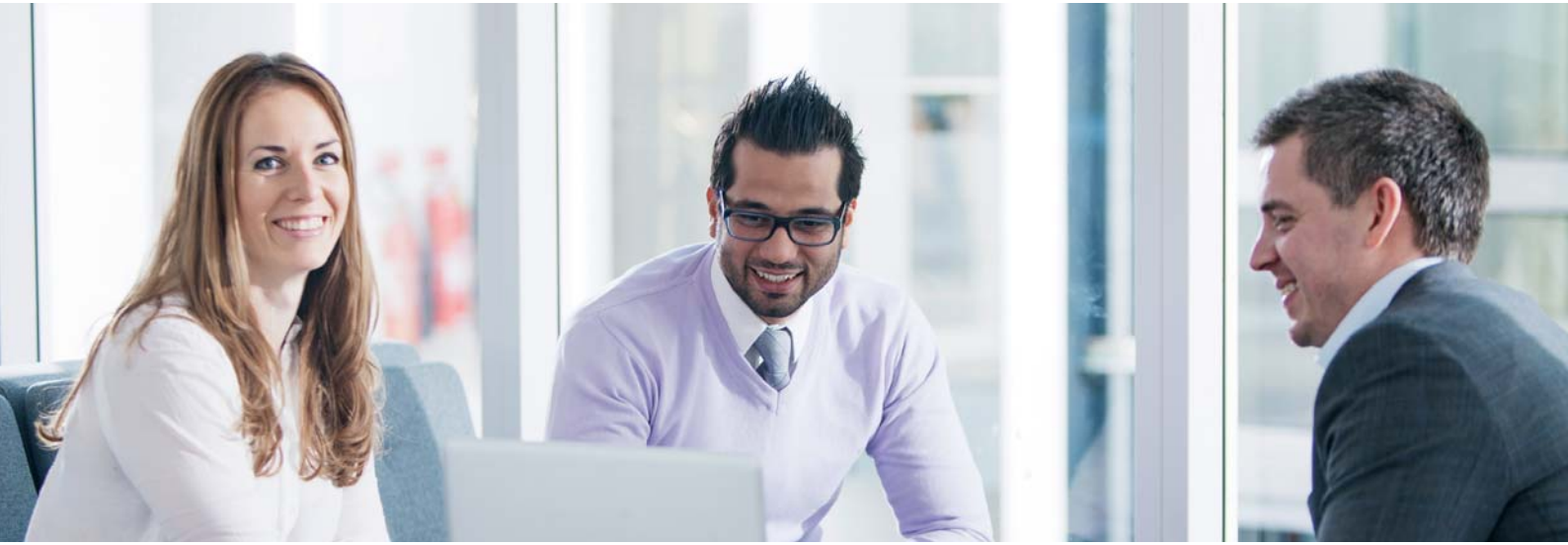




Zeven trends in werving  
en selectie

De jacht op schaars talent



# Zeven trends in werving en selectie

## De jacht op schaars talent

### Samenvatting

Deze whitepaper beschrijft zeven trends in werving en selectie. Daarnaast geeft deze paper adviezen over hoe organisaties op deze trends in kunnen spelen.

Door onder andere snelle technologische ontwikkelingen moeten bedrijven snel kunnen inspelen op veranderingen. Die situatie vraagt om flexibele en wendbare medewerkers. Daardoor is het een risico om nieuwe medewerkers alleen te selecteren op basis van 'hard skills'. Organisaties hebben vooral behoefte aan medewerkers die in staat en bereid zijn om zich snel aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

Doordat het online regelen van allerlei zaken steeds vlotter en gebruiksvriendelijker verloopt, zijn vooral jonge sollicitanten gewend aan een aangename 'customer journey'. Kandidaten verwachten dus een prettige 'employee journey', vanaf het allereerste contact. Richt het hele sollicitatieproces daarnaast zo in, dat kandidaten een positief beeld krijgen van de organisatie. Reageer snel en wees volstrekt helder over de procedure.

Millennials willen graag werken bij organisaties die bijdragen aan een betere wereld en daar daadwerkelijk 'impact' hebben. Om echt aantrekkelijk te zijn voor millennials, zullen organisaties hen dus vanaf het begin af aan de kans moeten geven deel te nemen aan uitdagende projecten, naast hun operationele taken.

Arbeidsmarktcommunicatie is pas echt effectief wanneer deze gebaseerd is op de unieke identiteit van de organisatie, waardoor deze de missie, cultuur en kracht van de organisatie onderstreept. Bied daarom een authentieke 'employee value proposition'. Laat de organisatie echt zien, bijvoorbeeld door in een video de werkvloer te tonen en medewerkers aan het woord te laten.

