

Ploegen, zaaien en binnenhalen

Whitepaper over arbeidsmarktcommunicatie en personeelswerfing

Annemarie Stel

| | |
|---|---|
| Inleiding | 1 |
| Arbeidsmarktcommunicatie is een raar vak | 1 |
| Een planmatige aanpak | 1 |
| <i>Belangrijke voorwaarden</i> | 2 |
| Onderdelen van een arbeidsmarktcommunicatieaanpak | 2 |
| Externe hulp inschakelen, ja of nee? | 2 |
| Hoe kies ik een externe partner? | 3 |
| <i>Briefings</i> | 3 |
| <i>Overleggen</i> | 3 |
| Interne samenwerking | 3 |
| Organisatie | 4 |
| <i>Wat doet de backoffice?</i> | 4 |
| <i>Backofficesystemen</i> | 4 |
| <i>Succesfactoren</i> | 4 |
| Meer informatie | 4 |

Inleiding

Nodeloos te zeggen dat we op dit moment kampen met een kredietcrisis en een economische recessie. Dat heeft al geleid tot veel ontslagen en er zullen er nog wel meer volgen. Hoewel de recessie zelf ten einde begint te lopen, zal de werkloosheid namelijk nog even doorstijgen. Zo werkt het nou eenmaal.

Maar voor recruiters is het een rare tijd. De recessie heeft als gevolg dat ze te maken krijgen met vacaturestops en budgetverlagingen. Tegelijkertijd worden ze geconfronteerd met meer aanbod (ik ken het verhaal van één vacature, waar 800 reacties op binnenkwamen) en hebben daardoor (soms véél) meer werk aan recruiting. En dan wordt er ook nog steeds gesproken over aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Dat er minder concurrentie is, dat daardoor employment brands verzwakken en dat er over de hele lijn vaak sprake is van een hogere kwaliteit van sollicitanten lijkt het werk van de recruiter gemakkelijker te maken. Maar dat is korte termijn. Hoe zal het gaan op de lange termijn? Komt die krapte nou terug of niet? Of is-ie eigenlijk nooit weggeweest? Moet je als organisatie nu wel of niet investeren in je arbeidsmarktcommunicatie?

Organisaties die de komende jaren zeker willen zijn dat hun personeelsvoorziening zo min mogelijk risico's loopt, moeten nu investeren. In duurzame campagnes, slim opgezet en 'schaalbaar'. In goed relatiemanagement en effectieve wervingsstrategieën. Investeren in een campagne die de volgende kenmerken moet hebben:

- individuericht
- maximaal gebruik maken van de mogelijkheden van (nieuwe) media
- benutten van netwerken
- precisie in plaats van uitstrooien
- combinatie van digitaal en menselijk contact

Met andere woorden: er veel te doen en bereid je voor.

Arbeidsmarktcommunicatie is een raar vak

Het is een plat vak: uiteindelijk gaat het er alleen maar om om vacatures te vervullen. Niets meer en niets minder. Maar het vervullen van vacatures is voor veel organisaties een cruciaal onderdeel van hun bedrijfsprocessen. Zonder de juiste medewerkers geen producten en diensten! Het belang ervan is daarom dus wel groot. Tegelijk is arbeidsmarktcommunicatie een veelgelaagd vak. Er zijn vele wegen die naar het doel leiden. En een ontwikkeling die de laatste jaren steeds duidelijker zichtbaar wordt, is een steeds verdergaande specialisatie op de verschillende deelterreinen van het vak: doelgroepanalyse, boodschapontwikkeling, positionering, mediakeuze, on- en offline aanpak, de inschakeling van externe partijen... Het valt niet mee om het proces overzichtelijk te houden en te bewaken.

