

DE OPMERKELIJKE AANPAK VAN REKRUTERING
EN TALENTONTWIKKELING BIJ SKILL BUILDERS

Rekrutering? Een zaak van de medewerkers zelf

Vérder met ieders talent. Daar staan ze voor bij Skill BuilderS.

Want wie vandaag zijn talenten ontdekt, ontwikkelt en inzet, is beter gewapend voor de toekomst. Van een eenvrouwbedrijf dat HR advies gaf in 1986 ontpopte Skill BuilderS zich tot een HR partner met meer dan 300 medewerkers, die jaarlijks meer dan 12.000 mensen in of naar een job coachen. Maar hoe zetten ze in op rekrutering en duurzame talentontwikkeling van hun eigen medewerkers?

TEKST LESLEY ARENS FOTO CAROLINE DUPONT

New weapons in the battle for talent? Dat vertaalt zich bij Skill BuilderS in *baanboetseren*, een ambitieus talentplatform en een club van HR ambassadeurs in plaats van recruiters. Voor het wat, hoe en waarom kloppen we aan bij Human Capital Manager Ruth Van Impe.

LES 1 18 HR AMBASSADEURS FLIPPEN HET REKRUTERINGS PROCES

“Rekrutering gebeurt niet door mezelf, maar door 18 HR ambassadeurs. Dat zijn 18 medewerkers die bovenop hun job ook verantwoordelijk zijn voor de rekrutering van hun team of business unit”, zo verrast Ruth Van Impe al meteen. “Bij Skill BuilderS draaien we het rekruteringsproces om: de kandidaat ontmoet eerst het team, dan de leidinggevende manager en pas op het einde van de rit mag ik ook mijn zegje doen. Empowerment van het team, want ieder team is verschillend. Zij weten het best wat er nodig is. Om de zoveel tijd kom ik samen met die 18 HR ambassadeurs om in kaart te brengen wat we vandaag en morgen van de Skill BuilderS verwachten.”

“Of dit schaalbaar is? En beter een recruiter aanstellen?” Van Impe aarzelt niet: “Die vraag ligt ge-

regeld op tafel. Voorlopig is dat niet aan de orde. Ieder team bepaalt samen de teamdoelstellingen, is samen verantwoordelijk voor de targets en bepaalt samen wie hun nieuwe collega wordt.”

Wat Van Impe dan zelf doet? “De lijnen uitzetten en de HR ambassadeurs constant challengen: zijn we klaar voor de toekomst? Vervallen we niet in gewoon herhalen wat we altijd al gedaan hebben?” Ze volgt ook zelf alle vacatures mee op, alleen is ze niet als eerste aan zet.

“Zorg ervoor dat medewerkers méér kunnen doen wat ze graag doen en waar ze goed in zijn.”

LES 2 MET EEN TALENTENPLATFORM KLAAR VOOR DE TOEKOMST

“Als je verder wil met ieders talent, is het belangrijk dat je ook zicht hebt op dat talent”, beseft Van Impe. “Dat wordt moeilijker naargelang het aantal medewerkers toeneemt. Je kan mensen bijvoorbeeld ook wel mailen wanneer je op zoek bent naar specifieke expertise, maar we zijn op zoek gegaan naar een meer efficiënte manier. Het is nu de bedoeling om al het talent inhouse in kaart te brengen. Op basis daarvan kunnen groeipaden en objectieven vastgelegd worden op maat van iedere medewerker. Momenteel bereiden we dus volop een performant talentenplatform voor.”



DE MARKANTE BENADERING VAN TALENT BIJ SKILL BUILDERS

- 18 HR ambassadeurs doen de rekrutering: 18 medewerkers zijn bovenop hun job verantwoordelijk voor de rekrutering van hun team of business unit.
- Het rekruteringsproces is omgedraaid: de kandidaat ontmoet eerst het team, dan de leidinggevende manager en pas op het einde doet HR haar inbreng.
- Een toekomstig talentenplatform: alle talent wordt in kaart gebracht, zodat groeipaden op maat van iedere medewerker mogelijk worden.
- Jobcrafting en jobcarving zijn helemaal ingeburgerd: dat komt de efficiëntie, de productiviteit én het werkplezier ten goede.

LES 3 JOBCRAFTING EN JOBCARVING OP BASIS VAN TALENT

Empowerment, zelfsturing en ontwikkeling staan hoog in het vaandel van Skill BuilderS. En dat manifesteert zich ook in de mogelijkheid van jobcrafting (ook wel *baanboetseren* genoemd). Daarbij wordt uitgegaan van de medewerker die zijn of haar job anders wil invullen: door taken af te stoten of erbij te nemen, door samen te werken met andere mensen, door te veranderen van team of van werkplek.

Ook jobcarving behoort tot de mogelijkheden. Daarbij is niet de medewerker het vertrekpunt, maar de functie. Er wordt een inventarisatie gemaakt van de taken in een functie en gekeken in welke mate het mogelijk is om bepaalde deeltaken *af te snijden*.

“In beide gevallen is het resultaat dat medewerkers méér kunnen doen wat ze graag doen en waar ze goed in zijn. Dat komt de efficiëntie, de productiviteit én het werkplezier ten goede”, commentarieert Van Impe. “Ook belangrijk is dat we een vlakke organisatie zijn. Doorgroei is dus vooral horizontaal. Het gebeurt ook al eens dat er specifiek in functie van de talenten van een medewerker een rol wordt gecreëerd die voorheen nog niet bestond in de blueprint van de organisatie. Ook de rol van Digital Skill Builder, bijvoorbeeld,

werd gecreëerd toen één van onze medewerkers daar een grote interesse voor toonde. Ondertussen hebben we daar een *learning track* rond opgezet en hebben we vandaag al een aantal Digital Skill BuilderS. Doorgaans komt het initiatief van de mensen zelf, soms zien we zelf een opportuniteit die we dan voorstellen. Dat lukt natuurlijk niet altijd, soms moeten we ook collega's teleurstellen. Taken die niemand graag doet, kunnen we moeilijk schrappen uit onze dienstverlening.”

Maar een andere invulling van de job of revisie van de rol vergt misschien wel een aangepaste verloning? “Het verschil zit niet in de functietitel, maar inderdaad in de verloning”, legt Van Impe uit. “Loon wordt toegekend op basis van drie parameters: attitude, KPI's en in welke mate medewerkers extra initiatief nemen (werkgroepen trekken, innovaties, ondernemerschap tonen,...). De uitdaging nu is om transparant(er) te communiceren over het loonbeleid, want 20 mensen met dezelfde functietitel kunnen een heel verschillend loon hebben.” Dat lijkt complex, maar past naadloos in de hele loopbaanconstellatie bij Skill BuilderS. En de winnaar is... de talentontwikkeling. Inderdaad, vérder met ieders talent.