



Werk is een avontuur

Studelta op avontuur naar een efficiënter recruitmentproces

Een onderzoek naar het efficiënter inrichten van het recruitmentproces, met als doel het verhogen van het aantal plaatsingen.

Auteur	Jamie de Wal
Studentnummer	1097655
Datum	03-06-2019
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Human Resource Management
Module	Afstudeeropdracht (HRHt14-18)
Docent	René Daselaar
Organisatie	Studelta
Begeleider	Isabeau Stamhuis

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat geschreven is ter afsluiting van mijn opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de organisatie Studelta. Vanaf februari 2019 tot juni 2019 heb ik mij verdiept in het recruitmentproces bij Studelta en deze vergeleken met theorieën over (efficiënte) recruitmentprocessen uit de literatuur. Dit onderzoek is uitgevoerd om een bijdrage te kunnen leveren aan de efficiëntie van het recruitmentproces van Studelta en het behalen van haar lange termijn doel. Hierbij presenteer ik u het eindproduct.

Het doel van dit vraagstuk is om concrete aanbevelingen te kunnen geven om het recruitmentproces van Studelta efficiënter in te richten, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en het lange termijn doel (de BHAG) behaald kan worden.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

"Hoe kan het recruitmentproces van Studelta efficiënter ingericht worden, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en de BHAG behaald wordt?"

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, is desk- en fieldresearch uitgevoerd. Er zijn interviews gehouden met verschillende werknemers uit de organisatie en er is een focusgroep gehouden met alle recruiters van de organisatie, om zo hun ideeën over de efficiëntie van het recruitmentproces en hoe deze efficiënter kan worden ingericht te achterhalen.

Hierbij wil ik graag mijn begeleiders Isabeau Stamhuis en René Daselaar bedanken voor de fijne en leerzame begeleiding tijdens het schrijven van dit onderzoek. Ik wil ook mijn collega's bij Studelta bedanken voor het meedenken over mijn onderzoek. Tot slot wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe bij het lezen van mijn scriptie.

Jamie de Wal

Leiden, 31 mei 2019

Inhoudsopgave

Afkortingen- en begrippenlijst	4
Managementsamenvatting	5
Inleiding	6
Hoofdstuk 1: Situatieschets	7
1.1 Interne analyse	8
1.2 Externe analyse	13
1.3 SWOT-analyse	16
Hoofdstuk 2: Probleemformulering	17
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	18
3.1 Deelvraag 1	18
3.2 Deelvraag 2	20
3.3 Deelvraag 3	22
3.4 Conceptueel model	23
Hoofdstuk 4: Methode	24
4.1 Methoden van onderzoek	24
4.2 Participanten	25
4.3 Meten	25
4.4 Procedure	26
Hoofdstuk 5: Resultaten	28
5.1 Deelvraag 4	28
5.2 Deelvraag 5	31
5.3 Deelvraag 6	35
Hoofdstuk 6: Conclusie	39
Hoofdstuk 7: Discussie	41
Hoofdstuk 8: Adviezen	43
Hoofdstuk 9: Implementatie	45
Literatuurlijst	47
Bijlages	49
Bijlage 1: Vragenlijst interviews	49
Bijlage 2: Opzet focusgroep	52
Bijlage 3: Uitnodigingsmail interview en focusgroep	54
Bijlage 4: Verbatim interviews	56
Respondent 1	56
Respondent 2	70
Respondent 3	79
Respondent 4	89
Bijlage 5: Verbatim focusgroep	96
Bijlage 6: Gecodeerde interviews	106
Bijlage 7: Gecodeerde focusgroep	116
Bijlage 8: Interventie implementatieplan	118

Afkortingen- en begrippenlijst

Ter verduidelijking van de gebruikte begrippen in dit rapport is er een begrippenlijst opgenomen om zo een zo duidelijk mogelijk beeld te vormen van de ondervonden onderzoeksresultaten.

Afkortingen

BH	Bullhorn
LI	LinkedIn
MB	Monsterboard
OG	Opdrachtgever
PC	Projectcoördinator

Begrippen

Adviseur	Werknemer binnen Studelta die nieuwe opdrachten voor de organisatie binnenhaalt.
Avontuur	Vacature
Bemiddelingsbureau	Een bureau dat bemiddelt tussen werkgevers en werkzoekenden bij het vinden van een geschikte baan of een geschikt personeelslid.
Detachering	Detachering is het uitlenen van werknemers aan een derde partij. Een detacheringsbedrijf verschilt van een uitzendbureau daarin dat een detacheerder alleen maar mensen in eigen dienst heeft.
Pionier	Een Pionier is volgens de van Dale een 'Baanbreker'. Het is iemand die iets moeilijks (of gevaarlijks) doet, waardoor de weg vrij wordt gemaakt voor anderen. Het is iemand die dingen voor het eerst onderneemt zonder al precies te weten wat het resultaat gaat zijn. Studelta Pioniers zijn starters op de arbeidsmarkt die vernieuwing komen brengen bij organisaties die een frisse blik niet schuwen (Studelta, 2019).
Plaatsing	Een plaatsing is een situatie waarin een werkgever een open positie vervult met een geïnteresseerde sollicitant na een wervingsproces dat doorgaans bestaat uit een telefonische screening en een persoonlijk interview. Voor sommige plaatsingen omvat de situatie ook de betrokkenheid van een extern wervingsbureau (Verhoeven, 2016).
Projectcoördinatie	Werknemers binnen Studelta die de pionier vanuit Studelta begeleiden bij het project bij de opdrachtgever.
Recruitment	Met de term recruitment wordt het proces van werving en selectie van nieuw personeel bedoeld.

Managementsamenvatting

Uit het vooronderzoek blijkt dat er binnen Studelta de afgelopen 3 jaar nauwelijks is gegroeid in het aantal plaatsingen en de marge. De organisatie heeft nu een lange termijn doelstelling (de BHAG) om het aantal plaatsingen te vermeerderen. Echter moet er wel efficiënter worden gewerkt als dit doel met dezelfde capaciteit gehaald moet worden, want er is groei nodig. Er moet binnen recruitment dus gekeken worden hoe er efficiënter gewerkt kan worden, zodat het aantal plaatsingen verhoogd kan worden en het lange termijn doel (de BHAG) van de organisatie behaald kan worden.

Er werd verwacht dat er meer plaatsingen kunnen worden gedaan bij een efficiënter recruitmentproces, aangezien er effectiever kan worden gewerkt als het recruitmentproces efficiënter doorlopen kan worden. Wanneer er meer efficiëntie is, is er meer tijd, kan er meer gedaan worden, kunnen er dus eventueel ook meer trajecten in een keer lopen en kunnen er zodoende meer plaatsingen worden gedaan.

Gedurende het onderzoek is er daarom onderzoek gedaan naar de volgende centrale vraagstelling: **"Hoe kan het recruitmentproces van Studelta efficiënter ingericht worden, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en de BHAG behaald wordt?"**

Uit de resultaten blijkt dat het proces als hoe het is beschreven door de geïnterviewde werknemers, niet altijd zo gevolgd wordt. Ook kwamen er veel resultaten bij de vraag welke deelprocessen efficiënter kunnen, en hoe deze deelprocessen efficiënter kunnen. De belangrijkste resultaten waren dat bij het uitvragen van het profiel bij de organisatie is de opdrachtgever soms nog niet altijd volledig is voorbereid, en het gebeurt soms dat een recruiter al aan de slag gaat met de opdracht voordat deze akkoord is. Bij het werven en searchen ontbreekt een proces omtrent de algemene intakes en tweede-keuze kandidaten. Ook het searchen zelf kan efficiënter. Wanneer een kandidaat wordt geplaatst, kost het Studeltaprofiel de recruiter erg veel tijd en capaciteit. Als laatste is een recruiter nog geruime tijd bezig met administratieve werkzaamheden na de plaatsing van een pionier, wat de capaciteit beïnvloed.

Uit de praktijkdeelvragen kwamen dus heel veel deelprocessen om winst op te behalen. Om ervoor te zorgen dat de hoofdvraag goed beantwoord kan worden en er wordt gekeken naar hoe het recruitmentproces efficiënter kan worden ingericht zodat er meer plaatsingen worden gedaan en de BHAG van de organisatie behaald kan worden, is het van belang om de resultaten te prioriteren op niveau van in hoe groot de efficiëntieslag zal zijn. Bij het prioriteren van de resultaten van dit onderzoek (aan de hand van de literatuur, vooronderzoek, focusgroep en interviews) ben ik uitgekomen op **drie processen** die, door het proces te veranderen, voor de grootste efficiëntieslag kunnen zorgen. Ook de adviezen zijn uitgewerkt aan de hand van deze drie processen.

Deze zijn:

1. Op de **werving en selectie** valt grote winst te behalen. Hoe het recruitmentproces efficiënter ingericht kan worden, is door meer samen te werken met marketing op het gebied van werving en het evalueren van de wervingskanalen, en te investeren in de searchkwaliteiten van de recruiters. Op deze manier kunnen er meer kandidaten gevonden worden, kunnen er meer plaatsingen worden gedaan en kan de doorlooptijd verlaagd worden, waardoor daarnaast de capaciteit van de recruiter omhoog gaat.
2. De **drempel om te solliciteren verlagen** en het **behouden van algemene intakes en tweede-keuze kandidaten** (en betrokken te houden) en door te zetten naar een andere vacature. De doorlooptijd van vacatures kan dan sterk verminderd worden. Het aantal benodigde mensen voor recruitment blijkt aanzienlijk te worden verlaagd aangezien de capaciteit kan worden verhoogd volgens Valkenburg (2018).
3. Het **Studeltaprofiel** vernieuwen en optimaliseren, de koppeling met wat een recruiter uitvraagt in het sollicitatiegesprek, en de koppeling met wat een kandidaat van te voren invult. Dit scheelt de recruiter veel tijd en verhoogt daarom de capaciteit van de recruiter. Hierdoor kunnen er meer vacatures opgepakt worden.

Inleiding

We leven in een tijd waarin altijd alles sneller en efficiënter moet. Zowel in het privéleven als het bedrijfsleven speelt dit een grote rol. Organisaties moeten zorgen dat ze bij blijven, door mee te veranderen met de markt en in te spelen op ontwikkelingen.

Die ontwikkelingen zijn namelijk in volle gang. De arbeidsmarkt is in de afgelopen jaren flink veranderd. Waar in de economische crisis de meeste organisaties werknemers voor het uitzoeken hadden, lijken de rollen nu wel volledig omgekeerd. De krapte op de arbeidsmarkt is nog nooit zo groot geweest en werkzoekenden hebben de ruimte om flink kritisch te zijn bij het uitkiezen van een nieuwe baan. Bij recruiters zorgt dit voor een grote uitdaging, want hoe kom je op een concurrerende markt aan de beste werknemers, zonder daarbij ook nog eens niet teveel tijd te verliezen? Zeker voor een bemiddelingsbureau lijkt efficiëntie een steeds grotere rol te gaan spelen. Want een organisatie moet groeien om te kunnen blijven bestaan. Zo is bij bemiddelingsbureau Studelta de volgende vraag ontstaan, die in dit onderzoek centraal staat:

"Hoe kan het recruitmentproces van Studelta efficiënter ingericht worden, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en de BHAG behaald wordt?"

De doelstelling van dit vraagstuk is om het recruitmentproces van Studelta efficiënter in te richten, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en zodoende het lange termijn doel om elke dag een pionier te plaatsen (de BHAG) behaald kan worden. Door middel van een interne en externe analyse van de organisatie, wetenschappelijk onderzoek en praktijkonderzoek bestaande uit interviews en een focusgroep, zal er een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag.

Leeswijzer

Er zal antwoord op de hoofdvraag gegeven worden met de hulp van een aantal deelvragen. Deze deelvragen bestaan uit een aantal theoretische en een aantal praktische vragen. Het onderzoek zal starten met een situatieschets van de organisatie (hoofdstuk 1), waarbij middels een SWOT-analyse een interne en externe analyse van de organisatie zal worden gedaan. Hierna volgt de probleemformulering in hoofdstuk 2. Deze zal worden opgevolgd door het theoretisch kader in hoofdstuk 3, waarin de theoretische deelvragen worden behandeld. Dan wordt er in hoofdstuk 4 gekeken naar de methode, waarin wordt uitgelegd hoe het praktische deel van het onderzoek wordt aangepakt en met welke instrumenten de benodigde data verzameld zal worden. Na het uitvoeren van het praktische onderzoek zullen de resultaten worden uitgeschreven en geanalyseerd in hoofdstuk 5. Hierna kan er een conclusie worden getrokken, waarbij antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag (hoofdstuk 6). Hoofdstuk 7 behandelt de discussie van dit onderzoek waarbij de sterke en zwakke punten van het onderzoek worden besproken. In hoofdstuk 8 worden er adviezen gegeven om het recruitmentproces efficiënter in te richten. In hoofdstuk 9 zal vervolgens een van deze adviezen uitgewerkt worden in een implementatieplan.

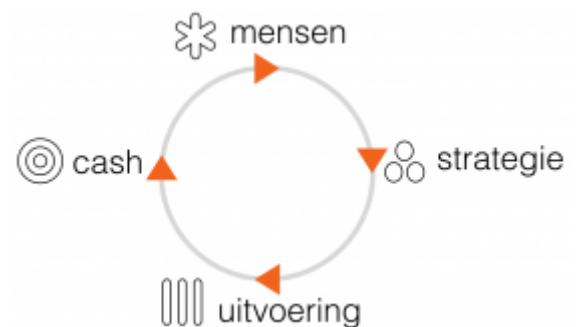
Hoofdstuk 1: Situatieschets

Studelta is een bemiddelingsbureau voor starters met 0-3 jaar werkervaring op de hbo- en wo-arbeidsmarkt. Studelta koppelt deze starters aan maatschappelijk betrokken organisaties met een project van maximaal een jaar. Deze maatschappelijk betrokken organisaties zijn organisaties in de zorg, ziekenhuis, GGZ, gemeentes, onderwijs of woningbouwcorporaties. De arbeids- & organisatiepsychologen van Studelta selecteren op een unieke manier, namelijk op basis van drijfveren en identiteit. Door de vele persoonlijke gesprekken kennen ze hun doelgroep als geen ander. Studelta biedt hen ontwikkeling, waardoor ze zichzelf en ook hun collega's begrijpen. Deze ontwikkeling wordt bereikt door middel van maandelijkse trainingen in hun *Gym*. Een geschikte kandidaat valt binnen Studelta onder de term " *pionier*".

Studelta is opgericht in 2005. De afgelopen 14 jaar is er in het bedrijf veel veranderd en zodoende is het nu gegroeid tot een bemiddelingsbureau met 40 werknemers in totaal. De afdeling Mens & Organisatie telt drie medewerkers en gaat over het HR-beleid van de organisatie. In elk klantteam zitten recruiters, die daarnaast met elkaar het recruitmentteam vormen. Dit recruitmentteam bestaat uit acht recruiters. Onder het kopje 'structure' verder in dit hoofdstuk wordt meer uitgelegd over de structuur en werkwijze van de organisatie.

De motor van de organisatie is het **groeivliegwiel** (zie afbeelding 1). Deze bestaat uit vier 'wielen':

- **Mensen:** de juiste mensen op de juiste plek op het juiste moment. Met als resultaat een harmonieuze cultuur waarbij werknemers zich verantwoordelijk voelen.
- **Strategie:** de juiste beslissingen nemen, nu en in de toekomst. Zinnige en duurzame inkomstenstromen definiëren. Kansen spotten en verzilveren. Resultaat is een onderscheidende en gedragen strategie.
- **Uitvoering:** de beslissingen juist uitvoeren. Met als gevolg: de beste winstgevendheid in de branche. Niet alleen omdat winst belangrijk is voor het voortbestaan van de organisatie, maar ook omdat het een graadmeter is hoe goed het bedrijf de uitvoering doet.
- **Cash(flow):** het gevolg van de juiste invulling van mensen, strategie en uitvoering. Cash is de zuurstof van groei. Met beperkte cash kan de organisatie niet goed groeien, omdat je niet de beste beslissingen kunt nemen (van Osch, z.d.).



Afbeelding 1. Het groeivliegwiel.
(van Osch, z.d.).

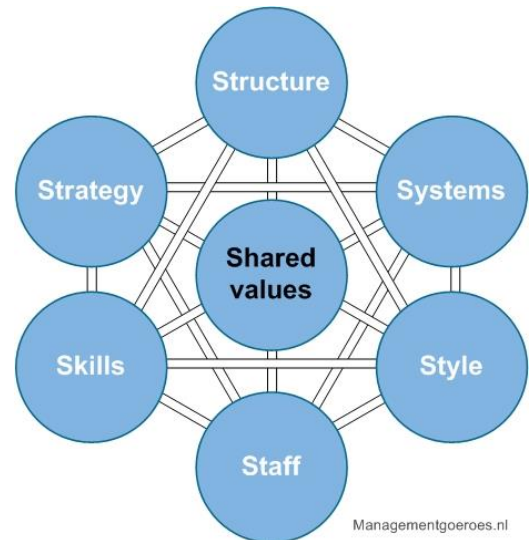
Het groeivliegwiel geeft inzicht in de vier besluiten die je als bedrijf steeds moet nemen en aanscherpen. Als je dat goed en snel doet, dan groeit en bloeit je bedrijf (van Osch, z.d.).

SWOT-analyse

Voor de interne en externe situatieanalyse van de organisatie wordt een SWOT-analyse gedaan (Kluijtmans, 2017). SWOT staat voor de Engelse termen Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats, in het Nederlands vertaald als sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. In een SWOT-analyse worden de sterktes en zwaktes van een organisatie aan de kansen en bedreigingen in de markt gekoppeld. In de externe analyse wordt dus de macro en meso omgeving van de organisatie onderzocht, in de interne analyse komt de micro omgeving van de organisatie aan bod (Bakker, 2017). Nadat de interne en externe analyses zijn gedaan, worden hier in hoofdstuk 1.3 verbanden tussen gelegd en volgt er een samenvattend oordeel over wat er uit de interne en externe analyses geconcludeerd kan worden over de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de organisatie: hoe staat het er nu voor met Studelta?

1.1 Interne analyse

Het doel van de interne analyse is om de belangrijkste interne elementen en de relaties daartussen te beschrijven. De interne analyse zal gedaan worden aan de hand van het **7S model van McKinsey**, te zien in afbeelding 2 (McKinsey, z.d.). McKinsey stelt dat je de interne organisatie van een bedrijf kan verdelen in 7 hoofdonderdelen (factoren). Bij een optimale bedrijfsvoering zijn al de 7 factoren in evenwicht. Er is een onderverdeling gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, structure en systems. De zachte factoren zijn style, staff, skills en shared values (McKinsey, z.d.).



Afbeelding 2. 7s model van McKinsey.
(Managementgoeroes, 2013).

Strategy

De missie van Studelta is: *"Iedereen op avontuur naar werkgeluk"*. Deze missie is om mensen gelukkig te laten zijn op het werk, door zichzelf te ontdekken en te ontwikkelen richting hun persoonlijke missie. "Backed by Studelta" durven hun pioniers én opdrachtgevers steeds meer van zichzelf te laten zien. Op deze manier realiseren zij niet alleen de afgesproken resultaten, zij zullen ook hun (werk)omgeving inspireren om werkgeluk na te streven.

De strategische doelstellingen van Studelta zijn de volgende:

- We werken op onze optimale productiviteit
- We worden erkend als expert in jongste generatie werkenden
- We handelen naar de feedback van onze klanten en pioniers
- Studelta is een ijzersterk merk

De BHAG (Big Hairy Audacious Goal) van de organisatie

Op dit moment zit Studelta naar eigen zeggen aan een soort 'glazen plafond'. Al 3 jaar wordt er ieder jaar ongeveer dezelfde marge gedraaid. De wens vanuit de organisatie is nu om met hetzelfde aantal werknemers, meer te bereiken. Hierdoor zal de productiviteit omhoog moeten. Het lange termijn doel is daarom: Iedere dag start een pionier: 365 x €36.500. Op dit moment is het aantal plaatsingen dus nog niet voldoende om deze *main* doelstelling te halen. Er werken momenteel 78 pioniers via Studelta. Per maand starten ongeveer 12 pioniers. Dit is dus ongeveer 0,4 pionier per dag, in plaats van 1. Er valt dus nog veel winst te behalen op dit gebied.

