



maton

Boeien

Wordt woest aantrekkelijk

Waarom kiezen talentvolle mensen niet voor ons bedrijf?

De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat het steeds belangrijker is om bezig te zijn met aantrekkelijk werkgeverschap. Je moet er als werkgever echt uitspringen wil je de beste medewerker voor jouw organisatie vinden én boeien. Kijk ook verder dan vacaturesites. Op social media wordt de match voorbereid.

Het managen van verwachtingen aan vraag- en aanbodzijde blijkt een belangrijk criterium om mensen te interesseren voor een vacature en een succesvolle match tot stand te brengen tussen werkgevers en werknemers. Wat verwacht een potentiële kandidaat van een organisatie, kloppen de bestaande beelden en heeft men een reëel beeld van de eigen talenten? Maar weet de werkgever ook in te spelen op de behoeften en ambitie van de werkzoekende die uitgedaagd wil worden, die veranderingsbereid is om door te groeien en te leren, maar die zich ook in toenemende mate wil bezig houden met betekenis en maatschappelijke waarden?

Talent alleen is niet voldoende. Wilskracht zet talent 'aan'. Wilskracht ontstaat in een vruchtbare werkcontext. Daadwerkelijke interactie tussen persoon en werkcontext zorgt voor motivatie en daadkracht. Talent komt in beweging door werknemers in het hart te raken. Dat vraagt om liefde voor het werk, vertrouwen in elkaar en een gedeelde drive.

Lidewey van der Sluis, hoogleraar strategisch talentmanagement Nyenrode Business Universiteit.

Wat kunnen we van bovenstaande leren? Dat organisaties woest aantrekkelijk moeten worden om aan personeel te komen en te behouden.

LAAT ZIEN WIE JE BENT EN JE HOEFT MINDER HARD TE SCHREEUWEN

Kandidaten op de arbeidsmarkt hebben enorm veel keus. De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren veranderd in een kandidatenmarkt. Werkgevers zeggen er alles aan te doen om hun personeelstekorten op te lossen. Maar wat tien, twintig en vijftig jaar geleden werkte, werkt niet meer. Vacatureteksten opstellen, cv's verzamelen, weken wachten om contact op te nemen met kandidaten, maanden later 'bedankt'-brieven schrijven, geen feedback geven na een sollicitatiegesprek en zoeken naar het spreekwoordelijke 'schaap met de vijf poten'. Het is gewoon niet meer van deze tijd.

De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat je er als werkgever echt moet uitspringen om medewerkers voor je bedrijf te vinden én te boeien. Het wordt steeds lastiger om talenten te vinden die je nodig hebt in je organisatie. Ook is het moeilijker dan ooit om mensen te vinden die helemaal voldoen aan de eisen en wensen die je in je hoofd hebt voor die ene bijzondere functie. Omdat ook andere bedrijven op zoek zijn naar vergelijkbare talenten, kunnen we met recht zeggen dat er momenteel een strijd om talent wordt gevoerd in een vijver die nagenoeg leeg is.

Kun je als organisatie behalve een functiegebouw met passende arbeidsvoorwaarden ook een bron van betekenis zijn? Kun je als organisatie evolueren van werken om primaire behoeften te bevredigen naar werk dat ook 'hogere' behoeften dient? Levert het op om als organisatie te investeren in zingeving? In zijn boek 'Check-In' houdt Jochanan Eynikel een pleidooi voor organisaties om niet alleen producten of diensten te verkopen, maar ook betekenis te geven aan wat ze doen.

Met betekenis raak je het hart van mensen. Mensen hebben steeds meer behoefte aan betekenis in hun werk. En betekenis gaat niet over functies of taken. Het gaat over de relatie tussen hetgeen waar mensen waarde aan hechten en de functies of taak die ze vervullen. Mensen vinden werk zinvol als het consistent is met wie ze zijn. Mensen die hun werk zinvol en van betekenis vinden, presteren overigens ook beter. Als je als organisatie laat zien wie je bent, welke rol je in de maatschappij wilt spelen en wat je toegevoegde waarde is, hoef je veel minder hard te schreeuwen om op te vallen in de arbeidsmarkt.

