context speelt. Dit maakt dat het beleid aansluit bij wat medewerkers ervaren in de 'buitenwereld'. De strekking van contingentietheorieën is dat er niet één optimumsituatie is, maar dat het van de omgevingsfactoren afhangt wat in een bepaalde situatie de beste keuze is en dat een goede afstemming zal leiden tot superieure organisatieprestaties (Boxall & Purcell, 2011). De doelstellingen op context niveau kunnen zoals eerder gesteld worden opgesplitst in economische en niet-economische doelstellingen. In de contingentietheorie is met name aandacht voor de economische doelstellingen.

	Economische doelstellingen	Niet-economische doelstellingen
Context niveau	Economische conditie van de organisatie (Inter)Nationale concurrentiepositie	Maatschappelijke verantwoordelijkheid: Bijdragen aan ontwikkeling van de samenleving Diversiteit

Figuur 9 – Potentiële TM-doelstellingen op contextniveau (Thunnissen, 2015)

Sociale legitimiteit

Er is tegenwoordig veel aandacht voor de sociale legitimiteit van organisaties. Organisaties worden vaak gedreven door economische doelstellingen (zie figuur 5), maar de niet-economische doelstellingen zijn van even groot belang. De reden hiervoor is dat organisaties onlosmakelijk verbonden zijn met de samenleving waarin ze opereren, waar sprake is van wetten, heersende normen en waarden en demografische verschijnselen (Boxall & Purcell, 2011). In talent management is dit eveneens van belang omdat door TM-beleid bijvoorbeeld gehoor kan worden gegeven aan de behoefte van talenten om internationale ervaring op te doen, brede ontwikkelingsmogelijkheden te krijgen en doorstroom te realiseren. Dit zijn behoeften die ontstaan door contextuele factoren zoals de vergrote fysieke mobiliteit van mensen en globalisering. Daarnaast zijn mensen steeds vaker 'flexibel' aan het werk, wat een gevaar kan zijn voor de werk-privé balans, zeker voor ambitieuze mensen van wie hoge prestatie van wordt verwacht, zoals talenten. Tot slot zijn Nederlandse talenten een visitekaartje op internationale schaal en hebben werkgevers een verantwoordelijkheid om deze talenten te ontwikkelen en kansen te bieden die bijdragen aan het talent en daarmee de maatschappij. Het loont om in te spelen op contextuele verschijnselen die impact hebben op de behoefte, motivatie en kansen van talenten. Er is relatief veel TM-onderzoek gedaan bij organisaties die hoofdzakelijk gevestigd zijn in de VS. Dit onderzoek richt zich niet op het organisatie-brede beleid vanuit de VS, maar op lokaal beleid. Het is goed om in acht te nemen dat er in dit geval op een ander niveau rekening moet worden gehouden met de (interne en externe) context van de organisatie en de rol van managers in de overdracht en implementatie van het beleid.

Vanuit de contingentietheorie en de complexiteit van organisaties kan worden gesteld dat de context van de organisatie bepalend is voor hoe HR-systemen ontstaan, waardoor het niet eenvoudig is om een HR- (of TM) systeem over te dragen naar een andere organisatie (Lepak & Snell, 1999). De gepresenteerde TM-value chain in figuur 2 en 3 geeft echter wel een richtlijn waaraan kan worden vastgehouden en afgeweken in het geval dat de context hier om vraagt.

2.5 Succesvolle implementatie

In voorgaande paragrafen is uiteengezet wat in dit onderzoek onder talent management wordt verstaan, langs welke systemen dit bijdraagt aan organisaties en welke doelstellingen kunnen worden bereikt. Voor een compleet theoretisch kader ontbreekt daarmee nog een overzicht van betrokken actoren in het TM-systeem (deelvraag 5) en het inzicht in het succesvol implementeren van TM-beleid (deelvraag 6).

Inzicht in het effect van TM-praktijken levert een bijdrage aan de performance van de organisatie, wat wordt ondersteund vanuit de contingentietheorie waarin gesteld wordt dat organisaties met HR-beleid

en praktijken die snel kunnen reageren op externe factoren, betere performance zullen leveren (Guest, 1997; Vaiman & Collings, 2013). Men had kunnen verwachten dat de inspanningen van onderzoekers naar TM inmiddels tot meer inzicht in de relatie tussen TM en prestaties had geleid, zoals ook het debat tussen HR en prestaties zich heeft ontvouwd. Echter, de literatuur rondom TM suggereert dat ondanks de aandacht voor TM in de praktijk, veel organisaties hun talenten niet effectief inzetten en ontwikkelen (Vaiman & Collings, 2013). Er blijkt een gebrek aan integratie van verschillende elementen van het TM-systeem, of het systeem is niet goed ingebed in de overige systemen van de organisatie. Binnen de drie verschillende niveaus van analyse die binnen dit hoofdstuk gehanteerd worden – organisatie, individu en context – bestaan verschillende voorwaarden voor succes van de implementatie van TM-praktijken. In deze paragraaf wordt toegelicht welke vormen van integratie kunnen bijdragen aan een succesvolle implementatie van TM-beleid.

2.5.1 Organisatieniveau

Onderzoek suggereert dat organisaties die succesvol zijn in het managen van talent er in slagen om interne consistentie in, en complementariteit tussen verschillende TM-praktijken te realiseren (Stahl et al., 2012). Het gaat om het bereiken van fit tussen individuen, organisatiestrategie, structuur, processen en cultuur (Beechler & Woodward, 2009).

Er worden volgens Stahl et al. (2012) verschillende effectieve TM-praktijken benoemd in wetenschappelijke studies, die bijdragen aan het aantrekken, selecteren, ontwikkelen en behouden van talent. Echter wordt hierbij de kanttekening gemaakt dat om competitief voordeel te behalen, de praktijken goed op elkaar dienen te worden afgestemd. Dit houdt in dat de verschillende praktijken in het TM-systeem een duidelijke samenhang moeten hebben en moeten zijn ingebouwd in het bredere organisatiesysteem en -strategie (Stahl et al., 2012).

Boselie (2010) noemt de afstemming van HR-praktijken de *interne fit* en deze noemt hij cruciaal voor succesvol HRM. Er wordt verondersteld dat dit ook van belang is voor succesvol TM. Naast interne fit bestaan er ook nog drie andere vormen van fit. *Strategische* of *verticale fit* heeft betrekking op de afstemming met de organisatiestrategie, *organisatorische fit* wordt bereikt wanneer er een fit bestaat tussen de HR-strategie en overige systemen in de organisatie, zoals het communicatie- en informatiesysteem, het technologische systeem en het marketingsysteem. In dit onderzoek wordt verondersteld dat ook de TM-strategie in lijn moet zijn met de HR-strategie, omdat TM gezien wordt als een mogelijk beleidsaspect van HRM. Tot slot noemt Boselie (2010) de *omgevingsfit*, waarbij het draait om fit met de institutionele omgeving en de markt waarin de organisatie opereert. Deze laatste vorm van fit wordt in dit onderzoek geplaatst onder het contextniveau (zie paragraaf 2.4.3).

2.5.2 Individueel niveau

Vanuit het debat omtrent HRM en performance heerst er de vraag of er aspecten zijn die alle HR-systemen zouden moeten opnemen om de gewenste organisatiedoelstellingen te bereiken (Boxall & Purcell, 2011). Het moeilijk grijpbare antwoord op deze vraag wordt door wetenschappers ook wel het *'black box'-probleem* genoemd (Boxall & Purcell, 2011: 243). Met deze *black box* tussen HR-beleid en organisatieprestatie wordt in de meeste gevallen het gedrag en de houding van medewerkers aangeduid als het mechanisme wat de twee aspecten met elkaar verbindt (Boxall & Purcell, 2011). In dit onderzoek wordt zoals eerder toegelicht gebruik gemaakt van de *intended, actual, perceived*-benadering van Wright en Nishii (2007). Om te bepalen wat voor invloed het gedrag en de houding van medewerkers en managers voor invloed heeft op talent management doelstellingen is het relevant om deze benadering toe te passen op talent management praktijken. Zo stelt Paauwe (2004) dat managers vaak niet-rationele keuzes maken, beïnvloed door de kans op sociale veroordeling, beperkingen uit het verleden en de macht der gewoonte. In SHRM-onderzoek wordt vaak de mantra *"The people make the place"* gebruikt. Het is dan ook cruciaal om aandacht te besteden aan de rol van individuen en diens variërende persoonlijke eigenschappen en de invloed hiervan op organisaties en hun beleid (Nishii & Wright, 2007).

Er zijn in de literatuur verschillende actoren aan te wijzen die van invloed zijn op talent management, zoals het management en de HR-afdeling (Thunnissen et al., 2013a). Tevens wordt door sommige auteurs de rol van de medewerker zelf aangehaald, maar deze wordt niet expliciet gemaakt (Thunnissen et al., 2013a). In dit onderzoek wordt de rol van manager, HR en talenvolle medewerker behandeld.

De rol van managers

Volgens Nishii en Wright (2007) is er sprake van een cruciale bijdrage van de lijnmanagers aan het succes van HR-praktijken. Boxall en Purcell (2011) benadrukken eveneens deze cruciale rol en zij houden lijnmanagers in grote mate verantwoordelijk voor de discrepantie tussen *intended, actual* en *perceived* HR-praktijken. Lijnmanagers zijn degene die de verbinding moeten maken tussen de gevormde strategie en de doelstellingen van het beleid, door uitvoering en implementatie van het beleid en het beïnvloeden van de houding en het gedrag van medewerkers (Boselie, 2010: 61). Daarmee hebben lijnmanagers volgens de HR value chain benadering een grote invloed op het verwezenlijken van HR-doelstellingen. Mellahi en Collings (2010) stellen dat effectief gebruik van TM voor een groot deel afhankelijk is van waarvandaan managers talent naar zich toe trekken en hoe zij hen ontwikkelen. Over het algemeen zullen talenten die geografisch of sociaal gezien dichtbij de manager staan eerder worden aangetrokken door een manager (Mellahi & Collings, 2010).

Om te bepalen hoe managers invloed hebben op de mensen in hun team is het relevant om het begrip 'leiderschap' nader toe te lichten. Leiderschap kan omschreven worden als het proces waarbij een individu invloed uitoefent op een ander individu of groep met als doel om gemeenschappelijke doelen te realiseren door middel van mobilisering en motivatie (Park & Rainey, 2008). Vaker worden in de literatuur de volgende leiderschapsstijlen aangehaald, om verschillende vormen van leiderschap te illustreren: transformationeel en transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap betreft een leiderschapsstijl waarbij de 'volgers' voorbij eigen belang worden geleid door middel van inspiratie, intellectuele aanmoediging, of persoonlijk charisma van de leider (Bass, 1999; Shamir, House & Arthur, 1993; Park & Rainey, 2008). Dit staat tegenover transactioneel leiderschap waarbij de werkrelatie meer draait op vaste overeenkomsten en het met name gaat over beloning en prestatie (Wright, Moynihan & Pandey, 2012). Medewerkers en managers zijn daarbij in voortdurende onderhandeling over verantwoordelijkheden. Het effect van transformationeel leiderschap om 'volgers' hun eigen belangen ondergeschikt te laten stellen aan collectieve belangen kan worden uitgelegd in termen van leiderschapspraktijken die de prominentie van bepaalde identiteiten en waarden in iemands zelfbeeld vergroten om deze vervolgens te linken aan collectieve belangen én de benodigde gedragingen voor deze identiteiten en belangen (Shamir et al., 1993). Transformationeel leiderschap zorgt voor een betere identiteit, en dat zorgt ervoor dat je beter in de organisatie staat. Een sterke identiteit zorgt ook voor een autonome identiteit, en dat zorgt ervoor dat je een sterker bent in het werk waar je voor staat. Dat zorgt voor een positief effect op de organisatiedoelstellingen.

De rol van de manager kan op basis van bovenstaande bijdragen aan de houding en het gedrag van de talenten binnen het TM-systeem. De manager kan invloed uitoefenen op individueel niveau door het kunnen, de motivatie en de kansen van het talent te vergroten (AMO). Dit is naar verwachting een meer transactionele leiderschapsstijl. Op collectief niveau kan de manager gebruik maken van transformationeel leiderschap, door te zorgen voor een positieve werksfeer, het stimuleren van samenwerking, netwerken en eenheid te creëren. In deze werkomgeving krijgt het talent waarschijnlijk de beste kansen en ervaart hij een sterke identiteit.

De rol van medewerkers

Er heeft de afgelopen decennia een verschuiving plaatsgevonden van levenslang bij één werkgever werken naar een levenslange carrière bij verschillende organisaties (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006) . Het is daarom niet alleen meer de verantwoordelijkheid van werkgevers om talenten te ontwikkelen, maar ook de verantwoordelijkheid van talenten zelf, zodat ze 'gezonde' werknemers blijven, die flexibel, capabel en up-to-date zijn. Zo blijven medewerkers gedurende hun carrière aantrekkelijk voor nieuwe functies of werkgevers wanneer ze van baan (willen) wisselen (Boselie, 2010). Er is een trend dat organisaties medewerkers steeds meer verantwoordelijk maken voor hun eigen ontwikkeling, maar uit onderzoek blijkt dat de meeste medewerkers niet goed weten in welke richting ze zich moeten ontwikkelen en daarom ondersteuning nodig hebben (Kraiger, 2014: 403). Binnen de organisatie kan de manager als uitdrager van de verantwoordelijkheid van de werkgever dienen. Samen met de werknemer kan de manager vervolgens de gedeelde verantwoordelijkheid creëren (Boselie, 2010). Op deze manier zijn beide betrokken bij het proces en is er voor beide de motivatie om er inspanning voor te leveren.

De rol van HR-managers

Niet alleen managers kunnen van toegevoegde waarde zijn in de ondersteuning van de eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot de ontwikkeling van talenten, ook HR-managers kunnen hier een rol in spelen. Verschillende auteurs bespreken de rol van HR met betrekking tot HR-beleid (Boselie, 2010; Paauwe, 2004; Boxall & Purcell, 2011). De mogelijke rollen van HR-managers binnen TM-beleid worden in dit onderzoek opgesplitst in een directe en indirecte rol, gespiegeld aan de afstand tot de talenten. De indirecte rol is een rol waar de HR-afdeling op strategisch niveau mee te maken heeft, namelijk het vormgeven van de HR-architectuur; oftewel de HR-systemen en de onderlinge samenhang en afstemming op de organisatie (vormen van fit). De HR-functie is er voor verantwoordelijk om het HR-beleid (en daarmee ook TM-beleid) vorm te geven. Lepak en Snell (1999) benoemen dat het vermogen zélf om het HR-beleid vorm te geven al een voorwaarde voor succes is, omdat dit – bij een goeie fit – een uniek systeem zal opleveren, wat moeilijk te imiteren is door concurrenten. Om strategisch gebruik te maken van talenten moet het systeem dusdanig georganiseerd worden dat het de mogelijkheden biedt voor de organisaties om dit ook te doen (Lepak & Snell, 1999). Kortom het systeem moet ondersteunend zijn voor het doel van TM en de prestatie van de talenten. De directe rol van HR-managers is de rol waarbij er direct contact bestaat tussen HR-managers en talenten. Hierbij kunnen talenten worden ondersteund bij hun loopbaanontwikkeling door bijvoorbeeld het aanreiken van relevante trainingen of het bieden van inzicht in doorstroommogelijkheden. Dit kan als een geschikte rol voor HR-managers worden gezien omdat zij niet gestuurd worden door economische (business) doelstellingen en daarmee een onafhankelijke positie in kunnen nemen. Deze rol kan ook worden ingevuld voor de lijn- of people manager. Thunnissen (2015) stelt echter dat de strijd om het beste talent wordt niet enkel gevoerd tussen organisaties, maar ook binnen organisaties (Thunnissen, 2015). Martin en Schmidt (2010) benoemen dit fenomeen en stellen in dit licht dat managers niet belast zouden moeten zijn met de ontwikkeling van talenten vanwege tegenstrijdige belangen. Talenten zijn volgens Martin en Schmidt (2010) waardevol voor de organisatie voor de langere termijn, terwijl managers een korte termijn focus hebben en vaak niet bereid zijn 'hun' talenten te delen. Dit zou een negatief effect kunnen hebben op de effectiviteit van TM-beleid. In de literatuur zijn verschillende opvattingen te herkennen over de toebedeling van deze rol. Er valt voor beide partijen iets te zeggen, zo hebben HR-manager een onafhankelijke rol en inzicht in ontwikkelingsmogelijkheden, anderzijds hebben lijnmanagers vaak een goed beeld van de competenties en capaciteiten van het talent. Organisaties moeten zich bewust zijn van de voor- en nadelen van de bepaalde verdeling van rollen.

2.5.3 Contextniveau

In paragraaf 2.4 is vanuit de contingentietheorie geconcludeerd dat de aanpassing van het TM-systeem op de context van de organisatie van belang is voor het succes van het TM-systeem. Daarnaast heeft de context invloed op de doelstellingen van HR- of TM-beleid. Vanuit de vier vormen van fit die door Boselie (2010) worden aangehaald heeft de *omgevingsfit* het meest betrekking op de externe context van de organisatie. Bij de omgevingsfit draait het ten eerste om de fit met de institutionele omgeving. Dit houdt in dat het TM-beleid in lijn moet zijn met bijvoorbeeld wetgeving of heersende normen en waarden van de maatschappij waarin de organisatie opereert. Een passend voorbeeld hierbij is de bonuscultuur van banken. In eerste instantie waren hoge bonussen een geaccepteerde beloning voor talentvolle medewerkers bij banken, echter na de bankencrisis worden deze maatschappelijk gezien niet meer geaccepteerd. Als reactie hierop hebben banken hun beloningssystemen aangepast. Ten tweede draait het binnen de omgevingsfit om de fit met de markt waarin de organisatie actief is. Het is voor bedrijven lucratief om hun TM-beleid te vergelijken en eventueel af te stemmen op het TM-beleid van organisaties in de markt, omdat talenten anders wellicht hun kansen en mogelijkheden tot ontwikkelen, compensatie en loopbaanmogelijkheden elders gaan halen. Een belangrijke succesfactor voor TM-beleid kan ook worden gevonden in de aanpassing aan de *cultuur* van de organisatie (Farndale et al., 2010; Festing et al., 2013; Beechler en Woodward, 2009). Bij een niet-hiërarchische organisatie waarbij iedereen in werkopzicht gelijk wordt gesteld of op een afdeling waar men gelijk gewaardeerd wordt zou het bijvoorbeeld scheve gezichten kunnen opleveren wanneer de organisatie TM-beleid heeft wat zich richt op een groep talenten van de organisatie als niet duidelijk is op basis waarvan deze selectie is gemaakt.

In figuur 10 wordt een overzicht gegeven van de voorwaarden die op basis van de literatuur kunnen worden aangehaald voor succesvolle implementatie van TM-beleid. Er is een aantal vormen van fit die kunnen bijdragen aan het succes van TM-beleid en er is een aantal bepalende rollen te onderscheiden voor actoren in het TM-systeem. Uiteindelijk is het aan de organisatie om af te wegen welke belangen of vormen van fit het zwaarste wegen en wie welke rol krijgt toebedeeld. Wel geeft dit schema inzicht in mogelijkheden voor verbetering van bestaand TM-beleid en draagt het bij aan bewustwording van invloedrijke factoren.

	Implementatie TM praktijken
Niveau van analyse	**Voorwaarden voor succes**
Organisatieniveau	Verticale/strategische fit Interne fit Organisatorische fit
Individueel niveau	Betrokken actoren bij implementatie: Managers HR Medewerkers
Context	Cultuur Politiek Sociale interactie Omgevingsfit

Figuur 10 - Voorwaarden voor succesvolle implementatie van TM-beleid

2.6 Samenvatting theoretisch kader

In dit hoofdstuk zijn theoretische concepten uitgelicht om de theoretische deelvragen van dit onderzoek integraal te kunnen beantwoorden. Een overzicht van de concepten is gegeven in figuur 11. Met de *HR value chain* is toegelicht hoe in de theorie wordt gedacht over de bijdrage van SHRM aan de prestatie van organisaties en via welk *proces* deze bijdrage kan worden gecreëerd. Op basis van de definitie van talent en talent management kan TM binnen dit HR-systeem worden geplaatst, wat in dit onderzoek is weergegeven in de gevormde *TM value chain*. TM wordt in dit onderzoek gezien als een onderdeel van SHRM, geen vervanging. Deze positionering komt voort uit de gedachte dat TM gericht is op slechts een deel van de medewerkerspopulatie. Op individueel niveau is gekeken naar hoe TM kan bijdragen voor talenten zelf. Er is geconcludeerd dat het belangrijk is een evenwichtige werkrelatie te creëren, waarbij via het principe van *mutual gain* voor zowel de organisatie als de medewerker winst kan worden behaald. Deze 'winst' kan worden vertaald naar economische en niet-economische waarde voor zowel de medewerker als de organisatie. Om de werkrelatie richting te geven in de praktijk is het AMO-model beschreven. Wanneer wordt tegemoet gekomen aan de motivatie en de vaardigheden en kennis van de medewerker door ondersteuning vanuit de organisatie, bestaat er een win-win situatie voor zowel de medewerker als de organisatie. Dit is te verklaren door het effect van praktijken die zich richten op de motivatie en het kunnen van medewerkers. Op contextniveau is er een aantal factoren van invloed op het TM-beleid, te verklaren vanuit de *contingentietheorie*, wat inhoudt dat organisaties niet los staan van het sociale en maatschappelijke systeem waarin zij opereren en zich hieraan dienen aan te passen om sucesvol te kunnen zijn. In de laatste paragraaf zijn op het organisatie-, individueel- en contextniveau voorwaarden aangedragen om TM-beleid in de praktijk succesvol te kunnen implementeren. Hierbij is met name de voowaarde van verschillende soorten *fit* van belang, zodat het TM-systeem in lijn is met overige systemen in de organisatie. In bijlage 1 wordt een korte verdieping gegeven in een breder theoretisch SHRM-perspectief.

Opbouw theoretisch kader		Intended TM doelstellingen		Implementatie TM praktijken	Actual TM praktijken	Perceived TM praktijken
Niveau van analyse	Theoretische concepten	Economische doelstellingen	Niet-economische doelstellingen	Voorwaarden voor succes	*Microsoft data*	*Microsoft data*
Organisatie niveau	SHRM: RBV CBHRT HR value chain TM value chain	Winst Flexibiliteit Effectiviteit/Efficiëntie Goede concurrentiepositie Innovatie*	Sociale legitimiteit: - Eerlijke werkrelatie - Goed werkgeverschap - Reputatie	Verticale/strategische fit Interne fit Organisatie fit		
Individueel niveau	Werknemer-werkgever relatie AMO model	Financiële beloning Baanzekerheid	Betekenisvol werk Mogelijkheden voor groei en sociale wensen Eerlijke en rechtvaardige behandeling Werk-privé balans*	Betrokken actoren bij implementatie: - Managers - HR-managers - Medewerkers		
Context	Maatschappelijke context en sociale verantwoordelijkheid van organisaties	Economische conditie van de organisatie (Inter)Nationale concurrentiepositie	Maatschappelijke verantwoordelijkheid: Bijdragen aan ontwikkeling van de samenleving Diversiteit	Cultuur Politiek Sociale interactie Omgevingsfit		

Figuur 11 - Overzicht theoretische concepten

Veronderstellingen op basis van theoretisch kader

- Doelstellingen van TM moeten helder zijn en tegemoetkomen aan alle niveaus die van invloed zijn, namelijk de organisatie, het individu en de context. Als de doelstellingen helder zijn (hetgeen wat je wil bereiken) is het eenvoudiger om de gewenste praktijken hiernaar in te richten. Dit staat tegenover een aanpak waarbij met de praktijken als uitgangspunt neemt.
- Afhankelijk van de doelstellingen van het TM-beleid moeten keuzes worden gemaakt over de inhoud van talent management en het begrip 'talent' binnen organisaties.
- Het AMO-model draagt bij aan de prestatie van talenten, wat bijdraagt aan de organisatieprestaties, onder de voorwaarde dat er sprake is van een evenwichtige arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever (principe van wederzijds profijt).
- De lijnmanager is, evenals HR, van invloed op het faciliteren van mogelijkheden en de optimale inzet van praktijken die het effect van praktijken (AMO) bevorderen. Kortom, zij zijn van invloed op het door talenten ervaren TM-beleid. Daarnaast hebben talenten zelf ook verantwoordelijkheid in de invulling en het effect van het TM-beleid. HR- en lijnmanagers kunnen verschillende rollen aannemen, de precieze invloed is afhankelijk van de gekozen rol en de invulling van die rol.
- Een goede (interne) fit zal bijdragen aan het effect van TM omdat het TM-beleid past binnen het overige HR-beleid. Op deze manier is het TM-beleid een aanvulling van het HR-beleid en draagt het via de TM-doelstellingen bij aan de HR-doelstellingen.
- Een goede omgevingsfit zal bijdragen aan het begrip van medewerkers voor strategische keuzes omdat het beleid in lijn is met normen en waarden die voor hen ook gelden en omdat het in overeenstemming is met contextuele verschijnselen die voor iedereen inzichtelijk zijn, zoals de werking van de markt.
- De context van de organisatie is van invloed op het succes van de HR-praktijken Inzicht in dit proces maakt het mogelijk om snelle aanpassingen te kunnen doen bij veranderende omstandigheden.

2.7 Analysekader

Aan de hand van de theoretische concepten die zijn toegelicht kan een conceptueel kader worden gevormd, welke inzicht geeft in hoe de concepten zich tot elkaar verhouden. Daarnaast kan het conceptueel kader inzicht geven in de invloedrijke aspecten binnen het TM-systeem en de invloeden die effect hebben op dit systeem. Dit maakt dat het een bruikbaar analytisch perspectief is voor het begrijpen en verklaren van TM-onderdelen bij Microsoft.

Analyseniveau	**Onderdeel TM value chain**	**Theoretische concepten (conceptueel model)**	**Indicatoren voor analyse**	**Empirische Onderzoeks-vraag**
Organisatie (Documenten-analyse, interviews HR-medewerkers, managers)	TM-doelstellingen en intenties (intended)	- (Niet) economische org.doelstellingen - HR-doelstellingen - HR-strategie - Strategiekeuze	- definitie van talent - definitie van TM - TM-doelstellingen (figuur 5)	1
	TM-praktijken (actual)	- TM-praktijken	- Werving & Selectie - Training & ontwikkeling - Beoordeling & beloning - Mobiliteit (loopbaanmogelijkheden) (figuur 8)	2
	TM-uitkomsten (perceived TM-praktijken)	- TM-uitkomsten - HR-uitkomsten - Performance	- Mogelijke uitkomsten: o.a. in termen van productiviteit, evenwichtige werkrelaties (figuur 8)	3
	Performance (implementatie)	-Voorwaarden voor succes	Succesvoorwaarden: - Verticale fit - Interne fit - Organisatorische fit	5
Individu (Interviews (oud)MACHs, managers, mentoren)	TM-uitkomsten (perceived TM-praktijken)	- TM-uitkomsten - HR-uitkomsten - Performance	- Mogelijke uitkomsten: o.a. in termen van productiviteit, evenwichtige werkrelaties, betrokkenheid, motivatie, tevredenheid. (figuur 8)	3
	Performance (implementatie)	-Voorwaarden voor succes	- AMO-model - evenwichtige werkrelatie	5
Context (Interviews HR-medewerkers, (oud)MACHs, mentoren, managers)	Implementatie TM-praktijken	- Black box - Betrokken actoren	- houding en gedrag van medewerkers en andere betrokkenen in TM-systeem: Managers, HR-medewerkers, talenten (MACH's)	4
	-Implementatie TM-praktijken -TM-doelstellingen	- Contingentie - Performance	Succesvoorwaarden: - Cultuur - Politiek - Sociale interactie - Omgevingsfit	5

Figuur 12 – Analysekader

3. Contexthoofdstuk

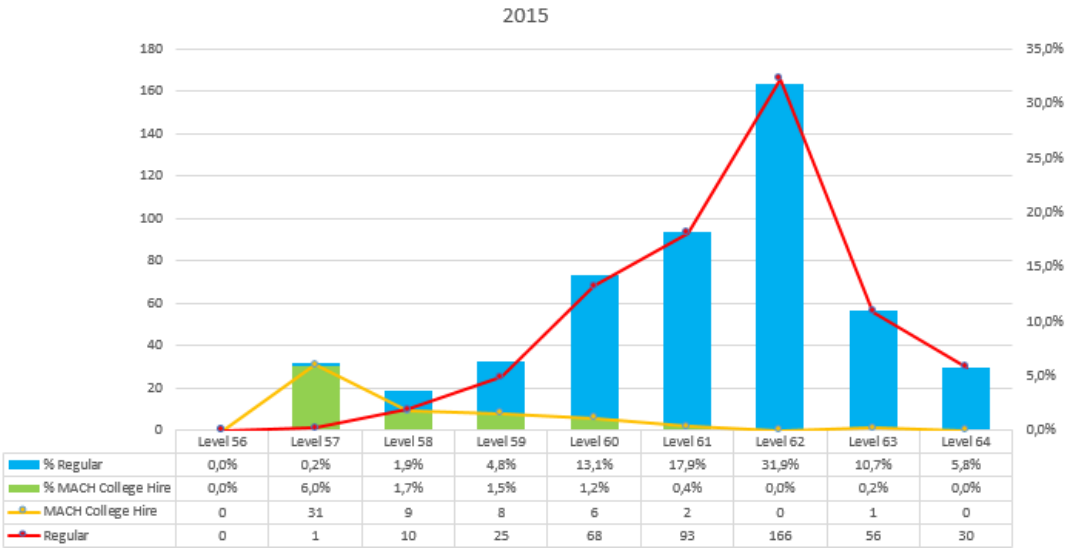
In het vorige hoofdstuk is de relevante theorie voor dit onderzoek besproken en zijn de theoretische vragen beantwoord die voortkwamen uit de probleemstelling, welke is toegelicht in de inleiding. Naast de genoemde theoretische relevantie vindt dit onderzoek ook haar fundament in een praktijkvraag vanuit de onderzoeksorganisatie. In toegepast onderzoek komen het doel en de centrale onderzoeksvraag van de studie voort uit een praktijk gestuurde vraag. In dit onderzoek is deze praktijkvraag voortgekomen uit de onderzoeksorganisatie Microsoft. Door middel van het voeren van gesprekken met verschillende medewerkers heeft zich een probleemstelling gevormd vanuit de onderzoeksorganisatie. Deze probleemstelling heeft verdere richting gegeven aan de empirische deelvragen (zie 2.2.2). In dit hoofdstuk wordt de probleemanalyse toegelicht, welke is ondernomen om de praktijkvraag omtrent TM bij Microsoft te achterhalen.

3.1 Context van Microsoft

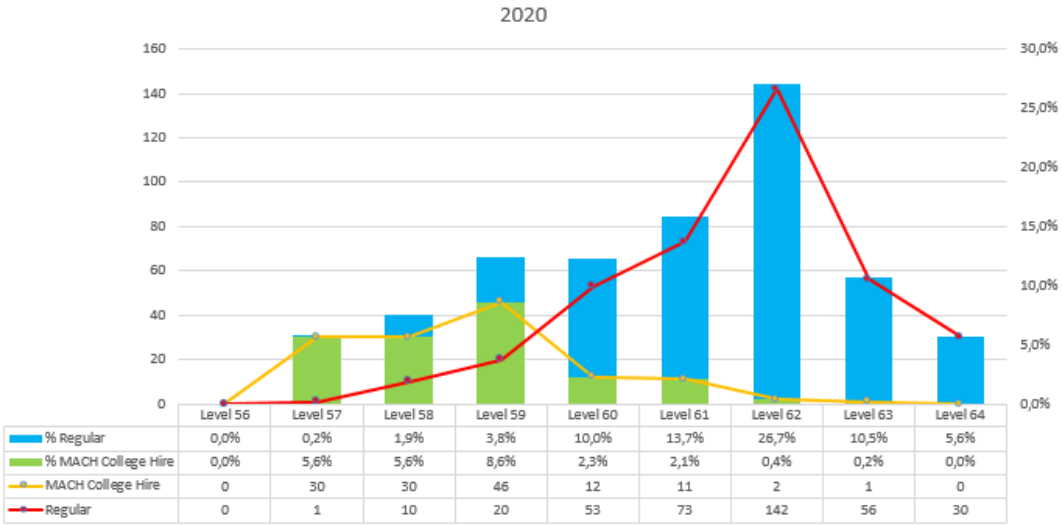
Microsoft is een multinational binnen de technologische sector, opgericht door Bill Gates in 1975. Oorspronkelijk richtte Microsoft zich met name op de productie van software, maar met de komst van de nieuwe CEO Satya Nadella enkele jaren geleden heeft er een strategische transitie plaatsgevonden richting *devices* en *services.* Dit onderzoek zal worden uitgevoerd binnen Microsoft B.V., de Nederlandse tak van het bedrijf. Microsoft is een in de kern private organisatie, maar streeft naast economische doelen ook publieke doelen na. Zo heeft het bedrijf diversiteit, inclusiviteit en goed werkgeverschap hoog in het vaandel staan. De omvang van Microsoft B.V. is zo'n 750 werknemers, met standplaats Schiphol te Amsterdam. Dit kantoor wordt flexibel ingezet doordat Microsoft gebruik maakt van *The New World of Work,* een variant van Het Nieuwe Werken.

3.2 TM-beleid bij Microsoft

Bij Microsoft is er wereldwijd aandacht voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jong talent. De organisatiebrede visie voor MACH is als volgt geformuleerd; *"Our mission is to grow the next generation of Microsoft talent by providing a best-in-class experience for recent university and MBA graduates."* (BE AMAZING, 2015) Door middel van het beschikbaar stellen van training, ondersteuning, een geschikte werkomgeving en mogelijkheden om te ontwikkelen wordt deze nieuwe generatie van Microsoftmedewerkers opgeleid. De verwachtingen van deze groep jonge professionals zijn hoog gespannen want zij worden gezien als degene die Microsoft in de toekomst zullen gaan leiden. Dit lijkt een legitieme en relevante motivatie voor het aantrekken en ontwikkelen van talent. Echter uit een eerste analyse van beleidsdocumenten omtrent MACH en oriënterende gesprekken met HR-medewerkers van Microsoft NL is niet direct duidelijk hoe de geïmplementeerde TM-praktijken bijdragen aan dit doel. De focus op het aantrekken van talent lijkt prominent, gestuurd door vanuit hoger management gestelde doelen. In figuur 13 is te zien wat in 2015 de gerealiseerde MACH-aanwas is en in figuur 14 wordt het verwachte resultaat van de uitgestippelde lijnen van het huidige beleid weergegeven voor de medewerkerspopulatie in verschillende salarisschalen.



