

Verbeter in 5 stappen je candidate experience

Menig recruiter buigt zijn hoofd over twee belangrijke vraagstukken. Met media- en sourcing strategieën wordt invulling gegeven aan het eerste vraagstuk: hoe bereik ik de gewenste wervingsdoelgroep? Communicatieboodschappen moeten antwoord geven op het tweede vraagstuk: hoe kan je de doelgroep tot conversie bewegen? Maar dit is slechts de start van de reis, de **recruitment journey**, die kandidaten en organisaties doorlopen en die uiteindelijk moet leiden tot het succesvol invullen van de vacature. Een maximale **candidate experience** kan al je wervingsinspanningen versterken... of juist teniet doen.

Het recruitmentlandschap wordt steeds complexer. Vanwege een aantrekkende economie begint de vraag naar nieuwe werknemers langzaam te stijgen en doet de vergrijzing van de werknemerspopulatie de vervangingsvraag eveneens toenemen. Deze ontwikkelingen worden nog eens versterkt doordat medewerkers sneller van functie wisselen en steeds korter bij organisaties werkzaam zijn. Naast deze kwantitatieve elementen heeft menige organisatie ook een **kwalitatieve wervingsbehoefte**. Door de hevige concurrentiestrijd heeft de kritische consument volop keuze en dwingt dit organisaties om steeds met het beste aanbod te komen. Dit vraagt van organisaties -en dus van de medewerkers- andere kwaliteiten zoals innovatie, creativiteit, aanpassingsvermogen, klantgerichtheid etc.

En mocht dit al niet voldoende uitdagingen bieden, je concurrenten doen ook volop mee in deze **'war for talent'**: waarom zou de wervingsdoelgroep voor jouw organisatie kiezen?

Niet relevant, onderscheidend en geloofwaardig

Kandidaten maken gedurende het sollicitatietraject continu afwegingen en beslissingen. Bewust en veelal onbewust. Omdat wij dit ook bij de aanschaf van een product of dienst doen, heeft arbeidsmarktcommunicatie veel overeenkomsten met **marketing en marketingcommunicatie**. In al deze vakgebieden draait het om het creëren van een sterk (werkgevers)merk, het denken en handelen vanuit verschillende (wervings)doelgroepen en het oplossen van **(arbeidsmarkt) communicatievraagstukken**. Deze vraagstukken betreffen de barrières waarom de doelgroep niet tot koop -of dus tot sollicitatie- overgaat. Als je dat dus kan oplossen...

Analoog aan marketingcommunicatievraagstukken kunnen arbeidsmarktquestionnaires in drie categorieën ingedeeld worden:



- **Niet relevant:** 'ik heb de voordelen van baan Y bij werkgever Z niet nodig'
- **Niet onderscheidend:** 'ik vind de voordelen van baan Z interessant, maar die krijg ik al van mijn huidige werkgever'
- **Niet geloofwaardig:** 'ik vind de voordelen van baan Y bij werkgever Z interessant, maar ik geloof niet dat zij dat kunnen waarmaken'

Met communicatieboodschappen wordt geprobeerd om de kennis, houding en gedrag van de doelgroep te beïnvloeden. Zo moeten de barrières geslecht worden waardoor zij alsnog overgaan tot aankoop van het product, **sollicitatie** of het aannemen van de baan.

'Jij niet, jij niet, jij niet'

Toch zijn er ook twee fundamentele verschillen tussen arbeidsmarktcommunicatie en marketing(communicatie). Bij arbeidsmarktcommunicatie is (bijna altijd) sprake van een **maximale betrokkenheid** bij het product. De gevolgen van het kopen van het verkeerde pakje kauwgom (kosten € 1,-) zullen niet groot zijn. De impact van een verkeerde baan- c.q. werkgeverskeuze kan dit daarentegen wel zijn. Dit betekent dat de afwegingen die kandidaten gedurende het sollicitatietraject maken veel intensiever zijn.

