



*Een onderzoek naar de factoren die bepalend zijn voor de
effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's*

Afstudeeronderzoek | Suzanne Westland
Augustus 2012

'Iedere soldaat heeft een maarschalksstaf in zijn ransel' - Napoleon Bonaparte

Een onderzoek naar de factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master Bestuurskunde
Specialisatie: Arbeid, Organisatie & Management

Auteur:	Suzanne Westland
Studentnummer:	359233
Eerste lezer:	dr. S.M. Groeneveld
Tweede lezer:	dr. L. den Dulk
Stageplaats:	Adviestalent – Twynstra Gudde
Stagebegeleider:	drs. A.E.J. Hovinga

Inhoudsopgave

Voorwoord	Blz. 5
Hoofdstuk 1. Inleiding	Blz. 6
1.1 Aanleiding	Blz. 6
1.2 Probleemstelling	Blz. 8
1.2.1 Doelstelling	Blz. 8
1.2.2 Centrale vraagstelling	Blz. 8
1.2.3 Deelvragen	Blz. 9
1.3 Relevantie	Blz. 9
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	Blz. 9
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	Blz. 10
1.4 Leeswijzer	Blz. 11
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	Blz. 12
2.1 Talentmanagement: een definitie	Blz. 12
2.1.1 Human Resource Management	Blz. 12
2.1.2 Perspectieven van talentmanagement	Blz. 13
2.2 Aspecten van talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 15
2.2.1 Doelen van talentmanagement	Blz. 15
2.2.2 Talentontwikkelingsprogramma	Blz. 16
2.2.2.1 Typen talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 17
2.2.2.2 Belanghebbenden talentontwikkelingsprogramma	Blz. 18
2.3 De relatie tussen talentmanagement en HRM-uitkomsten	Blz. 20
2.3.1 De sociale ruiltheorie	Blz. 21
2.3.2 Strategisch Talent Management model	Blz. 22
2.3.3 Motivatie	Blz. 24
2.3.4 Affectieve betrokkenheid	Blz. 25
2.3.5 Behoud	Blz. 26
2.4 Verschillen tussen de publieke en private sector	Blz. 28
2.5 Conceptueel model	Blz. 31
Hoofdstuk 3. Methoden en technieken	Blz. 33
3.1 Onderzoeksstrategie, onderzoeksmethode en technieken	Blz. 33
3.1.1 Kwalitatief onderzoek	Blz. 33
3.1.2 Semigestructureerde interviews	Blz. 34
3.1.3 Data analyse	Blz. 34
3.2 Selectie organisaties en respondenten	Blz. 35
3.2.1 Beschrijving van de organisaties	Blz. 36
3.2.2 Beschrijving van de respondenten	Blz. 37
3.3 Operationalisering	Blz. 38
3.4 Kwaliteit van het onderzoek	Blz. 41
Hoofdstuk 4. Analyse	Blz. 43
4.1 Talentontwikkelingsprogramma's in vijf organisaties	Blz. 43
4.1.1 Doelstelling(en) talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 43

4.1.2 Soorten talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 46
4.1.3 Belanghebbenden talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 48
4.1.4 HRM-activiteiten talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 50
4.1.4.1 Werving en selectie	Blz. 52
4.1.4.2 Vormgeving inhoud werk	Blz. 52
4.1.4.3 Training	Blz. 54
4.1.4.4 Begeleiding	Blz. 56
4.1.4.5 Interne promotiekansen	Blz. 57
4.1.5 Verschillen tussen publieke en private organisaties	Blz. 58
4.2 Effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 60
4.2.1 Effectiviteit van doelstelling(en) van de talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 60
4.2.2 Effectiviteit van soorten talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 63
4.2.3 Effectiviteit van belanghebbenden talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 66
4.2.4 Effectiviteit van HRM-activiteiten talentontwikkelingsprogramma's	Blz. 67
4.2.5 Verschillen in effectiviteit tussen programma's uit de publieke en private sector	Blz. 71
4.3 Conclusie	Blz. 74
Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie	Blz. 79
5.1 Conclusies	Blz. 79
5.1.1 Deelvraag 1	Blz. 79
5.1.2 Deelvraag 2	Blz. 80
5.1.3 Deelvraag 3	Blz. 82
5.2 Discussie	Blz. 83
5.2.1 Reflectie op theorie	Blz. 83
5.2.2 Voor- en nadelen van de gebruikte methoden en technieken	Blz. 85
5.2.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	Blz. 86
5.3 Praktische aanbevelingen	Blz. 89
Literatuurlijst	Blz. 92
Bijlagen	Blz. 96
<i>Bijlage 1. Interviewhandleiding talentmanager</i>	<i>Blz. 96</i>
<i>Bijlage 2. Interviewhandleiding trainee</i>	<i>Blz. 98</i>
<i>Bijlage 3. Respondentenoverzicht</i>	<i>Blz. 100</i>

Voorwoord

De scriptie die voor u ligt is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek naar de factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's bij technisch (dienstverlenende) organisaties. Dit onderzoek heb ik geschreven in het kader van het masterprogramma Arbeid, Organisatie & Management binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De stage bij Adviestalent – Twynstra Gudde, het uitvoeren en schrijven van het onderzoek, heb ik in de afgelopen maanden met veel plezier gedaan. Graag wil ik de mensen bedanken die bij mijn afstudeerproces in de afgelopen maanden betrokken zijn geweest.

Allereerst wil ik Sandra Groeneveld bedanken, die tijdens het schrijven van deze scriptie altijd zeer betrokken is geweest. Daarnaast heeft Sandra mij gedurende het afstudeerproces altijd scherp proberen te houden, door mij opbouwende kritiek en waardevolle suggesties te geven. Daarnaast wil ik graag Laura den Dulk bedanken, die mij aanvullende op- en aanmerkingen heeft gegeven waardoor de kwaliteit van mijn afstudeeronderzoek is. Tevens wil ik graag Arjan Hovinga bedanken, die mij de mogelijkheid heeft gegeven om binnen een geweldige organisatie mijn scriptie te kunnen schrijven en voor de stagebegeleiding gedurende het afstudeerproces. Daarnaast wil ik alle collega's en medestagiaires van Adviestalent – Twynstra Gudde bedanken voor de ontzettend leuke en leerzame tijd bij hun organisatie en de oprechte interesse die ze in me getoond hebben gedurende mijn stageperiode. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun steun en toeverlaat, zij hebben altijd in mij geloofd en stimuleren mijn ambities!

Het moment is nu daar dat ik de laatste woorden op papier zet om mijn bul in ontvangst te kunnen nemen en er een einde komt aan mijn geweldige studententijd. Ik wens u veel leesplezier!

Suzanne Westland

Amsterdam, augustus 2012

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek worden gepresenteerd. Na de aanleiding zal de formulering van de probleemstelling worden weergegeven, die bestaat uit de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek. Vervolgens zullen de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie besproken worden en tot slot zal het hoofdstuk worden afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek is gericht op het vinden van passende oplossingen en het geven van aanbevelingen aan publieke en private organisaties, die een talentontwikkelingsprogramma willen implementeren of verbeteren om door middel van talentmanagement in te spelen op de toenemende maatschappelijke ontwikkelingen.

Talentmanagement is in toenemende mate van belang voor organisaties (Hughes & Rog, 2008). Effectief talentmanagement zorgt er namelijk voor dat organisaties succesvol essentieel talent kunnen verwerven en behouden. Daarnaast kan talentmanagement een bijdrage leveren in de mate van betrokkenheid van essentieel talent in organisaties. Het vermogen van effectief talentmanagement om ervoor te zorgen dat essentiële talenten aangetrokken worden, betrokken zijn en willen blijven werken bij de organisatie, zijn bepalende factoren voor organisatiesucces en in sommige gevallen zelfs noodzakelijk om als organisatie te kunnen overleven (Hughes & Rog, 2008).

De voornaamste reden voor het toenemende belang van talentmanagement is toe te schrijven aan de maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt. Een groot aantal organisaties is namelijk genooddaakt om te bezuinigen en reorganiseren als gevolg van de economische crisis. Publieke organisaties hebben in vergelijking met private organisaties, in grotere mate te maken met de toenemende vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt (Rapport de Grote Uittocht, 2009). In het rapport 'De Grote Uittocht' zijn relevante trends voor de komende jaren geschetst, die van invloed zijn op de arbeidsmarkt voor medewerkers bij publieke organisaties. In dit rapport wordt geconstateerd dat een

groot aantal medewerkers binnen de publieke sector de publieke organisaties zullen verlaten. Hierdoor zal de werkdruk toenemen van de overgebleven medewerker en zal de interne mobiliteit binnen publieke organisaties steeds belangrijker gaan worden. Daarnaast wordt in het rapport 'De Grote Uittocht' geconstateerd dat de bezuinigingen leiden tot minder budgetten voor arbeidsvoorwaarden, waardoor het voor publieke organisaties lastiger wordt om concurrerend te blijven op de arbeidsmarkt op de middellange termijn en de dreigende personeelstekorten zullen verergeren (Rapport de Grote Uittocht, 2010).

Daarnaast vinden er in toenemende mate demografische veranderingen plaats in de samenleving. Door de hogere leeftijdsverwachting van de bevolking en een afnemend aandeel jongeren, neemt het aantal ouderen in Nederland toe. Het aantal vijfenzestigplussers in verhouding met de beroepsbevolking is in de afgelopen jaren sterk toegenomen en zal komende jaren steeds verder toenemen, gezien de generatie babyboomers op korte termijn grootschalig met pensioen gaan (CBS, 2008). Uitgaande van een groeimarkt, zal door de toenemende vergrijzing in de samenleving krapte op de arbeidsmarkt ontstaan en gaat er op termijn steeds meer kennis en kunde verloren binnen organisaties (Bontekoning, 2007). Door een toenemende krapte op de arbeidsmarkt wordt het in de toekomst voor organisaties steeds moeilijker om aan goede medewerkers te komen. Hierdoor worden zowel publieke als private organisaties steeds vaker gedwongen om te strijden om de beste hoogopgeleide starters binnen te halen, te ontwikkelen en te behouden. Dit fenomeen wordt ook wel '*the war of talent*' genoemd. Gezien dit fenomeen al decennia lang bekend is, wordt talentmanagement binnen organisaties juist in toenemende mate van cruciaal belang om te kunnen inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen (Michaels, Handfiels-Jones & Axelrod, 2001).

Een opkomende trend is een talentontwikkelingsprogramma bij zowel publieke als private organisaties (Jolink, et. al., 2009). Een talentontwikkelingsprogramma is een instrument van talentmanagement waarin een geselecteerde groep van hoogopgeleide starters binnen een organisatie een leerwerktraject volgen (Jolink, et. al., 2007). De toenemende populariteit om deel te nemen aan een talentontwikkelingsprogramma onder hoogopgeleide starters is toe te schrijven aan het feit dat hoogopgeleide starters een talentontwikkelingsprogramma veelal zien als een droomstart voor een mogelijk succesvolle carrière, gezien de hoeveelheid

opleidingen en begeleiding gedurende het talentontwikkelingsprogramma, in vergelijking met een normale starterfunctie bij een organisatie (Jolink, et. al., 2007). De geselecteerde hoogopgeleide starters die deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma krijgen een (start)functie als trainee aangeboden. In dit onderzoek zullen dan ook de hoogopgeleide starters die deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een organisatie worden aangeduid als trainees.

Ondanks een veranderende arbeidsmarkt door de maatschappelijke ontwikkelingen en het toenemende belang van talentmanagement binnen organisaties, besteed ruim de helft van de publieke en private organisaties helemaal geen aandacht aan talentmanagement. Enkele maanden geleden bleek uit onderzoek van Werf&, een vakblad voor arbeidscommunicatie, dat ruim zestig procent van de 136 ondervraagde private organisaties geen enkel beleid op papier heeft staan op het gebied van talentmanagement. Elf procent van de ondervraagde organisaties had een speciaal talentmanagementbeleid en bij de overige organisaties maakt talentmanagement slechts onderdeel uit van het algemene HRM-beleid (Managersonline, 2011). In de publieke sector heeft ruim de helft van de departementen, provincies en gemeenten geen beleid of een instrument van talentmanagement om geselecteerde hoogopgeleide starters om te kunnen boeien en binden (Binnenlands Bestuur, 2011). Uit onderzoek blijkt echter dat ruim een derde van de publieke organisaties in Nederland die wel een talentontwikkelingsprogramma hebben, geen maatregelen nemen om trainees die deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma te behouden (Binnenlands Bestuur, 2011).

Gegeven deze lacune is het van belang om inzicht te verkrijgen in de factoren die bepalend zorgen dat trainees gemotiveerd en betrokken zijn en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen blijven werken bij de organisatie. Houding en gedrag zijn namelijk belangrijke determinanten in het verklaren van het succes van de organisatie en spelen een belangrijke rol bij het verklaren van de relatie tussen HRM en prestaties (Steijn & Groeneveld, 2010).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's van technische (dienstverlenende) organisaties in zowel de publieke als private sector in Nederland. De effectiviteit zal gemeten worden aan de hand van de mate waarin de trainees gemotiveerd, betrokken en wil blijven bij de organisatie. Daarbij zal er gekeken worden naar de aspecten van de talentontwikkelingsprogramma's voor de trainees en welke HRM-activiteiten binnen het talentontwikkelingsprogramma ervoor zorgen dat de trainees gemotiveerd, betrokken en behouden kunnen worden binnen zowel publieke als private organisaties. Daarbij zal erg gekeken worden naar de invloed van de sociale ruiltheorie in de talentontwikkelingsprogramma's tussen de onderzochte organisaties en de trainees. Tot slot zullen de onderzoeksresultaten leiden tot aanbevelingen voor zowel publieke als private organisaties, die toegepast kunnen worden om te zorgen dat een instrument van talentmanagement zo effectief mogelijk kan worden ingericht, zodat trainees gemotiveerd en betrokken zijn en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie willen blijven werken.

1.2.2 Centrale vraag

De centrale vraagstelling die in dit onderzoek beantwoordt zal worden, luidt als volgt: *'Welke factoren dragen bij aan de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma voor trainees in publieke en private organisaties?'*

1.2.3 Deelvragen

1. Wat wordt er in de literatuur verstaan onder talentontwikkelingsprogramma's?
2. Welke factoren bepalen de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's?
3. Welke verschillen zijn er ten aanzien van talentontwikkelingsprogramma's tussen publieke en private organisaties?
4. Welke aanbevelingen voor talentontwikkelingsprogramma's vloeien voort uit de onderzoeksbevindingen?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Maatschappelijke ontwikkelingen die in de aanleiding besproken zijn, hebben invloed op de arbeidsmarkt. Door deze ontwikkelingen is het van belang dat organisaties hoogopgeleide

starters laten instromen en behouden (Steijn & Groeneveld, 2009). Niet alleen het aantrekken van hoogopgeleide starters door middel van een talentontwikkelingsprogramma is belangrijk, organisaties moeten er ook voor zorgen dat de trainee zich kunnen ontwikkelen en behouden blijven, waardoor kennis en kunde binnen organisaties gewaarborgd blijft (Bontekoning, 2007). Met dit onderzoek krijgen zowel publieke als private organisaties beter inzicht in de factoren die bijdragen aan een effectief talentontwikkelingsprogramma. Daarbij is het van belang om inzicht te krijgen in de invloed van de sociale ruil binnen een talentontwikkelingsprogramma tussen de organisatie en de trainees. Door uitkomsten van dit onderzoek zijn publieke en private organisaties beter in staat om te kunnen anticiperen op de gevolgen van de maatschappelijke ontwikkelingen en inspelen op het geven en nemen tussen de organisatie en de trainees binnen een talentontwikkelingsprogramma. Daarnaast zullen de aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek ervoor zorgen dat publieke en private organisaties op een efficiënte manier een talentontwikkelingsprogramma kunnen implementeren zodat de trainees en betrokken zijn en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie willen blijven werken.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Ondanks het toenemende aantal talentontwikkelingsprogramma's in zowel publieke als private organisaties, is er beperkt wetenschappelijke literatuur over talentmanagement beschikbaar (Lewis & Heckman, 2006). Daarnaast bestaat er onduidelijkheid over de definitie, ondersteuning en operationalisering van het concept en is er gebrek aan theoretische ontwikkeling binnen de wetenschappelijke literatuur op het gebied van talentmanagement (Collings & Mellahi, 2009). Dit onderzoek zal een bijdrage leveren om de lacune in de bestaande literatuur van talentmanagement op te vullen. Daarnaast zal het onderzoek inzicht geven in de factoren die bepalend zijn de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees die deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een organisatie. Om de literatuur van talentmanagement de nodige verdieping te geven zal het mechanisme van sociale ruil tussen organisaties en trainees in de talentontwikkelingsprogramma's onderzocht worden. Het onderzoek zal daarom beschikbare wetenschappelijke literatuur over talentmanagement, HRM en de sociale ruiltheorie met elkaar verbinden. Tot slot kan het onderzoek gezien worden als een eerste poging in het inzichtelijk maken van de invloed die HRM-activiteiten in een

talentontwikkelingsprogramma hebben op de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om conclusies uit dit onderzoek te kunnen bevestigingen en verder aan te vullen.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee zal het theoretische kader van het onderzoek behandeld worden. Hierin zullen relevante theorieën besproken worden, die input geven voor het conceptuele model van het onderzoek. In hoofdstuk drie worden de methoden en technieken van het onderzoek behandeld. In het hoofdstuk zal worden toegelicht op welke manier er onderzoek verricht is en welke organisaties onderzocht zijn. Daarnaast zal de kwaliteit van het onderzoek en de operationalisering van de theoretische begrippen aan bod komen. Hoofdstuk vier zal bestaan uit de analyse van de onderzoeksresultaten. In hoofdstuk vijf zullen de belangrijkste conclusies van het onderzoek besproken worden en antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling. Tot slot zal in het hoofdstuk een kritische reflectie worden gegeven, waaruit zowel aanbevelingen voor vervolgonderzoek als praktische aanbevelingen zullen voortvloeien.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende wetenschappelijke inzichten besproken die relevant zijn voor het onderzoek. Theorieën over talentmanagement, de aspecten van een talentontwikkelingsprogramma, sociale ruil en HRM-uitkomsten staan centraal in dit hoofdstuk. Op basis van veronderstelde relaties vanuit de theorie zal tot slot het conceptuele model van het onderzoek worden weergegeven.

2.1 Talentmanagement: een definitie

2.1.1 Human Resource Management

De kerngedachte binnen de Human Resource Management (HRM) literatuur is dat de mens de sleutel is tot het succes of falen van de organisatie (Baron & Kreps, 1999). Een betere benutting van de kennis, ervaring en vaardigheden van medewerkers leidt per definitie tot betere prestaties van de organisatie, aldus deze gedachte (Steijn, 2003). HRM betreft de activiteiten die verricht worden om de medewerkers in de organisatie gewenst gedrag te laten vertonen en daarbij een bijdrage leveren aan het behalen van organisatiesucces. Er kan van strategisch HRM gesproken worden als HRM een integraal onderdeel vormt van het algemene strategische beleid van de organisatie (Steijn & Groeneveld, 2010). Door maatschappelijke ontwikkelingen wordt er tegenwoordig van HRM vereist om uitgebreide kennis te bezitten over de wijze waarop medewerkers cruciaal kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie. In de wetenschappelijke HRM-literatuur wordt verondersteld dat zij beschikking heeft over kennis, hoe medewerkers de sleutelfiguren kunnen worden en zijn voor de organisatie en daarmee bepalend zijn voor de winstgevendheid en het succes van de organisatie. Daarnaast beschikt de wetenschappelijke HRM-literatuur over de mogelijkheid om talent binnen de organisatie te managen om organisatiedoelen te bereiken (Farley, 2005). HRM kan de mogelijkheid bieden om aangewezen 'talenten' binnen de organisatie te beheren en om organisatiedoelen te behalen (Boxall & Purcell, 2003; Farley, 2005). In wetenschappelijk onderzoek naar talentmanagement wordt gesteld dat talentmanagement van cruciaal belang is voor het succes van de organisatie en het mogelijk is om concurrentievoordeel te behalen door middel van identificatie, ontwikkeling en het aanvullen van getalenteerde medewerkers in de organisatie (Iles, Chuai & Preece, 2010).

Talentmanagement kan dus als onderdeel van HRM gezien worden. In de wetenschappelijke literatuur bestaat hierover echter onduidelijkheid. Diverse wetenschappers zijn namelijk van mening dat de term HRM min of meer vervangen is door de term talentmanagement. In de volgende paragraaf zal er nader ingegaan worden op de verschillende opvattingen en definities van het concept talent management.

2.1.2 Perspectieven van talent management

In de afgelopen decennia is talentmanagement in de wetenschappelijke literatuur vanuit verschillende invalshoeken gedefinieerd. Rothwell (1994) definieert talentmanagement bijvoorbeeld als een opzettelijke en systematische inspanning van een organisatie om te zorgen voor leiderschapscontinuïteit in belangrijke posities en het aanmoedigen van individuele vooruitgang. Daarnaast stelt Duttagupta (2005) dat talentmanagement gezien kan worden als strategisch management van de stroom van talenten door de organisatie, met als doel om te zorgen voor dat er een aanbod van talenten op het juiste moment, de juiste baan krijgt op basis van strategische bedrijfsdoelstellingen. Ashton & Morton (2005) concluderen in hun onderzoek dat er geen consistente of beknopte definitie van talentmanagement bestaat

Lewis & Heckman (2006) stellen vast dat onderzoek naar de definitie van talentmanagement leidt tot onduidelijkheid over de definitie, ondersteuning en operationalisering van het concept. Veelal worden termen als talentmanagement, talentstrategie, talentontwikkeling, management development door elkaar gebruikt, waardoor het moeilijk is om een universele definitie van het concept talentmanagement vast te stellen (Lewis & Heckman, 2006). Lewis & Heckman (2006) hebben daarom drie perspectieven van het concept talentmanagement geïdentificeerd:

Het eerste perspectief definieert talentmanagement als een collectie van typische HRM-activiteiten en processen zoals werving & selectie ontwikkeling en carrière- en successiemanagement (Byham, 2001; Heinen & O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000). In dit perspectief vereist het managen van talent wat HRM altijd al deed, maar dan sneller door middel van het gebruik van nieuwe technologieën, zoals door het gebruik van internet (Lewis & Heckman, 2006). Auteurs uit dit perspectief vervangen min of meer de

traditionele term van 'human resources' door het concept talentmanagement (Hughes & Rog, 2008). Het tweede perspectief focust zich op de ontwikkeling van talentenpools. Talentmanagement wordt in dit perspectief gezien als een set van processen om doorstroming van medewerkers te voorspellen en te bewerken die gebaseerd zijn op factoren als vaardigheden van medewerkers, vraag en aanbod en groei in de organisatie (Kesler, 2002; Pascal, 2004; Jackson & Schuler, 1990, Schweyer, 2004). Daarnaast richt dit perspectief zich op het aantrekken, ontwikkelingen en rendement van niet alle medewerkers, maar alleen op de 'talenten' binnen de organisatie (Hughes & Rog, 2008). Dit perspectief ligt dicht bij de successieplanning van een organisatie, maar bevat ook typische HRM-activiteiten en processen (Jackson & Schuler, 1990; Rothwell, 1994; Lermusiaux, 2005). Tot slot focust het derde perspectief van talentmanagement zich op het managen van individuele talenten binnen de organisatie (Hughes & Rog, 2008). Daarnaast bestaat het derde perspectief uit twee invalshoeken. Vanuit de eerste invalshoek wordt talent gezien als een ongekwalficeerd goed en een bron die in de eerste plaats gemanaged wordt op basis van prestaties die geclassificeerd worden als 'A'; dit zijn de topmedewerkers, 'B'; dit zijn de gewone medewerkers en 'C'; dit zijn de *poor performers* binnen de organisaties (Michaels et. al, 2001). Vanuit de tweede invalshoek wordt talent gezien als een ongedifferentieerd goed, waarbij de waarde van het talent binnen de organisatie wordt bepaald door demografische en economische ontwikkelingen in de maatschappij (Lewis & Heckman, 2006).

Collings & Mellahi (2009) hebben als reactie op de drie perspectieven van Lewis & Heckman (2006), een opkomend vierde perspectief geïdentificeerd. In dit perspectief staat een pool waar een organisatie geselecteerde talenten uit kan putten voor het vervullen van belangrijke functies binnen de organisatie centraal. Collings & Mellahi (2009) stellen dat talentmanagement de HRM-activiteiten en processen zijn, die opgenomen zijn in een pool dat zich focust op geselecteerde talenten in de organisatie. Daarnaast kan de organisatie uit de talentenpool putten om daarmee belangrijke functies binnen de organisaties te vervullen en een bijdrage aan de prestaties van de organisaties (Collings & Mellahi, 2009).

De identificatie van belangrijke functies binnen de organisaties is van belang om vorm te geven aan een talentenpool (Collings & Mellahi, 2009). Een talentenpool kan door middel

van diverse instrumenten worden vormgegeven. De twee voornaamste instrumenten van talentmanagement in organisaties zijn een managementontwikkelingsprogramma en een talentontwikkelingsprogramma. Een managementontwikkelingsprogramma richt zich op medewerkers en/of leidinggevenden die een geruime tijd werkervaring hebben opgedaan. In een managementontwikkelingsprogramma ontwikkelen de medewerkers en/of leidinggevenden (extra) leiderschapsvaardigheden. Daarnaast richt een talentontwikkelingsprogramma op zich op startende medewerkers (Lewis & Heckman, 2006). Wegens tijdsdruk zal dit onderzoek zich uitsluitend richten op talentontwikkelingsprogramma's. Deze beperking van het onderzoek zal worden opgenomen in de discussie.

Van het perspectief van talentmanagement zoals Collings & Mellahi (2009) hebben geïdentificeerd zal gebruikt worden in dit onderzoek. In paragraaf 2.3 zal nader ingegaan worden op dit perspectief en zal het Strategisch Talentmanagement Model van Collings & Mellahi (2009) besproken worden.