Figuur 13 – Medewerkerspopulatie verdeeld in salarisschaal in 2015 (Microsoft NL)



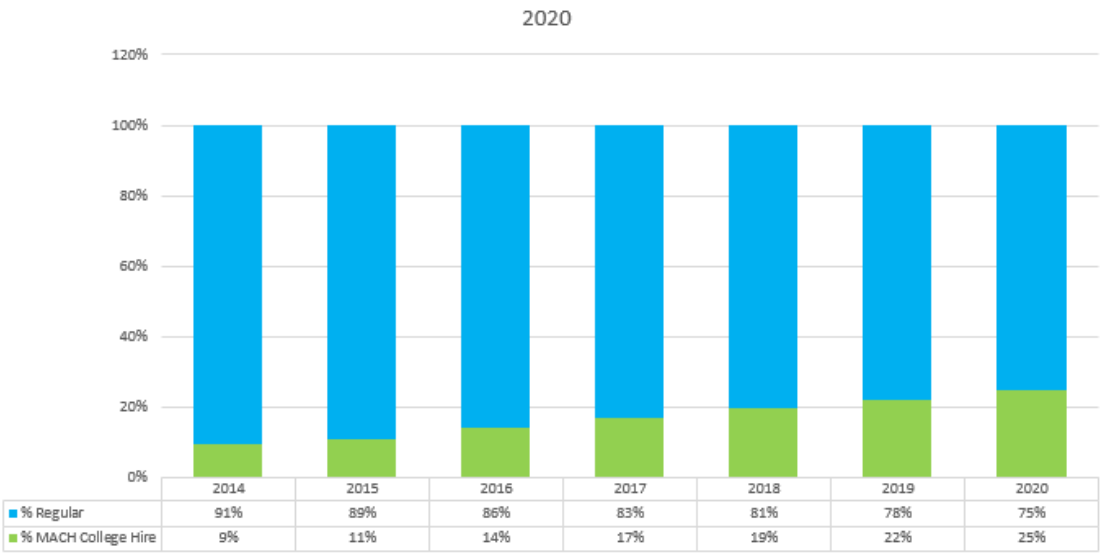
Figuur 14 – Voorspelling van medewerkerspopulatie verdeeld in salarisschaal in 2020 (Microsoft NL)

In de figuren is te zien dat er een behoorlijke groei van jonge medewerkers (MACH College hires) gerealiseerd zal worden bij het behalen van de gestelde doelen. Te verwachten is dat dit effect zal hebben op de ervaring binnen de organisatie, de verdeling van (managers)functies of de cultuur in de organisatie. De vraag die een medewerker van Microsoft NL zich stelt voor de toekomst is 'wat brengt MACH ons?' en 'waarom is verjonging van de medewerkerspopulatie relevant?'. Naar het lijkt is het antwoord op deze vraag lokaal in Nederland niet compleet duidelijk geformuleerd. In figuur is verder te zien dat de MACH's steeds minder vertegenwoordigd zijn in de hogere salarisschalen, wat een indicatie is van lage doorstroom, danwel hoge uitstroom.

Het MACH-programma is sinds tien jaar actief en heeft inmiddels veel talenten aangetrokken. MACH zorgt voor een snelle groei van de organisatie door instroom van jong talent. Vanuit hoger management wordt deze groei gestimuleerd en tot op zekere hoogte afgedwongen in de vorm van targets. De uitdaging die HR-medewerkers zien is hoe dit het beste georganiseerd kan worden. In de praktijk is het zo dat een MACH'er op een bestaande positie binnen de organisatie wordt geplaatst. Vaak is het zo dat deze positie eerder werd bekleed door iemand met een aantal jaren ervaring, maar nu wordt ingevuld door iemand met minder dan 3 jaar ervaring. Een HR-medewerker zegt hierover; *"MACH's worden aangenomen op een rol die eigenlijk tien jaar ervaring vereist, maar na twee jaar deelname aan het MACH-programma moeten mensen die rol vervullen, wat een 'gap' oplevert van zo'n acht jaar."* Nu de (oud-)MACH-populatie groeit en een steeds groter aandeel van de medewerkerspopulatie in beslag neemt rijst de vraag

of deze populatie de verwachtingen die voor hen gesteld zijn waar kan maken en wat hier voor nodig is. Uit de eerste gesprekken bij Microsoft blijkt dat er verschillend wordt gedacht over de aanpak van deze kwestie. Enerzijds wordt geopperd dat het MACH-programma wellicht moet worden aangepast zodat deze mensen gegarandeerd geschikt zijn voor de rollen die zij moeten vervullen. Anderzijds wordt aangegeven dat het noodzakelijk is om de rollen aan te passen waarop MACH's geplaatst worden.

Microsoft vindt het belangrijk om mensen aan te trekken die passen bij de organisatie en dat iemand breder kan worden ingezet dan op slechts één functie. In de praktijk is het echter in de meeste gevallen zo dat MACH's de eerste jaren op dezelfde positie blijven werken. Er lijkt daarnaast discrepantie te bestaan tussen de ervaring die MACH's hebben tijdens het ongeveer twee jaar durende programma. De ene MACH'er voelt zichzelf volgens een van de HR-medewerkers meer trainee dan de ander, die zichzelf meer ziet als iemand in een volwaardige rol met af en toe een training. De vraag is of dit gewenst is of niet en wat voor effecten dit heeft op bijvoorbeeld de ervaring, het functioneren en de ontwikkeling van de MACH'er. Relevant om te onderzoeken is welke factoren deze verschillen in ervaring veroorzaken zodat hierin in de toekomst kan worden bijgestuurd indien gewenst. Het is voor te stellen dat de manager hierin een rol speelt, of het karakter van de betreffende persoon.



Figuur 15 - Voorspelling van verdeling werknemerspopulatie Microsoft

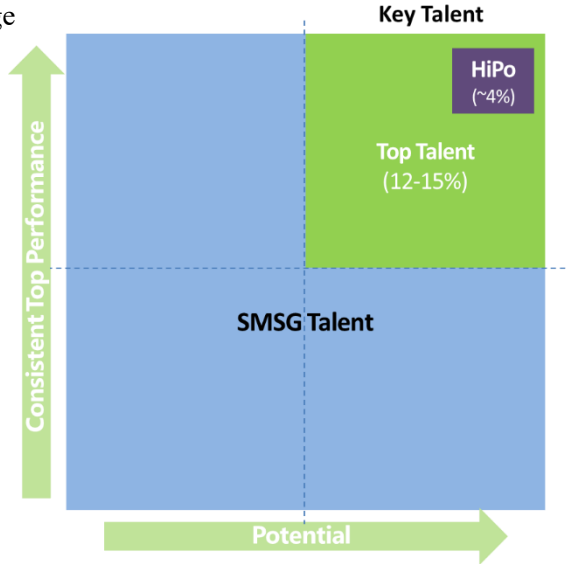
Hierop aansluitend kan worden gekeken naar de motivatie van mensen om deel te nemen aan het MACH-programma. Wat is hun verwachting van het programma en komt dit overeen met de verwachtingen die door Microsoft geschept worden? Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de focus van het MACH-programma op dit moment met name ligt op het werven en selecteren van mensen voor het MACH-programma. Er is echter weinig geformuleerde toekomstvisie voor de gevolgen die de gestelde doelstellingen met zich mee brengen. Relevant om te onderzoeken hierin is de aandacht voor training en ontwikkeling aangezien er, bij te weinig aandacht hiervoor in de toekomst, problemen kunnen ontstaan wanneer er een te groot gedeelte van de talenten op een positie zit die competenties vereist die zij niet bezitten.

Gesignaleerde problemen bij Microsoft in oriënterende fase:

- 'Gap' van acht jaar na afloop van het MACH-programma
- MACH's stromen minder door dan gewenst
- Er is sprake van een veranderende populatie, maar nog geen concrete aandacht voor de verwachte consequenties die dit met zich meebrengt
- Ontwikkelprogramma MACH lijkt niet aan te sluiten bij de gestelde doelstellingen

TM binnen SHRM

In het theoretisch kader is bepaald welke positie TM volgens de onderzoeker zou moeten innemen binnen strategisch human resource management (SHRM). Hierbij is beargumenteerd dat het TM-systeem een mogelijk onderdeel is van het HR-beleid van een organisatie en dat dit systeem op dergelijke wijze moet worden ingericht dat dit in synergie is met de overige HR-systemen, zodat het bijdraagt aan HR-doelstellingen die uiteindelijk zorgen voor een bijdrage aan het succes van de organisatie. In figuur 16 is weergegeven hoe Microsoft kijkt naar talent binnen de organisatie. De opbouw is daarbij als volgt: 12-15% wordt aangemerkt als 'Top Talent', waarvan 4% als High Potential (gezamenlijk 'Key Talent'). De overige medewerkers worden aangemerkt als Sales, Marketing & Services Group (SMSG) talent. Microsoft maakt hierbij de keuze om iedere medewerker de stempel 'talent' te geven en hierbinnen vervolgens op zoek te gaan naar het percentage medewerkers dat van bijzonder toegevoegde waarde van de organisatie kan zijn, in de vorm van Top Talent en HiPo. De toptalenten worden aangeduid als mensen die goed presteren, de HiPo talenten als mensen met daarnaast ook bijzonder potentieel. Microsoft streeft ernaar om niet ieder jaar een nieuwe groep HiPo's te hebben en hen de best passende manier van ontwikkeling te bieden. Key Talent dient een afspiegeling te zijn van de huidige en toekomstige bijdragen van een groep medewerkers. Key Talents worden uitgedaagd om zichzelf te laten zien in groei, vaardigheid, prestatie en daarnaast bij te dragen aan anderen.



Figuur 16 - Verdeling talentpoules Microsoft

3.3 Verwachtingen voor Microsoft

Op basis van het theoretisch kader en het voorgaande contexthoofdstuk is een aantal verwachtingen te noemen voor de onderzoeksorganisatie Microsoft.

- Het is lastig om een heldere omschrijving van talent management bij Microsoft te onderscheiden omdat het beleid vrij algemeen wordt beschreven.
- Er is bij Microsoft een grote focus op het aantrekken van talent. Er is aandacht voor training en ontwikkeling van talent, maar op het eerste gezicht zonder duidelijk omschreven doel. Er valt op basis van de eerste analyse weinig te zeggen over de doorgroeimogelijkheden van talenten.
- Er is weinig concreet geformuleerde toekomstvisie voor de veranderingen en gevolgen die de gestelde doelstellingen met zich meebrengen.
- De context van de organisatie is van invloed op het succes van de HR-praktijken (Microsoft bevindt zich in een roerige markt). Inzicht in dit proces maakt het mogelijk om snelle aanpassingen te kunnen doen bij veranderende omstandigheden.
- Onduidelijkheid over groeiperspectieven zorgt voor verloop; is dit gewenst of niet? Het maken van een keuze hierover door de organisatie draagt bij aan de gewenste uitkomst – wat de gewenste uitkomst ook is. Zonder duidelijk beleid bestaat de kans dat er te veel of juist te weinig verloop is (bij Microsoft risico voor te weinig verloop vanwege 'gouden kooi')
- Bepaalde mate van verloop is gewenst bij Microsoft gezien de grote instroom van talenten, maar de gedachte achter het verloop is niet duidelijk en daarmee moeilijk te sturen
- Er is te weinig aandacht voor training en ontwikkeling in brede zin (tussen afdelingen). Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de mobiliteit.
- Verloop: vanwege de internationale druk binnen de organisatie op het aannemen van jong talent, hoeft Microsoft niet per definitie pessimistisch te zijn over de hoeveelheid mensen die de organisatie verlaat, dit geeft immers ruimte in de medewerkerspopulatie voor nieuwe (jonge) talenten.

4. Methodologie

Over het algemeen stelt de theorie dat HR-praktijken op z'n minst een zwakke bijdrage leveren aan succes van organisaties. Echter zijn er stromingen die twijfels hebben over kwaliteit van data, onderzoeksmethoden en interpretatie van data in onderzoeken naar HRM en performance (Boselie, 2010). Dit benadrukt het belang van een gedegen onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode van dit onderzoek nader toegelicht.

4.1 Onderzoeksbenadering

Vanuit de wetenschapsfilosofie zijn er verschillende opvattingen van onderzoek. Dit betreft *"het geheel van aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid en, in het verlengde daarvan, over de wijze waarop met door middel van onderzoek de werkelijkheid kan leren kennen"* (Boeije, 2012). De filosofische achtergronden hebben gevolgen voor de onderzoekspraktijk, omdat deze invloed hebben op de vraagstelling en onderzoeksmethoden. De wetenschapsfilosofische benadering kan geduid worden aan de hand van het ontologisch en epistemologisch perspectief, respectievelijk het beeld van de werkelijkheid en in hoeverre we die kunnen weten (Ricucci, 2008). Zowel binnen ontologie als epistemologie zijn er vele opvattingen mogelijk (Ricucci, 2008). In Positivisten hebben bijvoorbeeld de overtuiging dat er één werkelijkheid is, die de onderzoeker kan achterhalen, waarbij postpositivisten uitgaan van een subjectieve werkelijkheid die men niet volledig kan kennen (Ricucci, 2008). In deze paragraaf worden de epistemologische en ontologische kaders nader toegelicht.

Het is mogelijk om meerdere wetenschapsfilosofische kaders binnen één onderzoek te hebben, zij lenen inzichten van elkaar en vullen elkaar aan. Dit onderzoek is deels interpretatief te noemen, omdat de onderzoeker in het onderzoek open staat voor concepten die opkomen vanuit het onderzoeksveld. Het standpunt van interpretatief onderzoek is dat er niet zoiets bestaat als een 'externe' werkelijkheid, mensen geven betekenis aan verschijnselen welke ze onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodat een gedeelde werkelijkheid ontstaat. Echter is er door het theoretische kader waar dit onderzoek mee gestart is tevens sprake van concepten vanuit de theorie die gebruikt worden om de verschijnselen betekenis te geven, waarmee dit onderzoek niet uitsluitend interpretatief is. Karl Popper stelt dat de onderzoeker altijd theorie mee neemt en dat theorie daarom niet los kan staan van observaties en interpretaties (Ricucci, 2008). Dit kan worden geïllustreerd aan de hand van de begrippen inductie en deductie. Inductie is het generaliseren van aan aantal singuliere uitspraken tot een algemene uitspraak op basis van waarschijnlijkheid, waarbij men probeert om tot een zo algemeen mogelijke regel te komen. Popper beweert dat je nooit met zekerheid de werkelijkheid kunt weten, omdat theorie altijd kan worden weerlegd. Hij pleit voor deductie, waarbij er wordt vertrokken vanuit een stelling welke gaandeweg wordt aangepast. In deze 'falsificatietheorie' kun je nooit zeker zijn van een theorie aangezien deze nooit helemaal bewezen kan worden. Aangezien het onderzoek naar talent management nog relatief jong en niet eenduidig is, zou het een illusie zijn om te denken dat met dit onderzoek één theorie kan worden ontwikkeld. De empirische resultaten in dit onderzoek zijn ontstaan door het leggen van logische verbanden in de vorm van oorzaak-gevolg relaties, waarmee deze aannemelijk zijn, maar niet voor honderd procent bewezen. Om deze reden is dit onderzoek post-positivistisch te noemen, waarbij de overtuiging heerst dat de werkelijkheid bestaat, maar deze niet volledig te kennen of uit te leggen is (Ricucci, 2008). In dit onderzoek wordt niet getracht om een complete theorie te ontwikkelen, maar er wordt wel gebruik gemaakt van oorzaak-gevolg relaties die bijdragen aan het beeld van de werkelijkheid. Daarmee blijft er ruimte voor toekomstig onderzoek om dit onderzoek aan te vullen of te falsificeren.

4.2 Aard van het onderzoek

Hiervoor is geconcludeerd dat dit onderzoek zowel interpretatief als post-positivistisch te noemen is. Deze wetenschapsfilosofische benadering maakt dat dit onderzoek een toegepast wetenschappelijk onderzoek is, wat betekent dat het een wetenschappelijk onderzoek is, gestuurd door een praktijkvraag. Het onderzoek staat daarmee tussen een wetenschappelijk onderzoek (empirische cyclus) en een praktisch onderzoek (professionele cyclus) in, waarmee het onderzoek zowel een praktisch als een wetenschappelijk doel dient. De keuze voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek is bij positivistisch onderzoek vaak kwantitatief en in interpretatief onderzoek kwalitatief. Echter hangt de keuze voor een bepaalde methode of ontwerp af van de onderzoeksvraag en de (hiermee samenhangende) data die men

wil gaan verzamelen (Van der Velde et al., 2013). De hoofdvraag in dit onderzoek is voornamelijk exploratief van aard, waarbij het draait om het voorlopig formuleren van verbanden en verklaringen tussen verschijnselen zonder dat hiervoor reeds eenduidige theorie voor beschikbaar is. Het tweede gedeelte uit de hoofdvraag – *…welke factoren dragen bij aan succesvolle implementatie van TM bij Microsoft?* – is ook beschrijvend te noemen, er is interesse in bepaalde factoren zonder dat daar theorie voor noodzakelijk is. Dit gedeelte komt voort uit een praktijk-gestuurde probleemstelling. De empirische deelvragen zijn voornamelijk exploratief, met een licht adviserende toon, wat een voorzet is voor de praktische aanbevelingen in dit onderzoek. Van de Velde et al. (2013) bieden een overzicht aangaande de meest gebruikte onderzoeksmethoden passend bij het type onderzoeksvraag.

Type onderzoeksvraag	Passende onderzoeksmethode
Exploratief	Kwalitatief onderzoek, bijv. interviews
Beschrijvend	Combinatie kwalitatief (casestudy) en kwantitatief (deskresearch)
Toetsend	Kwantitatief onderzoek, bijv. vragenlijststudie
Adviserend	Combinatie kwalitatief en kwalitatief

Figuur 17 - Type onderzoeksvragen en methoden (Van der Velde et al., 2013)

In dit onderzoek is het passend om te kiezen voor een kwalitatieve benadering, waarbij het draait om het beschrijven en begrijpen van sociale fenomenen door de (interpretatie van) de betekenis die mensen aan deze fenomenen geven (Boeije, 2012). Naast het feit dat dit past bij het type onderzoeksvraag en de gewenste data, geeft deze methode de mogelijkheid tot inzicht in de rol van de houding en het gedrag van medewerkers die te maken hebben met Talent Management (TM) en de invloed die verschillende actoren hebben op het functioneren van het talent managementsysteem omdat verdiepende gesprekken met de betrokkenen kunnen worden gevoerd. Vanuit het in 1.2.1 geschetste kader van Thunnissen (2013) past bij dit onderzoek een multilevel aanpak, waarbij zowel de perceptie van de medewerkers als van de organisatie wordt onderzocht.

4.2.1 Casestudy

Een van de mogelijkheden in de aanpak van interpretatief, beschrijvend onderzoek is een *casestudy*. In een dergelijke studie is het onderwerp meestal de diagnose en evaluatie van een praktijkprobleem (Boeije, 2012). Een casestudy heeft het doel om een casus binnen de werkelijke context voor zover mogelijk te begrijpen (Yin, 2012). Het onderzoek naar talent management bevindt zich in een groeiende fase en krijgt een steeds meer volwassen karakter. Waarbij het startpunt van onderzoek voorheen met name conceptueel was, is deze steeds vaker gebaseerd op concrete fenomenen of theorie (Thunnissen et al., 2013a; Dries 2013). Dries (2013) stelt dat er nog meer empirisch onderzoek nodig is om talent management te legitimeren als onderzoeksveld. Festing et al., (2013) benadrukken specifiek het belang van TM-onderzoek in verschillende landen en context. De uitdagingen waar Microsoft mee te maken heeft als het gaat om het managen van talent bieden een interessant uitgangspunt voor een casestudy en daarmee als onderwerp van dit onderzoek. Aangezien het niet vanzelfsprekend is om voort te borduren op bewezen theorieën vanwege het jonge onderzoeksveld van TM, sluit deze aanpak goed aan bij dit onderzoek. Yin (2012) stelt dat een casestudy met name toepasselijk is in situaties waar het lastig is om context en fenomenen van elkaar te onderscheiden. Het begrijpen van de onderzoekspraktijk kan in een casestudy niet los worden gezien van de context (Yin, 2012). Aangezien in dit onderzoek getracht wordt om bepaalde contextfactoren die van invloed zijn op het succes van een TM-systeem bloot te leggen, sluit deze aanpak goed aan bij dit onderzoek.

4.3 Methoden van dataverzameling en -analyse

Nu duidelijk is vanuit welke perspectieven dit onderzoek benaderd wordt vindt hier een beschrijving van het proces plaats dat past bij de gehanteerde perspectieven. In dit onderzoek worden zowel theoretische als empirische deelvragen beantwoord. Het gevormde theoretisch kader geeft richting aan de empirische deelvragen en daarmee aan de onderwerpen die tijdens de interviews behandeld zijn. Dit gaat niet zoals bij kwantitatief onderzoek in een lineair onderzoeksproces, waarbij de fasen van dataverzameling en –analyse van elkaar gescheiden zijn en na elkaar plaatsvinden (Boeije, 2012). Bij kwalitatief onderzoek bestaat de mogelijkheid om flexibel te blijven aangezien de mogelijke uitkomsten van het onderzoek niet vooraf gedefinieerd zijn. Het kwalitatief onderzoek zorgt voor rijke,

omschrijvende data die geïnterpreteerd moet worden door de identificatie van thema's, patronen of categorieën (Boeije, 2012). In dit kwalitatieve onderzoek is sprake van een cyclisch onderzoeksproces, welke wordt gekenmerkt door een voortdurende afwisseling tussen data-verzameling en data-analyse (Boeije, 2012). De cyclische werkwijze van de analyse heeft een aantal voordelen, zoals het bijdragen aan het exploratieve vermogen van het onderzoek dat wordt nagestreefd waardoor nieuwe sporen kunnen worden gevolgd in de data-verzameling (Boeije, 2012). In dit onderzoek zijn grofweg een aantal stappen te definiëren.
Aangezien hier sprake is van een toegepast wetenschappelijk onderzoek is het proces van dit onderzoek te omschrijven aan de hand van de cyclus voor toegepast onderzoek van Van der Velde et al. (2013):

- Fase 1: probleemdefinitie opstellen
- Fase 2: bronnen bestuderen en conceptueel model vormgeven.
- Fase 3: Plan van aanpak ontwerpen
- Fase 4: Onderzoek uitvoeren/interveniëren
- Fase 5: Conclusies trekken en evalueren

Deze fasen worden nader toegelicht in bijlage 2.

4.3.1 Theoretische sensitiviteit

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van theoretische sensitiviteit. Dit is het vermogen van de onderzoeker om creatieve bevindingen te doen in onderzoeksgegevens door vanuit een bepaalde theoretische lens naar de gegevens te kijken (Boeije, 2012). Hiervan is in dit onderzoek sprake door de afwisseling van data-verzameling, analyse en literatuurstudie. Het doel hiervan is om de fenomenen en percepties in het onderzoeksveld te beschrijven en tegelijkertijd waar mogelijk te theoretiseren. Deze ambitie sluit aan bij de fenomenologische benadering die eerder in dit hoofdstuk werd genoemd. In dit onderzoek worden de codes gebruikt om de gegevens een betekenisvolle interpretatie te geven. Op basis van deze interpretatie kunnen gegevens worden gestructureerd en uiteindelijk relaties worden gelegd tussen gegevens. Er bestaat discussie over de toepassing van een mal om de gegevens te structureren (Boeije, 2012). Glaser (1992) stelt echter dat het gebruik van een dergelijke mal leidt tot geforceerde modellering en pleit daarom voor een werkwijze waarbij de relevante thema's voortkomen uit de interactie tussen de onderzoeker en de gegevens *(emerging)*. De laatste benadering geeft in dit onderzoeksveld meer mogelijkheden om richting te geven aan de resultaten. Dit is gunstig in het relatief onbekende onderzoeksveld van TM en om deze reden wordt er geen gebruik gemaakt van een vooraf bepaalde mal om de gegevens te coderen.

4.3.2 Semigestructureerde interviews en beleidsanalyse

Het afnemen van interviews is bij post-positivistisch onderzoek een passende methode omdat dit de gelegenheid geeft om door te vragen naar oorzaken. Hoe meer de onderzoeker vooraf de interviews structureert, hoe meer de onderzoeker de resultaten stuurt. Omdat dit onderzoek gericht is op enerzijds het zoeken van theoretische onderbouwing in de praktijk en anderzijds op de perceptie van de medewerkers in de organisatie is er gekozen voor semigestructureerde interviews. Bij semigestructureerde interviews worden onderwerp, formulering en volgorde van vragen niet helemaal opengelaten, maar zijn deze enigszins gestuurd door de voorbereidingen die voorafgaand aan het onderzoek zijn gedaan (Boeije, 2012: 57). Op deze manier kan het interview efficiënt worden ingericht, zonder dat de ruimte verloren gaat om uit te wijden naar mogelijke onderwerpen die zich tijdens de interviews aandienen.

Randvoorwaarden interviews

Er worden enkele randvoorwaarden geschapen voor het afnemen van de interviews. Vooraf worden respondenten beknopt op de hoogte gesteld waar het interview over gaat zodat deze niet verrast zullen worden tijdens het interview. Daarnaast zullen de interviews worden opgenomen en zo snel mogelijk na het interview letterlijk worden uitgewerkt zodat de onderzoeker in staat wordt gesteld om later tot in detail terug te kunnen kijken naar het interview. Dit komt de analyse van de data ten goede. Verder zal het interview worden afgenomen in een aparte ruimte om zo min mogelijk ruis in de vorm van geluiden, afleiding of ongemak voor de respondent te ervaren. Tot slot wordt de anonimiteit van de respondent gewaarborgd, zodat deze vrij kan spreken tijdens het interview en de respondenten op geen enkele wijze schade kan toekomen.

Respondenten – twee niveaus van onderzoek

Er zijn vanuit de theorie meerdere mensen aan betrokkenen aan te wijzen bij het proces van Talent Management. Vanuit de HR value chain theorie van Boselie (2010) wordt gesuggereerd dat er meerdere partijen betrokken zijn bij de creatie van een HR-value chain in een organisatie, waaronder HR-professionals, lijnmanagers en medewerkers. Om inzicht te krijgen in de werking en succesvolle implementatie van een TM value chain in de praktijk is ervoor gekozen om verschillende groepen medewerkers te interviewen, op twee niveaus binnen de organisatie. *"Analytical HRM is concerned with assessing outcomes at multiple levels: it is examining the extent to which employer and worker outcomes are mutually satisfying, and, thus, more sustainable in our society over the long run"* (Boxall, Purcell, Wright, 2007: p.7).

Organisatieniveau

Kijkend naar de TM value chain ingebed in de HR value chain is het interessant om te bepalen welke doelstellingen er ten grondslag liggen aan de strategieën rondom talent management. Deze doelstellingen zijn volgens de HR value chain benadering van Boselie (2010) het uitgangspunt van het gevormde beleid. Aangezien Microsoft een multinational met standplaats in de Verenigde Staten is, zal door middel van analyse van documenten inzicht worden verkregen in de beleidsvorming op het gebied van talent management. Lokaal moet dit beleid worden omgevormd tot beleid wat past binnen de cultuur en wet- en regelgeving in Nederland, waardoor het daadwerkelijk geïmplementeerde beïnvloed wordt door lokale HR-medewerkers (Wright & Nishii, 2007). Om deze reden is het relevant om *HR-medewerkers* van Microsoft Nederland te interviewen. Daarnaast zijn er vier managers geïnterviewd die ten minste één MACH in hun team hebben en twee mentoren van MACH's.

- HR-manager: De HR-manager is een relevante respondent omdat deze samen met de HR-directeur een grote verantwoordelijkheid hebben in het uitrollen van het TM-beleid en de targets die worden opgelegd vanuit organisatiebreed beleid.
- Talent Development Manager: dit is een relevante respondent omdat de Talent Development Manager direct verantwoordelijk is voor het MACH-programma en de Nederlandse onderdelen in dit programma en in contact staat met de MACH's.
- Managers (waarvan minstens één MACH-trainee): vanuit de veronderstelde rol die de manager speelt in de implementatie van TM-beleid is dit een belangrijke schakel om te interviewen.
- Mentoren van MACH-trainees: naar aanleiding van de eerste interviews bleek er ook een rol te zijn weggelegd voor de mentoren van MACHs, daarom zijn er ook MACH-mentoren opgenomen in het onderzoek.

Medewerkersniveau

In het debat omtrent HRM en performance is het relevant om op zoek te gaan naar hoe medewerkers de HR-doelstellingen beïnvloeden (Boselie, 2010: 57). Het gedrag en de houding van medewerkers worden gezien als de belangrijkste HR-uitkomsten (Boxall & Purcell, 2011: 244). Deze HR-uitkomsten zijn relevant om te onderzoeken omdat deze direct aan de medewerkers gelinkt zijn en daarmee te onderzoeken door middel van empirisch onderzoek. Omdat er tot op heden binnen TM-onderzoek nog weinig aandacht is geweest voor het perspectief van de medewerker, wordt er in dit onderzoek tevens onderzocht wat hun bijdrage aan en ervaring met TM is (Thunnissen, 2015). Om deze reden zullen er ten eerste interviews worden afgenomen met MACH's, de trainees van Microsoft die gedurende twee jaar een TM-programma (MACH) volgen. Verondersteld wordt dat tevens andere betrokkenen zoals lijnmanagers en mentoren van MACH's een cruciale bijdrage leveren aan de implementatie van HR-praktijken en daarmee een belangrijke schakel in de HR value chain richting HR-uitkomsten (Boselie, 2010). Om deze reden worden ook zij geïnterviewd.

- Oud-MACH-trainee: de oud-MACH's hebben het MACH-programma reeds afgerond en kunnen dus hun ervaring delen over de tijd tijdens het programma, maar zij kunnen ook inzicht geven over de consequenties van het MACH-programma na afloop van de twee jaar, bijvoorbeeld met betrekking tot doorstroom en effect van ontwikkelingsonderdelen.

- Huidige MACH-trainee: de huidige MACH staat midden in het programma zoals het nu wordt vormgegeven en kan daarom een goed beeld geven van het effect van de uitgevoerde praktijken.

Contextniveau

Doordat de onderzoeker tijdens het onderzoek tevens als stagiair actief was bij de onderzoeksorganisatie is het mogelijk om ook te beschrijven hoe Microsoft als organisatie in elkaar zit op basis van de ervaring van de onderzoeker, bijvoorbeeld met betrekking tot de cultuur. Daarnaast worden algemene contextverschijnselen meegenomen, zoals het effect van globalisering op de mobiliteit van medewerkers. In het contexthoofdstuk (hoofdstuk 3) is de context van de onderzoeksorganisatie nader toegelicht.

4.3.4 Topiclijst voor interviews

Deze topiclijst is vormgegeven aan de hand van de eerste ronde literatuuronderzoek en oriënterende gesprekken bij de onderzoeksorganisatie om tot een relevant onderzoeksonderwerp te komen. Afhankelijk van de door de onderzoeker veronderstelde relevantie zijn de topics aan de respondenten voorgelegd. In de meeste gevallen kwamen de topics daarbij ook uit de respondenten naar voren. Gedurende de eerste helft van de interviews zijn er nog topics toegevoegd aan de topiclijst, later bleek deze 'verzadigd' afgeleid uit het feit dat er weinig compleet nieuwe topics werden toegevoegd door de respondenten.

- Definitie talent
- Definitie succes
- Definitie van talent management: wat wordt beschouwd als TM?
- Doelen van HR-beleid
- Organisatiedoelstellingen
- Doelen van TM
- Doelen MACH-programma
- TM-praktijken/onderdelen van MACH: onderdelen genoemd door betrokken partijen
- Rol van de manager
- Bijdrage aan ontwikkeling (functie-inhoudelijk en persoonlijk)
- Rol van HR-medewerkers: HR-manager en Talent development manager
- Ervaring van de trainee/manager zelf
- Bijdrage van TM-praktijken voor medewerker/organisatie
- (Interne) fit van TM-activiteiten met HR-doelstellingen
- Verticale fit
- Organisatiefit: past het gevoerde TM-beleid bij de cultuur en overige organisatiesystemen?
- Bijdrage aan performance van trainee: wat levert het TM-beleid op voor de trainee?

4.4 Kwaliteit van onderzoek

Hiervoor is uiteengezet dat dit onderzoek zich tussen een puur wetenschappelijk onderzoek en een puur praktisch onderzoek bevindt, aangezien het onderzoek zowel een praktisch als een wetenschappelijk doel dient. Dit onderzoek dient om deze reden te voldoen aan enkele kwaliteitscriteria.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de methoden van dataverzameling. Om hieraan te voldoen is ten eerste gezorgd voor voldoende waarnemingen binnen het onderzoeksveld. Zo zijn er meerdere respondenten geïnterviewd en is er gezorgd voor altijd minimaal twee respondenten per groep (MACH, oud-MACH, mentor, manager, HR-manager). Een nadeel werd hierin ondervonden binnen de HR-afdeling, waar het door beschikbaarheid van respondenten niet mogelijk was om meerdere HR-respondenten in dezelfde functie te spreken. Omdat de twee respondenten van de HR-afdeling wel nauw met elkaar samenwerken rondom dit onderwerp heeft dit echter niet een onoverkomelijke invloed op de betrouwbaarheid gehad.

Het type respondent geeft een hogere betrouwbaarheid, aangezien er sprake is van respondenten met een hoog werk- en denkniveau, waardoor zij in interviews goed in staat bleken om antwoorden toe te

lichten. Echter kan niet worden uitgesloten dat er sprake is van politiek gekleurde antwoorden. Té positieve of té negatieve antwoorden zijn door de onderzoeker buiten de analyse gelaten om niet-systematische resultaten te verminderen. Tot slot is door de anonimiteitswaarborg van respondenten de betrouwbaarheid verhoogd omdat respondenten duidelijk de vrijheid voelden om openlijk te spreken en er geen sprake was van afhankelijkheid van respondenten.

Door het lage aantal beschikbare beleidsdocumenten kon geen hoge mate van data-triangulatie worden bereikt. Er is getracht de documenten zo helder mogelijk te interpreteren en daarnaast is er bij het analyseren van de resultaten en de ordening in verschillende deelvragen rekening gehouden met de functie van de respondent. Zo zijn uitspraken van HR-medewerkers met betrekking tot HR-doelstellingen aangenomen als het beleid wat Microsoft voor ogen heeft. Dit heeft als mogelijke beperking dat hierbij wordt aangenomen dat HR-medewerkers hier voldoende van op de hoogte zijn.

De onderzoeker heeft tijdens de data-verzameling voorgenomen zo veel mogelijk waarderingsvrij te blijven ten opzichte van de uitkomsten van interviews. Achteraf kan geconcludeerd worden dat naar mate het onderzoek vorderde, de interviews steeds meer gestructureerd werden, echter heeft de onderzoeker getracht om open te blijven voor nieuwe percepties of invalshoeken.

Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van onderzoek door systematische fouten. Op één persoon na die aangaf geen tijd te hebben zijn alle benaderde personen ingegaan op een verzoek voor een interview. Dit is positief voor de validiteit van dit onderzoek want dit sluit uit dat men om enige reden niet over het onderwerp zou willen praten waardoor informatie achterblijft. Daarnaast zijn de respondenten random geselecteerd voor het onderzoek en is er niet te veel toegelicht over het onderwerp voorafgaand aan het interview, wat tevens bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de antwoorden.

Een nadeel voor de validiteit is dat slechts één interview is afgenomen met een als Key Talent aangemerkte medewerker, het was interessant geweest om meer respondenten met deze identificatie te interviewen zodat hierover meer conclusies zouden kunnen worden getrokken. De relevantie van dit type talent kwam pas later in het onderzoek aan bod en viel daarmee buiten de scope. Echter kunnen op basis van andere uitspraken over Key Talent wel een aantal voorlopige conclusies worden getrokken.

Generaliseerbaarheid en bruikbaarheid

Met betrekking tot generaliseerbaarheid van dit onderzoek moet bedachtzaam worden omgegaan. Er is onderzoek gedaan binnen één organisatie waardoor de uitkomsten gekleurd zijn door de omgeving, mensen en markt van deze organisatie. Dit maakt de uitkomsten van het onderzoek niet goed overdraagbaar naar andere organisaties. Er is slechts onderzoek gedaan naar een lokale afdeling van de multinational Microsoft, er is mogelijk een betere generaliseerbaarheid mogelijk voor overige vestiginge van Microsoft. Dit onderzoek draagt wel bij aan theorievorming. De theoretische conclusies en aanvullingen van dit onderzoek kunnen worden gebruikt in toekomstig onderzoek om soortgelijke situaties te beschrijven of verklaren en gezien het jonge TM-onderzoeksveld levert dit een bijdrage. De bruikbaarheid van het onderzoek wordt met name bepaald door de inzichten die zijn verworven in de interviews. De interviews hebben mogelijk geleid tot nieuwe inzichten bij respondenten door het nadenken over dit thema en de praktische aanbevelingen dragen mogelijk bij aan een vergroting van de effectiviteit van TM-beleid bij Microsoft.

