

REDACTIONEEL

Sinds het verschijnen van de vorige Vizier, zomer 2011, is er al weer heel veel gebeurd. Terwijl de economie, naar verwachting kortstondig, weer langzaam tot stilstand kwam heeft YER er heel bewust voor gekozen om door te blijven groeien. Met het aanboren van wel een hele specifieke doelgroep overwegend ervaren consultants zijn wij erin geslaagd om een enorme kwalitatieve impuls te geven aan ons perspectief op de toekomst. Door ons goed te verdiepen in deze doelgroep, te weten waar zij zitten en wat hen beweegt, zijn wij erin geslaagd hen met een uitgekende wervingsstrategie te benaderen én als nieuwe YER consultant te verwelkomen.

Dat is dan ook de boodschap van deze Vizier. Als je weet wie je wilt bereiken en wat de doelgroep beweegt, zul je als vanzelf succesvoller worden in het werven van nieuw potentieel voor uw organisatie. Het denken in doelgroepen is echter nog lang niet overal een vanzelfsprekendheid. En als er al in doelgroepen wordt gedacht, blijkt het in de praktijk vaak nog best lastig om deze doelgroepen met de juiste instrumenten effectief en efficiënt te benaderen. Dat contact met de doelgroep en de arbeidsmarkt moet vooral ook een structureel karakter hebben. Als u met een strategische personeelsplanning inzicht heeft in uw structurele behoefte aan instroom voor de komende jaren dan wordt het veel gemakkelijker om daarin beslissingen te nemen en, met de juiste partners, succesvol te worden. Om met IG! te spreken: u moet meer in hokjes leren denken. Denk structureel, laat u niet meeslepen door hypes en trends in recruitmentland.

In deze vizier bieden wij u een groot aantal invalshoeken op het denken in doelgroepen aan. Motivaction, IG! en CAB bieden u een perspectief op kandidaat-segmentatie, doelgroepanalyse, respectievelijk verborgen reserves in de arbeidsmarkt van de toekomst. Enkele van onze opdrachtgevers vertellen aan YER consultant Arwen Cornelisse welke doelgroepen zij succesvol (willen) werven. Een aantal van onze consultants staat stil bij de doelgroepen zoals YER die zelf in de markt voor hoger opgeleiden onderscheidt. HR wordt uitgedaagd met de stelling dat zij een meer actieve bijdrage moet leveren aan het vertellen van authentieke en aansprekende verhalen over de organisatie.

Heel veel meningen, heel veel invalshoeken, heel veel uitdagingen, heel veel oplossingen. Om met Thom Kuijpers (YER Rotterdam) te spreken: observeer vooral en pak slechts mee wat voor u relevant is. Wij wensen u veel succes bij het denken in meer hokjes.

WAR FOR TALENT? EEN KWESTIE VAN SEGMENTEREN

TRADITIONEEL WORDT IN SEGMENTATIEONDERZOEK GEKEKEN NAAR HARDE ACHTERGRONDKENMERKEN ZOALS LEEFTIJD EN GESLACHT. DERGELIJKE "HARDE" KENMERKEN STAAN VEELAL OOK CENTRAAL IN HET WERVEN EN SELECTEREN VAN KANDIDATEN VOOR EEN VACATURE (O.A. OPLEIDING EN WERKVERVARING). ECHTER DOOR DE TOEGENOMEN WELVAART EN INDIVIDUALISERING ZIJN DEZE KENMERKEN MINDER VERKLAREND VOOR GEDRAG EN IS HET VAN BELANG OOK TE KIJKEN NAAR DIEPERLIGGENDE WAARDEN EN DRIJFVEREN (DE MEER "ZACHTE" FACTOREN). DANKZIJ SEGMENTATIEONDERZOEK LANGS DEZE "ZACHTE" LIJNEN ZIJN DE DRIJFVEREN VAN DOELGROEPEN INZICHTELIJKER EN KUNNEN DOELGROEPEN GERICHTER WORDEN AANGESPROKEN.



