



DE DOELTREFFENDHEID
EN EFFECTIVITEIT VAN
DE WERVING EN DE
ERVARING VAN DE
KANDIDAAT
VERBETEREN

Een praktische adviesgids



Inleiding

Het beste talent vinden is heel lastig. Volgens het Amerikaanse Bureau of Labor Statistics zegden alleen al in juli 2021 liefst 4 miljoen Amerikanen hun baan op. De wereldwijde pandemie die de 'Great Resignation' (het massale ontslag nemen), of wat Josh Bersin de 'Great Migration' (massale migratie) noemt, aanwakkerde, heeft dit tekort aan talent verergerd.ⁱ Door deze vloedgolf aan ontslagaanvragen ontstond in veel verschillende organisaties de uitdaging van een hoog personeelsverloop, die zich uitbreidde tot aan het topmanagement. Een recent VN-verslag constateert dat geavanceerde economieën worden geconfronteerd met een tekort aan arbeidskrachten te midden van de 'volmaakte storm' van een vergrijzende bevolking, migratiepatronen en lage lonen. Zal jouw organisatie in staat zijn het talent te vinden om de uitdagingen van vandaag en morgen het hoofd te bieden? Heb jij een efficiënt en effectief proces om ervoor te zorgen dat je sleutelfuncties kunt blijven opvullen en toptalent kunt behouden? Voor veel organisaties is het antwoord op deze twee vragen een duidelijke 'nee' en bestaat er geen plan om de kloof te dichten.

In alle sectoren erkent 52% van de HR-professionals dat het verbeteren van de kwaliteit van recruitment de topprioriteit is in 2021. Dit wordt op de voet gevolgd door het verbeteren van de retentie van talent en het versnellen van het recruitmentproces. (Human Resource Director 2021). 75% van het budget voor talentacquisitie wordt echter besteed aan basale externe kanalen zoals vacaturebanken en carrièrewebistes (Infinity Social Media 2021). Zo blijft er slechts 25% van het budget over voor 'employee branding' om gekwalificeerde kandidaten aan te trekken en om selectiesystemen te ontwikkelen om de juiste mensen te identificeren.ⁱⁱ

Organisaties begrijpen het probleem: 57% van de leiders noemde het aantrekken en behouden van talent de nummer één leiderschapsuitdaging voor de toekomst (Talogy onderzoeksrapport 2021: Leidinggeven in de arbeidswereld van de toekomst).ⁱⁱⁱ Tegelijkertijd zijn sollicitanten en kandidaten veeleisender en verwachten ze een efficiënter en kandidaatvriendelijker proces. Een inefficiënt proces heeft niet alleen als gevolg dat je kandidaten kwijtraakt, maar het kan ook schade aan jouw business aanrichten: 83% van de sollicitanten zegt dat een negatieve ervaring bij hun sollicitatie het beeld dat zij van de organisatie hebben negatief beïnvloedt. Als je concurreert om marktaandeel, kan het verliezen van de sympathie van een sollicitant betekenen dat je een potentiële klant verliest.

Deze problemen kom je tegen bij het aantrekken en recruten van talent voor een breed scala aan functies en op alle functieniveaus.

83% van de sollicitanten zegt dat een negatieve ervaring bij hun sollicitatie het beeld dat zij van de organisatie hebben negatief beïnvloedt



ⁱ United Nations: World Economic Situation And Prospects: November 2021 Briefing, No. 155

ⁱⁱ Ibid.

ⁱⁱⁱ PSI Research report 2021: Leading in the future world of work

Recruitment is tweerichtingsverkeer

De meeste organisaties zien op zijn minst in dat recruitment tweerichtingsverkeer is, maar behandelen het niet als zodanig. Jij evalueert kandidaten om diegenen te vinden die het werk kunnen doen en jou te helpen jouw doelen te behalen. Kandidaten evalueren jou in de hoop een situatie te vinden die interessant en uitdagend is en hen de beste kans geeft op succes in hun carrière.

Je dient een talentacquisitieproces op te zetten dat kandidaten effectief evalueert én jouw organisatie zo goed mogelijk presenteert. Dit betekent een positieve website en een goed ATS, goede contacten met recruiters en managers, en een adequate follow-up. Veel organisaties geven toe dat ze regelmatig zeer gekwalificeerde kandidaten voor senior leadershipfuncties mislopen omdat hun hele proces omslachtig, traag en onaantrekkelijk is. Met zoveel potentiële oplossingen om deze problemen aan te pakken, is dit onaanvaardbaar.^{iv}

Praktisch advies:

- Zorg ervoor dat kandidaten te allen tijde weten wat ze moeten weten, minstens de basiszaken zoals werktijden, werkritme, secundaire arbeidsvoorwaarden etc.
- Neem de tijd om een duidelijke boodschap te formuleren om de organisatie en de functie te verkopen en zorg ervoor dat de boodschap duidelijk is en consequent wordt overgebracht. Op welke manier is de functie uniek, uitdagend en/of interessant?
- Vertel de kandidaat over jouw bedrijfscultuur en wees transparant over wat er goed aan is, wat er lastig aan is en hoe het dagelijkse werk verloopt. Hoe eerder in het proces je dit kunt doen, hoe beter.
- Overweeg om realistische 'job preview' filmpjes te maken van een dag uit het leven van een huidige werknemer te laten zien en die laten vertellen hoe het werk in het echt is.
- Ga regelmatig na wat de reacties zijn van kandidaten en pas je processen en communicatie hierop aan.