2.2 Aspecten van talentontwikkelingsprogramma's

2.2.1 Doelen van talentmanagement

De effectiviteit van het instrument van talentmanagement kan worden afgemeten aan de mate waarin de vooraf geformuleerde doelstellingen van het instrument ook daadwerkelijk worden gehaald (Bovens, 't Hart & van Twist, 2007). Voordat een organisatie besluit om instrumenten van talent management in te zetten, is het dus van belang om eerst de doelstelling(en) van talentmanagement van de organisatie vast te stellen (Farley, 2005). Om de doelen van talentmanagement in kaart te brengen zal er gekeken moeten worden waarop organisaties zich focussen als het gaat om talentmanagement. In de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat talentmanagement om twee primaire redenen belangrijk is. Ten eerste zorgt effectief talentmanagement ervoor dat organisaties succesvol essentieel talent kunnen verwerven en behouden. Ten tweede kan talentmanagement een bijdrage leveren in de mate van betrokkenheid onder trainees in de organisatie. Het vermogen van effectief talentmanagement om ervoor te zorgen dat essentieel talent aangetrokken worden, betrokken zijn en willen blijven werken bij de

organisatie, zijn bepalende factoren voor organisatiesucces en in sommige gevallen zelfs noodzakelijk om als organisatie te kunnen overleven (Hughes & Rog, 2008).

Farley (2005) stelt dat als een organisatie gebruik maakt van een instrument van talentmanagement, organisatiedoelen naar personeelsbehoeften vertaalt en geoptimaliseerd moeten worden. Duidelijk vastgestelde doelstellingen vormen namelijk de kritische bouwstenen voor effectief talentmanagement (Jolink et al., 2009). Wanneer deze doelstellingen concreet en gecommuniceerd zijn, moeten deze doelstellingen worden vertaald naar HRM-activiteiten. Deze HRM-activiteiten moeten ervoor zorgen dat de trainees aangetrokken, ontwikkeld en behouden kunnen worden om organisatieprestaties te kunnen behalen (Farley, 2005). Organisaties kunnen invulling geven aan een talentontwikkelingsprogramma door de inzet van HRM-activiteiten zoals het aanbieden van begeleiding, training en het verlenen van participatie en autonomie (Boxall & Purcell, 2003).

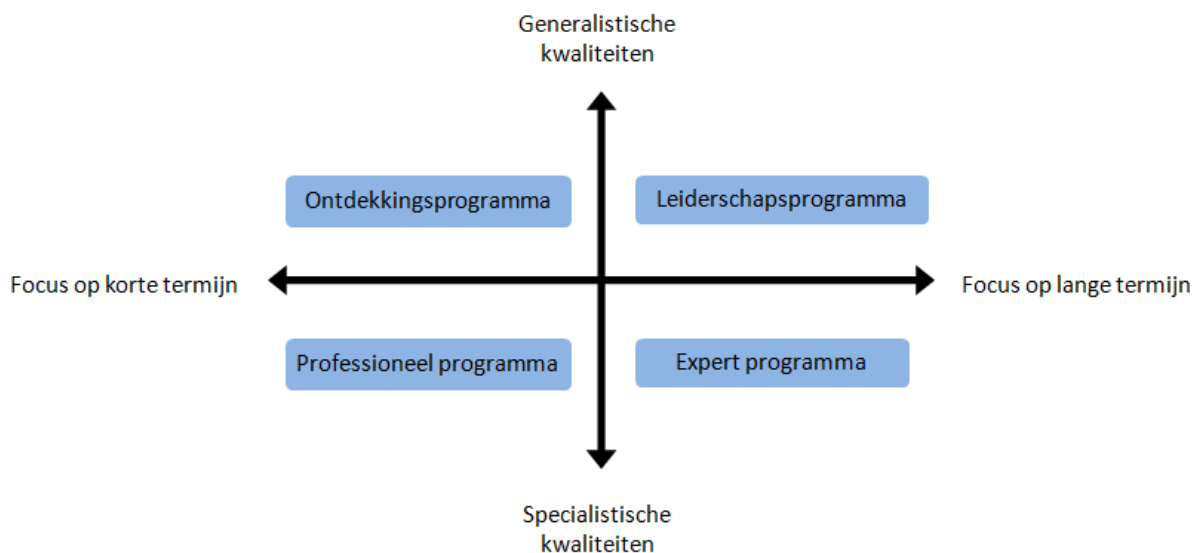
2.2.2 Talentontwikkelingsprogramma

Het meest voorkomende instrument van talentmanagement is een talentontwikkelingsprogramma. Deze opkomende trend vindt zowel bij publieke als private organisaties in Nederland plaats en neemt steeds verder in aantallen toe (Jolink et al., 2007). In de jaren tachtig is het fenomeen ontstaan en betreft een leerwerktraject voor geselecteerde hoogopgeleide starters binnen een organisatie (Jolink, et. al., 2007). Elke organisatie geeft een andere term aan haar talentontwikkelingsprogramma. Veel voorkomende termen zijn *traineeship*, *toptalentprogramma*, *jong potentieprogramma* en *talent class*. In dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van de term talentontwikkelingsprogramma. Larsen, Londen, Weinstein, & Raghuram (1998) definiëren een talentontwikkelingsprogramma als een systematische methode om een groep van medewerkers die over potentie beschikken om snel promotie te maken als topmanager of senior specialist te screenen, socialiseren en ontwikkelen. Robinson (2001) stelt vast dat talentontwikkelingsprogramma's gezien kunnen worden als verkennende leerwerktrajecten die zorgen voor een gestructureerde *on-* en *off the job* instructieopleiding, die aangeboden wordt door de organisatie. Een talentontwikkelingsprogramma zal in dit onderzoek gedefinieerd worden als een leerwerktraject voor geselecteerde hoogopgeleide starters,

waarin de trainees leren en zich op korte of lange termijn ontwikkelen voor een leidinggevende of specialistische functie binnen de desbetreffende organisatie.

2.2.2.1 Typen talentontwikkelingsprogramma's

Jolink et. al (2007) hebben kwalitatief onderzoek verricht naar talentmanagement gericht op trainees op basis van interviews met vertegenwoordigers van vijftig organisaties, vijfenzeventig trainees en diverse wetenschappers en experts op het gebied van talentmanagement. Het onderzoek is niet wetenschappelijk van aard, maar geeft wel een goede indruk van diverse talentontwikkelingsprogramma's bij Nederlandse organisaties. Daarnaast is er getracht om zoveel mogelijk gebruik te maken wetenschappelijke literatuur om de onderzoeksbevindingen te kunnen onder bouwen. Uit de interviewresultaten van het onderzoek van Jolink et. al (2007) is gebleken dat organisaties bij uitvoering van een talentontwikkelingsprogramma, keuzes hebben gemaakt over welke kwaliteiten de trainees nodig hebben om de organisatiedoelstellingen te realiseren en de focus op welk termijn de trainee rendabel moet zijn voor de organisatie. Op basis van deze twee keuzes hebben Jolink et. al (2007) talentontwikkelingsprogramma's in vier kwadranten gecategoriseerd.



Figuur 1: Typen talentontwikkelingsprogramma's (Jolink et. al., 2007)

Organisaties kunnen met het talentontwikkelingsprogramma het doel hebben om generalistische of specialistische kwaliteiten van trainees te ontwikkelen. Generalistische kwaliteiten zijn de praktische en intellectuele vaardigheden die toegepast kunnen worden in een breed scala opdrachten en vakgebieden. Specialistische kwaliteiten zijn praktische en

intellectuele vaardigheden die toepasbaar zijn voor een specifieke opdracht of in een specifiek vakgebied. Daarnaast kunnen organisaties het doel hebben om deze kwaliteiten van de trainees direct of in een verdere vorm te benutten. Organisaties kunnen een doelstelling voor de korte termijn hebben met het talentontwikkelingsprogramma en de kwaliteiten van de trainees vanaf dag één willen inzetten. Daarnaast kunnen organisaties een doelstelling voor de lange termijn hebben en het talentontwikkelingsprogramma als een langdurig investeren zien waarbij ze in een later stadium gebruik willen maken van de kwaliteiten van de trainees (Jolink et. al., 2007). Door combinatie van deze vier kwadranten, kunnen er vier soorten talentontwikkelingsprogramma's onderscheiden worden: ontdekking, leiderschap, professioneel en expert programma (zie figuur 1).

Een ontdekkingsprogramma ontwikkelt generalistische kwaliteiten van trainees op korte termijn, waardoor de organisatie direct gebruik kan maken van de persoonlijke kwaliteiten van de trainees. Een voorbeeld van een ontdekkingsprogramma is een talentontwikkelingsprogramma bij een organisatieadviesbureau. Een leiderschapsprogramma ontwikkelt ook generalistische kwaliteiten van trainees, maar dan op de langere termijn. Hierdoor kunnen organisaties pas in een later stadium gebruik maken van de leiderschapsvaardigheden van de trainees. Een voorbeeld van leiderschapsprogramma is een management traineeship. In een professioneel programma worden specifieke kwaliteiten van trainees ontwikkeld met een focus op de korte termijn. Organisaties kunnen hierdoor direct de professionele vaardigheden van de trainees benutten. Een talentontwikkelingsprogramma voor advocaten is een voorbeeld van een professioneel programma. Tot slot wordt in een expert programma ook specifieke kwaliteiten van trainees ontwikkeld, maar dan met de focus op de lange termijn, waardoor de organisatie op termijn gebruik kan maken van de expertvaardigheden van de trainees. Een voorbeeld van een expert programma is een talentontwikkelingsprogramma bij een verzekeringsmaatschappij (Jolink et. al., 2007).

2.2.2.2 Belanghebbenden talentontwikkelingsprogramma

Trainees zijn geselecteerd om deel te nemen aan een talentontwikkelingsprogramma en worden beschouwd als 'talenten' in de organisatie. Er bestaan geen universele definitie van de term talent. Morton (2005) stelt vast dat een talent gezien kan worden een medewerker

is die beschikt over de capaciteit(en) om significant verschil te maken met betrekking tot de huidige en toekomstige prestaties van de organisatie. Daarnaast kunnen talenten ook worden gezien als de bouwstenen die in de organisatie waarde toevoegen aan producten en/of diensten en daarmee van toegevoegde waarde zijn voor de prestaties van de organisatie (Van Der Sluis, 2009). Elke organisatie bepaalt op basis van eigen maatstaven en voorkeuren welke medewerker zij binnen de organisatie als talent labelen (Blass, 2007). In dit onderzoek zal een trainee gezien worden als iemand die recent is afgestudeerd van de hogeschool of universiteit, deelneemt aan een talentontwikkelingsprogramma en over de capaciteit beschikt om significant verschil te maken met betrekking tot de huidige en toekomstige prestaties van de organisatie.

De drie belanghebbenden binnen een talentontwikkelingsprogramma zijn: de lijnmanager(s), de directie en de talentmanager. De trainees vervullen verschillende opdrachten binnen de organisatie onder toezicht van een of meerdere lijnmanagers (Larsen, et. al., 1998; Jolink et. al, 2009;). De directeuren of bestuurders van de organisatie formuleren de doelstellingen van de organisatie en willen dat het talentontwikkelingsprogramma past bij deze doelstellingen. Daarnaast zijn zij voornamelijk geïnteresseerd in het rendement van de investering in de trainees in de organisatie (Jolink et. al, 2009). Tot slot is de talentmanager eindverantwoordelijk voor de uitkomsten van het talentontwikkelingsprogramma. De talentmanager coördineert en faciliteert het talentontwikkelingsprogramma en is verantwoordelijk voor de inhoud, opleidingen en ontwikkelingsmethoden binnen het programma (Jolink et. al., 2009). Daarnaast is de talentmanager verantwoordelijk om de beloften, verplichtingen en verwachtingen van en tussen de werkgever en de trainee met elkaar te combineren (Kulik & Perry, 2008). Wegens tijdsdruk is het niet mogelijk om de rol van alle belanghebbenden in de talentontwikkelingsprogramma's te onderzoeken. Het onderzoek zal zich slechts richten op de talentmanagers en trainees. Deze beperking van het onderzoek zal worden opgenomen in de discussie.

Zoals eerder ter sprake is gekomen kunnen organisaties invulling geven aan een talentontwikkelingsprogramma door de inzet van HRM-activiteiten zoals het aanbieden van begeleiding, training en het verlenen van participatie en autonomie (Boxall & Purcell, 2003). Elke organisatie kiest daarbij de HRM-activiteiten van eigen voorkeur. Hierdoor

kunnen er verschillen bestaan in de inrichting van talentontwikkelingsprogramma's. In de volgende paragraaf zal er uitgebreid worden ingegaan op de relatie tussen talentmanagement en HRM-uitkomsten van talentontwikkelingsprogramma's.

2.3 De relatie tussen talentmanagement en HRM-uitkomsten

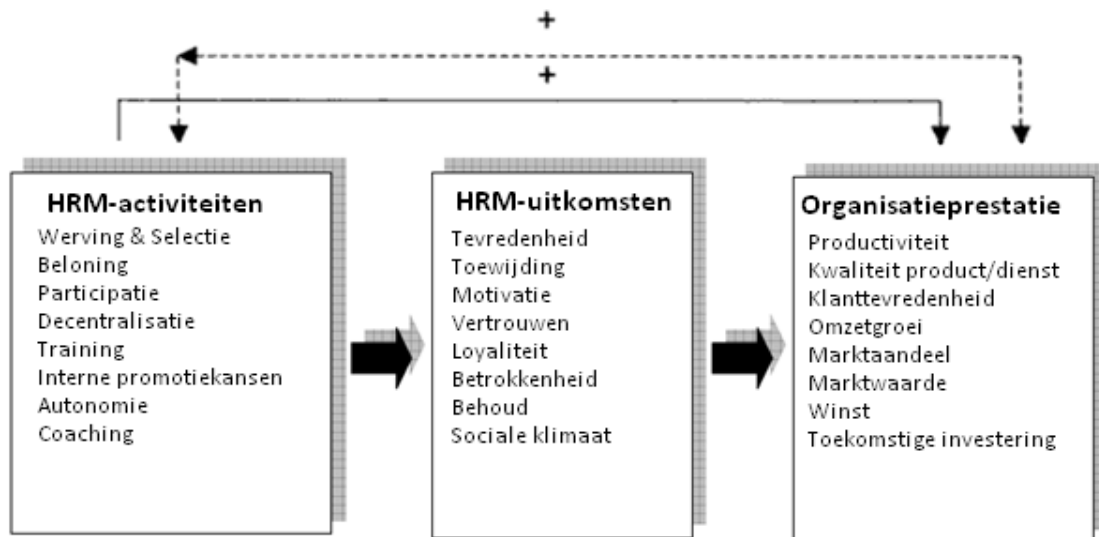
HRM veronderstelt dat organisaties hun prestaties kunnen bevorderen. Dit is mogelijk wanneer HRM-activiteiten zodanig ingezet worden door organisaties, waardoor het gedrag en de houding van medewerkers positief beïnvloed wordt (Wright, Dunford & Snell, 2001).

HRM kan drie verschillende prestatie-uitkomsten hebben:

1. Financiële uitkomsten als winst, marktaandeel en verkoop
2. Organisatie-uitkomsten als productiviteit, kwaliteit en efficiency
3. HRM-uitkomsten als houding en gedrag van medewerkers. Bijvoorbeeld de werkmotivatie, tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (Dyer & Reever, 1995; Paauwe & Boselie, 2005).

Om de impact van HRM in kaart te brengen is het van belang om meer inzicht te verkrijgen in de perceptie van medewerkers in het HRM-beleid en talentmanagement en het effect hiervan op hun gedrag en houding (Guest, 1999). Houding en gedrag zijn namelijk belangrijke determinanten in het verklaren van het succes van de organisatie en spelen een belangrijke rol bij het verklaren van de relatie tussen HRM en prestaties (Steijn & Groeneveld, 2010).

Paauwe en Richardson (1997) hebben een model opgesteld waarin HRM-activiteiten in relatie met HRM-uitkomsten en organisatieprestaties is weergegeven (zie figuur 2). Het eerste element bestaat uit HRM-activiteiten zoals; training, begeleiding en interne promotiekansen. Deze activiteiten beïnvloeden het tweede element HRM-uitkomsten. Voorbeelden van HRM-uitkomsten zijn bijvoorbeeld motivatie, betrokkenheid en behoud. Tot slot beïnvloeden de twee elementen het derde element, namelijk de organisatieprestatie. Dit laatste element bevat prestatie-indicatoren van de organisatie zoals de productiviteit, kwaliteit en marktwaarde.



Figuur 2: De relatie tussen HRM en prestaties (Paauwe & Richardson, 1997)

Het model impliceert dat HRM-activiteiten een positief effect hebben op de HRM-uitkomsten. Deze HRM-uitkomsten hebben vervolgens weer invloed op de prestaties van de organisatie. Dit onderzoek focust zich op de HRM-activiteiten die in de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's centraal staan. Tevens kunnen HRM-activiteiten in een talentontwikkelingsprogramma ook direct invloed hebben op de prestaties van de organisatie. Daarnaast blijkt uit een de relatie tussen HRM en prestaties dat er een positieve feedbackloop is van organisatieprestaties naar HRM-activiteiten. Wanneer de productiviteit wordt verhoogd en de winst van de organisatie toeneemt, zijn er meer middelen beschikbaar om meer HRM-activiteiten in te zetten (Paauwe & Richardson, 1997). Tot slot stellen Kuipers & Vermeeren (2010) in hun onderzoek vast dat het model er niet van uit gaat dat slechts één HRM-activiteit leidt tot betere HRM-uitkomsten en prestaties, maar dat een combinatie van HRM-activiteiten leidt tot betere uitkomsten. Het effect van een combinatie van HRM-activiteiten op de HRM-uitkomsten zal wegens tijdsdruk niet onderzocht worden in het onderzoek en zal daarom als beperking worden opgenomen in de discussie.

2.3.1 De sociale ruiltheorie

Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken is gebleken dat als organisaties investeren in diverse HRM-activiteiten zoals training en begeleiding, medewerkers dit beantwoorden met een positieve werkhouding en gedrag (Haas & Deseran, 1982; Wayne et. al., 1997, Gould-Williams, 2007). In dit onderzoek zal gekeken worden naar de invloed van het mechanisme van sociale ruil tussen de organisaties en de trainees in de talentontwikkelingsprogramma's.

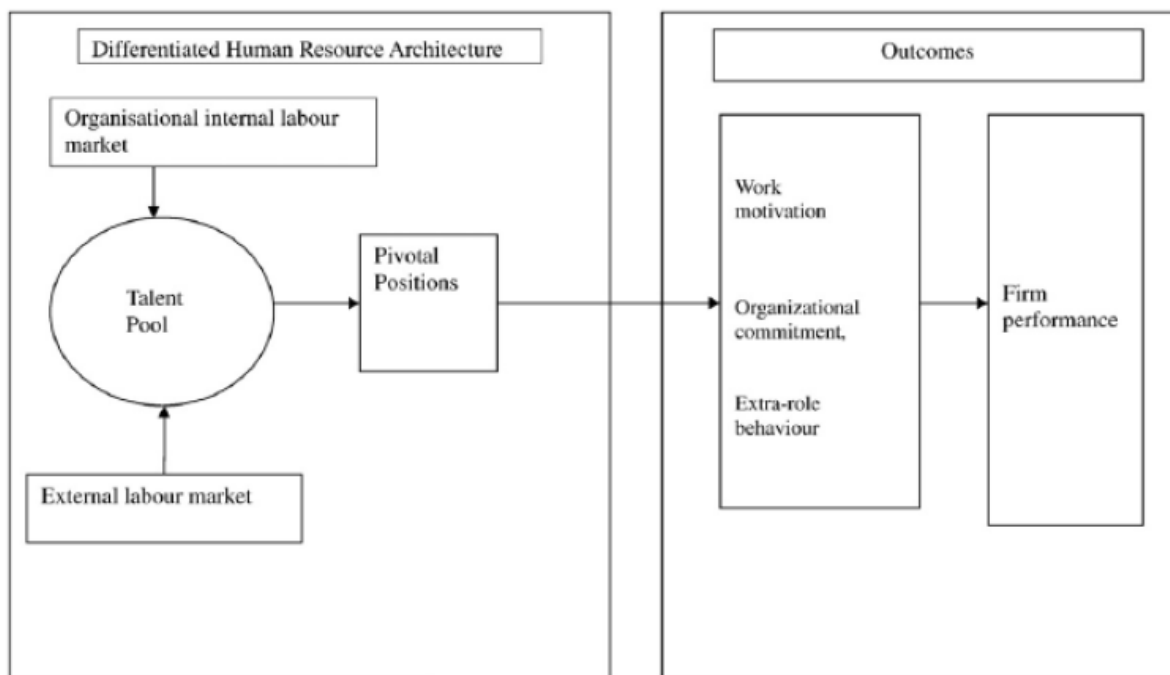
In de sociale ruiltheorie staat de sociale uitwisseling van materiële en immateriële zaken tussen menselijke relaties centraal (Blau, 1964). Homans (1961) veronderstelt dat alle menselijke relaties worden gevormd door het gebruik van een subjectieve kosten-batenanalyse. Daarbij kunnen kosten gezien worden als de investeringen die de individuen of partijen moeten doen in de relatie. De baten bestaan uit de beloningen van de relatie. In het menselijk handelen, gaat het daarbij niet alleen om materiële voordelen zoals winst, maar ook om sociale en emotionele voordelen zoals het krijgen van waardering en status verwerven (Homans, 1961). De sociale ruiltheorie gaat ervan uit dat de ontvanger van de baten zich verplicht voelt om de geveer van de baten net zo lang terug te betalen in materiële en/of immateriële zaken totdat er een evenwicht in de sociale interactie bereikt is. De onderlinge wederkerigheid vormt de basis voor het in stand houden van de sociale ruil en kan gezien worden als een verwachtpatroon naar de toekomst toe (Gould-Williams, 2007). Sociale ruil kenmerkt zich dus door wederkerigheid, die niet altijd formeel vastgesteld of duidelijk omschreven is. De mate van wederkerigheid is bepalend voor de waarde van een sociale ruil (Gould-Williams, 2007). Er is geen sprake van sociale ruil wanneer er binnen de sociale interactie op basis van macht zoals een diefstal, een verplichte ruil tot stand komt. Daarnaast mag er geen enkele individu of partij eenzijdig of uitsluitend de voorwaarden bepalen waaronder de sociale ruil tot stand komt (Homans, 1961).

De vorm van sociale ruil tussen medewerkers en de organisatie wordt *perceived organizational support* (POS) genoemd. Als een organisatie aangeeft dat ze het werk van de medewerkers waarderen en bereid zijn om te zorgen voor de individuele belangen en persoonlijke welzijn van de medewerkers, is er sprake van POS (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Medewerkers zullen dit beantwoorden met een positieve werkhouding en gedrag. Daarnaast raken medewerkers vertrouwd en betrokken bij de organisatie op basis van hun percepties van eerlijkheid en betrouwbaarheid in het besluitvormingsproces van het management (Guest, 2007).

2.3.2 Strategisch Talent Management model

Collings & Mellahi (2009) hebben op basis van hun definitie van talentmanagement een theoretisch model ontwikkeld (zie figuur 3), waarin zij stellen dat er een link bestaat tussen

HRM-activiteiten en de prestaties van de organisatie. In het model staat een talentenpool centraal, die kan bijdragen aan het verhogen van de prestaties van de organisatie (Colling & Mellahi, 2009). Het model maakt het bestaan van verschillende werknemerspraktijken voor verschillende groepen van medewerkers in een organisatie mogelijk, bijvoorbeeld met betrekking tot verschillen in personeel-, training-, beoordeling- en beloningpraktijken binnen de organisatie (Lepak & Snell, 1999). Dit onderzoek zal zich richten op een talentenpool die bestaat uit de trainees die deelnemen aan het talentontwikkelingsprogramma van de onderzochte organisaties.



Figuur 3: Strategisch Talent Management model (Collings & Mellahi, 2009)

Traditioneel gezien werden banen gedifferentieerd in termen van input van zoals vaardigheden, mogelijkheden, inspanningen en arbeidsvoorwaarden (Huselid, Beatty & Becker, 2005). Het Strategisch Talent Management model bepleit echter de nadruk op de potentiële output en de mogelijkheden van trainees om bij te dragen aan de strategische organisatiedoelen (Collings & Mellahi, 2009). Het model focus zich dus op de effectiviteit van talentmanagement. Door vraag en aanbod vanuit zowel interne arbeidsmarkt en externe arbeidsmarkt kan een organisatie een talentenpool ontwikkelen. De talentenpool is een programma of instrument om trainees te ontwikkelen, die in de toekomst centrale posities binnen de organisatie kunnen vervullen. De eerste stap om een talentenpool te ontwikkelen is om centrale posities binnen de organisatie te identificeren (Collings &

Mellahi, 2009). Deze centrale posities moeten een sterke bijdrage leveren en hebben een positieve invloed op de organisatieprestaties. Deze relatie wordt gemedieerd door drie individuele uitkomsten van medewerkers: werkmotivatie, organisatiebetrokkenheid en extrarol gedrag. De aanwezigheid van deze drie individuele uitkomsten leveren een positieve bijdrage aan de prestaties van de organisatie (Collings & Mellahi, 2009).

In dit onderzoek zal er gekeken worden naar de effecten van HRM-activiteiten op de HRM-uitkomsten; werkmotivatie, affectieve betrokkenheid en behoud. Gezien het door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt van belang is dat organisaties, trainees door middel van een talentontwikkelingsprogramma proberen te behouden, is er in dit onderzoek bewust gekozen om niet extrarol gedrag als HRM-uitkomst, maar het behoud van trainees te onderzoeken. Behoud van trainees is namelijk van essentieel belang voor de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma (Hughes & Rog, 2008). In de volgende paragrafen zullen de drie HRM-uitkomsten, die in dit onderzoek centraal staan nader uiteen worden gezet.

2.3.3 Motivatie

Motivatie betreft het proces van het leveren van inspanning en het volharden in activiteiten om bepaalde doelstellingen te bereiken (Latham, 2007). Werkmotivatie is een belangrijke variabele die ervoor zorgt dat medewerkers zich blijven inzetten om de organisatiedoelen te behalen (Steers, Mowday & Sharipo, 2004).