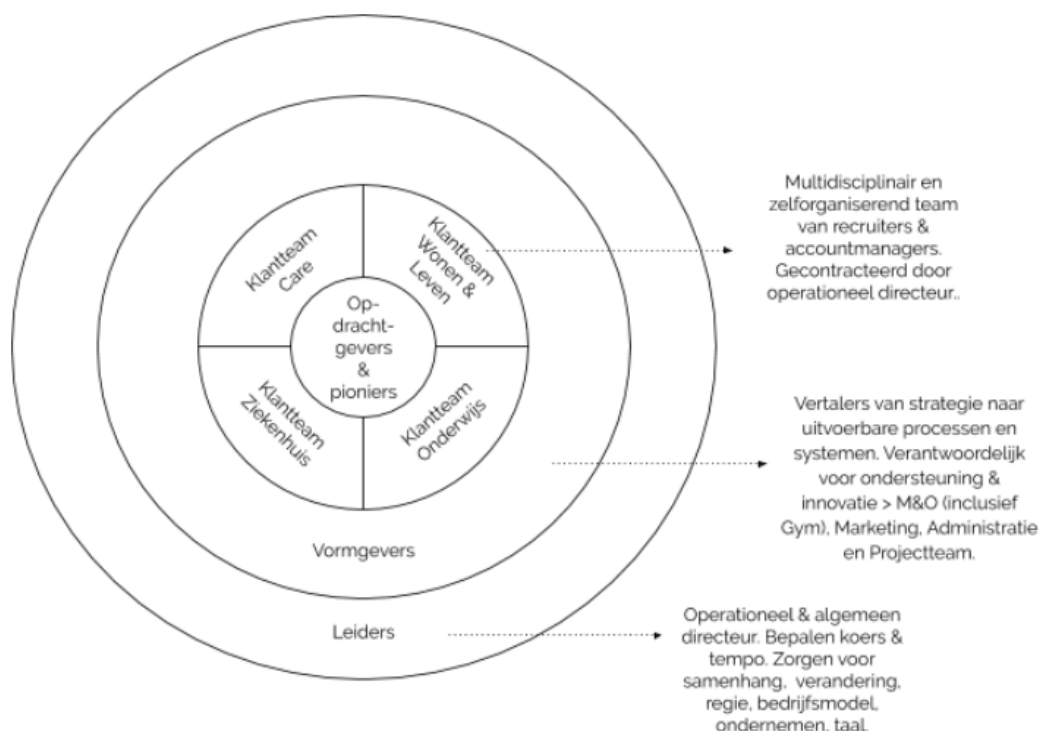
Wanneer een adviseur een opdracht bij een opdrachtgever binnenhaalt, kan een recruiter met de vacature aan de slag. Hoe dit proces in gang gaat, is omschreven onder het kopje 'Systems' verder in dit hoofdstuk. In de wenselijke situatie wordt deze vacature vervolgens gevuld, zodat er weer een pionier via Studelta aan de slag gaat. De mate waarin een opdracht ook echt vervuld wordt, is de zogeheten *fill rate*. De fill rate bij Studelta was over heel 2018 62% (Studelta, 2019). Dit betekent dat er van de 204 opdrachten en dus 204 mogelijke plaatsingen van pioniers, 126 pioniers daadwerkelijk werden geplaatst. De overige 78 mogelijke plaatsingen die dus verloren zijn gegaan, kunnen verloren gaan door meerdere oorzaken, zoals het niet (op tijd) kunnen vinden van een geschikte kandidaat voor de vacature, door concurrentie van andere bemiddelingsbureaus, of door intrekking van de opdracht door de opdrachtgever. In de ideale situatie zou bij elke opdracht een plaatsing worden gedaan.

Om de BHAG te behalen, is het dus belangrijk om te kijken hoe er vanuit recruitment naar deze ideale situatie toegewerkt kan worden. Zoals te zien is, is het ook nodig dat er meer opdrachten binnen worden gehaald om de BHAG te behalen. In dit onderzoek wordt er echter

gefocusd op de invloed van recruitment op het behalen van dit lange termijn doel en wordt er dus gekeken naar hoe de opdrachten die binnen worden gehaald, ook daadwerkelijk allemaal gevuld kunnen worden, en niet naar hoe er méér opdrachten binnen kunnen worden gehaald, aangezien dit niet binnen het vakgebied van recruitment ligt. Er wordt verwacht dat er meer plaatsingen kunnen worden gedaan bij een efficiënter recruitmentproces, aangezien er effectiever kan worden gewerkt als het recruitmentproces efficiënter doorlopen kan worden. Wanneer er meer efficiëntie is, is er meer tijd, kan er meer gedaan worden, en kunnen er dus ook meer trajecten in een keer lopen en kunnen er zodoende meer plaatsingen worden gedaan.

Er moet sprake zijn van een cultuur waarin er van elkaar geleerd kan worden. Hierbij vindt Studelta het erg belangrijk om de focus te blijven houden op de kwaliteit en het advies waar Studelta zo sterk in is. Het is dus belangrijk dat Studelta niet teveel de kant van winst en snelheid op leunt, want dan komt het bedrijf meer in de concurrerende markt met laagste prijzen terecht, terwijl het juist gaat om de kwaliteit. Studelta is als bedrijf niet ingericht om te kunnen concurreren op basis van snelheid en de laagste prijs, hier is de capaciteit namelijk niet op ingesteld. Studelta maakt daarom de strategische keuze om juist in een andere niche van de bemiddelingsmarkt te opereren, met inzet van specifieke Studelta capaciteiten. Deze zijn te vinden onder het kopje 'skills' verderop in dit hoofdstuk.

Structure



Afbeelding 3. De Studelta structuur. (Studelta, 2019).

Hoe de Studelta structuur is vormgegeven is te zien in afbeelding 3. Binnen Studelta wordt er zoveel mogelijk gewerkt volgens zelforganiserende principes. Dat betekent dat er veel vrijheid en verantwoordelijkheid is voor de werknemers. Er wordt zoveel mogelijk in teams gewerkt. Samenwerking en teamontwikkeling worden hierdoor extra belangrijk, zodat de teams samen in staat zijn om successen te behalen. Ieder team wordt hierin ook ondersteund door een teamcoach.

Studelta is opgebouwd uit verschillende teams. De **klantteams** bevinden zich het dichtst bij de kern van de organisatie: de opdrachtgevers en pioniers. Zij staan dagelijks in contact met de klanten en zorgen voor de gehele levenscyclus van kandidaat naar opdrachtgever. Deze teams kennen als geen ander de behoeften van de klant en zien het ook als hun eerste

prioriteit om onze klanten hierin te voorzien. Zij worden hierin ondersteund door de **vormgevers**, die bouwen aan de processen en systemen, waardoor de klantteams de opdrachtgevers en pioniers extra goed van dienst kunnen zijn. Zij zorgen dat de dienstverlening van Studelta op de toekomst en op de behoeften van de klanten blijft afgestemd. De **leiders** zitten in de buitenring, omdat zij een koersbepalende en zorgende rol dragen. Zij houden alle mensen & activiteiten bij elkaar en zorgen voor samenhang, verandering en regie. Alle teams en vormgevers worden gecontracteerd door de leiders. Teams contracteren op hun beurt alle collega's binnen dat team.

Er werken op dit moment 78 pioniers voor Studelta. Zij worden ingezet voor een project van 6-12 maanden. De intentie is vaak dat dit project hierna doorloopt in een contract bij de opdrachtgever. Indien dit niet het geval is wordt dit vaak van tevoren afgesproken.

Systems

Het proces van een plaatsing

Onder het vorige kopje 'Structure' is uitgelegd hoe de structuur van de organisatie eruit ziet. In deze alinea wordt uitgelegd hoe de verschillende afdelingen met elkaar samenwerken om een nieuwe pionier te kunnen plaatsen. Binnen de klantteams zorgt de sales afdeling, adviseurs genoemd, via acquisitie voor nieuwe opdrachtgevers. De adviseur maakt vervolgens een offerte op. De adviseur en de recruiter uit dat klantteam gaan vervolgens langs bij de opdrachtgever om een profieluitvraag te doen. Aan de hand van die informatie maakt de adviseur een projectomschrijving op, bestaande uit het profiel van de organisatie en de vacature. De vacature wordt doorgaans door de recruiter geschreven. Vervolgens wordt de vacature doorgezet naar recruitment. Allereerst wordt in de werving de vacature online gezet op de website en kan deze op Indeed en LinkedIn worden geplaatst. De recruiter verantwoordelijk voor de vacature gaat dan op zoek naar kandidaten. Eerst wordt er gezocht in Bullhorn, aangezien hier al een poule van (al gesproken) pioniers is opgebouwd. Hoe dit in zijn werk gaat, wordt besproken in de volgende alinea. Als hier niks of niet genoeg gevonden wordt, wordt er verder geseacht naar kandidaten op LinkedIn en MonsterBoard.

ICT systemen

Binnen de organisatie wordt als belangrijkste ICT system gebruik gemaakt van het systeem 'Bullhorn'. In dit systeem worden de kandidaten die zich inschrijven via de website van Studelta opgenomen. Dit kan gaan om kandidaten die solliciteren op een specifieke vacature via de website, of kandidaten die zich inschrijven voor een algemene intake. De kandidaten in Bullhorn kunnen vervolgens gekoppeld worden aan een vacature en/of recruiter, dit wordt 'koppelen aan een shortlist' genoemd. De recruiters houden dan in de notities en in de status van de kandidaat bij welke acties ze hebben ondernomen, zoals het inplannen van een gesprek. Ook wordt al het mailcontact met de kandidaat hier opgeslagen. In realiteit verschilt het echter wel per recruiter in hoeverre dit structureel wordt bijgehouden en gemonitord. De ene recruiter werd meer gestructureerd dan de ander. Hierdoor mist er soms data in het systeem. Zo wordt het bijvoorbeeld niet vermeld als een kandidaat al gecontact is, of wordt er geen terugkoppeling gegeven van een (telefonisch) gesprek. Dit betekent dan niet dat deze stappen niet gedaan zijn, maar dat het niet is bijgehouden in data. Hierdoor is het soms lastig om informatie terug te halen en ervan te kunnen leren. Dit is niet bevorderend voor de efficiëntie van het recruitmentproces en dus niet bevorderend voor de strategie van de organisatie.

Coaching, beoordeling en beloning

Prestatie = motivatie X competentie. Dit betekent dat je de prestatie kunt verhogen door het verhogen van competentie middels kennis & vaardigheden. En verder kun je concluderen dat je de motivatie kunt verhogen door een omgeving te creëren waarin autonomie, meesterschap en zingeving centraal staan. Behalve intrinsieke motivatie en competenties blijkt volgens de goal setting theorie ook dat concrete, uitdagende, maar haalbare doelen en duidelijke feedback leiden tot verhoogde prestaties. Kortom, om prestaties te verhogen focussen we ons op het verhogen van motivatie en competenties en het stellen van de juiste doelen (Studelta, 2019).

Ontwikkelingsmatrix

Bij Studelta wordt er gewerkt met een ontwikkelingsmatrix om de toegevoegde waarde van

collega's te kunnen bepalen. Zodat collega's kunnen worden aangemoedigd om meer uit hun talent te halen als dat kan, maar ook om perspectief te schetsen. Zodat collega's weten waar zij naartoe kunnen groeien. Het is gebaseerd op een universeel toepasbaar rollenmodel (van Rolf Baarda), dat ieders specifieke kwaliteiten nauwkeurig analyseert. De ontwikkelingsmatrix biedt niet alleen grond voor een rechtvaardige beloning, maar a.d.h.v de matrix kunnen ze ook elkaars prestaties en gedrag beoordelen en de competenties en talenten waar dit gedrag - het probleemoplossend vermogen - uit voortvloeit. Hierdoor leren ze groeimogelijkheden te zien.

Scorecard

In januari stellen de werknemers hun scorecard op, hierbij krijgen ze hulp van een ervaren collega uit de organisatie. Deze scorecard is de persoonlijke leidraad voor succes in het aankomende (half) jaar. Hierin worden de vakinhoudelijke als professionele uitgangspunten vertaald uit de ontwikkelingsmatrix naar de persoonlijke doelstellingen en ontwikkelingspunten van de werknemer. Er wordt in ieder geval expliciet beschreven welke uitkomsten op prestatie & ontwikkeling de organisatie van de werknemer kan verwachten.

De scorecard maakt duidelijk wat er van de werknemer wordt verwacht. De inhoud is in lijn met de bewezen toegevoegde waarde van de werknemer, dit staat beschreven in de fase waarop deze is ingedeeld in de ontwikkelingsmatrix aan het einde van het voorgaande jaar. Op basis van deze scorecard kan worden beoordeeld hoe men presteert en zich ontwikkelt: goed of onvoldoende. Op het gebied van coaching, beoordeling en beloning wordt er dus goed aangesloten op de strategie van de organisatie.

Style

Zoals bij 'Structure' al besproken is, heeft de organisatie een zelforganiserende structuur. Doordat er maar 2 lagen in de organisatie zijn die beslissen en de teams onderling besluiten nemen voor de teamleden zelf, is de organisatie erg plat en dus niet hiërarchisch. De sfeer binnen het bedrijf is erg informeel en coöperatief. Iedereen staat altijd klaar om elkaar te helpen en er wordt vaak een praatje met elkaar gemaakt op de werkvloer. Dit is ook terug te zien in het recruten van pioniers. Binnen het recruitmentteam vindt er wekelijks een vergadering plaats waarin alle vacatures worden besproken en wordt er gekeken waar de teamleden elkaar in kunnen helpen.

Bij het vinden van pioniers wordt erg gelet op de persoonlijkheid, karaktereigenschappen en sterke punten van de kandidaat. Studelta Pioniers zijn volgens Studelta starters op de arbeidsmarkt die vernieuwing komen brengen bij organisaties die een frisse blik niet schuwen. Het zijn vrijdenkers die zodra ze geland zijn in een organisatie boven de materie en de uitvoering uitstijgen en gevestigde orde in twijfel durven te trekken. Ook tijdens het 'landen' in het team, in het werkende leven, in de samenwerking met anderen en in een verhouding met een leidinggevende delen Studelta Pioniers wat zij ervaren en opmerken, dit brengt organisaties verder en geeft hen signalen over wat er goed gaat en wat er beter kan. Dit alles doen Studelta Pioniers niet alleen. Ze krijgen van Studelta begeleiding in hun opdracht en training op het gebied van persoonlijke ontwikkeling & vaardigheden die relevant zijn voor een goede uitvoer van hun project. Voor deze persoonlijke ontwikkeling staat een pionier dus ook echt open. Het zijn mensen die willen groeien en beschikken over een goed zelfreflecterend vermogen (Studelta, 2019). De sollicitatiegesprekken worden op het Studelta kantoor gehouden, omdat hier goed de cultuur en stijl van Studelta naar voren komt.

Bij Studelta wordt er veel waarde gehecht aan persoonlijkheid en drijfveren. De werknemers zijn van mening dat die een belangrijke voorspeller zijn van succes, nog veel belangrijker dan kennis en vaardigheden. Als organisatie zijn ze meerdere malen op de proef gesteld in de periodes dat het even wat minder ging. Maar doordat alle werknemers dezelfde dingen belangrijk vinden, voelen ze zich verbonden met elkaar en konden ze blijven strijden.

Staff

Meer 'blauw' in de organisatie wordt soms gemist. De competenties analytisch, ordelijk, netjes werken, gestructureerd werken zijn over het algemeen niet genoeg aanwezig. Hierdoor kan er vaak structuur missen in de afdelingen en wordt er veel data niet goed bijgehouden.

Het verloop binnen de organisatie is redelijk hoog. Veel personeel blijft maar een paar jaar hangen. Dit heeft ook te maken met het feit dat Studelta een hele platte organisatie is en er dus weinig ruimte is om door te groeien als je hier behoefte aan hebt. Ook is de gemiddelde leeftijd laag, wat inhoudt dat er relatief veel jonge werknemers rondlopen bij Studelta. Het personeel van Studelta is erg gemotiveerd en ambitieus en dat zorgt ervoor dat veel werknemers bij Studelta daardoor relatief bekeken niet lang blijven.

Skills

Binnen Studelta lopen veel werknemers met een academische achtergrond rond. Zo ook binnen het recruitment team. Binnen het recruitment team hebben de meeste recruiters een psychologische academische achtergrond, vaak op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie. Voor een recruiter is het belangrijk om doortastend te zijn bij een kandidaat om zo een goed beeld te krijgen van zijn of haar persoonlijkheid. Een goede communicatieve vaardigheid is dus onmisbaar. Daarnaast is het belangrijk om een kandidaat op zijn of haar gemak te stellen en te enthousiasmeren.

De recruiter is namelijk verantwoordelijk voor het maken van een goede match tussen de vraag van een opdrachtgever en de persoonlijkheid en competenties van een kandidaat. Hij of zij zorgt ervoor dat de vraag van de opdrachtgever kristalhelder wordt, achterhaalt de manier waarop in de opdrachten sprake is van pionieren en adviseert opdrachtgevers over de haalbaarheid. Vervolgens gaat hij of zij net zo lang op zoek tot de juiste pioniers voor de klus gevonden zijn en worden deze voorgesteld aan de opdrachtgever.

Om een duurzame match te maken, is het belangrijk dat de recruiter het volledige proces van werving en selectie kent. Daarnaast moet een recruiter kennis hebben van de doelgroep en kennis van de trends in de arbeidsmarkt in het algemeen en in de sector(en) waar de recruiter voor werkt in het bijzonder. Daarnaast is het belangrijk dat de recruiter een passie heeft voor het achterhalen van de drijfveren, identiteit en waarden van de jongste generatie werkenden en zorgt daardoor voor boeiende, onvergetelijke gesprekken. De competenties die daarbij horen zijn:

Fase 1: Communicatie Mondeling, beoordelingsvermogen, luisteren, klantgerichtheid, organisatie/planning.

Fase 2: Zelfbewustzijn/Feedback, stressmanagement, aanpasbaarheid

Fase 3: Vindingrijkheid, analytische vaardigheden

Studelta is een erg gele organisatie: goed in connecties leggen met opdrachtgevers en kandidaten en daardoor dat stapje verder gaan. Echt de kwaliteiten en persoonlijkheid van kandidaten goed kunnen doorgronden en dit goed kunnen koppelen aan de cultuur van een organisatie omdat de cultuur en werkzaamheden van de organisatie goed ondervraagd en begrepen zijn. Zoals reeds besproken bij 'Structure' heeft Studelta weinig blauw in de organisatie. Dit houdt in dat de structuur en het analytisch werken soms kan ontbreken, waardoor de benodigde data en structuur niet altijd aanwezig is.

Shared values

De visie van Studelta: Voor maatschappelijk betrokken organisaties bemiddelen, ontwikkelen en adviseren wij over de jongste generatie werkenden.

De missie van Studelta is: "*Iedereen op avontuur naar werkgeluk*". Deze missie is om mensen gelukkig te laten zijn op het werk, door zichzelf te ontdekken en te ontwikkelen richting hun persoonlijke missie. "Backed by Studelta" durven hun pioniers én opdrachtgevers steeds meer van zichzelf te laten zien. Op deze manier realiseren zij niet alleen de afgesproken resultaten, zij zullen ook hun (werk)omgeving inspireren om werkgeluk na te streven. De kernwaarden die hierbij passen zijn:

- Lef: brengt nieuwe avonturen
- Groei: aandacht zorgt voor groei
- Nieuwsgierig naar de wereld
- Vertrouwen als basis voor samenwerking
- Plezier: de tijd vliegt als je plezier hebt

De kernwaarden van Studelta zijn de regels en grenzen die de cultuur en persoonlijkheid van het bedrijf definiëren. Uiteindelijk moeten de kernwaarden leidend zijn bij alle activiteiten en beslissingen die binnen het bedrijf worden uitgevoerd. Het is vooral belangrijk dat sleutelfiguren het goede voorbeeld geven en ervoor zorgen dat hun gedrag en beslissingen in overeenstemming zijn met de kernwaarden. Ook bij het kijken naar een efficiënter recruitmentproces is het dus belangrijk om deze kernwaarden in gedachte te houden. Zoals bij 'Structure' als besproken is, heeft de organisatie een zelforganiserende structuur. Doordat er maar 2 lagen in de organisatie zijn die beslissen en de teams onderling besluiten nemen voor de teamleden zelf, is de organisatie erg plat en dus zeker hiërarchisch. De sfeer binnen het bedrijf is erg informeel en coöperatief. Iedereen staat altijd klaar om elkaar te helpen en er wordt vaak een praatje met elkaar gemaakt op de werkvloer.

1.2 Externe analyse

Het doel van de externe analyse is om inzicht te hebben in de markt waarin Studelta zich beweegt. Welke veranderingen doen zich voor en welk effect zullen deze (bij ongewijzigd beleid) hebben op de positie van de organisatie? Om dit in beeld te brengen, zal er gebruik worden gemaakt van de **DESTEP-methode** (zie afbeelding 4). De DESTEP methode is een methode waarmee de trends en ontwikkelingen in de macro omgeving van de organisatie beschreven en geanalyseerd worden. DESTEP staat voor demografie, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch/ethisch en tot slot politiek/juridisch.



Afbeelding 4. DESTEP-analyse.
(McKinsey, z.d.).

Demografisch

Locatie opdrachtgevers

Studelta heeft opdrachtgevers door het hele land. In sommige regio's is het makkelijker om kandidaten te vinden dan in andere regio's. De recruiters zijn hierbij afhankelijk van de inwoners in die regio en hun wil om (ver) te reizen of te verhuizen. Inwoners van Zeist hebben veel aanbiedingen en dus veel keuze; in Zeeland hebben de inwoners veel minder keuze dus dan krijg je meer reacties op een vacature. Zo ook in Amsterdam; hier is erg veel werkgelegenheid voor hoger opgeleide mensen. In Nijmegen zitten ook veel hoger opgeleide mensen, maar is er veel minder werkgelegenheid, wat betekent dat daar over het algemeen sneller kandidaten gevonden kunnen worden. Hoogopgeleiden trekken vaker naar de stad dan laagopgeleiden, omdat daar hoogwaardig werk te vinden is. De arbeidsmarkt in de regio lijkt daardoor te verschrallen, doordat er steeds minder werk is voor hoogopgeleiden (Ministerie, 2017).

Technische Universiteiten

Studelta heeft vacatures waarbij een technische achtergrond gewenst is. Wanneer er een technische universiteit in de buurt van een opdrachtgever zit, zijn er in die regio waarschijnlijk meer technisch afgestudeerden, wat betekent dat een vacature meer reacties zal krijgen in dit geval dan wanneer er geen technische universiteit in de buurt zit.