RECRUITMENT MARKETING EN SOCIAL MEDIA RECRUITMENT

Recruiters focussen zich bij werving en selectie nog te vaak uitsluitend op de conversie (vacature, selectie en aanname). Als je de werving en selectie begint met het waarom (betekenis en zingeving) van de organisatie en de 'oude' vorm van recruitment aanvult met een marketingaanpak volgens het AIDA (Attention, Interest, Desire, Action)-model, kom je veel verder met de acquisitie van talent voor je organisatie.

Kandidaten gedragen zich namelijk steeds meer als consumenten. Voordat ze solliciteren, willen ze meer weten over de organisatie. De cultuur, de missie, de waarden en ook: het imago. Zo proberen ze een betere afweging te maken of de organisatie bij ze past. Het ligt voor de hand om kandidaten meer

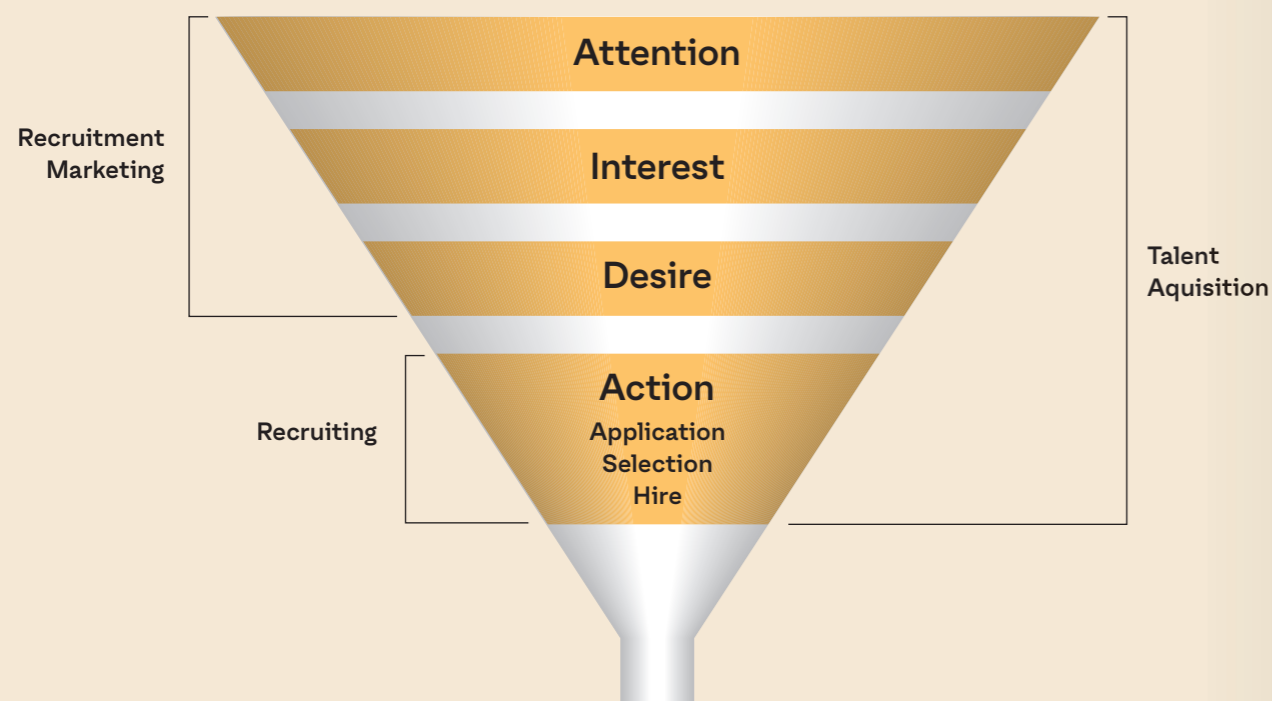
te gaan behandelen als consumenten. Hoe bereik je dat? Door marketing in te zetten. Met recruitment marketing ben je in staat meer nieuwe talenten aan te trekken. Met employer branding (een sterk werkgeversmerk) laat je zien wie je bent, welke rol je in de maatschappij wilt spelen en wat je toegevoegde waarde is.