Om trainees te kunnen binden en behouden als organisatie, is het van belang om te weten waardoor ze gemotiveerd worden. Om deze arbeidsmotieven van de trainees te onderzoeken, zal er gekeken worden naar de *pull*factoren. Dit zijn kenmerken van een baan of organisatie die sollicitanten belangrijk vinden bij de keuze voor een nieuwe baan. Daarnaast zijn er kenmerken die ertoe leiden dat medewerkers besluiten om de organisatie te verlaten, dit worden *push*factoren genoemd (Steijn & Groeneveld, 2009). Twee bekende vormen van motivatie zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie houdt in dat een medewerker voldoening haalt uit de inhoud van een bepaalde baan. Wanneer er sprake is van factoren buiten de medewerker om, zoals extra beloningen of de status is er sprake van extrinsieke motivatie (Vinke, 1996).

De motivatie die mensen hebben om bij een publieke organisatie of instantie te werken wordt de *public service motivation* (PSM) genoemd (Perry & Wise, 1990). Deze motivatie kan zowel affectief, normatief of rationeel van aard kan zijn. Er is sprake van rationele PSM als mensen kiezen om bij een publieke organisatie te werken om te kunnen participeren in het proces van het formuleren van beleid, betrokken zijn bij een publiek programma vanwege persoonlijke identificatie of als er sprake is van voorspraak voor een persoonlijk of specifiek belang. Wanneer mensen voor een publieke organisatie kiezen omdat ze de wens hebben om het publiek belang te dienen, loyaal zijn aan de plicht en de overheid als geheel of op basis van sociale rechtvaardigheid, spreekt men van normatieve PSM. Tot slot is er sprake van affectieve PSM als mensen kiezen om bij een publieke organisatie te werken als zij betrokken zijn aan een programma van echte overtuiging over een maatschappelijk belang of op basis van patriottisme van welwillendheid (Perry & Wise, 1990).

Uit onderzoek is gebleken dat diverse HRM-activiteiten een positieve invloed hebben op de werkmotivatie van medewerkers. Training, interne promotiekansen en het hebben van autonomie voor medewerkers binnen de organisatie, hebben een positief effect op de werkmotivatie van de medewerkers (Pauwe & Richardson, 1997). Daarnaast heeft prestatiebeloning ook een positieve invloed op de werkmotivatie van medewerkers (Dowling & Richardson, 1997).

2.3.4 Affectieve betrokkenheid

Effectief talentmanagement zorgt ervoor dat medewerkers in de organisatie geboeid worden (Hughes & Rog, 2008). Om medewerkers te boeien is het van belang dat zij betrokken zijn bij de organisatie. Betrokkenheid richt zich voornamelijk op de binding tussen de organisatie en de medewerker en het gedrag dat daaruit voortvloeit (Meyer en Allen, 1997). In het componentenmodel van betrokkenheid van Meyer & Allen (1987) zijn drie bestandsdelen van betrokkenheid uiteen gezet; affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Affectieve betrokkenheid betreft de emotionele binding met, identificatie en medewerking van een medewerker met de organisatie. Normatieve betrokkenheid betreft de het gevoel van morele verplichting om te blijven werken. Tot slot heeft continuïteitsbetrokkenheid betrekking op de kosten die gepaard gaan met het vertrek van een medewerker uit de organisatie (Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991).

Dit onderzoek zal gericht zijn op de affectieve betrokkenheid van trainees die deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een organisatie. Hewitt Associates (2004) zien betrokkenheid als een maatregel voor de energie en passie die medewerkers hebben voor de organisatie. Betrokken medewerkers zijn individuen, die actie ondernemen om organisatiedoelstellingen te behalen. Daarnaast zeggen ze positieve dingen over de organisatie, willen ze graag blijven, zijn betrokken bij de organisatie en streven om voorbij te gaan aan het afleveren van extra werk (Hewitt Associates, 2004). Uit voorafgaand wetenschappelijke onderzoek is gebleken dat diverse HRM-activiteiten een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Het aanbieden van interne promotiekansen binnen een organisatie aan een medewerker heeft een positief effect op de betrokkenheid van deze medewerker. Daarnaast heeft het hebben van meer autonomie in besluitvormingsprocessen positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Uit onderzoek blijkt dat training ook een positieve invloed heeft op de betrokkenheid van medewerkers (Pauwe & Richardson, 1997).

2.3.5 Behoud

Effectief talentmanagement zorgt ervoor dat een organisatie een op succesvolle manier essentieel talent kan behouden (Hughes & Rog, 2008). Wanneer bepaalde verwachtingen van de medewerker niet meer gehaald worden of wanneer een medewerker niet (meer) tevreden is met het gevoerde HRM-beleid, kan dit leiden tot een toename van de vertrekgenueidheid van de medewerker (Steijn & Groeneveld, 2010). Vanuit het perspectief van de medewerker bestaan er twee vormen van uitstroom van medewerkers, enerzijds vrijwillige uitstroom en anderzijds gedwongen uitstroom (Van der Voet & Groeneveld, 2009). Onvrijwillige uitstroom houdt in dat de medewerker gedwongen wordt om de organisatie te verlaten. Medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten doen dit uit eigen keuze. Persoonlijke redenen als veranderingen in privéleven of het (opnieuw) volgen van een studie kunnen een reden zijn voor vertrek. Tevens kan een medewerker ook de organisatie verlaten omdat hij of zij niet de verwachte promotie heeft gekregen, conflict heeft met de leidinggevende of oneerlijk behandeld wordt (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). Vanuit het perspectief van de organisatie kan er een onderscheid gemaakt worden tussen vermijdbare- en onvermijdbare uitstroom. Bij vermijdbare uitstroom kan de organisatie controle

uitoefenen op de situatie. Voorbeelden zijn: betere arbeidsvoorwaarden en een plezierigere werksfeer bij een andere organisatie. Bij onvermijdbare uitstroom kan de organisatie niet tot nauwelijks controle uitoefenen op de situatie. Een verhuizing of plotseling overlijden van de medewerker zijn hiervan voorbeelden (Van der Voet & Groeneveld, 2009).

Wanneer medewerkers de organisatie verlaten heeft dit zowel voor de medewerker als voor de organisatie gevolgen. De medewerker kan op het moment van vertrek denken dat hij of zij de juiste beslissing neemt, maar kan tegen financiële problemen aanlopen omdat er geen salaris meer binnenkomt. Daarnaast kan de medewerker die begint aan een nieuwe baan, deze als stressvol ervaren en kan dit bepaalde onzekerheden en ambiguïteit met zich mee kan brengen. Op organisatieniveau leidt het vertrek van medewerkers tot afname van kennis en kunde binnen de organisatie en brengt het hoge kosten met zich mee op nieuwe medewerkers te verwerven, selecteren en op te leiden om ervoor te zorgen dat de kennis en kunde gewaarborgd blijft binnen de organisatie (Mitchell et. al., 2009; Bontekoning, 2007).

Uit onderzoek is gebleken dat diverse HRM-activiteiten een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Als medewerkers meer autonomie en interne promotiekansen krijgen van de organisatie, heeft dit een positief effect op het behoud van de medewerkers (Michaels & Spector, 1982; Paauwe & Richardson, 1997). Training en een gedecentraliseerde autoriteit hebben ook een positief effect op het behoud van medewerkers. Tot slot draagt een hogere beloning bij aan het behoud van medewerkers binnen de organisatie (Arthur, 1994).

Tot slot hebben niet alleen HRM-activiteiten, maar ook HRM-uitkomsten als werkmotivatie en betrokkenheid een positief effect op het behoud van medewerkers. Medewerkers die beschikken over een hoge mate van betrokkenheid en werkmotivatie, zijn namelijk minder geneigd om de organisatie te verlaten (Gould-Williams & Davies, 2005). Wanneer geselecteerde hoogopgeleide starters minder gemotiveerd zijn door het talentontwikkelingsprogramma van de organisatie, kunnen zij eerder de intentie hebben om de organisatie te verlaten. De relatie tussen de HRM-uitkomsten; motivatie, betrokkenheid en behoud zal wegens tijdsdruk niet in dit onderzoek onderzocht worden gezien en zal als beperking worden opgenomen in de discussie.

2.4 Verschillen tussen de publieke en private sector

Publieke en private organisaties zijn verschillend aan elkaar. Publieke organisaties verlenen namelijk veelal monopolistische diensten, hebben te maken met intensieve politieke beïnvloeding en hebben vagere doelen die minder tastbaar zijn en daardoor moeilijk te meten (Rainey, 1997). Daarnaast zijn er ook aanwijsbare verschillen tussen publieke en private organisatie op het gebied van HRM (Boyne, 2002). De verschillen tussen publieke en private organisatie op het gebied van HRM, hebben gevolgen voor het kiezen van een HRM-strategie. In de wetenschappelijke literatuur worden vijf verschillen in de praktijk van HRM tussen publieke en private organisatie genoemd (Boyne, Poole & Jenkins, 1999):

1. Het HRM-beleid in de publieke sector is traditioneel paternalistisch van aard. De werkgever neemt een bevoogde houding in ten opzichte van de medewerkers. De zorg voor de medewerkers wordt beschouwd als een gunst, in plaats van een recht.
2. De arbeidsvoorwaarden in de publieke sector zijn sterk gestandaardiseerd en daardoor weinig flexibel. Het idee hierachter is dat arbeidsvoorwaarden gelijk moeten zijn voor elke medewerker die dezelfde taken verricht.
3. De arbeidsverhoudingen in de publieke sector hebben een sterk collectief karakter en worden van oudsher op centraal niveau bepaald.
4. Organisaties in de publieke sector worden geacht zich als 'modelwerkgever' te gedragen. Daarbij fungeren ze als een voorbeeld voor private organisatie.
5. Medewerkers van publieke organisaties worden gekenmerkt door een specifieke motivatie, ook wel public service motivatie genoemd. Deze motivatie gaat ervan uit de medewerkers in de publieke sector de ambitie hebben om de publieke zaak te dienen en daarom kiezen voor een baan bij een publieke organisatie.

Ondanks de verschillen tussen publieke en private organisaties op het gebied van HRM, zijn publieke organisaties in de afgelopen decennia steeds vaker volgens het New Public Management (NPM) principe gaan opereren. NPM kan worden beschouwd als de een stroming waarbij processen, procedures en werkwijzen van overheidsorganisaties gemodelleerd worden naar evenbeelden van organisaties uit de private sector. Het NPM principe stelt dat publieke organisaties managementtechnieken uit de private sector introduceren, waardoor de bedrijfsvoering van de publieke organisaties efficiënter en

effectiever kan worden uitgevoerd (Hakvoort & Klaassen, 2004). Doordat publieke organisaties in de afgelopen decennia steeds meer via het NPM zijn gaan opereren, zijn de verschillen tussen publieke en private organisaties op het gebied van HRM steeds minder geworden.

Gezien de beperkte wetenschappelijke literatuur op het gebied van talentmanagement, is er geen literatuur beschikbaar over de verschillen op het gebied van talentmanagement tussen publieke en private organisaties. Om inzicht te krijgen in de verschillen en overeenkomsten van talentmanagement tussen publieke en private organisaties in dit onderzoek, zijn op basis van de vijf verschillen op het gebied van HRM tussen publieke en private organisatie van Boyne, Poole & Jenkins (1991) assumpties herleidt en opgesteld voor het onderzoek. Daarbij is er rekening gehouden met opkomst van het NPM binnen publieke organisaties, waardoor de verschillen tussen publieke en private organisaties op het gebied van HRM en dus ook op het gebied van talentmanagement steeds minder worden:

Assumptie één: In de talentontwikkelingsprogramma's bij publieke organisaties, bepalen de organisaties wat de trainees nodig hebben en wat goed voor hen is. Daarbij wordt alles centraal geregeld en beslist en is een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie in mindere mate gericht op resultaten en prestaties dan bij een talentontwikkelingsprogramma van een private organisatie. Dit komt omdat publieke organisaties niet genoodzaakt zijn om te streven naar winst een bevoogde houding hebben ten aanzien van de trainees (Bovens et. al. 2005).

Uit deze assumptie blijkt dat een belangrijk verschil in talentontwikkelingsprogramma bij publieke organisaties kan zijn, dat trainees minder keuzemogelijkheden hebben in een talentontwikkelingsprogramma en daarnaast in mindere mate gericht zijn op het behalen van resultaten en prestaties dan bij een talentontwikkelingsprogramma van private organisaties.

Assumptie twee: Bij talentontwikkelingsprogramma's bij publieke organisaties zijn de arbeidsvoorwaarden gelijk zijn voor de trainees gedurende de talentontwikkelingsprogramma's bij publieke organisaties. In de wetenschappelijke

literatuur is nog onbekend welk effect gelijke arbeidsvoorwaarden hebben op de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees.

Assumptie drie: Publieke organisaties hebben door de komst van het NPM, steeds meer te maken met een spanning tussen centralisatie, het verlangen om zaken centraal te regelen en decentralisatie, het verlangen naar meer maatwerk en autonomie (Steijn & Groeneveld, 2010). Deze spanning heeft invloed op de inhoud van een talentontwikkelingsprogramma van publieke organisaties. De inhoud van talentontwikkelingsprogramma's van publieke organisaties wordt op een centraal of decentraal niveau bepaald worden. Wanneer een talentontwikkelingsprogramma op centraal niveau bepaald worden is er binnen het talentontwikkelingsprogramma minder sprake van maatwerk en mogelijkheden voor handelingsvrijheden.

Assumptie vier: Publieke organisaties worden geacht zich als 'modelwerkgever' te gedragen en dat ze als een voorbeeld fungeren voor private organisaties. Daarnaast blijkt dat publieke organisaties in de afgelopen decennia steeds meer zijn gaan opereren aan de hand van het NPM, waardoor de verschillen op het gebied van HRM en dus mogelijk ook op het gebied van talentmanagement kleiner zijn geworden. Gezien zowel talentontwikkelingsprogramma's van publieke als private organisaties een talentontwikkelingsprogramma hebben om meer aandacht te besteden aan talentmanagement binnen de organisatie, trachten beiden sectoren om te fungeren als 'modelwerkgever'. Gezien de tijdsdruk van het onderzoek zullen er geen indicatoren opgesteld worden die kunnen bepalen wanneer een organisatie door middel van een talentontwikkelingsprogramma wel of niet fungeert als modelwerkgever en zal er in dit onderzoek dus niet gekeken worden in welke sector de talentontwikkelingsprogramma's het meest ontwikkeld zijn op het gebied van talentmanagement en fungeren als een 'modelwerkgever'. Deze beperking van het onderzoek zal worden opgenomen in de discussie.

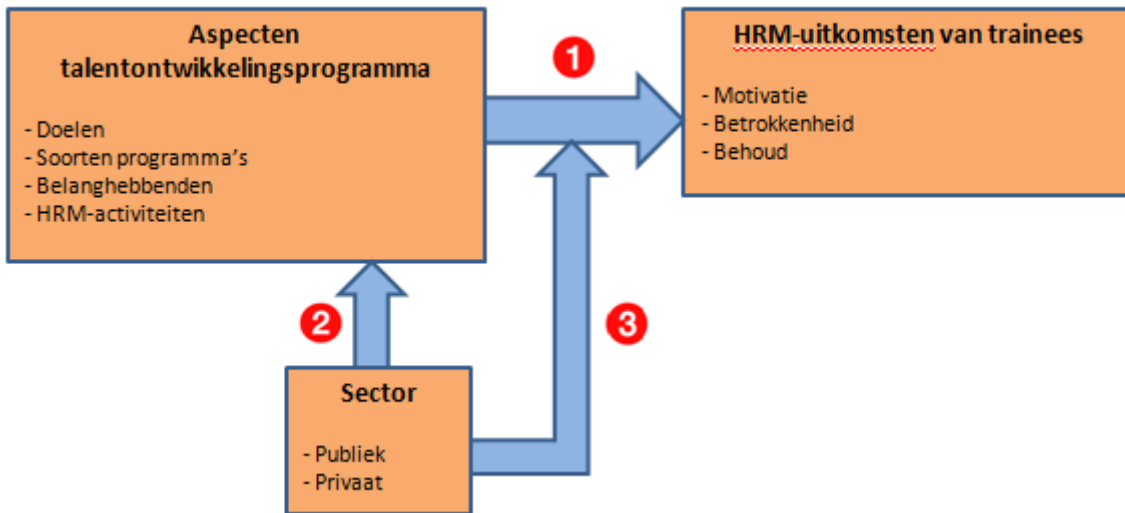
Assumptie vijf: In tegenstelling tot private organisaties die streven naar winst en genoodzaakt zijn om resultaten te behalen om als organisatie te kunnen blijven bestaan, dienen publieke organisaties het maatschappelijke belang (Bovens et. al, 2007). Trainees die

deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie hebben de ambitie om de publieke zaak te dienen en hebben daarom bewust gekozen voor een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie. Medewerkers die beschikken over PSM zijn gemotiveerd en voelen zich betrokken bij de organisatie (Vandenabeele, 2005).

2.5 Conceptueel model

Zoals in het inleidende hoofdstuk van dit onderzoek is aangegeven staat in dit onderzoek de volgende vraagstelling centraal: *‘welke factoren dragen bij aan de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma voor trainees in publieke en private organisaties?’*

In dit hoofdstuk zijn de theorieën besproken die gebruikt zullen worden om de centrale vraagstelling van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. De combinatie van de besproken theorieën heeft zich vertaald in een conceptueel model (zie figuur 4). De veronderstelling van het conceptuele model is dat de verschillende aspecten van een talentontwikkelingsprogramma, zoals de doelen, soorten programma's, belanghebbenden en HRM-activiteiten effect hebben op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees in zowel publieke als private organisaties. Daarbij is in het theoretisch kader gesteld dat uit diverse wetenschappelijke onderzoeken is gebleken dat als organisaties investeren in diverse HRM-activiteiten zoals training en begeleiding, medewerkers dit beantwoorden met een positieve werkhouding en gedrag en daarnaast minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. In dit onderzoek zal gekeken worden welke invloed het mechanisme van sociale ruil heeft tussen de onderzochte organisaties en trainees bij het vaststellen van de factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van de talentontwikkelingsprogramma's (pijl 1). Daarnaast wordt er verondersteld dat er verschillen bestaan tussen talentontwikkelingsprogramma's van organisaties uit de publieke en private sector (pijl 2). Tot slot kunnen de verschillen tussen talentontwikkelingsprogramma's van publieke en private organisaties ook invloed hebben op de effectiviteit van de talentontwikkelingsprogramma's in beide sectoren (pijl 3).



Figuur 4: Conceptueel model

Hoofdstuk 3. Methoden en technieken

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek behandeld. In de eerste paragraaf zal de onderzoekstrategie en de bepaling van onderzoeksmethode en technieken besproken worden. Vervolgens zal er in de tweede paragraaf worden ingegaan op de selectie van de organisaties en respondenten van het onderzoek. De operationalisering van de concepten van het theoretische kader zullen besproken worden in de derde paragraaf en tot slot zal in de laatste paragraaf worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie, onderzoeksmethode en technieken

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

Een onderzoeksstrategie is nodig om de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. In dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het doel van kwalitatief onderzoek is om het onderwerp van het onderzoek te beschrijven en mogelijk te verklaren. Daarnaast geeft kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop mensen betekenis geven aan de eigen sociale omgeving en hun gedrag en houding op basis daarvan (Boeije, 2008). Er is gekozen voor een kwalitatieve aanpak van het onderzoek, aangezien er beperkt wetenschappelijk onderzoek is verricht binnen het vakgebied van talentmanagement, waardoor het erg moeilijk is om bepaalde onderzoeksbevindingen te toetsen door middel van kwantitatieve onderzoeksmethoden. Daarnaast is er ook gekozen voor een onderzoek van kwalitatieve aard, om diepgaand inzicht te krijgen wat er leeft onder- en in het gedrag en houding van zowel talentmanagers en trainees die verantwoordelijk zijn of deelnemen in een talentontwikkelingsprogramma van een organisatie. Kwalitatief onderzoek is namelijk een goede manier om toegang te krijgen tot de percepties, betekenissen, definities van situaties en constructies van de werkelijkheden van mensen (Punch, 2005). De onderzoeksstrategie die in dit onderzoek gebruikt wordt is de casestudie. In een casestudie staat de bestudering van een of meerdere cases van het onderzoeksontwerp in de natuurlijke omgeving centraal (Swanborn, 2008). Door het vergelijken van verschillende cases kunnen verschillen in HRM-instrumenten en HRM-uitkomsten worden waargenomen en de redenen hiervoor geanalyseerd. Er zijn vijf cases geselecteerd, dat wil zeggen vijf

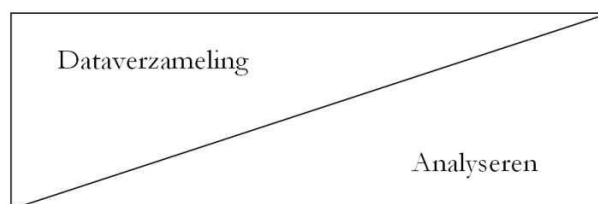
organisaties met een talentontwikkelingsprogramma. Twee van deze cases zijn publiek, twee zijn privaat en een casus is te beschouwen als semi-publiek. Hierdoor is het mogelijk om de invloed van de publieke context na te gaan. De vijf cases worden in de volgende paragraaf geïntroduceerd.

3.1.2 Semigestructureerde interviews

Om de vijf cases te onderzoeken zal er in het onderzoek gebruik gemaakt worden van semi-gestructureerde interviews. Er is voor deze techniek gekozen, omdat dit de onderzoeker de mogelijkheid biedt om door te vragen op een bepaald element en het mogelijk wordt dat de respondent nieuwe elementen kan inbrengen en suggesties aan te dragen (Boeije, 2008). Aan de hand van een aparte interviewhandleiding voor de talentmanagers voor de trainees zijn vragen gesteld die gebaseerd zijn op de theoretische concepten die in het onderzoek centraal staan (zie bijlage 1 en 2). De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en volledig uitgewerkt. De uitgewerkte versie van de interviews zijn naar de desbetreffende respondent per e-mail verzonden om te controleren op waarheid (Segers, 1999).

3.1.3 Data analyse

Het proces van dataverzameling en data analyse is een continu proces. De verhouding tussen verzamelen en analyseren van data kan als volgt worden weergegeven:



Data analyse geeft aanleiding tot het opdoen van nieuwe waarnemingen, maar ook tot het opnieuw analyseren van al eerder verzamelde gegevens. Echter, kan dit onderzoek niet als een geheel iteratief proces gezien worden, waarin dataverzameling en analyseren elkaar continu afwisselen. In het begin heeft de dataverzameling in het onderzoek centraal gestaan. Gedurende de interviews is er gekeken of de interviewhandleidingen een bijdrage kunnen leveren aan de analyse en of er misschien interviewvragen aangepast of toegevoegd konden worden. Daarbij kwam er bijvoorbeeld naar voren dat wanneer de betrokkenheid van de trainees bij de organisatie ter sprake kwam, de trainees veelal begonnen dat door de

bezuinigingen de kans groot is dat er geen baan voor hen mogelijk is bij de organisatie na afronding van het talentontwikkelingsprogramma. Er is daarom een extra vraag toegevoegd aan de interviewhandleiding van de trainees; *‘Stelt u voor na afronding van het talentontwikkelingsprogramma komt er geen passende functie voor u vrij, maar over vijf of tien jaar komt er een passende functie voor u vrij. Zou u dan willen terugkeren naar de organisatie’?*

De data analyse van de semigestructureerde interviews is verricht aan de hand van drie vormen van coderen: gesloten, open en axiaal coderen (Boeije, 2005). Coderen is het belangrijkste hulpmiddel voor de data analyse, doordat de thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens onderscheiden worden en benoemd worden met een code. Voorafgaand aan de data analyse zijn op basis van de theorie de belangrijkste concepten van het onderzoek geoperationaliseerd (zie paragraaf 3.3). Op basis van het operationaliseringschema is er gebruik gemaakt van gesloten coderen door gegevens van de interviews te koppelen aan het schema. Nadat de interviews gesloten zijn gecodeerd bleven er stukken tekst over. Deze stukken zijn vervolgens open gecodeerd en zijn er enkele nieuwe codes toegevoegd, die niet in het operationaliseringschema waren opgenomen (Boeije, 2005). Alle interviews zijn letterlijk uitgewerkt en uitgeprint met een brede kantlijn waar de codes vanuit het operationaliseringschema en de nieuwe, open codes opgeschreven konden worden. Van deze codes is vervolgens een lijst opgesteld. Deze codeboom is tot slot beperkt door synoniemen te voegen onder één code. Vervolgens is er gebruik gemaakt van axiaal coderen doordat de betekenis van relevante codes achterhaald en omgeschreven is en waar mogelijk met voorbeeld geïllustreerd (Boeije, 2005).

3.2 Selectie organisaties en respondenten

Het kwalitatieve onderzoek wordt verricht bij technische (dienstverlenende) organisaties in zowel de publieke als private sector in Nederland. Voor de technische sector is gekozen omdat er in deze sector zowel publieke organisaties als private organisaties opereren. Daarnaast is er voor slechts een subsector gekozen om de vergelijking tussen de publieke en private sector zuiver te houden en als constante te gebruiken in dit onderzoek. De organisaties die deelnemen aan het onderzoek zijn bewust gekozen door de organisatie waar ik mijn afstudeerstage loop. Het doel van mijn stagebedrijf is om bekendheid te

verkrijgen bij deze geselecteerde organisaties. De selectie van de organisaties heeft geen invloed op de kwaliteit van het onderzoek, de geselecteerde organisaties zijn namelijk onbekend en vooraf was er geen kennis beschikbaar over het succes van de talentontwikkelingsprogramma's van deze organisaties. Het onderzoek had ook bij andere technisch (dienstverlenende) organisatie kunnen plaatsvinden. Hierdoor is het moeilijk om de uitkomsten van het onderzoek te kunnen generaliseren en is het onderzoek is wel valide, maar niet extern valide. In de volgende paragraaf zal hier verder op in gegaan worden.