Academische ziekenhuizen

Economisch & demografisch: onder andere Limburg, Noord-Brabant en Nijmegen hebben minder academische ziekenhuizen. Academische ziekenhuizen hebben veel meer geld (het UMC bijvoorbeeld), dus kunnen ook sneller een bureau als Studelta inschakelen.

Economisch

Aantal afstudeerders

Op dit moment zijn er relatief veel afstudeerders. Het aantal hoogopgeleiden is in tien jaar tijd gestegen van 23% naar 28%, terwijl het aantal laagopgeleiden is gedaald van 37,5% naar 32,5%. Het aantal middelopgeleiden is daarmee gelijk gebleven (Ministerie, 2017). Aangezien Studelta bemiddelt bij starters op de hbo- en wo-arbeidsmarkt met maximaal 3 jaar werkervaring, betekent dit dat er meer mogelijke kandidaten zijn en is de kans dus groter om een vacature te vullen dan wanneer er weinig afstudeerders zijn.

Laag- of hoogconjunctuur en concurrentie op de arbeidsmarkt

Het verschil tussen een goede/slechte economie: bij een hoogconjunctuur is er een aantrekking op de arbeidsmarkt. Bij een hoge economische groei zorgt dit dus voor een krappere arbeidsmarkt (vraag arbeid > aanbod arbeid), door veel productie en investeringen. Meer organisaties voelen dan de noodzaak en hebben geld over voor een bemiddelingsbureau als Studelta. Op dit moment trekt de arbeidsmarkt aan. Dit houdt tevens in dat er sprake is van veel concurrentie.

Deze concurrentie hanteert vaak lagere prijzen op de arbeidsmarkt dan Studelta, vooral binnen gemeentes. Of pioniers kiezen voor een andere opdracht/ander salaris. Studelta biedt 'The Gym' aan, dit bestaat uit verschillende verplichte trainingen in een jaar gericht op persoonlijke ontwikkeling. Dit kan worden gezien als een secundaire arbeidsvoorwaarde. Maar voor sommige kandidaten is het primaire salaris belangrijker, en kiezen ze dus voor een andere opdrachtgever. De krappe arbeidsmarkt bemoeilijkt dit voor Studelta. Het gebeurt op dit moment namelijk redelijk vaak dat er kandidaten gekaapt worden door andere bemiddelingsbureaus of organisaties. Hierdoor is het moeilijker om vacatures te vullen. Studelta moet dus een manier vinden om hierop in te spelen.

Economische situatie ziekenhuizen

Met ziekenhuizen gaat het op dit moment economisch slecht. Veel ziekenhuizen sluiten. Wanneer een opdrachtgever dan bij Studelta aanklopt en Studelta wilt gaan zoeken naar kandidaten, gebeurt het vaker dat het voorstel langs de Raad van Bestuur van het ziekenhuis gaat, die het dan toch afkeurt in verband met niet voldoende budget.

Academische ziekenhuizen

Economisch & demografisch: onder andere Limburg, Noord-Brabant en Nijmegen hebben minder academische ziekenhuizen. Academische ziekenhuizen hebben veel meer geld (het UMC bijvoorbeeld), dus kunnen over het algemeen ook sneller een bemiddelingsbureau inschakelen dan ziekenhuizen die geen academie hebben.

Sociaal/cultureel

Andere competenties nodig van werknemers: een leven lang leren

Technologische ontwikkelingen zorgen voor een verschuiving van taken en competenties. In verschillende sectoren is een verschuiving gaande naar taken waarvoor een hogere opleiding is vereist. De behoefte aan kenniswerkers en mensenwerkers zal toenemen, terwijl de behoefte aan routinematige functies, zoals productiewerk, afneemt. De vraag zal waarschijnlijk verschuiven naar niet-routinematige taken. Dit zijn taken die hoogopgeleiden beter beheersen, waardoor werkgevers relatief meer behoefte hebben gekregen aan hoogopgeleiden. Een leven lang leren zal door deze veranderingen nog meer van toepassing zijn, en het onderwijs - dat meer digitaal zal plaatsvinden - zal inspelen op de nieuwe benodigde vaardigheden. Omdat technologische ontwikkelingen er ook toe zal leiden dat kennis en vaardigheden sneller verouderen, is continue scholing noodzakelijk om mee te kunnen blijven doen. Het actueel houden van kennis en vaardigheden door een leven lang te leren is dus een belangrijke uitdaging voor alle werknemers (Rijksoverheid, 2018). De doelgroep van Studelta en kandidaten die solliciteren bij Studelta zullen een leven lang leren dan ook steeds belangrijker vinden bij het vinden van een nieuwe baan. Dit zal voor Studelta

betekenen dat ze hier meer op moeten gaan inspelen als ze deze kandidaten aan willen trekken.

Vaker belastende arbeid en burn-out onder arbeidsmigranten

Het werk dat door arbeidsmigranten verricht wordt, kenmerkt zich over het algemeen vaker door ongunstigere arbeidsomstandigheden dan van werknemers zonder een migratieachtergrond. Migranten werken vaker in de avond, nacht of weekend. Ook ervaren zij vaker een hoge fysieke en psychosociale belasting, en hebben ze vaker burn-out klachten (Rijksoverheid, 2018). Studelta zal voor alle geschikte kandidaten op de arbeidsmarkt dezelfde arbeidsvoorwaarden moeten toepassen.

Steeds meer hoogopgeleide vrouwen

Het verschil in opleidingsniveau tussen mannen en vrouwen bestaat bijna niet meer. Deze toename wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de grote stijging van het aantal hoogopgeleide vrouwen. Onder de jonge cohorten doen vrouwen het inmiddels beter dan mannen, dus naar verwachting neemt de groep hoger opgeleide vrouwen nog verder toe. Dit is positief voor het arbeidsmarktaanbod en voor de potentiële economische groei (Ministerie, 2017).

Technologisch

Grote vooruitgang in technologische ontwikkelingen: vraag naar hoogopgeleid personeel

Er is op dit moment een inhaalslag op big data en artificial intelligence. Ook bij Studelta komen er steeds meer vacatures richting functioneel beheer en data science. Veel organisaties zetten nieuwe afdelingen op voor deze data analisten. Qua technologie is er veel vooruitgang, dus de arbeidsmarkt verandert daarin mee. Door de versnelling van technologische ontwikkelingen is er op dit moment dus sprake van een krapte in ict-intensieve beroepsgroepen.

Verdergaande robotisering zal hierbij een belangrijke rol spelen. Robots kunnen routinematig werk uitvoeren, maar mogelijk veel meer taken overnemen, die nu door mensen gedaan worden. Er zullen steeds meer zelflerende robots zijn, die continu bijleren door uitwisseling van de opgedane informatie. Als deze robots ingezet worden, zullen taken of beroepen verdwijnen. Het is evident dat deze technologische ontwikkeling gevolgen heeft voor de manier waarop er gewerkt wordt. Doordat routinematig werk wordt overgenomen door computers, zal een werknemer verantwoordelijk zijn voor een groter deel van het productieproces en wordt daardoor een generalist. De technologische vooruitgang heeft impact op de herverdeling van werk in een bedrijf. ICT maakt het mogelijk om de verdeling van werk te verfijnen, waardoor de vraag naar specialisten op bepaalde taken zal toenemen. Dit betreft vooral specialistische vaardigheden van hoger opgeleide werknemers (Rijksoverheid, 2018).

Ecologisch/ethisch

Duurzaamheid

Het onderwerp 'duurzaamheid' trekt steeds meer aan. Organisaties zetten sneller projecten op over duurzaamheid en ook op de arbeidsmarkt hebben mensen er interesse in. Zet de titel 'duurzaamheid' in een vacature en je krijgt veel reacties. Studelta zal hier in het recruitmentproces dus ook op in kunnen spelen om zo meer kandidaten aan te kunnen trekken. Studelta is als organisatie zelf ook bezig met duurzamer werken. Zo wordt er steeds meer papierloos gewerkt. Ook is de organisatie steeds meer bezig met afval scheiden. Door dit uit te stralen naar opdrachtgevers en kandidaten kan dit ook weer positief werken voor het werkgeversmerk van Studelta.

Politiek/juridisch

De WAADI-wet

De WAADI-wet houdt in dat Iedere onderneming of rechtspersoon die arbeidskrachten ter beschikking stelt, dit moet registreren in het Handelsregister. In de wet staat: 'het tegen vergoeding ter beschikking stellen van arbeidskrachten aan een ander voor het onder diens toezicht of leiding, anders dan krachtens een met deze gesloten arbeidsovereenkomst verrichten van arbeid (KVK, z.d.)'. Dit houdt in dat de werkgever, ook als intermediair, zorg hoort te dragen voor adequate arbeidsomstandigheden en beloning van arbeidskrachten. Voor Studelta als detacheringsbureau zou het ongunstig zijn om onder de WAADI-wet te vallen. Op dit moment wordt er dus uitgezocht of dit ook daadwerkelijk het geval is of niet.

1.3 SWOT-analyse

In deze paragraaf volgt een samenvattend overzicht van alle sterktes en zwaktes in de organisatie, en alle kansen en bedreigingen buiten de organisatie. Deze punten dienen als uitgangspunt voor verder onderzoek (Kluijtmans, 2017).

Sterktes (intern)	Zwaktes (intern)
• Studelta levert kwaliteit met haar diensten • Werknemers voelen zich verbonden met elkaar en helpen elkaar • Het coaching- en beloningssysteem van Studelta zit goed en duidelijk in elkaar	• 38% van het mogelijke aantal plaatsingen gaat verloren • Er is geen zicht op verdere cijfers en resultaten van de recruitmentafdeling • Er is soms niet voldoende capaciteit onder de recruiters voor het aantal opdrachten • Veel processen van het recruitmentproces nemen meer tijd in beslag dan nodig, wat weer een gevolg heeft voor de capaciteit
Kansen (extern)	Bedreigingen (extern)
• Studelta onderscheidt zich van de 'cv'tjes schuivers' met haar kwalitatieve diensten en staat hierom bekend • Er zijn steeds meer hoogopgeleide afstudeerders • De verbetering van de economie zorgt ervoor dat meer bedrijven budget hebben voor een bemiddelingsbureau als Studelta • De trainingen die Studelta aanbiedt zijn een goede onderscheidende secundaire arbeidsvoorwaarde t.o.v. andere bemiddelingsbureaus	• De arbeidsmarkt kent een grote krapte, waardoor het vaak lastig is om kandidaten te vinden • Er is veel concurrentie op de arbeidsmarkt, waardoor kandidaten wel eens 'gekaapt' worden door een ander bedrijf • Recruiters zijn erg afhankelijk van de locatie van de opdrachtgever (demografie) bij het wel of niet kunnen vullen van een vacature • Andere bemiddelingsbureaus zijn vaak goedkoper voor een opdrachtgever, wat de concurrentie kan versterken. • Met ziekenhuizen gaat het economisch slecht. Er is vaak niet voldoende budget voor een bemiddelingsbureau.

Hoofdstuk 2: Probleemformulering

De probleemformulering geeft op een logische wijze het kernprobleem van het vraagstuk weer. Dit hoofdstuk bevat de doelstelling, de hoofdvraag, de deelvragen en de grenzen van het onderzoek.

2.1 Aanleiding

Binnen Studelta is er de afgelopen 3 jaar nauwelijks gegroeid in het aantal plaatsingen en de omzet. De organisatie heeft nu een lange termijn doelstelling (de BHAG) om het aantal plaatsingen te vermeerderen. Echter moet er wel efficiënter worden gewerkt als dit doel met dezelfde capaciteit gehaald moet worden, want er is groei nodig. Er moet binnen recruitment dus gekeken worden hoe er efficiënter gewerkt kan worden, zodat het aantal plaatsingen kan worden vergroot en het lange termijndoel (de BHAG) van de organisatie behaald kan worden.

Er wordt verwacht dat er meer plaatsingen kunnen worden gedaan bij een efficiënter recruitmentproces, aangezien er effectiever kan worden gewerkt als het recruitmentproces efficiënter doorlopen kan worden. Wanneer er meer efficiëntie is, is er meer tijd, kan er meer gedaan worden, kunnen er dus eventueel ook meer trajecten in een keer lopen en kunnen er zodoende meer plaatsingen worden gedaan. In het onderzoek zal dit onderbouwd worden met verschillende data, o.a. de fillrate van de vacatures op dit moment.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit vraagstuk is om het recruitmentproces van Studelta efficiënter in te richten, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en het lange termijn doel (de BHAG) behaald kan worden.

2.3 Hoofdvraag

"Hoe kan het recruitmentproces van Studelta efficiënter ingericht worden, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en de BHAG behaald wordt?"

2.4 Deelvragen

Theoriedeelvragen

1. Wat wordt verstaan onder een recruitmentproces, wat is het doel ervan en hoe is het opgebouwd?
2. Wat zijn 'best theories' bij het efficiënter inrichten van het recruitmentproces?
3. Wat zijn 'best practices' bij het efficiënter inrichten van het recruitmentproces?

Praktijkdeelvragen

4. Hoe is het recruitmentproces van Studelta op dit moment ingericht en wordt dit proces op deze manier gevolgd?
5. Welke deelprocessen kunnen er efficiënter aan het recruitmentproces van Studelta?
6. Hoe kunnen de genoemde deelprocessen van deelvraag 5 efficiënter?

2.5 Afbakening

Het onderzoek is alleen gericht op het aantrekken van externe kandidaten, de 'pioniers', en dus niet het interne personeel. Ook zal het onderzoek beperkt blijven tot het recruitmentproces, en worden andere afdelingen waar de recruitmentafdeling mee samenwerkt buiten beschouwing gelaten. Er is voor gekozen om ook de adviseurs, die de opdrachtomschrijving en vacature leveren aan de recruiters, buiten beschouwing te laten, omdat de recruitmentafdeling hier geen invloed op kan uitoefenen. In dit onderzoek wordt er gefocust op de invloed van recruitment op het behalen van het lange termijn doel en wordt er dus gekeken naar hoe de opdrachten die binnen worden gehaald, ook daadwerkelijk allemaal gevuld kunnen worden, en niet naar hoe er méér opdrachten binnen kunnen worden gehaald, aangezien dit niet binnen het vakgebied van recruitment ligt, maar binnen het vakgebied van de adviseurs.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Het theoretisch kader van dit onderzoek draagt bij aan het in de juiste context plaatsen van de onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen. Het theoretisch kader heeft dus een raamwerkfunctie tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Allereerst wordt het begrip recruitmentproces behandeld. Hierna wordt gekeken naar best theories bij het efficiënter inrichten van een recruitmentproces. Daarna wordt er nog ingegaan op een best practice.

3.1 Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder een recruitmentproces, wat is het doel ervan en hoe is het opgebouwd?

3.1.1 Wat wordt verstaan onder een recruitmentproces?

Volgens Verhoeven (2016) is de definitie van recruitment:

"Recruitment brengt vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar door het zoeken, werven, selecteren en onboarden van potentiële werknemers tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie, passend bij de HRM- en organisatiestrategie".

Deze definitie is niet 'de' definitie van recruitment: het is slechts één van de mogelijke beschrijvingen van het vakgebied. In dit onderzoek wordt uitgegaan van bovenstaande definitie. In de literatuur en op internet kom je vele varianten tegen. Ze hebben echter altijd bepaalde elementen met elkaar gemeen:

1. Als recruiter houd je je bezig met het zoeken, werven, selecteren en onboarden. Alle definities zijn het erover eens dat werving en selectie tot het vakgebied van recruitment behoren; over het onboarden lopen de meningen uiteen (Verhoeven, 2016). In dit onderzoek wordt het onboarden in ieder geval buiten beschouwing gelaten, aangezien dat binnen Studelta niet binnen de verantwoordelijk van recruitment ligt.
2. 'Van potentiële werknemers'. Een recruiter zoekt naar mogelijke kandidaten voor vacatures.
3. 'Tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie'. De recruiter zoekt, werft en selecteert namens een organisatie. Dat probeert de recruiter op het juiste moment, met het juiste budget en op de juiste plek, zodat het voor die organisatie zo gunstig mogelijk is.
4. 'Passend bij de hrm- en organisatiestrategie'. Recruitment moet aansluiten bij de missie en strategie van de organisatie (Verhoeven, 2016).

Vervolgens beschrijft Verhoeven (2016) dat er **twee soorten recruitment** bestaan:

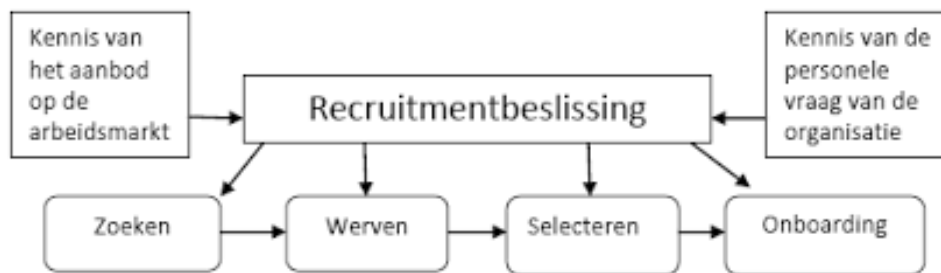
1. Corporate recruitment: "Een recruiter zoekt, werft en selecteert personeel in dienst van of uit de naam van een organisatie".
2. Bureau recruitment: "Een recruiter werkt onafhankelijk van de organisatie en neemt de rol in van bemiddelaar tussen de organisatie en de kandidaat".

In dit onderzoek wordt onder recruitment de definitie gegeven voor **bureau recruitment** verstaan. Dit omdat Studelta een bemiddelingsbureau is, waarbij de recruiter de rol van bemiddelaar tussen de organisatie (de opdrachtgever) en de kandidaat (de pionier) inneemt.

3.1.2 Wat is het doel van een recruitmentproces?

Het doel is het aantrekken, werven en selecteren van de juiste personen voor een bepaalde functie en het creëren van een match tussen een werkzoekende en een functie (Verhoeven, 2016).

3.1.3 Hoe is een recruitmentproces opgebouwd?



Afbeelding 5. Het recruitmentproces. (Verhoeven, 2016).

Het recruitmentproces uit afbeelding 5 kan volgens Verhoeven (2016) onderverdeeld worden in twee delen. Recruitment heeft dus twee kanten: de commerciële kant voor het zoeken en werven van nieuw personeel en voor de branding en positionering van de organisatie en de werkgever, en de personele kant voor het definiëren van de vraag naar personeel en het selecteren van nieuw personeel. In de ideale situatie heeft de recruiter kennis en vaardigheden op alle twee deze terreinen. In een organisatie zijn vaak meerdere afdelingen betrokken bij dit proces; voor de werving van personeel bijvoorbeeld vaak de afdeling marketing, voor het selecteren de afdeling hrm. Zij brengen beide hun expertise in in het recruitmentproces (Verhoeven, 2016).

Stap 1: Het zoeken en werven van kandidaten

Onder deze stappen vallen het in kaart brengen van de markt van geschikte kandidaten en het aantrekken van deze geschikte kandidaten. De recruiter lokaliseert kandidaten en kent hun kwaliteiten en interesses. In de ideale situatie weet de recruiter hoe deze kandidaten zich oriënteren en wat zij belangrijk vinden bij het accepteren van een nieuwe baan. De doelgroep en locatie hiervan is hierbij bekend (Verhoeven, 2016).

Bij het werven is het vervolgens van belang dat de juiste kandidaten worden aangetrokken voor de organisatie en vacature. De interesse van de doelgroep dient gewekt te worden, er moet worden bepaald op welke manier er met de doelgroep wordt gecommuniceerd en hoe de leden daarvan ertoe worden bewogen om bij de organisatie te solliciteren (Verhoeven, 2016).

Er zijn twee verschillende manieren om aan goede kandidaten te komen: actief en passief werven.

Onder 'actief werven' wordt het aannemen van een actieve houding ten opzichte van de arbeidsmarkt verstaan. De recruiter gaat dus op zoek naar kandidaten.

Onder 'passief werven' wordt het aannemen van een passieve houding ten opzichte van de arbeidsmarkt verstaan. De recruiter wacht dus af totdat kandidaten bij hem/haar uitkomen.

Als een organisatie genoeg capaciteit heeft om te recruten wordt over het algemeen actief werven ingezet. Als een organisatie minder tijd en ruimte heeft dan is passief werven een logische oplossing. Actief werven levert vaak de beste kandidaten op, omdat de recruiter de kandidaten zelf uit kan zoeken (Kluijtmans, 2017).

Stap 2: Het selecteren van kandidaten

Als er (in de ogen van de recruiter) genoeg kandidaten geworven zijn, dan gaat de recruiter door naar het screenen van de kandidaten. Een goed profiel is namelijk niet genoeg. In eerste instantie kan het lijken dat iemand in het profiel past, maar uiteindelijk kunnen de ambities en wensen van beide partijen niet overeen komen. Tijdens dit contact moet dus ook de nadruk liggen op het kennismaken. Het is van belang om de wensen van de kandidaat te ontdekken en inventariseren (Recruiter, z.d.).

In het kort gaat het in deze stap om het selecteren van de juiste kandidaat van de vacature. Het selectieproces wordt bepaald en de selectiemiddelen die worden ingezet om de juiste kandidaat te kiezen, worden gekozen. Vervolgens doet de recruiter de kandidaat een passend aanbod en begeleidt de recruiter het selectietraject (Verhoeven, 2016).