Rol van onderzoeker

Belangrijk is om te realiseren dat de onderzoeker bij Microsoft een dubbele rol heeft. Enerzijds ben ik medewerker op de HR-afdeling, anderzijds ben ik onderzoeker in de organisatie. Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker om deze dubbele positie te verduidelijken en de als onderzoeker te waarborgen, toegelicht vanuit welke rol het interview wordt afgenomen en wat het doel van het onderzoek is. Tevens is de respondenten gevraagd om hun antwoorden toe te lichten zoals aan iemand buiten de organisatie, waarmee meer kans is op volledige antwoorden zonder dat er wellicht aannames worden gedaan bij veronderstelde kennis van de onderzoeker.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de resultaten die uit de dataverzameling zijn voortgekomen. Het literatuuronderzoek en het daaruit opgestelde conceptueel kader hebben als leidraad gefungeerd bij de dataverzameling en bieden tevens de structuur voor de weergave van de resultaten. Met deze resultaten wordt inzicht verkregen in de ervaringen en opvattingen van de respondenten met betrekking tot verschillende theoretische concepten en indicatoren. In de eerste paragraaf wordt beschreven wat Microsoft beschouwd als talent management, welke doelstellingen zij met dit beleid hebben en welke TM-praktijken er worden ingezet om deze doelstellingen te behalen. Tevens wordt in deze paragraaf inzicht geboden in de bijdrage van TM voor de organisatie. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de bijdrage van de gerealiseerde TM-praktijken op individueel niveau, oftewel de medewerkers. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 de invloed van context op het TM-beleid bij Microsoft behandeld. Tot slot wordt er gekeken naar de voorwaarden voor succesvol TM-beleid bij Microsoft. In het analysekader (2.7) is weergegeven hoe de empirische vragen zich verhouden tot de in Hoofdstuk 2 uiteengezette theoretische concepten en welke indicatoren uit de theorie gebruikt zijn in de analyse-fase.

5.1 Organisatieniveau

Wanneer uitgegaan wordt van de TM-value chain is het op organisatieniveau relevant om te kijken naar de doelstellingen die gesteld zijn voor talent management, oftewel het *intended* beleid. Hieronder vallen ook de praktijken die Microsoft toepast om haar TM-beleid vorm te geven en zo de doelstellingen te bereiken. Vervolgens wordt in kaart gebracht wat de bijdrage voor de *organisatie* is van deze praktijken, zodat bepaald kan worden of het geïmplementeerde beleid daadwerkelijk bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Omdat vanuit de literatuur geen eenduidige definitie kan worden gegeven voor wat *talent* of *talent management* precies is, is het relevant om dit hoofdstuk aan te vangen met een analyse van wat Microsoft verstaat onder deze twee begrippen, zodat er een helder beeld is wat Microsoft onder TM verstaat.

5.1.1 TM bij Microsoft

Aan de hand van de definitie en eigenschappen van talent zoals in paragraaf 2.2.3 gegeven kan een analyse worden gemaakt van wat Microsoft ziet als talenten in de organisatie.

Een talent is volgens de Talent Management Toolkit (2012) iemand die in het bezit is van de volgende facetten: een aantal kerneigenschappen, waarmee geduid wordt op gewenst gedrag en vaardigheden; een aantal algemene en specifieke competenties voor de betreffende functie; en ‘potentie’, opgedeeld in *ability, aspiration* en *commitment* – te interpreteren als iemand die bekwaam is voor verschillende functies, ambitieus is in ontwikkeling en in lijn is met de waarden van Microsoft. In het contexthoofdstuk is beschreven dat in principe alle medewerkers bij Microsoft worden aangemerkt als talent (‘SMSG Talent’). Uit volgende opmerking blijkt dat dit doorwerkt in de mening van een manager:

> *“Nou ik vind talent, en ook talentprogramma's, zou je inmiddels ook wel als iets verouderds kunnen zien, iets wat in deze tijd wellicht helemaal niet meer nodig is, als je als uitgangspunt neemt dat eigenlijk binnen je organisatie je alleen maar talenten wilt hebben. En elk persoon en elk individu heeft zijn talenten, en daarin is geen onderscheid tussen een toptalent of iemand anders, elk individu heeft zijn of haar talenten, en het is aan de organisatie en ook aan de persoon zelf om die talenten zo maximaal mogelijk naar boven te halen.”* (Respondent 12)

Naast de eigenschappen van talent die door Thunnissen (2015) worden genoemd in figuur 4 wordt door respondenten een aantal andere eigenschappen genoemd die zij belangrijk achten voor een talentvolle medewerker. Er zijn twee eigenschappen die door meerdere respondenten worden genoemd en daarmee een goede indicatie zijn voor de visie van Microsoft op talent. Ten eerste wordt door vijf respondenten het ‘bewustzijn van of aandacht voor persoonlijke ontwikkeling’ genoemd. Door vier respondenten (soms overlap) wordt het woord ‘zelfkennis’ gebruikt, iets wat hier in zekere zin bij aansluit omdat beiden te maken hebben met de interesse om jezelf te leren kennen en ontwikkelen. Ten tweede wordt vaak het woord ‘mentaliteit’ gebruikt, wat door respondenten wordt toegelicht als een bepaalde mate van zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap. De eigenschappen ‘zelfkennis’ en ‘mentaliteit’ worden toegevoegd aan het schema voor een volledig overzicht van eigenschappen van talent bij Microsoft.

Categorie	Eigenschap	Voorbeelden	*Respondenten Microsoft
Vaardigheden	Inzicht	Kritisch, open voor feedback	R4
	Expertise	Interesse en affiniteit	R10, R13, R4, R6
	Innovatief	Creatief, nieuwsgierig	R11, R9
	Ondernemend	Proactief, kansen zien	R1, R15, R4, R6, R9, R2
	Bewust van omgeving	Zicht op andermans belang	R4, R9
	Communicatie	Motiverend, inspirerend	R6, R2, R3
	Samenwerking	Prettig in omgang, kartrekker	R1, R6, R9, R2, R3
Intra-persoonlijke eigenschappen	Motivatie en gedrevenheid	Hard willen werken, ambitie	R1, R11, R15, R3, R14
	Persoonlijke effectiviteit	Zelfstandigheid, multi-tasker	R4, R8, R6
	Snelle ontwikkeling	Steile leercurve	R13, R15
	Zelfkennis	Aandacht voor/ bewust van persoonlijke ontwikkeling	R1, R10, R11, R13, R3, R4, R9
	Mentaliteit	Eigen verantwoordelijkheid	R4, R15, R12 R3
Performance	Ervaring	(Unieke) praktijkervaring	R4
	Zeer goede prestatie	Promotie, cum laude diploma	R1

Figuur 18 – Eigenschappen van talent (Thunnissen, 2015)
** Toevoeging in oranje: eigenschap genoemd door respondenten die organisatieniveau vertegenwoordigen.*
** Toevoeging in blauw: eigenschap genoemd door MACH's*

Wanneer in figuur 18 wordt gekeken naar het onderscheid in genoemde eigenschappen tussen respondenten op organisatieniveau en MACH's valt op dat MACH's met name creatieve vaardigheden zoals innovatie en ondernemerschap belangrijk vinden. Daarnaast zijn motivatie en zelfkennis belangrijk. Geen enkele MACH noemt performance-gerelateerde eigenschappen, terwijl deze door beide HR-medewerkers wel worden genoemd. De volgende uitspraak geeft bondig weer hoe een manager bij Microsoft denkt over TM:

"Dat op bepaalde sterktes je heel veel potentie ziet om voor de langere termijn iets te ontwikkelen. En dat je daar met een aantal mensen over eens bent en dat ook uitspreekt." (Respondent 10)

Microsoft deelt Talent Management op in drie aspecten, zijnde de erkenning en identificatie van talent, de ontwikkeling van talent en *succession planning* of opvolgingsplanning, oftewel het samenbrengen van talent met de functies die aangemerkt zijn als sleutelposities in de organisaties en die kunnen bijdragen tot succesvolle prestaties in de toekomst (Talent Management Toolkit, 2012). Er worden door de respondenten verschillende verwachtingen uitgesproken over wat MACH's voor kwaliteit zouden moeten hebben of leveren.

"Een talent is iemand met een goede mentaliteit, dat is daadkracht, ambitie, gedrevenheid, je niet zomaar door alles van slag laten brengen, dus dat is een hele combinatie die heel moeilijk te duiden is, en die je ook niet zomaar ziet of weet. En dat is bij mensen die net zijn afgestudeerd veel moeilijker om te zien dan als ze al een paar jaar werken, dan zie je dat wel." (Respondent 15, manager)

5.1.2 TM-doelstellingen en intenties

Deze paragraaf zet de beoogde doelstellingen van TM bij Microsoft uiteen, waarbij de economische en niet-economische doelstellingen die in het theoretisch kader zijn toegelicht op verschillende niveaus, als kader dienen. Voor de doelstellingen van het MACH-programma en andere talentprogramma's van Microsoft is dit onderzoek in grote mate afhankelijk van de uitspraken van medewerkers van Microsoft. De antwoorden van HR-medewerkers en managers kunnen hiervoor een goede indicatie geven. Tevens komt een aantal doelstellingen uit beleidsdocumenten van Microsoft omtrent talent management.

TM-doelstellingen bij Microsoft

Uit beleidsdocumenten van Microsoft komt de volgende TM-doelstelling naar voren: *'Twee of meer, productieve en inzetbare, diverse kandidaten voor 'kritische functies'- de overgang van*

leiderschapsfuncties waarmee wordt bijgedragen aan groei, het vergroten bekwaamheid, loyaliteit bij klanten creëert en bijdraagt aan behoud van key talent.' Kortgezegd, *"The best person, the right role, the perfect time."* (Talent Management Toolkit, 2012)

Subdoelstellingen zijn hierbij het ontwikkelen van toekomstige mogelijkheden, diverse talentgroepen en ontwikkeling-op-maat. De bredere organisatiedoelstelling waar TM-onder valt is volgens een HR-medewerker: *"Realizing full potential, dat je zorgt dat je potentieel van mensen er ook echt uit haalt en daar je beleid ook op richt"*. (Respondent 1, HR-medewerker)

De doelstelling voor het MACH-programma specifiek is om de volgende generatie van Microsoft-talenten te ontwikkeling door het aanbieden van een uitstekende ervaring aan net-afgestudeerden (Be AMAZING, 2015). Een HR-medewerker geeft aan wat voor haar de intentie is van het MACH-programma.

"*Ja, het is echt de instroom van jong talent. Dus om ervoor te zorgen dat je echt een afspiegeling bent van de maatschappij in de zin van dat je een diverse workforce [medewerkerspopulatie] hebt. Dus daar hoort ook bij dat je jonge mensen aanneemt die potentieel hebben om door te stromen binnen je organisatie."* (Respondent 1)

Het voordeel van deze jonge mensen is volgens een HR-medewerker dat *"ze toch totaal andere ideeën hebben deze generatie dan de generaties die al bij ons werken. Daarnaast zien denk ik sommige mensen de MACH's ook als mogelijke 'change agents'."* (Respondent 4)

Niet-economische doelstellingen

Twaalf respondenten geven aan dat het MACH-programma een manier is om jonge mensen aan te trekken, om op deze manier de organisatie jong te houden en de diversiteit te vergroten. De reden dat hier een talentprogramma voor nodig is, is volgens een oud-MACH:

*"Omdat er geen plekken zijn, je komt eigenlijk niet als je afgestudeerd bent hier op een vast contract binnen. Je hebt gewoon 5 tot 10 jaar werkervaring nodig wil je hier een vast contract krijgen, nou MACH bied je het instapmodel, om dan toch daar te komen terwijl je eigenlijk nog niet de ervaring hebt die je normaalgesproken nodig hebt om een dergelijke baan te krijgen." (*Respondent 11*)*

Er worden verschillende voordelen aangedragen voor het hebben van jonge mensen in een organisatie, en daarmee een diverse medewerkerspopulatie. Voorbeelden zijn het effect van verschillende generaties en achtergronden, zo kunnen jonge mensen beter aansluiten op wat er speelt in de markt.

"*…omdat hier best wel divers wordt aangenomen dus van economie tot wiskunde tot aan rechten tot aan weet ik veel wat, krijg je mensen van best wel veel verschillende disciplines binnen en daardoor heb je dus denk ik ook een wat bredere blik op hetgeen je aan het doen bent."* (Respondent 14).

Belangrijke andere doelstellingen van TM-praktijken zijn de groeimogelijkheden van medewerkers en daarmee de ontwikkeling van de samenleving. Diversiteit betreft binnen TM bij Microsoft voornamelijk de instroom van jonge mannelijke en vrouwelijk talenten met verschillende achtergronden en minder diversiteit in de zin van etniciteit. Een van de respondenten benadrukt wel de mogelijke bijdrage van diversiteit in deze zin.

"*Diversiteit hoe ik het dan zie, en dat is dan minder op huidskleur ofzo, maar meer gewoon qua ervaring en interesse, is heel belangrijk voor een organisatie. Om gewoon flexibel te blijven, om ideeën te blijven verzinnen, omdat het anders een soort routine wordt, alles wat je doet."* (Respondent 3)

Naast het vergroten van diversiteit wordt ook goed werkgeverschap genoemd als een van de doelstellingen van het MACH-programma. Een oud-MACH zegt:

"*Al die trainingen en dergelijke zijn er ook voor bedoeld dat je wel hier kunt landen, dat je wel je plek hier kunt vinden binnen en dat je sterker in je schoenen staat. Het is natuurlijk een wereldje op*

zich, en ik denk dat als je iemand geen goede begeleiding geeft, zeker op die leeftijd, vaak met weinig of geen werkervaring, dan kan het ook helemaal mis gaan." (Respondent 3)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat Microsoft bezig is met wat er nodig is om individuen in de organisatie te bieden wat nodig is om goed te kunnen functioneren. Dit kan worden vergeleken met de bijdrage van Microsoft aan de ontwikkeling van medewerkers en daarmee de samenleving. Uit een uitspraak van een oud-MACH valt op te maken dat hiermee het mes aan twee kanten snijdt:

"Er wordt hier gruwelijk veel geld verdiend, je mag ook wel wat teruggeven en extra opleiden. Aan de andere kant is de ruil daarin dat wij natuurlijke eerste keuze hebben in het neusje van de zalm. (...) Het is wel een duidelijke tweeweg, dat wel." (Respondent 11)

Economische doelstellingen

Naast niet-economische doelstellingen streeft Microsoft ook economische doelstellingen na door inzet van TM. Een manager stelt dat het ontwikkelen van medewerkers bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatie en dat het een uitgangspunt is om aandacht te besteden aan ontwikkeling en groei (Respondent 12, manager). Door twee respondenten wordt het concurrentievoordeel genoemd wat talentprogramma's met zich meebrengen, doordat het talent uit de markt kan worden binnengehaald en klanten beter bediend kunnen worden (Respondent 8, mentor; Respondent 11). Tevens de efficiëntie van MACH's wordt als een van de intenties genoemd.

"Wij kunnen wel een verschil maken maar zij kunnen versneld verschil maken. Dus dat is mijn inschatting van waarom MACH's letterlijk essentieel zijn voor Microsoft." (Respondent 8).

Wat betreft de langere termijn doelstellingen wordt de doorstroom van talenten naar belangrijke posities in de organisatie aangedragen, met als doel de volgende generatie van Microsoft-talenten te ontwikkelen. De continue doorstroom levert een goede balans in de organisatie.

"Dat je jonge mensen aanneemt die potentieel hebben om door te stromen binnen je organisatie. Die nemen weer een hele andere ervaring, een frisse blik, nieuwe ideeën en innovatie mee dan mensen die hier al langer werken, of langer werken niet alleen bij Microsoft maar ook elders vandaan komen. Dus die jonge innovatieve frisse blik." (Respondent 1)

De instroom en doorstroom van jonge talenten heeft volgens een HR-medewerker een gunstig effect op de flexibiliteit van de organisatie. Dit kan een voordeel zijn voor een organisatie in een snel veranderende markt, zoals Microsoft.

"Dus met de organisatie waar we nu eigenlijk volledig in een transformatie zitten, is dit wel een groep die op alle plekken in de organisatie zit, die ook een bepaalde flexibiliteit heeft qua verandering. Die daar vaak energie van krijgen, in plaats van weerstand, dus die daarin denk ik de organisatie heel goed zouden kunnen helpen met het versneld veranderen." Er geldt echter wel een voorwaarde, namelijk dat de MACH-talenten *"...genoeg ruimte krijgen. Het is de vraag of wij dat op dit moment doen, omdat ze natuurlijk wel gewoon in hun rol [functie] acteren."* (Respondent 4)

De economische conditie van de organisatie wordt tevens aangehaald als motivatie voor het uitrollen van het MACH-programma. Uiteindelijk heeft dit als gevolg effect op de winst van de organisatie.

"Wanneer je workforceplanning-technisch [succession planning] kijkt, dan heb je ook een ander niveau van betalen, waarbij je ook alles betaalbaar kunt houden voor je organisatie. Dat stukje zit er natuurlijk ook aan vast. Het is natuurlijk niet alleen maar instroom en ontwikkeling, maar het is ook dat stuk wat je in balans wilt houden natuurlijk." (Respondent 1)

'Bekendheid' van doelstellingen

Zojuist is weergegeven welke doelstellingen HR-medewerkers en managers voor TM-beleid noemen en welke doelstellingen genoemd staan in documenten hierover. Er is een aantal respondenten dat niet goed op de hoogte is van de doelstellingen die Microsoft nastreeft op het gebied van Talent Management, wat af te leiden is uit de volgende citaten. Respondenten kunnen in sommige gevallen wel verwoorden wat

de sfeer en de strekking van de organisatie volgens hen is, maar verwoorden dit niet in concrete doelstellingen.

"Ja ik denk dat ik er een beeld bij heb, maar de theoretische doelen die zijn omschreven die weet ik niet." (Respondent 15, manager)

"*Het mooie van het programma vind ik ook wel dat mensen vanuit allerlei verschillende hoeken en achtergronden binnen komen, zowel qua opleiding als qua personen, wie ze zijn. En dat geeft wel een bepaalde levendigheid en verfrissing en frisse blikken. Dus ik weet niet of dat een bewuste doelstelling is of niet, maar dat lijkt mij in ieder geval een goede reden."* (Respondent 13).

5.1.3 TM-praktijken

In de vorige paragraaf is weergegeven welke doelstellingen Microsoft nastreeft met betrekking tot het managen van talenten en hoe naar talent management en 'talent' gekeken wordt. Deze paragraaf laat zien hoe gestalte wordt gegeven aan het TM-beleid in de praktijk. Hierbij is gebruik gemaakt van de ervaring van respondenten en hun kijk op de werkelijkheid. Voor de weergave van de resultaten zal in deze paragraaf gebruik worden gemaakt van de drie thema's die zowel in de theorie als in de data-analyse duidelijk naar voren zijn gekomen: werving & selectie, training & ontwikkeling, doorstroom & mobiliteit. Dit geeft een volledig beeld en draagt bij aan het uiteenrafelen van begrippen, om vervolgens in de discussie te kunnen bepalen wat de meest succesvolle praktijken zijn.

Er zijn binnen Microsoft drie talentprogramma's te onderscheiden: MACH, Top Talent en HiPo, waarvan de laatste twee samen onder Key Talent vallen. Omdat dit onderzoek zich met name toespitst op het MACH-programma zal hier het meest op in worden gegaan.

Werving & Selectie

Wat betreft werving en selectie zijn er twee niveaus te onderscheiden binnen Microsoft. Enerzijds vindt werving van talenten plaats in de vorm van het MACH-programma, waarbij gebruik wordt gemaakt van een bepaald profiel op basis waarvan de talenten worden geselecteerd. Anderzijds selecteert Microsofttalenten elders in de organisatie voor de Key Talent populatie. De aanpak van Microsoft wordt geïllustreerd door een HR-medewerker:

"Voor HiPo doen we echt identificatie ook op potentieel. Voor toptalent kijken we ook heel erg naar de performance van de afgelopen drie jaar. Hè, dus enerzijds performance, en dat is een vrij zwaarwegend deel bij het identificeren van talent. We doen ook wel potentieel daarbij, daar hebben we zo'n overzichtje voor wat we daarvoor gebruiken, welke elementen we naar kijken, maar in mijn visie is het wel vrij sterk gericht op het performance deel. Je kunt niet geïdentificeerd worden als talent als je afgelopen drie jaar je performance één keer, bijvoorbeeld wat minder is geweest." (Respondent 1).

Wanneer gevraagd wordt naar de criteria die bepalen of iemand bij Microsoft in een talentprogramma thuishoort zegt een manager: *"leeftijd speelt een rol, de snelheid waarin iemand ontwikkelt en de blik van andere mensen erop, en ons beloningssysteem, wat gebaseerd is op in welke mate en vorm iemand impact maakt, dat is wel de lens waardoor we kijken. (...) Dan steekt iemand daar bovenuit op die drie gebieden [leeftijd, snelheid van ontwikkeling en performance]."* (Respondent 12)

Training & Ontwikkeling

Bij Microsoft is er een uitgebreid aanbod aan trainingen voor alle medewerkers, samengesteld in samenwerking tussen de HR-afdeling en externe trainingsbureaus. Dit aanbod is tevens afgestemd op de behoefte van de medewerkers via een congresdag. De trainingen die via deze weg worden aangeboden zijn veelal trainingen voor persoonlijke ontwikkeling. Functie-specifieke of inhoudelijke trainingen worden met name online aangeboden via 'Roleguide', een systeem waarin bepaalde trainingen naar mensen worden gepusht die ze verplicht moeten volgen en vrijwillige trainingen worden aangeboden. Figuur 19 geeft een overzicht van de MACH-praktijken die uit de resultaten naar voren zijn gekomen. Voor HiPo-talenten bestaat er een ontwikkelingsprogramma op vier niveaus, afgestemd op de senioriteit van de talentvolle medewerker. Het doel van dit programma is om te zorgen dat medewerkers effectiever zijn in hun huidige functie, beter voorbereid zijn op toekomstige

leiderschapsrollen en om bij te dragen aan een succesvolle carrière op lange termijn (Talent Management Toolkit, 2012). Met betrekking tot ontwikkelingsprogramma's voor Top Talent zijn geen specifieke onderdelen gevonden in de beschikbare data, uitgezonderd van een extra financiële compensatie.

Aangezien alle respondenten in meer of mindere mate betrokken zijn (geweest) bij het MACH-programma, is er veel data vergaard over de afzonderlijke trainingen en praktijken binnen dit programma. In lijn met de trainingen voor alle medewerkers zijn er binnen het MACH-programma tevens veel trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. "*Het MACH-programma combineert on-the-job leren, gerichte training, ontmoetingen met leiders en toegang tot een internationaal netwerk om MACH's voor te bereiden op een carrière bij Microsoft"* (Be AMAZING, 2015). Voor de functie-inhoudelijke ontwikkeling wordt door zes respondenten genoemd dat dit voornamelijk 'on-the-job' gebeurt. Naast de inhoudelijke ontwikkeling in hun functie krijgen MACH's ook een technologie stoomcursus in de vorm van het 'technische bootcamp' en worden de MACH's toegewezen aan een buddy waarbij ze terecht kunnen met vragen.

"*Soms moeten ze bijvoorbeeld met meer senior mensen uit het team mee om zich verder te ontwikkelen. Het is ook heel veel learning by doing en learning on the job."* (Respondent 4)

MACH-ontwikkelpraktijken	
Inhoudelijke ontwikkeling	Technische bootcamp (services/sales)
	On-the-job
	Buddy-systeem
Persoonlijke ontwikkeling	Mentor-systeem
	Feedback/intervisie (Monthly Friday)
	Persoonlijkheidstrainingen (MBTI/DISC)
Organisatie-specifieke ontwikkeling	Business game
	MGX (wereldwijd Microsoft-congres)
	MACH-denktank

Figuur 19 - MACH-ontwikkelpraktijken Microsoft

Doorstroom & Mobiliteit

Zoals in paragraaf 1 beschreven is een van de doelstellingen van TM bij Microsoft om talenten door te laten groeien binnen de organisatie, zodat zij belangrijke functies kunnen invullen. Om ervoor te zorgen dat talentvolle medewerkers niet naar buiten de organisatie bewegen is het belangrijk om hen gemotiveerd te houden voor de organisatie door middel van interessante loopbaanperspectieven. Het gevoel geven dat ze een volwaardige baan hebben die ertoe doet is een van de redenen dat Microsoft ervoor kiest om MACH's aan te nemen op een vaste functie.

"Vroeger hadden ze wat meer vrijheid, maar de laatste jaren nemen we ze echt aan op een rol en dat ze echt aan het werk zijn en dat daar hun bijdrage is en ze daar het vak leren. Dus dan is het wel zo prettig, en dat is niet altijd zo… sommige mensen zitten niet op de goede rol of de rol verandert in die twee jaar of soms al na een paar maanden, maar de intentie is wel om ze twee jaar of minimaal twee jaar op die rol te houden. En bij voorkeur zelfs nog wel wat langer." (Respondent 1).

5.1.4 TM-uitkomsten

In deze paragraaf wordt gekeken naar de bijdrage van de TM-praktijken voor de organisatie, aan de hand van een aantal thema's die uit de literatuur naar voren zijn gekomen, dan wel prominent terugkomen in de data. Met deze paragraaf zijn de verschillende componenten op organisatieniveau compleet om een antwoord te kunnen geven op de empirische deelvragen met betrekking tot het

organisatieniveau. Volgens een HR-medewerker zou het MACH-programma bij moeten dragen aan alle drie de HR-doelstellingen die Microsoft nastreeft, zijnde het ontwikkelen van toekomstige leiders, de opvolgingsplanning en performance management. In de discussie zal verder worden ingegaan of dit daadwerkelijk het geval is.

Werving & Selectie: wat is het gewenste aantal talenten?

Er wordt bij Microsoft zoals in Hoofdstuk 3 te lezen is, verwacht dat het aantal MACH's in de organisatie zowel relatief als absoluut zal stijgen. Hier wordt internationaal ook op aangestuurd zo stelt een manager. Door hoge targets voor de hoeveelheid MACH's die moeten worden aangenomen volgens de internationaal opgelegde richtlijnen, bestaat er een risico dat er weinig ruimte over blijft voor mensen met ervaring. Een HR-manager zegt hierover:

> *"Ik denk wel dat je altijd goed moet blijven kijken dat die balans klopt. Dus niet moet doorschieten. Het moet geen doel op zich zijn, alleen maar MACH's aannemen."* (Respondent 1)

Een manager benoemt dat de schaalvergroting goed is om jonge mensen binnen te halen en talenten aan te trekken, maar dat de kwaliteit van de ontwikkeling de afgelopen jaren minder is geworden. Een andere manager geeft aan dat hij ondanks het nut van het programma toch liever niet te veel MACH's in het team heeft, omdat deze geen declareerbare uren maken waardoor de gestelde targets redelijkerwijs niet gehaald kúnnen worden, iets waar de manager vervolgens verantwoording over moet afleggen. Een HR-manager geeft aan dat er bepaalde afdelingen zijn waar de balans tussen jonge talenten en ervaren mensen op dit moment niet goed is. Daarnaast heeft de opschaling van het programma ook effect op de kwaliteit van het programma.

> *"Ja, je moet ook mensen hebben die hen kunnen begeleiden en je moet ze ook niet te veel laat ik maar zeggen… in het diepe gooien, want dan verzuipen ze letterlijk. Dus ik vind het wel een spannende getallen die ze neerleggen en ik vraag me ook af of ze het goed genoeg doordacht hebben want stel je afdeling heeft 100 plekken en je moet elk jaar instromen dan moet je dus ook die uitstroom genereren, ervan uitgaande dat je dezelfde hoeveelheid headcount [fte] hebt. Want het is niet zo dat het is MACH's erbij, headcount [fte] erbij."* (Respondent 1, HR-manager).

> *"Ja, ik denk dat je te veel MACH's hebt om de kosten te kunnen dragen om ze allemaal een heel intensief programma te geven, je hebt te veel MACH's om het echt exclusief te kunnen maken richting de potentiële kandidaten en je hebt te veel MACH's om echt talentopvolging te kunnen geven door de jaren heen."* (Respondent 10, manager).

Uitstroom

Een HR-medewerker geeft aan dat er bij Microsoft de noodzakelijke uitstroom plaats dient te vinden om plaats te maken voor de instroom van MACH's, zodat gestelde doelstellingen op dat gebied behaald kunnen worden. Er is bij Microsoft veel doorstroom mogelijk op verschillende manieren en hier wordt zeker tegen het einde van het fiscale jaar veel gebruik van gemaakt. Het is namelijk mogelijk om verticaal door te stromen, bijvoorbeeld naar een andere afdeling, iets wat Microsoft graag ziet met als voordeel de kruisbestuiving van kennis en ervaring tussen afdelingen. De interne doorstroom naar meer senior (leiderschaps-)functies lijkt minder plaats te vinden, deze functies worden vaak opgevuld door aanwas van buiten de organisatie. Dit kan leiden tot uitstroom van medewerkers die dit zien gebeuren en dit als belemmerend ervaren.

> "*Ik zie dat er weinig tot geen mensen echt doorstromen naar de meer seniorfuncties die over leiderschap gaan. En dat vind ik interessant. Je hebt heel veel in mij geïnvesteerd als organisatie, ik heb daar ontzettend van genoten, ik heb een onwijs steile leercurve hier mogen doormaken en veel kansen gekregen. Cash dat dan ook in, in plaats van dat je buiten gaat zoeken, ga daar dan ook op terugverdienen, daar ben ik ook voor weetje, daarom investeer je erin. (…) Ik zie heel veel uitstroom, en dan niet per se direct na het MACH-programma, maar echt in de jaren daarna, door een soort van plafonnetje lijkt het wel."* (Respondent 11)

Hoewel door de uitstroom plaats wordt gemaakt voor nieuwe aanwas in de organisatie, benoemt een MACH een mogelijk nadeel van deze uitstroom: "…*zo'n programma waar wij inzitten, waarin ja toch wel heel veel persoonlijk development zit, ik denk dat dat de organisatie meer kan brengen als die mensen ook bij de organisatie blijven. Je investeert best wel veel erin en uiteindelijk wil je dan ook dat dit soort mensen op een leidinggevende positie komen of in ieder geval impact krijgen binnen de organisatie."* (Respondent 9)

Effect van het MACH-programma

Het MACH-programma zou volgens de MACH-strategie bij moeten dragen aan de productiviteit en impact van MACH's door middel van het ontwikkelen van vaardigheden en kennis. Volgens een HR-medewerker draagt het MACH-programma bij aan het goed bedienen van klanten van Microsoft, iets wat kan worden gezien als positieve bijdrage van het MACH-talent aan de organisatie. Jonge mensen zijn volgens de HR-medewerker adaptief met de nieuwste technologieën en kunnen dat ook goed richting de klanten meenemen. Dit werkt goed samen met de ervaring en kennis van medewerkers die langer bij Microsoft in dienst zijn. Er bestaat echter twijfel bij een aantal respondenten of deze andere manier van kijken of ander geluid daadwerkelijk ingezet wordt. De MACH's lijken vooral bezig te zijn met zich zo snel mogelijk aanpassen, Microsoft zou volgens een HR-medewerker en een oud-MACH meer ruimte moeten geven aan de frisse blik van de MACH's. De terechte vraag is of dit is wat Microsoft zou willen.

"De doelstelling dat je een ander geluid krijgt, die wordt niet gehaald in mijn optiek. (…) Op mijn afdeling merk ik dat MACH's zich heel snel willen aanpassen, nogmaals, en vooral kijken… er zijn allemaal mensen om hen heen die heel veel ervaring hebben, die heel veel kennis hebben, en dat willen ze ook, zo snel mogelijk. Ze willen gewoon ergens zeker van zijn, ze willen iets kunnen, ze willen toegevoegde waarde brengen. En ze hebben helemaal niet de ruimte om heel uitgebreid dingen ter discussie te stellen ofzo, en het zijn ook niet de... en daar doen we met z'n allen aan mee hè." (Respondent 6)

"Als ik kijk naar het programma en Microsoft en wat we nu uit onze trainees halen vraag ik me af of we echt hun de ruimte geven om dus meer te zijn dan alleen hun functie. De mensen die echt heel ambitieus zijn en daar energie uit halen en proactief zijn die brengen meer te weeg dan alleen hun huidige rol, maar heel veel zie je in dat opzicht niet echt en de meesten zijn hun rol gewoon goed aan het uitvoeren. Nou dan is het de vraag of dat is wat je wil." (Respondent 4)

Naast de hiervoor genoemde potentiële andere kijk op zaken die het MACH-programma kan brengen, zorgt de aanwezigheid van jonge mensen ook voor een verandering in de reputatie als werkgever voor Microsoft. Microsoft moet het als gevestigde orde opnemen tegen bedrijven zoals Apple en Google die bekend staan als zeer jong en innovatief, iets waar Microsoft en Bill Gates niet snel mee geassocieerd zouden worden. Op het kantoor van Microsoft Nederland krijgen per jaar duizenden bezoekers een rondleiding door het zeer moderne gebouw, ingericht naar een flexibele manier van werken, genaamd *The New World of Work.* Door het zien van veel jonge, diverse mensen op de werkvloer wordt Microsoft minder snel gezien als het 'oude-Microsoft'.

"Mijn verwachting was een stoffige grijze, oude bende. Alleen maar mannen, alleen maar grijze muren, kleine hokjes, grijze pakken, formeel, statig. Maar het bleek het tegenovergestelde, ik kwam hier binnen, het was open/kleurrijk/warme ontvangst, veel meer vrouwen dan ik dacht, veel lagere leeftijd dan ik dacht, helemaal toen ik een beetje het gesprek ging voeren met die contacten die ik had, vond ik best wel open, flexibel, vrijheid. Eigenlijk een heel ander Microsoft dan ik had verwacht. Dat werd eigenlijk meer, en hoe vaker ik hier kwam werd dat eigenlijk alleen bevestigd, door business-course, andere mensen die ik sprak." (Respondent 14)

Tot slot heeft het MACH-programma een positief effect op het vermogen van de organisatie om te veranderen en daarmee gehoor te geven aan bijvoorbeeld veranderingen in de markt. Het effect van jonge talenten die kunnen doorstromen is flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers. In de omstandigheden waarin Microsoft zich op dit moment bevindt, namelijk in een markt die om snelle veranderingen vraagt, is flexibiliteit zeer wenselijk.

"Dit is wel een groep dit op alle plekken in de organisatie zit, die ook een bepaalde flexibiliteit heeft qua veranderding. Die daar vaak energie van krijgen in plaats van weerstand, dus die daarin denk ik de organisatie heel goed zouden kunnen helpen met versneld veranderen. Alleen dan is het de vraag zetten we ze nu op dit moment daar genoeg voor in en hebben ze daar genoeg ruimte voor. Omdat ze natuurlijk wel gewoon in hun rol acteren." (Respondent 4).

5.1.5 Samenvatting Organisatieniveau

De nadruk bij eigenschappen van talent ligt bij Microsoft op karaktereigenschappen als mentaliteit, ondernemerschap en daarnaast is zelfkennis belangrijk. De geleverde prestaties worden minder genoemd als eigenschap van talenten. TM-doelstellingen zijn bij Microsoft breed geformuleerd, vaak gericht op organisatieniveau en niet altijd bekend bij respondenten. TM-praktijken kunnen worden opgedeeld in werving & selectie, training & ontwikkeling en doorstroom & mobiliteit. De bijdragen van TM op organisatieniveau zijn voornamelijk economisch. Zo zorgt MACH voor lagere kosten, flexibiliteit in de medewerkerspopulatie en de jonge blik werkt goed bij het bedienen van klanten. Echter geeft de hoge instroom van MACH's wel druk op de overige medewerkers en is er ook waardeverlies door onbedoelde uitstroom. Echter levert deze uitstroom wel ruimte voor doorstroom.