3.2.1 Beschrijving van de organisaties

Organisatie A

Organisatie A is een technische dienstverlenende organisatie in de publieke sector. De organisatie bestaat uit ruim 10.000 medewerkers en heeft meerdere vestigingen in Nederland. De organisatie houdt zich bezig met leefbaarheid en bereikbaarheid van de omgeving. Het talentontwikkelingsprogramma van de organisatie bestaat al ruim vijftien jaar en heeft een duur van twee jaar. Er worden jaarlijks tientallen trainees aangenomen met diverse wetenschappelijke studieachtergronden.

Organisatie B

Organisatie B is een publieke organisatie dat zich richt op waterhuishouding van een specifiek gebied in Nederland. Bij de organisatie zijn 400 medewerkers werkzaam en is gevestigd op een locatie ergens in Nederland. De organisatie is verantwoordelijk voor veilige dijken, schoon water, ruimte voor water en recreatiegebied. Het talentontwikkelingsprogramma van de organisatie bestaat sinds drie jaar en heeft een duur van twee jaar. Er worden jaarlijks enkele trainees aangenomen met diverse HBO- en wetenschappelijke studieachtergronden.

Organisatie C

Organisatie C is een technische dienstverlenende organisatie en is semi-publiek van aard. De organisatie is een infrastructuurbeheerder, waar ruim 4000 medewerkers werkzaam zijn en is gevestigd op meerdere locaties in Nederland. Het talentontwikkelingsprogramma van de organisatie bestaat al een aantal jaar en er worden jaarlijks ongeveer 8 trainees

aangenomen met diverse wetenschappelijke studieachtergronden. De duur van het talent ontwikkelingsprogramma is twee jaar.

Organisatie D

Organisatie D is een technische dienstverlenende organisatie in de private sector. Wereldwijd zijn er ruim 25.000 medewerkers werkzaam bij de organisatie, waarvan enkele duizenden medewerkers werkzaam zijn in Nederland. De organisatie heeft zich gespecialiseerd op het gebied van elektrotechniek, ICT en werktuigbouw en is gevestigd op meerdere locatie zowel in Nederland als wereldwijd. Het talentontwikkelingsprogramma van de organisatie bestaat al een aantal jaar en duurt twee jaar. Er worden jaarlijks ruim 10 trainees aangenomen met diverse HBO- en wetenschappelijke studieachtergronden.

Organisatie E

Organisatie E is een technische dienstverlener in de private sector. Wereldwijd zijn er ruim 150.000 medewerkers werkzaam bij de organisatie, waarvan enkele duizenden medewerkers werkzaam zijn in Nederland. De organisatie is producent, verwerker en leverancier van materialen en is gevestigd op meerdere locatie zowel in Nederland als wereldwijd. Het talentontwikkelingsprogramma van de organisatie bestaat al een aantal jaar en duurt één jaar. Er worden jaarlijks enkele trainees aangenomen met diverse wetenschappelijke studieachtergronden.

3.2.2 Beschrijving van de respondenten

Voor dit onderzoek zijn vijf talentmanagers en twintig trainees van technisch dienstverlenende organisaties geïnterviewd (zie bijlage 3). Deze subjecten van het onderzoek zijn als volgt geïdentificeerd:

Talentmanager: een medewerker die verantwoordelijk is voor de uitkomsten van het talentontwikkelingsprogramma. De talentmanager coördineert en faciliteert het talentontwikkelingsprogramma en is verantwoordelijk voor de inhoud, opleidingen en ontwikkelingsmethoden binnen het programma (Jolink et. al., 2009).

Trainee: een geselecteerd hoogopgeleid talent, dat recent is afgestudeerd van de hogeschool of de universiteit, deelneemt aan een talentontwikkelingsprogramma en over de

capaciteit beschikt om significant verschil te maken met betrekking tot de huidige en toekomstige prestaties van de organisatie.

Om de vijf organisaties te verzoeken om deel te nemen aan het onderzoek zijn de talentmanagers per e-mail of telefonisch benaderd. De talentmanagers hebben vervolgens zelf de drie à vijf trainees van het talentontwikkelingsprogramma geselecteerd en de namen doorgegeven, die vervolgens benaderd zijn om mee te werken aan het onderzoek. Deze netwerkmethodede is toegepast gezien op korte termijn het onderzoek wordt uitgevoerd en het tijdrovend is om deze groep individueel te benaderen voor het onderzoek (Boeije, 2008). Een nadeel van deze netwerkmethodede is dat de talentmanagers mogelijk alleen trainees hebben geselecteerd die positief ten aanzien van het talentontwikkelingsprogramma staan. Om dit te vermijden is vooraf aan de talentmanagers zo goed mogelijk duidelijk gemaakt om de trainees zo neutraal mogelijk te selecteren. Daarbij is verteld dat alle trainees anoniem deelnemen aan het onderzoek en de organisaties door middel van dit wetenschappelijke onderzoek praktische opbrengsten kunnen krijgen door een zo objectief mogelijk beeld te geven van de talentontwikkelingsprogramma's.

3.3 Operationalisering

Om belangrijke concepten van het onderzoek te kunnen onderzoeken, is het van belang om deze concepten meetbaar te maken. In deze paragraaf worden de behandelde concepten geoperationaliseerd. In de twee onderstaande bladzijden is het operationaliseringschema weergegeven.

Concept	Definitie	Aspecten	Indicatoren	Items
Talentmanagement				
- Doelen	Vooremens, keuzes en acties om sturing te geven aan talent management.	Mate van concreetheid Mate waarin gecommuniceerd	Doelen die in het beleid zijn gekomen Targets	
- Instrumenten	Een middel om vorm te geven aan talent management in de organisatie	Talentontwikkelingsprogramma Talentmanagementbeleid		
Talentontwikkelingsprogramma	Een leerwerktraject voor startende, hoogopgeleide talenten waarin ze leren en zich ontwikkelen voor een leidinggevende functie binnen de organisatie.	Ontdekkingsprogramma Leiderschapsprogramma Professioneel programma Expert programma	Beoogd generalistische kwaliteiten op korte termijn Beoogd generalistische kwaliteiten op de langere termijn Beoogd specifieke kwaliteiten op de korte termijn Beoogd specifieke kwaliteiten op de lange termijn	Specialist Generalist Manager (van de toekomst) Leren Kennis Ontwikkelen Leidinggeven Korte termijn Lange termijn
- Belanghebbenden	Een persoon binnen de organisatie, die invloed ondervindt of kan uitoefenen op het talent ontwikkelingsprogramma	Trainee Talentmanager Lijnmanager(s) Directie	Een geselecteerde hoogopgeleide starter die deelneemt aan een talentontwikkelingsprogramma Verantwoordelijk voor inhoud. Coördineert en faciliteert het programma (In- of directe) leidinggevende van trainee Formuleert doelstellingen van de organisatie en willen dat het programma past bij deze doelstellingen. Vooral geïnteresseerd in rendement.	

<u>HRM-uitkomsten</u>	Houding en gedrag van het menselijke kapitaal op basis van de HRM-activiteiten	Motivatie Betrokkenheid Behoud		Plezier Enthousiast Tevreden Verbondenheid Loyaal Willen blijven
<u>Werkmotivatie</u>	De mate van inzetbereidheid van medewerkers, dat ervoor zorgt dat ze zich blijven inzetten om de organisatiedoelen te behalen	Inzetbereidheid Arbeidsmotieven	Inspanning Aantal uren overwerken Extrinsieke motivatie Intrinsieke motivatie	Leuk Boeiend Voldoening Aanzien Arbeidsvoorwaarden Carrièreperspectief Collegialiteit Maatschappelijk belang dienen Winst maken Resultaat
<u>Betrokkenheid</u>	De variabele die gezien kan worden als de emotionele binding met, identificatie en medewerking van een trainee met de organisatie.	Emotionele binding Identificatie Medewerking	Emotionele binding Identificatie Medewerking	Loyaal Tevreden Verbondenheid Vertrouwen Binding
<u>Behoud</u>	De geneigdheid van een trainee om na afronding van het talent ontwikkelingsprogramma bij de organisatie te willen blijven werken	Binding Behoud	Binding Behoud	Tevreden Willen blijven Vertrek(intentie) Kijken bij andere organisatie(s)
<u>Sociale ruiltheorie</u>	Sociale uitwisseling van materiële en immateriële zaken tussen menselijke relaties	Kosten Baten POS	Investerings die een individu of groep moet doen in een relatie De beloningen van een sociale relatie Sociale ruil tussen medewerker(s) en de organisatie	Tijd Energie Geld Wederkerigheid Betrokkenheid Individuele belangen Persoonlijk welzijn medewerkers
<u>Sector</u>	Onderdeel van de maatschappij vanuit economisch oogpunt. <i>Focus van het onderzoek op de technische dienstverlenende sector</i>	Publiek Privaat	Overheidsorganisatie Private organisatie	

3.4 Kwaliteit van het onderzoek

Een belangrijk onderdeel van de methodologische verantwoording is de bespreking van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee indicatoren voor de kwaliteit van het onderzoek (Boeije, 2008). Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn de methoden van onderzoek consequent toegepast. Een sterk punt voor het verhogen van de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief onderzoek is dat de dataverzameling en data analyse elkaar afwisselen. Hierdoor worden waarnemingen gerepliceerd en tussentijdse interpretaties en resultaten getoetst in het onderzoek (Boeije, 2005).

De onderzoeker heeft de rol van interviewer op zich genomen en heeft geprobeerd zich zo onafhankelijk mogelijk op te stellen. Door een neutrale opstelling aan te nemen in de interviews, is er getracht om bedachtzaam te zijn op interviewvariatie en verschillen in manier van interviewen (Emans, 2002). Een aantal factoren, zoals de omgeving en het tijdstip van meting kan van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de meting. De respondenten zijn allemaal individueel geïnterviewd zonder aanwezigheid van derden. Hierdoor zijn de respondenten niet beïnvloed worden door anderen (Emans, 2002). Daarnaast zijn voor alle interviews goede afspraken gemaakt over de tijdsduur van het interview, zodat de respondenten zonder tijdsdruk konden praten, waardoor de betrouwbaarheid van de interviews wordt verhoogd (Emans, 2002). De respondenten zijn vooraf benaderd en hebben toestemming gegeven voor het interview. Voorafgaand aan het interview is in het kort de inhoud van het onderzoek uitgelegd. Gedurende het interview is er gebruik gemaakt van een *voicerecorder* en zijn er notities gemaakt. Er is gekozen om gebruik te maken van geluidsapparatuur omdat hierdoor de betrouwbaarheid van de gegevens en het gebruik van citaten hierdoor verhoogd wordt. De interviews zijn uitgewerkt en teruggestuurd naar de respondenten, met de vraag of de informatie correct is. Deze *membercheck* kan gezien worden als een toets op de betrouwbaarheid van de waarneming (Boeije, 2005).

Een belangrijke beperking van dit onderzoek, heeft betrekking op de betrouwbaarheid van de respondenten. Wanneer personen een belangrijke bron van informatie zijn, kunnen er diverse verschijnselen als 'sociale wenselijkheid' of een belangenconflict optreden, waardoor

de informatie die ze verschaffen onbetrouwbaar wordt. Het is mogelijk dat de talentmanagers en trainees er belang bij denken te hebben om vooral de positieve aspecten van het talent ontwikkelingsprogramma te benoemen.

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksconclusies, of deze ook gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2005). Aangezien kwalitatief onderzoek context specifiek georiënteerd is, levert deze spanning op met de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Er kan gesteld worden dat de representativiteit van het onderzoek is vergroot door een diverse selectie van technische dienstverlenende organisatie is zowel publieke als private sector. Hiermee is ook de generaliseerbaarheid van het onderzoek vergroot. Het onderzoek kan ondanks de methodologische beperkingen, gezien worden als een eerste poging in het inzichtelijke maken van de invloed HRM-activiteiten in een talent ontwikkelingsprogramma hebben op de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om conclusies uit dit onderzoek te kunnen bevestigingen en verder aan te vullen.

Hoofdstuk 4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de interviewresultaten beschreven en geanalyseerd. Allereerst zal er een beschrijving worden gegeven van de talentontwikkelingsprogramma's van de onderzochte organisaties. Hierin zal er gekeken worden naar verschillende aspecten die in de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's zijn opgenomen. Daarbij zullen belangrijke overeenkomsten en verschillen tussen publieke en private organisaties worden weergegeven. Vervolgens zal de beschrijving van de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de effectiviteit van de talentontwikkelingsprogramma's worden weergegeven. In dit hoofdstuk wordt daarmee antwoord gegeven op deelvraag twee en drie: *'welke factoren bepalen de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma?' en 'welke verschillen zijn er tussen publieke en private organisaties?'*.

4.1 Talentontwikkelingsprogramma's in vijf organisaties

4.1.1 Doelstelling(en) van de talentontwikkelingsprogramma's

Vooraf opgestelde doelstellingen zijn van belang om als organisatie de effectiviteit te kunnen meten van het talentontwikkelingsprogramma. In deze subparagraaf zal dieper ingegaan worden op de doelstellingen van de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's. In de interviews met de talentmanagers is besproken welke doelstellingen er voor de talentontwikkelingsprogramma's zijn geformuleerd en wat de invulling van deze doelstelling(en) zijn. Uit de interviewresultaten blijkt dat voor elk talentontwikkelingsprogramma drie doelstellingen zijn geformuleerd (zie schema hieronder).

Organisatie	Doelstelling 1	Doelstelling 2	Doelstelling 3
Organisatie A	Zorgen voor jonge aanwas	Imago	Voortbrengen van de ideale beleidsmedewerker
Organisatie B	Zorgen voor jonge aanwas	Imago	Behoud
Organisatie C	Opleiden van manager van de toekomst	Imago	Behoud
Organisatie D	Opleiden van manager van de toekomst	Betrokkenheid	Behoud
Organisatie E	Opleiden van manager van de toekomst	Betrokkenheid	Behoud

Zoals uit het bovenstaande schema blijkt, komen diverse doelstellingen van de talentontwikkelingsprogramma's met elkaar overeen. Elke organisatie heeft echter wel een andere invulling gegeven aan de inhoud van de doelstellingen. Ten eerste houdt de doelstelling het zorgen van jonge aanwas voor organisatie A en B in dat de organisaties graag jonge mensen wilt aantrekken, gezien de organisaties veelal te maken hebben langdurige dienstverbanden en een hoge gemiddelde leeftijd van huidige medewerkers. Bij het zorgen van jonge aanwas gaat het niet om het behoud van jonge mensen in de organisatie maar om ontgroening binnen de organisatie. Ten tweede betekent voor organisatie A de doelstelling imago, dat de organisatie het beeld als ideale werkgever wil neerzetten en versterken. Voor organisatie B en C houdt de doelstelling imago in dat de organisaties willen laten zien dat ze aantrekkelijke werkgever zijn voor jonge mensen. Daarnaast pretendeert organisatie B ook via de doelstelling imago bekendheid als organisatie te krijgen, doordat trainees hun ervaringen doorvertellen in hun netwerk. Ten derde houdt voor organisatie A de doelstelling het voortbrengen van de ideale beleidsmedewerker in dat een trainee een aantal kwalificaties moet voldoen, die door de organisatie zijn vastgesteld. Ten vierde houdt behoud als doelstelling voor organisatie B, C, D en E in dat de trainees na afronding van het talentontwikkelingsprogramma blijven werken en mogelijk kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Ten vijfde houdt de doelstelling het opleiden van managers van de toekomst voor organisatie C en E in dat de organisaties willen zorgen voor de opvolging van leidinggevende posities binnen de organisatie. Organisatie D heeft als doel om leiderschap in de toekomst kunnen garanderen. Daarnaast wilt de organisatie groeien en om het groeiscenario te kunnen realiseren is het van belang om trainees op te leiden voor leidinggevende posities in de organisaties. Tot slot houdt betrokkenheid als doelstelling in organisatie D en E willen dat de trainee zich betrokken bij en loyaal aan de organisatie voelen.

In de interviews met de trainees is besproken of zij de doelstellingen van hun talentontwikkelingsprogramma kunnen benoemen en op welke wijze de doelstellingen gecommuniceerd en gemeten worden door de organisatie. Voor de trainees blijkt het lastiger te zijn om de doelstellingen van de talentontwikkelingsprogramma's te kunnen benoemen. Geen trainee kon alle drie de doelstellingen van zijn of haar het talentontwikkelingsprogramma benoemen, maar slechts een of twee van de doelstellingen.

Een reden die gegeven kan worden dat trainees slechts een of twee doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma kunnen benoemen, komt voort uit de mate waarop deze doelstellingen zijn geconcretiseerd en gecommuniceerd door de organisatie. De doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma worden voor het grootste gedeelte in het werving en selectieproces naar de trainees gecommuniceerd. Daarnaast worden in sommige gevallen de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma aan het begin van het talentontwikkelingsprogramma naar de trainees gecommuniceerd. Tot slot zijn ook een aantal trainees van mening dat de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma helemaal niet gecommuniceerd zijn. Tevens bestaat er onder de onduidelijkheid of en op welke manier de doelstellingen door de organisatie geconcretiseerd zijn en gemeten worden.

‘Tot nu toe heb ik nog niet gemerkt dat ze iets meten. Zo nu en dan wel een gesprek over hoe gaat het en vind je het nog leuk, maar dat is meer in de wandelgangen’ (respondent 9, trainee, organisatie B).

‘Volgens mij wordt dat gemeten door te kijken op hoeveel sleutelposities oud-trainees zitten. Maar of dat echt gemeten wordt, dat weet ik eigenlijk niet’ (respondent 14, trainee, organisatie C).

‘Ik weet niet of daar een bepaalde sturing aan wordt gegeven, of dat een bepaald percentage moet blijven binnen het bedrijf’ (respondent 20, trainee, organisatie D).

	Weet hoe de organisatie de doelstellingen meet	Denk dat de organisatie de doelstellingen meet, maar niet op welke manier	Weet niet hoe/of de organisatie de doelstellingen meet
Organisatie A	2 trainees		1 trainee
Organisatie B			5 trainees
Organisatie C	1 trainee	2 trainees	1 trainee
Organisatie D	2 trainees	1 trainee	1 trainee
Organisatie E			4 trainees

Uit de interviewresultaten van de talentmanagers blijkt dat vier van de vijf organisaties, de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma meten. Organisatie A, C en D doen dat aan de hand van het behoudpercentage en kijkt waar de trainees na afronding van het talentontwikkelingsprogramma zijn gaan werken binnen of buiten de organisatie. Gezien organisatie A behoud niet als expliciete doelstelling heeft opgenomen is het opmerkelijk dat de organisatie aan de hand van het behoudpercentage de doelstellingen meet. Organisatie B kijkt door middel van evaluaties met trainees en de afdelingshoofden of de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma gehaald zijn. Tot slot meet organisatie E niet of de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma gehaald worden. Concluderend kan er gesteld worden dat organisaties niet alle hun eigen doelstellingen of zelfs helemaal geen doelstellingen meten, waardoor het lastig is om de totale effectiviteit per talentontwikkelingsprogramma te kunnen vaststellen.

Uit de interviewresultaten blijken er enkele verschillen en overeenkomsten te zijn tussen publieke en private organisatie binnen het aspect doelen van een talentontwikkelingsprogramma. De twee publieke organisaties hebben als doel met het talentontwikkelingsprogramma om te zorgen voor jonge aanwas gezien de toenemende vergrijzing. Daarnaast hebben de twee publieke organisaties en semipublieke organisatie als doel van het talentontwikkelingsprogramma om een beter imago onder jongeren te krijgen. Het laten zien dat je een aantrekkelijke werkgever bent voor jonge mensen is een overeenkomstige doelstelling van het talentontwikkelingsprogramma's van de publieke organisaties en semipublieke organisatie. Tot slot hebben de twee private organisatie en de semipublieke organisatie het opleiden van trainees tot toekomstige managers en het verhogen van de betrokkenheid als doelstellingen geformuleerd van het talentontwikkelingsprogramma zijn. Over de mate waarin de doelstellingen van de talentontwikkelingsprogramma's worden gecommuniceerd bestaan tussen publieke en private organisaties geen verschillen. Daarnaast bestaan er ook geen verschillen tussen publieke en private organisaties over de onduidelijkheid hoe en of überhaupt de doelstellingen door de organisatie geconcretiseerd zijn en gemeten worden.

4.1.2 Soorten talentontwikkelingsprogramma's

Op basis van de interviewresultaten van de talentmanagers en trainees is er gekeken welke typen kwaliteiten in de talentontwikkelingsprogramma's centraal staan en of er een focus is op de lange of korte termijn. Door middel van trainingen en dan vooral de trainingsmodules gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de trainees, gaat het in het talentontwikkelingsprogramma van organisatie A vooral om het ontwikkelen van generalistische kwaliteiten van de trainee. Daarnaast mogen de trainees van organisatie A zelf drie werkplekken kiezen gedurende het talentontwikkelingsprogramma, waarin de trainee zelf mag kiezen om specialistische of generalistische kwaliteiten te ontwikkelen. Tot slot kan het talentontwikkelingsprogramma van organisatie A als een langdurige investering gezien worden, waarbij de focus ligt op het gebruik van de kwaliteiten van de trainees in de toekomst. Het talentontwikkelingsprogramma van organisatie A kan dus gezien worden als een mengvorm van een leiderschapsprogramma en een expert programma.

Bij organisatie B en E ontwikkelen de trainees ook generalistische kwaliteiten door middel van trainingen en dan vooral de trainingsmodules gericht op de persoonlijke ontwikkeling. In het talentontwikkelingsprogramma van organisatie B en E vindt er geen roulatie van werkplekken plaats. De trainees zitten gedurende het talentontwikkelingsprogramma dus op een vaste functie waarin de trainee zich focust op het ontwikkelen specialistische kwaliteiten. Daarnaast kunnen de talentontwikkelingsprogramma's van organisatie B en E gezien worden als een werkervaringsproject en is een langdurige investering, waarbij de focus ligt op het gebruik van de kwaliteiten van de trainees in de toekomst. De talentontwikkelingsprogramma's van organisatie B en E kunnen gezien worden als een mengvorm van een leiderschapsprogramma en een expert programma.

'Een trainee, het woord zegt het al, dan mag je dus leren. Naarmate je bekender wordt met het werk, ga je ook zwaardere werkzaamheden doen. Als je hier als trainee met een bepaalde achtergrond binnen komt, proberen we aan het specialisme te appelleren (respondent 5, talentmanager, organisatie B).

Bij organisatie C en D ontwikkelen de trainees ook generalistische kwaliteiten door middel van trainingen en dan vooral de trainingsmodules gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast mogen de trainees van organisatie C en D zelf werkplekken kiezen gedurende het

talentontwikkelingsprogramma, waarin de trainee zelf mag kiezen om specialistische of generalistische kwaliteiten te ontwikkelen. Gezien de insteek van het talentontwikkelingsprogramma is om de trainees op te leiden voor leidinggevende functies, wordt er van de trainees verwacht om een werkplek te kiezen waarbij een trainee meer generalistische kwaliteiten ontwikkeld, maar dat is niet verplicht. Tot slot kunnen de talentontwikkelingsprogramma's van organisatie C en D gezien worden als een langdurige investering, waarbij de focus ligt op het gebruik van de kwaliteiten van de trainees in de toekomst, maar wordt er wel heel expliciet duidelijk gemaakt aan de trainees dat ze vanaf dag één geacht worden om volop mee te werken binnen de organisatie. De talentontwikkelingsprogramma's van organisatie C en D kunnen dus gezien worden als een mengvorm van een leiderschapsprogramma, expert programma, ontdekkingsprogramma en een professioneel programma.

Een belangrijke overeenkomst tussen de indeling van de talentontwikkelingsprogramma's in soorten programma's, is dat de trainees generalistische kwaliteiten ontwikkelen in de trainingsmodules gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de trainees, Het belangrijkste verschil tussen de talentontwikkelingsprogramma's zit in de roulatie van de werkplekken. Wanneer trainees een of meerdere werkplekken mogen kiezen binnen het talentontwikkelingsprogramma's kunnen de trainees zelf kiezen om specialistische of generalistische kwaliteiten te ontwikkelen. Maar wanneer trainees gedurende het talentontwikkelingsprogramma op een vaste werkplek of functie zitten ontwikkelen de trainees specialistische kwaliteiten. Tot slot is de focus van alle talentontwikkelingsprogramma's een investering in de kwaliteiten van de trainees voor de langere termijn. Aan de trainees van organisatie C en D wordt daarnaast ook heel expliciet duidelijk gemaakt dat de trainees geacht worden om vanaf dag één volop mee te werken binnen de organisatie. Concluderend kan er gesteld worden dat er specifieke geen verschillen bestaan in soorten talentontwikkelingsprogramma's tussen publieke en private organisaties.

4.1.3 Belanghebbenden talentontwikkelingsprogramma's

Uit de interviews blijkt dat in de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's diverse belanghebbenden betrokken zijn in het programma. Elk talentontwikkelingsprogramma

heeft een talentmanager. Elke talentmanager is een belangrijke begeleider voor de trainees en is voornamelijk verantwoordelijk voor het organisatorische gedeelte als het gaat om het aansturen, regelen en opvangen van de trainees. Talentmanagers coördineren en faciliteren het talentontwikkelingsprogramma, maar de verantwoordelijkheden over de inhoud, opleidingen en ontwikkelingsmethoden binnen de programma's zijn verschillend. Bij organisatie A, C en D kiezen de talentmanagers de eerste opdracht voor de trainees. Voor de andere opdracht(en) is de trainee zelf verantwoordelijk voor de vormgeving van de inhoud van het werk. Trainees mogen dan zelf hun eigen werkplek kiezen, mits ze goedkeuring krijgen van de talentmanager. Uit de interviewresultaten blijkt dat een derde van de trainees minimaal een keer per maand contact hebben met hun talentmanager. De meerderheid van de trainees heeft minimaal een keer in het kwartaal contact met hun talent manager en een aantal trainees gaven aan dat ze slechts een keer per jaar contact hebben met de talentmanager. Bij de organisaties B en E vindt er in het talentontwikkelingsprogramma geen roulatie van verschillende opdrachten plaats. Hiervan bepaalt grotendeels de leidinggevende van de trainees de vormgeving van de inhoud van het werk in het talentontwikkelingsprogramma. Daarnaast hebben alle vijf de organisaties een extern trainingsbureau ingehuurd, dat verantwoordelijk is voor de opleidingen en ontwikkelingsmethoden voor de trainees binnen het talentontwikkelingsprogramma.