HET ROER MOET OM

Het zijn spannende economische tijden en veel ondernemingen en organisaties moeten het roer omgooien. Voor het werven van nieuw personeel is dat onder de huidige ontwikkelingen in de economie en arbeidsmarkt niet anders. Om de gewenste koers te kunnen varen is het immers van groot belang dat de waarden en normen van nieuwe personeelsleden aansluiten bij de langetermijndoelen van de organisatie. Wat voor typen werknemers kan een organisatie het beste aannemen om een omslag mogelijk te maken? Om de juiste kandidaat te vinden, is het zonder enige twijfel nuttig om "de werknemer" eerder in het proces beter te leren kennen. Welke werknemers zijn te onderscheiden en wat zijn hun drijfveren? Hoe kan je deze werknemers bereiken en vervolgens ook bewegen? Het segmenteren, het onderscheiden van doelgroepen medewerkers, is hierin een elementaire stap. Het maakt het mogelijk om effectiever de meest geschikte kandidaten via de juiste kanalen te bereiken en te bewegen met de meest passende tone of voice, met slimme, effectieve en vooral stimulerende arbeidsmarktcommunicatie.

ZACHT FACTOREN ZULLEN SUCCESVOLLE RECRUITMENT GAAN DOMINEREN

Door de vergrijzing gaat binnen enkele jaren een grote groep werknemers de arbeidsmarkt verlaten. Tegelijkertijd zijn er te weinig jongeren en tevens te weinig jongeren met de juiste opleidingen, om die uitstroom te compenseren. Hoewel de werkloosheid momenteel groeit, zijn hierdoor in veel gevallen niet de mensen met de juiste

opleiding en achtergrond beschikbaar voor het vacatureaanbod. De zoektocht naar talent in de steeds kleiner wordende beroepsbevolking wordt daardoor een "war for talent". Tevens is het, door het steeds grotere aanbod van vacaturesites, social media en andere unieke webpagina's met vacatures, steeds lastiger om te bepalen hoe arbeidsmarktcommunicatie moet worden ingezet om de juiste kandidaat te bereiken. Online, offline, welke media en met welke boodschap? En als de juiste kandidaat gevonden is dan is het vervolgens niet eenvoudig om deze kandidaat daadwerkelijk in beweging te krijgen. Werkzoekenden van nu hebben namelijk een minder actieve houding in hun arbeidsmarktgedrag en steeds meer een "kom maar naar mij toe" mentaliteit. Als zich vervolgens ook een generatiekloof voordoet tussen de werkzoekende en de werkgever, is het extra lastig om de werkzoekende op de juiste wijze aan te spreken. Het realiseren van een goede match tussen de zachte factoren van de organisatie en de zachte factoren van de werkzoekende wordt hierdoor steeds belangrijker. Het effectief benaderen van geschikte kandidaten op basis van deze zachte factoren wordt daarom een must. Dat is eenvoudiger gezegd dan gedaan, want waar vind je vervolgens de juiste kandidaten en hoe kun je ze prikkelen?

Om succesvol te werven is het van belang de gewenste koers van de organisatie of de business unit scherp voor ogen te hebben en op basis daarvan te bepalen welke typen werknemers geschikt zijn. Een werknemerssegmentatie is daarbij een zeer

Drs. Ester Koot werkt sinds 2001 bij Motivaction, op dit moment als senior researchmanager commerciële dienstverlening. Ester werkte eerder als onderzoeker bij VNU Media. Bij Motivaction richt zij zich op arbeidsmarktonderzoek en zij is specialist in het combineren van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Ester heeft bedrijfskunde (marketing management) gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

nuttig en ook onvermijdelijk instrument. In het WorkLocus-model van Motivaction zijn vijf typen werknemers geïdentificeerd die ieder hun eigen kwaliteiten, behoeften, ambities, competenties en werkhouding hebben. Zo kunnen kandidaten voor een vacature niet alleen geselecteerd worden op basis van opleiding en ervaring, maar spelen ook de zachtere factoren zoals drijfveren en ambities al in een vroeg stadium een doorslaggevend rol in de selectie (en niet zoals gebruikelijk pas wanneer de kandidaat op sollicitatiegesprek komt of soms zelfs pas wanneer de kandidaat is aangenomen).

