

## DE 'WAR FOR TALENT' WINNEN






*De aantrekkelijkheid van je organisatie vergroten door High Performance strategieën*

***Deze Quick Insight onderzoekt hoe organisaties de strijd om talent kunnen winnen door hun aantrekkelijkheid te vergroten met behulp van High-Performance Strategieën. Het artikel belicht de huidige uitdagingen op de arbeidsmarkt, zoals het groeiende tekort aan vaardigheden en de krimpende beroepsbevolking. Het benadrukt dat High-Performance Organisaties (HPO's) van nature aantrekkelijker zijn voor top talent. Er wordt een nieuwe maatstaf voor organisatorische aantrekkelijkheid geïntroduceerd, die zich richt op de tijd die nodig is om 'moeilijk in te vullen vacatures' te vervullen. Het artikel biedt ook praktische strategieën om de aantrekkelijkheid van een organisatie te vergroten, waaronder het stimuleren van innovatie en het verbeteren van de ontwikkeling van medewerkers. Dit is een must-read voor zakelijke leiders, HR-professionals en beleidsmakers die geïnteresseerd zijn in het versterken van hun organisaties door het aantrekken van het beste talent.***

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van het artikel: de Waal, A. (2022), "Measuring Organizational Attractiveness", International Journal of Management and Applied Research, 2022, Vol. 9, No. 1.



## KEY TAKEAWAYS

-  **Huidige talentenlandschap:** De concurrentie om talent is op een historisch hoogtepunt door een groeiend vaardigheidstekort en een krimpende beroepsbevolking. Organisaties moeten hun aantrekkelijkheid vergroten om excellente medewerkers aan te trekken en te behouden.
-  **High-Performance Organisaties (HPO's) & aantrekkelijkheid:** HPO's, gedefinieerd door factoren als excellente managementkwaliteit, openheid en actiegerichtheid, langetermijnoniëntatie, continue verbetering en vernieuwing, en medewerkerskwaliteit, zijn van nature aantrekkelijker voor toptalenten.
-  **Nieuwe indicator voor aantrekkelijkheid:** De tijd die het kost om 'moeilijk in te vullen vacatures' te vervullen wordt voorgesteld als een objectieve maatstaf van de aantrekkelijkheid van een organisatie voor excellente medewerkers. Het blijkt dat er een sterke positieve relatie is tussen hoe hoogpresterend een organisatie is en de tijd die nodig is om dergelijke vacatures in te vullen.
-  **Verbeterstrategieën:** Om aantrekkelijker te worden, moeten organisaties hun innovatievermogen versterken, hun verbeteringscapaciteiten versterken, de focus van het management op prestaties vergroten, en de medewerkersontwikkeling verbeteren.
-  **Roadmap voor het winnen van de 'War for Talent':** Transformatie naar een HPO vergroot de aantrekkingskracht van een organisatie, helpt bij het aantrekken van het beste talent, versterkt de concurrentiepositie en waarborgt duurzame groei. Het aantrekken van talent is daarom niet alleen een HR-kwestie, maar een integraal onderdeel van het succes van de organisatie.



## Inzicht in de huidige talentenmarkt

De competitie in de wereldwijde arbeidsmarkt om toppresteerders is ongekend hevig. Hoewel de COVID-19 pandemie deze strijd tijdelijk onderbrak, nam de hevigheid weer toe toen twee belangrijke trends samenvielen. De eerste trend is de steeds verder groeiende "vaardigheidskloof" – het verschil tussen de huidige vaardigheden van de beroepsbevolking en de vaardigheden die nodig voor toekomstige banen. De andere trend is het arbeidstekort, vooral merkbaar in de westerse wereld, door vergrijzende bevolkingen en het feit dat de generatie van babyboomers met pensioen gaat. Nu het aantal gekwalificeerde kandidaten afneemt, moeten organisaties innovatiever worden om talent aan te trekken. Dit brengt ons bij het concept van "organisatorische aantrekkelijkheid".

## Ontrafelen van organisatorische aantrekkelijkheid

Om het beste talent te verwerven, moeten organisaties hun aantrekkelijkheid voor potentiële medewerkers verhogen. Toptalenten voelen zich van nature aangetrokken tot organisaties met een sterke, positieve reputatie en prestige. Deze "aantrekkelijkheid van de werkgever" kan worden verhoogd door verschillende instrumentele factoren (zoals concurrerende salarissen, uitgebreide secundaire arbeidsvoorwaarden) of symbolische factoren (prestige, reputatie). Echter, veel studies over organisatorische aantrekkelijkheid beschouwen dit als een verzameling van kenmerken en negeren daarmee een holistische benadering om de aantrekkelijkheid van een organisatie te versterken. Daarnaast zijn deze studies gebaseerd op subjectieve metingen, wat het moeilijk maakt om de invloed op de bereidheid van potentiële medewerkers om te solliciteren bij de organisatie objectief te beoordelen. Ons onderzoek introduceert een nieuwe, objectievere manier om de organisatorische aantrekkelijkheid te meten.