De directie van de organisatie heeft in vier van de vijf organisaties ook een belanghebbende rol in het talentontwikkelingsprogramma. De directie stelt budget beschikbaar voor een talentontwikkelingsprogramma en zijn vooral geïnteresseerd in het rendement van de investering in het programma. Bij organisatie C, D en E kunnen de directieleden ook directer contact hebben met de trainees doordat zij bijvoorbeeld hun leidinggevende, mentor of coach te zijn.

'Als trainee krijg je een mentor toegewezen. Dat is puur om te spiegelen. De trainee heeft namelijk als doel om ooit op zo'n plek terecht te komen en zijn of haar mentor heeft deze route al doorlopen' (respondent 11, talentmanager, organisatie C).

Daarnaast heeft elke trainee per werkplek of functie een leidinggevende, die bij dagelijkse werkzaamheden, vragen en problemen helpt en begeleidt. Bij organisatie B en E blijven de

leidinggevende gedurende het talentontwikkelingsprogramma hetzelfde en bij organisatie A, C en D wisselen de trainees per leidinggevende. Elke trainee heeft een andere leidinggevende gedurende het talentontwikkelingsprogramma, waardoor de rol van de leidinggevende per trainee verschillend is. De ene trainee is erg tevreden over de begeleiding van zijn of haar leidinggevende, terwijl de andere trainee zou willen dat de leidinggevende meer betrokken zou zijn bij het talentontwikkelingsprogramma. Alle trainees hebben aangegeven dat terecht kunnen bij de talentmanagers, wanneer zij een probleem of onenigheid hebben met hun leidinggevende.

Concluderend kan er gesteld worden dat in talentontwikkelingsprogramma's een talentmanager en leidinggevendens belanghebbenden te zijn. De directie van de organisatie heeft in vier van de vijf organisaties ook een belanghebbende rol in het talentontwikkelingsprogramma. Een belangrijk verschil tussen talentontwikkelingsprogramma's van publieke en private organisaties is dat trainees bij de semipublieke organisatie en de twee private organisaties directer contact kunnen hebben met de directieleden doordat zij bijvoorbeeld hun leidinggevende, mentor of coach zijn.

4.1.4 HRM-activiteiten talentontwikkelingsprogramma's

Organisaties investeren tijd en geld in de trainees zodat de organisaties op korte en/of lange termijn gebruik kunnen maken van de kwaliteiten van de trainees. Daarnaast investeren organisaties geld in de trainingen die de trainees krijgen gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Door middel van de interviews met zowel de talentmanagers als de trainees is inzicht gekomen in de HRM-activiteiten per talentontwikkelingsprogramma. Uit de interviewresultaten kwamen werving & selectie, vormgeving van inhoud werk, training, begeleiding en interne promotiekansen veelvuldig aan bod. Daarnaast worden verschillende andere HRM-activiteiten genoemd. De HRM-activiteiten zijn per talentontwikkelingsprogramma overzichtelijk gepresenteerd in het onderstaande schema op de volgende bladzijde.

Organisatie	Werving & selectie	Vormgeving inhoud werk	Training	Begeleiding	Interne promotiekansen	Andere HRM-activiteiten
Organisatie A	CV en motivatie Cognitieve en persoonlijkheidstest Oriënterend gesprek Sollicitatiegesprek	In 2 jaar – 4 werkplekken. 1 ^{ste} werkplek toegewezen, andere 3 werkplekken mag trainee zelf kiezen	Kennismodules en modules gericht op persoonlijke ontwikkeling. Verzorgt door externe organisatie	Talentmanager Traineebegeleider (eerste leidinggevende) Overige leidinggevenden	Geen baangarantie Onzekerheid onder trainees of ze na afronding van het programma kunnen blijven	Naast vaste trainingsmodules ook vrije keuze trainingsmodules
Organisatie B	CV en motivatie Oriënterend gesprek Informatiebijeenkomst bij organisatie B Sollicitatiegesprek	In 2 jaar – 1 werkplek.	Kennismodules en modules gericht op persoonlijke ontwikkeling Verzorgt door externe organisatie	Talentmanager Leidinggevende Trainer van extern opleidingsbureau	Geen baangarantie Onzekerheid onder trainees of ze na afronding van het programma kunnen blijven	Traineeopdrachten voor de organisatie
Organisatie C	CV en motivatie Oriënterend gesprek Sollicitatiegesprek Cognitieve en persoonlijkheidstest, gesprek psycholoog, rollenspel	In 2 jaar – 4 werkplekken. 1 ^{ste} werkplek toegewezen, andere 3 werkplekken mag trainee zelf kiezen	Kennismodules en modules gericht op persoonlijke ontwikkeling Verzorgt door externe organisatie	Talentmanager Leidinggevende Trainer van extern opleidingsbureau Mentor Buddy is een oud-trainee	Geen baangarantie Onzekerheid onder trainees of ze na afronding van het programma kunnen blijven	Traineeopdrachten voor de organisatie
Organisatie D	CV en motivatie Cognitieve en persoonlijkheidstest Sollicitatiegesprek Groepsassessment (businesscase)	In 2 jaar – 2 werkplekken. 1 ^{ste} werkplek toegewezen, andere werkplek mag trainee zelf kiezen	Kennismodules en modules gericht op persoonlijke ontwikkeling Verzorgt door externe organisatie	Talentmanager Leidinggevende Trainer van extern opleidingsbureau Mentor	Geen baangarantie Geen onzekerheid onder trainees of ze na afronding van het programma kunnen blijven	Traineeopdracht voor de organisatie
Organisatie E	CV en motivatie Oriënterend gesprek Sollicitatiegesprek	In 1 jaar – 1 werkplek.	Kennismodules en modules gericht op persoonlijke ontwikkeling Verzorgt door externe organisatie	Talentmanager Leidinggevende	Geen baangarantie Geen onzekerheid onder trainees of ze na afronding van het programma kunnen blijven	Inwerk/kennismakingsperiode van een maand.

4.1.4.1 Werving en selectie

In de eerste HRM-activiteit werving en selectie komen de onderdelen CV, motivatie en een sollicitatiegesprek vanzelfsprekend overeen in alle vijf de talentontwikkelingsprogramma's. Opmerkelijke verschillen in de werving en selectie zijn dat organisatie B en E slechts CV, motivatie vragen en een sollicitatiegesprek onderdeel zijn van de HRM-activiteit werving en selectie, terwijl organisaties A, C en D een uitgebreider werving en selectieproces voor het talentontwikkelingsprogramma kennen met cognitieve en persoonlijkheidstesten en nog een aanvullende ronde met bijvoorbeeld een gesprek met een psycholoog of het doen van een groeпоefening.

4.1.4.2 Vormgeving inhoud werk

Bij organisatie A, C en D rouleren de trainees van werkplek gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Daarbij wordt de eerste werkplek voor de trainees gekozen door de talentmanager en moeten de andere werkplekken door de trainee zelf gekozen worden. De essentie dat een trainee meerdere werkplekken heeft is dat hierdoor een trainee ervaring gaat opdoen bij verschillende werkerreinen en werkculturen. Opmerkelijk is dat de trainees van organisatie A verplicht zijn om een werkplek buiten de organisatie te kiezen. De opdrachten en projecten van de trainees worden steeds moeilijker gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Om het niveau en de kwaliteit van het talentontwikkelingsprogramma te bewaken worden de werkplekken gecontroleerd door de talentmanager. Aangezien de trainees van organisatie A, C en D voor verschillende functies kiezen, doen ze ook grotendeels verschillende projecten binnen de organisatie. Bij organisatie A werken de trainees veelal mee aan projecten en opdrachten of verrichten individueel een onderzoek binnen de organisatie. Voorbeelden van traineewerkplekken bij organisatie A zijn het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek of meehelpen bij het schrijven van een beleidsvoorstel. Bij organisatie C en D kunnen trainees zowel meewerken, individueel een onderzoek verrichten als kiezen voor een werkplek waarbij ze leiding kunnen geven aan een of meerdere medewerkers van de organisatie. Voorbeelden van traineewerkplekken bij organisatie C zijn leidinggeven aan een specifieke afdeling of meehelpen bij de implementatie van een veiligheidspaspoort voor een bepaalde businessunit. Daarnaast zijn voorbeelden van traineewerkplekken bij organisatie D meewerken als duurzaamheidsconsultant of leidinggeven aan vakspecialisten.

Tevens verrichten de trainees van organisatie C naast de verplichte werkzaamheden binnen de werkplekken ook interne traineeopdrachten in het talentontwikkelingsprogramma. Voorbeelden van interne traineeopdrachten zijn meehelpen aan activiteiten om nieuwe trainees te werven en het organiseren van specifieke themadagen. Bij organisatie D hebben de trainees naast de verplichte werkzaamheden binnen de werkplekken één interne traineeopdracht. Deze interne traineeopdracht wordt door drie à vier trainees uitgevoerd en moet interessant zijn voor alle divisies van de organisatie. Op deze manier kunnen trainees hun netwerk binnen de organisatie uitbreiden. Aan de interne traineeopdracht mogen de trainees maximaal een dag per week aan besteden gedurende twee jaar.

Het talentontwikkelingsprogramma van de trainees van organisatie B kan gezien worden als een werkervaringprogramma, aangezien je twee jaar lang op dezelfde functie werkzaam bent. Bij organisatie B worden de trainees op verschillende functies gezet, waardoor je verschillende trainees hebt zoals een trainee hydrologie, business development en financiën. Aangezien alle trainee op verschillende functies worden geplaatst, doen ze ook allemaal verschillende projecten binnen de organisatie. Er zijn echter geen trainees die leidinggeven aan een of meerdere medewerkers gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Zo houdt de trainee hydrologie zich bezig met een project over kwaliteitsbeheer van het water en de trainee financiën houdt zich onder andere bezig met de salarisadministratie binnen de organisatie. Elke functie van een trainee bestaat uit diverse taken en opdrachten. Naarmate de organisatie meer vertrouwen krijgt in het capaciteiten en persoonlijke ontwikkeling van de trainee, worden deze taken en opdrachten steeds moeilijker. Naast de verplichte werkzaamheden binnen de functie, werkt elke trainee van organisatie B ook mee aan interne traineeopdrachten in het talentontwikkelingsprogramma. Deze interne traineeopdrachten bestaan uit het schrijven van een rapport over de vergadercultuur van de organisatie en het opzetten van een personeelsvereniging gericht op medewerkers tot 35 jaar binnen de organisatie.

Bij organisatie E hebben de trainees ook een vaste werkplek gedurende het talentontwikkelingsprogramma. De trainees worden net als de trainees van organisatie B op verschillen functies gezet, waardoor je verschillende trainees hebt zoals een trainee marketing, verkoop en ICT. Er zijn geen trainees die leidinggeven aan een of meerdere

medewerkers gedurende het talentontwikkelingsprogramma. In de eerste maand van het talentontwikkelingsprogramma van organisatie E staat de kennismaking met de organisatie centraal. De trainees gaan in die weken langs grote vestigingen in Nederland en lopen bijvoorbeeld een dag mee in een van de magazijnen en kijken bij andere businessunits van de organisatie. Na deze oriënterende maand, gaan de trainees aan de slag met ieder hun eigen projecten en opdrachten. Deze projecten en opdrachten verschillen per trainee, een trainee marketing doet bijvoorbeeld een klanttevredenheidsonderzoek en de trainee ICT houdt zich bezig met de mogelijkheden om online producten verkopen.

4.1.4.3 Training

De derde HRM-activiteit training bevat bij elk talentontwikkelingsprogramma kennismodules en modules gericht op persoonlijke ontwikkeling van de trainees. Er bestaan echter wel accentverschillen in zowel de kennismodules als de modules gericht op persoonlijke ontwikkeling. Bij organisatie A bestaat de inhoud van de kennismodule voornamelijk uit het opdoen van kennis van de wijze waarop het openbaar bestuur zowel intern als extern functioneert. Daarbij komen in de trainingen onderwerpen aan bod zoals beleid schrijven, bestuursrecht en integriteit. In de modules gericht op persoonlijke ontwikkeling van de trainees ligt de nadruk op het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden zoals het leren van presteren, netwerken en gaat het vooral om de vraag 'wie ben ik en wat wil ik'? Tot slot kunnen de trainees van organisatie A eigen invulling geven aan de inhoud van trainingsmodules, dit kunnen zowel kennismodules als modules gericht op de persoonlijke ontwikkeling zijn.

De trainees van organisatie B volgen samen met een aantal trainees van andere publieke organisaties kennismodules en modules gericht op de persoonlijke ontwikkeling binnen de training. Organisatie B richt zich in de kennismodules binnen de training net als organisatie A ook op de algemene kennis over het functioneren van het openbaar bestuur.

Projectmanagement en het beheren van de financiën in een organisatie komen daarnaast ook aan bod in de kennismodules. In de modules die gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling gaat het vooral om het leren van prestatievaardigheden, samenwerken en de persoonlijke effectiviteit van de trainee in beeld te krijgen. Dit gebeurt door

interviewbijeenkomsten, waarin groepen van trainees samenkomen en het vooral gaat om de vragen 'wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik'.

Bij organisatie C zijn de kennismodules binnen de trainingen gericht op leidinggeven in de breedste zin van het woord. Daarbij komen er onderwerpen als performancemanagement en het omgaan met conflicten in de training aan bod. In de modules gericht op persoonlijke ontwikkeling komen groepen van trainees bij elkaar. In deze intervisiegroepen helpen de trainees elkaar om beter te functioneren in hun werk, door vragen en problemen die zich voordoen op de werkplekken te behandelen. Dit zijn bijvoorbeeld persoonlijke dilemma's die betrekking hebben op leidinggeven of samenwerken binnen de organisatie.

De kennismodules binnen de HRM-activiteit training bij organisatie D krijgen vorm doordat trainees actief theoretische kennis uit werken in businesscases. In de trainingsmodules die gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling gaan de trainees net als bij organisatie C uiteen in intervisiegroepen, waar de trainees elkaar helpen om beter te functioneren in hun werk, door vragen en problemen die zich voordoen op de werkplekken te behandelen. Dit zijn bijvoorbeeld persoonlijke dilemma's die betrekking hebben op leidinggeven en eigen verantwoordelijkheid nemen binnen de organisatie.

Bij organisatie E zitten de trainees samen met vijftig andere medewerkers van de organisatie in een talentengroep. In deze talentengroep zitten trainees, oud-trainees en managers. Binnen de talentengroep worden de medewerkers opgesplitst in groepen van ongeveer vijf medewerkers, die op basis van hun sterke- en verbeterpunten bij elkaar in de groep zijn geplaatst om van elkaar te leren. In de groepjes binnen de talentengroep wordt er geoefend met gesprekstechnieken en managementvaardigheden en ligt de nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van de trainees en andere medewerkers. In de talentengroep worden er geen kennismodules aangeboden. Wanneer een trainee meer kennis wil opdoen binnen een specifiek vakgebied, dan kan de trainee dit aangegeven bij zijn of haar leidinggevende of talentmanager en een online training daarvoor volgen.

Tot slot hebben alle organisaties voor de HRM-activiteit training in het talentontwikkelingsprogramma, de verzorging van de training(en) uitbesteedt aan een

extern opleidingsbureau. Daarnaast verschilt de HRM-activiteit training per talentontwikkelingsprogramma in tijdsbeslag, omvang en inhoud. De trainees van organisatie E ongeveer twintig dagen per jaar, de trainees van organisatie A en C krijgen gedurende het talentontwikkelingsprogramma een maand per jaar training en de trainees van organisatie B en C krijgen anderhalve maand training per jaar. Daarnaast bestaan er verschillen in omvang van de training. Zo krijgen bijvoorbeeld de trainees van organisatie C tien verschillende trainingen gedurende het talentontwikkelingsprogramma, die in tijdsduur variëren van een halve dag tot vijf dagen. De trainees van organisatie D hebben zes trainingsweken achter elkaar per jaar.

4.1.4.4 Begeleiding

In de vierde HRM-activiteit begeleiding blijkt dat alle geïnterviewde trainees een talentmanager en leidinggevende als begeleider hebben in de talentontwikkelingsprogramma's. De talentmanagers begeleiden de trainees grotendeels wanneer de trainees vragen of problemen hebben met betrekking tot het talentontwikkelingsprogramma. Leidinggevendenden binnen de talentontwikkelingsprogramma's begeleiden de trainees grotendeels wanneer de trainees tegen vragen of problemen aanlopen binnen de werkplek of functie. Alle trainees hebben in een talentontwikkelingsprogramma een andere leidinggevende, waardoor de invulling van de begeleiding van een leidinggevende zowel per talentontwikkelingsprogramma als per trainee verschilt.

Daarnaast maakt een trainer van een extern opleidingsbureau bij organisatie B, C en D ook deel uit van de begeleiding. Deze trainer begeleidt de trainees gedurende de training in het talentontwikkelingsprogramma. De trainees van organisaties C en D hebben nog een mentor als begeleider. Een mentor is iemand uit het hoger management van de organisatie die een trainee kan helpen bij vakinhoudelijke vragen of met de persoonlijke ontwikkeling van de trainee. Bij organisatie C krijgt elke trainee door de talentmanager een mentor toegewezen, terwijl bij organisatie D de trainees zelf verantwoordelijk zijn om een mentor te zoeken binnen de organisatie. Tot slot hebben de trainees van organisatie C ook een oudere trainee die de trainees gedurende het talentontwikkelingsprogramma begeleidt. Deze oudere trainee volgt het talentontwikkelingsprogramma al een jaar of anderhalf jaar en wordt een

buddy genoemd. Een buddy kan de trainee helpen bij vragen of problemen die de trainee oploopt in het talentontwikkelingsprogramma. Daarnaast kan een trainee ervaringen uitwisselen met een buddy om te voorkomen dat de trainee tegen dezelfde hobbels en obstakels aanloopt als de buddy. Tot slot kan een buddy de trainee helpen bij het uitbreiden van zijn of haar netwerk binnen de organisatie. Dit kan voordelig zijn voor de trainee bij het kiezen van werkplekken binnen het talentontwikkelingsprogramma.

4.1.4.5 Interne promotiekansen

In de vijfde HRM-activiteit interne promotiekansen heeft elk talentontwikkelingsprogramma geen baangarantie voor de trainees. Dat de organisaties de trainees geen baangarantie bieden in het talentontwikkelingsprogramma is geen opmerkelijke uitkomst, maar levert wel spanning op met gegeven dat behoud van trainees van essentieel belang is voor de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma. Een belangrijk verschil in de HRM-activiteit interne promotiekansen tussen de talentontwikkelingsprogramma's is dat er onder de trainees van de publieke organisaties en de semipublieke organisatie onzekerheid bestaat over of ze na afronding van het programma kunnen blijven werken bij de organisatie, terwijl de trainees van organisatie D en E daar geen onzekerheid over bestaat.

“Volgend jaar loopt ons contract af en wat er dan gebeurd is nog helemaal niet zeker. Misschien gooien ze ons er straks allemaal uit. Er zijn wel trainees die gevraagd hebben wanneer ze er iets over kunnen horen, maar ook daar kunnen ze ons nog niks over zeggen. De organisatie moet bezuinigen en dan is het makkelijk om de mensen zonder vast contract eruit te zetten”(respondent 8, trainee, organisatie B).

Concluderend kan er gesteld worden dat er accentverschillen bestaan tussen de talentontwikkelingsprogramma's. Deze accentverschillen zijn niet toe te schrijven aan verschillen tussen de talentontwikkelingsprogramma's van publieke en private organisaties. Het enige verschil tussen talentontwikkelingsprogramma's van publieke en private organisaties zit in de HRM-activiteit interne promotiekansen. Onder de trainees van de publieke organisaties en de semipublieke organisatie bestaat onzekerheid over of ze na afronding van het programma kunnen blijven werken bij de organisatie. Bij de trainees van organisatie D en E bestaat daar echter geen onzekerheid over Dit komt omdat trainees van

organisatie A, B en C sterk hebben meegekregen het door de bezuinigingen van de organisatie moeilijk voor de trainees is om een baan te vinden na afronding van het talentontwikkelingsprogramma binnen de organisatie.

4.1.5 Verschillen tussen publieke en private organisaties

In de vorige subparagraaf zijn de aspecten van de verschillende talentontwikkelingsprogramma's beschreven en zijn de verschillen in aspecten tussen talentontwikkelingsprogramma's van publieke en private organisaties besproken. In het theoretische kader zijn op basis van verschillen op het gebied van HRM tussen publieke en private organisaties van Boyne, Poole & Jenkins (1991), assumpties opgesteld om inzicht te krijgen in de verschillen op het gebied van talentontwikkelingsprogramma tussen publieke en private organisaties.

In assumptie één kwam naar voren dat publieke organisaties bepalen wat de trainees nodig hebben en wat goed voor ze is, in het talentontwikkelingsprogramma's. Zoals in de beschrijving van de aspecten van de talentontwikkelingsprogramma's naar voren is gekomen, mogen de trainees van organisatie A, C en D grotendeels hun eigen werkplekken kiezen. De trainees van deze organisaties bepalen dus zelf de vormgeving van de inhoud van het werk. Daarnaast hebben trainees van organisatie A naast de verplichte trainingsmodules gericht op kennis en persoonlijke ontwikkeling, ook een vrije keuzeruimte in de training gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Op basis van deze interviewresultaten is het niet mogelijk om vast te stellen dat alles op centraal niveau geregeld en beslist wordt en dat publieke organisaties niet bepalen wat de trainees nodig hebben en wat goed voor ze is, in de talentontwikkelingsprogramma's.

In de interviews is met de trainees de inhoud van het talentontwikkelingsprogramma besproken. Daarin heeft het merendeel van de trainees van organisatie A en B aangegeven dat zij het gevoel hebben dat het talentontwikkelingsprogramma van hun organisatie in mindere mate gericht is op het behalen van resultaten en prestaties, dan bij een talentontwikkelingsprogramma in de private sector. Daarbij hebben de trainees in de interviews aangegeven dat ze ervaren dat ze meer tijd en ruimte krijgen om bepaalde

opdrachten en projecten uit te voeren dan wanneer ze een talentontwikkelingsprogramma zouden volgen bij een private organisatie.

‘Je werkt hier toch meer in een overheidsomgeving en krijgt daarom meer tijd om je werkzaamheden goed uit te voeren en om iets op inhoudelijk vlak te leren. Bij een private bedrijf gaat het toch om geld verdienen en met een zesje is dat genoeg’ (respondent 7, trainee, organisatie B).

In assumptie twee kwam naar voren dat de arbeidsvoorwaarden gelijk zijn voor de trainees van publieke organisaties gedurende het talentontwikkelingsprogramma. In de interviews met de talentmanagers is besproken hoe de arbeidsvoorwaarden van de trainees eruit zien. Daarbij blijkt dat trainees bij aanvang van het talentontwikkelingsprogramma, dezelfde arbeidsvoorwaarden krijgt. De arbeidsvoorwaarden zijn echter per organisatie en dus per talentontwikkelingsprogramma verschillend. Aan de hand van beoordelingsgesprekken gedurende het talentontwikkelingsprogramma, kunnen trainees van zowel publieke als private organisaties een salarisverhoging krijgen. Daarnaast kunnen de trainees van organisaties A wanneer ze gedurende anderhalf jaar lang goed presteren in het talentontwikkelingsprogramma, een interne sollicitatiestatus krijgen. Deze interne sollicitatiestatus geeft de trainee de mogelijkheid om op interne vacatures te reageren. Niet elke trainee krijgt na anderhalf jaar een interne sollicitatiestatus, waardoor gesteld kan worden dat de arbeidsvoorwaarden dus niet gelijk is voor trainees van publieke organisaties gedurende het talentontwikkelingsprogramma.

In de interviews met de talentmanagers is besproken wie de inhoud van de talentontwikkelingsprogramma's bepaald. In alle onderzochte organisaties zijn de talentmanagers verantwoordelijk voor de inhoud van de talentontwikkelingsprogramma's. Bij organisatie A, C en D mogen de trainees zelf de vormgeving van de inhoud van het werk bepalen en bij alle onderzochte organisaties worden de trainingen uitbesteed aan een extern trainingsbureau. In geen van de talentontwikkelingsprogramma's wordt de inhoud dus op centraal niveau bepaald.

Tot slot is met de trainees in de interviews besproken of zij bewust gekozen hebben voor een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke of private organisatie. Uit de interviewresultaten van de trainees die deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke of semipublieke organisatie blijkt dat minder dan de helft van de trainees de ambitie heeft om de publieke zaak te dienen en daarom bewust heeft gekozen voor een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie.

Echter, gaf een deel van de trainees van de talentontwikkelingsprogramma's bij een publieke of semipublieke organisatie in de interviews aan voorafgaand aan het talentontwikkelingsprogramma niet over PSM te beschikken, maar na verloop van tijd het steeds leuker vindt om door middel van hun deelname aan een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie, het maatschappelijke belang te kunnen dienen.

4.2 Effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's

In deze paragraaf zal er een beschrijving van de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de effectiviteit van de talentontwikkelingsprogramma's worden weergegeven. Daarbij zal er gekeken worden welke aspecten van de talentontwikkelingsprogramma's ervoor zorgen dat trainees gemotiveerd en betrokken zijn en graag na afronding bij de organisatie willen blijven werken en in welke mate het mechanisme van sociale ruil hierin een rol speelt.

4.2.1 Effectiviteit en doelstelling(en) van de talentontwikkelingsprogramma's

Uit de interviewresultaten blijkt dat alle onderzochte organisaties een drietal doelstellingen geformuleerd hebben met betrekking tot het talentontwikkelingsprogramma. In de beschrijving van de doelstellingen van de talentontwikkelingsprogramma's is vastgesteld dat organisaties slechts één of helemaal geen doelstellingen meten. Organisaties kunnen hierdoor geen volledig overzicht van de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's krijgen.