motivaction
research and strategy

Zie vervolg op pagina 2 >>>

RECRUITMENT MOET MEER IN HOKJES GAAN DENKEN

WIJ ZIJN GENEIGD IN HOKJES TE DENKEN. DAT KAN ZEER NUTTIG EN POSITIEF ZIJN, ZEKER ALS HET GAAT OM ONS VAKGEBIED, WERVING EN SELECTIE, RECRUITMENT EN ARBEIDSMARKTcommunicatie. DAARIN DENKEN WIJ CONTINU IN DOELGROEPEN, ARBEIDSPOTENTIEEL EN (MOGELIJKE) "VISVIJVERS". OP DEZE MANIER HANDELEN IS ZEER EFFECTIEF ALS HET GAAT OM WERVING. IMMERS ALS JE HELDER EN DUIDELIJK VOOR OGEN HEBT WIE JE ZOEKT, NEEMT DE KANS EVENREDIG SNEL TOE DAT JE DIE PERSOON OOK DAADWERKLIJK VINDT.



DOELGROEPDENKEN "NIEUWE STIJL"

Een doelgroepdefinitie komt vaak overeen met het functie- en wervingsprofiel van de (toekomstige) openstaande vacatures bij een organisatie. Enigszins versimpeld: "Hoogopgeleiden met een econometrische of financiële studieachtergrond met minimaal 3 jaar werkervaring in het financiële vakgebied en woonachtig in de Randstad". De vraag is of soortgelijke formuleringen nog volstaan in een arbeidsmarkt met een toenemend aantal specifieke doelgroepen om in te werven. Het gaat uit van wat de organisatie nodig heeft (intern) en niet van of het aanbod beschikbaar is (extern). De vraag is bovendien of soortgelijke formuleringen

nog wel van deze tijd zijn. Een ad hoc vraag, gericht op een externe doelgroep en (alleen) gebaseerd op harde, intern geformuleerde doelgroepcriteria. Met andere woorden, een vraag die voortkomt uit een "kortstondige, maar heftige pijn", namelijk het gebrek aan een functionaris op een bepaalde functie. Als deze "pijn" voorzien was dan was medicatie eerder voorhanden geweest. Dan had de vraag niet ad hoc hoeven te zijn: er was tijd geweest om het huiswerk goed te doen. Een veranderende arbeidsmarkt vraagt ons om het huishoudboekje op orde te hebben, het voorwerk te hebben gedaan en in dat opzicht dan ook anders naar het fenomeen doelgroepen te kijken. Dan kunnen

deze doelgroepen anders -en uiteindelijk ook succesvoller- worden benaderd.

WERVEN EN REORGANISEREN

De werkloosheid zal in 2012 snel oplopen, zo is de verwachting van het CPB. Er wordt niet uitgesloten dat dit (tijdelijk) wel eens richting de 600.000 werklozen zou kunnen gaan. Tegelijkertijd komen er nog steeds banen bij (werkgelegenheid) en heeft Nederland veel openstaande en moeilijk invulbare vacatures.

Zie vervolg op pagina 2 >>>

1. Carrièregerichten

Deze werknemers zijn erg ondernemend en ambitieus. Ze jagen met name succes en status na en willen de top bereiken. Salaris, aanzien en uitdaging zijn belangrijk. Zij hechten ook waarde aan materiële zaken zoals een auto, laptop en telefoon van de zaak. Ze werken hard en zelfstandig, benutten kansen die op hun pad komen en durven risico's te nemen.



De in hun ogen ideale leidinggevende heeft een duidelijke visie op het bedrijf.

"The sky is the limit"

2. Maatschappijbewuste ontplooiers

Deze werknemers zijn leergierig en in veel gevallen bewust bezig met milieu en maatschappij. Voor hen is zelfontplooiing een belangrijk doel en ze werken het liefst voor een maatschappelijk verantwoord en internationaal bedrijf. Deze werknemers geven meer om beleving dan om materiële zaken. Teamwork en de balans tussen werk en privé is belangrijk voor de maatschappijbewuste ontplooiers.



"We are in it together"

3. Werkers om te leven

Dit zijn meer uitvoerende werknemers, die goed orders opvolgen, goed kunnen luisteren en doen wat zij moeten doen. Deze werknemers zijn minder ambitieus en zijn materialistisch ingesteld. Ze focussen met name op grote lijnen. Ze willen zeker zijn van werk in de toekomst. Privé (vooral vrije tijd) is belangrijk. Volgens hen is de ideale leidinggevende standvastig en integer.



