

TECHNOLOGIE VOOR TALENT MANAGEMENT

Talent management software staat bovenaan het verlanglijstje van HR. De voorkeur gaat daarbij naar alomvattende systemen die alle stappen van het talent management, van rekrutering tot successieplanning, ondersteunen. **HILDE VEREECKEN**

HR-software blijft een van de snelst groeiende segmenten binnen bedrijfssoftware. Vooral software ter ondersteuning van talent management zit in de lift. Het Amerikaanse adviesbureau Bersin & Associates verwacht een groei van meer dan 12 procent van de HR-software markt. In de Verenigde Staten is deze markt vandaag al goed voor 3 miljard dollar.

Op zich is het succes van talent management software niet verwonderlijk. Het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent staat opnieuw hoog op de bedrijfsagenda. In tegenstelling tot enkele jaren geleden gaat de voorkeur naar geïntegreerde systemen die de vijf HR-processen ondersteunen: rekrutering, performance management, compensation management, successieplanning en carrièreontwikkeling. Het adviesbureau ziet daarnaast ook de markt voor plannings- en beoordelingssoftware groeien. Ook 'oude' HR-systemen worden vervangen door moderne, software as a service (SAAS) varianten. Deze systemen geven meer inzicht en zijn flexibeler.

HR aan het stuur

Softwaretoepassingen hebben hun weg gevonden naar HR. Hoewel HR in de jaren zestig een pionier was op het vlak van informatiesystemen. Het verwerken en berekenen van salarissen was één van de eerste activiteiten die geautomatiseerd werden. HR heeft die technologische voorsprong echter snel uit handen gegeven. Met de komst

van ERP-systemen eind jaren tachtig, begin jaren negentig werd in eerste instantie aandacht besteed aan het automatiseren van productie- en logistieke processen. Pas eind jaren negentig, begin deze eeuw groeide de interesse opnieuw om ook HR-processen te automatiseren. De aanzet ertoe kwam echter meestal vanuit IT en niet zozeer vanuit het HR-departement. Zij wilden komaf maken met allerlei softwareprogramma's die moeilijk konden gekoppeld worden aan het

12%
GROEI VAN
HR-SOFTWAREMARKT

Bron: Bersin & Associates

alomvattende ERP-systeem binnen het bedrijf. Gemakkelijkheidshalve stelde het IT-departement voor om deze systemen te vervangen door de HR-module die meer en meer leveranciers van ERP-systemen aanboden. Ook **Marianne Dobbels**, HR-advice & business development bij Progreso, heeft de voorbije jaren haar gesprekspartner zien veranderen. "Terwijl een tiental jaar geleden het IT-departement onze contactpersoon



was, is dat nu veel meer HR. Het IT-department treedt vandaag vooral op als uitvoerder. Zij bewaken het proces en de veiligheid van het IT-netwerk. Ook de motivatie om te investeren in software is veranderd. Vroeger lag de nadruk op het vereenvoudigen of automatiseren van de personeelsadministratie. Vandaag is HR op zoek naar manieren om haar toegevoegde waarde te vergroten door op een meer gefundeerde manier beslissingen te nemen.”

Overigens voldoen de HR-modules meegeleverd bij alomvattende ERP-systemen vaak niet langer aan de wensen en behoeften van HR. Deze modules lieten toe om alle basisdata van het personeel in een grote databank te verzamelen zodat de personeelsafdeling, maar ook de lijnmanager, rapporten kon genereren over verzuim, verloop of het aantal uren opleidingen medewerkers volgen. “De nadruk lag vooral op het functionele. Vandaag ligt de focus vooral op het gebruiksgemak en de gebruikersinterface. Het moet er allemaal leuk en mooi uitzien en vooral intuïtief in het gebruik. Bedrijven willen almaar minder investeren in opleidingen om met deze software overweg te kunnen”, zegt Dobbels. **Luc Christiaens**, managing director van Progreso, ziet vooral een

vraag naar software om het talent management en prestatiebeheer te ondersteunen. “We zien een duidelijke evolutie van competentiebeheer naar talent management. Terwijl HR een tiental jaar geleden via softwaretoepassingen inzicht wilde krijgen in welke competenties het in huis had om dit dan te vergelijken met welke competenties ze nodig hebben. De achterliggende idee was hiaten in technische vaardigheden en zwaktes detecteren en vervolgens toedichten. Vandaag vertrekt men meer vanuit de sterkten en talenten van de medewerkers.” De opzet is om de sleutel talenten in de organisatie te identificeren en in kaart te brengen, en ze vervolgens verder te ontwikkelen in het kader van successieplanning en carrièremanagement. De software-instrumenten moeten toelaten alle relevante gegevens te verzamelen om betere beleidsbeslissingen te kunnen nemen.