De kandidaat van nu wil meer informatie hebben over de organisatie. Kandidaten bekijken sociale media, lezen reviews en bezoeken de websites van organisaties. Wat hierop gevonden wordt over de visie, missie en cultuur van de organisatie, beïnvloedt de keuze om wel of niet te solliciteren bij de organisatie. De traditionele manier van een vacature

uitzetten werkt al lang niet meer. Een vacaturetekst met wat opsommingen over werkzaamheden en functie-eisen is niet voldoende om goede mensen aan je te binden.

Potentiële werknemers hebben een enorme bron aan informatie beschikbaar die ze, zeker bij grotere beslissingen, inzetten om het aanbod van verschillende partijen met elkaar te vergelijken. Ook in recruitment zien we dit. Een goed uitgedacht recruitment-marketing-proces met meerdere *touchpoints* die potentiële werknemers van Attention, Interest, Desire naar Action begeleiden biedt meer soelaas in de huidige arbeidsmarkt.

Recruiting vs. Recruitment marketing



Figuur 1. Een sterk werkgeversmerk bouwen is cruciaal voor het voortbestaan van organisaties.

De generatie van Millennials, ook wel Generatie Y genoemd, is vanaf 2025 goed voor tweederde van het arbeidsmarktpotentieel. Deze nieuwe generatie is op zoek naar betekenis en werkzekerheid in plaats van baanzekerheid. Ze zien zichzelf niet decennialang voor dezelfde organisatie werken en stellen geluk en vrije tijd boven loyaliteit aan hun werkgever. “Bij de nieuwe generatie gaat het om zingeving, over waarde toevoegen aan jezelf en je omgeving. En daarbij willen ze heel veel verantwoordelijkheid.”, zo lezen we in een onderzoek van Graydon.

De millennial is opgegroeid met internet en vraagt daarmee om een nieuwe manier van werven. Er wordt niet alleen veel tijd doorgebracht op sociale media, er wordt ook veelal online gecommuniceerd. De meeste werkzoekende starters richten zich uiteraard nog altijd op vacaturesites, maar het belang van sociale mediakanalen in het wervingsproces (social media recruitment) moet niet worden onderschat.

Maak je als organisatie al gebruik van sociale media, dan zien we dat veel recruiters geneigd zijn alleen maar open vacatures te posten. Dit is voor de volgers van de sociale mediakanalen saai en het algoritme spreekt niet aan. De ‘algoritmes’ van sociale media zijn op zoek naar storytelling, relevantie, waardevolle informatie, employer branding en community building.

Vertel als organisatie dus beter je verhaal. Begin bij de ‘why’ van jouw organisatie en werk vanuit daar een verhaallijn uit. Waarom bestaat jouw organisatie, wat zijn de doelen en wat wil het bereiken?

JIJ KIEST GEEN TALENT, TALENT KIEST JOU!

Wie is verantwoordelijk voor het invullen van een vacature? Als er een recruitmentspecialist of personeelsorganisatie is binnen een organisatie, dan is deze meestal verantwoordelijk voor de werving en selectie. Maar is dat nog van deze tijd? Of beter, werkt dit nog?

Het antwoord is nee. De werving en selectie van de meeste organisaties werkt niet meer. Willen organisaties toekomstbestendig blijven dan zal de werving en selectie radicaal moeten veranderen. Het zal de verantwoordelijkheid van de gehele organisatie moeten worden: de directie, het management, de verschillende afdelingen en de personeelsleden.

