

SOURCING, EEN VIERLUIK

Dit vierluik behandelt de huidige staat van het vakgebied sourcing.

Alexander Crépin, specialist in eigentijds HR-en recruitmentbeleid, en recruitment ondernemer Sidney Hiele behandelen in vier hoofdstukken achtereenvolgens:

1. *De invloed van HR tech*
2. *Het opbouwen van duurzame relaties*
3. *De integratie van vast en flex sourcen*
4. *Sourcing moet uitbesteden of niet?*

Over de auteurs:



Onder het motto 'I help you to succeed' werkt Alexander Crépin samen met bedrijven in de profit en non-profit om operationele en meer strategische HR- en recruitmentvraagstukken aan te pakken. Enerzijds door zelf hands-on aan de slag te gaan en anderzijds door te adviseren en te coachen. Hij deelt met enige regelmaat in blogs zijn visie op ontwikkelingen in HR en recruitment.



Recruitment ondernemer Sidney Hiele is met zijn bedrijf QSQL voorloper op het gebied van 'Data Driven Hiring' en 'Sourcing as a Service'. Ondersteund door het QSQL sourcing center in Zilina, Slowakije, worden op innovatieve wijze kandidaten in binnen- en buitenland benaderd voor posities bij opdrachtgevers. Zijn ervaringen en visie deelt hij in blogs en nieuwsbrieven.



Hoofdstuk 1

Sourcing, een uitstervend beroep?

Sourcing maakt als vakgebied een sterke ontwikkeling door, mede door de invloed van HR-technologie. Dit eerste deel van het vierluik over sourcing behandelt de toekomst van sourcing: zal het uitsterven?

Werving en selectie (W&S) is een vakgebied dat de afgelopen jaren sterk is veranderd, mede door de invloed van HR-technologie. Er is een veelheid ontstaan aan programma's die zoekprocessen ondersteunen, onder andere via online platforms en social media. Dit vraagt om andere vaardigheden. W&S is niet meer een bijzaak die HR-medewerkers er even bij doen.

Was W&S ooit een onderdeel van het werk van de HR-generalist, die daarnaast ook contracten opstelde en roosters maakte, nu is het een specialisme met vooral Engelstalig jargon en imponerende functietitels.



- **360° Recruiter**
- **Talent Acquisition Consultant**
- **Sourcer**
- **Sourcing specialist**
- **Researcher, TA Analyst**
- **ATS support specialist**
- **Campus Recruiter**
- **Executive Recruiter**
- **Tech Recruiter**
- **Diversity recruiter**
- **Assessment Consultant**
- **Recruitment Strategist**
- **Recruitment Architect**
- **Employer Branding Specialist**
- **Recruitment Inbound Marketeer**
- **Recruitment Social Media Specialist**
- **Recruitment Talent Pool Specialist**
- **Recruitment Content Specialist**
- **Recruitment Events Specialist**
- **Recruitment Partners Coordinator**
- **Onboarding specialist**
- **External Talent Partner**

Source: Alexander Crépin

Veel functienamen verwijzen naar een specifiek onderdeel van het W&S-proces. Voor iedere specialisatie een nieuwe titel. Een logisch gevolg van die specialisatieslag, is dat er eveneens allerlei specialistische diensten ontstaan. Organisaties die onvoldoende capaciteit in huis hebben, maar wel de noodzaak inzien van die specialismen, maken daar gebruik van. Een van die specialismen is het 'sourcen' van kandidaten. Sourcing in recruitment betekent het complete vakgebied van de zoektocht naar kandidaten, het analyseren van data en bronnen en het leggen van relaties met kandidaten.

HET EINDE VAN HET 'POST & PRAY'-MODEL

De kenners weten het al jaren, 'the War for Talent is over and Talent won'. Dit houdt in dat de toegenomen schaarste aan professionals in bepaalde sectoren de arbeidsmarkt bepaalt. Op een krappe arbeidsmarkt moeten kandidaten actief benaderd worden. Dit is niet langer een bijzaak in recruitment maar een hoofdzaak. Het is niet langer mogelijk om vacatures zelf in te vullen via het traditionele 'post & pray'-model, waarbij vacatures onder de aandacht worden gebracht bij de relevante doelgroepen in de hoop dat zij reageren.

FOCUS OP DATA BENUTTEN EN RELATIES LEGGEN MET KANDIDATEN

Onder invloed van technologie verandert niet alleen W&S als geheel, maar ook sourcing als specialisatie. Rond 2007, bij de opkomst van sourcing, lag de nadruk vooral op het kunnen vinden van kandidaten via de bekende boolean search strings (zoekopdrachten in combinatie met AND, OR, NOT of haakjes). Inmiddels is de focus in het vakgebied verschoven. Door de beschikbaarheid van technologie draait het meer en meer om data slim benutten en relaties leggen met (toekomstige) kandidaten. Wie dat goed doet, zal de time-to-hire structureel verkorten en concreet waarde toevoegen aan de organisatie.

DIRECT EEN POSITIEVE CANDIDATE EXPERIENCE

Bij sourcing draait het erom de juiste kandidaten tijdig vinden en ze vervolgens te interesseren voor een overstap. Het interesseren moet op zo'n manier gebeuren dat relevante kandidaten bereid zijn om in gesprek te gaan. Zij moeten vanaf het eerste moment een positieve interessante candidate experience in hun candidate journey ervaren. De candidate experience is hierbij de totale ervaring die een kandidaat opdoet tijdens het volledige recruitmentproces, de candidate journey de weg die de kandidaat aflegt vanaf het eerste moment dat hij met de organisatie of vacature in contact komt, tot en met het in dienstreden. Deze begrippen zijn afgeleid van de customer experience en customer journey die consumenten op websites beleven; cruciale elementen in de beslissing van consumenten om tot aankoop over te gaan.

SOURCING EEN STEEDS BELANGRIJKER ONDERDEEL VAN RECRUITMENT

De wijze waarop de kandidaat benaderd wordt door de sourcing specialist, bepaalt in hoge mate de candidate experience! Je kunt, zoals we allemaal weten, maar 'een keer een goede eerste indruk maken'.

Overigens vergt het in veel gevallen wel meerdere initiatieven om in direct contact te komen. Follow-up contactpogingen genereren meer reacties dan initiële contactpogingen. Follow-up berichten, met vanzelfsprekend een enigszins aangepaste inhoud, blijken effectief te zijn. 'De aanhouder wint' en 'herhaling werkt', zijn clichés die ook in sourcing van toepassing zijn.

De rol van de sourcing specialist in de candidate experience is een onderbelicht aspect van werving en selectie. Hierin kunnen organisaties grote stappen zetten. De invloed en het belang van sourcing in de totale recruitmentmix zullen de komende jaren sterk toenemen.

TOENEMENDE INVLOED VAN TECHNOLOGIE, MEER AANDACHT VOOR DE HUMAN TOUCH

Geschikte kandidaten identificeren was en is een vak apart. Volgens sommigen een uitstervend vak, omdat technologie dit werk zal overnemen. Met name door toepassing van machine learning en artificial intelligence (AI) zullen systemen steeds beter in staat zijn om razendsnel het internet af te zoeken, kandidaten te identificeren en te matchen. Daarnaast zal AI-technologie bijdragen aan het automatiseren van allerlei relatief tijdrovende administratieve werkzaamheden in het recruitmentproces, zoals cv's opslaan, zodat er meer tijd is voor de 'human touch'.

Het is echter maar de vraag of de rol van de sourcing specialist zal verdwijnen of dat deze rol door technologie een andere focus krijgt. Wij denken het laatste. Als technologie zorgt dat kandidaten sneller en nauwkeuriger gevonden worden, dan komt het accent van sourcing meer te liggen op relaties leggen en latente kandidaten converteren naar geïnteresseerde kandidaten.

Het juiste bericht naar de juiste doelgroep bepaalt voor 70% het succes!

HET BELANG VAN DE JUISTE DOELGROEP

De sourcing specialist zal ook steeds meer een data analist worden die de systemen zo inricht en voedt dat de juiste doelgroep geïdentificeerd wordt. De doelgroep moet aan een aantal harde criteria voldoen. Je kunt nog zo'n mooi aanbod direct en op een bij de doelgroep passende manier communiceren, als je het naar de verkeerde persoon stuurt heeft het weinig, of zelfs negatief effect. Het komt nogal stupide over als je een IT-architect vacature opstuurt naar iemand die huizen ontwerpt.