Het tweede verschil ten opzichte van marketing (communicatie) is dat bij arbeidsmarktcommunicatie nagenoeg alleen maar **'nee' wordt verkocht**. Immers, er kan maar één medewerker aangenomen worden. Je hebt dus veel tijd, geld en energie gestoken om de wervingsdoelgroep te bereiken en te verleiden ('kom maar, kom maar, kom maar'), maar je moet nagenoeg iedereen vervolgens teleurstellen: 'jij niet, jij niet, jij niet'... Wat betekent dit voor de **geloofwaardigheid** van je werkgeversmerk en dus voor je toekomstige wervingsinspanningen?

Zappos stopt met publiceren van vacatures

In 2013 ontving online webshop Zappos 31.000 sollicitaties waarvan 30.650 kandidaten teleurgesteld moesten worden. Dit aantal kon zelfs veel hoger zijn, aangezien de carrièresite een bounce rate van 80% had. Kortom, een zeer inefficiënt gebruik van de recruitersmiddelen en een hele slechte candidate experience.

Zappos besloot om het sollicitatieproces volledig anders aan te pakken en lanceerde het Inside Zappos Program. Dit is gericht op een lange termijnrelatie met potentieel nieuwe collega's. Vacatures worden niet meer gepubliceerd: werkzoekenden kunnen online rondkijken bij Zappos en een Insider worden. Hierdoor krijgen zij unieke content en kunnen ze met recruiters en potentiële collega's (vak)kennis en informatie uitwisselen. Wanneer de volgende vacature zich aandient, weten de recruiters de juiste kandidaten uit de pool van Insiders te selecteren.

Eens te meer dus een reden om vacatures niet 'zo maar' op social media te plaatsen. De hierbij veelgehoorde argumenten 'omdat het toch niets kost en je een maximaal bereik hebt', staan in geen enkele verhouding tot het extra werk en de teleurstellingen die je creëert bij het afwijzen van ongeschikte kandidaten. Kortom, werf altijd **doelgroepgericht**.

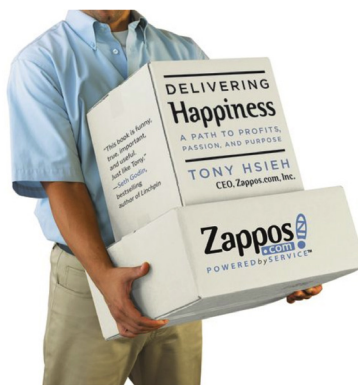
Recruitment journey

In de marketing(communicatie) heeft de *customer journey* enkele jaren geleden haar intrede gedaan. Door het in kaart brengen van de klantreis kun je onderzoeken op welke momenten in het oriëntatie- en aankoopproces er **interactie** met de (potentiële) klanten is (touchpoints), welke beleving de klant hierbij heeft (customer experience) en op welke momenten zij afhaken (drop-off points).

Ook inspanningen om nieuwe medewerkers aan te trekken kunnen gedeeltelijk, of geheel, teniet gedaan worden door een verkeerde en/of gebrekkige interactie met kandidaten. En dit kunnen vrij **basale factoren** zijn, bijvoorbeeld wanneer een recruiter of hiring manager telefonisch onbereikbaar is om vragen over de organisatie of de vacature te beantwoorden. Of een gebruiksonvriendelijk sollicitatieformulier. Dit kunnen redenen zijn waardoor de kandidaat het sollicitatieproces staakt.

Bedenk dat voor verschillende wervingsdoelgroepen er verschillende factoren kunnen zijn die de candidate experience kunnen beïnvloeden. En een ruime of krappe **arbeidsmarkt**

kan hierin natuurlijk ook een rol spelen. De schaarse C#-programmeur wil je niet vermoeien met het laten schrijven van een motivatiebrief. Maar voor de werving van een medewerker communicatie werp je wellicht juist wat extra barrières, door bijvoorbeeld een preselectievragenlijst, op.