Organisaties maken steeds meer gebruik van zzp'ers. Deels kiezen ze hier bewust voor. Een flexibele schil verkleint immers de kans dat bedrijven bij economische tegenspoed opeens te maken krijgen met een personeelsoverschot. Daarnaast wijken organisaties ook noodgedwongen uit naar zzp'ers. Omdat deze krachten van grote waarde zijn voor organisaties, doen ze er verstandig aan om waardevolle zzp'ers zoveel mogelijk aan de organisatie te binden. Binnen de huidige krappe arbeidsmarkt is het daarnaast nog belangrijker om vooruit te kijken en te anticiperen op toekomstige vraag. Het is daarom belangrijker dan ooit om echt werk te maken van strategische personeelsplanning.

Al deze trends vragen een grote flexibiliteit en veranderingsbereidheid van HRM-adviseurs en recruiters. Het maakt hun inzet meer dan ooit van levensbelang voor het voorbestaan en tot bloei laten komen van de organisatie als geheel.

# Inhoud

- Inleiding
- 1. Wendbaarheid is belangrijker dan 'hard skills'
- 2. De 'employee experience' wordt steeds belangrijker
- 3. Kandidaten zoeken functies waarin ze 'impact' kunnen hebben
- 4. Gelikte werkgeverscampagnes werken niet meer
- 5. Wervingsvideo's worden belangrijker
- 6. Organisaties worden afhankelijker van zzp'ers
- 7. Werven als continu proces
- Conclusie

## Inleiding

Deze whitepaper beschrijft zeven trends in werving en selectie. Daarnaast geeft deze paper adviezen over hoe organisaties op deze trends in kunnen spelen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de expertise van Bas Westland.

**Dit is de eerste in een serie van drie whitepapers over de jacht op schaars talent. De tweede whitepaper gaat over de '7 meest effectieve sollicitatievragen': hoe kunnen recruiters snel een juist beeld krijgen van de geschiktheid van kandidaten? In de derde whitepaper leest u hoe recruiters slim gebruik kunnen maken van de zoekmogelijkheden binnen LinkedIn om interessante kandidaten in een vroeg stadium op het spoor te komen.**

### Bas Westland



Na een Hbo-opleiding personeel en organisatie werkte Bas Westland (1964) tien jaar als HRM-manager en -adviseur. In 2000 besloot hij de overstap te maken naar recruitment en richtte e-people op. Als senior consultant begeleidt hij daar organisaties bij het werven en selecteren van onder meer ict-managers en professionals. Westland is daarnaast LinkedIn-trainer, blogger, spreker en dagvoorzitter op congressen en seminars.



## 1. Wendbaarheid is belangrijker dan 'hard skills'

Door onder andere snelle technologische ontwikkelingen moeten bedrijven snel kunnen inspelen op veranderingen. Die situatie vraagt om flexibele en wendbare medewerkers. Westland: "Daarom is het een risico om nieuwe medewerkers alleen te selecteren op basis van 'hard skills'. Kandidaten moeten in staat en bereid zijn om zich snel aan te passen aan nieuwe omstandigheden."

Deze eigenschap is moeilijk te meten aan de hand van enkel het cv en de brief. "Tijdens het selectieproces moeten organisaties zich daarom vooral afvragen: hoe beweeglijk is deze sollicitant? Is hij of zij leergierig? Vindt de persoon het leuk om nieuwe dingen uit te proberen en te testen? Gaat hij of zij gemakkelijk met verandering om?"

Ook is het belangrijk dat sollicitanten een klik voelen met de organisatie. "Wanneer hun drijfveren in één lijn liggen met de missie van de organisatie, zullen ze gemotiveerder zijn om mee te veranderen als dat nodig is."

## 2. De 'employee journey' wordt steeds belangrijker

Doordat het online regelen van allerlei zaken steeds vlotter en gebruiksvriendelijker verloopt, zijn vooral jonge sollicitanten gewend aan een aangename 'customer journey'. Wanneer ze vervolgens online solliciteren, verwachten ze dat ook het sollicitatieproces persoonlijk en plezierig is, vanaf het allereerste contactmoment. Een hoogwaardige 'employee journey' is daarom onontbeerlijk.

Deze employee journey begint al bij een eerste bezoek aan de website, zegt Westland: "Het aantal clicks dat vanaf de homepage nodig is om een interessante vacature te vinden, moet zo laag mogelijk zijn." Richt het hele sollicitatieproces daarnaast zo in, dat kandidaten een positief beeld krijgen van de organisatie. Reageer snel en wees volstrekt helder over de procedure. Maak niet alleen gebruik van mail, maar bijvoorbeeld ook van WhatsApp of chat(bots).