Wellicht omdat er relatief veel mensen met een 'alfa'-profiel in recruitment werken, zien wij dat er vaak veel meer aandacht is voor de vorm en inhoud van het bericht waarmee de doelgroep benaderd zal worden, dan voor het goed in kaart brengen van de doelgroep. Terwijl de juiste doelgroep bereiken misschien wel voor 70% het succes bepaalt! Het is niet voor niets dat recruitment publicist en trainer Lou Adler het volgende adviseert: "Besteed nooit meer dan 25% van uw wervingsinspanningen aan vacatureteksten".

DE JUISTE TONE-OF-VOICE

Daarnaast levert de sourcing specialist data c.q. inzichten aan om de communicatie af te stemmen op de voorkeuren van de doelgroep. De sourcing specialist zal 'conversational intelligence' moeten ontwikkelen op basis van 'conversational data', dat zijn de data die verkregen worden uit de interacties met kandidaten. Er komt steeds meer technologie op de markt om dit te ondersteunen.

De inhoud en de mogelijke fasering in de communicatie ligt meer op het terrein van job / recruitmentmarketing en employer branding. Denk hierbij aan afstemming over wezenlijke zaken zoals de input over de onderwerpregel, de lengte, de tone-of-voice van het bericht, het juiste kanaal e.d. Met de juiste aandacht wordt de basis gelegd voor een positieve candidate experience. Onze ervaring leert dat een goed geïntegreerde benadering van deze disciplines de kans op conversie naar een vervolg in hoge mate vergroot.

DE SOURCER LEGT HET CONTACT, DE RECRUITER VERDIEPT HET

Als die reactie er is, als er één-op-één contact tot stand is gekomen, een kandidaat interesse toont, dan is het aan de recruiter om het contact uit te bouwen tot een 'hire' of in ieder geval een ambassadeur voor de organisatie. Dus de sourcer zorgt voor de instroom van gekwalificeerde en geïnteresseerde kandidaten. Daarna is het aan de recruiter om de relatie met kandidaten te verdiepen en de procedure op een professionele, kandidaatvriendelijke manier af te ronden.

De sourcing specialist legt zoals gezegd, het eerste contact met kandidaten en speelt een bepalende rol bij het tot stand brengen van een positieve candidate journey. Dat vraagt om een combinatie van goed ingerichte systemen die het monitoren van het proces eenvoudig maken, analytisch vermogen, de drive om een goede match te realiseren en een goed gevoel voor de tone-of-voice; de wijze waarop er met kandidaten gecommuniceerd moet worden om een positieve ervaring te bewerkstelligen.

SOURCING SPECIALIST MAAKT HET VERSCHIL BIJ DE START VAN DE CANDIDATE EXPERIENCE

Juist de opvolging van het initiële contact vervult steeds meer een cruciale rol bij een succesvolle invulling van vacatures. Volgens onderzoek van IBM vergroot de tevredenheid over de ervaringen als kandidaat de kans op acceptatie van een aanbod met bijna 40%!! Dat besef is helaas niet overal aanwezig. Hoe vaak hoor je niet van kandidaten dat ze teleurgesteld zijn in de opvolging van procedures? Op Internet zijn er helaas te veel voorbeelden te vinden van een valse start van de candidate journey, met alle gevolgen van dien. De goede sourcing specialist weet dit en zorgt ervoor dat hij of zij het verschil maakt bij de start van de candidate journey.

Tevredenheid over de candidate experience vergroot de kans op acceptatie van een aanbod met bijna 40%.

De sourcer speelt dus niet alleen een cruciale rol in het vinden van kandidaten, maar ook in het eerste contact met de kandidaat. Dat is een proces dat een scala aan werkzaamheden omvat, van het vinden en verrijken van kandidaatdata, het versturen en opvolgen van berichten, tot de communicatie met kandidaten die niet of nu nog niet geïnteresseerd zijn. Dat kan een sterk geautomatiseerd proces zijn, maar wel een proces waar de sourcer verantwoordelijk voor is en dat gegeven het toenemende belang van een positieve candidate experience zorgvuldig en slagvaardig opgepakt moet worden.

Het resultaat is dat de recruiter met een short list aan de slag kan gaan.

KERNACTIVITEITEN VAN DE SOURCING SPECIALIST

Bovenstaande leidt naar ons idee tot het volgende pakket aan sourcing-werkzaamheden:

- Verfijnen, optimaliseren van de zoekalgoritmes. Machine Learning lijkt een black box, maar het is nog altijd zo dat de kwaliteit van de input, de kwaliteit van de output bepaalt. Er moet niet alleen maar gekloond worden. Voor succes in een organisatie is diversiteit nodig.
- Arbeidsmarktzichten ontwikkelen en verschaffen t.b.v. profielschets en doelgroepzoekcriteria.
- Analyseren van sourcing data voor optimaliseren van persona's t.b.v. inbound marketing.
- Intake, zoekprofiel in kaart brengen en op basis van arbeidsmarktscan aangeven wat de haalbaarheid is van het gegeven profiel, doen van voorstellen om kans van slagen te verhogen.
- Formulieren van zoekprofiel voor zoekmachine.
- Afstemmen van aanpak met recruiter(s), bepalen beschikbare tijd en prioriteit.
- Vertalen van output van middels zoekalgoritme en referrals verkregen data naar longlist en eventueel shortlist, met daarin opgenomen de beschikbaarheid van contactmogelijkheden zoals telefoonnummer, mailadres(sen), LinkedIn profiel e.d.
- Interpreteren van historische data om tot een optimale berichtenflow te komen.
- Proces van benaderen uitvoeren conform AVG-wetgeving.
- Initiëren, opvolgen en afhandelen van communicatie met kandidaten, zowel met geïnteresseerden als met niet-geïnteresseerden.
- Feedback verzamelen van recruiters en hiring managers teneinde meer inzicht te verwerven en zoekalgoritmes te verfijnen.

Hoofdstuk 2

Sourcing is zo veel meer dan die ene hire

Het eerste deel van het vierluik over sourcing beschreef hoe HR tech en de krapte op de arbeidsmarkt ervoor zorgen dat sourcing steeds meer een specialisatie is en zeker geen uitstervend beroep. De focus verschuift van kandidaten zoeken naar data analyseren en contact leggen. Dit tweede deel gaat daarop verder. De toegevoegde waarde van de sourcing specialist zit steeds meer in de human touch, ook in het leggen van relaties op de lange termijn.

Een belangrijke oorzaak van de ontwikkeling van sourcing is de krapte op de arbeidsmarkt. Dat verlangt dat organisaties zich positief onderscheiden van de concurrenten. Er is meer aandacht nodig voor de candidate experience en voor het opbouwen van een positieve relatie met de relevante doelgroepen op de arbeidsmarkt. Hier gaan we daar dieper op in en laten we zien wat de rol van de sourcer daarin is.

In het eerste deel van het vierluik is te lezen wat de kerntaak van de sourcing specialist is: succesvol het eerste contact leggen met talent uit de doelgroep. Kandidaten kunnen direct geïnteresseerd zijn, niet geïnteresseerd, of potentieel wel geïnteresseerd maar niet op dit moment. Er worden dus altijd meer kandidaten in beeld gebracht, dan dat er feitelijk worden aangenomen (zie ook de casus verderop in dit artikel). Het ligt voor de hand om die informatie voor de toekomst te benutten. Niet op de ouderwetse manier met het aanleggen van een cv-database. Dat werkt niet. Nog los van de beperkingen die de huidige privacyregels daaraan stellen, weten we allemaal dat die bestanden snel verouderen.

VERSCHILLENDE MANIEREN VAN ANTICIPEREN

Gegeven het belang van het verkorten van de 'time-to-hire' is anticiperen op toekomstige vraag naar kandidaten een interessante en veel gebruikte optie. Het is een werkwijze die met name bij gespecialiseerde executive search bureaus gehanteerd wordt. Die sorteren voor om snel op toekomstige vragen van klanten te kunnen reageren. Die investeren in het opbouwen van relaties en netwerken in specifieke functies en functieniveaus.

Als de sourcing-inspanningen gericht zijn op het ontwikkelen van een kandidatenpijplijn, zijn er twee opties om invulling te geven aan 'Talent Relatie Management': een talentpool of een talent community. Interessant is de opkomst van 'Total Talent Acquisition', waar ook aandacht is voor het opbouwen van een netwerk met degenen die niet op basis van een vast dienstverband werken, met zzp'ers en freelancers. Hierover meer in deel 3 van deze serie.