"De baas moet mij vertellen wat ik moet doen"

4. Onafhankelijke creatieven

Deze werknemers hechten waarde aan vrijheid en hebben een kritische blik. Ze werken graag in een platte bedrijfscultuur en geven dan ook niet om hiërarchie. Ze zijn creatief en kunnen goed werken in chaos. Hun werk is hun hobby. De onafhankelijke creatieven staan positief ten opzichte van flex-werken (bijvoorbeeld zzp'er, parttime, wisselen van baan of functie). Een nieuwe baan geeft weer een nieuwe dynamiek in hun leven.



"Ik hou van chaos"

5. Loyalen

Deze werknemers houden van structuur. Ze werken graag op vaste werktijden en hechten veel waarde aan een vast contract. Zij zijn zekerheidszoekers en nemen nauwelijks risico's. Deze werknemers houden niet van veranderingen en vinden privé (vooral gezin) belangrijk. Ze zijn harde werkers en loyaal naar hun werkgever.



"Oost west, thuis best"

RECRUITMENT OP BASIS VAN WORKLOCUS

Door het gebruik van deze typologieën, kandidaat-segmenten, wordt het voor een organisatie veel gemakkelijker om de juiste kandidaten te bereiken en te bewegen. Ter illustratie een fictief voorbeeld: Een internationaal bedrijf waar vanouds veel carrièregerichten en onafhankelijke creatieven werken, wil sterker inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen en verlangt bij het werven van nieuw personeel naar kandidaten die daar met hart en ziel aan willen bijdragen. De maatschappijbewuste ontplooiers sluit goed aan bij deze ambitie.



Omdat dit bedrijf een nieuwe doelgroep wil aanspreken, moet een passende strategie worden ontwikkeld. De maatschappijbewuste ontplooiers bevinden zich met name in de stad, dus daar ligt het potentieel. Volgens deze werknemers zijn vakbladen (bijvoorbeeld de Intermediair) en landelijke dagbladen (de Volkskrant en Trouw) een goede manier om informatie over vacatures te vinden. De doelgroep is via deze media goed te bereiken. Om deze groep te prikkelen, is het van belang de leer- en groeimogelijkheden te benadrukken, alsook het maatschappelijke doel waar het bedrijf zich voor inzet en de rol van de kandidaat hierin. Mogelijkheid tot reizen naar het buitenland is een extra pullfactor.

Bij een "traditionele" (functiegerichte) manier van werven is het lastiger om gericht te communiceren naar de juiste doelgroep die vooral past qua waardenprofiel. Vaak worden sollicitanten immers uitgenodigd op basis van opleiding en/of werkervaring. De affiniteit met maatschappelijke issues wordt pas echt helder in een sollicitatiegesprek. Het werven

van nieuwe medewerkers met behulp van de werknemerssegmentatie geeft al input voor de inhoud en richting van communicatie aan het begin van de wervingsactiviteiten. Zo kan voorkomen worden dat er veel "waste" ontstaat en er sollicitanten worden uitgenodigd die qua waardenprofiel niet passen bij de organisatie.

LEIDERSCHAP BEPALEND VOOR BINDING

Om het talententekort in de toekomst het hoofd te bieden, is het niet alleen belangrijk om op de juiste wijze geschikte kandidaten te bereiken, ook het binden van de huidige werknemers is van belang. Om werknemers optimaal te kunnen stimuleren, motiveren, boeien en binden, zijn effectieve HR-instrumenten nodig. Welke HR-instrumenten het meeste effect hebben en duurzame inzetbaarheid verwezenlijken, is afhankelijk van de drijfveren en werkhouding van de werknemer.

Ook hiervoor is het segmenteren van werknemers van belang. Een organisatie die een hoog percentage carrièregerichten in dienst heeft, heeft veel baat bij het opstellen van targets met daaraan gekoppelde bonussen om de werknemers te stimuleren en motiveren. Echter, wanneer een dergelijk instrument wordt ingezet binnen een organisatie met veel loyalen, raken de werknemers gedemotiveerd. Zij hebben liever zekerheid over het jaarincome dat zij zullen ontvangen.