Ten eerste is in de interviews met de trainees van organisatie A en C een tegenstrijdigheid van beide organisaties aan het licht gekomen over het meten van de effectiviteit van hun talentontwikkelingsprogramma. Enerzijds, zijn de trainees van mening dat de organisaties de

trainees graag willen behouden, maar anderzijds krijgen de trainees van beide organisaties de indruk dat de kans klein is dat zij na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken wegens de bezuinigingen. Hierdoor ontstaat er onder de trainees onzekerheid of ze na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken bij de organisatie. De onzekerheid van trainees of ze na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken komt voort uit de manier waarop de doelstellingen gecommuniceerd zijn naar de trainees. Het evenwicht in de sociale ruil tussen de organisaties en de trainees wordt hierdoor niet bereikt. Trainees voelen zich door deze onzekerheid namelijk in mindere mate verplicht om te investeren in de relatie met de organisatie, aangezien er duidelijk wordt gecommuniceerd dat er een grote kans bestaat dat de investeringen niet zullen leiden tot baten, zoals het kunnen blijven werken bij de organisatie na afronding van het talentontwikkelingsprogramma.

'Ik zou wel graag bij de organisatie willen blijven werken, maar omdat we zo sterk hebben meegekregen dat er waarschijnlijk geen baan beschikbaar is na afronding van het traineeship, kijk ik ook naar andere opties' (respondent 2, trainee, organisatie A).

'Organisatie C heeft mij twee jaar lang de mogelijkheid gegeven om het bedrijf te leren kennen. Vervolgens laten ze mij misschien door de bezuinigingen de deur uitlopen en zal dat leiden tot een persoonlijke wrok. Ondanks de bezuinigingen hebben ze altijd de mogelijkheid om te zeggen we hebben liever jou en niet iemand anders. Het bedrijf heeft dus wel de mogelijkheid om daarin keuzes te maken' (respondent 13, trainee, organisatie C).

Ten tweede is in het interview met de talentmanager van organisatie B naar voren gekomen dat er door middel van evaluaties met trainees en de afdelingshoofden gekeken wordt of de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma gehaald zijn. Daarentegen zijn de trainees van de organisatie B niet op de hoogte of en op welke manier de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma door de organisatie gemeten worden. Daarnaast hebben de trainees in de interviews aangegeven dat de organisatie de doelstellingen beter moeten formuleren en communiceren, omdat het voor hen op dit moment onzeker is of ze door de bezuinigingen van de organisatie kunnen blijven werken bij de organisatie na afronding van het talentontwikkelingsprogramma. Hierdoor voelen trainees zich in minder mate verplicht

om dit te beantwoorden met een positieve werkhouding en gedrag, dus om gemotiveerd en betrokken te zijn en daarnaast te willen blijven werken bij de organisatie. Op basis van dit gegeven kan gesteld worden dat tussen organisatie B en de trainees geen evenwicht in de sociale interactie is bereikt.

‘De organisatie had in het begin beter het doel van het traineeship aan ons duidelijk moeten maken van wat ze willen met ons. Ik merk wel dat we nu als groep toch wel onzeker en zoekende zijn van wat moeten we straks als we hiermee klaar zijn. De vraag onder de trainees is dan ook: moeten we nu al verder kijken naar ander werk of kunnen we hier toch blijven?’ (respondent 9, trainee, organisatie B).

Ten derde hebben de trainees van organisatie D in de interviews aangegeven dat organisatie D duidelijk aangeeft als ze tevreden zijn over het werk van de trainees. Daarnaast stellen de trainees dat ze ervaren dat de organisatie bereid is om bij een goede prestaties van de trainees, te zorgen voor de individuele belangen en persoonlijk welzijn van de trainees. Daarnaast wordt er door organisatie D geen expliciete onzekerheden over eventuele bezuinigingen naar de trainees van organisatie D gecommuniceerd. De trainees van organisatie D hebben aangegeven dat wanneer ze ervaren dat de organisatie zorgt voor hun individuele belangen en persoonlijk welzijn, ze zich betrokken voelen bij de organisatie. Dit is bovendien een belangrijke factor voor de trainees om bij de organisatie te blijven werken. Op basis van dit gegeven kan gesteld worden dat er in de sociale ruil tussen organisatie D en de trainees een evenwicht is bereikt.

‘Ik voel me betrokken bij organisatie D omdat ze hier echt om hun medewerkers geven en ze gewoon helder communiceren over wat ze van je als trainee gedurende het programma verwachten. Als je goed je best hier doet willen ze graag dat je bij ze blijft werken. Dat voelt goed en dan wil ik ook graag blijven’ (Respondent 17, oud-trainee, organisatie D).

Tot slot bestaat er onder de trainees van organisatie E ook geen onzekerheid of ze na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken bij de organisatie. Onder de trainees van organisatie E leeft echter wel de vraag op basis van welke indicatoren zoals prestaties of persoonlijke ontwikkeling ze na afronding van het

talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven. De trainees van organisatie E willen graag weten op basis van welke indicatoren zij aan het einde van het talentontwikkelingsprogramma beoordeeld worden. Daarbij willen de trainees dat de organisatie aangeeft wanneer ze het werk van de trainees waarderen en bereid zijn om te zorgen voor de individuele belangen en het persoonlijke welzijn van de trainees. Wanneer de trainees hierover meer duidelijkheid van de organisatie ontvangen, zullen de trainees zich geneigd voelen om iets terug te doen voor de organisatie en dit mogelijk beantwoorden met een positieve werkhouding en gedrag.

‘Het is onduidelijk hoe organisatie E precies kijkt, als ze een trainee hebben waaraan ze naderhand beslissen waarop je wel of niet als trainee kan blijven. Is dat een gevoel of heeft een trainee dan bepaalde fouten gemaakt?’ Als je dit als trainee weet kun je je daaraan aanpassen en mogelijk nog gemotiveerder worden om te presteren in het traineeship (respondent 22, trainee, organisatie E).

Op basis van deze onderzoeksresultaten kan bij het aspect doelstellingen van talentontwikkelingsprogramma het mechanisme van sociale ruil teniet gedaan worden, gezien onder trainees bij organisatie A, B en C onzekerheid bestaat door de bezuinigingen van de organisaties. Door de onzekerheid van de trainees of ze na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken zorgt ervoor dat de trainees zich in minder mate verplicht voelen om te investeren in de relatie met de organisatie, aangezien er duidelijk wordt gecommuniceerd dat er een grote kans bestaat dat de investeringen niet zullen leiden tot baten zoals een baan na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie.

4.2.2 Effectiviteit en soorten talentontwikkelingsprogramma's

Zoals uit de beschrijvende analyse naar voren is gekomen bevatten de vijf verschillende talentontwikkelingsprogramma's mengvormen van de verschillende soorten talentontwikkelingsprogramma's. De talentontwikkelingsprogramma's van organisatie A, B en E kunnen gezien worden als een mengvorm van een leiderschapsprogramma en een expert programma. Bij organisatie C en D kunnen de talentontwikkelingsprogramma's gezien

worden als een mengvorm van een leiderschapsprogramma, expert programma, ontdekkingsprogramma en een professioneel programma.

Een belangrijke overeenkomst tussen de indeling van de talentontwikkelingsprogramma's in soorten programma's, is dat in de training en dan vooral de trainingsmodules gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de trainees, de trainees generalistische kwaliteiten ontwikkelen. Een belangrijk verschil is de roulatie in de talentontwikkelingsprogramma's. Uit de interviewresultaten blijkt dat in talentmanagers van organisatie A, C en D de eerste werkplek voor de trainees kiezen, maar voor de andere werkplek(en) de trainee zelf verantwoordelijk is en bepaalt dus zelf vormgeving geeft aan de inhoud van het werk. In deze werkplekken kunnen zowel specialistische als generalistische kwaliteiten door de trainees ontwikkeld worden. Deze keuzevrijheid wordt door trainees gewaardeerd en zien het als een ideale kans om als trainee te kiezen wat je zelf het leukst vind en daardoor veel gemotiveerder bent gedurende je werkplek in het talentontwikkelingsprogramma.

'In het traineeship kies je als trainee zelf je projecten, dus je hebt zelf veel invloed of je iets specialistisch of generalistisch doet. Daarom vind ik het werk dat ik doe ook erg leuk en uitdagend' (respondent 2, trainee, organisatie A).

Bij organisaties B en E is er geen sprake van roulatie van werkplekken en hebben de trainees dus een vaste werkplek gedurende het talentontwikkelingsprogramma. In deze vaste werkplek ontwikkelen de trainees specialistische kwaliteiten. Deze specialistische kwaliteiten zijn per trainee verschillend, aangezien je bijvoorbeeld bij organisatie B een trainee hydrologie en financiën hebt en bij organisatie E een trainee sales en ICT. Ondanks dat het merendeel van de trainees van beide organisaties aangeven dat ze gemotiveerd zijn in het talentontwikkelingsprogramma's, stellen ze dat het ontbreken van een roulatie van werkplekken een gemis is binnen het talentontwikkelingsprogramma.

'Ik ben er voorstander van om trainees op andere afdelingen te laten werken. Juist omdat je in een traject zit waarin je nog niet helemaal weet wat je allemaal leuk vindt. Door een roulatie kan de organisatie beter uitfilteren wat een trainee graag zou willen doen'(respondent 8, trainee, organisatie B).

Daarnaast blijkt uit de interviewresultaten dat de trainees van organisatie A, C en D na afronding van het talentontwikkelingsprogramma zelf kunnen kiezen voor een bepaalde functie binnen de organisatie. Deze keuzevrijheid zorgt er ook voor dat de trainees van organisatie A, C en D graag na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen blijven werken bij de organisatie. De trainees van organisatie A en C zijn zich er wel van bewust dat door de bezuinigingen van de organisatie de keuzevrijheden qua baan beperkter zijn geworden en het lastiger is om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma een baan te vinden binnen de organisatie. Zoals in de vorige subparagraaf naar voren kwam, leidt deze onzekerheid tot een verlaagde betrokkenheid en behoud van trainees bij de organisatie.

Op basis van de sociale ruiltheorie kan geconstateerd worden dat wanneer een organisatie de trainee de keuzemogelijkheid geeft om zijn of haar eigen werkplekken te kiezen, de trainee werkplekken kiest die hij of zij leuk en uitdagend vindt en daarom gemotiveerd is. De trainees van organisatie B en E die niet rouleren van werkplek hebben aangegeven dat ze roulatie binnen het talentontwikkelingsprogramma missen. Ondanks dat het merendeel van de trainees van organisatie B en E hebben aangegeven gemotiveerd te zijn in het talentontwikkelingsprogramma, is het mogelijk dat ze wanneer ze van werkplek rouleren een beter beeld krijgen van andere werkplekken en er wellicht achter komen dat ze die werkplekken leuker en uitdagender vinden, wat hun werkmotivatie zal verhogen. Tot slot kunnen de trainees van organisatie A, C en D zelf kiezen om te solliciteren voor een bepaalde functie binnen de organisatie. Door deze keuzevrijheid hebben de trainees aangegeven graag na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te willen blijven werken bij de organisatie. De keuzevrijheid die de organisaties geven zorgt er dus voor dat de trainees behouden blijven bij de organisatie. Deze onderlinge wederkerigheid kan teniet gedaan worden door het gegeven dat er voor de trainees van organisatie A en C weinig plaats is vanwege de bezuinigingen van de organisatie.

‘Probeer er maar als starter tussen te komen en een leuke baan te vinden na afronding van het traineeship, als er zoveel bezuinigd wordt en veel mensen eruit moeten’ (respondent 3, trainee, organisatie A).

'Ik wil de organisatie aanbevelen om de mensen te behouden die gemotiveerd zijn om te blijven en goed bij de organisatie passen. Het zou echt stom zijn om juist die mensen te laten gaan, aangezien je er ontzettend veel geld insteekt' (respondent 4, trainee, organisatie A).

4.2.3 Effectiviteit en belanghebbenden talentontwikkelingsprogramma's

Bij elk onderzocht talentontwikkelingsprogramma zijn de talentmanager en een leidinggevende een belanghebbende in het programma. Daarnaast is de directie een belanghebbende in het talentontwikkelingsprogramma van alle organisaties, op organisatie A na. Wanneer trainees problemen of onenigheid hebben met hun leidinggevende, kunnen ze veelal in de eerste plaats terecht bij de talentmanager of eventueel bij de mentor. Tevens kunnen de trainees van een talentontwikkelingsprogramma bij organisatie C, D en E ook directer contact hebben met directieleden doordat zij bijvoorbeeld hun leidinggevende, mentor of coach zijn. Tot slot hebben alle trainee per werkplek of functie een leidinggevende, die de trainee helpt bij vragen of problemen met dagelijkse werkzaamheden. Elke trainee in een talentontwikkelingsprogramma heeft een andere leidinggevende en daarmee is de rol van de leidinggevende ook per trainee verschillend. Het is hierdoor lastig om de effectiviteit van een leidinggevende is een talentontwikkelingsprogramma te kunnen vast te stellen. Zo blijkt uit de interviewresultaten dat de ene trainee erg tevreden is over zijn of haar leidinggevende, terwijl de andere trainees willen dat de leidinggevende meer betrokken is bij het talentontwikkelingsprogramma.

Geen van de trainees heeft gesteld dat de talentmanager of directie als belanghebbende van het talentontwikkelingsprogramma ervoor zorgen dat de trainees zich gemotiveerd en betrokken voelen en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma's willen blijven werken bij de organisatie. De talentmanager wordt door ruim de helft van de trainees wel als een meerwaarde gezien, omdat trainees een aanspreekpunt hebben als ze vragen of problemen hebben gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Daarnaast heeft een aantal trainees van de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's gesteld dat hun leidinggevende wel een belangrijke factor is waardoor ze gemotiveerd en betrokken zijn bij de organisatie. De trainees zijn van mening dat dit komt doordat hun leidinggevende oprecht geïnteresseerd is in het talentontwikkelingsprogramma en de persoonlijke ontwikkeling van

de trainee. Gezien elke trainee in een talentontwikkelingsprogramma een andere leidinggevende heeft, is het lastig om de invloed van een leidinggevende op de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees te kunnen vaststellen. Vervolgonderzoek is daarom nodig om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de leidinggevende en de trainee en de effectiviteit van deze relatie in het talentontwikkelingsprogramma.

Concluderend kan er gesteld worden dat de directie geen invloed heeft op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees, maar een talentmanager wel als meerwaarde gezien wordt binnen een talentontwikkelingsprogramma. Talentmanagers kunnen trainees helpen wanneer zij vragen of problemen hebben gedurende het talentontwikkelingsprogramma, maar hebben geen invloed op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees. Een aantal trainees van de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's stellen dat hun leidinggevende oprecht geïnteresseerd is in het talentontwikkelingsprogramma en de persoonlijke ontwikkeling van de trainee. Door deze investering van de leidinggevende in de trainee, voelen de trainees zich gedurende het talentontwikkelingsprogramma gemotiveerd en betrokken bij de organisatie.

4.2.4 Effectiviteit en HRM-activiteiten talentontwikkelingsprogramma's

In de interviews met de trainees is besproken welke HRM-activiteiten invloed hebben op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainee.

Ten eerste heeft een ruime meerderheid van de trainees aangegeven dat zij gemotiveerd zijn gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Uit de interviewresultaten blijkt dat de vormgeving van de inhoud van het werk voor alle trainees de belangrijkste HRM-activiteit is voor hun werkmotivatie. Wanneer een trainee leuke en uitdagende opdrachten en projecten uitvoert gedurende het talentontwikkelingsprogramma zijn de trainees gemotiveerd, aldus alle geïnterviewde trainees. Uit de interviewresultaten blijkt dat de trainees die in het talentontwikkelingsprogramma meerdere werkplekken hebben, gemotiveerd zijn omdat grotendeels hun eigen werkplekken mogen kiezen in het talentontwikkelingsprogramma. Een andere belangrijke HRM-activiteit is de training en dan vooral de trainingsmodules gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Zowel trainees van publieke als private organisaties zijn van mening dat ze het belangrijk vinden om meer inzicht te krijgen in hun persoonlijke

ontwikkeling, sterke- en verbeterpunten. Ook zijn zij van mening dat ze er gedurende het talentontwikkelingsprogramma achter komen wat ze precies willen in een (vervolg)functie na afronding van het talentontwikkelingsprogramma. Inzicht in de persoonlijke ontwikkeling van de trainees is voor organisaties ook relevant, aangezien zij daardoor beter kunnen inspelen op de wensen, vaardigheden en ervaringen van de trainees gedurende, maar ook na afronding van het talentontwikkelingsprogramma.

Volgens enkele trainees zijn er ook nog andere HRM-activiteiten die een positief effect hebben op hun werkmotivatie, zoals de arbeidsvoorwaarden en het verkrijgen van vertrouwen van de organisatie. De HRM-activiteiten arbeidsvoorwaarden en vertrouwen zijn slechts door één trainee van organisatie A en één trainee van organisatie B benoemd in de interviews, maar zijn wel van belang om op te nemen in de analyse. Tot slot is er nog een andere belangrijke factor voor de werkmotivatie, namelijk het hebben van leuke collega's. Zowel trainees van publieke als van private organisaties worden gemotiveerd door hun collega's. Daarnaast heeft het merendeel van de trainees van organisatie A en C gekozen voor een (semi)publieke organisatie aangezien zij graag willen werken bij een organisatie waarbij werken die het maatschappelijke belang dient. Dit onderwerp zal uitgebreid in de analyse tussen publieke en private organisaties besproken worden.

Ten tweede is in de interviews met de trainees besproken welke HRM-activiteiten in het talentontwikkelingsprogramma bijdragen aan de betrokkenheid bij de organisatie. Uit de interviewresultaten blijkt dat een ruime meerderheid van de trainees van zowel publieke als private organisaties zich loyaal en betrokken voelen bij de organisatie. Daarbij kwam in de interviews met zowel trainees van publieke als private organisaties naar voren dat de trainees ervaren dat de organisaties veel tijd en geld in hun investeren en dan vooral in de trainingen gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Trainees voelen zich hierdoor min of meer geneigd om zich betrokken te voelen bij de organisatie. Training en dan met name de modules gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de trainees, is dan ook een belangrijke HRM-activiteit voor de betrokkenheid onder de trainees bij de organisatie.

'Alle extra's die je bij organisatie E krijgt zoals alle trainingdagen en de intensieve begeleiding. Dan voel ik me toch wel heel betrokken bij het bedrijf, als ik denk dat organisatie

E zoveel in mij wilt investeert. Dan wil ik ook graag iets terug doen voor het bedrijf.' (respondent 23, trainee, organisatie E).

Daarnaast is de HRM-activiteit; begeleiding ook een bepalende factor voor de betrokkenheid van de trainees. De HRM-activiteit begeleiding is vooral een belangrijke factor voor betrokkenheid onder de trainees van organisatie C en D. Dit gegeven is toe te schrijven aan het feit dat trainees van deze organisaties extra begeleiding krijgen van een mentor gedurende het talentontwikkelingsprogramma, die een trainee helpt bij vakinhoudelijke vragen of met de persoonlijke ontwikkeling van een trainee. De trainees van organisatie C zijn van mening dat ook de begeleiding van een buddy ervoor zorgt dat ze zich betrokken voelen bij de organisaties. Een buddy helpt de trainees namelijk bij vragen of problemen die de trainee oploopt in het talentontwikkelingsprogramma. Daarnaast kan een trainee ervaringen uitwisselen met een buddy en helpt een buddy bij het uitbreiden van het netwerk van de trainee binnen de organisatie. De trainees zijn van mening dat de opleidingen zich veelal niet specifiek richten op hun organisatie, maar meer op algemene kennis, vaardigheden en vakgebieden. Hierdoor heeft de trainer van het opleidingsbureau die verantwoordelijk is voor de trainingen gedurende het talentontwikkelingsprogramma, heeft geen invloed op de betrokkenheid van de trainees bij de organisatie.

Andere belangrijke factoren voor de betrokkenheid van de trainees van zowel publieke als private organisaties zijn de sfeer en cultuur binnen de organisatie. Daarnaast gaf een groot deel van de geïnterviewde trainees aan dat het hebben van leuke collega's ervoor zorgt dat ze zich betrokken voelen bij de organisatie. Tot slot stelde een deel van de trainees van de publieke organisaties en de semipublieke organisatie zich betrokken te voelen bij de organisatie, omdat zij naar hun idee het maatschappelijke belang kunnen dienen in het talentontwikkelingsprogramma. Dit onderwerp zal uitgebreid in de analyse tussen publieke en private organisaties besproken worden.

Tot slot is in de interviews met de trainees besproken welke HRM-activiteiten in het talentontwikkelingsprogramma bijdragen aan hun behoud bij de organisatie. Uit de interviewresultaten blijkt dat op twee trainees na, alle geïnterviewde trainees van zowel publieke als private sector na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen

blijven werken bij de organisatie. De geïnterviewde oud-trainees zijn na afronding van het talentontwikkelingsprogramma al bij de organisatie gaan werken. Een opmerkelijk gegeven is net als bij de HRM-uitkomst werkmotivatie, de vormgeving van de inhoud van het werk voor alle trainees de belangrijkste HRM-activiteit is voor de behoud van de trainees bij de organisatie. Alle trainees zijn van mening dat als de organisaties het mogelijk maken om na het talentontwikkelingsprogramma leuke en uitdagende opdrachten en projecten te kunnen (blijven) uitvoeren, ze graag willen blijven werken bij de organisatie. Daarnaast vind het merendeel van de trainees van zowel de trainees van publieke als private organisaties interne promotiekansen ook een belangrijke HRM-activiteit om te kiezen om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie te werken. Trainees willen na afronding van het talentontwikkelingsprogramma doorgroeimogelijkheden hebben bij de organisatie. Wanneer een organisatie geen doorgroeimogelijkheden kan bieden aan de trainees, dan willen de trainees niet na afronding van het talentontwikkelingsprogramma blijven werken bij de organisatie.

Tevens blijkt uit de interviewresultaten dat zowel trainees van publieke als van private organisaties de trainingsmodules gericht op persoonlijke ontwikkeling een belangrijke HRM-activiteit vinden om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te blijven bij de organisatie. Tot slot gaf een klein deel van de trainees van de private organisaties aan dat de begeleiding een belangrijke factor is om te blijven werken bij de organisatie en dan vooral de begeleiding van de mentor en buddy in het talentontwikkelingsprogramma.

Wat ik juist zo uniek vind aan organisatie D is dat de nadruk ligt op de persoonlijke ontwikkeling. Dat deel in het traineeprogramma heeft er ook wel aan bij gedragen dat ik bij de organisatie ben blijven werken omdat ze echt in me willen investeren.’ (respondent 18, trainee, organisatie D).

Daarnaast gaven trainees aan dat naast deze HRM-activiteiten, ook andere factoren een belangrijke rol spelen om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te blijven werken bij de organisatie. Een groot deel van de trainees vindt dat het hebben van leuke collega's een belangrijke factor is om te blijven werken bij de organisatie. Tot slot stelt een klein deel van vooral de trainees van publieke organisaties dat de organisatiecultuur, de

regio waarin de organisatie opereert, het netwerk van de organisatie en de arbeidsvoorwaarden belangrijke factoren zijn om te blijven werken bij de organisatie.

Concluderend kan er gesteld worden dat organisaties veel tijd en geld investeren gedurende een talentontwikkelingsprogramma. Deze investeringen van de organisaties worden door de trainees ervaren en zijn hierdoor geneigd op dit min of meer verplicht te beantwoorden door gemotiveerd en betrokken te zijn en na afronding willen blijven werken bij de organisatie. Een mogelijke verklaring voor het mechanisme van sociale ruil tussen organisaties en trainees in talentontwikkelingsprogramma kan zijn dat trainees zich bewust zijn dat de organisatie veel meer in tijd en geld investeert in de trainees dan in andere hoogopgeleide starters die niet deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een organisatie. De trainees voelen dat zij een bevoorrechte positie hebben in de organisatie ten opzichte van andere (hoogopgeleide) starters die niet deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma. Waardoor de trainees mogelijk de behoefte voelen om dit te beantwoorden met een (extra) positieve werkhouding en gedrag.

‘Wat je van andere medewerkers hoort is dat ze zeggen dat wij een luxeprogramma hebben met allemaal opleidingen en trainingen. Dat hebben zij toch echt veel minder. Als ze zo iets hoort voel je je toch wel gevleid en wordt je wel gemotiveerder’ (respondent 7, trainee, organisatie B).

Een opmerkelijk gegeven is dat in de interviewresultaten niet naar voren is gekomen dat de HRM-activiteit werving en selectie effect heeft op de motivatie, betrokken en behoud van medewerkers. De uitkomsten van onderzoeksresultaten zouden namelijk beïnvloedt kunnen zijn, gezien de trainees in het talentontwikkelingsprogramma een (uitgebreide) selectieprocedure hebben doorgelopen. Het is daarom relevant om in vervolgonderzoek, onderzoek te verrichten naar de invloed van een selectie effect. Hierdoor kunnen de resultaten van dit onderzoek onderbouwt worden of mogelijk aangevuld of aangepast worden.

4.2.5 Verschillen in effectiviteit tussen programma's uit de publieke en private sector

In assumptie één kwam naar voren dat publieke organisaties in het talentontwikkelingsprogramma bepalen wat de trainees nodig hebben en wat goed voor ze is. Op basis van de interviewresultaten is het niet mogelijk om vast te stellen dat alles op centraal niveau geregeld en beslist wordt. Publieke organisaties bepalen dus niet uitsluitend in een talentontwikkelingsprogramma wat de trainees nodig hebben en wat goed voor ze is. Het is hierdoor niet mogelijk om het effect van deze assumptie op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees te kunnen onderzoeken. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om deze conclusie te kunnen bevestigingen en mogelijk verder te onderbouwen.

Daarnaast is het merendeel van de trainees van organisatie A en B van mening dat zij het gevoel hebben dat het talentontwikkelingsprogramma van hun organisatie in mindere mate gericht is op het behalen van resultaten en prestaties, dan bij een talentontwikkelingsprogramma in de private sector. Daarbij hebben de trainees in de interviews aangegeven dat ze ervaren dat ze meer tijd en ruimte krijgen om bepaalde opdrachten en projecten uit te voeren, dan wanneer ze een talentontwikkelingsprogramma zouden volgen bij een private organisatie. Trainees ervaren dit als een investering van de organisaties en voelen zich hierdoor betrokken en willen graag na afronding blijven werken bij de organisatie.