5.2 Individueel niveau

In de TM-value chain staan de talentvolle medewerkers centraal in de perceptie van het geïmplementeerde beleid. Het is relevant om te weten wat hun ervaring is met het TM-beleid en de bijdrage die dit al dan niet levert aan de uitvoering, invulling en waardering van hun werk. De deelparagrafen in deze paragraaf zijn in navolging van het theoretisch kader van dit onderzoek ingedeeld naar de componenten van het AMO-model, waardoor inzicht wordt verkregen in de meerwaarde van TM voor vaardigheden en competenties, motivatie en mogelijkheden. Binnen deze drie componenten zijn vanuit de literatuur praktijken gedefinieerd die hier effect op kunnen hebben.

5.2.1 Bijdrage aan kunnen

De bijdrage van TM-praktijken bij Microsoft voor de medewerkers wordt toegelicht binnen twee prakijken die vanuit de theorie als waardevol worden gezien voor de vaardigheden en kennis van de talentvolle medewerkers, zijnde werving & selectie en training & ontwikkeling.

Werving & Selectie

De werving en selectie van talentvolle medewerkers is belangrijk, omdat het goed 'matchen' van de juiste functie met de juiste persoon ten goede komt aan de voldoening die men uit het werk haalt. Daarnaast is het van belang om een rechtvaardige manier van talentenidentificatie te hebben omdat wanneer dit niet overeenkomt met de beoordeling van de medewerkers zelf, dit voor scheve gezichten kan zorgen. Een HR-medewerker geeft aan dat voor haar gevoel de definitie van talent niet overeenkomt met hoe Microsoft mensen selecteert voor talentprogramma's. De manier waarop de respondenten naar talent kijken heeft voornamelijk betrekking op de mentaliteit, het ondernemerschap, de motivatie en de zelfkennis die mensen hebben, er wordt in veel mindere mate gesproken over de harde prestatie-eisen. Wanneer prestatie-targets niet worden behaald, om wat voor reden dan ook, worden medewerkers uitgesloten van talentprogramma's. De algemene ervaring is dat er te weinig ruimte is voor wat de mens zelf beweegt.

"MACH's worden natuurlijk ook geselecteerd op basis van hun ambitie dus zij willen ook vol meedraaien in alles wat er loopt en wat er speelt en ik heb weleens het idee dat het verwachtingspatroon vanuit Microsoft is: geef die mensen de kans, ze mogen overal meelopen, ze mogen meedraaien, ze krijgen ook echte opdrachten, MACH-opdrachten. Maar dan kijkend naar wat we selecteren aan mensen die in MACH mogen stappen dan zijn dat zulke bloedambitieuze mensen, die willen niet die half/half rol maar die willen eigenlijk meteen vol meedraaien. En dat zorgt bij hun denk ik nog weleens bij een beetje spanning." (Respondent 8)

In het contexthoofdstuk is beschreven dat er een bepaalde 'gap' wordt ervaren wanneer een functie die voorheen werd bekleed door een ervaren werknemer, wordt ingevuld door een jong talent. Een van de managers ziet het niet als een probleem dat er jonge mensen instromen op bestaande functies die daarvoor werden bekleed door mensen met meer ervaring, maar wel onder bepaalde voorwaarden, zoals

de reeds toegelichte combinatie van persoon en functie en de mogelijkheid om de functie flexibel in te kunnen vullen.

"Als ik ook kijk naar de MACH in mijn team nu, dan ondanks dat ze weinig ervaring heeft, vult zij haar functie heel goed in, en misschien nog wel beter dan iemand met 8 jaar ervaring, dus ik denk dat dat kan. Zolang je maar de ruimte geeft om de functie niet hetzelfde in te moeten vullen maar daar ook met een frisse blik naar te kijken. Dus ik denk dat het aannemen van de juiste personen daar belangrijk in is. Als je iemand op zo'n functie zet kun je ook afvragen of het de juiste persoon is, of de juiste persoon op die plek en of je iemand met voldoende potentie hebt ingehuurd, en of je hem voldoende ruimte geeft om zich te ontwikkelen." (Respondent 10, manager).

In de vorige paragraaf is reeds toegelicht dat 'de juiste persoon' voor Microsoft gedreven en ambitieus is, ondernemend vermogen heeft en zelfreflectie belangrijk vindt. Managers ervaren soms het tekort aan kennis en ervaring van MACH's voor bepaalde rollen, maar de uitdaging om mensen op de juiste rollen te plaatsen wordt gezien als de juiste oplossing hiervoor. Enige flexibiliteit in de inrichting van de functie draagt hieraan bij.

Training & Ontwikkeling

Het principe bij Microsoft wat betreft talent is dat iedere medewerker moet worden ingezet op zijn of haar talenten en dit maximaal benutten. Vanuit deze gedachte is er voor alle medewerkers de mogelijkheid tot training en ontwikkeling. Er is ruimte om zo'n 15% van de medewerkers extra aan te merken als talentvolle medewerkers en daarnaast is er voor jonge talenten het MACH-programma. Voor deze medewerkers is er bepaald dat er extra trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Op de vraag wat de invloed van talentprogramma's is op de ontwikkeling van de betrokken talenten geeft een HR-medewerker het volgende antwoord:

"Voor [Top Talent] is het talent-stuk eigenlijk vooral identificatie als ik heel eerlijk ben. En dat is anders voor de MACH's, en het is anders voor de HiPo's, en die HiPo's zijn zo'n beetje 20 mensen die we op die lijst identificeren. Daar zit echt een programma achter. Voor de rest, die andere groep [Top Talent], die zien zeg maar dat het vinkje aan staat en die krijgen een klein beetje extra stock, maar verder is het niet zo dat er een programma vast zit aan die status of is het zo dat je eerder gepromoveerd wordt als je die status hebt of wat dan ook, dat is jammer. We hebben het talent dan wel geïdentificeerd, maar we hebben er niet een heel duidelijk gevolg aan kunnen geven." (Respondent 1)

Voor Top Talenten geldt dat zij gebruik kunnen maken van de reguliere trainingsmogelijkheden voor alle medewerkers. Dit is een groot trainingsaanbod, echter maakt naar schatting slechts een kwart van de medewerkers hier gebruik van. Er zijn geen gegevens bekend in dit onderzoek over de deelname van Key Talent aan deze trainingen. Een oud-MACH en tevens Key Talent benoemt een ervaring hiermee:

"…ik ben toen een aantal keer gaan kijken en toen heb ik een hele trits trainingen gezien, maar ik weet niet zo goed, mag ik dat zomaar doen, wanneer worden ze gegeven? Is dat iets wat ik aan moet vragen wat dan gecreëerd wordt? Zijn dat sessies die er gewoon altijd zijn, waar ik gewoon binnen kan lopen? Eeh… dus het is voor mij, misschien is dat niet laagdrempelig genoeg, misschien moet het wel helemaal uitgespeld zijn en dat ik dan alleen op ja hoef te drukken en dat het dan gebeurt. En dat je soms niet weet is het een training voor mensen die net in dienst zijn, is het een training die voor iedereen altijd relevant is, is het een training voor mensen die al langer in dienst zijn. Dus weetje dat soort dingen is mij ook nog niet helemaal duidelijk." (Respondent 11).

De trainingen die bij Microsoft worden aangeboden zijn veelal trainingen voor persoonlijke ontwikkeling. Binnen het MACH-programma worden de lokale persoonlijke ontwikkelingstrainingen door de MACH's zelf zeer positief ervaren. De trainingen zorgen voor zelfvertrouwen in de complexe en veeleisende organisatie. Hieronder ligt een manager de andere kant van de medaille toe.

"Het zijn heel veel introspectieve trainingen, beetje te veel eigenlijk. Je merkt dat mensen dat vanzelf ook wel een beetje beu worden op een bepaald moment. Het is heel veel navelstaren, daar schieten we sowieso een beetje in door binnen Microsoft, om allemaal dubieuze onderzoekjes toen doen als MBTI, dat is op geen enkele wetenschappelijke basis gebaseerd." (Respondent 6).

Wat betreft de *vakinhoudelijke* ontwikkeling wordt door een aantal respondenten benoemd dat het MACH-programma zelf niet veel bijdraagt. De meeste vakinhoudelijke kennis wordt vergaard tijdens het werken met collega's. Er is wel behoefte bij een van de managers en een aantal MACH's voor meer inhoudelijke kennistrainingen. Een van de MACH's zegt daarbij wel het als lastig te ervaren om te bepalen wat je voor de toekomst nodig hebt. Een andere MACH beaamt dat het MACH-programma niet aansloot bij de werkpraktijk en daarom geen bijdrage levert aan de prestatie.

"Het MACH-programma heeft niet op mijn rol specifiek heel veel toegevoegd. Aangezien ik heel erg mij door het team liet leiden, ik heb gewoon via mijn team alles geleerd. Mijn manager zit tien jaar bij Microsoft, ik kon veel meer leren van hem in mijn rol, dan een HR-manager of een ander iemand. Die gasten wisten precies hoe het zat, dus die hebben mij daarin ondersteund, het MACH-programma heeft in die zin geholpen dat je gewoon de ruimte krijgt om fouten te maken en te leren. Maar bijvoorbeeld de trainingen die ik het MACH-programma heb gedaan, die hebben niet bijgedragen aan hoe ik mijn rol hier invul, dat heeft meer bijgedragen aan het groepsgevoel en het Microsoft overall perspective." (Respondent 7)

Ondanks dat een aantal respondenten aangeeft dat de trainingen niet direct bijdragen aan vakinhoudelijke kennis, geven respondenten desalniettemin aan dat dit toch effect kan hebben op de uitoefening van het werk, bijvoorbeeld indirect door de invloed van persoonlijke ontwikkeling op de manier waarop je functie beoefent.

5.2.2 Bijdrage aan motivatie

In deze subparagraaf wordt besproken hoe talentvolle medewerkers bij Microsoft gemotiveerd worden door hun werk en het programma en bijbehorende activiteiten waar zij bij betrokken zijn. Dit wordt weergegeven aan de hand van een aantal concepten uit de literatuur die invloed hebben op de motivatie van talentvolle medewerkers, zijnde de werkdruk, de werkrelatie tussen medewerker en werkgever en de beloning die tegenover het werk staat.

Werkdruk

Er kan gesteld worden dat de werkdruk bij Microsoft behoorlijk hoog is. Volgens een mentor is dit vaak het onderwerp van gesprek tijdens mentorsessies (Respondent 13). Een oud-MACH geeft dan ook aan de mentor als een waardevolle toevoeging te zien (Respondent 3). Het MACH-programma laat alleen mensen toe die nog niet eerder een dergelijke baan hebben gehad dus dat kan best even wennen zijn. MACH's lijken zich hier enigszins tegen te kunnen weren door de titel 'MACH', maar volgens sommigen is dit niet altijd voldoende. Sterker nog, het MACH-programma brengt eveneens een bepaalde druk om te presteren met zich mee (Respondent 9). Deze druk is niet alleen voelbaar op het moment dat ze starten, maar tevens wanneer MACH's het einde van het programma naderen. Op dat moment is er veel contact onderling wat de stress behoorlijk doet opvoeren (Respondent 12).

"Ik merk dat in het eerste half jaar de startende MACH's een lastig half jaar hebben, omdat ze echt alle kanten in de organisatie op gaan, omdat er zo veel mensen op ze af komen, waardoor er een en al verwarring ontstaat, en ik zou ze wat meer rust gunnen. En ik heb het idee dat vanuit het MACH-programma er ook iets komt van ik ben een talent en ik moet mezelf bewijzen en ik moet mijn carrière heel snel aanzetten, waardoor er iets van een soort druk ontstaat op de schouders van mensen, en ik gun het ze, dat ze wat meer rust hebben, en ook hun vizier wat meer open kunnen stellen." (Respondent 12)

Tegelijkertijd geeft het MACH-programma niet alleen druk op de MACH's zelf, maar ook op de mensen die ervaren zijn. Het feit dat zij de MACH's moeten inwerken heeft een negatieve invloed op de ervaren werkdruk. Dit is het gevolg van de structuur waarvoor Microsoft kiest bij het MACH-programma. Deze structuur maakt het lastig om een onervaren medewerker 'onderaan de ladder' te laten instromen.

"In een bedrijf met een junior, medior, seniorstructuur kun je zeggen dit is een junior, en die gaat altijd mee met een senior, en hier moet je het hebben van de bereidwilligheid als het ware, van je mensen in je team, om daar extra energie en tijd in te stoppen. En dat is veel lastiger om te realiseren, want op het moment dat de druk in het jaar weer groter wordt, dan hebben die mensen ook zoiets van ja nu komt het me echt even niet uit. Dus je hebt geen vaste structuur om daar een talent zeg maar op een vaste manier in te laten groeien." (Respondent 15)

Evenwichtige werkrelatie

De verdeling van verantwoordelijkheden binnen de werkrelatie tussen medewerkers en de organisatie wordt bij Microsoft vooral ingevuld door de manager. Dit is belangrijk bij MACH's die vanuit een redelijk beschermde functie door moeten stromen in de organisatie en na het MACH-programma ook te maken krijgen met bijvoorbeeld financiële doelstellingen (targets).

"Want dat is toch iets wat een hoop stress veroorzaakt bij een hoop mensen, ook nog steeds bij ervaren consultants. Je moet 1540 declareerbare uren maken per jaar, en als jij 2, 3 weken even geen klus hebt dan wordt het al heel erg moeilijk om dat te doen. En dat voelen mensen toch als een enorme druk. Het is echt niet zo dat je er gelijk uitgegooid wordt als je je target niet haalt, maar iedereen wil succesvol zijn, dat is een heel simpel gegeven van mensen. […] Dat is nog steeds iets om goed rekening mee te houden en dat goed te begeleiden en daar steeds aan te geven van nou weetje, rustig aan, komt allemaal goed." (Respondent 6, manager)

Er wordt door verschillende respondenten een gevoel omschreven wat gedefinieerd kan worden als onzekerheid over de baanzekerheid binnen Microsoft. Dit geldt ten eerste voor MACH's die zoals hiervoor beschreven stress kunnen ervaren rondom het 'landen' in de organisatie, oftewel het vinden van een functie voor onbepaalde tijd (Respondent 2; 6; 12; 15). Ten tweede geldt dit voor oud-MACH's die na een aantal jaar een 'plafond' ervaren in het doorstromen naar functies hoger in de organisatie (Respondent 11). In beide gevallen kan dit leiden tot uitstroom, wat vervolgens zorgt voor een minder gevoel van baanzekerheid voor anderen. De manager speelt volgens MACH's een belangrijke rol in de kans op doorstroom en het vinden van een geschikte functie om na het MACH-programma uit te stromen indien nodig.

Beloning

Er is bij Microsoft een performance systeem waarbij iemand beoordeeld wordt op zijn of haar impact en daarnaast is er een bonusstructuur waarbij beoordeeld wordt op prestaties. Deze bonusstructuur verschilt per afdeling. Key Talent statussen worden aan het eind van het fiscale jaar toebedeeld aan de hand van de behaalde prestaties (Respondent 1, HR-medewerker). De MACH's worden in hun eerste twee jaar nog niet meegenomen in de reguliere bonusregelingen.

"Een normale werknemer wordt ingehuurd op basis van z'n ervaring, en daar betaal je iemand voor, en een trainee ga je inhuren op basis van potentie, en dat is veel moeilijker te asessen, dus ik vind het wel verklaarbaar dat je zegt van de eerste twee jaar gaan we dat met name doen op de impact die je maakt, niet zo zeer op een bonusregeling, ik vind dat wel werkbaar." (Respondent 10)

Bij de beoordeling op impact wordt rekening gehouden met drie componenten, namelijk de impact die een medewerker heeft op de organisatie en het team en hoe iemand op een goede manier profiteert van het werk van anderen. Een manager (respondent 15) stelt dat dit systeem nog wel moet inwassen, omdat er op dit moment onvoldoende ruimte is voor een soepele beoordeling op zowel prestaties als impact. Over het algemeen zijn respondenten positief over de gedachte en de kern van de beoordeling op impact. Er worden wel vraagtekens gezet bij de objectiviteit en werkbaarheid van de meting.

"Dus dit biedt veel meer mogelijkheden om naar buiten te kijken van de concurrentie zit buiten, niet binnen, dus dat vind ik goed eraan. De uitvoering is nog lang niet goed. Om een voorbeeld te geven; in het oude systeem werd je vergeleken met collega's, nu wordt je vergeleken tegen een benchmark, alleen nog nooit iemand heeft deze benchmark gezien. En het is al 1,5 jaar geleden dat dat afgekondigd werd. En dan ga je toch maar weer op gevoel, en redelijk subjectief beoordelen. En op de een of andere manier doen we met z'n allen veel te weinig om dat echt voor elkaar te krijgen." (Respondent 6)

Een manager ervaart dat ervaren medewerkers minder bereid zijn om MACH's te ondersteunen wanneer omdat ze eerst aan hun targets willen voldoen aangezien dat hetgeen is waar ze harder op worden afgerekend dan op de bijdrage aan het team (Respondent 15). Bij het niet halen van de target kan namelijk niet een maximale beoordeling worden gegeven door de manager. Targets worden echter niet gezien als iets negatiefs. De goede financiële beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn een reden voor mensen om bij Microsoft in dienst te willen blijven.

"Mensen willen bij Microsoft blijven werken om een aantal redenen, het is een enorme gouden kooi, je verdient er echt heel veel geld, je krijgt alles wat je leuk vindt, je krijgt er een auto, je krijgt telefoons, alles wat je maar leuk vindt krijg je. De uitstraling, het is best een leuk verhaal als je vertelt dat je bij Microsoft werkt. Wat ik de allerbelangrijkste reden vind zelf, is dat er hier zulke ongelofelijk goede mensen rondlopen." (Respondent 6)

5.2.3 Bijdrage aan mogelijkheden

In deze subparagraaf wordt uiteengezet hoe TM bij Microsoft bijdraagt aan de mogelijkheden van talentvolle medewerkers.

Interne doorstroom

Het is duidelijk dat de jonge groep MACH's in de organisatie blijft groeien. Dit betekent echter niet dat de beschikbare functies in de organisatie evenredig meegroeien, zo bevestigt onder andere een oud-MACH en een HR-medewerker. Door een oud-MACH wordt tevens als reden voor dit probleem aangedragen dat er steeds vaker managers naar niet-managementpositie gaan, waardoor zij plekken invullen die anders beschikbaar zouden zijn voor jong talent. De groei aan MACH's en het lage aantal beschikbare plekken leidt tot onderlinge concurrentie.

"Is er wel echt genoeg plek voor al die mensen? Dat heeft in mijn jaar al tot best veel onrust geleid omdat één meisje moest concurreren met een meisje van het jaar daarvoor voor één plekje. En 1 van de 2 moest de organisatie verlaten. En als je dan best wel jonge mensen hebt, die daarin niet goed worden begeleid dan krijg je best wel onrust in zo'n jonge groep. En daar zou ik ook als HR iets meer involvement in nemen. Als je met je MACH-lichting bij elkaar zit en dat iemand dan zegt, 'ja help ik weet niet of ik straks nog een baan heb'. Dat is best wel heftig." (Respondent 2)

Door een HR-medewerker wordt aangedragen dat er veel mogelijkheden zijn voor interne doorstroom in de organisatie, vooral horizontaal. Het is hierin belangrijk dat managers op de hoogte zijn van de mogelijkheden op andere afdelingen en in andere teams. Volgens de HR-medewerker is het echter de vraag of dit altijd het geval is. Qua ontwikkeling weten de managers via welke kanalen de mogelijke trainingen te vinden zijn, er is minder bekend over de precieze inhoud van de trainingen. Wanneer er onvoldoende kansen zijn is er het risico dat "*ervaring en kennis de deur uitloopt"* (Respondent 3). Wanneer dit gebeurd is dit tevens een nadeel voor talentvolle medewerkers waarop deze kennis en ervaring overgedragen zou worden, aangezien er in hoge mate sprake is van 'learning-on-the-job'.

Loopbaanmogelijkheden

Het MACH-programma draagt volgens respondenten deels wel en deels niet bij aan de loopbaanmogelijkheden binnen Microsoft. Qua ontwikkeling is er sprake van een streepje voor op anderen die de organisatie binnen komen, maar dit lijkt zich op de langere termijn niet terug te betalen. Er is onzekerheid over de doorstroom van MACH in de toekomst.

"Ja, er is een soort van midden-fase waar het best moeilijk is om doorheen te komen lijkt het, en dan gaat het wel echt meer om de leiderschapsrollen. Je ziet eigenlijk geen enkele MACH, die een beetje een managementachtige rol heeft gekregen. […] Er zit ergens iets van dat je als MACH een beetje een opvoeding krijgt van je bent de leiders van de toekomst, maar je ziet niemand doorstromen naar die plekken. Dus dan ga je op een gegeven moment denken van misschien moet ik buiten die stap maken en dan ooit weer terugkomen misschien, op een manier dat het wel kan. En je ziet dat de mensen die van buiten naar binnen worden gehaald, heel makkelijk op zo'n rol komen, terwijl het voor ons heel moeilijk is om daar naartoe te groeien. En ik heb goodwill, ik voel ook echt de goede intenties, alleen de praktische haalbaarheid is gewoon echt, tja, een uitdaging." (Respondent 11, oud-MACH)

Vanuit organisatieperspectief is er sprake van een strategische personeelsplanning waarbij talenten aan belangrijke functies worden gekoppeld. Eerder is genoegd dat het belangrijk is om een goede balans te vinden tussen de beschikbaarheid van functies en talent. Een oud-MACH spreekt zich uit over een ander ervaren risico van deze planning.

"En ik denk dat de rol van HR ook zou zijn van is het nog steeds een zorgvuldig proces of wordt het te veel een vooraf bepaald iets van wie het meest geschikt zou zijn voor een bepaalde rol. Dus dat is

wel een gevaar wat je zou kunnen hebben, dat heel veel functies al voorgesorteerd worden van wie daar de meest geschikte kandidaat voor zou kunnen zijn. (Respondent 13)

Stimuleren van netwerken

Het feit dat de MACH's tegelijkertijd starten in hun functie draagt positief bij, omdat ze samen van elkaar kunnen leren en er de mogelijkheid is om hen een stuk opleiding en begeleiding lokaal (in Nederland) te kunnen geven. Daarnaast wordt door een manager genoemd dat MACH's profijt hebben van het vaste netwerk van collega's, partners en klanten binnen hun functie, maar dat er ook wat voor valt te zeggen om veel rotatie te hebben.

"En het belangrijkste vind ik ook om contacten op te doen, omdat je merkt echt binnen Microsoft dat je moet proberen een zo breed mogelijk netwerk te maken en daar zijn dit soort dingen echt geweldig voor dus ik heb bijvoorbeeld andere MACH's leren kennen, waar ik nu een goede band mee heb. Bijvoorbeeld gister belt iemand uit Zuid-Afrika: ik kom er niet helemaal uit, wil je eens meekijken. Dat je elkaar dan ook internationaal hulp kan bieden daarin." (Respondent 9)

De betrokkenheid van MACH's bij de organisatie wordt volgens een HR-medewerker enorm gestimuleerd door ze bijvoorbeeld in een managementteam bijeenkomst te vragen, om eens te delen wat ze zien, maar ook door het mentorschap, want de mentoren zitten vaak op een andere afdeling wat je interne netwerk vergoot (Respondent 1).

5.2.4 Samenvatting Individueel niveau

De selectie van talenten vindt plaats op basis van systemen, iets wat wordt gezien als een eenzijdige benadering. Hierbij wegen vooral financiële targets mee, wat de mens zelf beweegt komt minder aan bod. De 'gap' tussen senioriteit van de functie en de MACH die in Hoofdstuk 3 is omschreven levert volgens respondenten geen problemen op indien goede mensen worden geselecteerd, waarbij mentaliteit de doorslag kan geven. Daarnaast is het prettig als er enige ruimte is om de functie flexibel in te kunnen richten. Training & ontwikkeling binnen het MACH-programma wordt als positief ervaren, echter ligt er ruimte voor verbetering van vakinhoudelijke opleiding. Voor Top Talent worden er lokaal geen additionele trainingen georganiseerd en het grote algemene aanbod leidt tot onduidelijkheid. Voor een uitspraak over training & ontwikkeling voor HiPo is in dit onderzoek te weinig data verzameld. Over het algemeen draagt MACH bij aan vaardighedenontwikkeling, wel dient er goede focus te zijn op het aannemen van mensen met de juiste mentaliteit en is er vraag naar meer vakinhoudelijke ontwikkeling.

Er wordt bij Microsoft een hoge werkdruk ervaren voor zowel MACH's als mensen die werken met MACH's. Dit heeft een nadelig effect op de motivatie. In de werkrelatie tussen medewerker en organisatie speelt de manager een belangrijke rol. Met name in de individuele ondersteuning en het creëren van draagvlak voor doorgroei is deze relatie belangrijk. Omdat trainees weinig ervaring hebben kiest Microsoft voor een beloning op basis van potentie. Net als de gedachte van een algemene beoordeling op basis van de gemaakte impact wordt dit positief ontvangen, echter is de stap na twee jaar vrij groot wanneer financiële targets om de hoek komen. Het systeem wordt door managers als onvoldoende soepel ervaren om te kunnen variëren in de verdeling van beoordeling op impact en financiële targets. Dit laat bijvoorbeeld weinig ruimte om een stapje extra te zetten in de ondersteuning van talenten, iets wat positieve impact heeft, omdat de druk van financiële target hoger is.

De mogelijkheden die individuele talenten krijgen bij Microsoft zijn binnen het MACH-programma zeer groot. Ze worden gezien als 'change agents', waarvoor weinig te gek is om hen hierin te faciliteren. Echter zijn MACH's zelf veel bezig met de stap na het MACH-programma, namelijk de doorstroommogelijkheden binnen de organisatie. Door het groeiende aantal MACH's wordt het steeds lastiger gevonden om een plekje in de organisatie te 'veroveren'. Het feit dat managers onvoldoende op de hoogte zijn van horizontale doorstroommogelijkheden tussen afdelingen wordt gezien als een belemmerende factor hierin. De trainingen die de talentvolle medewerkers krijgen bieden wel een streepje voor ten opzichte van mensen die dit niet gehad hebben, dit levert daarmee met name externe doorstroommogelijkheden.

5.3 Contextniveau

In deze paragraaf wordt weergegeven hoe respondenten denken over de aanpassing van TM-praktijken aan omgevingsfactoren. De indicatie hiervoor is of respondenten de juiste synergie met hun omgeving en belevingswereld ervaren. Dit betreft zowel de marktcontext als de sociale context. De sociale context wordt nader besproken in paragraaf 5.4.3 aan de hand van de omgevingsfit.

Wat betreft de afstemming met de marktcontext zijn respondenten zeer positief. Er is veel draagvlak voor de strategische verandering die Microsoft doormaakt van softwarebedrijf naar een bedrijf van producten en diensten levert. Tevens de bijdrage die het MACH-programma hieraan heeft in termen van het verjongen van de gemiddelde leeftijd van Microsoft wordt als positief ervaren.

"Ik denk dat talent, ja, dat het gewoon heel… wij zitten in een enorm veranderende wereld, niet alleen Microsoft, maar de hele wereld veranderd heel snel, maar zeker onze branche verandert zo snel, dat de generaties die we op dit moment in zo'n bedrijf hebben, dat het gewoon denk ik noodzakelijk is in onze branche om iedere keer een nieuwe groep aan te nemen die uit die nieuwe wereld komt. Die aansluiting veel makkelijker kan maken dan wij, wij moeten onze ervaring gebruiken daarvoor, omdat je al wat langer meeloopt en bepaalde andere aspecten weer veel beter weet en kent. Maar in deze wereld die zo snel veranderd is het bijna denk ik een noodzaak. (Respondent 15)

Wat duidelijk naar voren komt in de interviews is de context-gestuurde vraag naar mensen die verandering kunnen brengen, waar TM een bijdrage aan kan leveren, met name in de vorm van het MACH-programma. De vraag naar dit type mensen is context-gestuurd vanwege de strategische veranderingen die Microsoft doormaakt van productverlener naar dienstverlener. Microsoft zoekt het antwoord op deze vraag met name in de jonge mensen uit het MACH-programma. Opvallend in onderstaand citaat is dat dit volgens de respondent samengaat met mensen die ook weer snel weg zijn.

"Wat ik zie is dat er best wel heel veel mensen heel lang bij Microsoft werken, die echt wel een bepaalde manier van denken hebben, en heel veel IT-kennis, maar IT is echt wel aan het veranderen. Tegenwoordig draait het meer om de dienstverlening, waar het voorheen meer echt product was. Waar je nu eerder natuurlijk een gesprek wil voeren over wat zijn je doelen en waar wil je naar toe, en vanuit die gedachte kijken van wat sluit daar dan op aan, en dan die dienstverlening verkopen, niet puur de producten. En ik denk dat je daarvoor, om zoiets door te voeren heb je gewoon nieuwe aanwas nodig. Nieuwe jonge mensen die al veel meer vanuit dat oogpunt aan het denken zijn. Wij zijn al opgegroeid met technologie. En wat ik zelf denk, is dat ze het ook gewoon doen om jong te blijven. […] Dus je wil jonge mensen aannemen, die ook weer snel weg zijn, want dat is ook wel weer een beetje de tendens." (Respondent 5)

Naast het feit dat de juiste talenten worden gezocht om gehoor te geven aan de vraag vanuit de markt, bewegen bij Microsoft tevens de functies mee.

"De markt is absoluut bepalend voor hoe functies veranderen, ja daar moet je wel rekening mee houden, je ziet het nu ook heel veel gebeuren, heel veel rollen worden een beetje overbodig zeg maar, die worden dan omgebogen door net even iets anders, en dat vindt de ene makkelijker dan de ander. Ja die mix tussen frisse jonge en ervaren oude mensen is wel belangrijk." (Respondent 3)

5.3.1 Samenvatting Contextniveau

De synergie tussen TM en de marktcontext is goed. Jonge mensen uit het MACH-programma brengen de voor de organisatie en markt gewenste vernieuwing. Naast mensen veranderen ook functies binnen de organisatie onder invloed van de vraag vanuit de markt. Dit vraagt aanpassing van mensen die in deze functies werken. Een mix van jonge en ervaren mensen wordt gezien als een goede samenstelling om deze vraag flexibel te kunnen beantwoorden.

5.4 Succesvolle implementatie

Uit de interviews met respondenten zijn verschillende aspecten naar voren gekomen die al dan niet bijdragen aan de implementatie van TM. In deze paragraaf zullen respectievelijk de voorwaarden voor succes voor organisatie, verschillende individuele actoren en de context behandeld worden.

5.4.1 Voorwaarden voor succes voor organisatie

In deze subparagraaf wordt beschreven wat het oordeel is van de respondenten over de samenhang tussen verschillende TM-praktijken (interne fit), de afstemming op de organisatiestrategie (strategische fit) en de synergie met andere systemen in de organisatie (organisatorische fit).

Interne fit

Met betrekking tot interne fit zijn drie onderwerpen naar voren gekomen. Ten eerste de afstemming van verschillende talentprogramma's bij Microsoft, wat deels samenvalt met het tweede onderwerp, de opvolging na het MACH-programma en tot slot de invulling van de MACH-rol.

Afstemming tussen verschillende talentprogramma's

Wanneer gekeken wordt naar de opbouw van de verschillende talentpoules binnen Microsoft in de Talent Management Toolkit (2012), is te zien dat er een opbouw is binnen het Key Talent programma. Binnen de 12-15% Key Talent wordt 4% aangemerkt als HiPo en de overige groep is Top Talent. Voor de HiPo's bestaat er een ontwikkelprogramma (BENCH), voor de Top Talenten is geen ontwikkelprogramma beschreven. Deze aanmerking lijkt dan ook niet veel voordelen te hebben naast wat extra financiële beloning. Een oud-MACH zegt hierover:

"Ik zit in Key Talent, volgens mij... Hoe dat werkt weet ik niet eens hè, dat zijn dingen die je toevallig hoort in de wandelgangen of door met iemand te praten. (...) Ik wist pas dat ik Key Talent achter mijn naam had staan omdat het bij mijn bonusregeling werd uitgekeerd, en dat mijn manager op een gegeven moment zei 'ja ik heb het vinkje weer voor je aangezet want ik vind dat je dat bent'. Dus wat dat is, behalve dat er ergens een vlaggetje bij mijn naam staat, is mij niet duidelijk." (Respondent 11)

Het is opvallend dat in de beschikbare documenten over Key Talent geen koppeling wordt gemaakt naar het MACH-programma en vice versa, terwijl er binnen TM tot op zekere hoogte wel sprake is van een opbouw in senioriteit, bijvoorbeeld in ontwikkelprogramma BENCH. Het komt niet uit de documenten naar voren of er een opbouw bestaat tussen MACH en Key Talent. Een van de managers geeft aan dat er filosofie en structuur mist in de talentprogramma's bij Microsoft. De manager noemt de verschillende programma's losse aspecten zonder koppeling:

"Ik denk als je echt iemand als talent bestempeld, dan vergt dat ook een lange adem van de organisatie en van het management, en verdient iemand ook speciale kansen omdat iemand nou eenmaal bepaald heeft van daar zit talent in. (...) ik denk dat de losse programma's best goed zijn, maar dat de samenhang nog onwijs veel potentie heeft, als je dat beter op elkaar kan afstemmen." (Respondent 10)

Opvolging MACH-programma

Wat betreft de doorstroom van talentvolle medewerkers lijkt er tevens ruimte voor verbetering te zijn. Een aantal respondenten geeft aan dat het MACH-programma op zichzelf een structureel goed programma is, maar dat er verbetering mogelijk is voor het vervolg dat aan het programma wordt gegeven. Immers zijn de MACH's aangemerkt als talenten die potentieel van grote waarde kunnen zijn in de toekomst. Een van de managers merkt hierbij op dat hier ook winst te behalen valt tussen de verschillende afdelingen, oftewel voor de verbetering van de interne doorstroom.

"Nou laat ik zo zeggen, ik denk dat voor alles geldt, ga je structureel daarmee om als bedrijf. Ik denk dat het MACH-programma heel structureel is, ik denk dat het HiPo programma iets minder structureel is. Dus als je echt vindt dat dat je talenten zijn, wat ik begrepen heb, er wordt dan wel gekeken bij promoties en functies die vrijkomen of iemand een HiPo is, maar ik denk dat dat nog effectiever en structureler kan. (...) Zodat je eigenlijk weet wie er door de organisatie helemaal zijn, en natuurlijk zal HR daar op de achtergrond naar kijken, maar ik heb niet het idee dat ik het van andere

afdelingen weet zeg maar, en dat kan natuurlijk heel nuttig zijn om daar… ik heb daar niet het kant en klare antwoord op, maar ik heb wel het idee dat het iets effectiever kan." (Respondent 15)

Door een HR-medewerker wordt beaamd dat de opvolging van het MACH-programma niet optimaal is. Hierdoor lijkt de volle potentie van het MACH-programma en vooral van de betrokken talenten niet te worden benut zoals Microsoft zelf voor ogen heeft in de gestelde doelen voor het MACH-programma. Interessant is daarnaast dat MACH's zelf geen zicht hebben op de eigenschappen of competenties die nodig zijn om in aanmerking te komen voor een Key Talent-status. Geen een van de oud-MACH of MACH-respondenten weet dan ook de inhoud van de talentprogramma's te benoemen.