Arbeidsmarktcommunicatie is dus een vak waar best veel bij komt kijken; veel verschillende mensen, veel verschillende keuzes en veel verschillende activiteiten. Laten we het omschrijven als het geheel van activiteiten dat tot doel heeft om een organisatie en de binnen die organisatie beschikbare functies op zodanige wijze in en aan de buitenwereld te presenteren, dat:

- er een goed beeld ontstaat van de organisatie, de mogelijkheden en de banen;
- de juiste persoon wordt aangesproken, omdat het aanbod, c.q. de inhoud van de baan, dicht bij zijn of haar 'belevingswereld', wensen en verwachtingen ligt;
- deze persoon bereid is om actie te ondernemen (te solliciteren).

Het lijkt erg op marketing en dat klopt deels wel en deels niet. Kijken we bijvoorbeeld naar een koekjesfabriek, dan is het doel van de marketingactiviteiten daar om zoveel mogelijk koekjes te verkopen. Een organisatie die een vacature heeft, wil niet 'zoveel mogelijk sollicitanten'; soms willen ze er wel veel, maar het gaat er minstens net zo goed om dat het de juiste sollicitanten zijn: geschikt én gemotiveerd om bij de organisatie te werken. Dat betekent dat de marketing van banen preciezer en doelgerichter moet plaatsvinden dan de marketing van koekjes. En dat je vantevoren goed bedacht moet hebben wat je wilt bereiken, bij wie je dat wilt bereiken en hoe je dat wilt bereiken. Als je dat goed aanpakt, ben je bezig met een wervingsstrategie.

Een planmatige aanpak

Omdat we om de een of andere reden het vak arbeidsmarktcommunicatie de laatste jaren nogal ingewikkeld hebben gemaakt, is de eerste stap van je plan: nadenken wat je moet en wilt bereiken en welke middelen daarbij passend zijn. Heb je drie vacatures per jaar? Tuig dan geen uitgebreide, dure, massamediale campagne op, maar investeer in een netwerk of ga naar het uitzendbureau. Werf je vooral onder een specifieke

doelgroep? Richt daar dan je energie op en niet op doelgroepen die je niet of nauwelijks nodig hebt. Zit je toevallig in een branche die wat minder goed bekend staat? Begin geen imago-campagne, ga met de branchevereniging praten en ontwikkel effectieve wervingsstrategieën. Weet je al dat je iemand zoekt in een vakgebied waarvan er maar een handvol in Nederland rondlopen? Als dat zo is, ken je ze. Of ken je iemand die ze kent. Pak in dat geval de telefoon en bel ze gewoon op. Met andere woorden: zorg dat de oplossing voor je (wervings)probleem proportioneel is. En hou rekening met twee belangrijke voorwaarden: draagvlak en adviesvaardigheid.

Belangrijke voorwaarden

Wat je als eerste nodig hebt bij het opzetten van een arbeidsmarkt- of wervingsstrategie is draagvlak binnen de organisatie. Het (top) management moet er echt achter staan. Een goede inrichting van je personeelswerving vraagt inspanningen en inzet van veel medewerkers van de organisatie: van de back-officemedewerker die snel op vacatures en sollicitaties reageert tot de manager die op korte termijn ruimte moet maken in de agenda voor het voeren van sollicitatiegesprekken. Van een gezamenlijke aanpak bij de werving tot overeenstemming over de gewenste competenties van nieuwe medewerkers.

Een tweede belangrijke factor om een werkbare arbeidsmarktstrategie te implementeren, heeft te maken met de vraag of je je ideeën en plannen goed over het voetlicht kunt brengen. Hoe kun je dit doen? Ten eerste: weet waar je het over hebt en laat dat zien. Toon aan dat je kennis over de personeelsbehoefte van je organisatie, de arbeidsmarkt, je doelgroepen, communicatie en processen up to date is. Ten tweede: probeer hierdoor én door je adviesvaardigheden een serieuze gesprekspartner te worden. Maak duidelijk dat de toekomst van de organisatie verbonden is aan de vraag of het gaat lukken om de juiste mensen aan te spreken. Dat niet het 'wat' cruciaal is, maar het 'wie'. Op deze manier maak je vanaf het begin duidelijk dat je een strategische invalshoek hebt ten opzichte van dit vak. Dat is dus iets anders dan een leverancier van CV's zijn!