TALENTPOOL EN TALENT COMMUNITY

In een talentpool zijn kandidaten opgenomen met wie er al persoonlijk contact is geweest. Ze hebben een positieve indruk gemaakt en zijn als (zeer) interessant gekwalificeerd. De kandidaten zelf hebben ook hun interesse uitgesproken.

In een talent community breng je kandidaten uit de doelgroep(en) onder met wie nog niet gesproken is, maar die wel te kennen hebben gegeven geïnteresseerd te zijn om op de hoogte te worden gehouden over de organisatie. Denk in de meest eenvoudige vorm aan LinkedIn en de mensen die ervoor kiezen om de organisatie te volgen of toe te treden tot een groep die aan de organisatie is gelieerd.

Your preferred role not listed here?...Join our Talent Community

Degreed · Newark, NJ · Remote · 1 week ago · 21 applicants



Apply ↗

Save

About the job

Don't see any positions that sound right for you? We still want to hear from you! Join our talent community by submitting your application today and we will reach out if we find a match in the future.

See Degreed Jobs for more details on Degreed and why you should come work with us!

Dit is een aardig voorbeeld van een Amerikaans bedrijf dat geïnteresseerden zelfs direct aanspreekt en uitnodigt c.q. aanspoort om toe te treden tot hun talent community.

De talentpool en talent community liggen min of meer in elkaars verlengde. Want als je een goede kandidaat hebt gesproken uit de 'community', zal hij/zij logischerwijze overgaan naar de 'pool'. Het grootste verschil is de intensiteit c.q. de kwaliteit van het contact en de snelheid waarmee interessante vacatures aangeboden kunnen worden.

AANDACHTSPUNTEN BIJ EEN EXTERNE TALENTPOOL

Een talentpool is een klein overzichtelijk actief bestand van kandidaten met wie de **recruiter** contact onderhoudt en waarvan het duidelijk is, dat ze qua persoonlijkheid en professionaliteit passen bij de organisatie. Bij deze kandidaten is het wachten op een vacature. De omvang van de talentpool moet zodanig zijn dat er tijd aan besteed kan worden en dat er een gereede kans op een baan is.

Als er niet op relatief korte termijn opvolging gegeven kan worden, dan zal de investering in de talentpool te weinig bijdragen aan het verkorten van de time-to-hire. Ervaring leert namelijk dat als je een kandidaat benadert om toe te treden tot je talentpool, hij of zij feitelijk het besluit neemt om uit te kijken naar een nieuwe baan. Consequentie is dat hun interesse voor een externe loopbaan stap is geactiveerd. Ze zullen zich actiever gaan oriënteren en als er dan een mogelijkheid langskomt, accepteren zij die en hebben ze geen kortetermijnwaarde meer voor de talentpool. Kortom als je een talent pool start, moet het doel zijn om de kandidaten in de talent pool met enige regelmaat een optie om over te stappen voor te kunnen leggen.

INTERNE TALENTPOOL NADRUKKELIJKER IN BEELD

Naast de externe talentpool is er natuurlijk ook, zeker bij grotere bedrijven, de interne talentpool. Daar wordt steeds nadrukkelijker gebruik van gemaakt door sourcers. De traditionele manier van het interesseren van interne kandidaten middels het posten van vacatures op interne jobboards, duurt te lang en levert meestal te weinig op.

Dat is een gemiste kans, want interne mobiliteit (intern loopbaanstappen bieden) is een van de beste manieren om talent te binden en te ontwikkelen.

Interne kandidaten zijn namelijk al gebonden aan een bedrijf, kennen de werkcultuur en hebben een steilere leercurve. Vandaar dat er bij grotere organisaties steeds actiever ook intern gezocht wordt naar oplossingen voor de invulling van vacatures. Daar komen ook interne mobiliteitstools voor, de zogenaamde Talent Marketplace oplossingen.

Candidate Journey



Source: Alexander Crépin

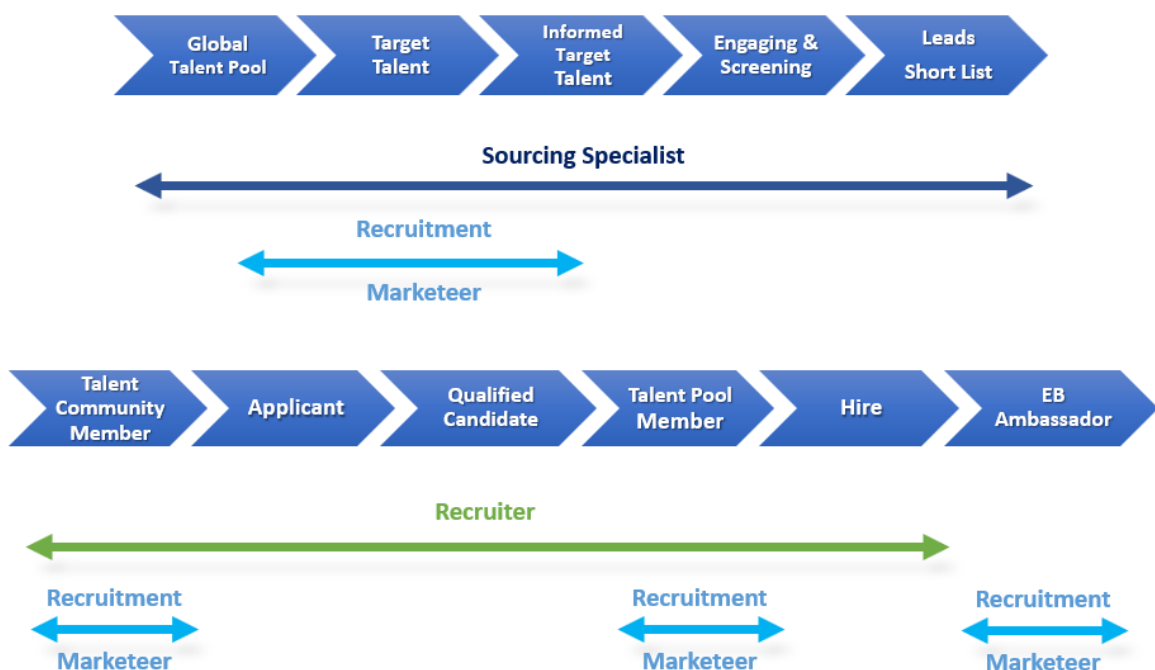
EEN TALENT COMMUNITY ALS INBOUND RECRUITMENT MARKETING

Succesvolle sourcing-activiteiten zullen (veel) meer kandidaten opleveren dan men kan aannemen. Uit ervaring zien wij dat in een succesvolle sourcing-campagne veel kandidaten aangeven dat ze nu nog goed op hun plek zitten maar bij een volgende stap jouw organisatie zeker in hun afweging mee willen nemen.

De sourcer legt hiermee het eerste contact voor de talent community. Om zoveel mogelijk te profiteren van het werk van de sourcing specialisten, ligt het voor de hand om te investeren in het uitbouwen van deze talent communities.

Het is eveneens een proactieve manier van kandidaten werven, maar het is niet primair gericht op het voorsorteren op concrete vacatures. Dat draait om het ontwikkelen van interesse bij de doelgroep(en) voor de organisatie en ze daaraan binden.

Talent Acquisition Candidate Flow



Source: Alexander Crépin

De uitdaging is om ervoor te zorgen dat geïnteresseerde kandidaten jouw organisatie blijven volgen. Dat kan via sociale media, nieuwsbrieven, webinars, vacatures e.d. Met moderne online marketingtechnieken is het mogelijk om talenten te binden, zonder ze direct te activeren. Met marketing tooling is het steeds beter mogelijk het lees- en klikgedrag van de talent community-leden te analyseren. Merk je dat leden uit jouw community vaker dan gemiddeld doorklikken naar jouw vacatures, dan is dat een reden om het contact met deze specifieke kandidaten te intensiveren met inbound marketing. Het is daarbij de kunst om, gegeven de overdaad aan informatie, aan te sluiten op individuele interesses.

CANDIDATE JOURNEY: ROLLEN VAN DE SOURCER, RECRUITER EN INBOUND RECRUITMENT MARKETEER

In het eerste deel van het vierluik hebben we het gehad over de opkomst van specialisten in werving en selectie. Geen van deze specialisten zorgt in zijn eentje voor succes, daar is teamwork voor nodig. Een succesvolle talent community vergt een goed samenspel tussen sourcer, 'inbound recruitment marketeer', en recruiter.

De sourcing specialist brengt de doelgroep in kaart en legt het eerste contact. Het interesseren van die doelgroep om de organisatie te blijven volgen, is meer het werk van de specialisten op gebied van recruitment marketing.