**Meer lezen over het creëren van een hoogwaardige employee journey? Lees de Visma-whitepapers 'Hoe maak je je organisatie aantrekkelijk voor talenten?' en 'Acht adviezen voor betrokken en bevlogen medewerkers'.**

### 3. Kandidaten zoeken functies waarin ze 'impact' kunnen hebben

Millennials willen graag werken bij organisaties die werken aan een betere wereld. Binnen die bedrijven willen ze bovendien graag een belangrijke bijdrage leveren. Hoe idealistisch ook, toch kan die houding volgens Westland irritaties opwekken bij HR- en hiring managers. Westland: "Veel van hen zijn gevormd in een tijdperk dat medewerkers hun carrière begonnen met het uitvoeren van puur operationele taken. Pas als ze hun strepen echt verdiend hadden, mochten ze meepraten en participeren binnen de leukere projecten. Dat millennials vertrekken wanneer zij al niet vanaf het allereerste begin mogen meedenken, beschouwt deze oudere generatie dan ook als verwend en als een uiting van disloyaliteit."

Dat is echter een denkfout, zegt Westland. "Er toe willen doen is geen slechte eigenschap. Wanneer organisaties aan die behoefte voldoen, krijgen ze er een enorme loyaliteit en gedrevenheid voor terug." Om echt aantrekkelijk te zijn voor millennials, zullen organisaties hen dus vanaf het begin af aan de kans moeten geven deel te nemen aan uitdagende projecten, naast hun operationele taken. "Laat hen voelen dat hun werk verbonden is met de missie van de organisatie. Dat vinden ze ontzettend belangrijk."

**Meer lezen over millennials? Lees ook de Visma-whitepapers 'Twaalf tips om millennials te werven', 'Hoe geef je leiding aan millennials?' en 'Millennials in vergrijzende organisaties'.**



## 4. Gelikte werkgeverscampagnes werken niet meer

“Als organisaties met fraaie vacatureteksten de hemel op aarde beloven, maar medewerkers in de praktijk gewoon een schakeltje in een grote geldverdienmachine zijn, zal Generatie Y daar niet intrappen”, zegt Westland. “Jongeren prikken genadeloos door onoprechte marketingpraatjes heen.” Die trend wordt versterkt doordat ook werkgevers tegenwoordig online recensies krijgen, net als hotels en restaurants.

“Op websites zoals het Amerikaanse Glassdoor geven werknemers een cijfer aan hun CEO en vertellen over hun arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.” Wanneer er dus een te grote discrepantie is tussen wat organisaties beweren in hun arbeidsmarktcommunicatie en de werkelijkheid, worden ze daar onmiddellijk voor afgestraft. Westland: “Als je in vacatureteksten belooft dat je ontwikkelaars een geweldige werkomgeving biedt, maar in de praktijk zitten ze code te kloppen in een kelder zonder daglicht, dan zal dat snel bekend worden.”

Probeer binnen arbeidsmarktcommunicatie daarom de unieke identiteit van jouw organisatie over te brengen. Bied een authentieke ‘employee value proposition’.

Westland: “Wees eerlijk over je organisatie. En laat die ook echt zien, bijvoorbeeld door in een video de werkvloer te laten zien en medewerkers aan het woord te laten.”

**Meer leren over het bieden van authentieke employee value proposition? Lees de Visma-reeks over arbeidsmarktcommunicatie. Die bestaat uit drie whitepapers: ‘Hoe maak je je organisatie aantrekkelijk voor talenten?’, ‘Employer branding in zes stappen’ en ‘Zo maak je referral recruitment tot een succes’.**



## 5. Wervingsvideo's worden belangrijker

Organisaties zetten steeds vaker beeld en geluid in om nieuwe medewerkers te werven. Dat is volgens Westland niet alleen verstandig omdat we nu eenmaal in een “visueel tijdperk leven”, maar ook omdat de combinatie van tekst en beeld effectiever is. “Tekst en beeld spreken verschillende hersenhelften aan. Als je beide combineert, zal een vacature dus langer blijven hangen.”

Daarbij is het echter wel belangrijk om de organisatie echt te laten zien. “Kies liever niet voor zielloze stockfoto's. Maak foto's van echte medewerkers en schiet realistische video's op de eigen werkvloer.”