En dan is de vraag: wat ga je doen? Welke stappen ga je zetten?

Onderdelen van een arbeidsmarkt-communicatieaanpak

Wat is er nodig voor een effectieve communicatie met de arbeidsmarkt? Daarin kun je verschillende stappen te onderscheiden:

- wervingsbehoefte vaststellen;
- doelgroepen vaststellen en beschrijven;
- positie op de arbeidsmarkt vaststellen;
- positionering, propositie (en eventueel pay off) vaststellen;
- creatieve vertaling maken.

Uiteindelijk giet je dit geheel in een strategie waarbij je keuzes maakt voor de ontwikkeling en inzet van middelen en media. Hoe ingewikkeld, uitgebreid of duur zoiets wordt, is afhankelijk van de omvang en aard van je wervingsvraag, je interne capaciteit en het beschikbare budget.

Maar hoe je strategie er ook uitziet: het ultieme doel van zo'n strategie is om ervoor te zorgen dat vacatures worden vervuld.

Heel vaak komt dat neer op het op de een of andere manier in de buitenwereld bekend maken van die vacatures. Dat kun je op verschillende manieren doen, waarvan de meest gebruikte zijn:

- Plaatsen van een personeelsadvertentie in een krant, dagblad of tijdschrift (print).
- Bekend maken van de vacature op een eigen website, een algemene vacaturebank of een doelgroepsite (online).
- De vacature uitzetten via een sociaal netwerk, zoals LinkedIn, Hyves of Twitter.
- In je eigen netwerk of dat van andere medewerkers rondkijken of er geschikte collega's of vrienden zijn (referral).
- Gebruik maken van een database met potentiële kandidaten (van jezelf of van iemand anders) en mensen via e-mail of 'gewone' post benaderen.

En daarnaast is er een enorme hoeveelheid overige middelen, zoals het ophangen van briefjes, gebruik maken van een uitzend- of werving en selectiebureau of deelnemen aan beurzen.

Nu is dit een flinke klus. En misschien heb je je afgevraagd of je dit nou allemaal zelf moet kunnen of doen. Het antwoord daarop is ja of nee, afhankelijk van een aantal vragen.

Externe hulp inschakelen ja of nee?

Een arbeidsmarktcampagne opzetten en managen kan best een ingewikkelde klus zijn. Misschien vraag je je af of je dit allemaal zelf moet doen, of je met anderen moet samenwerken en met wie dan, of je sommige dingen maar beter kunt uitbesteden en zo ja, wát je dan zou moeten uitbesteden en aan wie. Dit is geen gemakkelijk besluit. De onderstaande vragen kunnen je daarbij helpen:

- Is je wervingsbehoefte groot en/of langjarig?
- Is het aanbod in wat je zoekt schaars of zijn er veel concurrenten?
- Ben je als werkgever relatief onbekend onder de mensen die je zoekt?
- Is de wervingsvraag complex, d.w.z. zoek je veel verschillende mensen, met verschillende achtergronden of op verschillende plaatsen?
- Is het noodzakelijk om een state-of-the-art professionele campagne te hebben?

Heb je op één of meer vragen ja geantwoord?

- Bij een grote of langjarige wervingsbehoefte ligt de keuze voor een gecombineerde imago- en wervingscampagne voor de hand. Die kun je het beste bij een bureau uitbesteden. Bij een relatief kleine wervingsbehoefte hoef je geen grote (imago)campagne te laten ontwikkelen; als je nu al weet dat je de komende jaren tien mensen per jaar moet werven, dan is een dure imagocampagne niet zinvol, zonde van het geld.
- Als het aanbod in wat je zoekt schaars is, of er zijn veel concurrenten, dan zul je moeten opvallen. Vanzelfsprekend moet je ook een goed aanbod hebben! Een creatief goed en strategisch sterk bureau kan je daarbij helpen. Dat kan dan zowel een campagne zijn die is gericht op imagoverbetering, als een set goede strategieën, waarmee je direct wervend kunt zijn. Als er veel aanbod is,

is een grote campagne niet nodig; dan heb je genoeg aan een aantal goede wervingsaanpakken (bijvoorbeeld off- en online personeelsadvertenties, banners, publicatie via je eigen wervingsite of een abonnement op een jobsite).