Het ligt voor de hand dat recruitment, als een volwaardig vakgebied, zich meer en meer richting marketing zal ontwikkelen. De expertise en vaardigheden om een goede candidate journey professioneel vorm en inhoud te geven, zijn eerder binnen marketing te vinden, dan binnen HR. De vaardigheden om met de candidate journey aan de slag te gaan, vertonen grote gelijkens met de customer journey. Bij beiden spelen bovendien data een cruciale rol. Loslaten van de oude vertrouwde functionele solo's zit er onder invloed van agile wel aan te komen, maar zal voor velen, met name in grote en middelgrote organisaties, een hele uitdaging zijn.

Los van het belang van multidisciplinaire samenwerking om een goede candidate journey te kunnen bieden, is er nog het punt van maximaliseren van de sourcing ROI (Return On Investment). Zoals altijd geldt ook bij recruitment, dat ieder proces zo goed is als de zwakste schakel in de keten. Een van de punten die daarbij meer dan eens over het hoofd wordt gezien, is dat in een proces de output van de een, de input van de ander is! Dat betekent dat als een afdeling onvoldoende aandacht en/of capaciteit heeft voor een goede opvolging van de output van een ander, er een groot risico is dat het misloopt in de candidate journey. Snelle en inhoudelijk goede opvolging is dus erg belangrijk. Goede afstemming en samenwerking voorkomen dat de inspanningen van de sourcer aan het begin van de 'funnel' verloren gaan. De onderstaande casus illustreert dit.

CASUS TALENT COMMUNITY & TALENTPOOL

Recent bracht QSL als externe sourcing specialist 1.450 potentiële kandidaten voor een Nederlandse organisatie in beeld. De doelgroep werd op basis van specificaties van de opdrachtgever in kaart gebracht en vervolgens benaderd. De resultaten van deze drie maanden durende campagne staan in onderstaande grafiek weergegeven.

De responsrate van 35% betekent dat de sourcers met wel 500 kandidaten uit de doelgroep één op één contact hebben gehad. 90 kandidaten waren direct geïnteresseerd in de functie en ca. 90 waren wel geïnteresseerd maar niet nu, rijp voor de talentpool dus.

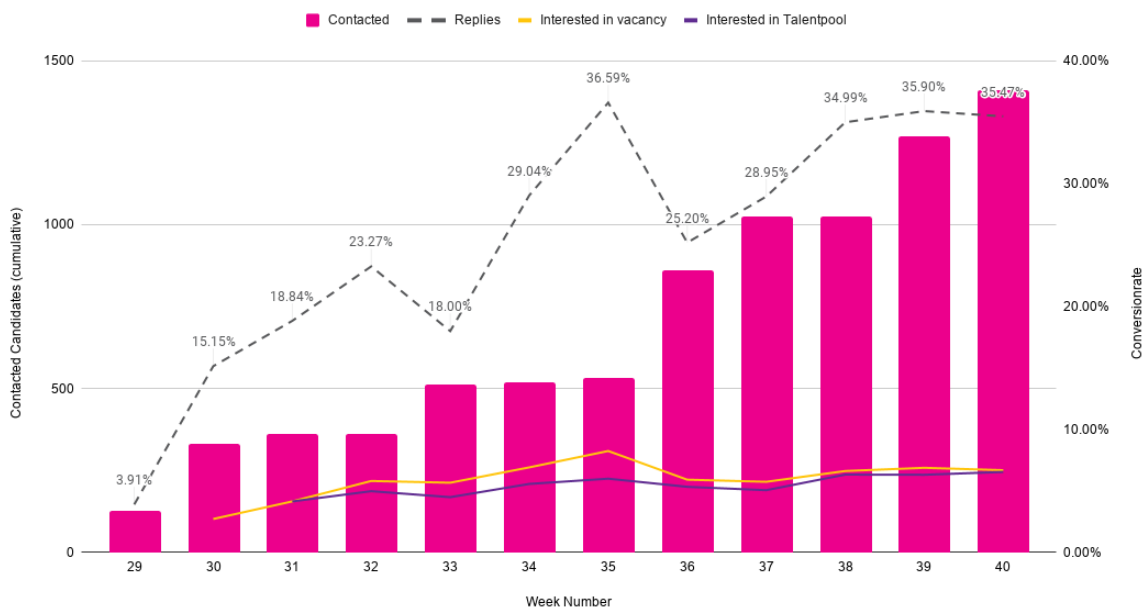
De grote groep van ruim 300 niet geïnteresseerden is echter vanuit recruitmentmarketing-perspectief minstens zo interessant. Door de communicatie professioneel en zorgvuldig af te handelen met deze groep maak je ze tot ambassadeurs voor de organisatie, de sourcer speelt hierin een belangrijke rol. Maar de sourcer rapporteert ook waarom kandidaten niet geïnteresseerd zijn in de functie of de organisatie.

De groep van 'niet geïnteresseerden' is geen homogene groep. Mensen zijn om verschillende redenen niet geïnteresseerd. De meest voorkomende redenen zijn: nog gelukkig in de huidige functie, reisafstand of salaris.

In dit geval was er echter nog een opvallende reden: zwanger. De sourcers hebben wel 20 keer felicitaties overgebracht. Hoe charmant is het als de marketeer dit oppakt en converteert naar toekomstig talent met een zeer prettige associatie met de organisatie. Een succesvol samenspel.

QSL - Outbound Recruitment

Contacted Candidates vs Replies, Interested and Talentpool



Door talentpools en talent communities te ontwikkelen, valt er voor organisaties dus veel te winnen. Bij het ontstaan van vacatures kan er dan sneller worden geschakeld. Bij het vormen van deze communities zijn niet alleen kandidaten relevant die op zoek zijn naar een vaste baan, ook talent dat op andere manieren wordt ingehuurd is interessant. In het derde deel van deze serie zullen we daarom de opkomst van Total Talent Acquisition bespreken en wat dit betekent voor het werk van de sourcing specialisten.

Hoofdstuk 3

Sourcing in Total Talent Acquisition

In hoofdstuk 1 en 2 beschreven we dat er steeds meer specialistische rollen komen waaronder de sourcer en de inbound recruitment marketeer die samen invulling geven aan talent relatiemanagement. Nu HR technologie de eenvoudige onderdelen van werving en selectie overneemt, kunnen recruiters zich richten op de human touch. Er ontstaat meer ruimte voor een individuele aanpak die aansluit bij de optimale candidate experience.

In dit derde deel van het vierluik gaan wij dieper in op een andere grote verandering in de recruitmentwereld, de integrale benadering van Total Talent Acquisition (TTA). Het woord 'totaal' verwijst naar het totale bestand aan werkenden, zowel medewerkers die een arbeidsovereenkomst hebben, als degenen die op de een of andere manier direct of via een bureau ingehuurd zijn.

Total Workforce Management is in opkomst. De realiteit op de arbeidsmarkt verlangt dat organisaties zich niet alleen richten op degenen die op basis van een arbeidsovereenkomst willen werken. Het gaat erom de juiste persoon, op het juiste moment en tegen de juiste prijs aan te kunnen trekken om werkzaamheden uit te voeren. Daarbij is ook de markt met freelancers, zzp'ers en detacheropties betrokken en zal sourcing dus ook een actieve rol gaan spelen bij interim aanvragen.

Bij Unilever heeft men die conclusie ook getrokken. In hun wervingsadvertenties voor talent advisors is te lezen dat de nieuwe talent advisor vindingrijk moet zijn en de mogelijkheden van zowel 'flexibel' als 'vast' betreft bij de invulling van posities. Dat betekent actief gaan zoeken naar kandidaten en daarbij het brede scala van verschillende talentprofielen (extern, intern, flex, freelance) benutten. Duidelijker kan het TTA-gedachtegoed bijna niet verwoord worden.

De talent advisors kunnen onder andere gebruik maken van het eigen Unilever freelancers portal, waarop te lezen is dat de aanstelling via een broker zal lopen volgens de richtlijnen van de wet DBA.