"Ja, we hebben bijvoorbeeld niet een alumni-MACH-programma, dus we hebben niet extra trainingen voor alumni-MACH's. En we hebben ook niet dat als je dit en dit en dit doet dan wordt je ook automatisch daarna een HiPo ofzo, dus we hebben dat niet gekoppeld aan elkaar ofzo. Dus er zit niet meer iets van een opvang na die twee jaar. Ik denk dat dat wel erg zonde is, omdat je je kunt afvragen of op die manier mensen nog zo snel groeien als dat ze kunnen, of dat ze als ze net weer wat extra ontwikkelmogelijkheden zouden hebben, of ze dan niet sneller nog de organisatie ook kunnen helpen. Dus het zou mooi zijn denk ik als we daar ook ruimte voor zouden kunnen maken, dat daar een soort vervolgprogramma op komt. (Respondent 4)

Organisatorische fit: belemmerend beoordelingssysteem

Volgens een manager draagt het beoordelingssysteem waarbij niet alleen gekeken wordt naar het eindresultaat maar ook naar de manier waarop iemand het werk uitvoert, bij aan de efficiëntie in de organisatie, omdat het samenwerken bevordert en stimuleert en je kunt voortbouwen op ideeën van anderen in plaats van alleen tijd en energie steken in het eigen wiel uitvinden. Het beoordelingssysteem lijkt echter belemmerend te werken voor de identificatie van talent. Het is de taak van de managers om naast de beoordeling te identificeren wie er worden aangemerkt als talenten. Managers geven aan hiervoor hun ervaring te gebruiken. De eerdergenoemde bezorgdheid om objectieve meting hierin wordt door een manager beaamt.

"Nou weetje, die programma's zijn vrij willekeurig… dat is net wat de manager zelf vindt, dus als de manager iemand een talent vindt omdat die toevallig net z'n targets heeft binnen gefietst dit jaar dan is dat een talent volgens die norm. In mijn geval, ik mag ook mensen aanwijzen die ik een talent noem, en dan is dat mijn redenering, dan probeer ik dat erin te laten terugkomen, maar heel vaak zie je dat dat even snel er tussendoor moet: 'Oja we hebben nog 6 talenten nodig. Nou wijs er maar snel 6 aan.' Dat is beetje wat je ziet, en er wordt ook niets mee gedaan. Wel met het BENCH-programma. Dat is een programma waarbij mensen die zeg maar echt als HiPo worden aangemerkt inzitten, en die hebben dan ook echt trainingen en sessies daarover. Maar we hebben ook Key Talents, en dat is gewoon dat iemand zegt: 'Key Talent, oke!' En daarna doen we er niets meer mee." (Respondent 6)

Een HR-medewerker noemt een ander aspect van de inrichting van het systeem om talent te identificeren, waaruit je tevens kunt concluderen dat het beoordelingssysteem belemmerend werkt voor de identificatie van talent bij Microsoft.

"Je kan eigenlijk pas na drie beoordelingsrondes in het talentprogramma worden opgenomen. En dat vind ik eigenlijk jammer omdat je ziet dat je heel vaak ook juist mensen aanneemt die niet alleen op die positie passen, maar ook op andere posities zouden passen. En dus eigenlijk tot je Key Talent populatie behoren. En wij hebben daar dan niet de mogelijkheid voor om hen gelijk die status te geven. Dan kan pas na 3 jaar en dat is soms wel lastig uitleggen. Hè je behoort tot het talent, we hebben je aangenomen vanwege je talent, en vervolgens kunnen we je niet gelijk op die manier identificeren. (Respondent 1)

Deze keuze voor de drempel om talent te identificeren lijkt een gevolg van het feit dat Microsoft in haar TM-beleid de talenten als uitgangspunt neemt voor de inrichting van het proces. Wanneer het belang van het invullen van belangrijke positie in de organisatie als voornaamste uitgangspunt zouden worden genomen, zou het een aannemelijk gevolg zijn om de mogelijkheid te hebben iedere geschikte medewerker voor een dergelijke positie te kunnen selecteren.

Strategische fit: afstemming organisatiedoelstellingen

Een HR-medewerker beaamt dat het belangrijk is dat het MACH-programma bijdraagt aan de HR-doelstellingen van Microsoft, zoals het ontwikkelen van toekomstige leiders, de planning van de doorstroom en -groei en performance management.

Een van de doelen die Microsoft Nederland zichzelf stelt is betere waarde brengen voor de klant door te luisteren naar de klant en het probleem waarmee de klant te maken heeft echt te begrijpen. In de toekomst gaat Microsoft meer worden 'afgerekend' op het gebruik van de technologieën die worden aangekocht in plaats van het aantal verkopen. Dat vraagt om een andere manier van werken en hierin worden MACH's gezien als startpunt. Door het internationale bereik en programma van de MACH's zie je dat MACH's dit goed beseffen en zij hechten hier ook waarde aan. Wel wordt genoemd dat de juiste mensen hiervoor van groot belang zijn, alleen de kwalificatie 'jong' is hiervoor niet voldoende.

"Wel zie ik, als je afgelopen anderhalf jaar pakt ongeveer met een nieuwe CEO wereldwijd, dat die veel meer inspeelt op het begrijpen van je klanten, het toevoegen van waarde, het van belang zijn, proberen van nieuwe dingen. Dat is denk ik… dat zeker nog moet groeien, maar waar steeds meer waarde aan gehecht wordt. Dat druppelt heel langzaam naar beneden, en dat zal steeds belangrijker worden in ieder geval." (Respondent 14)

Invulling van de MACH-rol

Het feit dat MACH's direct bij hun start in de organisatie worden toegewezen aan een vaste functie heeft mogelijk een negatief effect op de kans voor MACH's om zich onafhankelijk te kunnen ontwikkelen en vrij te bewegen in de organisatie. Bovendien blijken er ook nadelen te zijn voor Microsoft zelf, zoals het feit dat MACH's de gewenste frisse blik verliezen omdat ze zich snel willen aanpassen en ook het gevoel hebben 'wie ben ik nou om daar wat van te vinden'. De MACH's willen liever niet te veel hun kop boven het maaiveld uitsteken uit angst voor scheve gezichten of veroordeling en willen in plaats daarvan liever de verwachting waarmaken in hun rol. Een HR-medewerker geeft in onderstaand citaat aan dat er meer ruimte komt wanneer MACH's in een onafhankelijke rol de organisatie instromen.

"Dus ik denk wel dat als wij ze meer mogelijkheid zouden geven, bijvoorbeeld in het begin, om een organisatie-brede opdracht te laten doen, als groepjes in teams bijvoorbeeld. En dat kan nog steeds bij klanten zijn. Zodat ze zich al wel als professional kunnen ontwikkelen en te maken krijgen met klantcontact, en we daardoor ze ook kunnen trainen zonder dat het de business pijn doet want ze zitten nog niet op een vaste functie. En dat ze bijvoorbeeld pas na 8 maanden of na een jaar in een vaste rol starten, en dat ze dan nog 1,5 jaar de tijd hebben om te laten zien wat ze kunnen in een vaste functie. Ik denk namelijk dat je dan van de managers wat minder vraagt. Want die krijgen nu soms een blanco blaadje van de universiteit die nog niks weet en in zo'n rol start. Dus dan hebben ze al iets gezien van Microsoft, en hoe het allemaal werkt. En dat ze dan al iets meer als professional kunnen starten. Dus ik denk dat we nog te weinig ruimte creëren dat ze de organisatie breed leren kennen." (Respondent 4)

Een andere manager en een MACH geven echter aan de vaste functie als een positief gegeven te zien, omdat deze houvast biedt voor de startende MACH en daarnaast een extra drive geeft om je echt te verdiepen in de organisatie en haar producten en diensten.

"En wat je ook merkt is dat zeker in het begin, los van de rol er zo veel op ze afkomt, vanuit het programma, introductie en überhaupt de Microsoftorganisatie an sich, onze markt snappen, het is al zo'n overload aan informatie, mijn ervaring is eigenlijk dat de eerste 6 maanden MACH's daarin best wel zoekende zijn en dan helpt het heel erg dat je een rol hebt die gekaderd is en wat als anker kan dienen. Mijn zorg zou zijn, als je dan ook nog veel switches in de rol gaat maken dat je dat anker verliest en dat het dan wel heel lastig wordt voor iemand om wat stabiliteit te krijgen." (Respondent 12)

"Nou dan heb je eigenlijk denk ik wel een rol nodig. Een duidelijk doel voor ogen is dus van nou ik ben in twee jaar een volwaardig een [bepaalde functie]. Maar weetje, dan leer je echt ergens naar toe, en dan leer je echt een bepaalde inhoud met een bepaald doel, van ik ga die workshops geven en dit is dus ook wat ik moet overbrengen naar de klant. Waar als je te veel vrijheid hebt, dan ga je even nieuws lezen of in Azure verdiepen, maar verdiep je je er dan echt in? dat weet ik niet." (Respondent 5)

5.4.2 Voorwaarden voor succes op individueel niveau

In deze paragraaf worden verschillende actoren in het TM-proces besproken, respectievelijk managers, HR-medewerkers en talentvolle medewerkers zelf.

Managers

Voor de MACH-managers is een aantal verantwoordelijkheden vastgesteld door Microsoft. Zo is de manager verantwoordelijk voor het bieden van carrièrekansen, het bouwen van een netwerk, voortdurende ondersteuning en feedback, de ontwikkeling van vaardigheden en moet de manager bijdragen aan het behoud van de MACH in de organisatie (FY15 Managers briefing, 2015). Meer dan de helft van de respondenten – zowel managers als (oud-)MACH – spreekt over het belang van de manager voor het interne draagvlaak of netwerk en de ontwikkeling van de talentvolle medewerkers zoals MACH's (Respondent 3, 5, 7, 10, 11, 12, 14, 15). De volgende citaten illustreren dit:

"*Maar als je nog zo jong bent, wat ik misschien nog steeds wel ben hier, is het gewoon wel heel belangrijk dat je echt een manager hebt die echt achter je staat. En wat heel belangrijk is qua rol van de manager, is of hij ook in staat is om intern, politiek, draagvlak voor je te creëren. Dat klinkt een beetje suf, maar hij moet ook een beetje je sponsor kunnen zijn. Dus als hij ziet dat jij bepaalde ambities en skills hebt, dan moet het wel iemand zijn, de beste managers voor jong talent zijn dan degene die bepaalde dingen aan elkaar kunnen verbinden en ruimte voor je kunnen creëren voor een volgende stap in de organisatie. En je dan ook durven los te laten dan weer."* (Respondent 11)

"Ik heb een super goede band met mijn manager, dus dat is altijd superbelangrijk, want dat is jouw springplank naar een andere baas of een ander team." (Respondent 7)

In het eerste citaat hierboven wordt door een oud-MACH geschetst welke eigenschappen van een manager van belang zijn in de begeleiding van een jong talent. Ook andere respondenten noemen het belang van bekwame managers voor het opleiden van (jonge) talentvolle medewerkers. Onder andere wordt door MACH's een beschermende en ondersteunende houding van de manager als prettig ervaren, dit is echter niet altijd het geval volgens meerdere respondenten.

"En hij was daar heel supportive [ondersteunend] in, van moet je gewoon doen en hartstikke leuk terwijl je dan ziet andere managers die hadden zoiets van 'Ja, hartstikke druk en dan vijf dagen training hoe krijgen ze het in hun hoofd'. Ik denk wel dat het heel veel uitmaakt hoe je manager zich daarin opstelt. En ook hoe je jezelf opstelt." (Respondent 9)

Het laatste citaat is opvallend te noemen, aangezien bij managers benadrukt wordt dat de MACH-trainingen verplicht zijn en er 6% van de werktijd van een MACH naar MACH-activiteiten hoort te gaan. Een andere kwaliteit van managers waar door een aantal respondenten over gesproken wordt is de vaardigheid om de organisatiestrategie en visie te kunnen overdragen naar de mensen in hun team.

"Op hoger level zijn ze nu heel erg naar het kijken naar welke managers kunnen zelf verandering teweegbrengen en hebben impact en zijn niet zozeer alleen faciliterend voor hun werknemers, maar nemen hen ook nog mee in een bepaalde visie en een bepaalde transformatie, waarin we wel degelijk op dit moment zitten." (Respondent 5)

Een MACH geeft aan dat het prettig te vinden om tijdens het MACH-programma enigszins binnen de door de manager geschetste kaders te kunnen werken. Een van de geïnterviewde managers koppelt het soort leiderschap aan de persoon die begeleid moet worden. Binnen Microsoft is het gebruikelijk om op een zeer volwassen manier te managen, wat wil zeggen dat er sprake is van een zeer grote mate van autonomie en verantwoordelijkheid voor de medewerker. Volgens de manager is dit mogelijk niet de meest effectieve leiderschapsstijl voor MACH's. Een oud-MACH benoemt wel de ruimte te waarderen die de manager geeft, maar ook behoefte te hebben aan structuur. In het tweede citaat hieronder geeft een MACH op beeldende wijze de behoefte van sturing aan.

"Terwijl je eigenlijk met MACH's moet doen zo van 'dit is wat ik van je verwacht, dan verwacht ik het van je, en dit zijn de grenzen waarbinnen je dat gaat doen'. En dat is heel prettig als je nog niet weet wat je moet doen, om heel duidelijk te horen te krijgen van wat er van je verwacht wordt, en dat

doen we niet. En ik denk dat we daar heel erg veel mensen mee missen, of dat mensen daardoor de boot missen om echt aan te kunnen haken." (Respondent 6, manager)

"Hij [manager] zegt altijd achteraf van het was een tactiek, ik gooi je in het diepe en zie of je leert te zwemmen. En dan zeg ik ja dat is prima dat jij zegt dat het een tactiek was, maar dat had je dan van tevoren ook tegen mij mogen zeggen en dan had je wel de lijntjes mogen schetsen, zodat ik wel wist dat het een zwembad was en niet een oceaan." (Respondent 11, oud-MACH)

HR-medewerkers

Het HR-team van Microsoft bestaat onder andere uit HR-managers die zijn verbonden aan (een aantal) afdelingen. Er is hierbij sprake van een ondersteunende rol van de HR-managers richting de lijnmanagers. De lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor:

"…de ontwikkeling van hun team, hun mensen, daarin meedenken. En ook meehelpen om de doorgroei, de doorstroom en uitstroom ook zo te houden dat het bedrijf blijft groeien, ook qua mens. Dus ik denk dat we daarin heel erg de business versterken en helpen." (Respondent 4, HR-medewerker)

De door de HR-manager genoemde verantwoordelijkheid van de manager in de ontwikkeling van zijn of haar mensen wordt beaamd door een manager.

"Die [verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van mensen] ligt bij de managers, waarbij HR een faciliterende rol kan vervullen op het moment dat je hulp nodig hebt, maar ik vind dat die voornamelijk bij de manager zelf ligt." (Respondent 12)

Er zijn desalniettemin verschillende meningen over de *gewenste* verdeling van verantwoordelijkheden omtrent de ontwikkeling van medewerkers. Sommigen wensen meer betrokkenheid van HR, met name is er de behoefte om te praten over de mogelijkheden die er zijn om te ontwikkelen of door te stromen binnen de organisatie. Er wordt van de HR-medewerkers verwacht hier kennis over beschikbaar te hebben. Volgens een HR-medewerker is het op dit moment zo dat alleen als medewerkers vastlopen in het proces met de manager, HR erbij betrokken raakt.

"Als ik één ding fijn zou vinden zou dat meer betrokkenheid zijn van HR in talent managent. Nu zie je dat als je MACH bent dan krijg je een coach etc. En er wordt eigenlijk weinig met HR gesproken over welke kansen heb je als ex-MACH of hoe kan je beter doorgroeien. Je wordt aangenomen en dan worden trainingen en dingen gefaciliteerd maar eigenlijk zie je HR niet. Ze faciliteren wel trainingen en dergelijke maar je spreekt nooit met ze." (Respondent 2, oud-MACH)

Een van de HR-medewerkers zegt dat het een rol van HR is om MACH op de agenda te zetten om hen in een nieuwe functie te plaatsen. Dit is iets wat achter de schermen gebeurt en wat de MACH's kennelijk niet ervaren. Met betrekking tot de rolverdeling in de ontwikkeling worden duidelijk gemotiveerde voorkeuren uitgesproken. Er heerst met name de voorkeur voor een onafhankelijk persoon in dit proces. De manager wordt gezien als iemand met een te groot eigen belang wat belemmerend werkt voor de onafhankelijke rol in de begeleiding van één persoon in het team.

"Nou kijk een manager wilt altijd dat jij in zijn team blijft als jij het goed doet. Omdat hij je niet kwijt wil. Hierdoor zou hij nooit zeggen ga jij eens ergens anders kijken. HR kan dit juist wel doen. Als je net één/twee jaar bij de organisatie zit dan doe je dat niet. Dan doe je al snel wat je manager wilt. En die hebben wel het beste met je voor maar die hebben ook het beste met zichzelf voor. En daarin zou HR best wel meer naar mijn mening een leidende rol in mogen nemen." (Respondent 2, oud-MACH)

Een HR-medewerker geeft aan dat het uitgangspunt van de manager per manager kan verschillen. De gewenste aanpak vanuit de organisatie is een combinatie van focus op zowel organisatie als persoon.

"De ene manager is veel meer een manager die heel erg vanuit de business een gesprek heeft met z'n mensen, de ander is daarin wat breder en ook heel erg op de mens als wezen. Nou tuurlijk zijn we op zoek naar managers die de combinatie mogelijk maken, en ik denk dat iedereen daar ook wel naar streeft, maar dat de een daar een opener gesprek over durft te hebben dan de ander." (Respondent 4, HR-medewerker)

Een oud-MACH ervaart dat wanneer je HR echt nodig hebt zij wel beschikbaar zijn, maar dat hier weinig tijd en ruimte voor is bij de HR-medewerkers, onder andere door de hoge werkdruk waarmee zij te maken hebben. De oud-MACH geeft aan dat meerdere HR-medewerkers 'uit de bocht zijn gevlogen' de afgelopen jaren vanwege het feit dat er te weinig ruimte is voor de HR-medewerkers zelf om gehoor te geven aan hun passie en talent. De projecten die zich op langere termijn uitbetalen staan te veel onder druk van korte termijn projecten (Respondent 11).

"In mijn ogen is er geen ruimte om echt die check-in te doen. En daarom vinden dit soort gesprekken pas plaats als je in een bepaalde urgentie zit, of in een bepaalde situatie. En dan zijn de gesprekken heel goed, alleen het is zo zonde dat het daarop aan moet komen. En juist met HR is heel fijn vind ik, omdat je daar even uit de lijn van je rapportage zit weetje, en gewoon even een breder perspectief op de organisatie kan krijgen op die manier. En de plaatsing gaat in die zin heel informeel, en als je dan iets vindt, of je denkt iets, dan ga je erover praten met HR. Dus dat is eigenlijk de volgordelijkheid waarvan ik denk het zou eigenlijk andersom moeten zijn." (Respondent 11)

Eigen verantwoordelijkheid talenten

In de beschikbare documentatie over het MACH-programma en talent management is terug te zien dat er van de medewerkers verwacht wordt om naast de verantwoordelijkheid die de organisatie draagt – bijvoorbeeld in vorm van de manager – tevens zelf verantwoordelijkheid te dragen voor hun ontwikkeling en doorstroom. Nagenoeg alle respondenten noemen deze eigen verantwoordelijkheid en vinden dit terecht, ongeacht of ze van mening zijn dat de organisatie hier nog meer in moet faciliteren.

"Ik denk dat de mogelijkheden ongelimiteerd zijn maar het moet wel vanuit de medewerkers zelf komen, dus als je daar zelf niet achteraan zit dan moet je mazzel hebben met je manager dat die daarin stimuleert." (Respondent 10)

"Je bent heel erg bevoorrecht als MACH, je mag gewoon heel veel trainingen doen, het is wel ook hoe je eigen manager ermee omgaat. Maar ik heb ook altijd tegen mijn manager gezegd het MACH-programma is waar ik voor aangenomen ben en daar wil ik ook veel tijd en energie insteken dat je inderdaad, het draait allemaal om personal development, je merkt dat heel snel opgeslokt wordt je tijd, om dat soort dingen niet te doen." (Respondent 9)

5.4.3 Voorwaarden voor succes in context

Het TM-proces bevindt zich niet in het luchtledige, maar vindt plaats in de context van de organisatie, beïnvloedt door de personen die hierin acteren en hun sociale interactie, de cultuur van de organisatie en de fit met de institutionele omgeving.

Cultuur

Microsoft wordt door veel van de respondenten gezien als een logge of dicht geroeste organisatie, onder andere door de zeer ingewikkelde markt waarin zij opereert en door de grootte van de organisatie. Dit heeft gevolgen voor het gedrag en de houding van de medewerkers.

"Dat ondernemerschap kun je niet altijd tonen. Ga jij maar eens in een deze organisatie zeggen van ik wil een nieuw programma bouwen want ik vind deze template niet mooi. Dan moet je eerst door de eerste manager, dan moet je door de tweede, dan wordt je naar West-Europa gestuurd, daar zit iemand die jou niet kent en die zegt dan nee... Snap je? Dus je kan wel kleine dingen bereiken en je moet denken dat je daar altijd wel je gewin in kan maken." (Respondent 7)

De respondenten zijn positief over de manier waarop de (vernieuwde) visie van Microsoft onder de medewerkers verspreid wordt. Er worden onder andere boodschappen online beschikbaar gesteld. Het doel van Microsoft met de cultuurverandering is een sterker *OneMicrosoft* creëren, zodat men door gezamenlijke inspanning kan presteren. Er zijn wel enkele kanttekeningen geplaatst door respondenten, bijvoorbeeld over de praktische uitvoering zonder dat daar omzet tegenover staat. Daarnaast denkt men dat het iets is wat tijd nodig heeft om effect te hebben.

"Ja, ja dat zijn een beetje de interne Microsoft marketingtermen die je dan hoort. Je hoort het veel, je ziet het veel, maar ik vraag me af of dat hetgeen is dat ze het belangrijkst vinden. Ik denk dat als

je echt naar boven boven boven gaat in de organisatie dan zal je zien dat ze het belangrijkst vinden dat iedereen scoort scoort scoort scoort. Het is een Amerikaans bedrijf waar aandeelhouders wachten op hun centen en linksom of rechtsom moet er geld verdiend worden." (Respondent 14)

Meerdere respondenten geven aan dat van veel mensen die instromen bij Microsoft de eerste reactie is om er zo snel mogelijk bij te willen horen en te passen binnen alle structuren.

"Maar ik heb gemerkt dat als je echt het verschil wil maken, dat je dat juist steeds vaker het een beetje over boord moet gooien. En terwijl ik dit zeg, denk ik dat heeft iedereen mij aan het begin verteld, maar dat had voor mij, daar had ik totaal geen beeld bij. Terwijl nu, ik ben bijna 5,5 jaar in dienst, nu merk ik steeds vaker dat als je een beetje brutaler bent of een beetje onder de radar je eigen ding doet, en dat succes heeft, dan kan je opeens een grote sprong of een grote stap maken. En daar is Nederland natuurlijk sowieso goed in, wij laten ons natuurlijk heel moeilijk iets vertellen, weetje wij draaien toch een beetje onze eigen koers, we zijn nuchter, en dat kunnen ze ons allemaal wel vertellen maar dat gaan we zelf wel bepalen. Dus het wordt stiekem ook wel een beetje gecultiveerd denk ik." (Respondenten 8)

Er bestaat een grote mate van eigen verantwoordelijkheidsgevoel binnen de organisatie. Dit wordt genoemd als voorwaarde om binnen de organisatie succesvol te zijn. Je moet als talent je eigen kansen creëren en deze grijpen. Wanneer MACH's of andere talenten hier niet goed bij gedijen is uitstroom een veel gezien gevolg zo stelt een HR-medewerker.

"Alles kan mits je het zelf doet. Dat is ook wel de cultuur binnen het bedrijf hier. Iedereen wil je helpen en alles kan maar er gebeurt niets als je niet zelf stappen neemt. Ik vind dat wel leuk, een beetje pionieren, een beetje ondernemerschap. Maar daar moet je als persoon wel tegen kunnen. Het is meestal niet zo dat, stel je wilt naar een volgende functie, dat ze zeggen ja jij bent echt een talent dus is dit je next step." (Respondent 2)

Sociale interactie

In de vorige paragraaf is weergegeven dat om de MACH's optimaal tot recht te laten komen, het door respondenten erg belangrijk gevonden wordt om de juiste managers in de positie van MACH-manager te zetten. Een van de managers zelf noemt de verantwoordelijkheid voor de organisatie om hier voldoende aandacht aan te geven, zijnde het inzien van het belang van het 'management-vak'. Uit de interviews komt daarnaast naar voren dat de fit tussen manager en medewerker belangrijk is in de samenwerking. Het is een kwaliteit van managers om het leiderschap af te kunnen stemmen op de behoeften van de individuele medewerker.

"En dat is... dan begint al een basisvoorwaarde te gelden, vinden we management een vak? En dat vindt niet iedereen, dat is altijd... ik heb ook veel buiten Microsoft gezeten, dat is eigenlijk altijd de basisvraag: vinden we dat een vak en vinden we dat een belangrijk vak? Ik vind het een vak. Ik denk dat het afgelopen jaar duidelijk heeft gemaakt, als je afscheid neemt van een groot aantal managers die jong vanuit een individuele medewerker in die rol zijn gekomen en die daar niet in slagen, dan kun je bijna automatisch stellen dat het een vak is. Ja." (Respondent 15)

Er is een verschil in sociale interactie op lokaal en internationaal niveau. Op lokaal niveau is er sprake van korte lijntjes, maar op internationaal niveau wordt een grotere afstand ervaren. Dit heeft effect op de mogelijkheden voor MACH's om door te stromen binnen de internationale organisatie.

"In onze sub zijn wij best wel bereid om met je mee te denken, maar in West-Europa zit echt een hele grote laag mensen die kijken naar standen, standbeelden en de prijzen die je gewonnen hebt. En het is wel lastiger om die te overtuigen van het feit dat je wat te brengen hebt. Dus dat internationale draagvlak, dat is echt iets onmogelijks in mijn ogen om daar tussen te komen, daar gaat het gewoon om job-levels en prijzen. Daar zie ik ook wel, die zijn voor de functies die op een meer managementniveau zitten van cruciaal belang. Want je hebt daar je netwerk nodig om daar te komen. Dus doordat die daar zo belangrijk in zijn is dat heel moeilijk om daar jonge mensen tussen te krijgen." (Respondent 11)

Institutionele omgeving

Wat betreft de sociale context zijn de ervaringen van respondenten overwegend minder positief dan de synergie met de marktcontext, besproken in paragraaf 5.3. Microsoft is een internationale organisatie waarbij kennisdeling en integratie tussen landen hoog in het vaandel staat. Twee oud-MACH's geven aan dat hier wat hen betreft nog verbetering in mogelijk is. Er worden geen kansen geboden om ervaring op te doen in een ander land, wanneer je dit wil dien je dit zelf te regelen. Een manager stelt de internationale ervaring wel heel waardevol te vinden. Wat betreft diversiteit levert het MACH-programma een bijdrage in leeftijd, maar voor andere vormen van diversiteit – naast leeftijd – lijkt nog wel winst te behalen.

"Wij hebben een heel beleid omtrent Diversity & Inclusion en tot mijn frustratie gaat dat vaak toch niet verder dan man/vrouw, homo-/heteroseksueel, gehandicapt of niet gehandicapt. Maar wat ik nog veel belangrijker vind in dat diversiteitsbeleid, we bedienen ook mensen uit verschillende milieus, dus misschien moet je er ook een keer een vmbo-er neerzetten om het zo maar te zeggen. Mensen uit andere milieus, allemaal verschillende sociale achtergronden." (Respondent 8).

Dat aanpassing aan de institutionele omgeving als voorwaarde kan worden gezien voor succes wordt geïllustreerd door een citaat waaruit blijkt dat wanneer mensen niet kunnen werken vanuit hun interne kracht of sociale drijfveren dit gevolgen kan hebben voor hun werkprestaties.

"Ja ik denk altijd als je niet kan werken op waar je kracht zit, dan raak je je energie kwijt. En dan heb je een risico voor jezelf en voor het bedrijf waar je mee om moet gaan. Dus in mijn ogen is de werkdruk op HR gewoon veel te hoog, waardoor je te weinig ruimte creëert voor dit soort mooie, wezenlijke, echte onderwerpen, die je langere termijn heel veel opleveren, maar die de hele tijd onder druk komen van de korte termijn, en dat is zo zonde." (Respondent 11)

5.4.4 Samenvatting succesvoorwaarden voor implementatie van TM

Organisatieniveau - Wat betreft de interne fit mist er structuur tussen de verschillende programma's, dit vergt een langere adem van de organisatie in betrokkenheid bij talenten wil TM effectief zijn. Mede hierdoor wordt uit de opvolging van het MACH-programma niet de volledige potentie benut. Meningen zijn verdeeld over de invulling van de MACH-rol. Een vaste functie geeft stabiliteit maar ook druk om te presteren en het ontneemt de flexibele en frisse blik waar de organisatie waarde aan hecht. Binnen de fit met overige organisatiesystemen wordt ervaren dat het beoordelingssysteem een belemmerend effect heeft op de identificatie van talent, omdat de prestatiefactor haaks staat op hoe respondenten talent definiëren. De strategische fit wordt voor het MACH-programma positief ervaren. Het MACH-programma draagt bij aan de veranderende vraag in competenties vanuit de organisatiestrategie.

Individueel niveau - Van managers wordt verlangd een ondersteunende rol aan te nemen in binnen de relatie met talentvolle medewerkers. MACH's onderstrepen het belang van enige afbakening en kaders waarbinnen zij dienen te werken en zien hun manager het liefst als sponsor voor nieuwe kansen. Van HR-medewerkers wordt betrokkenheid gewenst in het doorstroomproces, echter past dit niet bij de formele rol van HR bij Microsoft. HR biedt MACH's achter de schermen support in de aanmoediging richting managers, maar dit wordt door de MACH's niet ervaren. In de perceptie van de medewerker is de manager niet voldoende onafhankelijk voor deze rol vanwege druk door targets. Microsoft is er echter van overtuigd dat managers ertoe in staat moeten zijn medewerkers te kunnen helpen in zowel belang van de organisatie als de medewerker. Boven alles staat de eigen verantwoordelijkheid van de talenten in hun eigen ontwikkeling en doorstroom.

Contextniveau - De synergie met de sociale context lijkt niet bevredigend. Er kan meer worden ingespeeld op internationale mogelijkheden en bredere vormen van diversiteit. De wereld van Microsoft wordt niet als representatief ervaren voor de sociale context in termen van diversiteit, wat effect heeft op de energie en effectiviteit van medewerkers. De sociale interactie met managers op hoger niveau wordt gezien als niet beperkend voor de doorstroom.

6. Discussie

In dit hoofdstuk worden empirische data en theoretische concepten met elkaar vergeleken of verbonden om zo een antwoord te kunnen formuleren op de empirische deelvragen welke bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag. De empirische vragen zullen achtereenvolgens worden behandeld in vijf paragrafen. Dit maakt het mogelijk om data van verschillende respondenten en van verschillende bronnen (interviews, documenten, fieldnotes) integraal te bespreken. De eerste paragraaf zet de beoogde doelstellingen van TM uiteen, waarbij er doelstellingen op verschillende niveaus bestaan. In de tweede paragraaf wordt gekeken naar hoe Microsoft gebruik maakt van TM, volgens verschillende respondenten en documenten. Hierbij wordt de actuele situatie en de intentie van Microsoft omtrent TM beschreven. In de derde paragraaf wordt gekeken naar de daadwerkelijke bijdrage die geleverd wordt door TM-praktijken aan de organisaties en de talenten zelf, waarbij het gaat om de perceptie van de degenen die betrokken zijn bij TM. De vierde paragraaf bespreekt de externe invloeden die te herkennen zijn binnen het TM-systeem, zoals de rol van de manager of de rol van HR. Tot slot gaat de laatste paragraaf in op de implementatie van het TM-beleid en de overeenstemming en integratie met overig beleid en context.

1. *Wat zijn de beoogde doelstellingen van talent management bij Microsoft?*

Het startpunt van de analyse zijn de doelstellingen die Microsoft voor ogen heeft met haar HR-beleid. De HR-doelstelling die bij Microsoft centraal staat is *"Realizing full potential"*, voortkomend vanuit de gedachte dat zowel voor de organisatie, voor klanten en voor medewerkers optimaal gebruik moet worden gemaakt van het beschikbare potentieel. Vanuit de opgestelde TM-value chain (figuur 4 en 5) zal het TM-beleid een bijdrage moeten leveren aan de gestelde HR-doelstelling via de doelstellingen die gelden voor TM. De algemene doelstelling voor het TM-beleid is dat er twee of meer geschikte mensen per sleutelfunctie in de organisatie beschikbaar dienen te zijn. Hetgeen wat dit moet opleveren is de onderscheiden in vier doelstellingen:

- Bijdragen aan groei van de organisatie
- Vergroten van bekwaamheid van het personeel
- Loyaliteit van klanten vergroten
- Behouden van Key Talent

De primaire doelstelling van het MACH-programma is 'ontwikkelen van volgende generatie Microsoft-talenten', door middel van de volgende vier doelstellingen:

- MACH snel laten acclimatiseren in de organisatie
- Vaardigheden en competenties uitbreiden voor hogere productiviteit en impact van MACH's
- Bieden van een internationaal MACH-netwerk
- MACH's voorbereiden op een carrière bij Microsoft

Vanuit de theorie is in het resultatenhoofdstuk gebruik gemaakt van een verdeling in doelstellingen in economische en niet-economische doelstellingen. Dit blijkt echter niet de meest zinvolle verdeling bij Microsoft omdat verschillende aspecten van het gevoerde beleid zowel economisch als niet-economisch kunnen bijdragen. Het mes snijdt wat dat betreft aan twee kanten, Microsoft ontwikkelt talenten voor een flexibele, vaardige en diverse medewerkerspopulatie en dit kan daarnaast een bijdrage leveren aan niet-economische doelstellingen voor medewerkers en de maatschappij omdat mensen breed inzetbaar zijn waardoor de kans op werkeloosheid vermindert en er ruimte is voor een diverse populatie.

In figuur 20 zijn in oranje en groen de intenties weergegeven die uit respectievelijk interviews en beleidsdocumenten naar voren zijn gekomen. Er is bij Microsoft inzicht in de potentiële waarde van TM op organisatieniveau, maar deze doelstellingen worden in de doelstelling van TM bij Microsoft niet genoemd. In de specifieke MACH-doelstellingen is er wel aandacht voor meerwaarde op individueel niveau, door het bieden van een netwerk en de focus op het voorbereiden van de talenten voor een carrière bij Microsoft. Een mogelijke reden hiervoor is dat dit toekomstig talent aanspreekt tijdens de werving van nieuwe MACH's. Dit kan indirect bijdragen aan de organisatieprestatie door positieve beïnvloeding van factoren zoals betrokkenheid, motivatie en *extra-role behaviour*, welke volgens

Collings en Mellahi (2009) bijdragen aan de individuele prestatie van medewerkers, wat uiteindelijk ten goede komt van de organisatieprestatie.

Opvallend is dat alle in het schema genoemde economische doelstellingen op organisatieniveau worden nagestreefd. In het theoretisch kader werd al benoemd dat dit vaak het geval is bij cases met een VS-basis aangezien een kortetermijnstrategie gericht op waarde creatie voor de aandeelhouder daar gebruikelijk is. Bij Microsoft kan dit inderdaad worden herleid naar het winst-gedreven karakter van de organisatie, wat onder andere terugkomt in de vorm van financiële targets voor medewerkers.

	Economische doelstellingen	**Niet-economische doelstellingen**
Organisatie niveau	Winst Flexibiliteit Effectiviteit/Efficiëntie Goede concurrentiepositie Innovatie*	Sociale legitimiteit Eerlijke werkrelatie* Goed werkgeverschap Reputatie
Individueel niveau	Financiële beloning Baanzekerheid	Betekenisvol werk Mogelijkheden voor groei en sociale wensen Eerlijke en rechtvaardige behandeling Werk-privé balans*
Context niveau	Economische conditie van de organisatie (Inter)Nationale concurrentiepositie	Maatschappelijke verantwoordelijkheid: Bijdragen aan ontwikkeling van de samenleving Diversiteit

Figuur 20 – Potentiële intended TM-doelstellingen (Thunnissen, 2015; Paauwe, 2004).*
Noot: De doelstellingen die in documenten-analyse naar voren zijn gekomen, zijn in oranje weergegeven. De doelstellingen die daarnaast uit interviews naar voren zijn gekomen zijn in groen weergegeven.