Nieuwe verwachtingen voor talentacquisitie- en recruitmentmanagers

Talentacquisitie is er tegenwoordig niet alleen meer om genoeg mensen te vinden, aanvragen in te vullen en recruitmenttijd te verkorten. Dit zijn natuurlijk belangrijke maatstaven, aangezien het niet mogelijk is te blijven groeien en uw bedrijf te blijven vernieuwen als u hiervoor het personeel niet heeft. Sollicitanten aantrekken is stap één.

De enorme uitdagingen van nu betekenen dat we bij elke stap beter moeten worden in het vinden van het juiste talent, mensen die jouw bedrijfscultuur steunen en die de organisatie vooruit zullen brengen. Je hebt personeel nodig dat niet alleen betrouwbaar is, maar ook doelgericht. Je hebt medewerkers nodig die uitstekende teamplayers zijn. Het talentteam moet begrijpen dat hun werk er niet alleen in bestaat kandidaten te vinden, maar ook de juiste kandidaten te vinden en te helpen selecteren.

Zo kunnen ook hiring managers niet langer een systeem verwachten waar het de taak van HR is om kandidaten te vinden en zij als hiring managers vervolgens beslissen welke ze goed vinden. Het talentteam en hiring managers moeten samenwerken als een team met een duidelijke visie op de gewenste competenties en een consequent en effectief proces om kandidaten te beoordelen. Beide partijen zijn verantwoordelijk voor niet slechts het vinden van minimaal gekwalificeerde kandidaten, maar voor het creëren, ontwikkelen en bijhouden van teams die zowel de kandidaatervaring als de werknemerervaring zullen bepalen.

Ga verder dan de basismaatstaven voor HR. Het hele team, inclusief hiring managers, zou de doeltreffendheid van het selectiesysteem, de mate waarin de persoon past, de tevredenheid van de hiring manager, de gegevens over de reactie van de kandidaat, de prestatiebeoordelingen en productiviteit van het personeel en de medewerkersbetrokkenheid moeten evalueren.

Als een topvoetbalclub zijn scouting en talentacademie onder de loep neemt, kijkt het ook niet alleen naar de snelheid van het invullen van plekken in het team of naar het verloop. Het wil weten of de spelers die ze aantrekken in staat zijn om prestaties te leveren en bij te dragen aan het succes van de club. Dat zou niet anders moeten zijn in een traditioneel bedrijf. Senior leiders moeten deze nieuwe verwachtingen communiceren en mensen verantwoordelijk stellen.

We moeten bij elke stap beter worden in het vinden van het juiste talent, mensen die jouw bedrijfscultuur steunen en die de organisatie vooruit zullen brengen.

De medewerking van je klant verkrijgen

Aangezien je een selectiesysteem ontwerpt voor alle niveaus van de organisatie, van starters tot aan senior leiders, moeten de mensen wiens werk van het systeem afhangt er ook in geloven. Het is essentieel om hun input en feedback te krijgen tijdens alle ontwerpfases van het selectieproces. Een voorbeeld uit de zorg: De leiders zouden moeten beginnen met het definiëren van nieuwe zorgverwachtingen, waarbij de visie van de organisatie moet worden vastgelegd. Die verwachtingen moeten vervolgens echter worden gevormd en afgestemd op de praktische inzichten van zorgmanagers uit de frontlinie.

Daarna moeten de processen zo worden ontworpen dat ze het werk van de hiring manager makkelijker maken. Dit geldt voor alle lagen, tot in het topmanagement. VÓÓR de zoektocht naar kandidaten begint, zouden de betrokkenen moeten vaststellen welke competenties en ervaring vereist zijn en het eens moeten worden over een efficiënt selectieproces dat aan hun behoeften voldoet. Luisteren naar de stem van de klant eindigt hier niet. Zorg ervoor dat je minstens eens per jaar feedback krijgt van hiring managers over de vraag of je processen en instrumenten wel echt goed werken voor ze.

Als je eenmaal een nieuw proces ontworpen hebt, neem dan niet automatisch aan dat iedereen erachter staat. Misschien verwachten ze gewoon dat het werkt, maar als het hapert zullen ze vaak aannemen dat het niet goed was ontworpen. Plan ruim van tevoren een communicatie- en trainingsstrategie.