In plaats van de recruitmentspecialist of de personeelsorganisatie te zien als de drijvende kracht achter de werving en selectie, biedt recruitment

marketing organisaties de kans een stapje terug te doen en werving en selectie te zien als iets waar voortaan het hele bedrijf verantwoordelijk voor is. Organisaties kiezen niet langer talent, talent kiest een organisatie!

Recruiters en personeelszaken kunnen niet langer alleen verantwoordelijk zijn voor het binnenhalen van en behouden van personeel. Het aantrekken van nieuw personeel en het behouden van personeel begint met employer branding. Een sterk werkgeversmerk bouwen is cruciaal voor het voortbestaan van organisaties. En daar moet de huidige werving en selectie-specialisten bij worden geholpen.

Of zoals Jules Ellis in zijn boek ‘Talent Chose You’ regisseur Alejandro Jodorowsky citeert: “Voor een vogel die in een kooi is geboren, is vliegen een ziekte.” Recruiters, geboren en getogen in kooien die tientallen jaren geleden zinvol waren, zien de tralies al lang niet meer. Zij moeten employer branding niet langer zien als een ziekte, maar als een middel tot vrijheid. Zangers gaan zingen en dansers gaan dansen.

BEGIN VANDAAG NOG MET JE VERHAAL TE VERTELLEN

De auteurs van het boek ‘Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand’ Geert-Jan Waasdorp en Martijn Hemminga beschrijven employer branding als volgt:

Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.

Het goede aan deze definitie is dat employer branding niet alleen gaat om het aantrekken van nieuw personeel, maar ook om het behouden van je huidige personeel. En dat doe je volgens de auteurs door een voorkeurspositie te verkrijgen bij deze twee groepen. Oftewel: te zorgen dat ze jou leuker vinden dan de rest. Dat bereik je vervolgens door als organisatie authentiek en onderscheidend te zijn.

In het kort: ga na wat jouw organisatie bijzonder maakt om voor te werken en vertel dat eerlijke verhaal aan de buitenwereld.

Hoofd, hart en handen



Wat zie ik?

- Medewerkers selecteren organisaties steeds meer op betekenis
- Werk-privé balans wordt belangrijker dan salaris
- Men wil liever een coach in plaats van een baas