Uit de resultaten komen veel verschillende doelstellingen naar voren. De doelstellingen die genoemd worden verschillen per bron (documenten, managementniveau, medewerkersniveau). Dit geeft aan dat er geen volledige helderheid is over de doelstellingen die Microsoft nastreeft met het TM-beleid. Zie bijvoorbeeld de tegenstelling tussen wat beleidsdocumenten zeggen over het doel van MACH, namelijk het ontwikkelen van toekomstige leiders, en wat respondenten zeggen, namelijk het doel is de verjonging en diversiteit in leeftijd op dit moment. Uit de verzamelde data is niet naar voren gekomen dat er de wens is dat Microsoft haar doelstellingen op het gebied van TM beter moet of wil communiceren, het is echter wel mogelijk dat het feit dat er verschil bestaat tussen doelstellingen in documentatie, managementniveau en medewerkersniveau gevolgen heeft voor het bereiken van deze doelstellingen. Door geen heldere communicatie van doelstellingen is het mogelijk moeilijker om deze te bereiken, zeker wanneer managers niet voldoende op de hoogte zijn is het voor hen lastig om hieraan bij te dragen. Dit is af te leiden uit de theorie van Chun en Rainey (2005) dat duidelijkheid over doelstellingen bijdraagt aan de organisatieprestatie. Hier lijkt effectiviteit verloren te gaan in de ‘black box’.

Concluderend kan gezegd worden dat TM bij Microsoft zeer breed is. Veel van de TM-doelstellingen lijken een bijdrage te kunnen leveren aan zowel economische als niet-economische doelstellingen. De nadruk lijkt hierbij te liggen op doelstellingen op organisatieniveau, iets wat te verklaren is door het commerciële karakter van Microsoft, maar wat enigszins voorbij doet gaan aan de veronderstelling van wederzijds profijt van talent management zoals dat door Thunnissen et al. (2013a) uiteen is gezet. Binnen de MACH-doelstellingen is er meer focus op individuele doelstellingen dan bij Key Talent, gezien het bieden van een netwerk en de focus op het voorbereiden van de talenten voor een carrière bij Microsoft. Naast het feit dat Microsoft een commerciële organisatie is, draagt de institutionele context van Microsoft bij aan het feit dat niet-economische waarde minder hoog op het prioriteitenlijstje staat. Microsoft heeft niet te maken met druk vanuit vakbonden of specifieke overheidsregelingen. Wel bestaat er een interne ondernemingsraad, waarmee de HR-afdeling een goede verstandhouding heeft. Doordat er inzicht is gegeven in doelstellingen op verschillende niveaus is dit onderzoek een verdieping ten opzichte van bestaande literatuur (zie wetenschappelijke relevantie 1.2.1). Echter laat de analyse van TM-doelstellingen bij Microsoft zien dat tevens de niet-economische doelstellingen of doelstellingen

op individueel niveau in de meeste gevallen te herleiden zijn naar een organisatiedoelstelling. Daarom wordt geconcludeerd dat bij Microsoft de meerwaarde van TM weliswaar kan worden gespecificeerd op verschillende niveaus en naar economisch en niet-economische, maar dat het uiteindelijke doel de (financiële) organisatieprestatie is. Dit betekent niet dat TM niet tevens voordelen kan opleveren voor bijvoorbeeld de talentvolle medewerkers zelf of dat er lokaal bij Microsoft NL niet gestreefd wordt naar niet-economische doelstellingen. Vanuit persoonlijke drijfveren zouden HR-medewerkers meer aandacht willen besteden aan bijvoorbeeld maatschappelijke verantwoordelijkheden als diversiteit of aan betekenisvol werk voor talenten. De hoge werkdruk maakt het echter voor HR-medewerkers lastig om hier een bevredigend gevolg aan te geven. De theorie dat TM op meerdere niveaus waarde dient toe te voegen wordt hierdoor genuanceerder, want voor vergelijkbare organisaties is het aannemelijk dat net als bij Microsoft de economische (organisatie)doelstellingen de hoogte prioriteit zijn van TM, overige doelstellingen kunnen van waarde zijn, maar zijn ondergeschikt.

2. *Hoe maakt Microsoft gebruik van talent management?*

Zoals in de omschrijving van talent management bij Microsoft in paragraaf 5.1.1 weergegeven is, deelt Microsoft TM op in drie verschillende onderdelen, zijnde (1) erkenning en identificatie van talent, (2) de ontwikkeling van talent en (3) *succession planning* (opvolgingsplanning). Tot op zekere hoogte komen deze thema's overeen met de definitie uit het theoretisch kader, Microsoft heeft er echter voor gekozen om werving & selectie en de opvolgingsplanning van elkaar te scheiden, iets wat valt af te leiden uit het feit dat Microsoft beoogt om uitsluitend talentvol personeel aan te nemen en daar vervolgens 'toptalenten' uit te destilleren voor belangrijke functies. In de literatuur is het zo dat talenten worden gezocht bij belangrijke functies, waardoor dit geschaard wordt onder 'werving en selectie'. Microsoft kiest ervoor om de planning van opvolging van belangrijke functies los te zien van de werving en selectie. Dit is een gevolg van de benadering van 'talent' van Microsoft: omdat Microsoft er van overtuigd is dat zij alleen maar talenten aannemen, is iedere medewerker in de kern een mogelijke kandidaat voor een belangrijke functie. Microsoft lijkt haar TM-beleid desalniettemin in te richting in navolging van de definitie van Collings en Mellahi (2009), die uitgaan van succesvol TM door focus op medewerkers met veel potentie of zeer goede prestaties, in tegenstelling tot TM gericht op alle medewerkers in de organisatie. Wel noemt Microsoft het Key Talent-beleid een integraal onderdeel van hun 'talenten-filosofie' (Talent Management Toolkit, 2012).

Microsoft kiest voor de medewerker als startpunt, door te beginnen met de identificatie van talent om deze vervolgens op te leiden voor de belangrijke posities in de organisatie. Dit staat tegenover de definitie op pagina 17, waarbij uit wordt gegaan van de identificatie van sleutelposities, om hier vervolgens de juiste mensen voor op te leiden. De talenten die als zodanig worden aangemerkt worden later gematcht met een belangrijke functie die bij hen past en die beschikbaar is of komt. Het verschil hierbij is of een organisatie uitgaat van een belangrijke positie en hier een talent bij zoekt, of talenten zodanig ontwikkelt dat ze multi-inzetbaar zijn op het moment dat er een belangrijke functie gevuld moet worden. De keuze van Microsoft heeft voordelen, namelijk dat de flexibiliteit van talenten erg hoog is, wat zeer gunstig is in een snel veranderende markt. In die zin is het begrijpelijk dat Microsoft kiest voor een dergelijke aanpak. Deze aanpak brengt echter wel consequenties met zich mee voor de inrichting van het TM-beleid, namelijk dat er een overschot of tekort aan talenten is voor bepaalde functies. De afstemming van kritische functies en beschikbare talenten is hierbij erg belangrijk. Verder zijn er consequenties voor de medewerker, omdat deze algemeen wordt opgeleid, maar eigenlijk lange tijd nog in onzekerheid blijft over de exacte loopbaanmogelijkheden.

Het HR-systeem ter ondersteuning van het TM-beleid is iets wat niet expliciet wordt gemaakt in beleidsdocumenten en hierin moet daarom worden afgegaan op de bijdrage van HR-medewerkers, welke blijkt uit de interviews. Hierop wordt verder ingegaan bij deelvraag 4.

Erkenning en identificatie van talent

Zoals hierboven toegelicht worden alle medewerkers bij Microsoft benaderd als 'talent'. Dit is een waardevolle gedachte, aangezien iedere medewerker zich hierdoor serieus genomen voelt. Iedere medewerker krijgt bij Microsoft dan ook de ruimte om zich te ontwikkelen. Dat iedereen een talent is wordt ook onderschreven door verschillende respondenten. Daarbij is het zo dat Microsoft er vanuit gaat

dat 12-15% van de medewerkers Key Talent is, wat kan worden vertaald naar medewerkers met bijzonder toegevoegde waarde voor de organisatie, de definitie die in het theoretisch kader is gesteld. Daarnaast worden per jaar zo'n 20 MACH's aangenomen die hun carrière starten bij Microsoft. Hierbij wordt de kritische vraag gesteld of het mogelijk is om talent dan al te identificeren. Uit de eigenschappen van talent omschreven door Thunnissen (2015) (figuur 4) komen de volgende sterk naar voren:

- Ondernemend (proactief, kansen zien)
- Samenwerking (prettig in omgang)
- Motivatie en gedrevenheid (hard willen werken, ambitie)
- Zelfkennis (aandacht voor/bewust van persoonlijke ontwikkeling)
- Mentaliteit (eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid)

De laatste twee eigenschappen van talent, zelfkennis en mentaliteit, komen uit de resultaten duidelijk naar voren als waardevolle eigenschappen voor een Microsoft-talent. Deze twee eigenschappen zijn een aanvulling op de eigenschappen van talent zoals deze door Thunnissen (2015) zijn aangedragen (zie figuur 18, p. 43). De context van dit onderzoek verschilt ten opzichte van het onderzoek van Thunnissen, wat een verklaring kan zijn voor het verschil in eigenschappen waar veel waarde aan wordt gehecht. Door de toevoeging wordt het overzicht met eigenschappen van talent vollediger en toepasbaar voor meerdere contexten.

De performance van een medewerker geeft een indicatie voor de toekomstige prestatie, maar zoals blijkt uit de resultaten is het niet altijd gezegd dat iemand een stabiele performance levert. Dit is naar verwachting deels verklaarbaar door de persoon zelf, maar zeker ook beïnvloedbaar door externe omstandigheden die niet te vermijden zijn. Het is dus lastig om op basis van kwantitatieve beoordeling de identificatie van talent te doen. De potentie in de vorm van ambitie, motivatie en – naar woorden van medewerker van Microsoft – de *mentaliteit* van medewerkers is wellicht een betere indicatie voor talentvolle medewerkers aangezien dit over het algemeen door de respondenten in dit onderzoek aangewezen wordt als belangrijke eigenschappen van talenten. Op dit moment geeft Microsoft aan beide zaken een zeker gewicht, zowel 'harde' prestatie indicatoren als zachtere indicatoren zoals ambitie en motivatie worden meegenomen in de identificatie van talent. Echter lijken de prestatie indicatoren belemmerend te werken vanwege de strikte eisen.

Wanneer targets niet behaald worden heeft dit consequenties voor de beoordeling en beloning. Een medewerker moet drie jaar op rij voldaan hebben aan de prestatie-verwachting voordat diegene kan worden aangemerkt als talent. De identificatie vindt daarmee primair plaats op basis van prestatie. Het algemene beeld hiervan is dat dit een beperking is voor de uitvoering van talent management. Dit is een aanvulling op de definitie van TM aangezien dit pleit voor een identificatie van talent waarbij sprake is van een ten minste evenredige beoordeling op basis van potentie als prestatie. Wanneer de prestatie-beoordeling zwaarder weegt dan de potentie heeft dit een beperkend effect op de lange termijn engagement. Vanzelfsprekend hoort bij het identificeren van talentvolle medewerkers de verwachting van goede prestaties, aangezien dit bijdraagt aan de legitimering van TM, echter is enige mate van discretionaire ruimte wenselijk bij de identificatie.

Ontwikkeling van talent

Binnen het MACH-programma vindt veel interne opleiding plaats, met name in de vorm van on-the-job leren, waarbij de jonge talenten vakinhoudelijk worden begeleid door ervaren collega's. Er kan gesteld worden dat de 'smalle' ontwikkeling hiermee voldoende wordt gestimuleerd. Echter geeft een aantal MACH's aan dat er wel behoefte is aan meer vakinhoudelijke training en ontwikkeling. Twee managers zouden graag zien dat de MACH's een ontwikkeling doormaken binnen een bepaald expertisegebied. Concluderend kan hierover gezegd worden dat er een behoefte is aan een bredere vakinhoudelijke ontwikkeling dan nu het geval is. Dit kan inhouden breder in de zin van verdieping in een expertise, of breder door middel van extra technische ontwikkeling. In de theorie wordt door Thunnissen et al (2013a) het risico voor te veel organisatie-specifieke competenties genoemd. De smalle ontwikkeling geeft MACH's mindere kansen op de externe arbeidsmarkt.

Opvolgingsplanning & Mobiliteit

Het feit dat Microsoft zich bewust is van het feit dat doorstroom en uitstroom belangrijk is binnen het TM-systeem spreekt van een moderne kijk op TM, waar het in de *War for Talent* nog voornamelijk draaide om het aantrekken van talent. De vraag is of dit een bewuste strategische aanpak is, aangezien het een gevolg is van het groeiende aantal jonge talenten dat wordt aangenomen en er dus plaats gemaakt moet worden. Op dit moment is een van de doelstellingen van het MACH-programma het voorbereiden op een carrière bij Microsoft, terwijl dit in de praktijk niet voor iedereen daadwerkelijk gestalte krijgt. Met name oud-MACH's hebben de ervaring tegen een soort 'plafond' te bewegen wat betreft hun ontwikkeling wanneer zij een aantal jaar uit het MACH-programma zijn. De ambitieuze talenten zijn zeer gemotiveerd om door te groeien door de investering die in hen gedaan is, iets wat de theorie van Chuang en Liao (2010) dat investering in medewerkers kan leiden tot de motivatie om te presteren, bevestigt. De MACH's hebben de behoefte om de organisatie te kunnen brengen waarvoor zij aangesteld zijn. In de praktijk blijken de MACH's echter nog onervaren bevonden te worden voor de (leiderschaps)posities waar zij naar eigen zeggen voor aangenomen zijn en ook graag naar toe zouden willen. Om medewerkers te behouden en ongewenste uitstroom te voorkomen is het belangrijk om deze oud-MACH's gemotiveerd te houden door genoeg kansen te bieden (Beechler en Woodward, 2009). Dit onderzoek toont aan dat het bieden van een opvolgingsplanning die aansluit bij de verwachtingen van talenten belangrijk is voor succesvol ervaren TM. Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat wanneer te weinig kansen worden geboden mensen de organisatie verlaten omdat ze graag verder willen maar hierin niet ondersteund worden. Er wordt wel genoemd dat er voldoende motivatie is in de vorm van ondersteuning en netwerk, maar dit alleen is niet voldoende.

3. *Welke bijdrage(n) leveren de uitgevoerde talent management praktijken aan betrokken partijen?*

Er wordt vanuit de *mutual gain*-theorie verondersteld dat prestatie van medewerker en organisatie met elkaar verbonden zijn. In deze paragraaf wordt gekeken naar de daadwerkelijke bijdrage aan organisaties en de talenten zelf, die geleverd wordt door TM-praktijken, waarbij het gaat om de perceptie van de betrokkenen bij TM. Vervolgens wordt gekeken naar of dit inderdaad met elkaar verbonden is.

Organisatieniveau

In figuur 21 is weergegeven wat de verschillende TM-praktijken bij Microsoft voor uitkomst voor de organisatie realiseren volgens respondenten. Zo wordt genoemd dat de inzet van jonge mensen – en daarmee het MACH-programma – bijdraagt aan het goed bedienen van klanten omdat jonge mensen adaptief zijn met de nieuwste technologieën. Verder zorgt MACH voor lagere arbeidskosten omdat jonge mensen goedkoper zijn. Naast dat de hoge instroom van MACH's voordeel geeft voor de organisatie is er ook sprake van waardeverlies door onbedoelde uitstroom. Echter levert deze uitstroom wel ruimte voor doorstroom.

TM-praktijk Microsoft	Gewenste uitkomst voor organisatie	Uitkomst gerealiseerd?
Instroom van jonge talenten	▪ Flexibiliteit ▪ Winst: Goedkopere medewerkerspopulatie dan met alleen ervaren medewerkers ▪ Goede reputatie	▪ JA, door houding jonge mensen ▪ JA ▪ JA, maar niet breed verspreid en weinig uitstroom
Doorstroom van talent	▪ Efficiëntie: Continue balans in de organisatie ▪ Flexibiliteit	▪ Weinig doorstroom naar hogere functies ▪ JA
Ontwikkeling van talent	▪ Goed werkgeverschap ▪ Effectiviteit van de organisatie ▪ Concurrentievoordeel ▪ Innovatie	▪ JA ▪ JA, goede aansluiting op markt ▪ JA ▪ JA

Figuur 21 - Gerealiseerde uitkomsten van TM-praktijken voor organisatie

Figuur 21 laat zien dat er overwegend positieve uitkomsten van TM worden ervaren voor de organisatie. De punten waar een matig resultaat wordt bereikt hebben voornamelijk betrekking op de doorstroommogelijkheden van talenten. In de eerste twee jaar van het MACH-programma bestaan er veel positieve effecten van het MACH-programma, maar op de lange termijn lijken deze effecten af te zwakken door een matige opvolging van de eerste twee jaar als MACH. De theoretische veronderstelling dat TM bijdraagt aan de organisatieprestatie kan in dit onderzoek worden bevestigd. In de theorie wordt uitgegaan van een wederzijds profijt van TM. Om te kunnen reflecteren op deze stelling wordt hierna een vergelijking gemaakt tussen de gerealiseerde uitkomsten voor de organisatie en het individu.

Individueel niveau

Op individueel niveau worden verschillende positieve en negatieve resultaten ervaren van TM-praktijken. Een aantal positief ervaren onderdelen zijn de beloning, het netwerk, de diversiteit aan mensen waarmee wordt samengewerkt, de intervisie met mede-MACH's en de investering die wordt gedaan in de vorm van persoonlijke ontwikkeling. Minder positieve ervaringen hebben veelal te maken met de mogelijkheden op het gebied van doorstroom. De mogelijkheden zijn sterk afhankelijk van de manager en van de eigen verantwoordelijkheid. Managers zouden onvoldoende noodzaak zien om hierin te investeren, wat de theorie van Stahl et al. (2007) dat wisseling van functies zelden wordt gebruikt vanwege de sterke drang van managers om zich op hun eigen afdeling te richten in plaats van op kansen in de gehele organisatie, bevestigt. Een ander resultaat ten nadele van de MACH's is de mogelijkheid om na het MACH-programma uit te stromen in een functie. Er zijn weinig functies beschikbaar voor mensen met twee tot drie jaar werkervaring, wat resulteert in een laag gevoel van baanzekerheid voor medewerkers. Dit levert bij sommigen veel stress op tegen het einde van het programma. De theorie dat TM kan leiden tot baanzekerheid kan hiermee genuanceerd worden door te stellen dat dit slechts het geval is wanneer voldaan wordt aan de voorwaarde dat er voldoende beschikbare functies zijn voor het aantal talenten. Dit is een bevinding ten gunste van de theorie van Capelli (2008) dat een organisatie beter te weinig talent kan opleiden dan te veel.

	Gewenste uitkomst voor individu	Uitkomst gerealiseerd?
	▪ Baanzekerheid	▪ Nee, stress over 'landen' in organisatie na MACH en doorgroei
	▪ Mogelijkheden voor groei en sociale wensen	▪ Goed binnen MACH-programma, matig voor lange termijn (na 2 jaar)
	▪ Werk-privé balans	▪ Matig, werkdruk wordt als hoog ervaren

Figuur 22 - Gerealiseerde uitkomsten voor individu

Mutual gain

In figuur 23 zijn de doelstellingen, geïmplementeerde praktijken en behaalde resultaten weergegeven uit figuren 21 en 22 samengevoegd. Hierbij is aangegeven of dit ten goede of ten nadele komt van organisatie of medewerker. De tweede kolom in figuur 23 geeft aan of de doelstelling oorspronkelijk op organisatieniveau of individueel niveau gesteld is en op basis van de resultaten is bepaald wat het effect op het andere niveau is. Vervolgens is aangegeven of er de mogelijkheid bestaat tot wederzijds profijt voor zowel organisatie als individu. Er is hier uitgegaan van *mutual gain* wanneer het resultaat van Microsoft en individu gelijk zijn, en op basis van de resultaten verondersteld kan worden dat deze aan elkaar gerelateerd zijn.

Dit onderzoek laat zien dat in het geval van Microsoft er inderdaad overwegend sprake is van *mutual gain*, wat veronderstelt dat wat positief is voor de organisatie een gelijk effect zal hebben voor het individu. In het proces van analyse omtrent de meerwaarde van de talentprogramma's van Microsoft voor zowel de organisatie als de medewerker is gebleken dat er veel overlap bestaat tussen wat voordelig is voor de medewerker en voor de organisatie. Wanneer de organisatie bijvoorbeeld medewerkers

selecteert voor talentprogramma's op basis van *"wat de mens zelf teweegbrengt"* (Respondent 4) in plaats van op basis van het behalen van targets, is het aannemelijk dat niet alleen de medewerker zicht goed voelt bij diens ontwikkeling en functie vanwege een goede *fit*¸ maar de organisatie ook profiteert van een betere prestatie van de medewerker. Een ander voorbeeld is de financiële winst voor de organisatie, waarvan de medewerker ook kan profiteren wanneer de uitkomsten voor de organisatie positief zijn. In dat geval is er zeer waarschijnlijk ruimte voor extra financiële beloningen dan wel de mogelijkheid voor training en ontwikkeling of innovatie. Dit onderzoek laat zien dat dit andersom eveneens het geval is; indien het individu als startpunt wordt genomen wordt hetzelfde effect voor de organisatie bereikt. Opmerkelijk is dat niet alleen bij positieve effecten sprake is van een relatie tussen organisatieprestatie en prestaties van het individu, maar tevens bij negatieve prestaties. Dit maakt dat er zogezegd sprake is van wederzijds verlies, of *mutual loss.* Dit geeft een aanvulling op de bestaande theorie en is belangrijk voor organisaties om te beseffen bij de implementatie van TM.

Dit onderzoek bevestigt daarnaast de theorie van Thunnissen (2015) dat individuele doelen vaak ondergeschikt worden gesteld aan organisatiedoelstellingen, of zelfs niet worden meegenomen. In figuur 23 is te zien dat voor de doelstellingen die vanuit de theorie meerwaarde moeten leveren op individueel niveau geen positief resultaat wordt bereikt. Een voorbeeld hiervan is dat volgens het TM-beleid van Microsoft er aandacht is voor het voorbereiden van MACH's op een carrière bij Microsoft in de toekomst. Echter blijkt dat de lage kosten – met als resultaat het groeiende aantal MACH's – prioriteit krijgt boven de geschetste baanzekerheid voor MACH's omdat doorgroeimogelijkheden door het groeiende aantal MACH's beperkt worden. Echter zijn er tevens negatieve effecten voor de organisatie, afkomstig door negatieve effecten voor individuen. Dit versterkt de theorie dat organisatie- en medewerker-uitkomsten aan elkaar gelieerd zijn. Een voorbeeld hiervan bij Microsoft is dat door de smalle ontwikkeling 'on-the-job' en minder brede vakinhoudelijke ontwikkeling de talenten minder breed in te zetten zijn en in sommige gevallen uitstromen.

Conclusie deelvraag 3 voor hoofdvraag

Dit onderzoek bevestigt de theorie dat er bij TM-beleid sprake is van het mutual gain-principe, de uitkomsten van organisatie en individu zijn bij Microsoft sterk aan elkaar verbonden. Er is hierbij sprake van een wederzijds effect. Er bestaat een risico voor het achterstellen van individuele doelen. Dit kan echter indirect worden gezien als een risico voor negatieve effecten voor de organisatie. Omdat niet alleen een relatie bestaat bij wederzijds profijt, maar tevens bij negatieve uitkomsten van TM, kan ook worden gesproken van een '*mutual loss*-principe'.

		Gewenste Doelstellingen Microsoft	Geïmplementeerde TM-praktijk of onderdeel	Korte toelichting meest opvallend behaalde resultaat	Bijdrage Microsoft	Bijdrage Individu Microsoft	Mutual Gain
Doelstellingen uit documentenanalyse	Organisatie-niveau	Efficiëntie	Training & ontwikkeling, performance systeem	Financiële beloning is goed, maar impact-performancebeoordeling is subjectief	+	+/-	JA
		Effectiviteit: Klanten bedienen	Werving talenten	Succes wordt behaald door het type talent dat wordt aangenomen.	+	+	JA
		Concurrentiepositie	Werving (jonge) talenten	Jonge mensen goed voor bedienen klant. Bij MACH's echter lastig in te schatten wat zij zullen opleveren vanwege jonge leeftijd	+	~	-
		Goed werkgeverschap	MACH-netwerk, coaching	Netwerk is goed, MACH's acclimatiseren snel	+	+	JA
	Individueel niveau	Baanzekerheid	Doorstroommogelijkheden	Weinig baanzekerheid door groeiende aantal MACH's en 'plafond': zorgt voor stress	-	-	JA
		Mogelijkheden voor groei en sociale wensen	MACH-netwerk, internationale kansen	Matig na 2 jaar en afhankelijk van eigen verantwoordelijkheid medewerker	-	-	JA
Doelstellingen uit interviews op managementniveau	Organisatie-niveau	Winst	Werving MACH's Retentie MACH's	Jonge mensen zijn minder kostbaar, bij winst meer ruimte voor opleiding en training. Verloop bij weinig mogelijkheden, daarmee waardeverlies.	+	+	JA
		Flexibiliteit	Doorstroom/Mobiliteit	MACH's staan positief tegenover nieuwe kansen, daarmee flexibel in te zetten. Job rotatie wordt nu weinig benut	+/-	+/-	JA
		Innovatie	Selectie MACH's	Eigenschappen zoals mentaliteit en ondernemerschap dragen bij aan innovatief denken	+	+	JA
		Reputatie	Beloning	Microsoft is 'gouden kooi', hoge beloning, nadeel is weinig vrijwillige uitstroom	+/-	+	JA
	Individueel niveau	Werk-privé balans	Werkrelatie met manager/mentor	Afhankelijk van kwaliteit relatie, over het algemeen wordt hoge werkdruk ervaren	-	-	JA
	Context	Diversiteit	Selectie MACH's	Diverse achtergronden zorgt voor pluriformiteit, dit komt organisatie ten goede en tevens maatschappij vanwege diverse werkgelegenheid, diversiteit kan worden uitgebreid	+	+	JA

Figuur 23 - Intended, actual, perceived TM-praktijken en bijdrage aan organisatie en individu.

Noot: + geeft een positief resultaat weer, - geeft een negatief resultaat weer, ~ geeft geen resultaat weer en +/- geeft weer dat resultaat afhankelijk is van situatie/context
Noot: Er is sprake van *mutual gain* wanneer resultaat van Microsoft en individu gelijk zijn, en dus verondersteld kan worden dat deze aan elkaar gerelateerd zijn.

4. *Welke invloedrijke actoren zijn er te herkennen binnen de implementatie van talent management bij Microsoft en welke rol vervullen zij?*

In navolging van het streven naar wederzijds profijt voor organisatie en medewerker in TM en de werkrelatie tussen organisatie en medewerker die in het theoretisch kader als 'brug' is aangehaald om dit wederzijdse profijt te bereiken, wordt bij deze deelvraag gekeken naar hoe de rol van invloedrijke actoren in deze werkrelatie wordt ingevuld. De werkrelatie wordt bij Microsoft met name ingevuld door de relatie tussen manager en medewerker, maar er wordt door respondenten ook een rol toegeschreven aan HR-medewerkers. Om deze reden wordt deze rol tevens besproken. Een aantal respondenten noemt de wisselwerking tussen medewerker en werkgever als voorwaarde voor het optimaal benutten van talenten van medewerkers. Het is de kunst om iemand aan te spreken op talenten in plaats van mindere kanten. Deze rollen zijn ingedeeld aan de hand van de bijdrage aan de onderdelen van het AMO-model.

De rol van managers

Uit de toelichting in het overzicht van de rol van de manager (figuur 24) kan geconcludeerd worden dat de aanpak, leiderschapsstijl en -keuzes van de manager zeer bepalend zijn voor het vervullen van gewenste rollen. Niet alleen de stijl van de *manager* is belangrijk, maar ook de behoefte van de persoon. De manager moet meerdere stijlen kunnen toepassen om te kunnen variëren tussen behoeften van medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een combinatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap, een bevestiging van de verwachting uit het theoretisch kader (2.4.2). De bevinding dat leeftijd en ervaring van de medewerker een rol spelen bij de samenstelling van die behoefte is hierop een aanvulling. Uit de resultaten blijkt dat jonge mensen, met name in de eerste periode, een ondersteunende rol van hun manager prettig vinden. Transactioneel leiderschap kan voordelig zijn bij het scheppen van heldere kaders en verwachtingen. Transformationeel leiderschap in de vorm van intellectuele aanmoediging en ondersteuning kan leiden tot meer zekerheid en zelfvertrouwen van de MACH, met de bij Microsoft gewenste autonome mentaliteit tot gevolg. Dit ondersteunt de theorie dat transformationeel leiderschap het collectieve (organisatie)belang dient. Kortom, het is van belang dat managers verschillende leiderschapscapaciteiten bezitten en deze flexibel kunnen inzetten, afhankelijk van leeftijd, ervaring en de persoonlijke behoefte van de persoon. Hieruit kan worden geconcludeerd dat management bij Microsoft zeker kan worden gezien als een belangrijke voorwaarde voor succesvol TM-beleid.

Dit onderzoek toont tevens argumenten voor de bevestiging van de theorie van Nishii en Wright (2007) voor de cruciale bijdrage van lijnmanagers aan het succes van HR-praktijken. De meest eenvoudige aanwijzing hiervoor is dat managers van invloed zijn op de deelname van MACH's aan trainingen. Wanneer een manager de meerwaarde van de training niet kent of begrijpt kan de MACH worden beperkt in de ontwikkeling. Wat betreft doorstroom heeft de manager eveneens een cruciale rol zo blijkt in dit onderzoek. Bij Microsoft worden de doorstroomkansen van de MACH's beïnvloed door de grootte en het gebruik van het netwerk van de manager. Met betrekking tot de selectie van talenten hebben managers een zeer grote rol. Voor de MACH's vinden selectiedagen plaats waar managers bepalen welke talenten zij in hun team willen hebben. Managers geven aan deze keuze te maken op basis van ervaring. Hierbij is het zeer lastig om persoonlijke voorkeur uit te schakelen en daarmee hebben managers invloed op de MACH's die instromen, wat aansluit bij de bewering van Paauwe (2004). Ook bij de beoordeling en identificatie van Key Talent leveren manager een grote bijdrage. In dit onderzoek wordt hierbij een risico geconstateerd voor willekeur en subjectiviteit indien er een vast meetpunt (benchmark) ontbreekt. Dat sluit aan bij Mellahi & Collings (2010) die stellen dat over het algemeen talenten die geografisch of sociaal gezien dichtbij de manager staan eerder worden aangetrokken door een manager.

De rol van HR-medewerkers

Voor HR-medewerkers is bij Microsoft een ondersteunende rol bepaald ten opzichte van de lijnmanagers. Daarnaast faciliteert HR in ontwikkelingsmogelijkheden. Het idee hierbij is dat zij op een strategisch niveau kunnen bijdragen aan de organisatie, in plaats van een bijdrage aan de individuele medewerker. Echter wordt er een zeer sterke voorkeur uitgesproken voor een meer directe rol van HR-

medewerkers in het individuele doorgroeiproces van de medewerker. De reden hiervoor is de onafhankelijke rol die HR heeft ten opzichte van de meer afhankelijke rol van de manager. Dit is een bevestiging van de theorie van Martin en Schmidt (2010) dat managers niet belast zouden moeten zijn met de ontwikkeling van talenten vanwege tegenstrijdige belangen. Bepalend is hierin een korte of lange termijn focus. Desalniettemin wordt in dit onderzoek ook de eigen verantwoordelijkheid van talenten aangedragen in de ondersteuning van ontwikkeling en doorstroom. Wanneer noodzakelijk blijken HR-medewerkers bereikbaar, zonder dat hierin aanspraak wordt gemaakt op een formele functie van HR.

Conclusie: eigen verantwoordelijkheid van belang in TM

Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat binnen TM een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid van de medewerker vele voordelen biedt. Wanneer de medewerker in staat is zelf goed in te schatten wat de interne drijfveren en ambitie zijn en daar gebruik van te maken wordt op basis van dit onderzoek verondersteld dat een positieve bijdrage aan zowel medewerker als organisatie wordt geleverd. Zeker talentvolle medewerkers met veel potentie zouden in staat gesteld moeten worden om zo veel mogelijk hun eigen ontwikkeling te kunnen beïnvloeden. Managers kunnen hierin ondersteunend zijn wat betreft netwerk en coaching, HR-medewerkers kunnen inzicht bieden in mogelijke functieprofielen.

Onderdeel AMO-model	Gewenste rol manager vanuit Microsoft	Gewenste rol manager vanuit MACH	Vervulling rol	Toelichting
Competenties (Ability)	De ontwikkeling van vaardigheden		-	MACH's noemen deze rol van de manager niet maar verwachten hierin meer vanuit trainingen. De praktijk wijst uit dat leren on-the-job veel vraagt van andere medewerkers.
		Ruimte krijgen voor competentie-ontwikkeling door ontlasten van functie	+	Dit is afhankelijk van de eigen assertiviteit van de MACH's, maar wanneer gewenst bieden managers hier de mogelijkheid voor.
		Duidelijke kaders bieden/verwachtingen managen	-	Zowel managers als MACH geven aan dat MACH's te veel in het diepe worden gegooid en er daardoor mensen de boot missen.
Motivatie (Motivation)	Bijdragen aan het behoud van de MACH in de organisatie		-	Er is niet uit de resultaten naar voren gekomen dat managers actief bezig zijn met het behouden van MACH's binnen de organisatie. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt vooral bij de MACH's zelf gelegd.
	Voortdurende ondersteuning en feedback	Ondersteuning/bescherming tegen hoge werkdruk	+/-	Afhankelijk van individuele manager, maar het overheersende oordeel is dat er hierin te verbeteren valt omdat MACH's in met name de eerste periode behoorlijk worden opgeslokt.
Mogelijkheden (Opportunity)	Het bieden van carrièrekansen	Dienen als 'springplank' naar een volgende stap in hun carrière, o.a. door het creëren van een 'intern draagvlak'	+/-	De uitkomst is verschillend per manager. Goede managers van jong talent kunnen dienen als 'sponsor' en daarmee ruimte creëren voor een volgende stap in de organisatie. Managers zijn niet voldoende op de hoogte van brede loopbaankansen binnen de organisatie.
	Het bouwen van een netwerk		-	In de praktijk komt deze rol voornamelijk bij MACH's zelf terecht. De vraag is of zij voldoende overzicht hebben van de mensen in de organisatie om een zo relevant mogelijk netwerk op te bouwen.
		Ruimte krijgen om mee te doen aan de onderdelen van het MACH-programma	+/-	Sommige managers geven onvoldoende ruimte voor het MACH-programma vanwege druk vanuit de functie die MACH's vervullen (in sommige gevallen targets)

Figuur 24 - Rollen managers in TM bij Microsoft

5. *Zijn de geïmplementeerde talent management praktijken passend binnen de interne en externe context van Microsoft?*

Door de analyse van verschillende vormen van fit binnen TM, en met name de organisatorische fit en de omgevingsfit (zie 1.2.1.), is een aanvulling gegeven op bestaande literatuur. Dit geeft inzicht in welke factoren een rol spelen in het resultaat van geïmplementeerd TM-beleid.