## Verband tussen HPO's en aantrekkingskracht

Studies tonen aan dat organisaties die als hoogpresterend worden aangemerkt, meer aantrekkingskracht uitoefenen op potentiële medewerkers. Het HPO-raamwerk geeft een omvattend inzicht in de werking van een organisatie. Een HPO onderscheidt zich doordat het aanmerkelijk betere resultaten behaalt dan gelijksoortige organisaties over een langere periode, door zich te richten op datgene wat het meest cruciaal is voor de organisatie.



Dit raamwerk omvat vijf HPO-factoren:

- **HPO factor 1: kwaliteit van management.** HPO-managers stimuleren vertrouwen en geloof bij hun medewerkers. Ze hechten waarde aan loyaliteit, leven integer en behandelen hun medewerkers met respect, terwijl ze individuele relaties met hen onderhouden. Deze leidinggevenden hebben een sterke binding met de organisatie en hanteren hoge ethische normen. Ze ondersteunen hun medewerkers om resultaten te behalen en houden hen ook verantwoordelijk voor deze resultaten. Leidinggevenden in HPO's fungeren als rolmodellen voor de rest van de organisatie.
- **HPO factor 2: openheid en actiegerichtheid.** Leidinggevenden in HPO's waarderen de inzichten van medewerkers en betrekken hen altijd bij belangrijke zakelijke en organisatorische processen. Fouten maken en risico's nemen zijn toegestaan in een HPO, aangezien deze worden gezien als waardevolle leermomenten en kansen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en kennis te delen met het oog op collectieve verbetering.
- **HPO factor 3: langetermijngerichtheid.** Voor een HPO weegt langetermijnbetrokkenheid zwaarder dan kortetermijnwinst. Stakeholders van de organisatie profiteren van deze langetermijnvisie, en kunnen erop vertrouwen dat de organisatie duurzame en wederzijds voordelige relaties met hen onderhoudt. Leidinggevenden in HPO's zijn loyaal aan de organisatie, en nieuwe posities worden intern ingevuld. Een HPO biedt een veilige en stabiele werkplek waar medewerkers zich vrij voelen om maximaal bij te dragen.
- **HPO factor 4: continue verbetering en vernieuwing.** Een HPO onderscheidt zich in haar sector door haar unieke strategie. Ze speelt in op marktontwikkelingen door voortdurend haar producten en diensten te vernieuwen, en creëert zo nieuwe bronnen van concurrentievoordeel. Een HPO zorgt ervoor dat kerncompetenties intern worden behouden en dat niet-kerncompetenties worden uitbesteed.
- **HPO factor 5: kwaliteit van medewerkers.** Medewerkers in HPO's zijn flexibel en veerkrachtig; ze worden opgeleid (via formele trainingen en on-the-job) en gestimuleerd om uitzonderlijke resultaten te behalen. Als team vormen ze een diverse en daardoor complementaire groep, die in staat is om allerlei soorten uitdagingen aan te gaan en voldoende alternatieve ideeën voor verbetering te genereren.



Een organisatie kan haar status als HPO beoordelen door een HPO-diagnose uit te voeren. Tijdens deze diagnose vullen leidinggevenden en medewerkers een vragenlijst in die bestaat uit vragen gebaseerd op de 35 kenmerken die de vijf HPO-factoren onderbouwen. De individuele scores worden omgezet naar gemiddelde scores voor de organisatie als geheel op de HPO-factoren. Deze gemiddelde scores geven aan welke HPO-factoren en -kenmerken de organisatie moet verbeteren om een HPO te worden.



DE 5 SUCCESFACTOREN

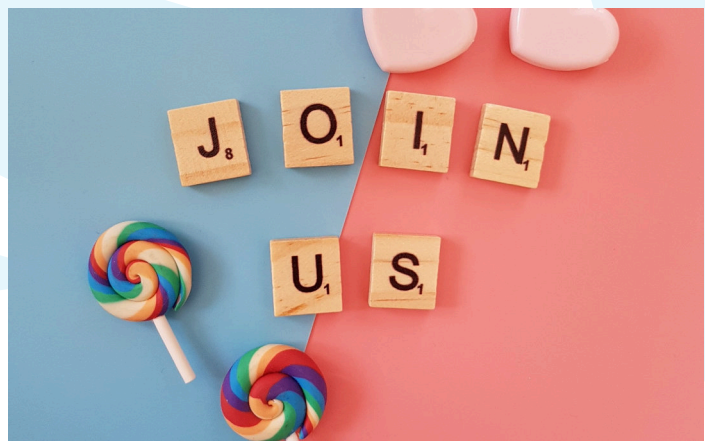


## Een alternatieve indicator voor aantrekkelijkheid: De doorlooptijd van moeilijk in te vullen vacatures

In plaats van enkel te steunen op de subjectieve oordelen van huidige medewerkers, raden we aan om de gemiddelde tijd die nodig is om moeilijk in te vullen vacatures' te vervullen, te hanteren als een objectieve indicatie van organisatieaantrekkelijkheid. Deze indicator houdt rekening met de tijdspanne tussen het publiceren van een moeilijk in te vullen vacature en het aannemen van een nieuwe medewerker voor die positie. Het vlot invullen van dergelijke vacatures is een signaal van de aantrekkelijkheid van een organisatie voor potentiële medewerkers.