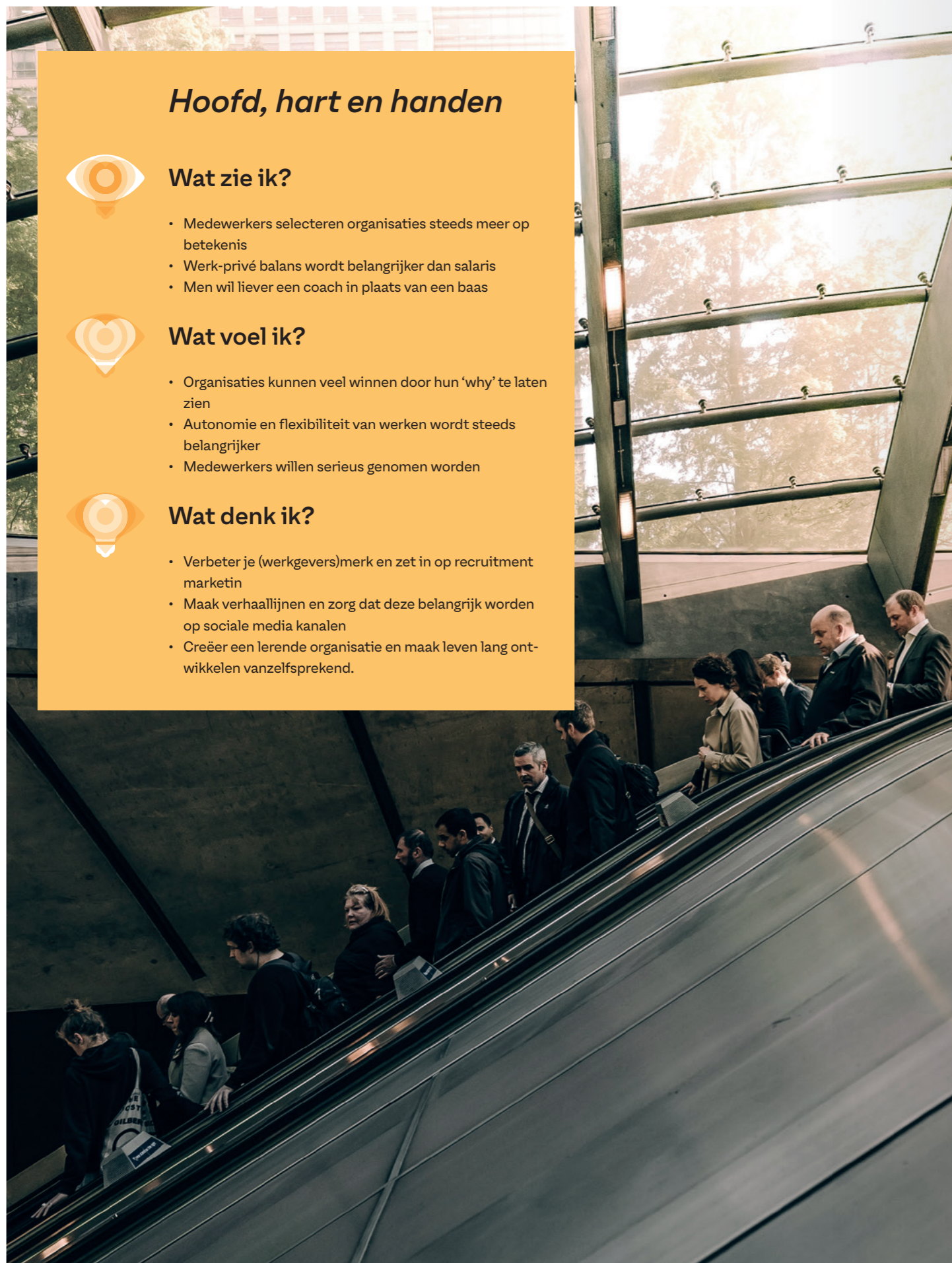
Wat voel ik?

- Organisaties kunnen veel winnen door hun 'why' te laten zien
- Autonomie en flexibiliteit van werken wordt steeds belangrijker
- Medewerkers willen serieus genomen worden



Wat denk ik?

- Verbeter je (werkgevers)merk en zet in op recruitment marketin
- Maak verhaallijnen en zorg dat deze belangrijk worden op sociale media kanalen
- Creëer een lerende organisatie en maak leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend.



Iedereen is van betekenis

Organisaties vinden het ontzettend lastig om de omslag naar mensgerichte HRM te maken. Organisaties die dat wel lukt hebben een troef in handen om meer mensen te boeien en te behouden. Zeker als het je lukt om te laten zien waarom je als organisatie van betekenis bent. Wij nemen even de techniek als voorbeeld.

Techniek is overal. Transport en mobiliteit, bouw en infra, energie, landbouw en voeding, zorg en welzijn, gezondheid en onderwijs; ze kunnen niet zonder techniek. Als onze technici een dag niet hun bed uitkomen, staat Nederland stil. Techniek is van belang, interessant, leuk en wordt iedere dag betekenisvoller voor onze maatschappij.

In de gehele maatschappij worden activiteiten op de werkvloer steeds meer gekenmerkt door verregaande automatisering, robotisering en gebruik van slimme machines. De technologie die op de werkvloer wordt gebruikt, maakt continu ontwikkelingen door, met grote gevolgen voor (aankomend) technisch personeel. Zij moeten continu nieuwsgierig zijn, zich willen ontwikkelen, over de grenzen van hun eigen vakgebied heen kunnen kijken en in staat zijn om te werken in een snel veranderende omgeving met wisselende teams.