Strategische fit

In het theoretisch kader is de mogelijkheid uitgesproken dat de lokale normen en waarden van medewerkers zouden kunnen botsen met TM-beleid gericht op waarde creatie voor met name de aandeelhouder zoals dat in de VS voornamelijk het geval is (Collings et al., 2009). De targets en doelstellingen voor talentprogramma's binnen Microsoft worden vanuit de hogere lagen in de organisatie door vertaald naar het lokale beleid. De Microsoft-brede focus van het MACH-programma lijkt op dit moment voornamelijk te zijn op kwantiteit van het programma en daarmee het aannemen van een stijgend aantal MACH's. Respondenten bij Microsoft zien in zoverre het voordeel hiervan in dat jonge mensen in de organisatie innovatie en verfrissing brengen, maar de overwegende reactie hierop is angst voor daling van de kwaliteit van het programma en een mogelijk negatief effect op de organisatie door verlies aan ervaring. Concrete punten van zorg zijn onvoldoende inhoudelijke training, te weinig ruimte voor goede begeleiding 'on-the-job' voor startende MACH's, onvoldoende ruimte om te 'landen' in de organisatie en een zogenoemd 'doorstroom-plafond' voor hogere (met name leiderschaps-) functies.

Interne fit

Als je het ingezette beleid van Microsoft met betrekking tot de werving van MACH's doortrekt, dan wordt de groep jonge mensen ten aanzien van de gehele medewerkerspopulatie steeds groter. Echter heeft de groep MACH niet de gewenste doorstroom naar hogere functieniveaus in de organisatie. Bovendien zal deze groep ook ouder worden en wellicht is er dan opnieuw een jonge generatie nodig om het nieuwste van het nieuwste te kunnen vertalen naar de klant. De oplossing die een aantal respondenten hiervoor aandraagt is om een zekere uitstroom te genereren. Er worden echter ook nadelen aangedragen van deze oplossing. Zo gaat een stuk investering verloren die in de jaren daarvoor gemaakt is.

Organisatorische fit

MACH's worden aangenomen op basis van hun ondernemerschap, hun creativiteit en frisse blik, maar de organisatiestructuur en -cultuur geeft hier weinig ruimte voor. Wat Microsoft zich af kan vragen is of er dan wel de juiste fit bestaat tussen de personen en de organisatie, of dat de functie of rol die de MACH's op papier moeten vervullen, wel de juiste is. Uit de resultaten blijkt dat bij Microsoft vooral de organisatiecultuur effect heeft op de manier waarop MACH's hun rol invullen. Binnen de beoordeling van talenten spelen managers en de interne politiek een belangrijke rol. Er wordt door het onderlinge overleg zonder objectieve maatstaven een redelijk subjectieve beoordeling ervaren.

Omgevingsfit

Het effect van TM op de maatschappij of sociale context van de organisatie komt in de in dit onderzoek afgenomen interviews nauwelijks naar voren. Wellicht is dit iets wat door de commerciële focus van Microsoft te ver van de primaire doelstellingen van TM vandaan staat en daardoor niet realistisch is om na te streven. Waar het streven naar meerwaarde voor de maatschappij enigszins in terugkomt is het streven naar diversiteit. Van organisaties in Nederland wordt tegenwoordig veel gevraagd op het gebied van diversiteit, wat spreekt voor een afzonderlijk diversiteitsbeleid. Dit beleid heeft idealiter een indirect effect op het TM-beleid. TM lijkt enigszins tegenstrijdige belangen op te roepen met de maatschappelijke doelstelling diversiteit, aangezien vanuit een ander oogpunt naar het gewenste medewerkersprofiel wordt gekeken. Dit roept de vraag op of het binnen de context van een organisatie mogelijk is om voldoende diverse talentvolle medewerkers aan te trekken, of dat hierbij de focus slechts op één van de twee aspecten kan liggen.

7. Conclusie: aantrekken, ontwikkelen en *benutten*

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag "*Hoe kan talent management (TM) een bijdrage leveren voor organisatie en medewerker met inachtneming van de context, en welke factoren dragen bij aan een succesvolle implementatie van TM?"* in de vorm van enkele conclusies naar aanleiding van de discussie in het vorige hoofdstuk. Tevens worden enkele beperkingen van dit onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek gegeven. Er wordt afgesloten met een aantal praktische aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie Microsoft.

Talent Management definiëren

Succesvol talent management start met de vraag wat een organisatie verstaat onder het managen van talent. Gaat het om aantrekken van talent, behouden en opleiden voor lange termijn of voor korte termijn effectiviteit? Deze vraag kan worden beantwoord aan de hand van twee aspecten. Ten eerste dient de organisatie te bepalen wat zij met TM voor ogen heeft, kortom wat de meerwaarde van TM dient te zijn. Organisaties zullen over het algemeen in de eerste plaats TM-beleid ontwikkelen om bij te dragen aan de organisatieprestatie, echter zorgt tevens focus op het individuele belang voor een optimaal resultaat voor beide partijen. Ten tweede moet worden bepaald wat binnen de context van de betreffende organisatie wordt verstaan onder talent en welke eigenschappen maken dat het talent van bijzonder toegevoegde waarde van de organisatie kan zijn. De selectie van deze talent-eigenschappen hangt samen de functies die door de organisatie worden aangemerkt als kritische functies in het bereiken van organisatieprestatie.

Verschil intented en perceived beleid

De intentie van TM-beleid is met name organisatieprestatie op de lange termijn – bij Microsoft het ontwikkelen van toekomstige leiders en twee of meer beschikbare geschikte kandidaten voor belangrijke functies. De perceptie van talent management wordt met name geassocieerd met bijdragen als een frisse blik in de organisatie, ambitieuze mensen en vernieuwing. Dit verschil tussen intentie en perceptie kan worden verklaard door de onbekendheid van TM-doelstellingen bij met name managers, voor wie een belangrijke rol is weggelegd in het implementeren en ondersteunen van TM-praktijken. Het is niet ondenkbaar of ongewenst dat TM ook korte termijn-bijdragen levert. Voor effectief TM-beleid wordt daarom geconcludeerd dat helderheid dient te bestaan over korte- en langetermijndoelstellingen van TM.

Een lange adem

Ondanks dat TM een bijdrage kan leveren op lange en korte termijn, vraagt succesvol talent management om een lange adem van de organisatie. Dit betekent ondersteuning en ontwikkeling van talenten voor een langere periode en voldoende mogelijkheden voor de toekomst. Het is in dit kader van belang dat verschillende TM-programma's of talentpoules binnen één organisatie op elkaar aansluiten. Dit bevordert het effect op lange termijn.

Flexibiliteit

De effectiviteit van TM wordt verhoogd wanneer er samenhang bestaat tussen de beschikbare talenten en de kritische functies die moeten worden vervuld. Hierbij kan worden uitgegaan van een vraag-aanbod principe waarbij in de meest ideale situatie het aanbod van talenten even groot is als de vraag vanuit kritische functies. Het is een uitdaging om deze balans te vinden, met name voor langere termijn. Een breed aanbod aan training en ontwikkeling kan er aan bijdragen talenten breed inzetbaar te houden. Dit vergroot de flexibiliteit van de organisatie in bijvoorbeeld het beantwoorden van de vraag naar specifiek talent vanuit de markt.

Afstand tot sociale context

Uit het onderzoek bij Microsoft blijkt dat TM-beleid niet eenvoudig te combineren is met maatschappelijke meerwaarde in de vorm van diversiteit. Echter is wel behoefte aan een diverse

medewerkerspopulatie. Het is op basis van dit onderzoek lastig vast te stellen hoe TM kan bijdragen aan de sociale of maatschappelijke context van organisaties.

Individuele rollen/bijdragen

Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat binnen TM een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid van de medewerker vele voordelen biedt. Wanneer de medewerker in staat is zelf goed in te schatten wat de interne drijfveren en ambitie zijn en daar gebruik van te maken wordt op basis van dit onderzoek verondersteld dat een positieve bijdrage aan zowel medewerker als organisatie wordt geleverd. Zeker talentvolle medewerkers met veel potentie zouden in staat gesteld moeten worden om zo veel mogelijk hun eigen ontwikkeling te kunnen beïnvloeden. Managers kunnen hierin ondersteunend zijn wat betreft netwerk en coaching, HR-medewerkers kunnen inzicht bieden in mogelijke functieprofielen.

Binnen alle onderdelen van het TM-systeem liggen uitdagingen om TM succesvol te laten zijn en het woord 'balans' lijkt hierin de sleutel tot succes. Het gaat om het aantrekken van het juiste aantal talent met de geschikte eigenschappen voor de betreffende organisatie. Er moet een balans worden gevonden in het talent wat intern wordt ontwikkeld of extern wordt aangetrokken, zodat de organisatie optimaal profiteert van intern talent – wat tevens de talentvolle medewerkers ten goede komt in termen van baanzekerheid en tevredenheid – en kan anticiperen op de vraag naar talent wat binnen de organisatie niet voorhanden is. Ook moet een balans bestaan in de meerwaarde (en doelstellingen) die wordt bereikt voor organisatie en individu aangezien de uitkomsten voor beide niveaus elkaar beïnvloeden. Tot slot moet er een evenwichtige werkrelatie worden bewerkstelligd tussen medewerker en organisatie, waarin een cruciale rol is weggelegd voor managers die een objectieve afweging kunnen maken tussen individueel- en organisatiebelang. Bij een optimale balans in bovengenoemde punten kan talent worden aangetrokken, ontwikkeld én benut, zodat TM bijdraagt aan de organisatieprestatie.

7.1 Beperkingen

Hier wordt een aantal beperkingen van dit onderzoek genoemd, onder ander naar aanleiding van methodologische keuzes.

Het onderzoek is enigszins beperkt in typen respondenten. Het onderzoek was wellicht vollediger geweest wanneer nog een hogere managementlaag was meegenomen in het onderzoek. Dit had een compensatie kunnen zijn voor het minimale aanbod aan officiële beleidsdocumenten. In het onderzoeken van intended beleid was hierbij mogelijk een completer beeld ontstaan.

Dit had tevens kunnen bijdragen aan een tweede beperking van het onderzoek. In het onderzoeken van TM-doelstellingen zijn niet alle vormen van meerwaarde die door Thunnissen (2015) worden genoemd aan bod gekomen bij Microsoft, interessant zou zijn om te weten waarom deze doelstellingen niet specifiek naar voren komen. Dit kon door middel van de verzamelde data niet goed worden geanalyseerd.

Het feit dat dit onderzoek is uitgevoerd in de technologische markt biedt ondanks dat het inzicht geeft in een unieke context ook enige beperking. Deze markt is in zeer grote mate aan verandering onderhevig. In hoog tempo volgen technologische ontwikkelingen en daarmee ook de verschillende vragen uit de markt elkaar op. Bij Microsoft is dan ook sprake van voortdurende verandering van beleid, waarbij tevens sprake is binnen de onderzoeksperiode van dit onderzoek. Het kan zijn dat deze veranderingen effect hebben op de uitkomsten van dit onderzoek.

7.2 Aanbevelingen toekomstig onderzoek

Naar aanleiding van de discussie en conclusie wordt hier een aantal aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

De definitie van talent bij Microsoft is niet voor alle betrokken actoren gelijk, er is gebleken dat het streven naar een gemeenschappelijk doel hierdoor wordt bemoeilijkt. In dit onderzoek is geen theorie behandeld over het effect van het stellen van duidelijke doelen, maar het is interessant om in toekomstig onderzoek te onderzoeken of het stellen van duidelijke TM-doelen invloed heeft op de effectiviteit van

TM. Binnen deze veronderstelde relatie is het gedrag van degene die de doelen stellen en degene die het dienen uit te voeren naar verwachting een belangrijke factor.

TM lijkt op basis van dit onderzoek enigszins tegenstrijdige belangen op te roepen met maatschappelijke doelstellingen als diversiteit, aangezien vanuit een ander oogpunt naar het gewenste medewerkersprofiel wordt gekeken. Dit roept de vraag op of het binnen de context van een organisatie mogelijk is om voldoende diverse én talentvolle medewerkers aan te trekken, of dat hierbij de focus slechts op een van de twee aspecten kan liggen. In het algemeen zou de relatie tussen maatschappelijke doelstellingen en TM een aanvulling geven op dit onderzoek, omdat dit in dit onderzoek niet duidelijk naar voren is gekomen.

Met betrekking tot het identificeren van talent is er nog veel ruimte voor toekomstig onderzoek. De voor- en nadelen tussen werving op basis van prestatie tegenover potentie is in dit onderzoek naar voren gekomen als een belangrijke afweging binnen TM. Uit dit onderzoek blijkt dat TM een lange inspanning en betrokkenheid vraagt van de organisatie en dat identificatie op basis van prestatie beperkend kan werken. Longitudinaal onderzoek zou moeten uitwijzen of het effectief is om medewerkers te selecteren op basis van potentie, en of dit überhaupt mogelijk is voor alle leeftijden of groepen medewerkers.

7.3 Praktische Aanbevelingen

Er is bij Microsoft veel aandacht voor met name *young* talent development. Het MACH-programma is een zeer sterk programma wat nieuwe talenten veel zekerheid geeft in de start van hun carrière. Daarnaast geeft het verjonging in de organisatie wat als positief wordt ervaren omdat dit waarde geeft in de vertaling van technologie naar klanten. De groeiende omvang van het programma en het aantal mensen wat als MACH is gestart in de organisatie lijkt echter wel beperkingen met zich mee te brengen voor de doorstroom van talenten en daarmee de baanzekerheid en tevredenheid van deze talenten. Daarnaast brengt het toenemende druk met zich mee voor overige medewerkers in de organisatie omdat zij deels verantwoordelijk zijn voor de learning-on-the-job van de jonge talenten. Op lange termijn mist er een aansluiting van het MACH-programma naar overige TM-programma's als Top Talent en HiPo om een systematisch vervolg te geven. Op basis van deze bevindingen wordt hier een aantal praktische aanbevelingen gedaan voor Microsoft NL met betrekking tot het TM-beleid.

<u>Aanbeveling 1: Managen van vraag naar talent</u>
Er bestaat altijd enige onzekerheid voortkomend uit de vraag naar talent, het is zeer lastig om precies te voorspellen wat de vraag naar talent zal zijn in de komende jaren. Microsoft heeft op dit moment te maken met een groot aantal MACH-talenten die nu of in de komende jaren door de organisatie op worden genomen. De verwachting van veel van deze starters is een carrière bij Microsoft, maar er lijkt steeds meer sprake van een 'doorstroomplafond'. Om gehoor te kunnen geven aan de vraag naar talent moet Microsoft bedachtzaam zijn op de consequenties van het groeiende aantal MACH's. Om goed te kunnen anticiperen op de vraag naar talent is het aan te raden om een balans te vinden in het intern ontwikkelen en extern aantrekken van talent. Wanneer te veel mensen intern worden ontwikkeld als potentiële leiders van Microsoft bestaat er de kans dat deze mensen de organisatie verlaten vanwege te weinig ervaren mogelijkheden. Het voordeel van extern talent is dat dit zeer responsief kan plaatsvinden. Het is de uitdaging om een balans te vinden tussen het intern en extern bedienen van de vraag naar talent. Gezien de veranderende markt van Microsoft lijkt het verstandig om niet te veel investering te doen in intern talent.

<u>Aanbeveling 2: Managen van aanbod van talent</u>
Uit het onderzoek blijkt dat Microsoft geen grote moeilijkheden ondervindt bij het aantrekken van talent. Er valt echter winst te behalen in het profijt van de ontwikkelingsinvestering die gedaan wordt. Ten eerste kan talent aan de organisatie worden gebonden door het genereren van aantrekkelijke en relevante interne functies. Voor MACH worden hier tot dusver goede successen geboekt door samenwerking van HR-medewerkers en managers, maar voor de vervolgfuncties is er ruimte voor meer communicatie en inzicht in beschikbare functies door de gehele organisatie. Om talenten de gelegenheid te geven daadwerkelijk verantwoordelijkheid te nemen in hun eigen ontwikkeling kan het effectief zijn om hierin niet alleen voor managers inzicht te verschaffen, maar ook voor talenten zelf. Mochten talenten niet van bijzondere waarde kunnen zijn in een belangrijke functie vanwege het ontbreken van een goede match

tussen talent en functie zijn er ook andere manieren om toch te kunnen profiteren van het aanbod aan talent, zoals door hen te vragen om bij te dragen door middel van extra projecten of evenementen.

Aanbeveling 3: Doelstellingen en verwachtingen

Het helder uiteenzetten van doelstellingen en verwachtingen is een van de mogelijkheden om TM effectiever in te zetten bij Microsoft. De verwachting is dat door het helder communiceren van doelstellingen naar managers er beter geanticipeerd kan worden op uitdagingen die zich in het TM-systeem voordoen, omdat managers een leidraad hebben om zich aan vast te houden. Dit kan eveneens het ervaren verschil in leiderschap van MACH's verminderen met betrekking tot de focus van MACH's en het MACH-programma. Door het helder communiceren van verwachtingen naar MACH's zullen zij beter kunnen waarmaken wat er van hen verwacht wordt. Er is onzekerheid en verschil in mening over de voornaamste taken of bijdragen die van MACH's verwacht worden. Welk gewicht wordt gegeven aan doelstellingen zoals verjonging in de organisatie, innovatie richting klanten, leiders van de toekomst, het challengen van de 'gevestigde orde'? Of is het goed functioneren in de huidige functie het belangrijkste? Naar verwachting zal er voor MACH's minder druk ervaren worden door heldere verwachtingen en kunnen managers beter aansturen op de voornaamste taken van MACH's.

Aanbeveling 4: Aansluiting MACH en Key Talent: monitoring doorgroei

Een van de conclusies uit dit onderzoek is dat effectief TM een lange betrokkenheid van de organisatie vraagt. Bij Microsoft kan dit worden vertaald naar de aansluiting van verschillende TM-programma's. Op dit moment is er voor zowel manager als talenten weinig inzicht in de relatie tussen verschillende TM-programma's. Een koppeling tussen MACH en Kay Talent-programma's is waardevol voor de effectiviteit op lange termijn. Een andere optie is een MACH-alumni programma waarbij er beter gemonitord kan worden hoe de doorgroei van MACH's binnen de organisatie verloopt en wat hiervoor nodig is. In beide gevallen is een monitoring van de doorstroom-knelpunten relevant. Om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen is het noodzakelijk om te onderzoeken waar MACH's blijven 'hangen' in de doorstroom en wat de verklaring is van deze knelpunten.

8. Referenties

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, *49*(2), 173-179.

Barney, J. (1991). 'Firm resources and Sustained Competitive Advantage.' *Journal of Management*, 17: 99-120.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, *8*(1), 9-32.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, *52*(2), 195-214.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach.* London: Tata McGraw-Hill Education.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R.L.F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*. *69*: 30-47.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, *86*(3), 74.

Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, *63*(1), 153-196.

Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *15*(4), 529-557.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304-313.

Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, *42*(2), 198-213.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, *40*(2), 152-172.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 272-285.

Dries, N., & Pepermans, R. (2007). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, *37*(1), 85-108.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, *45*(2), 161-168.

Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(9), 1872-1893.

Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, *8*(3): 263-76.

Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, *13*(2), 125-145.

Kraiger, K. (2014), Looking Back and Looking Forward: Trends in Training and Development Research. Human Resource Development Quarterly, 25: 401–408.

Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human resource management review, 16(2), 139-154.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. 2007 SHRM Research Quarterly, 52(3), 1-12.

Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, *88*(5), 54-61.

Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, *45*(2), 143-149.

Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. The International Journal of Human Resource Management, 16(7), 1195-1210.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.

Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, *11*(1), 109-142.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Palgrave.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, *46*(4), 506-516.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, *4*(4), 577-594.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, *43*(5), 266-274.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of world business, 45(2), 122-133.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management:'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(9), 1744-1761.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 326-336.

Thunnissen, M. (2015). *Talent Management in academia. An exploratory study in Dutch universities using a multi-dimensional approach.*

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. Management Decision, 50(5), 925-941.

Vaiman, V., Collings, D. (2013). Talent Management: advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management. 24*(9). 1737-1743.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. International Journal of Management Reviews, 14(4), 391-407.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, *72*(2), 206-215.

Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). 'Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective.' *International Journal of Human Resource Management*, 5/2: 301-26.

Yin, R. K. (2012). Applications of case study research. Sage.

Documenten Microsoft:

Talent Management Toolkit, Microsoft, 2015.

Be Amazing, *MACH – our Mission, Strategy and Value Proposition for WE.* Microsoft, 2015

Bijlagen

Bijlage 1: Theoretische verdieping

Bijlage 2: Methodologische verdieping

Bijlage 3: Paper Publiek Domein

Bijlage 4: Codeboom

Bijlage 5: Topiclijst

Bijlage 6: Overzicht van figuren

Bijlage 1: Theoretische Verdieping

HRM & Performance

Onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance en de toegevoegde waarde van verschillende HR-praktijken en interventies specifiek, is relatief gezien jong. Over het algemeen is er in wetenschappelijke publicaties de overeenstemming dat HR-praktijken op z'n minst een zwakke bijdrage leveren aan het succes van een organisatie (Boselie, 2010). Om de theoretische TM-concepten zo helder mogelijk te kunnen plaatsen binnen de bestaande SHRM-theorie zullen in deze paragraaf een aantal grondbeginselen van SHRM worden besproken, die met name betrekking hebben op de relatie tussen HRM en de organisatieprestatie. Deze concepten zijn in dit onderzoek gebruikt in de beginfase van het literatuuronderzoek om een goede basis te generen voor de plaatsing van TM binnen SHRM.

Porter's competitief voordeel

In tegenstelling tot het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance, is het streven naar competitief voordeel in organisaties van alle tijden. Porter levert in de jaren '80 van vorige eeuw een belangrijke bijdrage aan de literatuur over dit onderwerp. Volgens Porter (1998) ontstaat competitief voordeel uit de wijze waarop organisaties hun activiteiten inrichten. Deze activiteiten worden gestuurd door de strategische keuzes die een organisatie maakt en zo vormt zich een waardeketen van activiteiten van de organisatie (Porter, 1998: 40). Volgens Porter (1998) zullen organisaties geen succes hebben zonder dat (1) hun strategie is gebaseerd op verbetering en innovatie, (2) er bereidheid is om te concurreren en (3) er een realistisch begrip is van de omgeving waarin de organisatie opereert én hoe deze omgeving te verbeteren. Organisaties behalen competitief voordeel door het construeren van nieuwe manieren op activiteiten uit te voeren, het inzetten van nieuwe procedures en technologieën of verschillende input. Porter zet daarbij de kanttekening dat een organisatie meer is dan alleen de som van activiteiten die worden ontworpen en geïmplementeerd. De waardeketen van een organisatie bestaat uit activiteiten waartussen onderlinge afhankelijkheid bestaat. Porter omschrijft dit als *linkages* die ontstaan wanneer de uitvoering van de ene activiteit invloed heeft op de kosten of effectiviteit van een andere activiteit. Daarmee kan het juist managen van de *linkages* competitief voordeel opleveren.

De koppeling naar HRM

Je zou kunnen stellen dat de theorie van Porter in grote mate extern of context-gericht is, waarbij hij gedreven wordt door contextfactoren en concurrentie en zich met name richt op economische winst voor de organisatie. In de eerste theorieën over de invloed van context op HRM ontstaan meerdere 'best-fit' modellen waaronder die van Schuler en Jackson (1987), die HR-praktijken koppelen aan de strategisch managementtheorieën van Porter. Schuler en Jackson beweren dat HRM moet worden aangepast aan de strategie van de organisatie door het invoeren van HR-praktijken die bijdragen aan het – voor die organisatiestrategie - gewenste gedrag van medewerkers (Schuler en Jackson, 1987). Zo kan een organisatie met een differentiatiestrategie gericht op het verlenen van service het beste investeren in opleiding voor alle medewerkers en hen uitgebreide loopbaanmogelijkheden verschaffen, zodat zij betrokken blijven bij de organisatie en goede service kunnen blijven verlenen. Kortom, er moet een bepaalde mate van samenhang of 'fit' zijn tussen de organisatiestrategie en het gevoerde HR-beleid.

Resource-based view of the firm

Ondanks dat door Schuler en Jackson (1987) een link wordt gelegd tussen de organisatiestrategie en HRM wordt in bovenstaande theorieën het daadwerkelijke effect van (*human) resources* onderbelicht. Als tegengeluid op dit fenomeen ontwikkelt zich begin jaren '90 een nieuwe stroming om een brug te slaan tussen strategisch management en HRM; de *resource-based view of the firm* (RBV) (Boselie, 2010; Paauwe, 2004). Bij de RBV draait het om het behalen van duurzaam competitief voordeel door effectieve inzet van alle *resources* van een organisatie. De RBV richt zich op de onderlinge afhankelijkheid van verschillende schakels in een organisatiesysteem en op de belangrijkste succesfactoren voor een organisatie in het streven naar specifieke voordelen voor de organisatie. Die voordelen kunnen worden bereikt door middel van medewerkers met verschillende basisvaardigheden

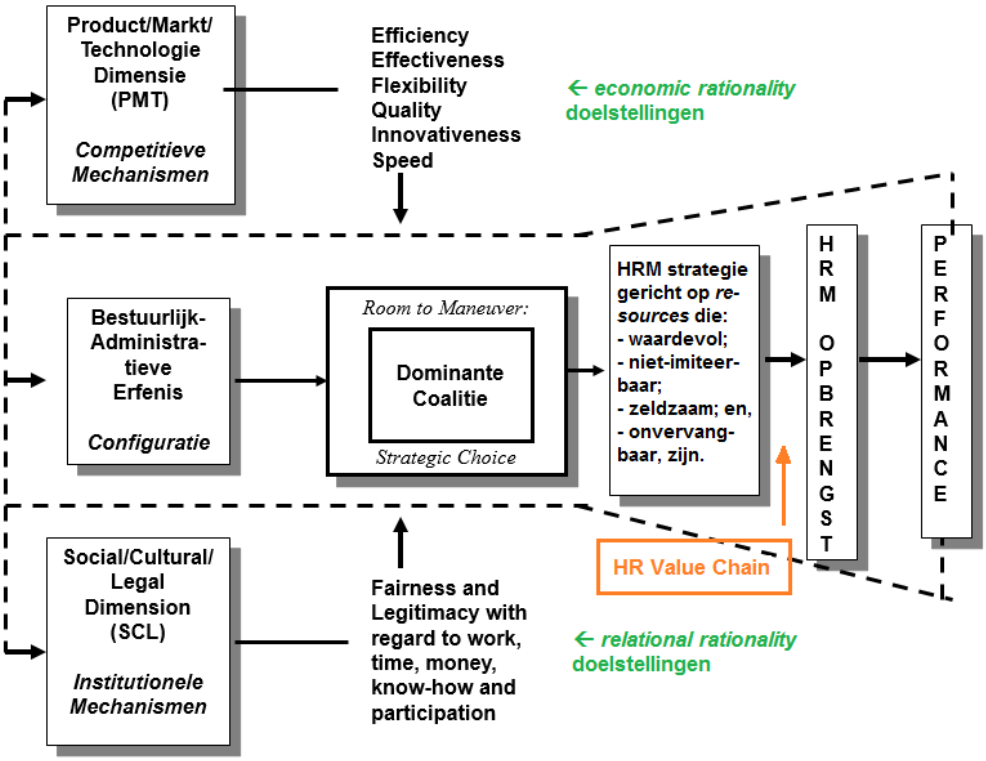
en routines, samenhang in vaardigheden en unieke eigen kennis (Paauwe, 2004: 93). De RBV tracht de bron van organisatiesucces bloot te leggen. Veel van deze vaardigheden en routines zijn ingebed in het gedrag en de houding van mensen die betrokken zijn bij de organisatie (Paauwe, 2004: 94). De RBV biedt een basistheorie voor de relatie tussen HRM-systemen en de effectiviteit van organisaties (Barney, 1991). De resource-based view of the firm (RBV) heeft geleid tot een verandering binnen het strategisch management gedachtegoed. Waar eerst de *'outside-in'* benadering van Porter (1985) – waarbij het gaat om extern-gerichte competitieve kwesties – de boventoon voerde, draait het nu om welke interne *resources* de basis zijn van het succes van de organisatie – oftewel de *'inside-out'* benadering (Boselie, 2010: 50).

De RBV onderschrijft dat de juiste combinaties van elkaar aanvullende resources organisaties de mogelijkheid geven om optimaal te presteren en daarmee duurzaam competitief voordeel te behalen (Kepes & Delery in: Boxall, Purcell & Wright, 2007). *Tijdelijk* competitief voordeel kan bereikt worden door de inzet van waardevolle, zeldzame en moeilijk te imiteren resources, *duurzaam* competitief voordeel bereiken organisaties die hun resources ook daadwerkelijk ondersteunen (Boselie, 2010). Wright et al. (1994) stellen dat afzonderlijke HR-praktijken op dit gebied geen bron zijn van duurzaam competitief voordeel, maar dat deze indirect een essentiële rol kunnen spelen in het ontwikkelen van duurzaam competitief voordeel door het ontwikkelen van het *human capital* van de organisatie.

Afhankelijk van de aard (waarde en uniekheid) van het *human capital* moeten keuzes worden gemaakt over de vormgeving van HR-systemen in de organisatie die ter ondersteuning dienen, zoals interne en externe ontwikkeling, arbeidscontracten, de aard van werkrelaties en de configuratie van HRM-praktijken (Lepak & Snell, 1999). Lepak en Snell (1999) dragen een configuratie perspectief aan om te zoeken naar een optimale fit tussen deze systemen. Zij achten het van belang dat het HR-systeem dusdanig dient te worden ontworpen dat alle componenten met elkaar in overeenstemming zijn. Dit betekent dat de keuzes die worden gemaakt door HR-management met betrekking tot o.a. ontwikkeling, contracteren en werkrelaties tot synergie in het HR-systeem moeten leiden. Door deze keuzes wordt het HR-ontwerp zo complex als de organisatie zelf, waarmee duurzaam competitief voordeel te behalen is vanwege het feit dat dit voor andere organisaties moeilijk te imiteren is. Het ontwerp van het systeem draagt dus bij aan het voordeel wat organisaties er mee kunnen behalen.

Contextually-based human resource theory

Porter's theorie over de waardeketen van de organisatie, de RBV en de ideeën van Lepak en Snell over het ontwerp van het HR-systeem vinden elkaar in de zoektocht naar uniekheid van organisatie-systemen waardoor duurzaam competitief voordeel kan worden bereikt. Paauwe (2004) onderschrijft dit belang van uniekheid, maar voegt in de zoektocht naar competitief voordeel een dimensie toe aan het debat over HRM en performance van organisaties. Volgens Paauwe (2004) gaat het naast 'harde' economische doelstellingen (*economic rationality)* als efficiëntie en effectiviteit ook om het streven naar *relational rationality* in de vorm van (1) *fairness* en (2) *sociale legitimiteit*, waarbij het respectievelijk draait om (1) een eerlijke arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever en om (2) een gelegitimeerde relatie tussen de organisatie en haar maatschappij in bijvoorbeeld de overeenstemming in normen en waarden. Door toepassing van de RBV op specifiek strategisch HRM en de koppeling aan de institutionele theorie van Paauwe en Boselie (2003) vormt Paauwe (2004) de *contextually-based human resource theory*. In de institutionele theorie kijkt men naar organisaties als instituties met geschiedenis, cultuur, geldende normen en waarden, tradities, gewoonten en routines (Paauwe, 2004: 41). Dit staat tegenover de meer economische kijk op organisaties zoals het bereiken van helder opgestelde (financiële) doelstellingen. Organisatiepraktijken zijn volgens de institutionele theorie een reflectie van of reactie op structuren in de bredere context waarin de organisaties opereren (Paauwe, 2004). Het linken van de RBV aan de institutionele theorie kan bijdragen aan de uniekheid van een organisatie door een optimale mix te vinden van omgevingsfactoren en interne *resources* en vaardigheden (Paauwe, 2004: 94). Door het samenbrengen van deze theorieën en de verbinding aan de HRM-strategie kunnen zowel de doelstellingen op het gebied van *economic rationality* als de *relational rationality* doelstellingen worden bereikt. De HR value chain wordt in dit onderzoek geplaatst in de CBHRT tussen de HRM-strategie en de HRM-opbrengsten (zie oranje kader in figuur 25). De reden hiervoor is dat de CBHRT uitgebreid inzicht geeft in het complete organisatiesysteem – inclusief de contextfactoren, doelstellingen en invloed op organisatie performance – en de HR value chain geeft een meer ingezoomd inzicht over de link tussen HRM-strategie en performance. Dit maakt dat deze twee theorieën elkaar completeren en waarde hebben voor het plaatsen van TM binnen organisatie- én HRM-systemen.



Figuur 25 - Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe, 2004)

Bijlage 2: Methodologisch verdieping

Fase 1: probleemdefinitie opstellen
Door (informele) gesprekken met HR-medewerkers en de eigen stage-ervaring van de onderzoeker zijn er verschillende uitdagingen naar boven komen op het gebied van talent management bij Microsoft. Hieruit is een probleemstelling geformuleerd. Vanuit de wens van de onderzoeker om een relevante bijdrage te leveren aan de organisatie is de praktijk (Microsoft) als uitgangspunt van dit onderzoek gekozen.

Fase 2: bronnen bestuderen en conceptueel model vormgeven
Er zijn twee manieren om theorie in een conceptueel model te gebruiken. Ten eerste een nieuwe theorie ontwikkelen voor specifieke situatie, ten tweede een algemene, al bestaande theorie vertalen naar het specifieke onderzoeksonderwerp. In dit onderzoek is sprake van het laatste, namelijk met het plaatsen van de TM value chain binnen SHRM via de CBHR-theorie en de HR value chain. De reden hiervoor is dat er nog relatief weinig theorie over het onderwerp TM is, en deze nog vrij jong is, waardoor het lastig is deze toe te passen op een specifieke situatie. Er is in deze fase een aantal stappen ondernomen:

1. Grondig literatuuronderzoek: door het bestuderen van (mogelijk) relevante literatuur heeft de onderzoeker kennis ontwikkeld over het onderwerp. Uit de bestudeerde literatuur is een aantal *'sensitizing concepts'* naar voren gekomen. Deze richtinggevende begrippen worden gezien als de bril die de onderzoeker richt op het veld van onderzoek en ze spelen een belangrijke rol in de analyse (Boeije, 2012). Dit heeft een kader gevormd voor de eerste ronde van data-verzameling.
2. Eerste data-verzameling: Aan de hand van de sensitizing concepts is een eerste topiclijst voor de eerste interviewronde gevormd. Er zijn vier interviews afgenomen.
   Tevens zijn in deze fase een aantal beleidsdocumenten geraadpleegd, zoals de 'Talent Management Overview & Toolkit' en de 'MACH-manager briefing' en is een bijeenkomst bijgewoond waarin door de managers van een afdeling gesproken werd over de prestaties van hun medewerkers. Tijdens deze bijeenkomst zijn fieldnotes gemaakt.
3. Intervisie: een eerste analyse. Na de eerste ronde van data-verzameling vond een intervisie plaats tussen de onderzoeker, een aantal medestudenten en begeleiders vanuit de Universiteit Utrecht. Voor deze intervisie is door de onderzoeker een aantal voorlopige bevindingen uit de eerste interviews gedestilleerd. Dit zorgde ervoor dat een eerste bestudering van de data plaats heeft gevonden. Hierdoor en door de ontvangen feedback van de aanwezigen tijdens de intervisie heeft het onderzoek een verdere focus gekregen omdat het nieuwe vragen aan het licht bracht en meer duidelijk werd wat mogelijk de meest interessante onderwerpen waren.
4. Vervolgstudie literatuur: vanuit de voorgaande stappen was de onderzoeker in staat om een nadere focus te bepalen voor de literatuurstudie. In totaal zijn 50 tot 60 artikelen door de onderzoeker bestudeerd.

Fase 3: Plan van aanpak ontwerpen
Gelijktijdig met de vorige fase is het plan van aanpak vormgegeven, deze is tevens besproken tijdens de intervisiebijeenkomst.