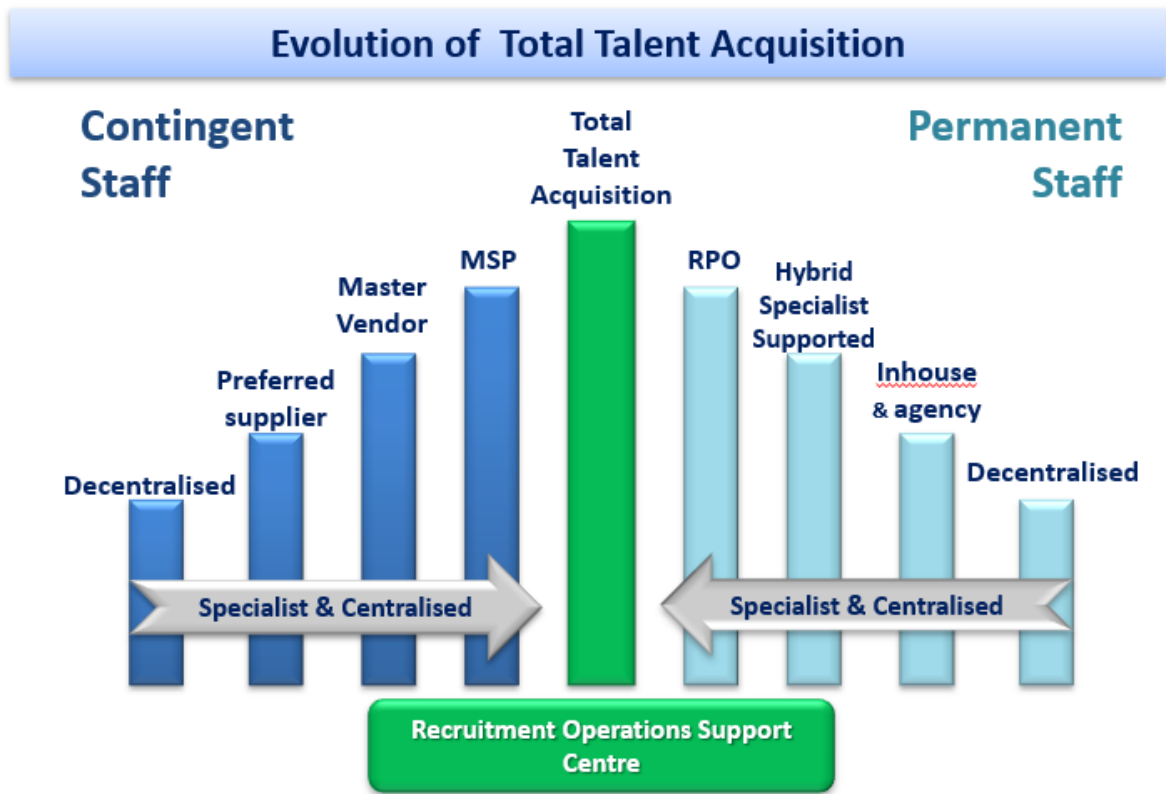
Je kunt je afvragen of de verwoording van de talent advisor rol, ondanks de inzet van een broker, in Nederland aanleiding zou moeten geven tot het stellen van een aantal vragen. Wat betekent het als je bij het zoeken naar mogelijkheden om vacatures in te vullen geen onderscheid maakt tussen 'flexibel' en 'vast'?" In welke mate kan dit het vermoeden versterken dat er sprake is van schijnzelfstandigheid? Betekent dit bijvoorbeeld dat een zzp-invulling veel meer vrijheid biedt dan een invulling in dienstverband? Een boeiend vraagstuk waarover het laatste woord nog lang niet geschreven is...

TTA, ZELF DOEN OF UITBESTEDEN

In het schema zien we de ontwikkeling die uiteindelijk vast en flex samenbrengt in de kolom van TTA. Dit proces heeft bij vele, meestal grotere organisaties, de aandacht. Wij zien dat organisaties daarin keuzes maken tussen het uitbesteden van TTA of het zelf doen, of nog interessanter, een combinatie daarvan.

Bij de combinatie maken organisaties een strategische keuze in een onderscheid tussen 'kern' vacatures, c.q. het aantrekken van talent met specifieke kwaliteiten die van cruciaal belang zijn voor de organisatie, en 'niet-kern' vacatures. De eerste groep neemt men zelf ter hand en de invulling van de overige vacatures wordt uitbesteed aan een of meerdere partners, al dan niet via de RPOpartner (Recruitment Process Outsourcing, voor vast personeel) of MSP partner (Managed Service provider, voor flex personeel).

In alle gevallen mag het voor de vacaturehouders niet uitmaken. Die zijn gebaat bij één loket; één aanspreekpunt waar zij terecht kunnen.



RECRUITMENT OPERATIONS SUPPORT CENTER (ROSC)

Het Recruitment Operations Support Center (ROSC) is zo'n plek in de organisatie waar alle aanvragen voor personeel opgepakt worden. Een onderdeel daarvan is de zogenaamde 'inhuurdesk', dat is het 'loket' waar alle aanvragen door vacaturehouders aangemeld kunnen worden. Er is dus één centrale plaats voor het aanvragen van personeel, zowel voor vaste als tijdelijke posities. Bij de inhuurdesk wordt bepaald hoe een aanvraag opgepakt zal worden.

De opzet en samenstelling van de inhuurdesk hangen vanzelfsprekend samen met het gekozen model van zelf doen of uitbesteden en de omvang en dynamiek in het instroomvolume. Het kan zijn dat de inhuurdesk invulling krijgt met eigen medewerkers en op deelgebieden ingehuurde specialisten.

In het hieronder geschetste model is de recruiter in dienst van de organisatie en verantwoordelijk voor de daadwerkelijke invulling van vacatures en het ontwikkelen van talentpools en talent communities.

De rol van de recruiter heeft eveneens kenmerken van relatiemanagement richting de vacaturehouders en kandidaten in de talentpools. Daarnaast zal hij of zij projectverantwoordelijkheid dragen voor campagnes.

In deze rol is de recruiter dus niet 360° uitvoerend aan de slag. Bij de invulling van vacatures maakt de recruiter gebruik van de ondersteuning in het ROSC op het gebied van sourcing, recruitment marketing, assessment e.d. Dat kunnen 'eigen' en/of ingehuurde externe specialisten zijn, en/of in dienst van de RPO/MSP partner.



FUNCTIONEREN ALS EEN TEAM

Een zeer interessant perspectief waarbij de uitdaging is om als één team te functioneren, gericht op het dienen van het organisatiebelang. Het ligt voor de hand dat dit bij een MSP of RPO zeker in het begin extra aandacht vergt.

In grote organisaties is dit aanleiding om een ‘liaison’ type rol, een variant van accountmanagement, in het leven te roepen. In deze rol ligt het accent op de operationele invulling van de gemaakte afspraken, stroomlijning van verwachtingen bij zowel de stakeholders in de organisatie als bij de MSP/RPO leverancier zelf. Goede invulling van deze rol draagt er in hoge mate aan bij, dat het accent niet alleen ligt op het behalen van KPI’s door de leverancier. Succes vraagt dat men richting de arbeidsmarkt samen optrekt en daarnaar kan en wil handelen.

HET ROSC, EEN OPERATIONELE HUB EN EEN EXPERTISE CENTRUM

Zo is het ROSC dus enerzijds een operationele hub dat aanvragen voor personeel opvolgt. Anderzijds is het een expertisecentrum omdat er zicht is op alle personeelsstromen en er kennis is van de interne en externe talentenmarkt. Goede systemen spelen hierbij een belangrijke rol. Die dragen in hoge mate bij aan de efficiëntie, snelheid en transparantie van het recruitmentproces.

TOTAL WORKFORCE SOURCING, DE NIEUWE STAP

We lijken aan de vooravond te staan van een nieuwe periode in recruitment. Het slim benutten van data en technologie combineren met een goed gevoel voor de human touch zal belangrijker worden. AI (Artificial Intelligence) en ML (Machine Learning) bieden grote voordelen, al was het maar dat ze 24/7 inzetbaar zijn. Daarnaast zien wij organisaties bewegen naar TTA. Het voorbeeld van Unilever is niet langer een uitzondering, ook bij andere bedrijven is men drukdoende om stappen in deze richting te zetten.

Het lijkt er bovendien op dat MSP- en RPO-partijen steeds nadrukkelijker inspelen op deze trend. We zien deze partijen samengaan en/of in sourcing gespecialiseerde partijen overnemen om invulling te kunnen geven aan ‘totaal’ en integrale dienstverlening. De recente samenvoeging van Sterksen en Headfirst is hier een voorbeeld van.

Een MSP die ook direct sourcing activiteiten moet leveren is heel wat anders dan een MSP die zich met name richt op het optimaliseren van het inhuurproces van tijdelijke specialisten.