## De proef op de som

Om onze theorie te verifiëren, voerden we een onderzoek uit bij organisaties in Vlaanderen, één van de drie regio's van België. Vlaanderen werd geselecteerd vanwege het aanhoudende tekort aan talent op de arbeidsmarkt aldaar, een probleem dat reeds voor de COVID-19 pandemie aanwezig was. Daarnaast heeft de regio te maken met vergrijzing en een leegloop van talent, omdat jonge professionals na hun studie de regio verlaten.



## Resultaten: verband tussen HPO en het aantrekken van talent

Onze onderzoeksresultaten bevestigden onze hypothese: we stelden vast dat HPO's hun kritieke vacatures sneller invullen dan niet-HPO's! Het transformeren naar een hoog-presterende organisatie verhoogt dus de aantrekkelijkheid van een organisatie op de arbeidsmarkt.

## Strategieën om aantrekkelijker te worden

Met de bevestiging van onze hypothese komt de volgende vraag naar voren: hoe kunnen organisaties hun aantrekkelijkheid vergroten? Of beter gezegd: welke stappen dienen organisaties te nemen om zichzelf als HPO's te positioneren om zodoende het beste talent aan te trekken? Uit ons onderzoek blijken er vier cruciale gebieden waarop organisaties, met name die in Vlaanderen, hun aandacht moeten vestigen:

- 1. Innovatievermogen Versterken:** Voorgaande studies laten zien dat creatieve MKB's in België bijna tweemaal zo snel groeien in werkgelegenheid dan het sectorgemiddelde. Het versterken van het vermogen tot innovatie is dus cruciaal voor duurzaamheid en concurrentievermogen. Bij dit aandachtspunt rijzen de volgende vragen: Wat is de "elevator pitch" van de organisatie? Wat zijn de kerncompetenties van de organisatie en zijn deze in lijn met de gekozen strategie? En hoe kan innovatie een ingebed proces binnen de organisatie worden?
- 2. Verbeteringsvaardigheden Vergroten:** Organisaties moeten zich meer richten op de efficiëntie en effectiviteit van hun verbeterinspanningen. Dit vraagt om antwoorden op de volgende vragen: Hoe kan de organisatie haar prioriteiten beter bepalen? Hoe kan het organisatie vasthouden aan deze gekozen prioriteiten? En hoe kan de organisatie iedereen richten op resultaten in plaats van alleen inspanningen?
- 3. Verhoog de Prestatiegerichtheid van het Management:** In een gematigd prestatiegerichte cultuur, zoals in België, is het noodzakelijk om een grotere focus op prestaties en resultaten te stimuleren. Dit vereist beantwoording van de volgende vragen: Zijn de huidige managers de HPO-leiders van de toekomst? Zo niet, hoe kunnen ze dat worden? En hoe kunnen de managers van de organisatie hun feedback aan medewerkers en aan elkaar professionaliseren?



- 4. Verhoog de Ontwikkeling van Medewerkers:** Een decennium geleden hadden Vlaamse organisaties een achterstand in het stimuleren van de ontwikkeling van hun medewerkers en talentmanagement. Ondanks verschillende overheidsinitiatieven om deze kwestie aan te pakken, is er nog werk aan de winkel. Bij dit aandachtspunt dienen de volgende vragen beantwoord te worden: Hoe kunnen managers hun medewerkers meer betrekken bij de organisatie? Hoe kan het personeel in de organisatie meer van elkaar leren? Hoe kan de organisatie succesvol een "lerende organisatie" worden en blijven? En hoe kan het organisatie meer mogelijkheden bieden aan de medewerkers, zodat ze langer blijven?

### **Conclusie: Een routekaart naar het winnen van de 'War for Talent'**

In de steeds verder oplopende strijd om talent heeft ons onderzoek de correlatie aangetoond tussen HPO's en de aantrekkingskracht op dat talent. Het sneller vervullen van moeilijke vacatures toont aan dat HPO's van nature aantrekkelijk zijn voor toptalent. Om hun aantrekkelijkheid te verhogen, moeten organisaties de principes van een HPO omarmen: uitzonderlijke managementkwaliteit, openheid en actiegerichtheid, langetermijngerichtheid, continue innovatie en vernieuwing, en ontwikkeling van medewerkers. Het worden van een HPO is niet alleen een strategie om de strijd om talent te winnen, maar ook om concurrentiekracht te versterken en aanhoudende groei te waarborgen. De strijd om talent is daarmee niet enkel een HR-kwestie - het is essentieel voor het succes van de gehele organisatie.



# BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

## Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**





## Waarom kiezen voor het HPO Center?

### **Ervaring & Geloofwaardigheid**

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

### **Wereldwijd Kenniscentrum**

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

### **Ongeëvenaarde Expertise**

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

### **Meer dan Alleen een Organisatie**

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op [hpocenter.com](http://hpocenter.com) en [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

## Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



#### **HPO Center**

Oude Enghweg 2  
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)

Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Contact: [Marco Schreurs](#)