HR-instrumenten alleen zijn echter niet voldoende. Ook de juiste manier van leidinggeven op dagelijks niveau bindt en boeit werknemers. Medewerkers kiezen namelijk, op basis van waarden, heel bewust voor organisaties om te gaan werken. Als ze vertrekken heeft dat echter vaak niet met de organisatie zelf te maken maar met o.a. "slecht" leiderschap. Met behulp van het WorkLocus-model krijgen leidinggevenden inzicht in de drijfveren, ambities en werkhouding van hun teamleden en kunnen zij vervolgens de juiste leidingstijl toepassen om het team te motiveren.

In sommige gevallen zal een team voornamelijk uit één segment bestaan, waarbij de leidinggevende één duidelijke leidingstijl kan hanteren. In andere gevallen is er sprake van een zeer divers team en is stijlflexibiliteit van de leidinggevende gewenst. Voor leidinggevend is het daarbij ook van belang hun eigen zachte factoren goed voor ogen te hebben, om een eventuele "gap" tussen de leidinggevende en zijn/haar team te kunnen overbruggen.

Een effectief HR-beleid is ook noodzakelijk wanneer een organisatie de koers wil omgooien. Kennis van de waarden en zachte factoren van het huidige personeel dragen bij aan de mogelijkheid om een passende strategie te ontwikkelen voor de gewenste verandering. Met het juiste beleid en de juiste instrumenten raken de werknemers niet ontbonden van de organisatie, maar varen ze mee in de nieuwe koers die de organisatie inslaat.

HET MENTALITY-MODEL VAN MOTIVATION:

Motivaction International B.V. heeft een segmentatiemodel ontwikkeld waarmee vijf typen werknemers op basis van "zachte" kenmerken (onder andere ambities, behoeften, competenties) onderscheiden worden. Het Mentality-model van Motivaction, een uniek waarden- en leefstijlonderzoek dat een effectieve kijk geeft op doelgroepenindeling en -benadering, ligt ten grondslag aan het WorkLocus-model. Jaarlijks wordt onder 1.250 Nederlanders de Mentality-test afgenomen. Aan een grote steekproef onder de beroepsbevolking van Nederland (n=1.359) zijn vervolgens stellingen voorgelegd met betrekking tot werk. Onderwerpen als loyaliteit, mobiliteit, competenties, kwaliteiten, wensen en behoeften stonden centraal. Ook dieperliggende waarden zijn onderzocht. Op basis van de uitkomsten kan een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen vijf typen werknemers. De test kunt u online doen: <http://xs.motivaction.nl/onderzoek/worklocus>

Wat we hieruit afleiden is dat er sprake is van een behoorlijke mismatch tussen vraag en aanbod van arbeid, ook als het gaat om opleidingsniveau, -richting en specifieke werkervaring. Wat wij hier eveneens uit afleiden -en op microniveau bij organisaties ook constateren- is dat er steeds meer organisaties zijn die reorganiseren (banen schrappen) en tegelijkertijd mensen aantrekken (werven). In dat geval is er duidelijk sprake van "knelpuntvacatures" en "knelpuntdoelgroepen". We hebben te maken met zogenaamde sleutelposities in een organisatie. Het wordt daarom, ook voor interne doeleinden, steeds belangrijker om wervingsdoelgroepen in kaart te brengen naar de mate van:

- knelpuntfunctie of -positie (intern);
- schaarste, knelpuntvacature of -doelgroep (extern).

Met andere woorden, als we naar doelgroepen kijken, kijken we naar zowel interne doelstellingen, als naar de mate van schaarste op de externe arbeidsmarkt. Dit doen we ook als we naar nieuwe trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kijken. Neem de flexibilisering. Wat betekent dat voor de vraag van werkgevers en welk arbeidspotentieel staat daar tegenover? En is de vraag toch ad hoc of meer structureel, ook voor wat betreft de flexibele inhuur? En hoe ontwikkelt de doelgroep zich daarin? Sluiten zij daarop aan of ontstaat er ook hier een mismatch?