INTERIM / FREELANCE SOURCING: NOG GEEN GEMEENGOED, KOMT LANGZAAM OP GANG

Daar waar de werving voor vaste medewerkers al proactiever wordt opgepakt, zie je dat de werving (inhuur) van flexibel talent nog veelal op de 'post & pray' manier gebeurt. Niet verwonderlijk dat een recruitment professional tot de conclusie kwam dat de interimwereld had stilgestaan. Zijn ervaringen deden hem denken aan de recruitmentmarkt in c.a. 2007.

ENKELE VOORBEELDEN

De NS heeft al jaren een eigen inhuurkanaal speciaal voor interim posities. Zij distribueren de opdrachten via email naar ingeschreven kandidaten en bureaus. De NN groep maakt gebruik van LinkedIn om interim opdrachten te delen, daarbij zijn nu meer dan 7000 mensen aangesloten. Het wachten is dan op die toevallige beschikbare kandidaat, zoals gezegd, post & pray.

Johnson & Johnson EMEA hanteert de naam talentpool voor hun contractor-kanaal, dat ze samen met de MSP-partner hebben opgezet. Philips heeft een bedrijfsportal voor tijdelijke inhuur waarin met dezelfde MSP-partner als bij Johnson & Johnson wordt samengewerkt. Deze MSP biedt ook sourcing ondersteuning aan, de mogelijkheid om kandidaten actief te benaderen voor opdrachten die nog niet vanuit het bestaande bestand van freelancers ingevuld kunnen worden. Dat gaat duidelijker in de richting van TTA.

DE ROL VAN DE SOURCER

Zoals ook uit het Unilever-profiel is af te leiden, zullen de sourcing activiteiten zich gaan verbreden. Van de total workforce sourcer zal verwacht worden dat de totale markt voor bepaalde sleutelposities in kaart gebracht wordt. Wie zit waar, wanneer lopen projecten af en welke interessante kennis brengt die persoon mee?

Ook hier weer draait het om proactief relaties opbouwen en talent communities afstemmen op de interne behoefte. Het 'total talent' of 'total workforce' eco-systeem dat zo ontstaat, wordt alleen een succes als er een goede experience wordt geboden. Dat vraagt om een nauwe samenwerking met de recruiter en content marketeer. Men kan in dat verband aanvullend op de Employee Value Proposition, een Freelance Value Proposition ontwikkelen.

DE TOEKOMST VAN TTA

Voorgaande laat zien dat met name grote bedrijven actief bouwen aan een netwerk van externe specialisten om zo snel mogelijk te kunnen voorzien in de behoefte van de hiring managers. Als de sourcing specialisten aan de slag zijn en dit netwerk zich verder ontwikkelt, verwacht men ook kosten te kunnen besparen op de kosten die bureaus in rekening brengen.

Met de komst van Total Workforce Sourcing is een volgende stap gezet in sourcing en zal het vak nog uitdagender worden. De vraag naar sourcing specialisten zal, naar wij verwachten, ook verder toenemen. Succes staat en valt niettemin bij teamwork. Een aantrekkelijke candidate journey vereist dat alle stakeholders slim samenwerken, zowel intern als extern.

TTA zal zo bezien ook een aanzet geven om slimmer te gaan samenwerken met gespecialiseerde derde partijen. Gegeven de beschreven ontwikkelingen zou het zomaar kunnen zijn dat het TTA-ecosysteem wordt ingevuld met specialisten in dienst van de organisatie of ingehuurd door de organisatie, al dan niet via een gespecialiseerd bureau, een MSP- of RPO-partner. Dat is het aardige van TTA, er zal een nieuwe dynamiek ontstaan waarin stakeholders er samen voor zorgen dat vacatures zo snel mogelijk, tegen acceptabele kosten ingevuld worden.

Hoofdstuk 4

Sourcing; doe het zelf of uitbesteden?

In de voorgaande drie hoofdstukken is een overzicht gegeven van het werkveld en de rol van de sourcing specialist. Sourcing is sterk in ontwikkeling. Het is mede onder invloed van HR technologie een specialisme geworden. De kunst is om duurzame relaties te bewerkstelligen, met zowel vaste als flexibele kandidaten. Voor het opbouwen van die relaties zijn er meerdere manieren.

Sourcing; het online (over de landsgrenzen) identificeren en interesseren van kandidaten voor werk, heeft gelijktijdig het daglicht gezien met de groeiende populariteit van grote openbare sociale mediabronnen zoals LinkedIn en Facebook. Het was ook in die tijd dat in Nederland de eerste op data gebaseerde sourcing specialisten, zoals QSXL, het daglicht zagen.

Vastgesteld kan worden dat als gevolg van de schaarste op de arbeidsmarkt sourcing inmiddels in vele sectoren een vast onderdeel van de recruitmentmix is geworden. Om vacatures in te kunnen vullen, moeten kandidaten actief benaderd worden.

VRAAG NAAR SOURCINGCAPACITEIT EN SPECIALISTEN NEEMT TOE

Waar sourcing tot voor kort met name gericht was op het vinden van kandidaten voor vaste vacatures, hebben we in deel drie van dit vierluik aangegeven dat dit met name bij grote organisaties aan het veranderen is. Nu vast en flex samen komen in een TTA-model, is het logisch sourcing ook in te zetten voor de flexibele schil. Dan ontwikkelt sourcing zich tot Total Workforce Sourcing.

Het gevolg van deze ontwikkeling is dat de vraag naar sourcingcapaciteit en specialisten nog steeds toeneemt en dat recruiters over sourcingvaardigheden moeten beschikken om in aanmerking te komen voor een 360^o rol. Vacatureteksten illustreren dit. Een bijkomend gevolg is dat er ook schaarste is ontstaan op de arbeidsmarkt voor de specialisten die in eerste instantie de sleutel waren tot het invullen van vacatures op een schaarse arbeidsmarkt!

INVULLEN SOURCING BEHOEFTE

Dit betekent dat er alternatieven ontwikkeld worden. Wij zien een drietal ontwikkelingen die naast elkaar en in combinatie ingezet kunnen worden om invulling te geven aan de sourcing behoefte.

1. Starters in het recruitmentvak een stoomcursus sourcing geven waarbij mede verondersteld wordt dat ze door hun sociale mediavaardigheid het online zoeken en benadering snel zullen oppakken. Het klopt dat affiniteit met sociale media nuttig is, maar dat geldt meer voor recruitmentmarketing dan voor sourcing. Er is vaak ook meer interesse voor de marketing(communicatie)kant die beter aansluit op hun ('alfa') profiel.
2. Opkomst van specialistische dienstverleners die sourcing diensten, 'sourcing as a service', aanbieden. Daarnaast RPO- en MSP-aanbieders die sourcing toevoegen aan hun dienstenaanbod.
3. Opkomst van sourcing technologie en sourcing tools, zoals LinkedIn op haar platform doet. Naarmate deze technologie zich verder ontwikkelt, zal die beschikbaar komen als add-on in de populaire ATS-type recruitment tools.

Bij het beoordelen van de wijze waarop de behoefte aan sourcing capaciteit het beste ingevuld kan worden, moet er natuurlijk goed gekeken worden naar zaken zoals het vacaturevolume, de schaarste van de vacatures, de urgentie en de frequentie. Is er sprake van een constante vraag of gaat het met pieken en dalen? Wil je investeren in proactieve werving of het opbouwen van een talent community?

SOURCING SPECIALISATIE

Een interessante tendens is dat er binnen sourcing ook specialisatie is. Hoewel de insiders het er niet eens over zijn, denken wij dat je een sourcing specialist niet als generalist moet inzetten en organisatiebreed op alle soorten functies aan de slag moet laten gaan.

Kennis van de doelgroepen bouw je op en is niet een kwestie van 'even' een paar algoritmes op de doelgroep loslaten. Dit betekent dat er dus voldoende vacatures in een of meerdere aanpalende vakgebieden zijn om het aanstellen van een sourcing specialist te rechtvaardigen.

VOLUME SOURCING

Wanneer er een continue vraag is naar een bepaald type kandidaten, er het hele jaar door dezelfde vacatures zijn, komt volume sourcing in beeld. Denk bijvoorbeeld aan consultancy bedrijven met groeiambities of IT-bedrijven die met groei en verloop te maken hebben. Dan komt het bouwen van talentpools en talent communities ook in beeld en is er een continue focus vereist op het actief benaderen van kandidaten in doelgroepen.

Dit betekent overigens niet dat de sourcer in dienst van de organisatie hoeft te zijn. Zeker als de vraag er is, maar deze in pieken en dalen zal zijn, kan het beter zijn om gebruik te maken van externe sourcingcapaciteit, van aanbieders van sourcing as a service of van freelance sourcers.