iPhone

De nieuwe generatie softwaretoepassingen biedt ook medewerkers meer mogelijkheden om hun carrière meer zelf in handen te nemen. Vertrekkende vanuit hun talenten en competenties, al dan niet beperkt tot deze nodig voor hun huidige functie, kunnen medewerkers loopbaanpaden uitstippelen. Tezelfdertijd kunnen ze nagaan welke

It takes 5 to tango

Geïntegreerde HR-systemen ondersteunen volgende 5 processen:

1. Rekrutering
2. Performance management
3. Compensation management
4. Successieplanning
5. Carrièreontwikkeling

competenties ze nodig hebben voor een volgende stap in hun carrière en tegelijk zien hoe ze eventueel ontbrekende competenties kunnen ontwikkelen. Meer en meer wordt er ook een link gelegd met systemen voor kennisbeheer. “Dit laat toe om carrièremogelijkheden visueel voor te stellen. Dit is een krachtig instrument voor retentie en het werkgeversimago”, stipt Dobbels aan.

Medewerkers en lijnmanagers zijn ook vragende partij en zien de voordelen van e-HR, zo blijkt uit recent Nederlands onderzoek. Acht op de tien medewerkers willen zich online kunnen inschrijven voor een opleiding en hun verlof aanvragen. Daarnaast geeft ruim 85 procent van de werknemers aan dat zij zich beter op hun beoordeling kunnen voorbereiden wanneer zij online over het verslag van vorige gesprekken beschikken. Ook lijnmanagers zien de voordelen ervan. Zo ziet ruim 64 procent van de managers e-HR als het middel om de beoordelingsgesprekken mee te ondersteunen en efficiënter uit te kunnen voeren. Ruim 78 procent van de managers geeft aan dat e-HR een wezenlijk onderdeel is van het kunnen uitvoeren van de HR-taken ‘in de lijn’. “Al merken we dat HR soms terughoudend is met het verlenen van toegang tot allerlei informatie, omwille van de vertrouwelijkheid van de informatie”, zegt Christiaens.

Christiaens ziet de vraag naar mobiele applicaties gestaag groeien. “Het gaat dan vooral om mobiele applicaties die medewerkers en managers moet toelaten om persoonlijke gegevens te raadplegen of verlofaanvragen te doen/goed te keuren. Maar ook in het kader van kennismanagement en ontwikkeling kunnen mobiele applicaties nuttig zijn. Anderzijds is het niet de bedoeling om via iPhone medewerkers te beoordelen.”

“Negen talentgroepen in kaart brengen”

Puratos Group wil op enkele jaren tijd zijn omzet verdubbelen naar twee miljard euro. “Deze doelstelling kunnen we enkel realiseren met onze medewerkers en niet zozeer met onze machines”, zegt Sandra Jacobs, recruitment & training manager bij de bakkerij-ingrediënten groep. “Het is dus belangrijk dat we inzicht krijgen in de aanwezige talenten om zo te kunnen nagaan welke verder ontwikkeld moeten worden.”

Puratos definieert een talent als een combinatie van performantie en potentieel. “Het potentieel van medewerkers brengen we in kaart aan de hand van vijf groeifactoren die vervolgens vertaald zijn in gedragsindicatoren. De resultaten van deze potentieelbeoordelingen worden uitgezet tegenover de resultaten van de evaluatiegesprekken in het kader van het prestatie management. Zo kunnen negen talentgroepen in kaart gebracht worden. Al is het niet de bedoeling om medewerkers onder te verdelen in vakjes. Maar het dient vooral om te zien over welke talenten we beschikken en welke verder ontwikkeld moeten worden in functie van onze bedrijfsdoelstellingen”, schets Jacobs. Het resultaat van deze beoordeling wordt besproken tijdens de talent review meeting en dient als input voor successieplanning, interne promoties en het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

De software die dit hele proces ondersteunt, is heel gebruiksvriendelijk. “In een oogwenk krijgen we een overzicht van welke talenten zich waar bevinden. Het laat bovendien toe een geconsolideerd rapport te maken van alle acties die ondernomen zijn in het kader van de talent review en welke resultaten dit opleverde”, stelt Jacobs. Twee jaar geleden is gestart met een beperkt pilootproject. “Vorig jaar is het programma in België uitgerold en dit jaar gaan we wereldwijd. Op termijn moet het softwareprogramma de volledige talentmanagementcyclus omvatten, te starten bij het performancemanagement en de ontwikkelingsgesprekken. Deze resultaten dienen vervolgens samen met de potentieelmeting als input voor de talentreview.”