Vaak wordt er, indien het telefonische gesprek goed bevallen is en de referenties gecheckt zijn, een face-to-face interview met de kandidaten gehouden. In dit tweede gesprek kan de recruiter een beter beeld krijgen van de persoon en bekijken of er een klik met het bedrijf is. De focus van het gesprek ligt dus op de persoonlijkheid van de kandidaat, ambities en andere aspecten die niet gelijk in iemands LinkedIn profiel of cv naar voren komen. Na het interviewen van de kandidaat zal er een keuze worden gemaakt of de kandidaat in het functieprofiel past en of hij of zij een goede match is voor het bedrijf (Recruiter, z.d.).

Wanneer er naar een bemiddelingsbureau wordt gekeken, zijn er nog drie vervolgstappen. Deze worden hieronder besproken.

Stap 3: Het testen en voorstellen van de kandidaat

In de derde fase zijn nog slechts een paar kandidaten over waarvan de recruiter het gevoel heeft dat zij een goede match met het bedrijf zijn. In de laatste fase wordt er gekeken of de kandidaat ook onder andere intellectueel geschikt is. Dit wordt over het algemeen getest met bijvoorbeeld een assessment met een focus op intelligentie en persoonlijkheid. Als de kandidaat geschikt wordt bevonden, zal deze tezamen met enkele andere kandidaten aan de klant worden voorgesteld. Hierna wordt het proces overgedragen aan de klant (Recruiter, z.d.).

Stap 4: Het kiezen en aannemen van de kandidaat

Na het werven, screenen en testen komt de opdrachtgever van de recruiter aan bod. De opdrachtgever zal een gesprek met enkele voorgestelde kandidaten voeren. Dit gesprek wordt meestal net zo ingedeeld als wanneer het bedrijf zelf recruiters in dienst zou hebben. Vaak is de recruiter niet aanwezig bij het gesprek, omdat hij of zij al de nodige gesprekken heeft gehad en de nadruk ligt op de kennismaking tussen opdrachtgever en kandidaat. Daarnaast zal de recruiter in de laatste stappen een andere positie aannemen en zal hij of zij fungeren als een sparringpartner voor de sollicitant (Recruiter, z.d.).

De recruiter zal de kandidaten proberen te ondersteunen en door het sollicitatieproces leiden. Uiteindelijk zal de opdrachtgever van de recruiter de meest geschikte kandidaat, na eventueel meerdere gesprekken en andere assessments, een voorstel doen. Als beide partijen op dezelfde lijn zitten, zal de kandidaat aangenomen worden en wordt het recruitmentproces afgesloten (Recruiter, z.d.).

Stap 5: Het trainen van de kandidaat

De voorgaand besproken stappen zijn de stappen die altijd worden doorlopen en waar alleen in detail variaties op bestaan. Sommige recruiters voegen echter een extra stap toe en trainen de kandidaat, voordat het proces wordt overgedragen aan de opdrachtgever. Door de kandidaat te trainen worden eventuele 'gaten' in de vaardigheden van de kandidaat opgevuld voordat deze in dienst gaat bij de opdrachtgever. Daarnaast gaan sommige recruitment bureaus nog een stap verder door ook nog aftercare te leveren en bijvoorbeeld een jaar lang nog trainingen aan te bieden (Recruiter, z.d.).

3.2 Deelvraag 2: Wat zijn 'best theories' bij het efficiënter inrichten van het recruitmentproces?

In deze deelvraag wordt vanuit de (wetenschappelijke) literatuur gekeken naar 'best theories' bij het efficiënter inrichten van een recruitmentproces.

Een talentpool opbouwen

Lang niet iedereen die een recruiter benadert voor een vacature is op dat moment op zoek naar een nieuwe baan of match op een actuele vacature. Het is daarom verstandig om hem of haar verschillende opties te geven om contact te onderhouden met de organisatie, zodat dit een waardevolle relatie wordt op korte en lange termijn (Valkenburg, 2018). In de talentpool komen potentiële werknemers terecht die interesse hebben in de organisatie en vacatures bij de organisatie. Dat ze in de pool zitten, houdt in dat deze kandidaten bij toekomstige vacatures mogelijk in aanmerking zouden kunnen komen (Verhoeven, 2016).

Een belangrijke meerwaarde van zo'n 'talentpool' is dat een recruiter proactief talent kan gaan identificeren lang voordat een vacature ontstaat. Deze aanpak is krachtig omdat de

recruiter meer tijd heeft om onderzoek te doen, relaties op te bouwen, te beoordelen en de organisatie te verkopen (Valkenburg, 2018).

Ook heeft een talentpool een positief effect op het werkgeversmerk. Voor kandidaten is het een compliment als ze worden gevraagd voor een functie. Bovendien zullen bij het creëren van een talentpool kandidaten over het algemeen minder gefrustreerd raken van een afwijzing. Bovendien kunnen organisaties met de inzet van een talentpool de doorlooptijden van vacatures verminderen. Het aantal benodigde mensen voor recruitment blijkt aanzienlijk te worden verlaagd aangezien de capaciteit kan worden verhoogd (Valkenburg, 2018).

De keerzijde van het opbouwen van een talentpool is dat het veel tijd kost. Ook vraagt het om een goed werkend (IT) systeem en proces. Ook is het een lange termijn interventie, waarbij de opbrengst waarschijnlijk pas een stuk later komt. Om op de korte termijn efficiëntie te kunnen verhogen, zal dit waarschijnlijk niet de eerste keuze van een organisatie zijn.

Effectiever adverteren

Effectiever adverteren kan gedaan worden door vacatures gericht te 'zenden' naar de doelgroep, met behulp van banners of vacatureplaatsingen. De kosten hiervoor zijn op social media laag, zeker in verhouding tot traditionele media omdat onder meer afgerekend kan worden op prestaties, zoals een klik op een link naar een vacature. Een organisatie kan zich hierdoor snel onderscheiden ten opzichte van andere vacature-adverteerders, met een hoog rendement als resultaat (Valkenburg, 2018).

Het gebruiken van een test als voorselectie

Met een online-test kan de persoonlijkheid en ontwikkelcapaciteit van een kandidaat worden getoetst. De recruiter probeert, met behulp van de test, op een systematische manier inzicht te krijgen in hoe de kandidaat zich verhoudt tot andere kandidaten. Wanneer een recruiter bijvoorbeeld zicht wilt hebben op de intelligentie of persoonlijkheid van de kandidaat, vindt een selectie plaats naar aanleiding van de resultaten van zo'n test. Als die positief zijn, wordt de kandidaat uitgenodigd voor een eerste gesprek in de organisatie (Verhoeven, 2016).

Bij het gebruik van een test als voorselectie, is het voor een recruiter verstandig om er rekening mee te houden dat kandidaten het vervelend kunnen vinden om zo 'onpersoonlijk' te worden getoetst. Dit is voor een deel te voorkomen door de kandidaat vooraf (telefonisch) te melden dat de organisatie serieus met zijn of haar sollicitatie omgaat en dat de eerste stap in de procedure is dat hij voor deze online tests wordt uitgenodigd. Het is daarbij goed om ook uit te leggen wat de test voor nut heeft voor de kandidaat, namelijk om te voorkomen dat de kandidaat terechtkomt in een functie waarin hij of zij niet op zijn plaats zit (Guiver-Freeman & de Jong, 2016).

Veelbelovende afgewezen kandidaten werven

Bij sollicitatieprocedures zijn er altijd kandidaten die erg goed zijn, maar het net niet zijn geworden. Het kan ook voorkomen dat de kandidaat de baan niet heeft geaccepteerd. Dit kunnen interessante kandidaten voor toekomstige vacatures zijn, zeker wanneer er binnen een bedrijf veel gelijksoortige banen zijn. Door contact te houden met deze tweede keuze-kandidaten kun je het aantal dagen in je zoektocht voor een soortgelijke vacature beperken (Verhoeven, 2016).

Allereerst is het belangrijk om te bepalen wie deze 'tweede-keuze kandidaten' zijn. Het zijn kandidaten die zich hebben gekwalificeerd voor een vacature na een selectieproces met interviews en een eventueel assessment, maar die uiteindelijk geen aanbod hebben gehad omdat er een net iets betere kandidaat was. Het is belangrijk om hen op een goede manier af te wijzen. Je wilt dat zij hun interesse in de organisatie behouden, want als er toekomstige mogelijkheden zijn, wil je hen kunnen benaderen (Verhoeven, 2016).

3.3 Deelvraag 3: Wat zijn 'best practices' bij het efficiënter inrichten van het recruitmentproces?

Meerdere 'best practices' van een efficiënt recruitmentproces zijn te vinden bij **Coolblue**. Coolblue (zie afbeelding 6) is één van de grootste e-commercebedrijven van de Benelux. Het bedrijf is sterk gericht op een hoge klanttevredenheid en ook binnen de organisatie staat een vriendschappelijke sfeer op de werkvloer centraal (Coolblue, 2019). Bij Coolblue werken ongeveer 23 recruiters. Daarmee is het bedrijf een stuk groter dan Studelta. De recruiters hebben het behoorlijk druk: in 2017 werden er zo'n 1.300 mensen aangenomen, wat neerkomt op 65 *hires* per recruiter (Werf&, 2017).



Afbeelding 6. Merkwaarden Coolblue. (Coolblue, 2019).

Om hun doelgroepen snel aan te kunnen spreken, werkt Coolblue met een zogeheten *XML-job feeding tool*. Daarmee zijn snel vacatures te plaatsen die automatisch van de juiste Google-meetcodes worden voorzien (Werf&, 2017). Met dit programma kunnen ze meten hoeveel bezoekers ze hebben, hoeveel sollicitanten op een vacature komen, maar ook wat elk individueel wervingskanaal oplevert. Zo kan er gekeken worden wat een campagne feitelijk bijdraagt of welke functietitel wel of niet scoort. Aan alle vacatures worden codes gehangen, zodat het effect van verschillende kanalen gemeten kan worden. Uit dit programma bleek dat de sollicitatiebereidheid bij het bedrijf hierdoor meer dan verdubbeld was (Werf&, 2017).

Uit een meting van Intelligence Group (2015) waarin Coolblue werd gezien als inspirerend bedrijf, kwam onder andere dat de schrijfstijl van de wervingsteksten hen onderscheidt van anderen. Coolblue gebruikt humor in hun teksten, zijn *engaged* met hun doelgroep en gebruikt de juiste middelen om de doelgroep te bereiken. Ze hebben een unieke en persoonlijke manier van werven wat de doelgroep erg aanspreekt (Werf&, 2015).

Als laatste maakt Coolblue gebruik van een recruitmentkit. Om meetbaar te maken of sollicitanten passen bij de organisatie en het potentieel goed doen op een specifieke functie werkt Coolblue samen met de organisatie Ixly. Hiermee krijgen de recruiter en de hiring manager zicht op het talent en potentieel van de kandidaat, waardoor zij gerichte inschattingen kunnen maken voor nu en in de toekomst. De Werkgerelateerde Persoonlijkheidsvragenlijst (WPV) en Adaptieve Capaciteitentest (ACT), zijn direct in te zetten bij assessments of sollicitaties. De WPV is gebaseerd op de Big Five persoonlijkheidstheorie en verder ontwikkeld op basis van de behoefte van assessmentpsychologen. De ACT is een adaptieve intelligentietest, bestaande uit drie subtesten die samen het domein intelligentie meten (Ixly, z.d.).

3.4 Conceptueel model

In dit conceptuele model wordt op basis van de gevonden theorie een onderbouwde voorspelling gemaakt door het beoordelen van theorie en praktijkvoorbeelden. Het verwachte ontwerp en diens verbanden met de uitkomsten wordt geschetst. Het is een visuele weergave van de oorzaak-gevolgrelaties die verwacht worden in dit onderzoek. Bij ieder vraagstuk kunnen meerdere factoren en variabelen meespelen die allemaal een andere connectie hebben met het probleem. Een conceptueel model geeft weer hoe deze variabelen en factoren met elkaar in verbinding staan en hoe ze invloed hebben op elkaars situatie (Baarda, 2014).



Doordat de doorlooptijd van een vacature te lang is, het werven van kandidaten lastig is en de arbeidsmarkt heel krap is, kan de recruitmentafdeling niet genoeg plaatsingen doen. Het probleem hierbij is dat er niet efficiënt genoeg gewerkt wordt door de recruitmentafdeling, waardoor de BHAG van de organisatie niet behaald kan worden.

Hoofdstuk 4: Methode

Om de gestelde hoofdvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden, is er kennis en informatie nodig. Deze kennis en informatie wordt verkregen door middel van kwalitatief onderzoek, kwantitatief onderzoek en deskresearch. In dit hoofdstuk wordt toegelicht waarom er voor welke middelen gekozen is, en wordt de betrouwbaarheid en validiteit hiervan besproken.

4.1 Methoden van onderzoek

In deze paragraaf wordt uitgelegd waarom een bepaalde methode is toegepast om antwoorden te krijgen op de deelvragen.

Het praktijkgericht onderzoek heeft de volgende chronologische stappen; vooronderzoek, theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Per stap worden de gemaakte keuzes beschreven en beargumenteerd. Deskresearch & fieldresearch.

Diepte-interviews

Voor de eerste praktijkdeelvraag wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode diepte-interviews.

Er is gekozen voor de methode interviews, omdat hierbij aan de hand van de juiste interviewvragen in relatief korte tijd de juiste informatie naar boven kan worden gehaald. Door een diepte-interview te houden kan er, door semi-gestructureerd vragen te stellen, een diepgaand beeld verkregen worden van de individuele opvattingen van de respondenten (Marktonderzoek, z.d.) (Baarda, 2014). Voordat er een diepte-interview kan worden gehouden, moet er eerst een gesprekspuntenlijst worden samengesteld. Een gesprekspuntenlijst bevat alle punten die de interviewer wil bespreken. De interviewer kan ook vragen van tevoren opstellen en deze vragen stellen tijdens het interview. In dat geval vraagt de interviewer daarnaast ook door. De volgorde van de gesprekspuntenlijst ligt niet vast. Wanneer de interviewer meer informatie kan vergaren uit een gesprekspuntenlijst met een andere volgorde, past hij deze toe (Marktonderzoek, z.d.).

Om diezelfde reden kan de formulering van de vragen variëren. Wanneer er een kans is dat de respondent de vragen niet begrijpt of minder volledig zou beantwoorden, kan de interviewer de vraag anders formuleren (Baarda, 2014).

Focusgroep

Voor de tweede en derde praktijkdeelvraag wordt gebruikt gemaakt van de kwalitatieve methode focusgroep.

Er is gekozen voor de methode focusgroep, omdat deze de beste methode is om de inzichten boven tafel te krijgen die nodig zijn voor het beantwoorden van deze twee deelvragen. Er is gekozen voor een focusgroep ten opzichte van interviews, omdat in tegenstelling tot een interview, in een focusgroep deelnemers worden aangemoedigd om met elkaar te praten. Daarbij stellen deelnemers elkaar vragen, wisselen ze anekdotes uit en geven ze reacties op elkaars ervaringen en meningen. Hierdoor wordt er niet alleen nagegaan wát mensen denken, maar ook hoé mensen denken en waarom ze dat denken. De focusgroep is daarom een geschikte verzamelingstechniek om kennis en ervaringen van mensen te onderzoeken. De interactie tussen mensen die plaatsvindt in een groepsdiscussie, faciliteert het uitdrukken van ideeën die in een individueel interview niet tot ontwikkeling zouden zijn gekomen. Doordat ze worden aangemoedigd om zelf vragen te formuleren en hun eigen ideeën maar ook die van anderen te onderzoeken, kunnen mensen beter nadenken doordat ze worden aangemoedigd (Poortinga, 2019).

Kwalitatief en actiegericht onderzoek

In dit onderzoek wordt dus alleen gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Volgens Verhoeven (2016) is het gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode namelijk geschikt bij het verzamelen van gegevens waarbij waarde wordt gehecht aan de betekenis van de antwoorden van de respondenten. Om achter de mening van de respondenten te komen, zijn meer gegevens nodig dan cijfers. Het is bij dit actiegerichte onderzoek namelijk niet alleen

belangrijk om te kijken welke onderdelen van het recruitmentproces efficiënter kunnen worden, maar ook hoe deze onderdelen efficiënter kunnen.

Het onderzoek is actiegericht. Het onderzoek is er namelijk op gericht om aan te geven wat er moet gebeuren om een gewenste situatie te bereiken (Baarda, 2014).

4.2 Participanten

In deze paragraaf wordt beschreven bij wie er informatie wordt verzameld, oftewel wie er aan het empirisch onderzoek hebben deelgenomen.

Aangezien er in het onderzoek gebruik wordt gemaakt van kwalitatief onderzoek, is er een respondentenschema gemaakt. Hierbij wordt aangegeven welke personen waarom worden geïnterviewd (Baarda, 2014).

Interviews

Mensen die al langer in de organisatie rondlopen en een goed beeld hebben van de organisatie en de processen in de organisatie. De geïnterviewden zijn:

- Een senior recruiter,
- een HR-adviseur,
- een medewerker uit het Tactisch Team die gaat over het beleid van de gehele organisatie en verantwoordelijk is voor de operationele processen in de organisatie, en voorheen ook adviseur is geweest en nauw met recruitment heeft samengewerkt,
- een medewerker die nu gaat over de IT-processen in het bedrijf en daarvoor recruiter was.

Door deze vier respondenten te interviewen is de organisatie dus goed vertegenwoordigd in de resultaten van de interviews, omdat er uit elke relevante 'hoek' van de organisatie iemand is geïnterviewd.

Focusgroep

Voor de focusgroep zijn alle recruiters uitgenodigd. De recruiters voeren het recruitmentproces ook daadwerkelijk uit en weten dus als beste in de organisatie welke deelprocessen op dit moment efficiënter kunnen, waar de grootste efficiëntieslag behaald kan worden en hoe deze efficiëntieslag behaald zou kunnen worden.

4.3 Meten

In deze paragraaf wordt besproken wat er wordt gemeten (construct of begrippen) en hoe dit gemeten wordt (van concept of begrip naar variabele, maar ook hoe het onderzoek ontworpen is). Het meetinstrument wordt in deze paragraaf beschreven en verantwoordt. Om van een abstract/relatief begrip tot een meetbare variabele te komen, moet je definiëren en operationaliseren. Definiëren leidt tot een begrenzing van het onderwerp, maar ook naar een inhoudelijke bepaling van de constructen of begrippen. Deze definities zijn te vinden in het theoretisch kader (Baarda, 2014).

Na het kiezen van de dataverzamelmethode wordt er een pilot gedaan om systematische fouten uit de methode te halen. Dit waarborgt de validiteit van het onderzoek. Ook wordt er na het verzamelen van de resultaten gekeken of de deelvragen voldoende beantwoord kunnen worden. Is dit niet het geval, dan kan er mogelijk nog aanvullend onderzoek plaatsvinden. Door dit in de methode te verwerken wordt ook de validiteit gewaarborgd (Baarda, 2014).

Het diepte-interview

Het diepte-interview wordt gehouden aan de hand van een semigestructureerd interview. Het zal gaan om een face-to-face interview. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat interviews meer valide worden als bij verschillende interviews binnen het onderzoek dezelfde structuur en dezelfde vragen worden aangehouden (Dingemanse, 2018). Wel is er gekozen voor een semigestructureerde stijl, zodat er makkelijker doorgevraagd kan worden als bepaalde antwoorden niet duidelijk zijn of als de respondent iets interessants vermeldt. Ook kan de persoonlijke sfeer ervoor zorgen dat de respondenten zich sneller openstellen en meer vertellen (Dingemanse, 2018). Er is een vragenlijst opgesteld. Aan de hand van deze

vragenlijst worden de semigestructureerde interviews gehouden. De vragenlijst is te vinden in bijlage 1. Tijdens het interview wordt gekeken naar een processchema van het recruitmentproces. De vragen hebben betrekking op hoe het huidige recruitmentproces in elkaar zit. De nadruk wordt gelegd op of de geïnterviewden vinden of deze logisch is ingericht, of er (deel)processen overbodig zijn of juist ontbreken. Aangezien bij elk interview dezelfde vragenlijst wordt gehanteerd, zullen de resultaten voldoende valide en goed te analyseren zijn. Doordat het een semigestructureerd interview betreft heeft de geïnterviewde voldoende ruimte om de eigen beleving en meningen in te brengen.

De interviews worden woord voor woord getranscribeerd en volledig uitgewerkt. Hierna worden de interviews gecodeerd. Het gehele interviewtranscript wordt doorgenomen en de belangrijke tekstfragmenten worden gemarkeerd. Vervolgens zullen tussen bepaalde gecodeerde onderdelen van het interview verbanden worden gelegd. Dit zal gebeuren in een tabel, zodat er een duidelijk overzicht is van de resultaten (Verhoeven, 2018). Op deze manier kan er op een kritische manier naar de verzamelde data kan worden gekeken en alleen de meest geschikte data wordt gebruikt. De uitgewerkte interviews van de geïnterviewde medewerkers van Studelta zijn te vinden in bijlage 4. De codering en analyse van deze interviews zijn te vinden in bijlage 6.

De focusgroep

De focusgroep wordt deels samengevat uitgetypt en deels globaal. Er is gekozen om de groepsdiscussies samengevat te verwerken, zodat deze duidelijk en overzichtelijk kunnen worden weergegeven. De samengevatte onderdelen van de transcriptie worden gelezen door de participanten, om interpretatie van de onderzoeker van hetgene dat gezegd is te valideren. Wanneer de participanten om de beurt het woord kregen is dit globaal uitgetypt, om zo dicht mogelijk bij de waarheid te blijven en zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Ook bij deze resultaten zullen, net als bij de interviews, de belangrijkste tekstfragmenten worden gemarkeerd. Vervolgens zal de focusgroep gecodeerd worden in een tabel.

