New world of **Talent**

SBS HR Road2 the Future verenigt meer dan 150 leading hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand: Els Overbergh, HR Director Microsoft

Talentmanagement ... het modewoord bij uitstek voor HRM. Een fantastisch maar tegelijkertijd vaak ondefinieerbaar begrip met wel 100 verschillende invullingen. Een woord dat vaak ook te pas en te onpas gebruikt wordt. We voelen allemaal intuïtief aan dat het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talentvolle medewerkers voor een bedrijf noodzakelijk is, maar waar staat het begrip talentmanagement nu echt voor? En nog belangrijker: hoe zal het verder evolueren?

TEKST: Raph Verbruggen en Olivier Van den Broecke (SBS Skill Builders)

Als ik de vorige columns doorlees, dan zijn de besproken items en thema's zeer herkenbaar, los van bedrijf, over sectoren heen. We zien ons vanuit HR immers geconfronteerd met vaak dezelfde vragen. Enkel de antwoorden, de aanpak, de oplossingen,... zullen verschillen naargelang onze eigen business omgeving en onze eigen specificiteit.

En net dat maakt het zo moeilijk om talentmanagement uniform te definiëren – de concrete invulling is immers vaak heel verschillend van bedrijf tot bedrijf. Het is hoe dan ook een voorrecht voor HR om met zoveel verschillende mensen en hun eigen talenten te mogen werken, hen te omkaderen en tools aan te reiken die helpen bij hun persoonlijke groei en de evolutie van hun loopbaan.
Binnen Microsoft zijn we in elk geval al jarenlang aan het werken op de concrete invulling van waar talentmanagement voor ons voor staat en dat zal de volgende jaren enkel belangrijker worden.

Microsoft is natuurlijk een wereldbekende naam. In België bescheiden begonnen zowat 25 jaar geleden en ook vandaag, uitgedrukt in aantal medewerkers, nog een relatief kleine organisatie van ca. 350 medewerkers. Als het gaat over het nieuwe werken (New World of Work) en concepten zoals talentmanagement, willen we zeker innovatief en in de voorhoede blijven. Onze medewerkers verwachten dit ook van ons.

De uitdagingen waarmee Microsoft zich geconfronteerd ziet, zijn niet mis. De technologische evolutie en steeds sneller elkaar opvolgende veranderingen zijn een constante factor geworden waarmee je als bedrijf rekening moet houden.

We waren oorspronkelijk een bedrijf dat innovatieve baanbrekende software ontwierp en verkocht maar ondertussen zijn we volop de switch aan het maken naar de mobiele wereld met heel wat nieuwe toepassingen én behoeften. Als bedrijf zijn we dan ook voortdurend bezig om onszelf te heruitvinden: van installeerbare software via diskettes en cd-roms naar Cloud Services met de bijhorende hardware: tablets, smartphones, ... We opereren in een steeds sneller evoluerende wereld en specifiek binnen West-Europa in een mature markt.

Om deze evolutie snel en goed te implementeren is talentmanagement essentieel. De eisen en verwachtingen die je stelt aan je werknemers zijn immers evengoed aan deze snelle evolutie onderworpen. Wat vandaag een unieke sterke eigenschap is, kan morgen een basiscompetentie zijn die elkeen moet hebben om succesvol te zijn binnen de organisatie.

Bij Microsoft trachten we te anticiperen op deze nieuwe noden, verwachtingen en behoeften, zowel van het individu als van de organisatie onder andere met wat we de 'New World of Work' noemen. We geven onze medewerkers de middelen, training en omkadering om gericht en autonoom hun output te behalen – binnen een duidelijk kader maar met veel ruimte voor flexibiliteit. We proberen hierbij fundamenteel de paden van inputcontrole te verlaten en ons vooral te focussen op de resultaten.
Zo'n aanpak vraag tijd en aandacht van het management. Flexibiliteit, coaching, weten wie je kan loslaten en wie toch prefereert om dichter te worden opgevolgd, ... vormen eveneens de bouwstenen van een gezond talentmanagement. Rekening houden met diversiteit is hierbij een ongelooflijk belangrijk gegeven.

Zicht hebben op de complete workforce (man/vrouw, jong/oud, high potentials,...), weten wie mobiel is en kan en wil schuiven, weten hoe je teams optimaal kunt laten samenwerken, mensen ondersteunen bij de evolutie van een klassiek departement naar snelle wisselende projectgroepen ... dat bepaalt mee het succes van ons hr-beleid. We volgen van dichtbij onze groep van high potential medewerkers op, maar zijn er ons van bewust dat ook de ondersteuning en evolutie van de andere medewerkers essentieel is: hun drive en engagement bepalen mee het succes van onze organisatie.

HR kan dit natuurlijk niet alleen 'trekken'. Om dit te helpen realiseren heeft een organisatie nood aan ervaren en gemotiveerde people managers die de talenten mee weten te activeren en aan boord te krijgen én houden. De opdracht van de lokale hr-directeur (in een globale omgeving) is om de vertaalslag te maken van de corporate concepten naar het lokale niveau en de specifieke noden en behoeften ervan.

Een randbemerking maar toch niet onbelangrijk: we merken, zoals andere bedrijven, dat wij Belgen niet altijd open staan voor relocatie. 'Mobiliteit' scoort bij ons nog steeds niet superhoog. Terwijl dit toch een vaak bepalend element is in de uitbouw van een eigen succesvolle loopbaan. Als we talent aantrekken binnen Microsoft België, dan is het speelveld om zo te zeggen de wereld. Binnen Microsoft promoten we dus zeker mobiliteit. Gelukkig laat

Els Overbergh

Geboren in 1971, gehuwd en twee kinderen.