‘Bij organisatie A hebt je als trainee minder te maken met harde deadlines, waardoor je veel meer tijd hebt om zaken zorgvuldiger uit te zoeken. Door me meer in zaken te verdiepen voel ik me ook meer betrokken bij de organisatie omdat ik op die manier een beter beeld krijg van wat er precies allemaal leeft binnen de organisatie (respondent 2, trainee, organisatie A).

In assumptie twee kwam naar voren dat bij aanvang van het talentontwikkelingsprogramma de arbeidsvoorwaarden gelijk zijn voor de trainees bij zowel publieke als private organisaties. Uit de interviewresultaten blijkt dat trainees van organisaties A wanneer ze gedurende anderhalf jaar lang goed presteren in het talentontwikkelingsprogramma, een interne sollicitatiestatus krijgen. Aangezien niet elke trainee na anderhalf jaar een interne sollicitatiestatus krijgt kan er niet gesteld worden dat de arbeidsvoorwaarden gelijk is voor trainees van publieke organisaties gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Het is hierdoor niet mogelijk om het effect van deze assumpties op de motivatie, betrokkenheid en

behoud van de trainees te kunnen onderzoeken. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om deze conclusie te kunnen bevestigingen en mogelijk verder te onderbouwen.

In assumptie drie kwam naar voren dat er spanning bestaat of de inhoud van het talentontwikkelingsprogramma op centraal of decentraal niveau bepaald wordt. In de interviews met de talentmanagers is gebleken dat de inhoud van geen van de talentontwikkelingsprogramma's op centraal niveau bepaald wordt. Het is hierdoor niet mogelijk om het effect van de assumpties op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees te kunnen onderzoeken. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om deze conclusie te kunnen bevestigingen en mogelijk verder te onderbouwen.

Tot slot is in assumptie vijf naar voren gekomen dat trainees van een publieke organisatie, bewust gekozen hebben voor een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie om daarmee de publieke zaak te kunnen dienen. Uit de interviewresultaten van de trainees die deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke of semipublieke organisatie blijkt dat minder dan de helft van de trainees de ambitie heeft om de publieke zaak te dienen en daarom bewust heeft gekozen voor een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie. Daarbij gaf een deel van de trainees van de talentontwikkelingsprogramma's bij de publieke organisaties of semipublieke organisatie in de interviews aan, voorafgaand aan het talentontwikkelingsprogramma niet over PSM te beschikken, maar ze zich steeds meer betrokken voelen bij de organisatie omdat ze naar hun idee het maatschappelijke belang kunnen dienen in het talentontwikkelingsprogramma. Trainees van publieke organisaties voelen zich door de PMS gemotiveerd en betrokken bij de organisatie en willen na afronding van het talentontwikkelingsprogramma blijven werken bij de organisatie.

'De mensen die hier werken hebben heel veel hart voor hun werk, echt een passie. Maar ook dingen die je in de krant leest hebben direct met jouw werk te maken en dat maakt het heel leuk om bij organisatie A te werken en daardoor krijg je ook een bepaalde verbondenheid met de organisatie.' (respondent 3, trainee, organisatie A).

'Ondanks ik niet technisch ben aangelegd, heb ik wel echt een fascinatie voor infrastructuur. Als het een slechte dag is voor de organisatie, baal ik er ook van zelfs al zit ik thuis. Dan merk je dat je wel een bepaalde verbondenheid met het bedrijf hebt' (respondent 13, trainee, organisatie C).

4.3 Conclusie

In deze paragraaf wordt zal er antwoord gegeven worden op deelvraag twee en drie van het onderzoek: *'welke factoren bepalen de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma?' en 'welke verschillen zijn er tussen publieke en private organisaties?'*.

Op basis van bovenstaande bevindingen kan geïventariseerd worden welke aspecten van een talentontwikkelingsprogramma en andere factoren een bijdrage leveren aan motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees en dus op de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's. Allereerst is het goed om op te merken dat er bij de trainees van zowel publieke als private organisaties onduidelijkheid bestaat over de mate waarop de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma geformuleerd en gemeten worden. Daarnaast wordt er expliciet naar de trainees van de twee publieke organisatie en van de semi-publieke organisatie gecommuniceerd dat het door bezuinigingen lastig is om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te kunnen blijven werken bij de organisatie. Als gevolg hiervan worden de trainees onzeker of ze na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken bij de organisatie. Deze onzekerheden hebben vooral gevolgen voor een verlaagde betrokkenheid en behoud van de trainees. Het mechanisme van sociale ruil tussen organisatie A, B en C kan teniet gedaan worden doordat het voor de trainees van deze organisaties lastig is om een functie na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te krijgen vanwege de bezuinigingen. Door de onzekerheid van de trainees of ze na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken zorgt ervoor dat de trainees zich in minder mate verplicht voelen om te investeren in de relatie met de organisatie, aangezien er duidelijk wordt gecommuniceerd dat er een grote kans bestaat dat de investeringen niet zullen leiden tot baten zoals een baan na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie. Onder de trainees van de twee private organisaties bestaat er echter geen onzekerheid. Als verklaring hiervoor dat worden gegeven dat deze organisaties in een minder mate te maken hebben

met bezuinigingen en ze niet expliciet onduidelijkheden naar de trainees communiceren of ze na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen blijven werken bij de organisatie.

Tevens kan op basis van onderzoeksresultaten geconstateerd worden dat als een organisatie de trainee de keuzemogelijkheid geeft om zijn of haar eigen werkplekken te kiezen, dat de trainee werkplekken kiest die de trainee leuk en uitdagend vindt. De trainee stelt dat zij daarom gemotiveerd zijn en er dus een evenwicht in de sociale ruil tussen beide partijen bereikt wordt. De trainees van organisatie B en E die niet rouleren van werkplek hebben aangegeven dat ze roulatie binnen het talentontwikkelingsprogramma missen. Ondanks dat het merendeel van de trainees van organisatie B en E hebben aangegeven gemotiveerd te zijn in het talentontwikkelingsprogramma, is het mogelijk dat ze wanneer ze van werkplek rouleren een beter beeld krijgen van andere werkplekken en er wellicht achter komen dat ze die werkplekken leuker en uitdagender vinden. Hierdoor zal de werkmotivatie van de trainees verhoogd worden. Tot slot kunnen de trainees van organisatie A, C en D zelf kiezen om te solliciteren voor een bepaalde functie binnen de organisatie en dat de trainees door deze keuzevrijheid graag na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen blijven werken bij de organisatie. De keuzevrijheid die de organisaties aan de trainees geven zorgt er dus voor dat de trainees behouden blijven bij de organisatie. Deze evenwicht in de sociale ruil kan teniet gedaan worden doordat deze keuzevrijheid na afronding van het talentontwikkelingsprogramma op dit moment beperkt is voor de trainees voor organisatie A en C vanwege de bezuinigingen van de organisatie en hierdoor de betrokkenheid en behoud onder de trainees afneemt.

Daarnaast heeft geen van de ondervraagde trainees gesteld dat de talentmanager of directie in het talentontwikkelingsprogramma ervoor zorgt de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees vergroot wordt. De talentmanager wordt door ruim de helft van de trainees wel als een meerwaarde gezien, omdat trainees een aanspreekpunt hebben als ze vragen of problemen hebben gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Verder hebben een aantal trainees van de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's gesteld dat hun leidinggevende wel een belangrijke factor is waardoor ze gemotiveerd en betrokken zijn bij de organisatie. De trainees zijn van mening dat dit komt omdat hun leidinggevende oprecht

geïnteresseerd is in het talentontwikkelingsprogramma en de persoonlijke ontwikkeling van de trainee. Gezien elke trainee in een talentontwikkelingsprogramma een andere leidinggevende heeft, is het lastig om de invloed van een leidinggevende op de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees te kunnen vaststellen. Vervolgonderzoek is daarom nodig om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de leidinggevende en de trainee en de effectiviteit van deze relatie in het talentontwikkelingsprogramma.

Concluderend kan er gesteld worden dat organisaties veel tijd en geld investeren gedurende een talentontwikkelingsprogramma. Deze investeringen van de organisaties worden grotendeels door de trainees ervaren en zijn hierdoor geneigd op dit min of meer verplicht te beantwoorden door gemotiveerd en betrokken te zijn en na afronding willen blijven werken bij de organisatie. Op basis van de onderzoeksresultaten kan vastgesteld worden dat de HRM-activiteit vormgeving inhoud van werk blijkt de belangrijkste factor voor de motivatie en behoud van trainees. Trainees willen graag leuke en uitdagende opdrachten uitvoeren gedurende het talentontwikkelingsprogramma, maar ook na afronding van het talentontwikkelingsprogramma. Daarnaast heeft de HRM-activiteit training een positief effect op de motivatie van trainees. De HRM-activiteit training heeft echter een minimale invloed op de betrokkenheid van de trainees en speelt geen rol om trainees te behouden na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie. Tevens blijkt dat als trainees interne promotiekansen aangeboden krijgen in het talentontwikkelingsprogramma, dit een belangrijke factor is voor trainee om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te blijven werken bij de organisatie. Interne promotiekansen hebben daarentegen geen invloed op de werkmotivatie of betrokkenheid van de trainees. Tot slot kan geconcludeerd worden dat wanneer een trainee autonomie krijgt binnen het talentontwikkelingsprogramma, de trainee eerder geneigd is om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te blijven werken bij de organisatie. Het verlengen van autonomie heeft geen invloed op de betrokkenheid en behoud van de trainees.

Opvallende onderzoeksresultaten zijn dat de vormgeving van de inhoud van het werk, de belangrijkste HRM-activiteit is dat ervoor zorgt dat trainees gemotiveerd zijn en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen blijven werken bij de organisatie. Tevens is het verlengen van autonomie door de organisaties aan de trainee ook een belangrijke HRM-

activiteit, waardoor trainees gemotiveerd zijn. Daarnaast kwam naar voren dat naast HRM-activiteiten ook andere belangrijke factoren in de organisatie kunnen bijdragen aan de werkmotivatie van de trainees, zoals het hebben van leuke collega's en PSM. Het hebben van leuke collega's en PSM zijn ook twee belangrijke factoren die een bijdrage leveren aan de betrokkenheid van trainees bij de organisatie. Tot slot kan worden vastgesteld dat het hebben van leuke collega's, de organisatiecultuur, de locatie van de organisatie, de arbeidsvoorwaarden en het netwerk van de trainee binnen de organisatie factoren zijn die ervoor zorgen dat trainees na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen blijven werken bij de organisatie.

Een mogelijke verklaring voor het mechanisme van sociale ruil tussen organisaties en trainees in talentontwikkelingsprogramma kan zijn dat trainees zich bewust zijn dat de organisatie veel meer in tijd en geld investeert in de trainees dan in andere hoogopgeleide starters die niet deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma bij een organisatie. De trainees voelen dat zij een bevoorrechte positie hebben in de organisatie ten opzichte van andere (hoogopgeleide) starters die niet deelnemen aan een talentontwikkelingsprogramma. Waardoor de trainees mogelijk de behoefte voelen om dit te beantwoorden met een (extra) positieve werkhouding en gedrag.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de trainees van organisatie A en B van mening zijn dat zij het gevoel hebben dat het talentontwikkelingsprogramma van hun organisatie in mindere mate gericht is op het behalen van resultaten en prestaties, dan bij een talentontwikkelingsprogramma in de private sector. Daarbij hebben de trainees in de interviews aangegeven dat ze ervaren dat ze meer tijd en ruimte krijgen om bepaalde opdrachten en projecten uit te voeren dan wanneer ze een talentontwikkelingsprogramma zouden volgen bij een private organisatie. Trainees ervaren dit als een investering van de organisaties en voelen zich hierdoor betrokken en willen graag na afronding blijven werken bij de organisatie. Tot slot kan geconcludeerd worden dat bijna de helft van de trainees van een (semi)publieke organisatie, bewust gekozen hebben voor een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie om daarmee de publieke zaak te kunnen dienen. Daarbij gaf een deel van de trainees van de talentontwikkelingsprogramma's bij de publieke organisaties of semipublieke organisatie in de interviews aan, voorafgaand

aan het talentontwikkelingsprogramma niet over PSM te beschikken, maar ze zich steeds meer betrokken voelen bij de organisatie omdat ze naar hun idee het maatschappelijke belang kunnen dienen in het talentontwikkelingsprogramma. Trainees van publieke organisaties voelen zich door de PMS gemotiveerd en betrokken bij de organisatie en willen na afronding van het talentontwikkelingsprogramma blijven werken bij de organisatie. Echter, is het door middel van de onderzoeksresultaten niet mogelijk om het effect van een aantal assumpties op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees te kunnen onderzoeken. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om deze conclusies te kunnen bevestigingen en mogelijk verder te onderbouwen.

Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk staan de conclusies en de discussie van het onderzoek centraal. De centrale vraagstelling van het onderzoek zal beantwoord worden met de conclusies die voortvloeien uit de onderzoeksresultaten. In paragraaf twee zal de discussie besproken worden. Hierin zal kritisch gereflecteerd worden op de theorie en gebruikte methoden en technieken van het onderzoek. Vervolgens worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek in deze paragraaf gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waarin enkele aanbevelingen worden gegeven voor de praktijk van talentmanagement voor zowel publieke als private organisaties.

5.1 Conclusie

5.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van het onderzoek luidt: *“Wat wordt er in de literatuur verstaan onder talentontwikkelingsprogramma’s?”*.

Een talentontwikkelingsprogramma is een van de meest voorkomende instrumenten van talentmanagement en betreft een leerwerktraject voor geselecteerde hoogopgeleide starters, waarin zij leren en zich ontwikkelen voor een leidinggevende of specialistische functie binnen de organisatie. In dit onderzoek is een trainee gedefinieerd als een medewerker met veel potentie, die recent is afgestudeerd van de hogeschool of de universiteit en starters is op de arbeidsmarkt.

Een talentontwikkelingsprogramma kan onderverdeeld worden in verschillende aspecten. De doelstellingen van een talentontwikkelingsprogramma bepalen waar ze organisatie zich op wil focussen als het gaat om talentmanagement. Bij de uitvoering van een talentontwikkelingsprogramma hebben organisaties keuzes gemaakt met betrekking tot het vakgebied waarin men de trainees wil inzetten. Daarbij wordt er gekeken of hier generalistische of specialistische kwaliteiten voor nodig zijn en of de trainee op korte of lange termijn rendabel moet zijn voor de organisatie. Door de combinatie van deze twee dimensies kunnen er vier soorten talentontwikkelingsprogramma’s onderscheiden worden: ontdekking, leiderschap, professioneel en expert programma. Een ontdekkingsprogramma ontwikkelt generalistische kwaliteiten van een hoogopgeleide talent op korte termijn. Een

leiderschapsprogramma ontwikkelt ook generalistische kwaliteiten, maar dan op de langere termijn. In een professioneel programma worden specifieke kwaliteiten van hoogopgeleide talenten ontwikkeld met een focus op de korte termijn. Tot slot wordt in een expert programma specifieke kwaliteiten van hoogopgeleide talenten ontwikkeld, maar dan met de focus op de lange termijn.

Daarnaast zijn er drie belanghebbenden binnen een talentontwikkelingsprogramma: de lijnmanager(s), de directie en de talentmanager. De trainees vervullen verschillende opdrachten binnen de organisatie onder toezicht van een of meerdere lijnmanagers. Tot slot is de talentmanager eindverantwoordelijk voor de uitkomsten van het talentontwikkelingsprogramma. De talentmanager coördineert en faciliteert het talentontwikkelingsprogramma en is verantwoordelijk voor de inhoud, opleidingen en ontwikkelingsmethoden binnen het programma. Daarnaast is de talentmanager verantwoordelijk om de beloften, verplichtingen en verwachtingen van en tussen de werkgever en het hoogopgeleide talent met elkaar te combineren (Kulik & Perry, 2008). Tot slot kunnen organisaties invulling geven aan een talentontwikkelingsprogramma door de inzet van HRM-activiteiten zoals het aanbieden van begeleiding, training en het verlenen van participatie en autonomie.

5.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van het onderzoek luidt: “Welke factoren bepalen de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma’s?”.

Om de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma in kaart te brengen is het van belang om inzicht te krijgen in de perceptie van de trainees in het talentontwikkelingsprogramma en het effect hiervan op hun gedrag en houding. Zoals uit het theoretische kader van het onderzoek naar voren kwam zijn houding en gedrag belangrijke determinanten in het verklaren van het succes van de organisatie en spelen een belangrijke rol bij het verklaren van de relatie tussen HRM en prestaties (Steijn & Groeneveld, 2009). De effectiviteit van de talentontwikkelingsprogramma’s is dan ook in dit onderzoek gemeten aan de hand van de mate waarin trainee gemotiveerd, betrokken en willen blijven na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie.

De mate waarin de doelstellingen concreet geformuleerd is geen bepalende factor voor de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma omdat dit geen invloed heeft op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees van organisatie. De mate waarin er expliciet gecommuniceerd wordt dat het door bezuinigingen lastig is om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te kunnen blijven werken bij de organisatie, zorgt ervoor dat er geen evenwicht in de sociale ruil tussen de organisatie en de trainees bereikt wordt. Trainees zijn hierdoor geneigd om minder gemotiveerd en betrokken te zijn en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie te willen werken.

Tevens kan op basis van onderzoeksresultaten geconstateerd worden dat als een organisatie de trainee de keuzemogelijkheid geeft om zijn of haar eigen werkplekken te kiezen, dat de trainee werkplekken kiest die de trainee leuk en uitdagend vindt. Hierdoor is een trainee gemotiveerd en wordt er tussen beide partijen een evenwicht bereikt in de sociale ruil. Daarnaast is de keuzevrijheid die trainees krijgen om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma, een bepalende factor voor het behoud van trainees. De evenwicht in de sociale ruil kan teniet gedaan worden doordat deze keuzevrijheid na afronding van het talentontwikkelingsprogramma op dit moment beperkt is voor de trainees voor (semi)publieke organisaties vanwege de bezuinigingen van de organisatie en hierdoor de betrokkenheid en behoud onder de trainees afneemt.

Daarnaast heeft geen van de trainees gesteld dat de talentmanager of directie in het talentontwikkelingsprogramma effect heeft op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees. De talentmanager wordt door ruim de helft van de trainees wel als een meerwaarde gezien, omdat trainees een aanspreekpunt hebben als ze vragen of problemen hebben gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Verder hebben een aantal trainees van de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's gesteld dat hun leidinggevende wel een belangrijke factor is waardoor ze gemotiveerd en betrokken zijn bij de organisatie. De trainees zijn van mening dat dit komt omdat hun leidinggevende oprecht geïnteresseerd is in het talentontwikkelingsprogramma en de persoonlijke ontwikkeling van de trainee. Gezien elke trainee in een talentontwikkelingsprogramma een andere leidinggevende heeft, is het lastig om de invloed van een leidinggevende op de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees te kunnen vaststellen. Vervolgonderzoek is daarom nodig om meer inzicht te krijgen

in de relatie tussen de leidinggevende en de trainee en de effectiviteit van deze relatie in het talentontwikkelingsprogramma.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat organisaties veel tijd en geld investeren in de trainees gedurende een talentontwikkelingsprogramma. Deze investeringen van de organisaties worden de trainees ervaren en zijn hierdoor geneigd zijn om dit te beantwoorden door gemotiveerd en betrokken te zijn en na afronding willen blijven werken bij de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er geen HRM-activiteit in de talentontwikkelingsprogramma's is, die er zowel voor zorgt dat trainees gemotiveerd en betrokken zijn en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen blijven werken bij de organisatie.

De vormgeving van de inhoud van het werk is de belangrijkste HRM-activiteit om de werkmotivatie en behoud van trainees te vergroten. Twee andere belangrijke HRM-activiteiten om de motivatie van de trainees te vergroten zijn het verlengen van autonomie en training, die gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling van de trainees. Daarnaast zijn er andere belangrijke factoren die bijdrage aan de werkmotivatie van de trainees, zoals het hebben van leuke collega's en PSM. Op basis van de onderzoekresultaten kan geconcludeerd worden dat HRM-activiteiten een minimale bijdrage leveren aan de betrokkenheid van de trainees bij de organisatie en andere aspecten zoals de sfeer en cultuur, leuke collega's en PMS een belangrijkere rol spelen bij het vergroten van de betrokkenheid onder de trainees. Tot slot gaven alle trainees aan HRM-activiteit de vormgeving van inhoud de belangrijkste HRM-activiteit is om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie te blijven werken. Daarnaast zijn interne promotiekansen en training, gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de trainee ook belangrijke HRM-activiteiten in de talentontwikkelingsprogramma's die ervoor zorgen dat trainees na afronding van het talentontwikkelingsprogramma willen blijven werken bij de organisatie.

5.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van het onderzoek luidt: *“Welke verschillen zijn er ten aanzien van talentontwikkelingsprogramma's tussen publieke en private organisaties?”*

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat bij de aspecten van een talentontwikkelingsprogramma van publieke en private organisaties, verschil bestaat in de HRM-activiteit interne promotiekansen. Ondanks geen van de onderzochte talentontwikkelingsprogramma's biedt de trainees een baangarantie, bestaat er onder de trainees van de (semi)publieke organisaties wel onzekerheid over of ze na afronding van het programma kunnen blijven werken bij de organisatie. Bij de trainees van de private organisaties bestaat daar echter geen onzekerheid over. Een ander accent verschil tussen talentontwikkelingsprogramma's van publieke en private organisatie, is dat de trainees van publieke organisaties mening dat zij het gevoel hebben dat het talentontwikkelingsprogramma van hun organisatie in mindere mate gericht is op het behalen van resultaten en prestaties, dan bij een talentontwikkelingsprogramma in de private sector. Trainees van publieke organisaties ervaren dit als een investering van de organisaties en voelen zich hierdoor betrokken en willen graag na afronding blijven werken bij de organisatie.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat bijna de helft van de trainees van een (semi)publieke organisatie, bewust gekozen hebben voor een talentontwikkelingsprogramma bij een publieke organisatie om de publieke zaak te kunnen dienen. Daarbij gaf een deel van de trainees van de talentontwikkelingsprogramma's bij de publieke organisaties of semipublieke organisatie in de interviews aan, voorafgaand aan het talentontwikkelingsprogramma niet over PSM te beschikken, maar ze zich steeds meer betrokken voelen bij de organisatie omdat ze naar hun idee het maatschappelijke belang kunnen dienen in het talentontwikkelingsprogramma. Trainees van publieke organisaties voelen zich door de PMS gemotiveerd en betrokken bij de organisatie en willen na afronding van het talentontwikkelingsprogramma blijven werken bij de organisatie. Echter, is het door middel van de onderzoeksresultaten niet mogelijk om het effect van een aantal assumpties op de motivatie, betrokkenheid en behoud van de trainees te kunnen onderzoeken. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om deze conclusies te kunnen bevestigingen en mogelijk verder te onderbouwen.

5.2 Discussie

5.2.1 Reflectie op theorie

Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen is er beperkt wetenschappelijke literatuur over het onderwerp talentmanagement beschikbaar. Naast de onduidelijkheid over de definitie, ondersteuning en operationalisering van het concept en is er ook gebrek aan theoretische ontwikkeling binnen de wetenschappelijke literatuur op het gebied van talentmanagement (Lewis & Heckman, 2006). Dit heeft ertoe geleid dat er in het theoretische kader van het onderzoek weinig gebruik is gemaakt van andere inzichten en perspectieven van het onderwerp talentmanagement. Daarnaast is de beschikbare wetenschappelijke literatuur over talentmanagement beperkt verbonden met de wetenschappelijke HRM-literatuur. Tevens is er geen literatuur beschikbaar over verschillen tussen publieke en private organisaties op het gebied van talentmanagement. Dit heeft ertoe geleid dat de assumpties en verwachtingen die voor het onderzoek zijn opgesteld over de verschillen in effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's tussen publieke en private organisaties herleidt zijn uit de HRM-literatuur en niet voorafgaand aan dit onderzoek empirisch getoetst zijn. Dit heeft invloed op de verdieping van het onderzoek.

Een andere kanttekening over de gebruikte literatuur kan geplaatst worden bij het Strategisch Talent Management model van Collings & Mellahi (2009). In het theoretische kader zijn drie stromingen van talentmanagement besproken die door Lewis & Heckman (2006) zijn onderscheiden. Deze stromingen zijn veelal aspectmatig en eendimensionaal. Als reactie op deze drie stromingen hebben Collings & Mellahi (2009) een vierde stroming ontwikkeld om tegemoet te komen aan de tekortkomingen van de andere stromingen. Het grootste nadeel van het Strategisch Talent Management model is dat het een theoretisch model is waarin geen causale relaties zijn opgenomen en nog niet in zijn totale omvang empirisch onderzocht en getoetst is. Het model is hierdoor beperkt bruikbaar voor wetenschappelijk onderzoek en dient in vervolgonderzoek empirisch getoetst te worden.

Daarnaast is gezien de beperkte literatuur op het gebied van talentmanagement, gebruik gemaakt van het boek 'jongleren met talent' van Jolink et al. (2007). Jolink et al. (2007) hebben kwalitatief onderzoek verricht naar talentmanagement gericht op trainees, op basis van interviews met vertegenwoordigers van vijftig organisaties, vijfenzeventig trainees en diverse wetenschappers en experts op het gebied van talentmanagement. Echter, is het onderzoek van Jolink et al. (2007) niet wetenschappelijk van aard, maar geeft wel een goede

indruk van diverse talentontwikkelingsprogramma's bij Nederlandse organisaties. Doordat er gebruik is gemaakt van deze literatuur in het onderzoek is het theoretische kader van het onderzoek niet uitsluitend opgesteld op basis van wetenschappelijke literatuur en dient de literatuur van Jolink et al. (2007) in vervolgonderzoek geheel wetenschappelijk onderbouwt te worden.