Het programma van de focusgroep is te vinden in bijlage 2. De uitwerking van de focusgroep is te vinden in bijlage 5. De codering en analyse van de focusgroep is te vinden in bijlage 7.

4.4 Procedure

In deze paragraaf wordt gekeken naar het proces van het onderzoek. Wat moet je doen om antwoorden te krijgen op de vragen.

In deze paragraaf wordt gekeken hoe fouten vermeden kunnen worden, zodat de kwaliteit en validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd. Om een ongestandaardiseerde meetsituatie te voorkomen is de procedure van het onderzoek vastgelegd. Iedere participant krijgt dezelfde introductie met uitleg van de doelstelling van het onderzoek te horen en aan elke participant worden dezelfde basisvragen gesteld.

Activiteiten

Voor de interviews een mail gestuurd en een uitnodiging in de agenda. Voor de focusgroep ruim van tevoren een mail gestuurd en een uitnodiging in de agenda. 4 werkdagen van tevoren nog een herinneringsmail met de vraag of de deelnemers alvast over één vraag na kunnen denken. Zie de uitnodigingsmails in bijlage 3. De manier van communiceren met de participanten staat verwerkt in het programma van de focusgroep in bijlage 2 en de uitwerking van de vragenlijst voor de interviews in bijlage 1. De data wordt verzameld aan de hand van het programma van de focusgroep en door het uitvragen van de interviews op een semigestructureerde manier.

Tijdsbesteding

Interviews: 1 uur per interview.

Focusgroep: 1,5 uur.

Validiteit en betrouwbaarheid

Na het kiezen van de dataverzamelmethode wordt er een pilot gedaan om systematische fouten uit de methode te halen. Dit waarborgt de validiteit van het onderzoek. Ook wordt er na het verzamelen van de resultaten gekeken of de deelvragen voldoende beantwoord

kunnen worden. Is dit niet het geval, dan kan er mogelijk nog aanvullend onderzoek plaatsvinden. Door dit in de methode te verwerken wordt ook de validiteit gewaarborgd.

Het diepte-interview wordt gehouden aan de hand van een semigestructureerd interview. Het zal gaan om een face-to-face interview. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat interviews meer valide worden als bij verschillende interviews binnen het onderzoek dezelfde structuur en dezelfde vragen worden aangehouden (Dingemanse, 2018). Om deze reden is er een vragenlijst opgesteld. De vragen hebben betrekking op hoe het huidige recruitmentproces in elkaar zit. De nadruk wordt gelegd op of de geïnterviewden vinden of deze logisch is ingericht, of er (deel)processen overbodig zijn of juist ontbreken. Aangezien bij elk interview dezelfde vragenlijst wordt gehanteerd, zullen de resultaten voldoende valide en goed te analyseren zijn (Baarda, 2014).

De interviews worden woord voor woord getranscribeerd en volledig uitgewerkt. Hierna worden de interviews gecodeerd. Het gehele interviewtranscript wordt doorgenomen en de belangrijke tekstfragmenten worden gemarkeerd. Vervolgens zal tussen bepaalde gecodeerde onderdelen van het interview zullen verbanden worden gelegd. Dit zal gebeuren in een tabel, zodat er een duidelijk overzicht is van de resultaten (Verhoeven, 2018). Op deze manier kan er op een kritische manier naar de verzamelde data kan worden gekeken en alleen de meest geschikte data wordt gebruikt.

De focusgroep wordt deels samengevat uitgetypt en deels globaal. Er is gekozen om de groepsdiscussies samengevat te verwerken, zodat deze duidelijk en overzichtelijk kunnen worden weergegeven. De samengevatte onderdelen van de transcriptie worden gelezen door de participanten, om mijn interpretatie van het gezegde te valideren. Wanneer de participanten om de beurt het woord kregen is dit globaal uitgetypt, om zo dicht mogelijk bij de waarheid te blijven en zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen (Baarda, 2014).

Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de deelvragen voor het veldonderzoek beantwoord. Per deelvraag worden de belangrijkste resultaten gerapporteerd. Ook wordt er per praktijkdeelvraag aangegeven of er verschillen zijn in de resultaten.

5.1 Deelvraag 4: Hoe is het recruitmentproces van Studelta op dit moment ingericht en wordt dit proces op deze manier gevolgd?

Deze deelvraag is beantwoord door middel van interviews onder de werknemers van Studelta.

De inrichting van het recruitmentproces



Afbeelding 5. Het Studelta recruitmentproces. (Studelta, 2019).

Uit vooronderzoek bleek dat het recruitmentproces van Studelta bestaat uit 5 opeenvolgende stappen: de profieluitvraag, het werven en searchen, de selectie, het gesprek met de opdrachtgever en de plaatsing (zie afbeelding 5). Het proces is in de interviews (zie bijlage 4) per stap uitgevraagd. Tevens is er per stap gekeken of het proces, zoals beschreven door de geïnterviewde werknemers, wel op deze manier wordt gevolgd, wat er wel of niet logisch is en/of wat er ontbreekt.

Stap 1: Profiel uitvragen

Het schrijven van een offerte vindt plaats wanneer een opdracht voor 20% tot 60% zeker is, dit is de verantwoordelijkheid van de adviseur. Recruitment communiceert en adviseert pro-actief over de doorlooptijd van de opdracht en het salaris wat past bij het type opdracht. Wanneer een opdracht 20% zeker is kan recruitment kiezen voor passieve wervingsacties, zoals het online zetten van een algemeen avontuur. Recruitment moet in deze fase in het contact met Pioniers en kandidaten helder communiceren over de verwachtingen over de opdracht zonder harde beloftes te doen.

Wanneer er vanuit de opdrachtgever een akkoord is op de projectomschrijving, gaat de recruiter samen met de adviseur naar de organisatie toe om een profieluitvraag te doen. De recruiter vraagt dan het gewenste profiel van de kandidaat uit aan de hand van een briefingsformulier. Het briefingsformulier wordt na deze afspraak doorgestuurd naar de opdrachtgever om een akkoord te krijgen. Dit wordt voornamelijk gedaan zodat verkeerde aannames eruit gefilterd kunnen en de verwachtingen aan beide kanten helder zijn.

Stap 2: Werving & searchen

Na akkoord op het briefingsformulier wordt in het administratiesysteem Bullhorn de opportunity omgezet in een avontuur, oftewel vacature. De recruiter schrijft deze vacature en zet deze online op de Studelta website. Een keer per week komt het recruitmentteam samen om te bepalen welke vacature in de nieuwsbrief van die week komt, en welke vacature op LinkedIn wordt gepost. De recruiters streven ernaar om te werken volgens actieve werving. Dit is het actief benaderen van personen die zouden kunnen passen bij het avontuur. Searchen in Bullhorn (BH) en via LinkedIn (LI) en Monsterboard (MB) hoort hierbij, maar ook het benaderen van personen in het eigen netwerk. Maximaal een week na het online zetten van de vacature moet er al gesearcht zijn.

Stap 3: Selectie

De recruiter beoordeelt in hoeverre een kandidaat een Studelta Pionier is en of de Pionier

matcht met een specifieke functie. Het gaat hierbij om het spreken van kandidaten in intake- en selectiegesprekken, het selecteren van de juiste Pioniers en het geven van een terugkoppeling op basis van de selectie. De stappen voor het selectiegesprek bestaan uit een screening van het profiel in Bullhorn, een telefonische screening en het sturen van een bevestigingsmail. Vervolgens wordt het selectie- of intakegesprek gehouden aan de hand van een van tevoren opgestelde vragenlijst. Na het gesprek volgt er een terugkoppeling met een positieve of een negatieve selectie. Wanneer er een positieve selectie heeft plaatsgevonden, wordt het avontuur gesloten in Bullhorn en van de website gehaald. De aantekeningen van het selectiegesprek worden in Bullhorn geplaatst.

Stap 4: Gesprek opdrachtgever

Wanneer duidelijk is dat de pionier op gesprek mag komen bij een opdrachtgever, zijn onderstaande punten van belang:

1. Studeltaprofiel
De recruiter zorgt ervoor dat de opdrachtgever uiterlijk op het vooraf afgesproken moment de Studeltaprofielen ontvangt. In een Studeltaprofiel wordt de pionier op een bondige en krachtige beschreven aan de hand van de volgende drie thema's:
 - Your Talent: Waarom is het talent de geschikte persoon voor dit project?
 - Karaktereigenschappen die handig zijn in dit project?
 - Vaardigheden die nodig zijn voor dit project?
 - Wat wil/moet het talent nog ontwikkelen?
 - Your Future: Waarom is dit project nu een logische stap in de loopbaan van het talent?
 - Waarom wil het talent dit project gaan doen? Waarom is hij/zij zo enthousiast?
 - Waar wil het talent heen?
 - Hoe past dit project in die toekomstdroom?
 - Your World: Waarom past het talent bij de organisatie van de opdrachtgever?
 - Waarden die bij de org passen?
 - In welke omgeving komt hij/zij het beste tot zijn/haar recht?
 - Waarom wil het talent bij deze organisatie en in deze sector werken?
 - Hoe ziet het leven van het talent eruit?

Dit Studeltaprofiel wordt gemaakt in Bullhorn.

2. Bevestigingsmail opdrachtgever.

De gespreksplanning en de Studeltaprofielen worden naar de opdrachtgever gestuurd.

3. Bevestigingsmail pionier

De recruiter mailt een bevestigingsmail naar de pionier. Hiervoor staat een template in Bullhorn met naam "Bevestiging gesprek opdrachtgever" in de mailfunctie. In deze mail staan de volgende zaken.

- Datum, tijd, locatie & gesprekspartners.
- Tips ter voorbereiding op het gesprek: wat verwacht een opdrachtgever en waar kan de Pionier op inspelen? Indien nodig afstemmen met Accountmanagement.
- Een korte samenvatting van de afgesproken arbeidsvoorwaarden.
- Studeltaprofiel wordt meegestuurd, zodat de Pionier op de hoogte is van de informatie die de opdrachtgever heeft.

Na afloop van het gesprek wordt er een terugkoppeling van de pionier en van de opdrachtgever gevraagd.

Stap 5: Plaatsing

Recruitment neemt contact op met de gelukkige Pionier die gedetacheerd kan gaan worden. Er zijn dan twee opties:

- De Pionier wil starten: de recruiter stemt alles nog een laatste keer af met de Pionier (salaris, startdatum, dienstverband, VOG (verklaring omtrent gedrag) en PES (pre-employment screening) via opdrachtgever) en plant een afspraak in voor het tekenen van het contract (voorkeur), of spreekt af dat het contract via de post gestuurd wordt.

- De Pionier wil niet starten: de recruiter gaat in gesprek waarom de pionier van de opdracht afziet (bijvoorbeeld een ander aanbod of toch geen interesse). Het is de verantwoordelijkheid van recruitment om, wanneer een Pionier 'nee' zegt, duidelijk uit te kunnen leggen aan de adviseur waarom een Pionier afziet van de baan.

Wanneer een pionier wil starten, maakt de recruiter een placement aan in Bullhorn. De recruiter vult zijn/haar deel van de plaatsing in en stuurt een email notificatie naar de AM zodat hij/zij deze compleet kan maken. Vervolgens ontvangt de recruiter vanuit het Service Team de ongetekende versie van de AOK. De recruiter checkt alles zorgvuldig en plaatst de projectomschrijving eronder. Vervolgens deelt de recruiter dit met iemand uit het Tactisch Team, die het contract ondertekent. Vanaf dan neemt projectcoördinatie het over. Als laatste wordt de status van de Pionier in Bullhorn op 'gedetacheerd' gezet.

De manier waarop dit proces wel/niet gevolgd wordt

Uit de interviews is gebleken dat het proces, zoals beschreven door de geïnterviewde werknemers, niet altijd op deze manier gevolgd wordt. Hieronder wordt beschreven om welke processtappen dit gaat.

Profieluitvraag: Organisatie is niet goed voorbereid

De respondenten (bijlage 4) geven aan dat het soms voorkomt dat de opdrachtbespreking met de opdrachtgever nog niet volledig gevoerd is. Zo is het project van de opdrachtgever bijvoorbeeld nog niet duidelijk, zijn de randvoorwaarden nog niet akkoord, of weet de opdrachtgever nog niet precies wat de diensten van Studelta zijn. Dit kost extra tijd voor de recruiter. Deze is soms veel reistijd kwijt aan een profieluitvraag.

"Het is gewoon zonde, het is wel eens voorgekomen dat iemand naar een bespreking gaat in Groningen (...) en blijkt dat ze niet precies weten wat wij doen als Studelta zijnde dus we zitten daar in die opdrachtbespreking eerst nog heel Studelta uit te leggen en we hebben maar 10 minuten over om daadwerkelijk de opdracht te bespreken (Respondent 2, bijlage 4, 26 april 2019)".

Profieluitvraag: Akkoord vanuit opdrachtgever ontbreekt

Bijna alle respondenten (bijlage 4) geven aan dat recruiters soms al aan de slag gaan met een opdracht, wanneer er nog geen akkoord is bereikt over die opdracht bij de opdrachtgever en de adviseur. *"Dat recruiters gewoon gaan rennen op het moment dat er een vacature is; oh oké ja we gaan meteen een opdracht bespreking inplannen en we gaan meteen searchen en we zetten 'm alvast online, we gaan alvast allemaal dingen doen en dan blijkt oh, maar het tarief is eigenlijk nog niet akkoord of oh, het is eigenlijk maar voor 24 uur per week, terwijl we dat eigenlijk niet doen (Respondent 2, bijlage 4, 26 april 2019)".*

Ook geeft respondent 3 (bijlage 4) aan dat soms de volgende processtappen van de recruiter al in gang worden gezet, terwijl er nog geen akkoord is op de projectomschrijving, en soms zelfs nog niet op de harde voorwaarden. *"Dat vind ik A. onprofessioneel en B. een grote kans op tijdsverspilling."*

Werven en searchen: Proces omtrent algemene inschrijvingen ontbreekt

Respondent 1 (bijlage 4) geeft aan dat er geen duidelijk proces is omtrent het meten van bijvoorbeeld de kwaliteit van de algemene inschrijvingen. Het proces van het oppakken van de algemene inschrijvingen en deze kandidaten spreken is ingekaderd, maar de vervolgstap niet. Er is dus nog geen duidelijk proces over wat er gebeurt met de kandidaten die gesproken zijn en die op dat moment niet in een vacature passen, maar wel interessant zijn.

Selectie: telefonische screening afspraken

De telefonische screening, zoals besproken in het proces, wordt volgens Respondent 1 (bijlage 4) niet altijd gevolgd door de recruiters. In het telefoongesprek vooraf worden de arbeidsvoorwaarden vaak niet besproken. Het salaris wordt bijvoorbeeld vooraf niet genoemd, of de verplichte ontwikkeling in de Gym wordt niet uitgelegd.

Plaatsing: overdracht met projectcoördinatie

In het proces, zoals beschreven uit de geïnterviewde werknemers, komt wel een uitleg van het proces van de overdracht met projectcoördinatie, maar ook blijkt dat deze niet voor iedereen duidelijk is en dus ook niet altijd wordt gevolgd. *"Hoe het volgens mij nu gaat is dat het in verschillende teams verschillend gaat, dus dat is al volgens mij niet helemaal wenselijk."*

Je bent er vaak als recruiter nog zeker anderhalve week tot 2 weken nádat je daadwerkelijk de bevestiging hebt gehad dat de persoon gaat starten nog bezig met die vacature (Respondent 2, bijlage 4, 26 april 2019)."

Plaatsing: administratie en akkoord met pionier

Respondent 1 (bijlage 4) geeft aan dat er in het proces met het akkoord met de pionier niet altijd alles gevolgd wordt. Recruiters gaan er vaak vanuit dat een plaatsing zeker is zodra de pionier heeft toegezegd, ook al hebben ze nog geen bevestiging over de mail van de pionier. Respondent 3 (bijlage 4) geeft ook aan dat zij zich afvraagt of dit in het proces duidelijk is, en dat het per team ook nog wel iets verschilt.

5.2 Deelvraag 5: Welke deelprocessen kunnen er efficiënter aan het recruitmentproces van Studelta?

Deze deelvraag is beantwoord door middel van interviews onder werknemers van Studelta en door middel van een focusgroep met alle recruiters binnen Studelta.

Stap 1: Profieluitvraag

Wanneer vindt een profieluitvraag plaats?

Uit de focusgroep blijkt dat het de ervaring is dat dit de laatste tijd toch vaak misgaat bij een profieluitvraag bij een opdrachtgever. Dan blijkt dat er nog geen akkoord is op het tarief, de randvoorwaarden, of dat het heel lang duurt voordat er akkoord is. Ook geeft een deelnemer aan dat het ook wel eens gebeurt dat een recruiter meegaat naar een profieluitvraag, en dat de opdrachtgever nog geen goed beeld van de diensten van Studelta heeft.

"In de afspraken daarover zit gewoon nog heel veel diversiteit, ik denk dat dat echt op team én op persoonsniveau verschilt en dat vind ik wel een risico en kan ontzettend inefficiënt zijn (Respondent 3, bijlage 4, 26 april 2019)."

Het briefingsformulier kost veel tijd

"Dat briefingsformulier is echt lang. Je stelt echt veel vragen, dus het zou nog best is de moeite waard zijn om eens kritisch daar naar te kijken. Kijken van moeten we dit allemaal echt weten, wat moet je nou echt weten om aan de slag te kunnen. Zijn ook dingen die er miss uit kunnen (Respondent 2, bijlage 4, 26 april 2019)."

Ook uit de focusgroep (bijlage 5) werd aangegeven dat de recruiters veel tijd kwijt zijn aan het invullen van het briefingsformulier. Een deelnemer uit de focusgroep (bijlage 5) merkt op dat er vier keer bijna hetzelfde wordt opgeschreven: in het briefingsformulier, de offerte, de projectomschrijving en de vacature. Dit proces aanpassen zou meer tijd voor andere werkzaamheden opleveren en dus efficiëntie bevorderend werken volgens een andere deelnemer (bijlage 5). Echter geeft een andere deelnemer (bijlage 5) wel aan dat het wel efficiënter kan, maar relatief gezien met de andere opgemerkte processtappen, de tijd die het zal opleveren niet het verschil zal maken.

Stap 2: Werven en searchen

Recruitment heeft geen zicht op de effectiviteit van de wervings- (en search-)kanalen. De koppeling met marketing ontbreekt.

Meerdere respondenten geven aan weinig zicht te hebben op de cijfers van marketing en het effect van de verschillende soorten werving.

"Nouja, uiteindelijk wil je natuurlijk weten, zetten ze bij marketing op de goede dingen in en hebben wij daar al direct wat aan? Want uiteindelijk als je die werving goed doet, dan is je doorlooptijd als het goed is ook sneller. Dus dan wordt je automatisch efficiënter. Dus daar is denk ik nog wel wat winst op te behalen (Respondent 3, bijlage 4, 26 april 2019)."

Respondent 3 (bijlage 4) geeft daarnaast aan dat hij geen zicht heeft op de effectiviteit van de op dit moment ingezette middelen. De respondent geeft aan dat hier ongetwijfeld winst in de efficiëntie in zit, want als je weet waar de meeste kandidaten vandaan komen, dan kan je deze ook gemakkelijker op marketinggebied toegang geven tot dat middel.

"Er is op dat gebied bij Studelta in de afgelopen drie jaar in ieder geval niets veranderd. Dat vind ik wel een risico. Dus weten we welke communicatiemiddelen onze doelgroep eigenlijk gebruikt en moeten we niet onze manier van werken wat meer op aanpassen? (Respondent 3, bijlage 4, 26 april 2019)."

Ook uit de focusgroep (bijlage 5) blijkt dat er het gevoel is dat weinig grip is op de koppeling met marketing. De recruiters zijn niet goed op de hoogte van wat marketing nou precies doet qua werving, en koppelen zelf ook niet terug welke resultaten zij hiervan merken. In de focusgroep werd besloten dat het verbeteren van deze processtap een relatief hogere efficiëntie op zou kunnen leveren.

Mogelijke drempel bij kandidaten om te solliciteren

Respondent 3 (bijlage 4) vertelt dat hij zich afvraagt hoe toegankelijk het solliciteren via Studelta is. De respondent vraagt zich af dat wanneer een kandidaat een vacature ziet op LinkedIn of op de Studelta website, hoe ingewikkeld het dan is voor diegene om te solliciteren, en hoe hoog de drempel dan ook is. Daarbij speelt ook wat de kandidaat ervoor terugkrijgt. Hoe daar op deze manier mee om wordt gegaan zit volgens respondent 3 (bijlage 4) in ieder geval nog heel veel winst. Ook de manier waarop een vacature is geschreven kan volgens hem nog zorgen voor een drempelverhoging.

"Je kunt je ook nog afvragen, daar is volgens mij best veel over bekend, van ja wat wil onze doelgroep nou eigenlijk graag terugzien. Waar gaan ze op aan, wat willen ze terugzien, en in hoeverre voorzien wij daarin? En dan vervolgens is het ook; hoe effectief of hoe makkelijk is het om ook te solliciteren, hoeveel mensen haken er eigenlijk af bij het invullen omdat ze het teveel moeite vinden, geen idee (Respondent 3, bijlage 4, 26 april 2019)."