- Ben je als werkgever relatief onbekend onder de mensen die je zoekt, dan kan een bureau je helpen om een opvallende en verrassende campagne te maken, waarmee je in korte tijd wél bekend wordt.
- Is de wervingsvraag complex, d.w.z. zoek je veel verschillende mensen, dan zul je waarschijnlijk ook een wat gecompliceerdere campagne nodig hebben. Die kun je maar beter laten maken.
- Als het – om wat voor reden dan ook – noodzakelijk is om een state-of-the-art professionele campagne te hebben, dan heb je daar de creatieve en strategische inbreng van een bureau wel voor nodig. Sommige organisaties gebruiken een externe arbeidsmarktcampagne ook als een communicatiemiddel naar de huidige medewerkers. Het kan inderdaad een manier zijn om de interne trots te vergroten.

Tot slot: budget en capaciteit hebben uiteindelijk invloed op je keuzes. Ze bepalen of je inderdaad met een externe partner in zee zult gaan én of je voldoende inhoudelijke kennis hebt om dat op een goede manier te doen.

De volgende vraag is: met wie kun je samenwerken en waar moet je rekening mee houden?

Hoe kies ik een externe partner?

Het kiezen van externe partner die goed bij je past, is geen sinecure. Ten eerste moet je je afvragen wat je precies nodig hebt. Ten tweede moet je ontdekken welke aanbieder daar – qua aanpak en budget – goed bij past. Je kunt je hierop oriënteren via internet of – misschien beter nog – je eigen netwerk raadplegen. Er zijn namelijk veel verschillende dienstverleners die zich op de een of andere manier bezighouden met arbeidsmarktcommunicatie en personeelswerfing en die je kunt inzetten voor je activiteiten:

- full service reclamebureaus;
- full service arbeidsmarktcommunicatiebureaus;
- mediabureaus, al dan niet met een eigen creatieve afdeling;
- bureaus die gespecialiseerd zijn in online communicatie;
- ontwerp bureaus, inclusief webdesign;
- zelfstandig gevestigde adviseurs, strategen of creatieven;
- werving en selectiebureaus;
- uitzendbureaus;
- overige adviesbureaus.

Wat je nodig hebt, is afhankelijk van je behoeften. Soms heb je genoeg aan externe advisering. Soms zul je meerdere bureaus in willen schakelen, omdat je voor bepaalde activiteiten een specialisme zoekt. Van belang is in elk geval dat je een bureau krijgt dat werkelijk begrip heeft voor je vraag of probleem. In dat opzicht is er wel één belangrijk verschil tussen bureaus: sommige zijn meer gericht op het creatieve proces en het concept van je campagne (creatiegestuurd), andere zijn meer gericht op het concreet oplossen van de vragen van jou als klant (accountgestuurd). Als je een complexe wervingsvraag hebt of je beschikt zelf niet over voldoende kennis of capaciteit om de

praktische onderdelen van je campagne vorm te geven of uit te voeren, ben je met de laatste beter af.