Uit diverse wetenschappelijke HRM-literatuur is gebleken als een organisatie investeert in individuele training en ontwikkelingsprogramma's, medewerkers dit beantwoorden met een positieve werkhouding en gedrag (Haas & Deseran, 1982; Wayne et. al., 1997, Gould-Williams, 2007). Gezien de beperkte wetenschappelijke literatuur over talentmanagement is de toevoeging van de sociale ruiltheorie waardevol geweest voor de verdieping van het onderzoek. Organisaties investeren namelijk in de trainees door middel van het gebruik van een talentontwikkelingsprogramma, doordat ze de trainees daarin trainingen aanbieden voorzien van (extra) begeleiding. Trainees voelen zich hierdoor min of meer verplicht om iets terug te doen door middel van gemotiveerd en betrokken te zijn bij de organisatie en na afronding van het talentontwikkelingsprogramma te willen blijven werken bij de organisatie. Het gebruik van de sociale ruiltheorie kan hierdoor de bestaande literatuur over talentmanagement de nodige verdieping geven. Vervolgonderzoek naar het mechanisme van sociale ruil in de literatuur over talentmanagement zal nodig zijn om conclusies uit dit onderzoek te kunnen bevestigingen en mogelijk verder te onderbouwen.

Gezien alle theoretische beperkingen, heeft het onderzoek beschikbare literatuur over talentmanagement, HRM en de sociale ruiltheorie met elkaar verbonden en kan het onderzoek gezien worden een eerste poging in het inzichtelijke maken van de factoren van talentontwikkelingsprogramma's, die bepalend zijn voor de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om conclusies uit dit onderzoek te kunnen bevestigingen en verder aan te vullen.

5.2.2 Voor- en nadelen van de gebruikte methoden en technieken

Er is gekozen voor een kwalitatieve aanpak van het onderzoek, aangezien er beperkt wetenschappelijk onderzoek is verricht naar talentmanagement, waardoor het niet mogelijk is om de onderzoeksbevindingen te toetsen door middel van kwantitatieve

onderzoeksmethoden. Daarnaast is er ook gekozen voor een onderzoek van kwalitatieve aard, om diepgaand inzicht te krijgen wat er leeft onder en in het gedrag en houding van zowel talentmanagers en trainees in een talentontwikkelingsprogramma van een organisatie.

Een belangrijk voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het een goede manier is om toegang te krijgen tot de percepties, betekenissen, definities van situaties en constructies van de werkelijkheden van mensen. Daarbij is het mogelijk om door middel van semigestructureerde interviews, door te vragen op een bepaald element en er ruimte is voor de respondenten om nieuwe elementen in te brengen en suggesties aan te dragen. Daarnaast zijn alle interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en volledig uitgewerkt, waardoor alle interviewresultaten zijn opgenomen in de data-analyse.

Een nadeel van de gebruikte methoden en technieken is dat kwalitatief onderzoek, context specifiek georiënteerd is. Dit heeft als gevolg dat het spanning oplevert met de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Daarnaast is de betrouwbaarheid van de respondenten een nadeel van kwalitatief onderzoek. Wanneer personen een belangrijke bron van informatie zijn, kunnen er diverse verschijnselen als 'sociale wenselijkheid' of een belangenconflict optreden, waardoor de informatie die ze verschaffen onbetrouwbaar wordt. Het is mogelijk dat de talentmanagers en trainees er belang bij denken te hebben om vooral de positieve aspecten van het talentontwikkelingsprogramma te benoemen.

5.2.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek kan gezien worden als een eerste poging in het inzichtelijke maken van de factoren van talentontwikkelingsprogramma's, die bepalend zijn voor de motivatie, betrokkenheid en behoud van trainees. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om conclusies uit dit onderzoek te kunnen bevestigingen en verder aan te vullen.

In navolging op dit onderzoek zal er kwantitatief onderzoek verricht kunnen worden aan de hand van enquêtes. Daarnaast kan kwantitatief onderzoek onder een grotere doelgroep gehouden worden, waardoor de onderzoeksresultaten als nauwkeurig, betrouwbaar en representatief worden gezien (Babbie, 2006). De onderzoeksresultaten zullen in

tegenstelling van een subjectieve, interpretatie door middel van kwalitatief onderzoek, uit objectieve statistische gegevens bestaan over het feitelijke gedrag en houding van talentmanagers en trainees. Hierdoor zullen de onderzoeksresultaten van dit onderzoek getoetst kunnen worden, waardoor de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot worden (Babbie, 2006).

Daarnaast is het van belang dat er meer wetenschappelijke onderzoek verricht wordt naar talentmanagement. Vervolgonderzoek naar talentmanagement kan de bestaande literatuur over het onderwerp empirisch toetsen en daarmee mogelijk theorieën en inzichten op het gebied van talentmanagement aanpassen en mogelijk aanvullen. Voor organisaties wordt het steeds belangrijker om de beste hoogopgeleide starters aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, waardoor kennis en kunde binnen de organisatie gewaarborgd blijft (Bontekoning, 2007). Door meer onderzoek te verrichten naar talentmanagement kunnen organisaties beter anticiperen op de gevolgen van de maatschappelijke ontwikkelingen, die van invloed zijn op de arbeidsmarkt.

Tevens kan vervolgonderzoek zich ook richten op de effectiviteit van managementontwikkelingsprogramma's. Een managementontwikkelingsprogramma is een instrument van talentmanagement voor medewerkers met werkervaring binnen een organisatie. Deze groep medewerkers is namelijk ook van belang om belangrijke posities binnen de organisaties te vervullen (Lewis & Heckman, 2006).

Een beperking van het onderzoek is dat de leidinggevende en directie als belanghebbenden in een talentontwikkelingsprogramma niet onderzocht zijn in dit onderzoek wegens tijdsdruk. Vervolgonderzoek zal nodig zijn om diepgaand inzicht te krijgen wat er leeft onder en het gedrag en houding van leidinggevende en directie als belanghebbende in een talentontwikkelingsprogramma. Hierdoor zal volledig inzicht verkregen kunnen worden in de invloed van de belanghebbenden op de effectiviteit van een talentontwikkelingsprogramma.

Daarnaast is het relevant om in vervolgonderzoek onderzoek te verrichten naar de invloed van een selectie effect. De onderzoeksresultaten kunnen namelijk beïnvloedt zijn, gezien er voor de trainees in het talentontwikkelingsprogramma een uitgebreide selectieprocedure is

voorafgegaan. Het is van belang dat in vervolgonderzoek om de invloed van een selectie effect te onderzoeken, zodat de conclusies van dit onderzoek onderbouwt kunnen worden of mogelijk aangevuld of bevestigd kunnen worden.

In het theoretische kader van het onderzoek is naar voren gekomen dat niet alleen HRM-activiteiten, maar ook HRM-uitkomsten als werkmotivatie en betrokkenheid een positief effect op het behoud van medewerkers. Trainees die beschikken over een hoge mate van betrokkenheid en werkmotivatie, zijn namelijk minder geneigd om de organisatie te verlaten. De relatie tussen de HRM-uitkomsten; motivatie, betrokkenheid en behoud is wegens tijdsdruk niet opgenomen in het onderzoek. Vervolgonderzoek is nodig om inzicht te geven in deze relatie tussen de HRM-uitkomsten in talentontwikkelingsprogramma's. Daarnaast hebben Kuipers & Vermeeren (2010) vastgesteld dat in het model van Paauwe & Richardson (1997) waarin de relatie tussen HRM en prestaties is weergegeven er niet van uit gaat dat slechts één HRM-activiteit leidt tot betere HRM-uitkomsten, maar dat een combinatie van HRM-activiteiten leiden tot betere uitkomsten. Het effect van een combinatie van HRM-activiteiten op de HRM-uitkomsten is vanwege tijdsdruk niet in dit onderzoek onderzocht. Vervolgonderzoek is nodig om inzicht te geven in de relatie tussen een combinatie van HRM-activiteiten op de HRM-uitkomsten in talentontwikkelingsprogramma's en de effectiviteit daarvan.

Tevens is op basis van het Strategische Talent Management Model van Collings & Mellahi (2009) en onderzoek naar talentmanagement van Hughes & Rog (2008) de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma's gedefinieerd aan de hand van de drie HRM-uitkomsten, motivatie, betrokkenheid en behoud. Vervolgonderzoek is nodig om inzicht te krijgen of andere HRM-uitkomsten, zoals tevredenheid of vertrouwen noodzakelijk zijn om de effectiviteit van talentontwikkelingsprogramma te kunnen vaststellen.

Tot slot is het onderzoek binnen de subsector technische (dienstverlenende) organisaties verricht. Het is voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek van belang om dit onderzoek in vervolgonderzoek te herhalen in andere sectoren zoals de zorgsector of financiële sector. Hiermee kunnen de conclusies van de onderzoeksresultaten onderzocht en

mogelijk bevestigd worden, waardoor de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten van dit onderzoek vergroot worden.

5.3 Praktische aanbevelingen

De praktische aanbevelingen hebben betrekking op talentmanagement en de rol van talentmanagers en trainees in publieke en private organisaties. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat vier van de vijf organisaties de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma meten. Drie organisaties doen dat aan de hand van het behoudpercentage en kijken daarbij waar de trainees na afronding van het talentontwikkelingsprogramma zijn gaan werken, zowel binnen of buiten de organisatie. Een organisatie kijkt door middel van evaluaties met trainees en de afdelingshoofden of de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma gehaald zijn en een organisatie meet niet of de doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma gehaald worden. De nadruk in het meten van de doelstellingen ligt dus bij de HRM-uitkomst behoud van trainees, terwijl de organisaties meerdere doelstellingen voor het talentontwikkelingsprogramma hebben opgesteld. Het is voor talentmanagers dan ook noodzakelijk om alle doelstellingen van het talentontwikkelingsprogramma te meten. Daarbij is het te kiezen instrument afhankelijk van de te meten doelstelling. Om de doelstelling het opleiden van de manager van de toekomst, kunnen talentmanagers een database opstellen waarin elk jaar wordt bijgehouden op welke functies de trainees na afronding van het talentontwikkelingsprogramma binnen de organisatie zitten. Hierbij kunnen de talentmanagers in een oogslag zien of trainees op sleutelposities binnen de organisatie terecht zijn gekomen en hoeveel jaar dat geduurd heeft. Voor de doelstelling betrokkenheid onder de trainees kunnen de talentmanagers een of meerdere keren per jaar een enquête uitzetten of een interview afnemen onder de trainees. Op deze manier krijgen de talentmanagers inzicht in factoren die bijdrage aan de betrokkenheid van de trainees. Daarbij kunnen de talentmanagers via interviews of enquêtes aan de trainees vragen om kritische op- en aanmerkingen en het geven van aanbevelingen met betrekking tot de inhoud van het talentontwikkelingsprogramma.

Tevens wordt organisatie B en C aanbevolen om eens goed na te denken over de tegenstrijdigheid met betrekking tot de doelstelling behoud van trainees en de onzekerheid onder trainees of ze wel of niet na afronding van het talentontwikkelingsprogramma kunnen

blijven werken bij de organisatie. De organisaties moeten voor zichzelf een duidelijk beeld krijgen of het doel behoud door de bezuinigingen nog wel haalbaar is en mogelijk de doelstelling aanpassen of loslaten. Wanneer de organisaties toch graag de trainees wilt behouden, wordt aanbevolen om de onzekerheid die op dit moment onder de trainees leeft te minimaliseren. Deze onduidelijkheid zorgt er namelijk voor dat de trainees tijdens het talentontwikkelingsprogramma om zich heen gaan kijken naar vacatures bij andere organisaties. Hierdoor zal het behoudpercentage van de trainees na afronding van het talentontwikkelingsprogramma afnemen. Bovendien is het lastig voor organisaties ervoor te zorgen dat trainees die besluiten bij een andere organisatie te werken na verloop van tijd weer terug te krijgen om weer bij de organisatie te gaan werken. Als organisaties echter niks willen doen aan de tegenstrijdigheid tussen de doelstelling behoud en de onzekerheid die voortkomt uit de bezuinigingen is het mogelijk aan te bevelen om in de werving en selectie deze onzekerheid nadrukkelijk(er) te communiceren, zodat trainees voor aanvang van het talentontwikkelingsprogramma's weten waar ze aan toe zijn.

Daarnaast is in het onderzoek duidelijk naar voren gekomen dat trainees aangegeven de vormgeving van de inhoud van het werk de belangrijkste HRM-activiteit is voor de werkmotivatie en om na afronding van het talentontwikkelingsprogramma bij de organisatie te blijven werken. Het is dus belangrijk om als organisatie leuk en uitdagend werk aan te bieden gedurende het talentontwikkelingsprogramma. Gezien per trainee de wensen voor vormgeving van inhoud van het werk verschillen, is het van belang dat de talentmanagers hierover met de trainees in gesprek gaan. Talentmanagers krijgen op deze manier zicht welke wensen en voorkeuren de trainees hebben, kunnen daarbij een bijdrage leveren aan de ideale vormgeving van de inhoud van het werk en vergroten op deze manier ook de werkmotivatie en het behoud van de trainees. De talentontwikkelingsprogramma's worden op deze manier maatwerk, dat per trainee en organisatie kan verschillen.

Tot slot kan op basis van de onderzoeksresultaten een buddysysteem in de begeleiding tijdens het talentontwikkelingsprogramma worden aanbevolen. Uit de onderzoeksresultaten kwam naar voren dat de trainees van organisatie C als begeleiding ook een buddy hebben. Deze buddy is een oudere trainee van het talentontwikkelingsprogramma en kan de trainee helpen bij vragen of problemen die hij of zij oploopt in het talentontwikkelingsprogramma.

De trainees van organisatie C gaven aan dat ze deze vorm van begeleiding enorm waarderen, aangezien een buddy al een talentontwikkelingsprogramma heeft afgerond en tegen dezelfde hobbels en obstakels is aangelopen als de huidige trainee. Daarnaast kan een buddy de trainee helpen bij het uitbreiden van zijn of haar netwerk binnen de organisatie. Dit kan voor trainees die zelf opzoek moeten naar werkplekken binnen de organisatie enorm voordelig zijn.

Literatuurlijst

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*, ILR Press, Ithaca, New York.
- Arthur, J. (1994) Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 670-687.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28.
- Baron, J. & Kreps, D. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York, NY: Wiley.
- Binnenlands Bestuur* (2011) Overheid besteedt amper aandacht aan vasthouden talent. 7 oktober, internet: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/arbeidsmarkt-en-carriere/nieuws/nieuws/overheid-besteedt-amper-aandacht-aan-vasthouden.2221514.lynkx>
- Blass, E. (2007). *Talent management: Maximizing talent for business performance*. London: Chartered Management Institute.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Hennie boeije*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties: een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Academisch proefschrift. Tilburg: universiteit van Tilburg.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Van Twist, M.J.W. (2007) [1977] *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer (7^e geheel herziene druk).
- Boxall, P. & Purcell J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Boyne, G., Poole, M., & Jenkins, G. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304 - 313.
- Dowling, G. & Richardson, R. (1997) Evaluating performance pay for managers in the National Health Service. *International Journal of Human Resource Management*, Volume 8, No. 3, pp. 348-366.
- Drucker, P. (2000) *Management – Uitdagingen in de 21e eeuw*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

- Duttagupta, R. (2005). Special focus chapter: Identifying and managing your assets: talent management. Retrieved November 16, 2007 from the PricewaterhouseCoopers website: <http://www.pwc.com/gx/eng/ins-sol/publ/ipvalue/Identifying-managing-asset-05.pdf>.
- Dyer, L., & Reeves, T (1995) Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? Ithaca, New York: Cornell University.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500–507; Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002..
- Emans, B. (2004). *Interviewen: theorie, techniek, training*. Wolters-Noordhoff B.V.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluation social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Guest D. E. (1999). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-5.
- Hakvoort, J.L.M. & Klaassen, H.L. (2002) *Publieke performance in beeld*, working paper ten behoeve van NPM seminar Nyenrode, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Handfield-Jones, H., Michaels, E. & Axelrod, B. (2001). Talent management: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, 66(2), 53.
- Hewitt Associates (2004) Employee engagement. Excellente bedrijfsresultaten door betrokken medewerkers, Hewitt Associates.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). Talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Huselid, M., Becker, B. & Beatty, R. (2005). Managing employees' careers allows for strategy execution. *Canadian HR Reporter*, 18(11), 22.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Jolink, J., Korten, F. & Verhiel, T. (2011) *Jongleren met talent - De match tussen organisatie X en generatie Y*. Schiedam: Scriptum.
- Kuipers, B.S. & Vermeeren, B. (2010). Inrichting van publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 56-74). Assen: Van Gorcum.

- Larsen, H.H., London, M.m Weinstein, M. & Raghuram, S. (1998). High-flyer management-development programs. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 64.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA [etc.]: Sage Publications.
- 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), pp. 139-154.
- Managersonline.nl (2011) *Merendeel werkgevers heeft geen talentbeleid*. 5 oktober, internet: <http://www.managersonline.nl/nieuws/11488/merendeel-werkgevers-heeft-geen-talentbeleid.html>
- Meyer J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 19(2), 199-215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: John P. meyer, natalie J. allen*. Thousand Oaks, CA [etc.]: Sage Publications.
- Paauwe J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, 257-262.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (2001). Editorial introduction: HRM and performance: Confronting theory and reality. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1085-1091.
- Perry, E.L. & Kulik, C.T. (2008). The devolution of HR to the line: implications for perceptions of people management effectiveness. *The international journal of Human Resource Management*, 9 (2), 262-273.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), pp. 367-373.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches / keith F. punch*. London [etc.]: SAGE.
- Rainey, H. G. (1997). *Understanding and managing public organizations: Hal G. rainey*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rothwell, W. J., & American Management Association (New York). (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: American Management Association.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shaprio, D.L. (2004). THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY. *Academy of Management. the Academy of Management Review*, 29(3), 379.

Segers, J. (1999). *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.

Sluis-den Dikken, Lidewey E.C. van der, 1972. (2009). *Competing for talent: [ed. by] lidewey van der sluis, sylvia van de bunt-kokhuis*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.

Swanborn, P.G. (2008) *Case-study's wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Trouw (2011) Rijk laat jong talent glippen. 21 november, internet:

<http://www.trouw.nl/tr/nl/4500/Politiek/article/detail/3030185/2011/11/12/Rijk-laat-jong-talent-glippen.dhtml>.

Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VS) en de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO) en het ministerie van BZK (2010). *De grote uittocht, vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Rijksoverheid: Den Haag.

Vinke, R.H.W. (1996) *Motivatie en belonen, de mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Voet, J. v. d., & Groeneveld, S. (2008). *Geluk is de realiteit min de verwachting: J. van der voet*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701.

Internet

www.statline.cbs.nl

Bijlage 1. Interviewhandleiding talentmanager

Introductie: uitleg doel/werkwijze van het interview

Note 1: Opnemen

Note 2: Anonimiteit

Algemeen

Naam:

Organisatie:

Functie:

Hoelang werkzaam binnen de organisatie?

Hoelang werkzaam binnen deze functie?

Inhoudelijk

Wanneer is het traineeprogramma van de organisatie van start gegaan?

Van wie of welke afdeling binnen de organisatie kwam het idee om een traineeprogramma op te richten?

Welke actoren/partijen (intern of extern) zijn er betrokken geweest bij de inrichting van het traineeprogramma?

Kunt u mij een omschrijving geven van de rol van de belanghebbenden in het traineeprogramma?

- Rol talentmanagement?
- Rol lijnmanager(s)?
- Rol directie?

Ligt de focus binnen het traineeprogramma op het ontwikkelen van specialistische of generalistische kwaliteiten van de trainees?

Is het van belang dat de trainees vanaf dag een worden rendabel zijn voor de organisatie, of dat er in latere stadia gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten van de trainee?

Doelen

Met welke doelstelling(en) is het traineeprogramma opgericht?

Is/zijn deze doelstelling(en) veranderd sindsdien en wat is/zijn de huidige doelstelling(en)?

Zijn de trainees op de hoogte van de doelstelling(en) van het traineeprogramma?

Zo ja, op welke manier worden deze gecommuniceerd?

Zo nee, is dit een bewuste keuze?

Op welke manier gedurende het traineeprogramma wordt er gekeken of de doelstelling(en) van het traineeprogramma gehaald worden/zijn?

HRM-activiteiten

Kunt u mij iets vertellen over de inhoud van het traineeprogramma op het gebied van

- De werving en selectieprocedure?
- Inrichting van functies (inhoud werk)?
- Loopbaanbegeleiding?
- Opleiding/training?
- Interne promotiekansen?
- Arbeidsvoorwaarden?
- Beloning?

Welke elementen binnen het traineeprogramma zou u willen aanpassen of verbeteren en waarom?

HRM-uitkomsten

Welk(e) element(en) van het traineeprogramma heeft/hebben volgens u een positief effect op de motivatie van de trainee?

Welk(e) element(en) van het traineeprogramma heeft/hebben volgens u een positief effect op de betrokkenheid van de trainee?

Welk(e) element(en) van het traineeprogramma heeft/hebben zorgen er volgens u voor dat de trainee kiest om na afronding van het traineeprogramma bij de organisatie te blijven werken?

Tot slot

Zijn er nog dingen waar we het niet over hebben gehad maar die u wel belangrijk vindt of kwijt wilt?

Afsluiting: dankwoord/uitleg op welke wijze het interview wordt teruggekoppeld.

Bijlage 2. Interviewhandleiding trainee

Introductie: uitleg doel/werkwijze van het interview

Note 1: Opnemen

Note 2: Anonimiteit

Algemeen

Naam:

Studieachtergrond:

Organisatie:

Hoelang werkzaam als trainee binnen de organisatie?

Inhoudelijk

Doelen

Kunt u mij de doelstelling(en) van het traineeprogramma vertellen?

Hoe zijn de doelstelling(en) naar jou als trainee gecommuniceerd?

Op welke manier gedurende het traineeprogramma wordt er gekeken of de doelstelling(en) van het traineeprogramma gehaald worden/zijn?

HRM-activiteiten

Kunt u mij iets vertellen over de inhoud van het traineeprogramma op het gebied van?

- Werving-selectie van traineeship?
- Inrichting van functies (inhoud werk)?
- Loopbaanbegeleiding?
- Opleiding/training?
- Interne promotiekansen?
- Arbeidsvoorwaarden?
- Beloning?
- Verschillen tussen publiek – privaat?

Kunt u mij een omschrijving geven van de rol van de belanghebbenden in het traineeprogramma?

- Rol talentmanager?
- Rol lijnmanager(s)?
- Rol directie?

Ligt de focus binnen het traineeprogramma op het ontwikkelen van specialistische of generalistische kwaliteiten van de trainees?

Is het van belang dat de trainees vanaf dag een worden rendabel zijn voor de organisatie, of dat er in latere stadia gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten van de trainee?

Heeft u bewust gekozen voor een traineeship bij een publieke/private organisatie?

HRM-uitkomsten

Motivatie

Welk rapportcijfer zou u uw werkmotivatie geven? Toelichten

Wat in het traineeprogramma is van belang om u gemotiveerd te houden bij de organisatie?

Welke HRM-activiteit(en) kunnen verbeterd of toegevoegd worden om ervoor te zorgen dat u gemotiveerd bent tijdens het traineeprogramma?

Betrokkenheid

Stel u bent op een verjaardagsfeest, wat zou u zeggen over de organisatie, waarbij u werkt?

Wat in het traineeprogramma zorgt ervoor dat u betrokken bent en blijft bij de organisatie?

Welke HRM-activiteit(en) kunnen verbeterd of toegevoegd worden om ervoor te zorgen dat u betrokken bent tijdens het traineeprogramma?

Stelt u voor na afronding van het talentontwikkelingsprogramma komt er geen passende functie voor u vrij, maar over vijf of tien jaar komt er een passende functie voor u vrij. Zou u dan willen terugkeren naar de organisatie?

Behoud

Bent u van plan na het afronden van het traineeprogramma bij de organisatie te blijven?

Zo ja, welke factoren zorgen ervoor dat u na afloop van het traineeprogramma bij de organisatie zou willen werken?

Welke HRM-activiteit(en) is/zijn van belang die ervoor kan zorgen dat u na afronding van het traineeprogramma bij de organisatie wilt blijven werken?

Afsluitende vraag

Heb je tot slot nog (een) aanbeveling(en) voor de organisatie voor de inrichting van het traineeprogramma?

-

Zijn er nog dingen waar we het niet over hebben gehad maar die u wel belangrijk vindt of kwijt wilt?

Afsluiting: dankwoord/uitleg op welke wijze het interview wordt teruggekoppeld.

Bijlage 3. Respondentenoverzicht

Organisatie	Naam	Functie	Opleiding
Organisatie A	Respondent 1	Talentmanager	
Organisatie A	Respondent 2	Trainee	G&M
Organisatie A	Respondent 3	Trainee	TS
Organisatie A	Respondent 4	Trainee	G&M
Organisatie B	Respondent 5	Talentmanager	
Organisatie B	Respondent 6	Trainee	TS
Organisatie B	Respondent 7	Trainee	E&B
Organisatie B	Respondent 8	Trainee	TS
Organisatie B	Respondent 9	Trainee	TS
Organisatie B	Respondent 10	Trainee	E&B
Organisatie C	Respondent 11	Talentmanager	
Organisatie C	Respondent 12	Trainee	G&M
Organisatie C	Respondent 13	Trainee	E&B
Organisatie C	Respondent 14	(Oud-)Trainee	G&M
Organisatie C	Respondent 15	(Oud-)Trainee	TS
Organisatie D	Respondent 16	Talentmanager	
Organisatie D	Respondent 17	(Oud-)Trainee	E&B
Organisatie D	Respondent 18	(Oud-)Trainee	G&M
Organisatie D	Respondent 19	(Oud-)Trainee	E&B
Organisatie D	Respondent 20	(Oud-)Trainee	TS
Organisatie E	Respondent 21	Talentmanager	
Organisatie E	Respondent 22	Trainee	G&M
Organisatie E	Respondent 23	Trainee	G&M
Organisatie E	Respondent 24	(Oud-)Trainee	TS
Organisatie E	Respondent 25	(Oud-)Trainee	E&B

Opleiding

Gedrag en Maatschappij (G&M): Communicatiewetenschappen, Europese Studies, Organisatiewetenschappen en Planologie.

Economie en Bedrijfskunde (E&B): Bedrijfskunde, (Bedrijfs)economie en Strategisch Management.

Technische Studies (TS): Aardwetenschappen, Bouwkunde, Civiele Techniek en Technische Bedrijfskunde.