SHARED SOURCING CENTER EN SOURCING COE

Inhuren van externe sourcingcapaciteit luistert nauw, zoals we in het derde deel van het vierluik al hebben aangegeven. Een goede candidate experience vereist namelijk een vlot, vloeiend en uitnodigend proces waarbij uitstekende afstemming tussen alle stakeholders de sleutel tot succes is. Dat maakt het ook zo lastig om zelf sourcingcapaciteit in te schakelen vanuit bijvoorbeeld India of Oost-Europa.

Toch kiezen met name RPO-organisaties en multinationals met een grote instroombehoefte voor de mogelijkheid om sourcingcapaciteit in die regio's onder te brengen. Dat kan als onderdeel van een Recruitment Shared Services Center (RSSC), in combinatie met een Recruitment CoE: Center of Excellence. Een SSC is met name gericht op operationele efficiëntie. Via het aan het SSC verbonden CoE worden best practices, vernieuwingen en 'thought leadership' in het vakgebied ontwikkeld en gedeeld. Bovendien wordt het bij voldoende vacaturevolume makkelijker om naast de sourcing professionals ook superspecialisten aan te trekken, zoals algoritmeontwikkelaars, (arbeidsmarkt) data-analisten en jobmarketing conceptontwikkelaars.

Bij het kiezen van een locatie voor deze SSC's speelt naast kosten van arbeid ook de beschikbaarheid van talent met analytische kennis en bèta skills een rol. Sourcing is een vakgebied waar in de regel bèta's beter op hun plek zijn dan alfa's. Laatstgenoemde zijn meer in hun element in generieke recruitmentrollen.

Cielo en Randstad Sourceright hebben gekozen voor Hongarije en QSXL voor Slowakije. Zoals gesteld is het cruciaal om het proces zodanig in te richten dat de stakeholders geïmmiteerd zijn en dat ieder zich bewust is dat een candidate experience alleen optimaal ingevuld kan worden als ieder zijn/haar bijdrage levert. De kracht van de keten is immers zo sterk als de zwakste schakel. Dat is in de regel ook geen kwestie van 'one size fits all', terwijl de daarmee beoogde uniformiteit vaak een belangrijke sleutel is om de beoogde kostenvoordelen te realiseren.

Een goed proces inregelen dat (kosten)efficiënt is en een optimale candidate experience mogelijk maakt, vraagt een heldere visie, goede technologie en een investering in tijd om een modus te ontwikkelen die voor alle stakeholders werkt en een win-win oplevert.

SOURCING BEHOEFTE MKB INVULLEN

Het MKB kampt ook steeds vaker met moeilijk te vervullen vacatures. Het zijn vaak mooie B2B-bedrijven die sterk regionaal opereren met een relatief kleine naamsbekendheid. Recruitment wordt ingevuld door HR en/of recruitmentgeneralisten. Zij beschikken met andere woorden niet of over 'eigen' sourcingcapaciteit en/of expertise.

Voor dit type organisaties is de uitdaging niet alleen om kandidaten te vinden. Vanwege hun naamsbekendheid, moeten ze extra aandacht aan de presentatie van de vacatures besteden om kandidaten te verleiden. Een goede kick-off van de candidate journey is het halve werk. Je krijgt immers maar één kans om een goede eerste indruk te maken!

Voor dit soort bedrijven en organisaties kan SaaS, 'Sourcing as a Service', een prima optie zijn als alternatief voor de inzet van een full-service werving en selectiebureau. Daarbij ligt het voor de hand om te kiezen voor een aanbieder die ook ondersteuning biedt bij job marketing. Wanneer er namelijk een goed job marketing format is, kan de sourcing specialist daar snel en doelgroepgericht gebruik van maken.

VOORDELEN VAN EEN LANDINGSPAGINA



The screenshot shows a landing page for Capgemini Invent. The main heading is 'DIRECTOR FINANCIAL SERVICES'. Below the video player, there is a section titled 'BE A LEADER IN NEXTGEN FINANCIAL SERVICES' with a video player and a list of responsibilities. The page is designed with a clean, professional layout and includes a navigation menu at the top.

BE A LEADER IN NEXTGEN FINANCIAL SERVICES

As a Senior Manager / Director you will support the growth of the Financial Services sector in your home or broader region. You will be part of a team that develops next generation solutions to enable multiple banks and financial institutions to efficiently service customer needs and regulatory requirements.

RESPONSIBILITIES

Key responsibilities from this role include:

- Developing and executing an effective go to market strategy for our Banking financial products that will position it for very significant growth
- Working with the Head of Financial Services for Capgemini Invent to ensure the delivery of all our offerings
- Establishing an existing relationship with Banking financial clients and developing new ones
- Identifying and pursuing opportunities to increase the impact of their marketing and sales
- Identifying and implementing new technologies and process innovations to allow us to change our environment
- Performing other special strategic project assignments
- Representing our people and organization externally
- Supporting South Africa business on their regulatory and financial systems

Een veel gebruikte job marketingtool is het werken met gerichte content op een vacature landingspagina. De conversie naar geïnteresseerde kandidaten is op een landingspagina vele male groter dan wanneer er een klassieke vacaturetekst ouderwets in een PDF wordt aangeboden. Het grootste voordeel van een landingspagina is dat deze

multimediaal, via smartphone, tablet, laptop e.d. te lezen is. Het is daarbij een veel inactievere manier om in contact te treden.

Om kandidaten te interesseren, kunnen tekst, beeld, video en geluid op een creatieve manier gecombineerd worden. Door nadrukkelijk een 'call-to-action' in te bouwen en het delen van interesse terug te brengen tot een 'klik', is er ook een veel grotere kans op conversie. Benutten van tracking biedt de sourcing specialist bovendien de mogelijkheid nuttige data te verzamelen over de doelgroep. Dat kan op korte en langere termijn zeer waardevol zijn.

HET VERVOLG: DE SHORT LIST

Nadat kandidaten een of meerdere keren benaderd zijn, bestaan er verschillende opties voor het vervolg. Het bedrijf neemt de opvolging in eigen hand of de sourcing specialist maakt eerst een short list. In het tweede geval kan men ervoor kiezen dat de sourcer betrokken blijft bij het vervolg, zelfs tot het onboardingsproces. Het blijkt dat het de conversie ten goede komt als de kandidaat voor vragen en feedback kan terugvallen op de eerste persoon waarmee hij of zij contact heeft gelegd.

SOURCING TECHNOLOGIE RUKT OP

In het eerste deel uit deze serie hebben wij al aangegeven dat technologie grote invloed zal hebben op het sourcing vak. Op dit moment levert het, ook in recruitment, nog niet de oplossing die kandidaten op een dienblaadje aanlevert. De meeste technologieën komen op dit moment nog niet verder dan het vinden, scrapen en presenteren van profielen uit jobboards en LinkedIn.

De feedback van recruiters die deze technologie inzetten, is dat het hen wel veel tijds winst oplevert. Echter voor 'lastige' vacatures of volume search is nog geen oplossing. Zoals wij in deze serie hebben beschreven, is het vinden van kandidaten 'slechts' de eerste stap in het sourcing traject. We zien, zeker in de VS en Nederland, dat messaging systemen worden ingezet om 24/7 gestructureerd te kunnen communiceren met kandidaten. Het is een interessante ontwikkeling waarbij ongetwijfeld gebruik gemaakt zal worden van de ontwikkelingen in de online 'consumer' marketingcommunicatie.

Tot slot

In dit vierluik hebben wij ons licht laten schijnen op de ontwikkelingen op het gebied van de sourcing van kandidaten. Wij hebben laten zien dat het een vakgebied is dat een sterke ontwikkeling doormaakt, onder andere door de invloed van HR technologie. Zo spelen sourcing specialisten onder meer een cruciale rol in de ontwikkeling van een positieve candidate experience en het opbouwen van duurzame relaties met interessante kandidaten.

De opkomst van Total Workforce Management en daarmee verbonden Total Talent Acquisition biedt een nieuwe dynamiek waar de sourcer zijn of haar weg in zal moeten vinden.

Zolang er op de arbeidsmarkt krapte is, zeker in de techniek en zorg, zal de vraag naar sourcing expertise en capaciteit toenemen. Dit zal ook tot 'sourcing schaarste' leiden en dat zal uitnodigen om te investeren in technologische innovatie. Daarnaast zullen gespecialiseerde bedrijven op dit gat in de markt inspringen. De kunst is om daarbij het kaf van het koren te onderscheiden. Deze serie heeft hopelijk duidelijk gemaakt dat sourcing een vak apart is. High Tech en High Touch zullen uiteindelijk, zoals overal waar digitale transformatie een rol speelt, de sleutel tot succes worden.