Briefings

Op het moment dat je een bureau hebt gekozen en aan de slag gaat, word je geconfronteerd met *briefings*. Met behulp van briefings worden (deel)opdrachten verstrekt. Een goede briefing bestaat uit de volgende onderdelen:

- Situatieschrijving: wat is de context van de deelopdracht?
- Doelstelling: wat wil je met deze opdracht bereiken: dat er een website gebouwd wordt, een advertentie in de krant komt, een evenement georganiseerd wordt, een guerillamarketingactie wordt opgetuigd? Moeten mensen reageren? Iets denken, voelen, vinden? Iets doen? Schrijf het helder en voor maar één uitleg vatbaar op.
- Beschrijving van de doelgroep: op wie richt de opdracht zich, leeftijd, opleiding?
- Mediakeuze: welke media en middelen wil je erbij gaan inzetten?
- Budget: wat mag het uiteindelijk kosten, inclusief het bedenken, uitvoeren?
- Planning: wanneer wil je welke resultaten opgeleverd hebben?

Een briefing van jouw kant dient altijd gevolgd te worden door debriefing van de kant van het bureau. Hierin geven zij aan hoe zij de opdracht geïnterpreteerd hebben en wat hun voorstellen zijn. Op basis van zo'n debriefing kom je niet zo snel voor verrassingen te staan.

Overleggen

Tot slot zul je regelmatig met je bureau overleggen en evalueren. Daarbij zul je alles de revue kunnen laten passeren; ook als je van mening bent dat het niet loopt zoals je eigenlijk wilt. Of beter: juist dan! Het is prettig om een goede verstandhouding te hebben met (de medewerkers van) het bureau. Maar onthoud: hoe frequent, prettig of desnoods vriendschappelijk de contacten ook zijn, uiteindelijk is je bureau een zakelijke partner. Je moet hen dus afrekenen op resultaat.

Behalve met een externe partner, zul je bij het maken van arbeidsmarktcampagnes ook samenwerken met interne partners.

Interne samenwerking

Het is iedere keer weer een vraag of arbeidsmarktcommunicatie nou bij "P&O" hoort of bij "Communicatie". Waar P&O vaak wat meer op de processen gericht is en Communicatie meer op de vraag hoe een en ander er in de buitenwereld uitziet, kunnen ze eigenlijk niet zonder elkaar. Dat kan ervoor pleiten om er dan maar een heel eigen vakgebied van te maken en voor iets dergelijks gaan dan ook wel stemmen op. Maar wellicht is er in dat verband nog onvoldoende sprake van een stevige basis in onderzoek en professionalisering van dat vakgebied 'arbeidsmarktcommunicatie' of 'arbeidsmarketing' of welk etiket je hier maar op wilt plakken. Leuk! Er blijft dus nog veel te ontdekken.

Laten we voor nu zeggen dat je - naast een eventuele samenwerking met een bureau - voor een geoliede campagne ook zult samenwerken met de mensen binnen je organisatie. Met

managers, P&O'ers, communicatiedeskundigen en verder iedereen die met de werving van nieuwe medewerkers te maken heeft. Om deze samenwerking soepel te laten verlopen, moet hij al in het eerste stadium van de plannenmakerij beginnen. Dat wil zeggen: als geconcludeerd wordt dat je organisatie een specifieke aanpak en benadering van de arbeidsmarkt nodig heeft, ga dan alvast bij elkaar zitten. Neem elkaars perspectief, deskundigheid en inbreng over en weer serieus, ook al zal er zo nu en dan heus wel sprake zijn van onbegrip. Om nog maar te zwijgen van het feit dat beide disciplines over en weer beschikken over middelen, faciliteiten en capaciteit die een mooie en effectieve aanpak van de arbeidsmarkt mogelijk maken. Denk maar eens aan websites of ICT.

Daarnaast is het nog van groot belang dat de rol van het *management* verankerd wordt. Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid van het management bij de selectieprocedure de kwaliteit van de selectiebeslissing in aanzienlijke mate verhoogt. Het is dus echt zinvol om te investeren in (verdere) professionalisering van het management en alle andere actoren als het gaat om het voeren van selectiegesprekken, bijvoorbeeld op basis van de STAR-methodiek en het rapporteren hierover.