De koppeling met het vorige resultaat is hierbij dat ook hier respondent 3 (bijlage 4) aangeeft dat de respondent geen zicht heeft op wat de kandidaat interessant vindt en aantrekt en in hoeverre Studelta hierop inspeelt in haar werving.

Respondent 3 geeft daarnaast aan dat het invullen van de vragen voor het Studeltaprofiel mogelijk een drempel zijn om de sollicitatie door te zetten. *"Want anders denkt zo'n kandidaat ja nu moet ik zo'n heel profiel gaan maken, wat heel veel handwerk is en heel veel geknutsel ja dan maak je die weg natuurlijk heel onaantrekkelijk (Respondent 3, bijlage 4, 26 april 2019)."*

Als laatste geeft respondent 3 (bijlage 4) aan dat het waarschijnlijk ook een beetje met de positionering van Studelta als werkgever te maken heeft. De respondent vraagt zich af hoe gebruiksvriendelijk de sollicitatieprocedure is voor de kandidaat. Volgens de respondent zijn er best wel dingen gestoeld op oude processen, terwijl er op de markt ondertussen veel veranderd is.

Searchen kost veel tijd en kan efficiënter

In de focusgroep (bijlage 5) wordt aangegeven dat er bij het searchen heel veel profielen doorgespit moeten worden. Ook iedereen afzonderlijk een berichtje sturen kost veel tijd. Ook moet je er met de huidige arbeidsmarkt echt bovenop zitten, want kandidaten zijn vaak al zo snel weg, dat je een kandidaat eigenlijk meteen een bericht moet sturen als ze zich hebben aangemeld. Ook staan er in Bullhorn heel veel kandidaten in het systeem die niet meer beschikbaar zijn, maar wel in je resultaten terechtkomen als je gaat zoeken naar kandidaten. Hierdoor is een recruiter veel langer aan het zoeken dan nodig is.

Respondent 1 (bijlage 4) geeft aan dat het de moeite waard is om te kijken naar de search kwaliteiten van de recruiters en kijken of daar nog vooruitgang in zit. De respondent geeft aan dat niet iedereen hier even ervaren in is. Daarnaast geeft respondent 1 (bijlage 4) aan dat zij vindt dat je voor sommige vacatures minder hoeft te searchen dan andere. Wanneer een vacature via werving al veel reacties heeft gekregen, zou searchen alleen maar zorgen voor teveel kandidaten. Wat de respondent zou willen is dat de recruiters hierbij een inschatting zouden kunnen maken wanneer ze wel of niet gaan searchen.

Respondent 4 (bijlage 4) is het hier echter niet mee eens. *"Als recruiter heb je 1 opdracht, en dat is de juiste kandidaat vinden. Dat betekent dat je zeker ook mensen naar je toe kan laten komen, dus door vacatures te plaatsen, maar dat is heel reactief en heel passief. Dus volgens mij moet je altijd in de lead blijven."*

Ook respondent 3 (bijlage 4) sluit zich hierbij aan. *"Nou ja ik denk dat in de huidige arbeidsmarkt veel van deze stappen volgens mij parallel aan elkaar zouden moeten gebeuren en niet zozeer in deze volgorde. Ik vind de passiviteit of de afwachtendheid die deze volgorde van stappen impliceert best groot. (...) Het is nu een beetje zo van we wachten wel tot mensen op ons afkomen."*

Algemene intakes: kandidaten vervliegen

De respondenten (bijlage 4) geven aan dat er nog geen afspraken gemaakt zijn omtrent het proces van algemene intakes. Vaak worden kandidaten via een algemene intake die niet meteen aan een vacature gekoppeld worden, dan ook vergeten.

Ook de deelnemers uit de focusgroep (bijlage 5) hebben het gevoel dat er nog veel meer uit de algemene intakes gehaald kan worden. Een deelnemer vertelt: *"Ja, ik heb dus soms wel dat ik denk oh, (andere recruiter) had me vandaag verteld over haar vacature, en dan ben ik met iemand in gesprek en dan denk ik oh die past hier gewoon bij. Maar soms gaat die koppeling dan wel verloren omdat ik dan net niet die andere recruiter heb gesproken."*

Respondent 1 (bijlage 4) geeft aan dat zij vindt dat er op het gebied van algemene intakes nog heel veel winst behaald kan worden. *"Mijn gevoel daarbij is dat iemand nu gewoon vervliegt."* Het proces van het oppakken van de algemene inschrijvingen en deze kandidaten spreken is wel helemaal ingekaderd, maar de vervolgstap van het behouden van de mensen die gesproken worden maar op dat moment niet interessant zijn voor de huidige vacatures, daar is volgens de respondent verbetering mogelijk op het gebied van efficiëntie.

Sneller kunnen schakelen is volgens respondent 2 (bijlage 4) hierbij van belang. De respondent geeft hierbij aan dat de recruitmentafdeling niet moet willen dat een vacature binnen 3 dagen is gevuld, maar dat er wel van geleerd kan worden, aangezien de doorlooptijd van 3 weken erg lang is volgens de respondent.

Daarnaast voegt respondent 4 (bijlage 4) hier nog aan toe dat de organisatie niet heel goed is in het creëren van functies voor kandidaten. Er zijn wel een pogingen gedaan, maar dat is bijna nooit gelukt. Hier valt dus wellicht ook een efficiëntieslag in te maken.

Stap 3: Selectie

Uit de focusgroep (bijlage 5) kwamen geen resultaten van hoge prioriteit op het gebied van de processtap selectie. Daaruit kan geleid worden dat er op de selectie nu niet een hele grote efficiëntieslag gemaakt kan worden.

Strengere voorselectie functie

Respondent 1 (bijlage 4) geeft aan dat er qua efficiëntie nog wel winst op de voorselectie te behalen. Wanneer iemand namelijk wel een pionier lijkt bij de voorselectie, maar niet voor die specifieke functie, wordt diegene vaak nog wel uitgenodigd voor die vacature. De respondent geeft aan dat het in dat geval voor de doorlooptijd van de vacature beter is om de kandidaat door te schuiven naar een collega voor een algemene intake en de kandidaat wel afwijst voor die specifieke functie.

De 6 niveaus die worden uitgevraagd in het selectiegesprek, zijn misschien niet meer relevant

Volgens respondent 2 (bijlage 4) is de selectie kwalitatief goed. Echter kost de kwantitatieve hoeveelheid kandidaten die worden gesproken voor de efficiëntie van het proces veel tijd. Volgens de respondent zou het dus realistisch kunnen zijn om naar bepaalde stappen in het selectiegesprek en om te kijken of deze niveaus echt allemaal moeten worden uitgevraagd. *"Aan de ene kant zijn de neurologische niveaus heel relevant en zegt het heel veel, maar moet je echt over elk niveau zoveel weten om iemand te kunnen selecteren of niet?"*

Stap 4: Gesprek met opdrachtgever

Het maken van het Studeltaprofiel van de kandidaat

De recruiters geven aan dat ze veel tijd en energie verliezen aan het maken van het profiel van de kandidaat om voor te stellen aan de opdrachtgever. Uit de focusgroep (bijlage 5) komt naar voren dat de meningen verdeeld zijn over het maken van het achterkantje van het

profiel. Sommige recruiters zou het veel tijd schelen om dit niet meer te doen, andere recruiters kost dit niet zoveel tijd. Ook is een deelnemer van mening dat de werkgever genoeg waarde hecht aan de werkervaring van de kandidaat om het achterkantje wel te behouden. Wel zijn alle recruiters het ermee eens dat het wellicht niet nodig is om de drie stukken tekst over de pionier te schrijven, dat de selectiegesprekken hier niet goed op aansluiten en dat de stukken tekst gebaseerd zijn op een oude slogan die Studelta niet meer hanteert.

"Ik vind dat je niet langer dan 20 minuten halfuur met een profiel bezig moet zijn (Respondent 4, bijlage 4, 23 april 2019)."

Respondent 2 (bijlage 4) zegt, aansluitend op hetgeen gezegd in de focusgroep (bijlage 5) het volgende over de verouderde slogan: *"Heel lang was onze take-away; your future, your talent, your world. maar slaat dat nog ergens op? Want we hebben nu 'werken is een avontuur'. Waarom spreken we in een profiel dan nog van onze oude take-away? Moet dat niet anders, kan het niet anders, kan het niet makkelijker? Je wil natuurlijk wel echt een goed beeld kunnen scheppen bij de opdrachtgever, maar het profiel zoals we het nu maken..."*

Ook respondent 1 (bijlage 4) denkt dat het profielen schrijven een stuk efficiënter kan. Wel geeft de respondent aan dat ze het zelf leuk vind om te doen en er snel in is. Maar ook geeft ze aan dat ze weet dat andere recruiters het vreselijk vinden om te doen en er heel lang mee bezig zijn. *"Ik denk dat dit gewoon echt sneller kan. En dit is echt een onderbuikgevoel, maar ik denk dat de kwaliteit ook beter kan."* Daarnaast geeft de respondent aan dat het aan dat het per recruiter kan verschillen, maar dat het ook deels aan het IT systeem ligt. *"De manier waarop het nu gaat in bullhorn is wel een ding, dat loopt nu gewoon niet helemaal soepel. Dus dat is echt een puur technisch iets."*

Als laatste geeft respondent 3 (bijlage 4), ook aansluitend op hetgeen gezegd in de focusgroep (bijlage 5), aan dat er veel discrepantie zit tussen wat er uitgevraagd wordt in een sollicitatiegesprek, en wat daarvan vervolgens in het Studeltaprofiel terugkomt. Volgens de respondent maakt dat het proces zo tijdrovend. *"Je ziet gewoon dat mensen heel erg aan het zoeken zijn vaak van 'oke, wat ga ik hier nou eigenlijk neerzetten' want volgens mij is dat nu erg onlogisch."* Daarnaast geeft de respondent aan dat het volgens hem gaat om de drie waarden rechtsbovenin het profiel. De (verouderde) slogan vindt hij niet passend in het proces en misschien ook al lang niet meer passend bij de beloftes die Studelta maakt. Volgens de respondent zou het Studeltaprofiel een product van een uitkomst moeten zijn, en niet het creëren van iets totaal nieuws.

Opdrachtgevers worden niet voorbereid op gesprek

Respondent 3 (bijlage 4) vraagt zich af hoe goed een opdrachtgever nu door de recruiter op een gesprek met de kandidaat wordt voorbereid. *"Realiseert iemand zich dat ze met starters in gesprek gaan, dat diegene het waarschijnlijk vrij spannend vindt?"* Zijn ervaring met starters is dat ze wel af en toe nog nerveus zijn. Studelta kent de jongste generatie werkenden als geen ander, dus is het wel passend om tegen de opdrachtgever te zeggen waar ze rekening mee kunnen houden. De opdrachtgever is namelijk vaak een team manager die een team managet, en niet een HR-persoon. De respondent vindt dat die verantwoordelijkheid ook echt past bij een recruiter, omdat je uiteindelijk wilt dat de opdrachtgever en kandidaat een goed gesprek met elkaar gaan voeren, om zoveel mogelijk te kunnen plaatsen. Ook uit de focusgroep (bijlage 5) blijken deze resultaten. De deelnemers vragen zich af waarom opdrachtgevers nu geen voorbereiding krijgen op de gesprekken en denken dat hier wel winst op te behalen valt. Een deelnemer geeft aan: *"Ik heb wel een paar keer gehad dat iemand na een kwartier weer buiten stond en een super naar gevoel daaraan had overgehouden. Nou zo raak je je kandidaten gewoon kwijt."*

Afspraken met opdrachtgevers

De deelnemers uit de focusgroep (bijlage 5) geven aan dat het veel tijd kan kosten als opeens blijkt dat de opdrachtgever toch nog een tweede gesprek wilt voeren met de kandidaten terwijl dit van tevoren niet was afgesproken. Dan moeten alle kandidaten weer gebeld worden door de recruiter, en duurt de opdracht waarschijnlijk weer een of twee weken langer voor de recruiter, terwijl de recruiter wel alweer nieuwe opdrachten opgepakt heeft. De deelnemers uit de focusgroep zijn het er dan ook over eens dat een efficiëntieslag op dit gebied voor meer capaciteit zou kunnen zorgen en een hoge prioriteit is.

Stap 5: Plaatsing

De overdracht met projectcoördinatie

Uit de focusgroep (bijlage 5) blijkt, overeenkomend met de interviews (bijlage 4), dat de overdracht met projectcoördinatie niet duidelijk is en per persoon en team verschillend gaat. *"Hoe het volgens mij nu gaat is dat het in verschillende teams verschillend gaat, dus dat is al volgens mij niet helemaal wenselijk. Je bent er vaak als recruiter nog zeker anderhalve week tot 2 weken nádat je daadwerkelijk de bevestiging hebt gehad dat de persoon gaat starten nog bezig met die vacature (Respondent 2, bijlage 4, 26 april 2019)."*

Ook geeft respondent 2 (bijlage 4) aan dat de efficiëntieslag in twee dingen zit. Je wilt de recruitmentcapaciteit vergroten, zodat de recruiters meer vacatures tegelijk kunnen doen met als doel meer plaatsingen te hebben, dus moeten er bepaalde administratieve handelingen weg of bepaalde dingen die op de mentale last van de recruiter drukken worden veranderd. Uit de focusgroep (bijlage 5) blijkt daarnaast inderdaad dat er veel tijd zit in het maken van een plaatsing en alle administratieve handelingen die hierna nog volgen. Ook geven de deelnemers aan dat de capaciteit van recruitment hoger zou zijn als dit niet meer gedaan hoefde te worden. De deelnemers beslissen daarom dat dit ook een hoge prioriteit heeft en voor een hogere efficiëntie zou kunnen zorgen.

5.3 Deelvraag 6: Hoe kunnen de genoemde deelprocessen van deelvraag 5 efficiënter?

Deze deelvraag is beantwoord door middel van interviews onder werknemers van Studelta en door middel van een focusgroep met alle recruiters binnen Studelta. Bij de resultaten van deze deelvraag is gekeken naar de prioritering die de deelnemers van de focusgroep (bijlage 5) gaven aan de deelprocessen. De lage prioriteiten zijn daarom in deze deelvraag buiten beschouwing gelaten.

Stap 1: profieluitvraag

Briefingsformulier meesturen en zorgen dat de praktische zaken akkoord zijn voor het gesprek

Uit de brainstorm in de focusgroep (bijlage 5) komt dat het vooraf delen van het briefingsformulier wellicht een optie zou kunnen zijn. Op deze manier is de opdrachtgever al op de hoogte van de manier waarop het gesprek wordt gevoerd en de inhoud ervan, en hoeven bepaalde dingen, zoals de praktische zaken, niet meer uitgevraagd te worden. Wanneer de praktische zaken vooraf al worden ondervangen, scheelt dat veel tijd en kan die tijd weer gebruikt worden om bijvoorbeeld over de inhoud van de opdracht te praten. Ook is het volgens de deelnemers uit de focusgroep belangrijk dat de adviseur van tevoren al een akkoord heeft op het tarief en de randvoorwaarden. Ook moet de opdrachtgever al helemaal op de hoogte zijn van alle basisnormen en afspraken en weten wat de diensten van Studelta inhouden. Dit scheelt de recruiter tijd in het gesprek en verkleint ook de kans op een gesprek met een opdrachtgever waar uiteindelijk nog geen profieluitvraag uit komt, wat ook weer meer tijd oplevert en de capaciteit van de recruiter vergroot. Als laatste geven de deelnemers aan dat het belangrijk is dat de opdrachtgever die ook daadwerkelijk het gesprek met de kandidaat gaat voeren én met bij indiensttreding met de kandidaat gaat werken, bij de profieluitvraag zit.

Stap 2: Werven en searchen

Geautomatiseerder werken en de database in Bullhorn opschonen

Uit de focusgroep (bijlage 5) komt dat er onderzocht moet worden hoe de database zo ingericht kan worden dat je in één keer kan filteren op iedereen die beschikbaar is, en niet dat je elke keer in de notities bij de kandidaat pas ziet dat de kandidaat niet beschikbaar is. Wanneer dit het geval is kan er ook meer geautomatiseerd gewerkt worden. Respondent 3 (bijlage 4) heeft als idee dat je op basis van een aantal variabelen zelf een shortlist krijgt, in plaats van dat je moet gaan zoeken en mensen zelf op een shortlist moet gaan zetten en ze 1 voor 1 moet benaderen. De respondent stelt hierbij dus voor om te gaan kijken naar een

manier waarbij dit door automatisering zo ingericht kan worden. Wanneer dit gedaan wordt, kan de doorlooptijd volgens de respondent (bijlage 4) ook een stuk korter worden.

Investeer in searchkwaliteiten. 2 recruiters in hetzelfde avontuur laten searchen zodat er van elkaar geleerd kan worden.

Respondent 2 (bijlage 4) geeft aan dat niet alle recruiters even ervaren in het searchen zijn, dus dat het de moeite waard is om meer te investeren in de search kwaliteiten van de recruiters om zo efficiënter te kunnen werken en sneller aan meer goede kandidaten te kunnen komen. Respondent 3 (bijlage 4) vraagt zich af of het niet een idee is om altijd twee recruiters voor dezelfde vacature te laten searchen: *"Dit is best wel persoonsafhankelijk geloof ik. Soms hoor je mensen zeggen; ja het is grappig want als ik search, dan komen d'r echt heel andere dingen uit dan wanneer iemand anders searcht. (...) Dus als je dan in ieder geval in die processtap de krachten even bundelt. Dan kan ik me voorstellen dat je de kans dat je iemand over het hoofd ziet gewoon verkleint."* Ook kan er volgens de respondent op deze manier van elkaar geleerd worden, zodat de searchkwaliteiten verbeterd kunnen worden. Ook geeft de respondent aan dat het de doorlooptijd van een vacature kan verminderen, omdat je met z'n tweeën waarschijnlijk sneller bent dan alleen.

Evalueer ieder kwartaal: Waar komen onze goede kandidaten nou uiteindelijk vandaan? Werk vanuit recruitment proactief samen met marketing.

Uit de focusgroep (bijlage 5) komt het idee dat recruitment proactief samen bij marketing advies zoekt bij het schrijven van een vacature. Marketing kan vanuit Google Analytics kijken welke termen en functietitels in de vacature het beste werken en het beste kandidaten aantrekken. Recruitment kan hierbij meekijken en ervan leren. Ook bij het delen van blogs kan dit een goede efficiëntieslag maken volgens de deelnemers. Hierbij is het goed om ook met marketing te delen hoe er op dit moment wordt geseacht en wat voor mensen recruitment bereikt, zodat marketing daar weer meer op in kan spelen en er een goede wisselwerking kan ontstaan.

Respondent 3 (bijlage 4) geeft aan dat het goed is om te evalueren welke cijfers uit de searchkanalen komen. Daarna pas kan je een keuze maken over welk kanaal of welke methode de moeite waard is om in te investeren.

Zorg dat je sneller kunt schakelen bij een nieuwe vacature om de doorlooptijd te bevorderen. Bouw een poule op voor voorspelbare vacatures en verlies algemene intakes, tweede- en derdekeuze kandidaten niet uit het oog.

Respondent 4 (bijlage 4) geeft aan dat een poule opbouwen voor vacatures waarvan je weet dat ze veelvoorkomend zijn erg lonend kan werken voor de efficiëntie. In dat geval kan het spreken van veel kandidaten de snelheid van de doorlooptijd bevorderen. Respondent 2 (bijlage 4) geeft aan dat er volgens haar nog wel een stap zit voor het searchen in Bullhorn, namelijk het kijken naar welke kandidaten de recruiter recent heeft gesproken. Als daar goede kandidaten voor de vacature tussen zitten zouden die meteen gebeld en voorgesteld kunnen worden, want ze zijn al op gesprek geweest bij Studelta. Hetzelfde komt als resultaat uit de focusgroep (bijlage 5). Daarnaast komen nog de ideeën om een veelbelovende pionier in de groepswhatsapp te zetten, om deze extra onder de aandacht te brengen, en om proactief naar mede-recruiters te gaan met een mogelijke pionier voor zijn of haar vacature.

Respondent 1 (bijlage 4) geeft hiernaast aan dat het kan lonen om goed op de hoogte te zijn van alle lopende vacatures bij het voeren van een algemene intake. Op die manier kan je een kandidaat dan snel doorschuiven naar een lopende vacature en bevordert dit de doorlooptijd.

Verlaag de drempel om te solliciteren en houd kandidaten betrokken

Respondent 2 (bijlage 4) komt met het idee om meer een 'community gevoel' te creëren, waarbij de kandidaat op de website kan zien waar in het sollicitatieproces hij of zij is. *"Het zou leuk zijn als je dat heel inzichtelijk hebt op de website en dus ook zelf die ervaring hebt als je inlogt op My Studelta, zo van 'gefeliciteerd! jij bent pionier van Studelta!'"*

Ook geeft de respondent aan dat het zou lonen om te gaan werken met poules en die ook echt goed in te richten. *"Dat zou een searcher heel veel op kunnen leveren, dat die gewoon alle mensen die een interessant profiel hebben gaat benaderen, zonder dat er een vacature is. Dus dat je die mensen al uit bullhorn trekt, al hier op gesprek hebt, maar ook als we dan kijken naar het idee van de database opschonen en dat mensen zelf kunnen zien waar ze zitten in het proces op de website, zodat je kandidaten veel meer bindt."*

Respondent 3 (bijlage 4) geeft daarnaast aan dat het in gebruik nemen van een chatbot de drempel om te solliciteren zou kunnen verlagen. Volgens hem werkt de website op dit moment op een ouderwetse manier. Wanneer een chatbot er niet uitkomt, kan er dan verwezen worden naar een recruiter. De respondent vindt in ieder geval dat er kritisch moet worden gekeken naar de huidige communicatiemiddelen.