Auteurs:

- *Alexander Crépin, specialist in eigentijds HR-beleid*
- *Sidney Hiele, recruitment ondernemer*

Eindredactie:

- *Annemarie van Veelen (Zipconomy).*

De hoofdstukken van deze paper zijn eerder als blog verschenen op www.zipconomy.nl

Bijlage: Begrippenlijst

Begrippenlijst

In bovenstaande vier blogs hebben wij ons licht laten schijnen op de ontwikkelingen op het gebied van de sourcing van kandidaten. Wij hebben laten zien dat het een vakgebied is dat een sterke ontwikkeling doormaakt, onder andere door de invloed van HR-technologie.

Er zijn veel begrippen gebruikt en daarbij hebben wij ervoor gekozen om aan te sluiten op de Engelstalige termen, onder erkenning dat dit taalkundig niet altijd even fraai oogt.

Voor degenen niet nog niet geheel vertrouwd zijn met deze Engelse termen hebben we onderstaande begrippenlijst gemaakt.

ATS

Applicant Tracking System. Softwareoplossing waarmee delen van het werving- en selectieproces kunnen worden geautomatiseerd.

Assessment

Verzamelterm voor allerlei vormen van het testen van allerlei aspecten van geschiktheid (kennis, vaardigheden, competenties, interesses e.d.) van kandidaten voor een organisatie en/of functie.

Candidate Experience

Totale ervaring die een kandidaat opdoet tijdens het volledige recruitmentproces, vanaf de oriëntatiefase t/m de onboarding. Alle contactmomenten dragen daaraan bij, van de website, social media, tot de opzet en uitvoering van de onboarding.

Candidate Journey

Weg die de kandidaat aflegt vanaf het eerste moment dat hij/zij in de oriëntatie voor een nieuwe loopbaanstap met de organisatie in contact komt tot en met de feitelijke indiensttreding. Doel is om de candidate journey zo vorm en inhoud te geven dat kandidaten een positieve candidate experience hebben en volgende stappen willen zetten in het recruitmentproces.

Candidate Journey Mapping

Proces van het doordenken van alle ervarings- en contactmomenten, van de 'touchpoints' van kandidaten tijdens het totale wervings- en selectietraject en deze visueel in kaart brengen.

Center of Excellence

CoE ook wel Center of Expertise genoemd. Deze groep scherpt expertise aan in een specifiek vakgebied, standaardiseert 'best practices' voor grootschalige toepassing, en biedt 'thought leadership' en richting in hun vakgebied.

Data Driven Hiring

Het benutten van arbeidsmarkt-, doelgroep- en bedrijfsdata om tot een optimale aanpak te komen bij de invulling van vacatures. Data aanwenden om beter te weten waar te zoeken en hoe de doelgroep het beste te benaderen.

MSP

Managed Service Provider. Situatie waarbij de opdrachtgever (inkoop & HR) het gehele inhuurproces voor flexibel personeel uitbesteedt aan een externe dienstverlener.

Onboarding

Proces dat nieuwe medewerkers doorlopen als zij starten met een nieuwe baan.

Post & Pray

Veel gebruikte term voor adverteren van vacatures. Je plaatst (post) de vacature en gaat bidden dat er maar iemand op reageert.

Recruiter

Generieke rol, gericht op het invullen van vacatures. Afhankelijk van het vacaturevolume zal hij/zij daarbij meer activiteiten zelf uitvoeren en/of interne en/of externe specialisten inschakelen.

Recruitment

Dit is het reactief, op aanvraag vinden, werven en selecteren van de juiste mensen om bestaande vacatures te vervullen. De focus ligt op de korte termijn, op beantwoording van de vraag 'hoe kan deze vacature ingevuld worden?'

Recruitment Marketing

Proces van het aantrekken en verbinden van doelgroepen en individuen aan de organisatie door job marketinginitiatieven, zoals content & conversie marketingactiviteiten.

ROSC

Recruitment Operations Support Center, ook wel TASC Talent Acquisition Support Center genoemd. Onderdeel van de organisatie waar alle ondersteunende activiteiten van het recruitment/TA-proces zijn samengebracht. Het kan zowel het SSC als het CoE en de RPO en/of MSP herbergen.

RPO

Recruitment Process Outsourcing. Situatie waarbij een organisatie, de opdrachtgever enkele of alle recruitmentactiviteiten uitbesteedt aan een externe dienstverlener.

Search

Term die enerzijds wordt gebruikt voor executive search, anderzijds door bedrijven die zoeken in openbare publieke bronnen naar kandidaten.

Shared Service Center

Een (SSC) is een organisatieonderdeel waarin men activiteiten en middelen uit bedrijfsonderdelen bundelt, die dezelfde activiteiten uitvoeren, zoals recruitment of HR-administratie, zodanig dat tegen lagere kosten en met een hoger service- en kwaliteitsniveau ondersteunende diensten worden geleverd aan het primaire proces.

Sourcer

Specialist in het identificeren en interesseren van kandidaten en het benutten van data om het inzicht in de doelgroepen te optimaliseren.

Sourcing

Sourcing in recruitment is het complete vakgebied van search naar kandidaten, analyseren van data en bronnen en het leggen van relaties met kandidaten.

Sourcing as a Service

Model waarbij sourcing remote en digitaal wordt geleverd als een dienst. Je voegt tijdelijk of voor een langere periode sourcing expertise en kracht toe aan jouw eigen recruitment- of HR-team. De SaaS-leverancier levert doelgroep expertise, technologie, data en ervaren sourcers teneinde de propositie of vacature actief bij de juiste doelgroep onder de aandacht te brengen.

Talent Community

Een of meerdere digitale netwerken waarbinnen mogelijk interessante kandidaten voor de organisatie opgenomen zijn met het oog op toekomstige vacatures, maar met wie nog geen direct contact is geweest om over een concrete vacature van gedachten te wisselen. Via content management worden zij geïnformeerd en probeert men goodwill voor de organisatie verder te ontwikkelen zodat ze bij een voorkomende vacature interesse hebben om dit te verkennen.

Talentpool

Groep kandidaten die interessant zijn voor de organisatie en met wie al direct contact is geweest over een concrete vacature. Zij staan vooraan om in gesprek mee te gaan bij vacatures. Met hen wordt regelmatig persoonlijk contact onderhouden om bij te praten en de waardering voor de relatie tot uitdrukking te brengen.

Talent Acquisition (TA)

Verzamelterm voor de processen en -strategieën om nieuwe medewerkers aan te trekken. De focus ligt op het beantwoorden van de vragen 'hoe trekken we de beste medewerkers aan' en 'wat kunnen we hen bieden'. TA richt zich zowel op de kortetermijnbehoeften, als op de langetermijndoelstellingen. TA is een continu proces van het ontwikkelen van externe talent relaties t.b.v. het versterken van de organisatie.

Total Talent Acquisition (TTA)

TTA is uitbreiding op het TA begrip omdat bij TTA er ook gekeken wordt naar het aantrekken van talent middels andere contractsvormen dan een arbeidsovereenkomst. Het is een geïntegreerde benadering voor het aantrekken van talent, waarbij alle mogelijke contractvormen (vast en flex) benut kunnen worden.

Total Workforce Management (TWM)

TWM brengt HR en procurement samen om te komen tot een uniforme, agile aanpak van de employment journey voor vast, tijdelijk en ingehuurd tijdelijk personeel. De juridische vorm van de samenwerking is niet langer primair bepalend voor het toe te passen HR-beleid.

Over de auteurs:



Onder het motto 'I help you to succeed' werkt Alexander Crépin samen met bedrijven in de profit en non-profit om operationele en meer strategische HR- & recruitment vraagstukken aan te pakken.

Enerzijds door zelf hands-on aan de slag te gaan en anderzijds door te adviseren en te coachen. Hij deelt met enige regelmaat in blogs zijn visie op ontwikkelingen in HR en recruitment.



Recruitment ondernemer Sidney Hiele is met zijn bedrijf QSXL voorloper op het gebied van 'Data Driven Hiring' en 'Sourcing as a Service'. Ondersteund door het QSXL sourcing center in

Zilina, Slowakije, worden op innovatieve wijze kandidaten in binnen- en buitenland benaderd voor posities bij opdrachtgevers. Zijn ervaringen en visie deelt hij in blogs en nieuwsbrieven.



Aangeboden in samenwerking met



"Exploring the future of work & the
freelance economy"