Bedrijven geven aan dat zij behoefte hebben aan medewerkers die naast (cross-sectorale) technische kennis ook beschikken over ict-kennis en verschillende vaardigheden gericht op creativiteit, innovatie en samenwerking (21e eeuwse vaardigheden). Deze expliciet geformuleerde eisen vormen een grote uitdaging voor het beroeps-onderwijs. Het onderwijs maakt zich op om cross-sectoraal op te leiden en om de juiste concrete handvatten en

ondersteuning te bieden voor het stimuleren van creativiteit, nieuwsgierigheid en een flexibele houding onder (aankomend) technisch personeel.

TECHNOLOGIE ALS TWEDE NATUUR

Natuur en technologie zijn met elkaar zijn verweven. We zien het alleen niet altijd. De natuur is inspiratiebron voor veel technologische ontwikkelingen. De Nederlandse natuur is zelfs technologie. Onze natuur is met techniek gecultiveerd.

We moeten natuur en technologie niet langer tegenover elkaar zetten, maar veel meer als een schaalverdeling zien. Een schaalverdeling die loopt van 'geboren' (=natuur) tot 'gemaakt' (=technologie). Maar ook is er nog een schaalverdeling, van 'autonoom' (=zelfstandig opererend ofwel natuur) tot 'gecontroleerd' (=technologie).

Op deze manier naar natuur en technologie kijken helpt na te denken over de toekomst van onszelf, de aarde en alles wat daar nu op leeft. We moeten ons niet afsluiten voor technologie, maar deze omarmen om onze toekomst zo goed mogelijk vorm te geven. Technologie als tweede natuur. Er is geen strikte scheiding tussen de technosfeer (alle technologie op aarde) en de biosfeer (al het leven op aarde), die zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Technologie kan worden opgevat als 'de wetenschap van techniek' en is gericht op een specifiek doel. Het wordt geassocieerd met het produceren van nieuwe, innovatieve dingen, waarbij kennis uit verschillende (natuur)wetenschappen wordt gebruikt. Alles wat mensen hebben gemaakt (stoel, kaas, satelliet, T-shirt) hoort bij

techniek. Techniek voorziet in concrete oplossingen voor problemen en voor behoeften die we als mens nodig hebben om te (over)leven.

Iedereen kan zich ontwikkelen in de techniek

Waarom kiezen zo weinig jongeren voor techniek? Omdat we het niet goed aanpakken. Het Bèta&TechMentality-model, van het Platform Talent voor Technologie, geeft een nieuwe kijk op drijfveren van mensen en hoe zij betrokken zijn of kunnen worden bij bèta en techniek. Uitgangspunt van het model is dat iedere mens is te interesseren voor techniek.

Het Bèta&TechMentality model introduceert vijf archetypes die onderling sterk verschillen in hun houding ten aanzien van de bèta-technische wereld en die dus ook elk hun eigen aanpak vergen. Als het om techniek gaat, bestaat dé mens niet. Elk type mens vraagt om een andere manier van aanspreken. Als je als technische organisatie inzicht hebt in wat deze verschillende typen mensen drijft en motiveert, kun je verschillende strategieën hanteren om mensen te interesseren voor de wereld van techniek en technologie. Zo zijn er vijf potentiële technenuten:

- VERNIEUWERS
- MAATSCHAPPELIJKE TOEPASSERS
- DOENERS
- ONTDEKKERS
- CREATIEVE MAKERS



VERNIEUWERS

Vernieuwers zijn mensen die het leuk vinden om met technologie bezig te zijn. Ze vinden dat ze er goed in zijn en kunnen het aan. Vernieuwers hebben positieve associaties bij technologie. Ze zien techniek dan ook als een richting waar je veel kanten mee op kunt. Daarom kiest deze groep al vaker voor een technische richting in het onderwijs. Hun beeld van technologie is hightech: een cleane omgeving met volop carrièremogelijkheden.

TRIGGER

Laat me ervaren welke vernieuwingen ik kan realiseren om mijn omgeving trots te maken.