Daarnaast gelooft de respondent ook dat de 'candidate experience' de drempel om te solliciteren kan verlagen. Daarbij geeft de respondent aan dat het belangrijk is dat de kandidaat het gevoel krijgt echt iets te hebben aan zijn of haar inschrijving bij Studelta. *"Dat je bijvoorbeeld al toffe vragen krijgt waarmee je al een soort van mini profieltje maakt. Dat als je voorgesteld wordt bij ons, dat je daar ook wat voor terug krijgt. Dat je echt het gevoel hebt dat je er wat aan hebt gehad, ook voor de toekomst. Dus ook als ze het niet geworden zijn, dat ze wel denken, 'wow dit was geen tijdsverspilling, hier heb ik echt wat aan gehad'."*

Stap 3: Selectie

Wees strenger in de voorselectie en stuur algemene intakes eventueel door naar collega's

Respondent 1 (bijlage 4) geeft aan dat er qua efficiëntie nog wel winst op de voorselectie te behalen. Wanneer iemand namelijk wel een pionier lijkt bij de voorselectie, maar niet voor die specifieke functie, wordt diegene vaak nog wel uitgenodigd voor die vacature. De respondent geeft aan dat het in dat geval voor de doorlooptijd van de vacature beter is om de kandidaat door te schuiven naar een collega voor een algemene intake en de kandidaat wel afwijst voor die specifieke functie. Dan heb je minder selectiegesprekken en win je daar tijd op.

Respondent 2 (bijlage 4) voegt daaraan toe dat het een idee zou zijn om een soort funnel te hebben waarin de kandidaat stappen doorloopt als hij of zij zich heeft ingeschreven. De kandidaten worden dan beoordeeld tot wel of niet geschikt. Wanneer de kandidaat niet geschikt is moet het profiel ook zo snel mogelijk weer verwijderd worden, en als de kandidaat geschikt is moet diegene worden uitgenodigd voor een algemene intake.

Stap 4: Gesprek met opdrachtgever

Verander het Studeltaprofiel en de manier waarop informatie van de kandidaat wordt verzameld (voor en in het sollicitatiegesprek)

Uit de focusgroep (bijlage 5) komt het idee om helemaal opnieuw te beginnen en aan de tekentafel te gaan zitten om het Studeltaprofiel opnieuw vorm te geven. Hierbij moet er worden nagedacht wat de organisatie precies wilt uitstralen naar de opdrachtgever, waarom het profiel gemaakt wordt en waarom op die manier. Ook de oude slogan moet de deur uit en er kan beter iets worden geschreven over het 'avontuur van werkgeluk' van de kandidaat.

"Volgens mij zou je dan betere vragen kunnen stellen in de selectie. Kijk als het ligt aan IT dan ligt het aan IT, maar als je een goede selectie hebt gedaan en je hebt goed je notities bijgehouden, dan kan je dus toch heel makkelijk iets schrijven over iemand (Respondent 4, bijlage 4, 23 april 2019)?"

Ook geeft respondent 4 (bijlage 4) aan dat een buddy systeem ook een optie zou kunnen zijn, waarbij een recruiter die goed is in het schrijven van het profiel gekoppeld wordt aan een recruiter die hier minder goed in is. Zo kan er van elkaar geleerd worden. Respondent 1 (bijlage 4) heeft daarnaast het idee om, net zoals bij het maken van offertes, een bestand met standaardzinnen te maken. Die standaardzinnen kunnen vervolgens worden gebruikt als ondersteuning om een profiel te maken.

Respondent 3 (bijlage 4) geeft aan dat het een optie is om het selectiegedeelte van het recruitmentproces te verrijken met data, zodat iemand al vragen over zichzelf krijgt wanneer

diegene solliciteert. In het gesprek zelf kan hier vervolgens over worden doorgevraagd. Hierbij moet er dus een methodiek en/of interviewtechniek worden uitgevonden die dit goed boven tafel kan krijgen en waarbij een recruiter wel enigszins vrijheid krijgt. Dit zorgt ervoor dat het Studeltaprofiel efficiënter kan worden ingevuld, zodat er na het sollicitatiegesprek nog maar een klein beetje geschreven en veranderd hoeft te worden. Daarnaast heeft de respondent het idee om een set van 50 waarden te maken met bij elke waarde een omschrijving. Per kandidaat kunnen er dan drie waarden worden uitgekozen met de passende omschrijving.

Opdrachtgevers voorbereiden op het sollicitatiegesprek

Om ervoor te zorgen dat de kandidaat en de opdrachtgever een zo goed mogelijk gesprek hebben en de kans op een plaatsing dus het grootst is, blijkt uit de focusgroep (bijlage 5) dat het belangrijk is om de opdrachtgever voor te bereiden op het sollicitatiegesprek, door de opdrachtgever vooraf even te contacteren om deze wat tips te geven om rekening mee te houden bij de jongste generatie werkenden. *"Ik ken die bevestigingsmail nog wel, maar is dat vooral praktisch, of ook echt voorbereidend met tips & trucs etc? Zonder belerend te doen, maar onze ervaring met starters is wel dat ze af en toe nog wel nerveus zijn. Ik vind dat wel passend, wij kennen de jongste generatie werkenden als geen ander. Dus het is goed om tegen de opdrachtgever te zeggen waar ze rekening mee kunnen houden (Respondent 3, bijlage 4, 26 april 2019)".*

Stap 5: Plaatsing

Zorg voor schriftelijke bevestiging van pionier

Respondent 1 (bijlage 4) geeft aan dat er een bevestigingsmail verwerkt moet worden in het proces. Zorg ervoor dat een pionier via de mail akkoord geeft op de plaatsing. Zo voorkom je dat je weer helemaal opnieuw moet gaan searchen als iemand toch niet akkoord geeft en heb je alles zwart op wit. Vertel de pionier ook dat de projectcoördinator binnenkort contact opneemt.

Overdracht met projectcoördinatie

Uit de brainstorm in de focusgroep (bijlage 5) kwam dat een goede overdracht belangrijk is, maar dat je het ook los moet kunnen laten op het moment dat die overdracht geweest is: *"Je wil het moment dat je het aan een PC overgeeft, dat je gewoon zegt oké je hebt een plaatsing, op dat moment ga je een halfuur zitten met een PC om een overdracht te doen en daarna is het niet meer jouw verantwoordelijkheid, dan heb je er gewoon eigenlijk niets meer mee te maken."* In de overdracht moet dan samen de plaatsing aangemaakt worden. Zo is projectcoördinatie ook op de hoogte van alle afspraken met de pionier en opdrachtgever en hoeven ze niet nog een keer bij recruitment langs te gaan wat deze afspraken waren.

"De opportunity is het domein van de adviseur, de vacature is het domein van de recruiter, en de plaatsing is het domein van de projectcoördinator. Dus als het van het een naar het ander overgaat vind ik het ook logisch dat de verantwoordelijkheid over gaat (Respondent 3, bijlage 4, 26 april 2019)." Respondent 3 (bijlage 4) geeft hierbij dus aan dat zodra er een plaatsing is, de verantwoordelijkheid over zou moeten gaan naar projectcoördinatie.

Hoofdstuk 6: Conclusie

De conclusie vloeit voort uit de resultaten van de theorievragen en van de drie fieldresearchvragen, die uiteindelijk samen een antwoord geven op de centrale vraagstelling.

Uit het vooronderzoek blijkt dat er binnen Studelta de afgelopen 3 jaar nauwelijks is gegroeid in het aantal plaatsingen en de marge. De organisatie heeft nu een lange termijn doelstelling (de BHAG) om het aantal plaatsingen te vermeerderen. Echter moet er wel efficiënter worden gewerkt als dit doel met dezelfde capaciteit gehaald moet worden, want er is groei nodig. Er moet binnen recruitment dus gekeken worden hoe er efficiënter gewerkt kan worden, zodat het aantal plaatsingen kan worden vergroot en het lange termijn doel (de BHAG) van de organisatie behaald kan worden.

Er werd verwacht dat er meer plaatsingen kunnen worden gedaan bij een efficiënter recruitmentproces, aangezien er effectiever kan worden gewerkt als het recruitmentproces efficiënter doorlopen kan worden. Wanneer er meer efficiëntie is, is er meer tijd, kan er meer gedaan worden, kunnen er dus eventueel ook meer trajecten in een keer lopen en kunnen er zodoende meer plaatsingen worden gedaan.

Gedurende het onderzoek is er daarom onderzoek gedaan naar de volgende centrale vraagstelling: ***"Hoe kan het recruitmentproces van Studelta efficiënter ingericht worden, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en de BHAG behaald wordt?"***

Een recruitmentproces is in dit onderzoek gedefinieerd door de volgende definitie: *"Recruitment brengt vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar door het zoeken, werven, selecteren en onboarden van potentiële werknemers tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie, passend bij de HRM- en organisatiestrategie (Verhoeven, 2016)".* Het doel hierbij is het *" aantrekken, werven en selecteren van de juiste personen voor een bepaalde functie en het creëren van een match tussen een werkzoekende en een functie (Verhoeven, 2016)".*

Uit de resultaten blijkt dat het proces als hoe het is beschreven door de geïnterviewde werknemers, niet altijd zo gevolgd wordt. Ook kwamen er veel resultaten bij de vraag welke deelprocessen efficiënter kunnen, en hoe deze deelprocessen efficiënter kunnen. De belangrijkste resultaten waren dat bij het uitvragen van het profiel bij de organisatie is de opdrachtgever soms nog niet altijd volledig is voorbereid, en het gebeurt soms dat een recruiter al aan de slag gaat met de opdracht voordat deze akkoord is. Bij het werven en searchen ontbreekt een proces omtrent de algemene intakes en tweede-keuze kandidaten. Ook het searchen zelf kan efficiënter. Wanneer een kandidaat wordt geplaatst, kost het Studeltaprofiel de recruiter erg veel tijd en capaciteit. Als laatste is een recruiter nog geruime tijd bezig met administratieve werkzaamheden na de plaatsing van een pionier, wat de capaciteit beïnvloed.

In de relatie tussen de theorie en de resultaten zijn er een aantal overeenkomsten waarin de theorie bevestigd wordt, maar is er ook aanvulling gevonden op de theorie. Een overeenkomst is het contact houden met de algemene intakes en tweede-keuze kandidaten. Uit de theorie blijkt dat het verstandig is om de kandidaat verschillende opties te geven om contact te onderhouden met de organisatie, zodat dit een waardevolle relatie wordt op korte en lange termijn. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek werd dit herkend en gaven de respondenten aan dat hier een efficiëntieslag op te behalen valt, aangezien algemene intakes en tweede-keuze kandidaten in de organisatie niet goed betrokken zijn en snel vervliegen. Dit sluit aan op de theorie van Verhoeven (2016) dat een recruiter door contact te houden met tweede-keuze kandidaten het aantal dagen in de zoektocht voor een soortgelijke vacature beperkt kan worden.

Een andere overeenkomst is het hebben van inzicht op de effectiviteit van wervingskanalen. Uit de theorie blijkt dat het bij het werven van belang is dat de interesse van de kandidaten gewekt wordt, dat er wordt bepaald op welke manier er met de doelgroep wordt gecommuniceerd en hoe de leden daarvan ertoe worden bewogen om bij de sollicitatie te solliciteren. Ook bij de *best practice* Coolblue wordt benadrukt dat het succes van de

organisatie ligt bij het gebruik van de juiste middelen om de doelgroep te bereiken en *engaged* zijn met de doelgroep. Uit de resultaten van de respondenten van het praktijkonderzoek blijkt dat de respondenten wel op de hoogte zijn van het belang hiervan, maar geen inzicht hebben op deze belangrijke zaken, mede door gebrek aan samenwerking tussen de afdelingen marketing en recruitment.

Daarnaast is in het praktisch onderzoek ook aanvulling gevonden op de theorie. Zo kwam uit het praktijkonderzoek om een recruitmentproces efficiënter te maken, het belangrijk is om kritisch te kijken naar de drempel om te solliciteren en deze te verlagen om meer sollicitaties binnen te krijgen. Daarnaast bleek dat er nog een efficiëntieslag te behalen valt bij het verbeteren van de searchkwaliteiten en –kennis van de recruiters. Als laatste het kritisch bekijken van het Studeltaprofiel en deze opnieuw inrichten om tijd te besparen en de capaciteit te verhogen. Deze stap was wel opgenomen uit de invulling van een recruitmentproces uit deelvraag 1, maar het efficiënter maken van deze stap is een resultaat uit de praktijk.

In de vergelijking tussen de situatieschets en de resultaten komen de verwachtingen overeen met de realiteit. De resultaten passen dus grotendeels bij de schets van de organisatie. Uit de organisatieschets bleek dat in de organisatie een hoog percentage plaatsingen verloren gaat, er geen zicht is op de cijfers en resultaten van de recruitmentafdeling, er niet voldoende capaciteit is om de BHAG te behalen en onder werknemers was het gevoel dat sommige processen meer tijd in beslag namen dan nodig. Wanneer deze verwachtingen worden vergeleken met de resultaten uit het praktijkonderzoek eerder in dit hoofdstuk komen er geen nieuwe resultaten naar voren, maar sluiten de resultaten goed aan op de situatieschets.

Voor de externe analyse van de organisatie geldt hetzelfde. Uit de externe analyse kwam vooral dat het lastig is om aan kandidaten te komen, door de krappe arbeidsmarkt, de hoge concurrentie en de demografische afhankelijkheid van (goede) kandidaten. Ook deze resultaten kwamen terug in het praktijkonderzoek, vooral in het efficiënter kunnen searchen en het proces omtrent algemene intakes en tweede-keuze kandidaten.

Uit de praktijkdeelvragen kwamen dus heel veel deelprocessen om winst op te behalen. Om ervoor te zorgen dat de hoofdvraag goed beantwoord kan worden en er wordt gekeken naar hoe het recruitmentproces efficiënter kan worden ingericht zodat er meer plaatsingen worden gedaan en de BHAG van de organisatie behaald kan worden, is het van belang om de resultaten te prioriteren op niveau van in hoe groot de efficiëntieslag zal zijn. Bij het prioriteren van de resultaten van dit onderzoek (aan de hand van de literatuur, vooronderzoek, focusgroep en interviews) kan er geconcludeerd worden dat er **drie processen** zijn die, door het proces te veranderen, voor de grootste efficiëntieslag kunnen zorgen. Deze zijn:

1. Op de **werving en selectie** valt grote winst te behalen. Hoe het recruitmentproces efficiënter ingericht kan worden, is door meer samen te werken met marketing op het gebied van werving en het evalueren van de wervingskanalen, en te investeren in de searchkwaliteiten van de recruiters. Op deze manier kunnen er meer kandidaten gevonden worden, kunnen er meer plaatsingen worden gedaan en kan de doorlooptijd verlaagd worden, waardoor daarnaast de capaciteit van de recruiter omhoog gaat.
2. De **drempel om te solliciteren verlagen** en het **behouden van algemene intakes en tweede-keuze kandidaten** (en betrokken te houden) en door te zetten naar een andere vacature. De doorlooptijd van vacatures kan dan sterk verminderd worden. Het aantal benodigde mensen voor recruitment blijkt aanzienlijk te worden verlaagd aangezien de capaciteit kan worden verhoogd volgens Valkenburg (2018).
3. Het **Studeltaprofiel** vernieuwen en optimaliseren, de koppeling met wat een recruiter uitvraagt in het sollicitatiegesprek, en de koppeling met wat een kandidaat van te voren invult. Dit scheelt de recruiter veel tijd en verhoogt daarom de capaciteit van de recruiter, waardoor er meer vacatures opgepakt kunnen worden.

Hoofdstuk 7: Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek door met een kritische blik naar het verloop van het onderzoeksproces te kijken. Zowel de sterktes als de zwaktes van het onderzoek zullen hierbij benoemd worden.

Wat waren de sterke punten van het onderzoek?

Een sterk punt van dit onderzoek was dat er veel verschillende data was om uit te putten. Ook is er input geweest van alle recruiters uit de organisatie. Aangezien de recruiters degenen zijn die het meeste afweten van het recruitmentproces, heeft dit het onderzoek ten goede gedaan. Qua methodiek staat het onderzoek ook sterk. De focusgroep heeft een sterke brainstorm opgeleverd, waardoor de twee deelvragen waarvoor deze bedoeld was goed beantwoord kon worden. Ook de interviewtechniek bleek een goede keuze, omdat het voor de eerste deelvraag erg nuttig was om dieper door te kunnen vragen op bepaalde antwoorden, om zo tot een betere beantwoording van de deelvraag en uiteindelijk hoofdvraag te komen.

Een ander sterk punt is dat ik in de methode goed heb verwerkt dat er vertrouwelijk met de info omgegaan wordt en heb dit ook nageleefd. Er is in het onderzoek dus op een hoge mate constructief en respectvol samengewerkt met verschillende werknemers en deskundigen van verschillende disciplines en niveaus in de organisatie. Terugkijkend op het vooronderzoek en het praktijkonderzoek heb ik goed gebruik gemaakt van mijn netwerkvermogen. Voor het vooronderzoek heb ik zoveel mogelijk medewerkers uit verschillende hoeken van de organisatie gesproken, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie en de verbetervraag, om zo een goede probleemstelling te kunnen formuleren waar de organisatie echt iets aan zou hebben.

Wat had mijn onderzoek beter gemaakt?

Het onderzoek had op bruikbaarheid en validiteit sterker kunnen zijn als ik meer had geprioriteerd bij het krijgen van de resultaten. Nu kwamen er zoveel resultaten uit het praktijkonderzoek dat het op een gegeven moment lastig werd om te prioriteren en het overzicht soms kwijt raakte. Ook is het onderzoek hierdoor gevoeliger geweest voor subjectiviteit, omdat er soms zelf ingevuld moest worden hoe groot de impact van een verandering zou kunnen zijn om zo een goede conclusie te kunnen trekken.

Daarnaast had ik nog meer verschillende werknemers in het bedrijf kunnen spreken, om zo nog een objectiever beeld te krijgen van de probleemstelling en niet te snel in een hoek bleef kijken. Hierbij is het dan, zoals besproken in de vorige alinea, wel erg belangrijk om de afbakening in de gaten te houden, want anders zijn er te veel resultaten om een goede conclusie te kunnen trekken.

Het was lastig dat de organisatie gedurende mijn onderzoek ook al met bepaalde dingen aan de slag ging en het daardoor overlapte. Hierdoor heb ik gedurende het onderzoek dingen aan moeten passen om nog met nuttige adviezen voor de organisatie te moeten komen.

Achteraf had ik de interviews beter meer kunnen structureren. Nu was er gevaar voor sturende vragen bij de werknemers in de organisatie die geen recruiter waren en dus minder over het recruitmentproces wisten. Het risico daarbij is dat het mogelijk is dat ik teveel heb gestuurd naar een bepaald antwoord en het resultaat daardoor minder betrouwbaar is.

Reflectie op resultaten

Ik ben zelf ook een starter op de arbeidsmarkt, dus heb mij gedurende het onderzoek goed kunnen inleven in de doelgroep. Om die reden, en door het vooronderzoek zoals de gesprekken met de werknemers in de organisatie en literatuuronderzoek, verwachtte ik dat de resultaten mij niet heel erg zouden verbazen. Deze gedachte was correct. Van tevoren had ik echter niet gedacht dat het betrokken houden van algemene intakes en tweede-keuze kandidaten zo'n grote invloed zou kunnen hebben op het efficiënter maken van het recruitmentproces. Hier kwam ik eerst achter in de literatuur en bij het schrijven van het theoretisch kader, en werd later nog bevestigd in de resultaten van het praktijkonderzoek.

De toegevoegde waarde van dit onderzoek voor de organisatie is dat zij manieren inzichtelijk heeft waarmee het recruitmentproces efficiënter ingericht zou kunnen worden. Hiermee kan zij de capaciteit van de recruiters en het aantal plaatsingen verhogen.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Er wordt aangeraden om een vervolgonderzoek te doen waarbij er wordt ingezoomd per advies dat in dit onderzoek is gegeven. Op deze manier kan er een nog concreter advies worden neergezet en kan er een concreter implementatieplan worden gemaakt, waardoor het weer realistischer is om het lange termijn doel te kunnen behalen. Vooral het bereiken van meer kandidaten door nieuwe wervings- en searchtechnieken en het betrokken houden van kandidaten zijn erg interessant voor vervolgonderzoek, omdat hier nog veel nieuwe dingen in mogelijk zijn.

Hoofdstuk 8: Adviezen

In dit hoofdstuk worden de gegeven aanbevelingen aan de organisatie besproken. Het advies is gebaseerd op de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Het advies wordt geschreven als antwoord op de doelstelling van dit onderzoek.

1. **Werving**

Bij het werven van kandidaten zal de samenwerking met marketing kunnen zorgen voor een grote efficiëntieslag. Maak bij het schrijven van een vacature gebruik van Google Adwords en Google Analytics om erachter te komen welke functietitels van vacatures zorgen voor de grootste bereikbaarheid. Marketing kan hier, met proactieve benadering vanuit recruitment, bij adviseren. Kijk daarnaast ook naar de termen die worden gebruikt in de vacaturetekst zelf om te bepalen welke termen zorgen voor de grootste bereikbaarheid. De recruitmentafdeling kan daarnaast proactief advies vragen aan marketing over de blogposts en social media posts die de recruiters schrijven, om te kunnen analyseren waar potentiële kandidaten op doorklikken.