Hoe goed de inzet van authentieke video's kan werken, legt Westland uit aan de hand van een voorbeeld uit de eigen praktijk: “Het UWV vroeg e-people in 2016 om te helpen bij het vinden van een software-architect voor werk.nl.” Westland concludeerde dat het essentieel was om in de vacature een ander beeld te creëren van zijn opdrachtgever. Hij vroeg het hoofd automatisering voor de camera waarom deze ooit geswitcht was

van een verzekeraar naar het UWV. "Deze CIO vertelde vervolgens dat hij niet langer wilde werken voor een organisatie die geregeerd werd door winstoptimalisatie. De mis-sie van het UWV sloot veel meer aan bij zijn persoonlijke drijfveren. Ook gaf hij eerlijk toe dat werk.nl nog niet voldeed aan zijn maatstaven. Daarna keek hij in de camera en zei: 'daarom heb ik jou nodig'. Er reageerden vervolgens alleen maar kandidaten die werkten bij een groot financieel bedrijf. Ze zeiden stuk voor stuk: de oprechte uitspraken en idealistische houding van die mensen in die video hebben mij over de streep getrokken. Anders had ik nooit gesolliciteerd."

## 6. Organisaties worden afhankelijker van zzp'ers

Organisaties maken steeds meer gebruik van zzp'ers. Deels kiezen ze hier bewust voor. Een flexibele schil verkleint immers de kans dat bedrijven bij economische tegenspoed opeens te maken krijgen met een personeelsoverschot. Daarnaast wijken organisaties ook noodgedwongen uit naar zzp'ers. Westland: "Bepaalde beroepsgroepen, zoals bijvoorbeeld ontwikkelaars, kiezen tegenwoordig bijna per definitie voor een bestaan als zelfstandige. Zeker de heel goede."

Omdat deze krachten van grote waarde zijn voor organisaties, doen die er verstandig aan om belangrijke zzp'ers zoveel mogelijk aan de organisatie te binden. Dat kan deels door het bieden van een goed tarief, maar ook door het onderhouden van een goede relatie. Westland: "Geef hen de kans om mee te werken aan innovatieve projecten en maak duidelijk op welke manieren de organisatie bijdraagt aan de maatschappij."

## 7. Werven als continu proces

In een krappe arbeidsmarkt jagen alle organisaties op dezelfde groep getalenteerde medewerkers. Dat maakt het lastig vacatures tijdig te vervullen. Strategische personeelsplanning is in zo'n situatie belangrijker dan ooit. Goede recruiters zijn daarom continu op zoek naar schaars talent. Westland: "In een krappe arbeidsmarkt is het een illusie om te denken dat op het moment dat jouw organisatie zit te springen om een bepaald type nieuwe medewerker, die ook daadwerkelijk beschikbaar is.

Maak daarom echt werk van strategische personeelsplanning. "Help hiring managers om te anticiperen op toekomstige vraag. Dat doe je door in samenspraak met hen een zo precies mogelijk beeld te krijgen van hoe de vraag naar personeel wisselt afhankelijk van de business. Waarvan is de personeelsvraag afhankelijk? Welke functiecategorieën zijn op welke momenten schaars? Hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt zich? En: hoe breng je beide bij elkaar?"

## Conclusie

In de huidige krappe arbeidsmarkt hebben kandidaten de luxe om te kiezen tussen verschillende werkgevers. Ze geven daarbij de voorkeur aan organisaties met een aansprekende organisatiemissie en uitdagende projecten. Ze beoordelen het selectie- en wervingsproces bijzonder kritisch en hebben alleen respect voor organisaties die eerlijk zijn in hun arbeidsmarktcommunicatie. Ook werkgevers zijn kritisch. Ze zijn allemaal op zoek naar dezelfde getalenteerde, wendbare en gemotiveerde medewerkers. Om het werk gedaan te krijgen, is strategische personeelsplanning daarom belangrijker dan ooit. Ook zullen organisaties waardevolle zzp'ers zoveel mogelijk aan zich moeten binden. Werven en selecteren is immers vooruitzien. Al deze trends vragen een grote flexibiliteit en veranderingsbereidheid van HRM-adviseurs en recruiters. Het maakt hun inzet meer dan ooit van levensbelang voor het voortbestaan en tot bloei laten komen van de organisatie als geheel.



## Over Visma Software

Visma publiceert regelmatig informatie over het vakgebied Human Resource Management en salarisverwerking met als doel u te informeren over de ontwikkelingen die er binnen deze vakgebieden plaatsvinden en u te helpen uw doelstellingen mede te realiseren.

Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor boekhouding, Human Resource Management en salarisverwerking.

### Meer informatie:

Visma Software, Rob van Loenen, telefoonnummer: 033 45 45 111.

[www.vismasoftware.nl](http://www.vismasoftware.nl)  
[info-amersfoort@visma.com](mailto:info-amersfoort@visma.com)



Maandelijks verstuurt Elsa Breeland de nieuwsbrief **Elsa vertelt...** met antwoorden op HRM-vragen. [Klik hier om u in te schrijven.](#)