MAATSCHAPPELIJKE TOEPASSERS

Maatschappelijke toepassers hebben nu nog niet zo veel met techniek. Ze associëren techniek vaker met complexiteit (techniek is moeilijk of ingewikkeld) en met onaantrekkelijkheid (saai, niet cool en vieze handen). Maatschappelijke toepassers kiezen nu vaker voor een profiel of sector in de richting van de zorg, cultuur of economie. Voor een deel van hen past een technische richting eigenlijk goed, omdat techniek een belangrijke rol speelt in hun interessegebied.

TRIGGER

Laat me ontdekken hoe ik zelf techniek kan toepassen om het leven van mensen te verbeteren.



DOENERS

Doeners zijn in de eerste plaats praktisch ingesteld. Ze willen het liefst met hun handen werken en zo min mogelijk theoretisch gedoe, waarvan onduidelijk is waar dat voor dient. Hun praktische mindset is nu nog niet gekoppeld aan techniek. Hun beeld van techniek is dat het ouderwets is: ze denken bijvoorbeeld minder vaak aan modern en vooruitgang dan andere groepen. Ze vinden vooral dat ze in het onderwijs, zoals dat nu gegeven wordt, te weinig zelf aan de slag kunnen gaan met techniek. De ervaringen met maken en proefjes zijn voor deze groep de ingang om te zien dat techniek leuk kan zijn, maar ook om zelfvertrouwen te ontwikkelen.

TRIGGER

Laat me eerder zelf aan de slag gaan met techniek en ontdekken dat het leuk is om daarmee bezig te zijn.



ONTDEKKERS

Ontdekkers zijn nog zoekende naar een richting die bij ze past, dat zou iets met techniek kunnen zijn, maar ook iets heel anders, bijvoorbeeld iets in de zorg of iets economisch. Ze staan neutraler tegenover techniek en hun beeld ligt minder vast. Zo hebben ze minder spontane associaties met techniek. Of ze techniek aankunnen weten ze nog niet en ze hebben nog geen zicht op hun eigen technische talent. Daarom kan de keuze voor een technische richting nu afschrikken.

TRIGGER

Laat mij verkennen welke technische richtingen er zijn en wat mijn talent daarbinnen is.



CREATIEVE MAKERS

Voor creatieve makers is zelf bezig zijn met techniek iets dat ze graag doen. Oftewel: mensen met een sterke intrinsieke motivatie. Omdat techniek op zich al een hobby is, is het minder belangrijk wat je daar precies mee bereikt. Ze zijn positief over techniek en hebben hier een brede blik op. Uitdaging is voor deze groep iets positiefs: ze vinden dat ze technische vakken aankunnen. En als ze het niet snappen is dat geen probleem: techniek is voor deze groep iets dat je kunt leren.

TRIGGER

Daag me uit om met de beste oplossing te komen voor een technische vraag.

KIES VOOR EEN MENSGERICHTE AANPAK

Door het Bèta&TechMentality model te gebruiken en te kiezen voor een meer mensgerichte aanpak heeft de technische sector een troef in handen om meer mensen te boeien en behouden voor techniek. Technologie als tweede natuur. Hoe werkt dat? De genoemde doelgroepen moeten op verschillende manieren worden getriggerd voor een baan in de techniek. Dit vraagt een werving en selectie die recht doet aan de verschillende behoeften van alle doelgroepen.

- De opbrengst is dat meer mensen worden aangesproken op een leven lang ontwikkelen in de techniek en dat de diversiteit van de doelgroep toeneemt.
- Het effect is dat er door de verschillende doelgroepen op een meer diverse wijze een bijdrage wordt geleverd aan de doorontwikkeling van technologie in de verschillende werelden van techniek.
- Meer mensen voor techniek, meer diversiteit van mensen in de techniek waardoor technologie energie blijft geven aan doorontwikkeling van mens en maatschappij.



www.zijinstroom.nl

Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl



rjnconsult
onderwijs

ADVIES
INTERIM
ICT