Het zal duidelijk zijn, je recruitmentinspanningen wil je juist versterken met een maximale candidate experience. En inderdaad, dan moet je wel **inzichten** hebben in de verschillende interactiemomenten én de ervaring die kandidaten hierbij hebben. De veronderstelde vanzelfsprekendheid en bekendheid met het eigen sollicitatieproces kunnen deze inzichten beperken. Zo ook het onvoldoende in **doelgroepen** kunnen denken: welke weerstanden en behoeften (werkmotieven) hebben de verschillende doelgroepen? Tot slot kunnen er de nodige zaken zijn die zich buiten je eigen gezichtsveld afspelen en jouw inzichten in de recruitment journey en de candidate experience beperken. Bijvoorbeeld: hoe wordt de kandidaat bij de receptie ontvangen als hij op sollicitatiegesprek komt? Of wat vertelt de hiring manager over de doorgroeiperspectieven; kan dit ook waargemaakt worden?

Tijd dus om wat dieper in de **drie fasen** van de recruitment journey te duiken: de pre-sollicitatiefase, de sollicitatiefase en de post-sollicitatiefase.

Pre-sollicitatiefase

In deze fase **oriënteert** de kandidaat zich onder meer op wat de organisatie doet, wie er bij de organisatie werken (bijvoorbeeld via LinkedIn), wat er over de organisatie gezegd wordt (bijvoorbeeld op sociale media) en natuurlijk op de vacature: de functie en werkzaamheden, arbeidsvoorwaarden, eventuele toekomstperspectieven, de sollicitatieprocedure etc. Vanzelfsprekend, vooral datgene wat de kandidaat belangrijk vindt (specifieke werkzaamheden, flexibele werktijden, opleidingsmogelijkheden etc.) zal zijn volle aandacht hebben en zijn de besliscriteria. Inzichten in de belangrijkste **werkmotieven** van de doelgroep zijn daarom onontbeerlijk. Deze oriëntatie zal zich vooral online afspelen waarbij de werken-bij website en 'social networks' als YouTube, Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn een centrale rol vervullen.

Bedenk weer dat de kandidaat, veelal onbewust, gedurende de interactiemomenten (touchpoints) afweegt en besluit om zich (nog) meer te oriënteren, te solliciteren of dat hij het sollicitatietraject stopt. Wanneer datgene wat hij ziet, leest en ervaart bijdraagt aan het verminderen van zijn bezwaren, dan zal hij het proces continueren door bijvoorbeeld een volgende pagina te bekijken. En wanneer het voor de kandidaat voldoende **relevant, onderscheidend en geloofwaardig** is, zal hij tot actie overgaan. Deze conversie kan bestaan uit het daadwerkelijk doen van de sollicitatie of, als tussenstap, het aanmelden van een nieuwsbrief, lid worden van de corporate LinkedIn-groep of door bijvoorbeeld te bellen of te mailen. Als dat tenminste mogelijk is...

De sollicitatiefase

Deze fase begint met de daadwerkelijke solliciteren. Meestal moet een **sollicitatieformulier** ingevuld worden. Voor veel organisaties is hier het eerste punt om de candidate experience te verbeteren dan al snel gevonden. Hoe makkelijk is het namelijk voor kandidaten om (ook met de smartphone!) te solliciteren?

Veelal wordt de sollicitatie- en selectiefase als één compleet touchpoint gezien. Dat is echter veel te simpel gesteld en worden zo **kansen gemist**. Bevestigingsbrieven, afwijsbrieven (ja, ook hier kan de candidate experience positief beïnvloed worden), het telefoontje om de kandidaat uit te nodigen, het versturen van de uitnodigingsbrief, de ontvangst bij de receptie, het voeren van het gesprek etc. Dit zijn allemaal afzonderlijke interactiemomenten waarop de kandidaatervaring gemaximaliseerd kan worden.