TEW gestudeerd in Antwerpen en daarna nog een Speciale Licentie Marketing aan de Vlerick School in Gent

Gestart in marketing en sales en vandaar naar HR. 12 jaar bij AB Inbev, twee jaar bij Abbott Vascular en sinds september 2012 HR director voor Microsoft in België en Luxemburg.

Gepassioneerd door HR in al zijn aspecten!

Vrije tijd: lezen, sporten, koken, de natuur opzoeken

De uitdaging van IT

Paul Danneels, CIO van VDAB : 'Als consumenten hebben we toegang tot systemen die steeds eenvoudiger in gebruik worden. Waarom zouden we dan aanvaarden dat we op kantoor met complexe systemen moeten werken?"

Bron: De Standaard

onze New-World-of-Workaanpak ook toe om vanuit België internationale functies op te nemen. We hebben echter niet de gewoonte om een loopbaan stap voor stap te helpen uittekenen. Daarvoor leggen we de verantwoordelijkheid toch graag bij het individu en zijn manager. We reiken wel voldoende tools, trainingen en infosessies aan om ermee aan de slag te gaan.

Daarnaast: de arbeidswetgeving in onze contreien is jammer genoeg niet altijd voldoende flexibel om ons talentmanagement optimaal te kunnen ondersteunen en stimuleren. We zouden en zullen moeten verder evolueren van jobzekerheid naar loopbaanzekerheid. Nu worden mensen soms meer gestimuleerd om in een job te blijven eerder dan een nieuwe uitdaging op te nemen en zo ook nieuwe competenties aan te leren en verder te groeien.
Dit terwijl 'employability' toch een heel belangrijke hefboom is voor de economische welvaart van een land of regio. Een belangrijke verantwoordelijkheid is hierbij weggelegd voor de beleidsmakers.

Talentmanagement is ook voor Philippe Rogge, onze CEO, een prioriteit, hij is ook een adept van NWOW én hecht een grote waarde aan motivatie, team en diversiteit – misschien wel mee verklaard door zijn sportieve voorgeschiedenis.

Vertaald naar de business van Microsoft betekent dit:

- Hoe zorgen we ervoor dat we de competenties aan boord krijgen en houden om ook bij de transitie naar Services en Devices te excelleren?
- Hoe houden we het engagement met onze mensen hoog in tijden van moeilijke economische conjunctuur?
- Hoe streven we naar gezonde evenwichten inzake diversiteit: bijvoorbeeld het evenwicht M/V in onze meer technische departementen...

In al deze issues, zo beseft onze CEO, speelt HR een actieve rol en is talentmanagement van doorslaggevend belang. We zullen zien wat de toekomst brengt en hoe we hiermee aan de slag gaan, maar het laatste woord over talentmanagement is zeker nog niet gezegd! **HR**

Antwoord op de vraag van Jan Baert, HR-manager, ISS Catering

Hoe kan HR nog efficiënter gebruik maken van de informatietechnologie om de betrokkenheid van werknemers te vergroten?

Betrokkenheid van werknemers is essentieel voor goede bedrijfsresultaten, daar is iedereen het over eens. Betrokkenheid wordt o.m. gedreven door duidelijke communicatie van de bedrijfsleiding over welke richting het bedrijf uitgaat, door korte communicaties en besluitlijnen, efficiënte processen, transparante besluitvorming enz. Bij heel veel van die zaken speelt informatietechnologie een essentiële rol. Een klassiek voorbeeld: om een projectgroep efficiënt te laten samenwerken, is de vlotte doorstroming van communicatie en efficiënt beheer van documenten een noodzaak – de juiste ict-structuur en software kan hier echt het verschil maken en ervoor zorgen dat medewerkers zich kunnen focussen op de inhoud van het project.
Een ander voorbeeld dat het hart van veel hr-mensen misschien iets sneller zal doen slaan zijn de sociale media. Soms een heikel punt, want het betekent ook het loslaten van de controle over een stuk van je interne communicatie. Maar eens de basisregels uitgewerkt en gedeeld met de medewerkers, is het ongetwijfeld een krachtig platform om snel en op elk moment te communiceren, te horen wat er leeft in de organisatie en om collega's ervaringen en kennis te laten uitwisselen. Bij Microsoft testen wij dit nu volop uit met ons eigen sociale netwerk Yammer.

Uit eigen ervaring, leerden we dat bij flexwerken en thuiswerken de ict-structuur opnieuw essentieel is om het gevoel van cohesie en betrokkenheid niet te verliezen. Door Microsoft Lync technologie bijvoorbeeld, kunnen we makkelijk conference of video calls opzetten zodat thuiswerk en regelmatig 'face to face'-contact en overleg perfect kunnen samengaan.

Er zijn dus tal van nieuwe technologische mogelijkheden om werknemers te motiveren en betrekken. En last but not least, we hebben eigenlijk geen keuze want de schoolverlaters van nu verwachten van hun werkgevers dat zij mee zijn met de nieuwe ict-trends en willen niet dat hun werkplek gelijkstaat aan de plek waar ze tussen 9 en 5 oude technologie gebruiken. Werk aan de winkel dus!