FLEXIBILISERING

In tijden van crisis overheerst de neiging om te kiezen voor zekerheid en een vast arbeidscontract. Toch blijft de groep flexibelen (uitzendkrachten, zzp'ers) groeien. Gewild en ongewild. Het aanbod van arbeid wordt steeds flexibeler, evenals de vraag naar flexibele arbeid door werkgevers. Hierdoor kan de kostenstructuur makkelijker meebewegen met de conjuncturele bewegingen. Ook de manier waarop werkgevers en werknemers arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden met elkaar organiseren wordt steeds flexibeler. Hybride contractvormen waarbij iemand naast het zzp-schap ook nog in deeltijd een vaste baan heeft, komen steeds vaker voor (bij ongeveer 12% van de zzp'ers is dat het geval). Maar denk in deze context ook aan de ontwikkeling van het Nieuwe Werken (interne flexibiliteit). Het is dus interessant om -voordat een organisatie gaat werven- goed in beeld te hebben gebracht welk effect flexibilisering kan hebben op de interne vraag en de doelgroep waar je op wilt gaan focussen. Je wilt namelijk weten of:

- de vacature tijdelijk of vast is (hebben we te maken met een flexibele schil of een tijdelijke -strategisch/tactische- opdracht die wellicht flexibel kan worden ingevuld);
- de beoogde doelgroep zich vast dan wel flexibel (of een combinatie daarvan) op de arbeidsmarkt aanbiedt.

Als de mate van gewenste flexibiliteit van zowel de werkgever als de werknemer op elkaar zijn afgestemd (bijvoorbeeld in de vorm van het in dienst nemen van een uitzendkracht, werken in de vorm van detachering of een zzp'er een opdracht geven), kan dit ook op het arbeidsvoorwaardelijke vlak effect hebben. Dat kan een extra interessant gegeven zijn voor recruiters om succesvol te kunnen werven.

AD HOC EN STRUCTUREEL

De vraag naar sommige doelgroepen, ongeacht de economische omstandigheid, zal continu groot zijn. Denk hierbij aan verpleegkundigen, technici, gespecialiseerde ICT'ers, online marketeers, inkoopprofessionals, etc. Als werkgever en recruiter is het essentieel om de (interne) vraag naar deze doelgroepen voor de komende drie jaar inzichtelijk te hebben. Als een organisatie namelijk inzicht heeft in haar toekomstige wervingsbehoefte, kan worden voorkomen dat er te diep wordt gesneden in de recruitmentafdeling en ook dat het opgebouwde employer brand door een tijdelijke wervingsdip aan kracht verliest. Je ontkomt dus niet aan strategische personeelsplanning. Als je nu al kan vaststellen dat je van vier verschillende knelpuntfuncties, de komende drie jaar elk jaar 35 personen nodig hebt, maakt dat direct duidelijk wat het fundament en de funding van een organisatie moet zijn om succesvol te blijven werven. Ongeacht of nu al de "pijn"

Intelligence Group
kennis van de arbeidsmarkt
onderzoek en analyse
consultancy en projecten
opleidingen
evenementen en publicaties



van onvervulde vacatures van sleutelposities wordt gevoeld. Het zorgt ervoor

dat je minder ad hoc gaat werven en je inspanningen veel meer kan richten op structurele werving. Voor de vacature zelf maar ook de te benaderen doelgroep moet dus worden vastgesteld of:

- de vraag ad hoc of structureel is;
- hoe deze vraag zich de komende jaren ontwikkelt;
- hoe het aanbod (de doelgroep) zich de komende jaren ontwikkelt.

DE INVLOED VAN STRATEGISCHE PERSONEELSPANNING OP HET VAK EN DE POSITIE VAN RECRUITERS

Visie, organisatiedoelstellingen, meerjarenplannen. Ze dienen te worden vertaald naar cruciale taken en werkzaamheden die vervuld moeten worden door sleutelpersonen in de organisatie. Zonder dit inzicht, geen duurzaam behoud van personeel en continuïteit en stabiliteit van de organisatie. Een doorvertaling van deze kernfuncties naar huidige medewerkers en toekomstige vraag naar medewerkers, rekeninghoudend met een voorbeeldverloop van personeel, is de essentie van strategische personeelsplanning.