Masterclass Arbeidsmarktcommunicatie & Employer branding

Wil je aan de slag met onderwerpen als employer branding, media- en engagement strategieën en candidate experience? Volg dan de Masterclass Recruitment & Arbeidsmarktcommunicatie waar de volgende 4 blokken en onderwerpen aan bod komen:

- 1 **Employer branding:** merk management, employee relationship management, employee value proposition & internal branding.
- 2 **Arbeidsmarktcommunicatieplan:** strategische personeelsplanning, doelgroepanalyse, stappen van het arbeidsmarktcommunicatieplan (incl. recruitment KPI's) & candidate experience en recruitment journey.
- 3 **Engagement & Communicatie:** Integrated Talent Engagement Model, werken-bij website, Social Media Conversations en Talent Attraction, Engagement & Experience (referral recruitment, alumni relaties, talent pools en 'someday communities').
- 4 **Organiseren & Rolverdeling:** rol van de recruiter/HR/hiring manager/medewerkers, centraliseren of decentraliseren; stakeholders, coalities, randvoorwaarden en struikelblokken & blik vooruit.



donderdag 15 en vrijdag 16 juni



€ 899,- all-in (excl. btw)



Postillion hotel Bunnik/Utrecht



www.hrbedrijfskunde.nl

Post-sollicitatiefase

Dit betreft de fase waarbij de kandidaat is aangenomen en (binnenkort) aan de slag gaat. Vanwege de grote impact die een nieuwe werkgeverkeuze op ons heeft, zal de kandidaat zich veelvuldig afvragen of hij de juiste keuze heeft gemaakt. In het begin zullen deze beslismomenten bijna dagelijks zijn; na verloop van tijd -en afhankelijk van de ervaringen- zal dit minder frequent gebeuren.

Het **introductie- en socialisatieproces** is dus met recht een verlengstuk van het werving- en selectiebeleid. Het is dan ook best opvallend dat dit bij menig organisatie zo weinig aandacht krijgt. En ook hier kan het eenvoudig zijn om de nieuwe medewerkers echt welkom te laten voelen zoals het sturen van een bloementje met een kaart van de nieuwe collega's of een informatiegids met leuke en nuttige informatie over de nieuwe werkomgeving zoals leuke lunchgelegenheden en winkels. En dit staat uiteraard los van een goede inwerkperiode.

Aan de slag: vijf stappen

Het verbeteren van de candidate experience kun je in vijf praktische stappen realiseren:

- 1** **Identificeer alle interactiemomenten** gedurende het recruitmentproces. Ga uit van de drie fasen en diep deze verder uit. Let op: het bezoeken van de werken-bij website is beslist een interactiemoment, maar deze kan verder gesplitst worden in het bekijken van bepaalde relevante pagina's; dit zijn dus afzonderlijke touchpoints.
- 2** **Bepaal per interactiepunt of dit een standaard moment of een 'moment van de waarheid' is.** Eventueel kan je de categorie 'excellentmoment' gebruiken (zie figuur 1).

Via masterclasses, trainingen, workshops en artikelen deelt het Instituut HR Bedrijfskunde kennis en inzichten met als doel een verdere ontwikkeling van HR-professionals en organisaties.



Figuur 1. Customer experience (bron: Emerce)

- 3** **Bepaal per interactiepunt hoe de candidate experience ervaren wordt:** dit kan aan de hand van een driepuntsschaal (positief, neutraal en negatief) of van een vijf-puntsschaal (excellent – goed – neutraal – matig – slecht).
- 4** **Bedenk met welke mogelijke oplossingen je de candidate experience kunt verbeteren.** Het verhogen van de kandidaatervaring voor 'momenten van de waarheid' hebben natuurlijk prioriteit. Bekijk ook mogelijke quick wins voor de standaard interactiepunten.
- 5** **Bepaal nu welke oplossingen je wilt gaan uitvoeren,** wie dit gaat doen en wanneer dit gereed moet zijn.

Over de auteur

Max van Liemt heeft meer dan 18 jaar werkervaring als recruitment manager, opleidingsmanager en HR-manager. Hij verbindt HRM met (bedrijfs)economie, marketing, communicatie en technologie. Max is docent bij Hogeschool Leiden, bij de Masteropleiding HRM aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en bij Instituut HR Bedrijfskunde. Samen met Diana Russo (www.dianarusso.nl) verzorgt hij de Masterclass Recruitment & Arbeidsmarktcommunicatie.