Fase 4: Onderzoek uitvoeren/interveniëren
Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews, omdat dit een passende kwalitatieve onderzoeksmethode is voor de empirische vragen die centraal staan in dit onderzoek. De volgende elf interviews zijn afgenomen met een uitgebreidere en meer gerichte topic- en vragenlijst, gevormd door de eerste analyse en nadere literatuurstudie. De volgende respondenten zijn geïnterviewd:

- Drie huidige MACH-trainees
- Drie oud-MACH-trainees
- Vier managers
- Twee mentoren van MACH-trainees:

In deze ronde van interviews kon de onderzoeker naar mate er meer interviews waren afgenomen spreken van een zekere verzadiging van data, aangezien er veel overlap in de antwoorden van de respondenten te herkennen was.
Alle interviews zijn door de onderzoeker letterlijk uitgeschreven, inclusief aantekeningen van door de onderzoeker relevant bevonden houding, toon of intonatie van de respondenten. Voor het coderen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het programma Nvivo. In dit programma zijn alle interviews in eerste instantie gecodeerd aan de hand van de opgestelde topiclijst. Coderen helpt bij het uiteenrafelen van de gegevens en bij de integratie van gegevens (Boeije, 2012). Gedurende deze coderingsfase zijn ook enkele andere topics uit de data naar voren gekomen, dit wordt 'open coderen' genoemd. Nadat alle interviews gecodeerd waren, zijn de eerste vier interviews nogmaals gecodeerd om te voorkomen dat daarin 'nieuwe codes' door de onderzoeker over het hoofd gezien waren.

Fase 5: Conclusies trekken en evalueren

- (Axiaal) coderen: clusteren van begrippen, verder uiteenrafelen en samenvatten. Hierbij is sprake van afwisseling tussen dataverzameling en analyse, waarbij gedurende het onderzoek zowel verdiept wordt in literatuur als in empirische data.

Bijlage 3: Paper Capita Selecta – De Publieke dimensie van Microsoft

De publieke dimensie van Microsoft

Een reflectie op de publieke dimensie (van het HRM-beleid) van Microsoft

Naam:	V.B.M. Oostendorp
Studentnummer:	3532682
Master:	Strategisch Human Resource Management
Scriptiebegeleider:	Wouter Vandenabeele
Docent onderdeel:	Peter Leisink
Datum:	Maart 2015

Inleiding
Vanwege verschillende redenen is het interessant om het onderscheidende tussen publieke en private organisaties te onderzoeken (Rainey, 2003; Noordegraaf en Teeuw, 2003). Een te zwart-witte scheiding is echter niet gewenst en veel organisatietheorieën zouden volgens hun grondleggers toepasbaar zijn op zowel publieke als private organisaties (Rainey, 2003). In deze paper wordt een weergave gegeven van de bestaande theorieën die de verhouding tussen publieke en private organisaties proberen uit te leggen. Aan de hand van een aantal criteria die daaruit voortvloeien zal geanalyseerd worden waar de onderzoeksorganisatie van deze scriptie, Microsoft Nederland, zich bevindt binnen het continuüm van publieke en private organisaties.

Omdat op het moment van schrijven van deze paper nog niet duidelijk is wat het onderwerp van mijn scriptie gaat worden richt ik mij bij het vraagstuk op een andere belangrijke thematiek van dit moment voor Microsoft; de transformatie van de HR-functie. De HR-functie bevindt zich op dit moment in een transitietraject waarbij de verschillende functies binnen de HR-afdeling onder de loep worden genomen, deels gecentraliseerd worden en taken worden overgedragen naar de lijnmanagers in de business. Deze organisatieverandering is vanuit Microsoft Corporate gestuurd en hier moet op lokaal niveau op geanticipeerd worden.

Microsoft heeft een aantal beleidsdocumenten, maar veelal worden zaken onderling overeengekomen, per situatie bekeken en op basis van ervaring en kennisdelen besloten. Dit maakt dat de analyses die in deze paper gedaan worden deels zijn gebaseerd op documentatie, maar voornamelijk op observatie, gesprekken met mensen binnen de HR-functie en mijn eigen stage-ervaring bij Microsoft.

Het publiek-privaat continuüm
Voorafgaand aan de analyse van de publieke dimensie van Microsoft zal eerst nader moeten worden onderzocht wat het begrip ‘publiek’ inhoudt en wat de relatie is tot het begrip ‘privaat’. Uit de literatuur blijkt dat deze begrippen en hun verhouding op verschillende manieren worden benaderd.

De scheidslijn tussen publieke en private organisaties is in de afgelopen decennia vervaagd. Met de komst van new public management (NPM) zijn traditionele overheidsorganisaties zich meer gaan richten op het verhogen van de efficiëntie en het leveren van een door de klant gewaardeerd product tegen zo laag mogelijke kosten (Diefenbach, 2009; Rainey, 2003: 60). Traditionele private organisaties doen op hun beurt steeds meer aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en zijn zich in meerdere mate bewust van hun rol in de samenleving. Ook de interactie tussen beide organisaties is duidelijk zichtbaar; overheidsorganisaties oefenen invloed uit op private organisaties door middel van bijvoorbeeld regulering (denk aan quota) of stimulering (denk aan subsidie voor bepaald beleid) en private organisaties hebben door middel van bijvoorbeeld vakbonden en MVO-beleid invloed op overheidsinitiatieven (Rein, 1982). Daarnaast maken overheidsorganisaties bijvoorbeeld gebruik van diensten en producten van private organisaties. Dit alles maakt het lastig om te bepalen waar overheidsorganisaties eindigen en private organisaties beginnen (Rainey, 2003: 60).

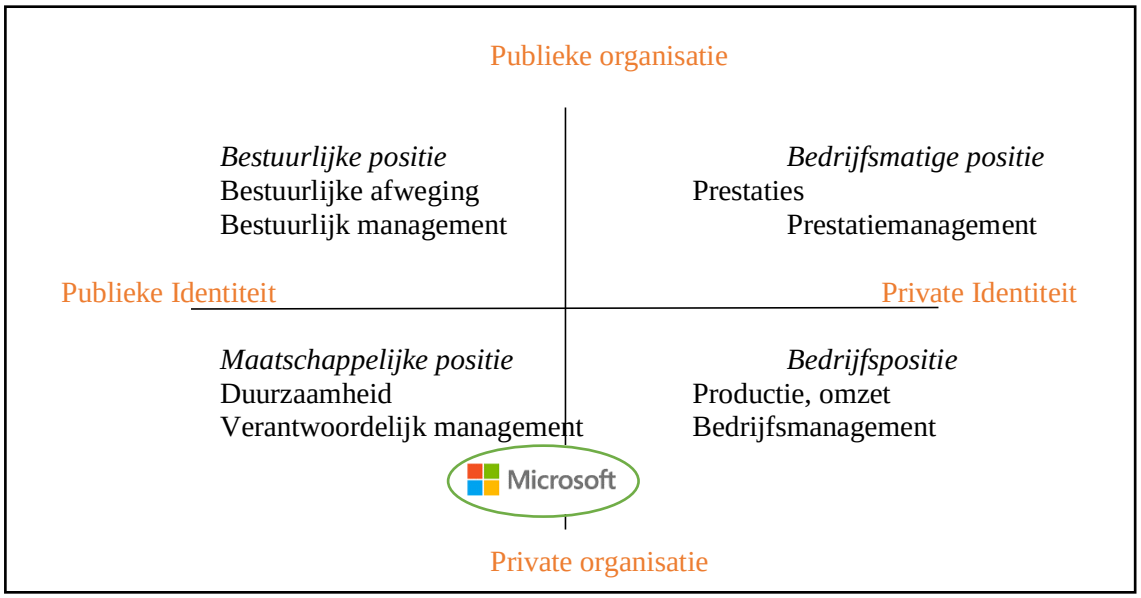
Maar waarom duurt het debat over deze scheiding dan voort en wat zijn de criteria aan de hand waarvan publieke en private organisaties onderscheiden kunnen worden? Het lijkt er op dat er met het invoeren van ‘management-denken’ via NPM in publieke organisaties en de focus op de maatschappelijke functie via MVO-beleid van private organisaties nog steeds geen bevredigende uitleg is gevonden voor het onderscheid, de interactie en de overeenkomsten van private en publieke organisaties. Sommigen beweren dat organisaties in de publieke sector uniek zijn en dat het invoeren van bedrijfsmatige werkwijzen in deze sector naar verwachting niet tot het gewenste resultaat leidt (Noordegraag en Teeuw, 2003). Rainey (2003) stelt daarbij dat het uiteindelijk niet mogelijk is om een heldere scheidslijn te trekken tussen publieke en private organisaties. Een eerste remedie is om op zoek te gaan naar een andere manier om organisaties te duiden binnen het publiek-privaat continuüm (Rainey, 2003: 66). Een tweede manier van benaderen is de gedachte dat *alle* organisaties in meer of mindere mate publiek of privaat kunnen zijn (Noordegraaf en Teeuw, 2003).

Wat is publiek en wat is privaat?
Volgens Rainey (2003) moet je het onderscheid tussen organisaties zoeken in de verschillen in taken en functies. Binnen het publiek-privaat continuüm zijn om te beginnen twee elementen van belang voor bepaling van de positie van een organisatie op het continuüm; eigenaarschap en bron van inkomsten (figuur 1; Rainey, 2003: 66). Rainey (2003) noemt naast deze twee formele eigenschappen nog een andere eigenschap van organisaties in het kader van het publiek-privaat debat; zeggenschap.

	Publiek eigendom	Privaat eigendom
Publieke Inkomsten		
Private Inkomsten		

Figuur 1. Rainey, 2003

Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen echter dat de gedachte uit figuur 1 een eenzijdige kijk op de situatie geeft en zoeken daarom naar een theoretische ondergrond die de tendensen tot op heden overstijgt. De auteurs stellen vanuit die gedachte voor om naast de formele kenmerken de *identiteit* die een organisatie zichzelf toekent een rol te laten spelen in het plaatsen van een organisatie binnen het publiek-privaat spectrum (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Om een analyse te maken van de publieke dimensie van Microsoft zal gebruik worden gemaakt van het model van Noordegraaf en Teeuw (figuur 2). Gesteld kan worden dat de verticale as in figuur 2 de formele eigenschappen van Rainey (2003) weerspiegelen, en dat de doelstellingen en overtuigingen die de identiteit bepalen op de horizontale as kunnen worden geplaatst. Identiteit heeft zowel betrekking op identiteitsbesef van medewerkers die op allerlei manieren maatschappelijk zijn ingebed, als op de relaties die de organisatie in functionele termen met de omgeving aangaat, het gaat hierbij om het verbinden van binnen en buiten (Noordegraaf en Teeuw, 2003).
Wanneer gekeken wordt vanuit bredere organisatietheorieën kan dit 'identiteitsdenken' worden verbonden met het concept van institutionele druk (Paauwe, 2004; Boon, Paauwe, Boselie en Den Hartog, 2009). Institutionele druk reflecteert de spanning die ontstaat wanneer tegelijkertijd enerzijds 'harde' organisatiedoelstellingen zoals efficiëntie en anderzijds sociale legitimiteitsdoelstellingen worden nagestreefd (Boon et al, 2009). De institutionele fit wordt bereikt wanneer er optimaal gehoor wordt gegeven aan institutionele druk, maar tegelijkertijd kan worden gedifferentieerd van concurrenten (Boon et al, 2009). Institutionele fit ontstaat door een proces van isomorfisme (Boon et al., 2009). In de *Contextually Based Human Resource Theory* stelt Paauwe (2004) dat twee omgevingsdimensies – institutionele en competitieve druk – in meer of mindere mate, afhankelijk van de *degree of leeway* – kortgezegd manoeuvre-vrijheid, het HR-beleid van een organisatie bepalen. Via competitieve isomorfisme vormt de HR-functie zich via criteria gebaseerd op efficiëntie en effectiviteit naar de markt en vult waar mogelijk niches (Paauwe, 2004). Via een concept wat Paauwe *'relational rationality'* noemt wordt de druk van deze marktdimensie genormaliseerd door institutionele isomorfisme, waarbij criteria als *legitimacy* en *fairness* impact hebben op de vormgeving van HR-beleid en praktijken (Paauwe, 2004). Op deze manier ontstaat een duurzame en betrouwbare relatie tussen interne en externe stakeholders omdat zowel aan de behoeften van de markt als aan de heersende normen en waarden van de medewerkers en maatschappij wordt voldaan, of zoals Noordegraaf en Teeuw stellen, 'het verbinden van binnen en buiten'. In het verlengde hiervan ligt de gedachte van Paauwe (2004) die stelt dat het samenbrengen van economische en morele waarden op een manier die past bij de organisatie en haar omgeving, leidt tot duurzaam competitief voordeel. Dit zal uiteindelijk leiden tot een verbetering van performance, wat het 'identiteitsdenken' vanuit strategisch perspectief interessant maakt.



Figuur 2. Noordegraaf en Teeuw, 2003

Wat is er publiek aan Microsoft?
Vanuit het model van Rainey (figuur 1) is Microsoft een private organisatie, aangezien de organisatie gericht is op winst en daarnaast eigendom is van private aandeelhouders. Echter speelt Microsoft ook zeker een publieke rol. Hieronder zullen een aantal aspecten van de publieke dimensie van Microsoft worden toegelicht. In figuur 2 is te zien waar Microsoft uiteindelijk geplaatst wordt wanneer rekening wordt gehouden met formele eigenschappen en de identiteit van de organisatie.

Great Place To Work & Het Nieuwe Werken
Als ruim tien jaar bevindt Microsoft zich onder de beste werkgevers van Nederland volgens de ranglijst van Great Place To Work. Van 2009 t/m 2012 was Microsoft zelfs de aanvoerder van de ranglijst. Als werkgever van ruim 500 vaste medewerkers en zo'n 250 uitzendkrachten heeft Microsoft een belangrijk aandeel in het leven van veel mensen en impact op hun welzijn. Deze rol neemt Microsoft zeer serieus en door invoering van Het Nieuwe Werken – of volgens Microsoft 'The New World of Work' – probeert Microsoft als werkgever medewerkers de kans te geven om werk en privé te combineren.

Diversity&Inclusion
Microsoft heeft een helder beleid uitgestippeld op het gebied van diversiteit, met name in geslacht, afkomst en mensen met een arbeidsbeperking (Diversity & Inclusion Actionplan, 2014). Zo worden er bijvoorbeeld stageplaatsen gecreëerd voor studenten met een arbeidsbeperking. Tevens de overheid heeft een duidelijke wens voor diversiteit in bedrijfsleven en overheidsorganisaties (Kamerbrief 17 januari 2011). Dit maakt dat Microsoft deelt in de implementatie van overheidsbeleid. Met name de Special Award die Microsoft afgelopen jaar heeft ontvangen van GPTW voor haar Werving & Selectiebeleid geeft de betrokkenheid van Microsoft met haar maatschappelijke functie aan.

"De perceptie van de medewerkers binnen Microsoft is zeer positief als het aankomt op het wervingsbeleid. Microsoft laat dan ook zeer uitgebreid beleid zien, waarbij de link met de cultuur van de organisatie duidelijk aanwezig is. Microsoft wil dat elke medewerker zich thuis voelt en vindt dat onderlinge verschillen in leeftijd, geslacht, karakter en culturele achtergrond de voedingsbodem voor creativiteit, innovatie en zelfvertrouwen zijn. Microsoft investeert daarom actief in de diversiteit van haar medewerkersbestand en besteedt daar veel aandacht aan in het wervings- & selectieproces."

(GPTW, 2014)

OneMicrosoft
De identiteit van Microsoft is de afgelopen jaren veranderd aan de hand van een cultuuromslag van een individuele prestatiecultuur naar een samenwerkingsgerichte cultuur. Dit heeft te maken met de omschakeling in business strategie van monopolist naar een bedrijf wat zich richt op Devices & Services.

Hiermee vormt Microsoft zich naar de (competitieve markt), maar ook naar de normen en waarden van mensen die er werken, om in goede verstandhouding met elkaar samen te werken. Onder het credo "OneMicrosoft" vindt deze cultuuromslag plaats, dit is inmiddels dan ook een gevleugeld begrip onder medewerkers.

In hoeverre is social legitimacy/fairness een doelstelling van het HR-beleid?
Volgens Paauwe is sociale legitimiteit als 'de relatie tussen de organisatie en de bredere context/maatschappij' (Paauwe, 2004: 70). Bij het nastreven van sociale legitimiteit staat de acceptatie van organisatie in de maatschappij waarin zij opereren centraal (Paauwe, 2004: 90). Sociale legitimiteit wordt gezien als een motief voor HRM, omdat de HR-functie ervoor moet zorgen dat de organisatie zich aanpast naar de wensen, normen en regelgeving vanuit de maatschappij (Boxall & Purcell, 2011: 19). Daarnaast zou sociale legitimiteit ook een doel op zich moeten zijn voor HRM, omdat HR-beleid op het gebied van sociale legitimiteit voor een groot deel bepaald waar je als organisatie staat (Boxall & Purcell, 2011: 21). Denk bijvoorbeeld aan de reputatie van een organisatie op het gebied van goed werkgeverschap of duurzame productie wat invloed kan hebben op het aantrekken van talentvolle medewerkers. Paauwe voegt aan het concept van sociale legitimiteit nog het begrip *fairness* toe, wat wordt uitgelegd als een eerlijke balans in de wederzijdse relatie tussen organisatie en individu (Paauwe, 2003: 90). In een interview met een medewerker van de HR-functie komt naar voren dat Microsoft het streven heeft om 100% compliant te zijn, en dit met uitzondering van incidenten bereikt wordt (Interview Microsoftmedewerker, 22 december 2014). Aan wet- en regelgeving wordt voldaan. Daarnaast bestaat er volgens de medewerker een uitstekende relatie met de ondernemingsraad (OR) en zijn er korte lijntjes tussen de beide partijen waardoor besluiten in goed overleg kunnen worden genomen (Interview Microsoftmedewerker, 22 december 2014). Het is van belang dat deze relatie sterk blijft aangezien Microsoft niet beschikt over een cao. Tot slot is Microsoft zeer begaan met haar medewerkers, zowel tijdens hun werk via het buddy-systemen of work-life coaching, als na ontslag via een sociaal plan (Sociaal Kader).

In hoeverre is social legitimacy een doelstelling binnen mijn vraagstuk?
Binnen het vraagstuk omtrent de transformatie en gedeeltelijke centralisatie van de HR-functie is met name het concept *fairness* relevant om te behandelen. Op het moment draagt de HR-functie namelijk voor een groot deel bij aan de goede relatie tussen de organisatie en het individu door middel van nauwe betrokkenheid en coaching. Dit kan veranderen op het moment dat taken worden overgedragen naar lijnmanagers die mogelijk niet beschikken over capaciteiten voor *people management* of geen tijd hebben voor extra persoonlijke benadering. Er zijn een aantal ambiguïteiten die de positie van een HR-manager kunnen verzwakken (Boselie, 2007). Eén van deze ambiguïteiten is de speciale relatie die HR-managers met medewerkers hebben, terwijl de directie en het management verwachten dat de HR-managers er alleen voor de organisatie zijn (Boselie, 2007). Bij Microsoft kun je na enige observatie stellen dat er inderdaad sprake is van een goede relatie tussen HR-managers en medewerkers, de HR-managers worden gewaardeerd in het werk wat zij doen en de relatie met de business. Je kunt daarmee stellen dat de HR-managers bij Microsoft een rol aannemen die verder gaat dan alleen die van harde business partner die werkt voor business doelen, volgens Legge de 'conformist innovator' genoemd (Boselie, 2007: 36). HR-managers bij Microsoft zijn zeker business partner, maar daarnaast tevens 'people partner', oftewel uitoefenaars van de rol 'deviant innovator' waarbij het spanningsveld tussen morele waarden en economische waarden bij het managen van mensen wordt onderkend (Boselie, 2007: 36). In de theorie van Boon et al. (2009) is echter een nog beter passende omschrijving voor HR-managers bij Microsoft te vinden in de rol van 'innovator', waarbij actieve ontwikkeling centraal staat. Wanneer niet voldoende inzicht is in het belang van de HR-managers in de relatie tussen organisatie en medewerker is het voorstelbaar dat hierbij aan voorbij wordt gegaan bij de transformatie van de HR-functie. Microsoft heeft door haar sterke naam, degelijke geschiedenis en de afwezigheid van een cao een hoog *degree of leeway*, waarmee wordt geduid op de vrijheid die een organisatie heeft om eigen keuzes te maken omtrent het HR-beleid onafhankelijk van institutionele of competitieve druk (Paauwe, 2004). Hierdoor hebben HR-managers de ruimte om op eigen wijze invulling te geven aan de publieke functie en tot op zeker hoogte – wet- en regelgeving uitgezonderd - de sociale legitimiteit. Zoals blijkt uit de eerder aangedragen punten binnen die Microsoft 'publiek' maken, geeft de HR-functie van Microsoft hier ruim invulling aan.

Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van het beleid van Microsoft?
Microsoft kent een geschiedenis als monopolist binnen de sector. Echter, vanaf eind jaren ’90 kreeg Microsoft te maken met stevige concurrentie. Dit heeft niet alleen gevolgen gehad voor de koers van de organisatie – van softwareproducent naar leverancier van *devices* en *services*, maar voorstelbaar ook voor de mate van *degree of leeway* binnen de dominante coalitie. Het is aannemelijk dat vanwege de hevige concurrentie en de nieuwe wereldwijde koers die Microsoft daardoor en door technologische ontwikkelingen is ingeslagen, de ruimte voor de lokale HR-functie en HR-beleid verkleind is. Enigszins zorgwekkend is het vooruitzicht van de overgedragen HR-verantwoordelijkheden naar lijnmanagers, iets wat voortvloeit uit de centralisatie van lokale HR-verantwoordelijkheden en taken en de *downsizing* van de HR-functie. Zoals in studies wordt erkend hebben lijnmanagers een belangrijke taak in het uitvoeren van het voorgestelde HR-beleid (Leisink & Knies, 2011) omdat zij in grote mate verantwoordelijk zijn voor de implementatie. Voor de uitvoering van het HR-beleid is het van belang dat lijnmanagers de *willingness* hebben om dit beleid uit te voeren. De organisatie waarin lijnmanagers opereren heeft tevens een belangrijke rol in het faciliteren van de mogelijkheden voor lijnmanagers om dit beleid uit te voeren (Leisink en Knies, 2011). Microsoft zal in de nieuwe situatie hierin haar verantwoordelijkheid moeten nemen. Microsoft HR-managers zijn zeer betrokken business partners; het zijn degene die ervoor zorgen dat lange termijn belangen in het oog worden gehouden. Wanneer er minder HR-managers overblijven in de toekomstige situatie van Microsoft en meer van de HR-verantwoordelijkheden bij lijnmanagers komen te liggen krijgen HR-managers een grotere stem in de zogenaamde ‘dominante coalitie’, oftewel de verzameling van actoren die invloed hebben op het HR-beleid. Het risico bestaat dat lijnmanagers een visie hebben op dit beleid met minder oog voor *social legitimacy* en *fairness* waardoor het proces van *relational rationality* wordt afgezwakt. Dit kan mogelijk gevolgen hebben voor de publieke belangen die Microsoft nastreeft, zoals diversiteit in geslacht en afkomst. Naar verwachting zullen lijnmanagers deze belangen minder voorop hebben staan omdat zij voornamelijk worden gedreven door hun business verantwoordelijkheden. De huidige positieve balans tussen marktwerking en sociale waarde creatie raakt hierdoor mogelijk verstoord.

Conclusie
Volgens de functionele kernmerken in Microsoft een private organisatie, maar op dit moment is het tevens een organisatie met oog voor haar maatschappelijke verantwoordelijkheden en de invloedrijke rol die Microsoft kan vervullen. Het bewustzijn van deze rol en de visie om een bijdrage te leveren aan de samenleving door middel van technologieën en het zijn van een goede werkgever zorgt voor een publieke identiteit van de organisatie. Op dit moment is de publieke dimensie binnen Microsoft dus gewaarborgd, maar het gevaar bestaat dat deze deels verloren zal gaan bij de transformatie van de HR-functie door de verandering van samenstelling binnen de dominante coalitie.

Literatuur

Boon, C., J. Paauwe, P. Boselie and D. Den Hartog (2009), Institutional pressures and HRM: developing institutional fit, Personnel Review, 38 (5): 492-508.

Boselie, P. (2007). 'HR-professional als business partner?', Tijdschrift voor HRM, 10(3), p. 34-51.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). Strategy and Human Resource Management, 3rd edition. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'', Public administration, 87(4): 892-909.

Leisink, P.L.M. en Knies, E. (2011). 'Line managers' support for older workers', The International Journal of Human Resource Management, 22: 9, 1902-1917.

Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003). 'Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector', Bestuurskunde, 12(1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). HRM and Performance, Oxford: Oxford University Press.

Rainey, H.G. (2003). 'What makes public organizations distinctive?', Understanding and managing public organizations. San Fransisco: Jassey-Bass

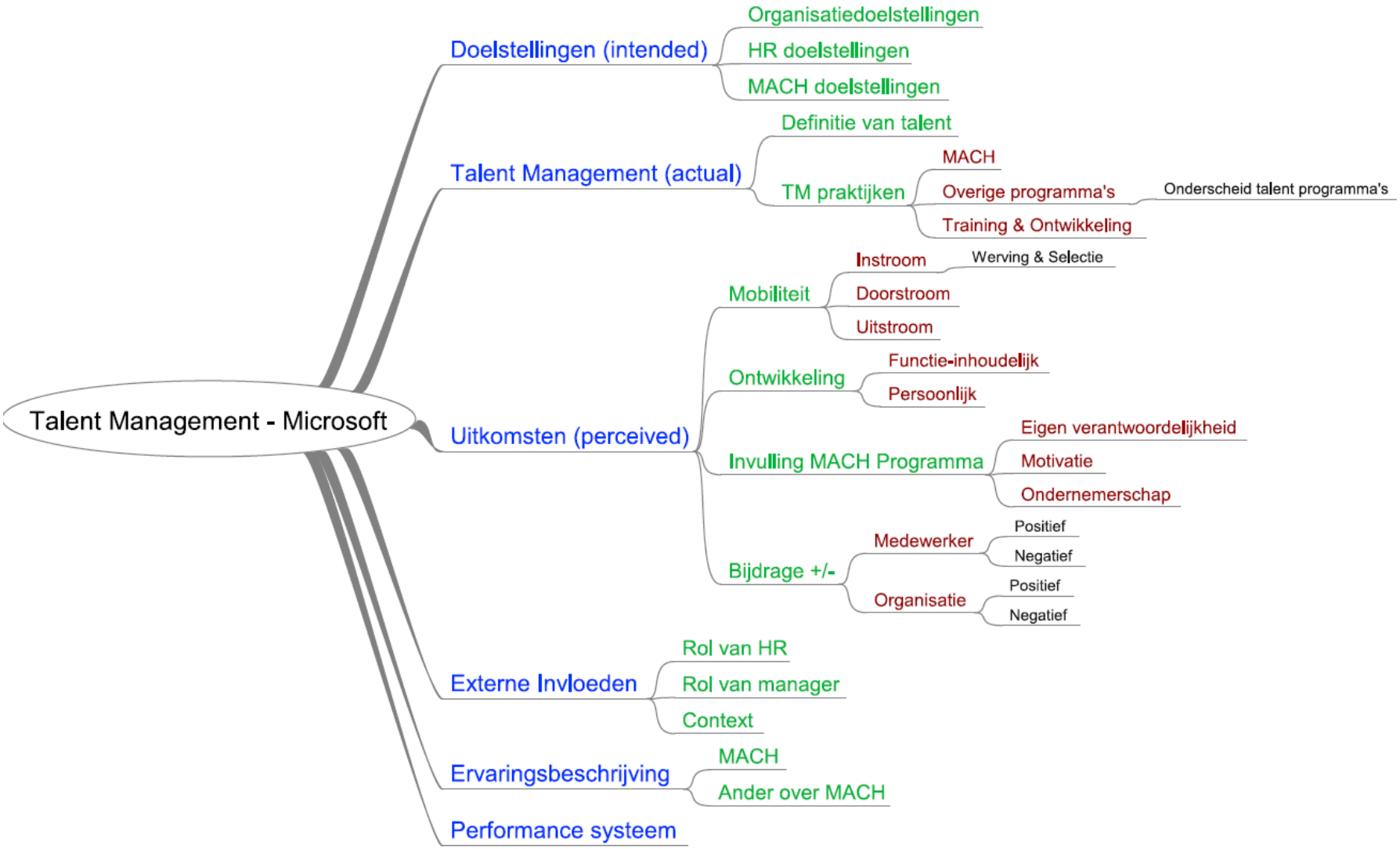
Brief van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties n.a.v. SER-advies Diversiteit, 17 januari 2011.

Great Place To Work, geraadpleegd op 13-3-2015 via: http://www.greatplacetowork.nl/beste-werkgevers/best-workplaces-van-nederland/bekendmaking-best-workplaces-2014.

Interview afgenomen met medewerker HR-functie Microsoft, 22 december 2014

Microsoft Diversity & Inclusion, Actieplan februari 2014

Bijlage 4: Codeboom



Bijlage 5: Topiclijst

1. **Algemeen:**
   - Welkom, bedankt voor het interview
   - Zoals aangegeven neem ik het interview op
   - Het interview zal drie kwartier tot een uur duren
   - Open interview
   - Waarborging van anonimiteit, transcriberen
   - Korte inleiding in het onderwerp.

2. **Kennismaking:**
   - Zou je jezelf kort willen voorstellen en kunnen vertellen wat jouw functie bij Microsoft is en op wat voor manier jij te maken hebt met talent management of het MACH-programma bij Microsoft?

Definitie talent/succes:
- Wanneer is iemand volgens jou een 'talent'/ is dat iets anders dan een HighPotential?
- Welke eigenschappen bezit iemand die talentvol is?
- Wanneer is een medewerker van Microsoft succesvol?
- Wat zijn de ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers? Verschillen deze voor HiPo's?

Doelen TM:
- Kun je een aantal doelstellingen noemen die Microsoft binnen HRM nastreeft?
- Wat is de intentie van het MACH programma? Met welke reden heeft Microsoft dit programma opgesteld?
- Wat is de corporate strategie op het gebied van Talent Managementin het algemeen?/MACH programma specifiek?
- Hoe vrij is het lokale HR team om dit beleid te implementeren?
- Wat is jouw mening over de doelstellingen?

Bijdrage aan de organisatie:
- Wat zijn belangrijke aspecten van het HR-beleid van Microsoft?
  - Perform and transform
  - One Microsoft
  - Inclusive of Everyone
  - Passion for changing the world
- Welke bijdrage levert het managen van talent volgens jou aan de HR-doelstellingen?
- Op wat voor manier is HR betrokken bij de onwtikkeling van medewerkers?
- Hoe draagt het MACH-programma bij aan de performance van de organisatie (specificeren)?
- Hoe presteren trainees over het algemeen in hun rol?
- Zijn trainees een betrokken/geïntegreerd deel van de organisatie?
- Passen MACH's binnen de cultuur van Microsoft?
- Hoe is de doorstroom van MACH's binnen de organisatie?
- Wat kan er volgens jou beter binnen het MACH-programma?

TM-praktijken:
- Kunt je een aantal activiteiten noemen die plaatsvinden binnen het MACH-programma? /
  - Uit welke onderdelen bestaat het MACH-programma?
- Op welke wijze ben jij betrokken bij deze onderdelen? Wat is jouw rol?
- Hoe dragen deze onderdelen bij aan de doelstellingen van het programma (zie intentie MACH-programma)?
- Dragen deze onderdelen bij aan de performance van de MACHs? Zo ja, hoe?

Ervaring van trainees:

- Hoe denk jij dat MACHs zelf naar hun traineeship kijken/hoe kijk jij naar je traineeship?
- Voldoet het traineeship aan de vraag vanuit hun rol?
- Draagt het MACH-programma bij aan de performance van trainees?
- Voldoet het aan de verwachtingen die MACHs hebben?
- Welke rol heeft de manager van de trainees in hun ontwikkeling?

Vragen specifiek voor manager/mentor:

- Wat is jouw rol als mentor/manager van MACH?
- Hoe draagt deze rol bij aan de performance van de MACH?
- Hoe zou u de eigen leiderschapsstijl omschrijven?

Vragen specifiek voor MACH:
Instroom/doorstroom/uitstroom:

- Hoe ben jij bij deze functie terecht gekomen?
- Heb jij een idee van hoe jouw komende 2/3 jaar bij Microsoft er uitzien? Zo ja, hoe is jouw loopbaanplanning?
- Word jij betrokken bij het plannen van jouw loopbaan?
- Welke ontwikkeling zou jij graag willen doormaken?
- Ben je geïnteresseerd in ontwikkeling buiten jouw afdeling nu? Waarom wel of niet?
- Waar zie jij jezelf over 5 jaar?

Relatie met leidinggevende:

- Hoe zou je jouw relatie met jouw manager omschrijven?
- Welke rol speelt jouw manager in jouw ontwikkeling?
- Welke rol speel je zelf in jouw ontwikkeling?
- Hoe word jij gestimuleerd voor activiteiten van het MACH-programma?
- Welke rol speelt jouw mentor in jouw ontwikkeling?

Sensitizing concepts:

- Definitie talent/succes
- Doelen van HR-beleid/Organisatiedoelstellingen
- Doelen van TM/MACH-programma
- TM-praktijken/onderdelen van MACH
- Rol van de manager/bijdrage aan ontwikkeling
- Ervaring van de trainee zelf
- Bijdrage aan organisatie
- Interne fit van TM-activiteiten met HR doelstellingen (TM value chain/HR value chain)
- Bijdrage aan performance van trainee

Afsluiten interview & bedanken.

Bijlage 6: Overzicht van figuren

Figuur 1 - HR value chain (Boselie, 2010) 13
Figuur 2 - TM Value Chain 14
Figuur 3 - TM Chain binnen Boselie's HR value chain 14
Figuur 4 – Eigenschappen van talent (Thunnissen, 2015) 16
Figuur 5 – Potentiële intended TM-doelstellingen (Thunnissen, 2015; Paauwe, 2004*) 18
Figuur 6 - Verwachte impact van HRM-uitkomsten op organisatieprestatie (Paauwe, 2004) 20
Figuur 7 - Potentiële TM-doelstellingen op individueel niveau (Thunnissen, 2015) 21
Figuur 8 - Mogelijke praktijken en uitkomsten op gebied van TM (uit: Boselie°, 2010; Boxall & Purcell*, 2011; Paauwe, 2004^) 23
Figuur 9 – Potentiële TM-doelstellingen op contextniveau (Thunnissen, 2015) 24
Figuur 10 - Voorwaarden voor succesvolle implementatie van TM-beleid 28
Figuur 11 - Overzicht theoretische concepten 29
Figuur 12 – Analysekader 31
Figuur 13 – Medewerkerspopulatie verdeeld in salarisschaal in 2015 (Microsoft NL) 33
Figuur 14 – Voorspelling van medewerkerspopulatie in salarisschaal in 2020 (Microsoft NL) 33
Figuur 15 - Voorspelling van verdeling werknemerspopulatie Microsoft 34
Figuur 16 - Verdeling talentpoules Microsoft 35
Figuur 17 - Type onderzoeksvragen en methoden (Van der Velde et al., 2013) 37
Figuur 18 – Eigenschappen van talent (Thunnissen, 2015) 43
Figuur 19 - MACH-ontwikkelpraktijken Microsoft 47
Figuur 20 – Potentiële intended TM-doelstellingen (Thunnissen, 2015; Paauwe, 2004*). 66
Figuur 21 - Gerealiseerde uitkomsten van TM-praktijken voor organisatie 69
Figuur 22 - Gerealiseerde uitkomsten voor individu 70
Figuur 23 - Intended, actual, perceived TM-praktijken en bijdrage aan organisatie en individu. 72
Figuur 24 - Rollen managers in TM bij Microsoft 75
Figuur 25 - Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe, 2004) 87