Het proces en de efficiëntie optimaliseren

Het spreekt voor zich dat het met de uitdagingen die we eerder hebben genoemd essentieel is om het proces en de efficiëntie te optimaliseren. Praktische richtlijnen op basis van onze ervaring met het ontwerpen van selectiesystemen voor zowel grote als kleine bedrijven:

- Breng het hele proces in kaart en evalueer het, waarbij je vooral rekening houdt met de ervaring van de kandidaat. We ontvingen bijvoorbeeld een verzoek om een gedragsassessment die vroeg in het proces wordt gebruikt in te korten, omdat er klachten waren over de lengte van de sollicitatieprocedure. Toen we hiernaar keken, kwamen we erachter dat de sollicitatie zelf, en niet het assessment, 45 minuten in beslag nam en dat er veel informatie werd verzameld met weinig of geen waarde.
- Haal je voordeel uit technologie, maar wees voorzichtig. Definieer eerst je gewenste functionaliteit, op basis van jullie ideale proces. Programmeer technologie rondom deze functionaliteit, niet andersom.
- Probeer te begrijpen wat er wordt gemeten op welk moment in het proces: Welke vaardigheden/competenties worden er geëvalueerd met de cv-bespreking, sollicitatie, telefonische screening, gedragsbeoordeling en het sollicitatiegesprek?
- Vergeet niet om het proces voor de selectie van senior leiderschap apart in kaart te brengen. Dit wordt vaak over het hoofd gezien. Het volume kan dan wel lager liggen, maar er staat veel op het spel. Het aantrekken van topleiderschapstalent is cruciaal. Verduidelijk de functie, de verwachtingen en jouw boodschap. Geef training aan de mensen die betrokken zijn bij het sollicitatiegesprek. Directieleden staan erom bekend slechte interviewers te zijn. Zorg ervoor dat je follow-upproces snel en kandidaatvriendelijk is.
- En dan het sollicitatiegesprek zelf: houd het effectief maar efficiënt. Houd het zo objectief mogelijk en zoveel mogelijk op gedrag gebaseerd. Uit recent onderzoek blijkt dat een ongestructureerd gesprek nutteloos is en wellicht zelfs contraproductief. Als je kiest voor een panel interview, zorg er dan voor dat je goed begrijpt waarom. Er zijn voor- en nadelen dus gebruik deze interviewvorm alleen als het voor jou effectief is.

- Meer organisaties volgen het voorbeeld van andere bedrijven en nemen gedragsbeoordelingen op als onderdeel van het recruitmentproces. Vind de juiste instrumenten die specifiek gericht zijn op de sector en functie, en ontworpen zijn voor recruitment. Wees gericht en consequent in wanneer en hoe je deze instrumenten gebruikt. Waarschijnlijk zal dit afhangen van het soort functie. Posities met een hoog volume vragen vaak om korte screeningsinstrumenten die zijn geïntegreerd in de sollicitatie. Voor manager- en leiderschapsfuncties kunnen langere assessments beter later in het proces ingezet worden. Neem heldere beslissingen over je de resultaten gaat gebruiken zodat je bijdraagt aan de objectiviteit en samenhang van het proces.

Conclusie

Ledereen zoekt naar technologische oplossingen voor allerlei problemen. Dit geldt ook voor het ontdekken en selecteren van talent. Technologie speelt zeker een rol, maar onderschat de waarde niet van het ontwerpen van een efficiënt, effectief en kandidaatvriendelijk proces. Dit vraagt om een nauwe samenwerking tussen psychologen, technologie-experts en HR om soepel lopende en inspirerende kandidaatervaringen te ontwerpen. In een tijd waarin je meer dan ooit toptalent nodig hebt, kun je het je niet veroorloven om goede kandidaten te verliezen of meerdere slechte recruitmentbeslissingen te nemen.

Je kunt het je niet veroorloven om goede kandidaten te verliezen of meerdere slechte recruitmentbeslissingen te nemen

Een verkeerde COO aannemen is een fout die miljoenen kost en die het bedrijf jaren terug kan zetten in zijn groei. De verkeerde zorgmanager aannemen kan als gevolg hebben dat een afdeling zijn financiële- én zorgdoelen niet kan halen. Een groepsleider aannemen die niet bij de rol past, beperkt het vermogen van jouw team om effectief samen te werken. De verkeerde persoon aannemen voor welke functie op welk niveau dan ook, heeft een negatieve impact op het team en op het hele bedrijf, elke dag opnieuw.

Als je nadenkt over talentinvesteringen, zorg er dan voor dat je voldoende tijd en middelen stopt in het ontwerpen van een proces dat werkt voor jou en jouw kandidaten.