Inmiddels is waarschijnlijk wel duidelijk dat dit soort activiteiten een goede organisatie vraagt: een backoffice.

Organisatie

De beste campagne sneuvelt als er onvoldoende aandacht is voor de organisatorische afhandeling van de activiteiten: de backoffice. Je kunt een geweldige communicatiecampagne optuigen en veel respons genereren als je een beetje je best doet; maar op welke wijze zorg je ervoor dat je communicatie aan de voorkant naadloos aansluit op de processen aan de achterkant? De organisatie van deze activiteiten zul je als organisatie zélf moeten regelen. Want uiteindelijk moeten al je inspanningen daadwerkelijk leiden tot de instroom van nieuwe medewerkers in je organisatie, medewerkers die bij voorkeur niet al binnen een jaar weer vertrokken zijn. Daarom zijn je processen kritische succesfactor nummer één.

Wat doet de backoffice?

Eenvoudig gezegd: de backoffice organiseert alle communicatie-acties, werving en selectieprocessen en andere activiteiten die je naar de arbeidsmarkt ontplooit.

Denk daarbij aan:

- organisatiebrede employer branding
- adviseren
- ondersteuning directe werving
- ondersteunen selectie
- overige taken, zoals het op de hoogte blijven van ontwikkelingen of het onderhouden van contacten en contracten

Backofficesystemen

Uit het voorgaande is waarschijnlijk al wel gebleken dat het organiseren van het recruitmentproces niet echt een sinecure is. Van belang daarbij is dat je zaken vastlegt: zowel het proces zelf, als het materiaal waarmee je het proces uitvoert, te weten de vacatures en de kandidaten. Hoe je dat precies aanpakt, is op zich van minder belang dan dát je het aanpakt. Maar de administratie van werving en selectieprocedures is een redelijk

arbeidsintensieve klus, zeker als je veel vacatures te vervullen hebt. Als je een kleine organisatie bent, met tien vacatures per jaar, kun je hier zelf iets voor maken. Waar het om gaat: bedenk een systematiek en pas 'm toe.

Een ander voordeel van een systematische vastlegging van informatie rondom vacatures en sollicitaties is de mogelijkheid om overzichten te maken van de resultaten van je procedures. Met een goede vastlegging heb je altijd een actueel inzicht in de aantallen sollicitanten, de kwaliteit van de procedures (o.a. doorlooptijden) of het bestaan van bepaalde knelpunten.

Succesfactoren

Naast een goede organisatie, in de vorm van goed gemanagede processen, kun je nog vier factoren onderscheiden die een belangrijke rol spelen bij de vraag of je inspanningen succesvol zullen zijn:

- Budget: niet te veel, maar ook zeker niet te weinig.
- Borging in de organisatie: de organisatie moet er wel achter staan; in je eentje bereik je weinig.
- Kwaliteit van het recruitmentproces: als je de juiste mensen weet aan te spreken, weet je ze dan ook te selecteren?
- Monitoren: hou bij wat het resultaat van je werk is.

Deze aanpak en aandachtspunten geven je een goede handreiking voor het maken van een arbeidsmarktcampagne.

Veel succes!

Meer informatie

In juni 2009 verscheen *Ploegen, zaaien en binnenhalen, een praktische gids voor arbeidsmarktcommunicatie en personeelswerving*, een uitgave van Wervingsvisie.nl. Dit whitepaper is een beknopte samenvatting van het eerste deel van het boek en het is ook verschenen en na te lezen op het weblog *Wervingsvisies*.

Meer informatie over *Ploegen, zaaien en binnenhalen* kun je lezen op www.wervingsvisie.nl/ploegen_zaaien_binnenhalen.html. Hier kun je het boek ook bestellen.

Voor meer informatie over Wervingsvisie.nl kun je contact opnemen met Annemarie Stel, telefoon 06-28814373 of per mail: annemarie@wervingsvisie.nl.

Wervingsvisie.nl. Voor arbeidsmarktcampagnes die werken.