Kijk daarnaast kritisch naar de huidige wervingskanalen. Ook hierbij is een samenwerking met marketing vereist. Evalueer maandelijks de wervingskanalen en kijk hierbij wat deze opleveren. Door te kijken naar mogelijke nieuwe wervingskanalen en door tijd en budget te investeren in de meest effectieve wervingskanalen kunnen er meer kandidaten bereikt worden.

2. **Searchen**

Om minder tijd kwijt te zijn aan searchen en meer geschikte kandidaten te kunnen vinden, is het erg nuttig om verder onderzoek te doen naar searchtechnieken. Aangezien niet alle recruiters op hetzelfde niveau van searcheffectiviteit- en efficiëntie zitten, valt hier nog winst op te behalen. Zo is het nuttig om te onderzoeken wat er nog uit de LinkedIn recruitmentseat gehaald kan worden. Indien blijkt dat het maximale uit deze recruitmentseat gehaald wordt is het nuttig om budget vrij te maken voor een tweede recruitmentseat.

Ook een buddy systeem zou de efficiëntie van het searchen kunnen bevorderen. Wanneer er een meer ervaren searcher wordt gekoppeld aan een minder ervaren searcher, kan er van elkaar geleerd worden, wat de efficiëntie ten goede zal doen. Daarnaast kan er gekeken worden naar externe cursussen.

Als laatste is het erg nuttig om te onderzoeken of het IT-technisch mogelijk is om kandidaten zelf de optie te geven om zich uit te schrijven bij Studelta. Dit zal veel tijd en moeite schelen bij het searchen naar geschikte kandidaten. Geschikte kandidaten worden zo minder snel over het hoofd gezien, en de tijd die hiermee gewonnen wordt vergroot de capaciteit van de recruiter.

3. **Betrokkenheid kandidaten**

Het eerste advies om de betrokkenheid van kandidaten te verhogen, is om de drempel om te solliciteren te verlagen. Kijk kritisch naar wat de kandidaten moeten invullen om te solliciteren. De kandidaten moeten nu bij het solliciteren nog een oude slogan van de organisatie invullen. Hierbij is niet uitgelegd wat het nut is van het invullen van deze slogan, want de drempel kan verhogen. Maak het daarom leuker om te solliciteren en geef de kandidaat meer vrijheid om over zichzelf te vertellen. Vraag in plaats van de oude slogan wat de weg naar werkgeluk van de kandidaat is, en waarom hij of zij geschikt is voor de specifieke functie. Hier kan in het gesprek in worden doorgevraagd. Vermeld hierbij dat deze informatie behandeld zal worden in het sollicitatiegesprek, en dat de informatie zal worden gebruikt om een voorstelprofiel voor de opdrachtgever te maken. Kijk daarnaast naar de mogelijkheden voor een chatbot. Door direct contact te hebben met een organisatie, kan de sollicitatiedrempel verlaagd worden.

Het tweede advies om de betrokkenheid van kandidaten te verhogen, is om de algemene intakes en tweede- en derde-keuze kandidaten beter te behouden. Kijk naar een optie in Bullhorn om recente algemene intakes, tweede- en derde-keuze kandidaten in te registreren.

Wanneer er een nieuwe vacature online staat, kan in deze poule het eerst gezocht worden. De doorlooptijd wordt hiermee sterk verlaagd, omdat er én sneller kandidaten kunnen worden gevonden, én de kandidaat al bekend is bij de organisatie en dus niet nog een keer het volledige sollicitatieproces hoeft te doorlopen. Wijs een kandidaat bij afwijzing van een specifieke functie ook op andere vacatures. Dit is tegelijkertijd een opstapje naar proactief voorstellen. Zorg er daarnaast voor dat de kandidaten zelf ook betrokken blijven bij de organisatie en er dus tweerichtingsverkeer ontstaat. Hiervoor zijn er twee opties (die beiden ingevoerd kunnen worden):

1. Het account van de pionier op de website uitbreiden. Zo kan een pionier zelf zien wat zijn of haar status is (pionier of geen pionier), in welk deel van het sollicitatieproces hij of zij is, en kan er wellicht een systeem worden bedacht waarbij vacatures sneller aan een kandidaat die zijn/haar account op 'zoekende' heeft staan gekoppeld worden. Ook kan een kandidaat dan zelf aangeven of hij of zij geïnteresseerd is of niet en scheelt dit weer veel searchtijd in Bullhorn (zie ook het advies bij searchen).
2. Maak een LinkedIn groep aan vanuit het account van Studelta. Nodig hierbij alle pioniers uit. Hieronder vallen dus ook de kandidaten die tot pionier zijn na een algemene intake maar (nog) niet op een specifieke functie passen, en de tweede- en derde keuze kandidaten. In deze groep kunnen de huidige vacatures geplaatst worden, zodat die onder de aandacht worden gebracht van deze doelgroep. Ook kunnen bijvoorbeeld hier de artikelen geschreven door de organisatie in worden geplaatst. Zo voelen de pioniers zich meer verbonden bij de organisatie en zullen ze ook sneller geneigd zijn om te solliciteren of anderen een vacature aan te raden, omdat ze het vaker voorbij zien komen.

4. **Studeltaprofiel**

Om ervoor te zorgen dat het Studeltaprofiel minder tijd kost om in te vullen, is het ten eerste belangrijk om vanuit IT te kijken naar een makkelijkere en logischere manier om het profiel op te stellen. Daarnaast is het advies om over te gaan op de nieuwe slogan "Werk is een avontuur". Op deze manier kan er een korte samenvatting worden geschreven over kandidaat: Een kopje over het avontuur van de kandidaat op weg naar werkgeluk, en een kopje over waarom de kandidaat goed op de specifieke functie en bij de specifieke organisatie past. Zo kan de opdrachtgever nog beter overtuigd worden van de geschiktheid van de pionier.

Bij dit advies is het nuttig om het selectiegesprek aan te passen op de uitvraag van het Studeltaprofiel. Zorg ervoor dat het selectiegesprek en het Studeltaprofiel niet meer twee losse onderdelen van het recruitmentproces zijn, maar dat deze logisch in elkaar overlopen. Zorg dus voor een uitvraagtechniek waarbij een recruiter aan het eind van een sollicitatiegesprek concreet voor zich heeft wat de weg naar werkgeluk van de kandidaat is, en waarom hij of zij geschikt is voor de specifieke functie en organisatie.

Hierbij aansluitend dient ook het online profiel van de kandidaat aangepast te worden. Dit deel van het advies komt overeen met het verlagen van de drempel om te solliciteren. Laat de kandidaat niet meer de oude slogan invullen bij het solliciteren, maar laat de kandidaat een stukje over zijn of haar weg naar werkgeluk schrijven, en waarom hij of zij geschikt denkt te zijn voor de functie. Hier kan in het sollicitatiegesprek vervolgens op doorgevraagd worden, om zo tot een veel korter tijdsbestek van het opmaken van het Studeltaprofiel te komen.

Resultaten die buiten beschouwing worden gelaten

Bij dit hoofdstuk is het goed om te vermelden dat er in dit onderzoek voor is gekozen om geen adviezen uit te brengen over de volgende twee resultaten:

1. Soms is een opdracht nog niet helemaal akkoord vanuit de opdrachtgever en de adviseur en dan gaat de recruiter er al mee aan de slag, terwijl het kan zijn dat de opdracht uiteindelijk toch niet akkoord gaat.
2. De overdracht tussen recruitment en projectcoördinatie bij de plaatsing van een pionier bij een opdrachtgever is onduidelijk.

Deze keuze is gemaakt omdat 1. er uit het onderzoek bleek dat de andere adviezen voor een grotere efficiëntieslag konden zorgen, en 2. de organisatie is hier gedurende dit onderzoek ook zelf al mee aan de slag gegaan en heeft hier al stappen vooruit in gemaakt.

Hoofdstuk 9: Implementatie

Om de gegeven adviezen in hoofdstuk 8 te kunnen implementeren binnen Studelta, wordt in dit hoofdstuk een implementatieplan besproken. Na overleg met de organisatie is ervoor gekozen om het advies over het Studeltaprofiel verder uit te werken in een implementatieplan. In dit plan zal er worden besproken wat er moet gebeuren en wie daar verantwoordelijk voor zijn. Verder wordt er een tijdsplanning besproken, wordt er gekeken naar welke middelen de implementatie in beslag gaat nemen en wat deze implementatie betekent voor de organisatie. Als laatste worden de interventies die ingezet worden besproken aan de hand van een voorbeeld.

9.1 Globale schets met concrete doelstellingen

Om minder tijd kwijt te zijn aan het Studeltaprofiel, moeten er globaal gezien drie dingen gebeuren:

1. Het Studeltaprofiel zelf moet vernieuwd worden,
2. Het profiel van de kandidaat op de website moet vernieuwd worden, en
3. Het profiel moet specifieker worden uitgevraagd in het selectiegesprek.

Hieronder worden deze drie punten concreter besproken.

Het vernieuwen van het Studeltaprofiel

Betrokken afdelingen: IT, recruitment, lijnmanagement

Bij het vernieuwen van het Studeltaprofiel moet er onderzocht worden hoe het profiel het beste kan worden vormgegeven. Er moet worden overgegaan op de nieuwe slogan "Werk is een avontuur", wat betekent dat de oude kopjes "Jouw talent, jouw toekomst, jouw wereld" vervangen dienen te worden. Een optie hierbij is om een kopje te maken over het avontuur naar werkgeluk van de kandidaat, en een kopje waarom de kandidaat geschikt is voor deze functie en organisatie. Daarnaast moet er vanuit de afdeling IT onderzocht worden hoe het profiel gemakkelijker en sneller in te vullen valt. Uit de resultaten bleek namelijk dat dit ook vaak tijd en frustratie kost, omdat het invullen zelf op technisch gebied soms moeilijk is en/of fout gaat.

Het profiel van de kandidaat op de website vernieuwen

Betrokken afdelingen: IT, recruitment, lijnmanagement

De kandidaat vult bij het solliciteren nu nog de oude slogan "Jouw talent, jouw toekomst, jouw wereld" in. Ook dit zal vervangen moeten worden door de nieuwe slogan "Werk is een avontuur". Door de kandidaat hier als wijze van motivatie voor de functie een stukje over te laten schrijven, kan dit makkelijker uitgevraagd worden in het selectiegesprek, wat weer tijd scheelt voor het maken van het profiel van de kandidaat voor de opdrachtgever.

Het profiel specifieker uitvragen in het selectiegesprek

Betrokken afdelingen: recruitment

Doordat de kandidaat bij het solliciteren zijn of haar motivatie al in de vorm van de nieuwe slogan heeft ingestuurd, kan hier handig verder op worden doorgevraagd in het selectiegesprek. De informatie die vervolgens hieruit komt, hoeft vervolgens alleen nog maar ingevuld te worden in het Studeltaprofiel.

SMART-doelstellingen

Door middel van de volgende SMART-doelstellingen wordt concreet aangegeven wat de implementatie dient op te leveren:

- De implementatie is binnen 2 maanden ingevoerd.
- Binnen 2 weken na het invoeren van de implementatie kost het een recruiter nog maar 30 minuten om een Studeltaprofiel te maken.
- Binnen een maand na de implementatie heeft de afdeling recruitment meer capaciteit om opdrachten vanuit de adviseurs aan te nemen.

9.2 Acties, tijdsplanning en verantwoordelijkheid

In onderstaande tabel wordt besproken welke stappen op welk moment gezet moeten worden om de doelstelling te bereiken. Ook wordt er besproken wie verantwoordelijk is voor welke stap.

Actie	Verantwoordelijke	Tijdsplanning
Meeting over de opzet van het profiel	Recruitment, lijnmanagement	Begin juli
Nieuwe lay-out maken voor profiel	Recruitment, IT	Begin juli
IT-verbeteringen toepassen waardoor het invullen minder tijd kost	IT	Half juli
Verandering communiceren naar de organisatie	Lijnmanagement	Eind juli
Sollicitatieformulier veranderen	IT, recruitment	Eind juli
Nieuwe vragen opstellen om uit te vragen in het selectiegesprek	Recruitment	Eind juli
Vragen implementeren in selectiegesprek	Recruitment	Begin augustus
Feedback vragen over het vernieuwde proces aan sollicitanten	Recruitment	Half augustus
Feedback vragen over het vernieuwde proces aan werknemers in de organisatie	Recruitment	Half augustus
Wijzigingen aanbrengen in het proces n.a.v. de ontvangen feedback	Recruitment, IT, lijnmanagement	Eind augustus

Wie gaat het doen?

Voor het leiden van de gehele implementatie zal een persoon aangewezen moeten worden. Dit zal een werknemer uit het lijnmanagement zijn, zoals de werknemer die gaat over de operationele kant van de organisatie. De verantwoordelijkheden van die werknemer zullen vooral zijn om het overzicht te houden en te letten op een goede samenwerking tussen de verschillende betrokken afdelingen.

9.3 Impact van implementatieplan op de organisatie

Het implementatieplan zal effect hebben op de werkwijze van de afdeling recruitment, maar de gehele organisatie zal er niet veel van merken. De afdeling IT en lijnmanagement zal bij het implementeren van het plan betrokken zijn en dus zal het ontwerpen van het plan wel impact hebben op meer afdelingen dan alleen recruitment, maar zodra het plan geïmplementeerd is zullen ook zij niet een grote impact ervaren in de werkwijze, cultuur of structuur van de gehele organisatie. Als de interventie succesvol geïmplementeerd wordt en de doelstellingen behaald worden, zal dit betekenen dat de capaciteit van de recruiters omhoog gaat. Dit zal wel impact hebben op de adviseurs in de organisatie, aangezien er dan meer opdrachten kunnen worden aangenomen. Het is daarom belangrijk om vroeg in het implementeren van het plan de adviseurs op de hoogte te stellen van de veranderingen die er waarschijnlijk aan zullen komen.

9.4 Interventies

In bijlage 8 is een voorbeeld opgenomen van een vernieuwd Studeltaprofiel.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bakker, N. (2017, 4 april). *De SWOT analyse op de juiste manier gebruiken: uitleg en tips*. Opgehaald van Cultuurmarketing: <https://www.cultuurmarketing.nl/swot-analyse-uitleg-en-tips/>
- Centraal Planbureau. (2016, 17 november). *Uitdagingen en beleidsrichtingen voor de Nederlandse welvaartsstaat*. Opgehaald van CBP: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-17nov2016-Uitdagingen-en-beleidsrichtingen-voor-de-nederlandse-welvaartsstaat.pdf>
- Coolblue. (2019). *Over Coolblue*. Opgehaald van Coolblue: <https://www.werkenbijcoolblue.nl/over-coolblue>
- Dingemanse, K. (2018, 31 december). *Stappenplan - interview in je scriptie*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/stappenplan-voor-het-gebruiken-van-een-interview-je-scriptie/>
- Guiver-Freeman, M., & de Jong, E. (2016). *Werving en selectie: de praktijk van strategisch recruitment*. Amsterdam: De Jong en Boom uitgevers.
- Kluijtmans, F. (2017). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Koninkrijksrelaties, M. v. (2017, december). *Arbeidsmarkttrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk*. Opgehaald van Kennis openbaar bestuur: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255573/arbeidsmarkttrendsplusenplusgevolgenplushiervanplusopplushetpluspersoneelsbeleidplusrijk.pdf>
- KVK. (z.d.). *In- of uitlenen van arbeidskrachten*. Opgehaald van KVK: <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/inschrijven-bij-de-kamer-van-koophandel/moet-ik-mijn-bedrijf-inschrijven/in--of-uitlenen-van-arbeidskrachten/>
- Managementgoeroes. (2013). *7S model McKinsey*. Opgehaald van Managementgoeroes: <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Marktonderzoek (z.d.). *Diepte interview*. Opgehaald van Alles over marktonderzoek: <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/diepte-interview/>

Mijn sales recruiter. (z.d.). *Het recruitment proces*. Opgehaald van Mijn sales recruiter: <https://www.mijnsalesrecruiter.nl/recruitment/proces/>

Mijn sales recruiter (z.d.). *Wat doet een recruiter / recruitmentbureau?* Opgehaald van Mijn sales recruiter: <https://www.mijnsalesrecruiter.nl/recruitment/bureau/>

Osch, P. v. (z.d.). *Jaag groei aan met het groeivliegwiel*. Opgehaald van Scale up company: <https://scaleupcompany.com/het-groeivliegwiel/>

Studelta. (2019). Intern document. Geraadpleegd in 2019 van intern systeem (niet publiekelijk toegankelijk).

Poortinga, E. (2019). *Studiemeesters*. Opgehaald van Focusgroep: Definitie, doel en onderbouwing van de methode: <https://www.studiemeesters.nl/studietips/de-focusgroep-definitie-doel-en-onderbouwing-van-de-methode/>

Rijksoverheid. (2018). *Veranderingen arbeidsmarkt*. Opgehaald van vtv2018: <https://www.vtv2018.nl/Verandering-arbeidsmarkt#referenties>

Valkenburg, J. (2018). *Recruitment 3.0*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Verhoeven, A. (2016). *Recruitment*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Werf&. (2017, 23 mei). *Hoe Coolblue zijn online recruitment zo meetbaar mogelijk inrichtte*. Opgehaald van Werf&: <https://www.werf-en.nl/waarom-coolblue-ats-volledig-website-wil-integreren/>

Bijlages

Bijlage 1: Vragenlijst interviews

Bijlage 2: Opzet focusgroep

Bijlage 3: Uitnodigingsmail interviews en focusgroep

Bijlage 4: Getranscribeerde interviews

Bijlage 5: Getranscribeerde focusgroep

Bijlage 6: Gecodeerde interviews

Bijlage 7: Gecodeerde focusgroep

Bijlage 1: Vragenlijst interviews

- Verwelkom deelnemer.
- Bedanken voor komst.
- Leg in grote lijnen het doel van het interview uit.
- Vertel hoeveel tijd er is.
- Kondig aan dat er een opname wordt gemaakt.
- Vertel dat resultaten anoniem worden uitgewerkt.

Het interview gaat voornamelijk om het beantwoorden van deelvraag 4:

“Hoe is het recruitmentproces van Studelta op dit moment ingericht en wordt dit proces op deze manier gevolgd?”

Deelvraag 5 en 6 luiden:

5. Welke deelprocessen efficiënter aan het recruitmentproces van Studelta?
6. Hoe kunnen de genoemde uitkomsten van deelvraag 5 efficiënter?

Hier zal in dit interview niet direct naar gevraagd worden, maar kunnen we wel in ons achterhoofd houden.

Introductie

Dit is een interview over het huidige recruitmentproces van Studelta. Dit gesprek zal dan ook zijn op basis van het huidige beschreven recruitmentproces. Aangezien deze al beschreven is ga ik natuurlijk niet precies alle stappen uitvragen, maar gaat het me er juist om om dit proces goed stap voor stap te analyseren. De nadruk ligt op het kijken naar of bovenstaande processen logisch ingericht zijn, of er wellicht nog dingen ontbreken of juist overbodig zijn. Dit zal gebeuren door middel van een analyse per deelproces, met gerichte vragen over dit proces. Die input kan ik vervolgens gebruiken. We blijven ook de efficiëntie in ons achterhoofd houden. Bij elke stap kijken we dus in het kader van efficiëntie; is het efficiënt dat we het op deze manier aanpakken?

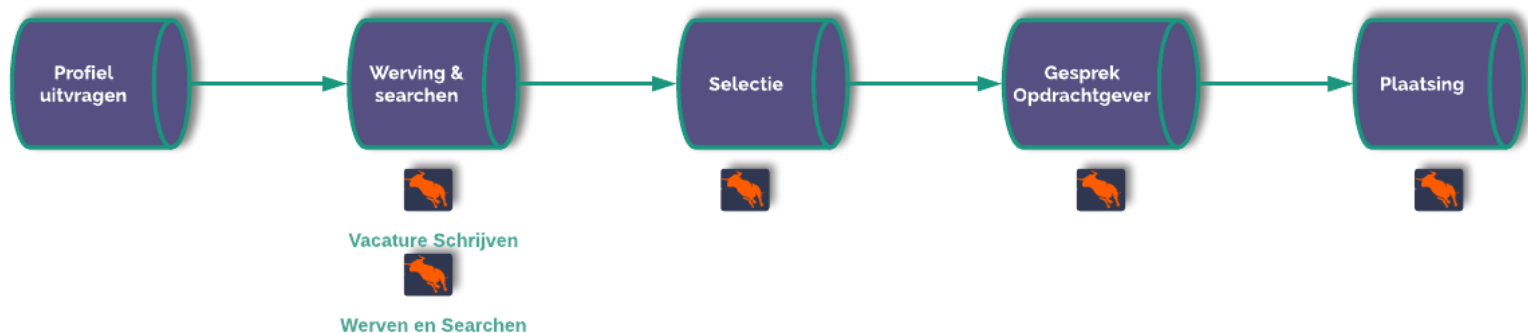
Vragen

- **Per stap**; vind je alles logisch hoe het nu gaat? Of ontbreken er nog dingen, kunnen er dingen logischer?
- Kijken naar het **geheel**; bij welke stap kan er denk je de meeste vooruitgang worden gehaald?
- kijken naar de **doorlooptijd**; 3 weken

5 stappen

1. Profiel/avontuur uitvragen
2. Werving & searchen
3. Selectie
4. Gesprek opdrachtgever
5. Plaatsing

Het Studelta Recruitementproces



Afbakening uitleggen; waar gaan we op focussen?

Het onderzoek is alleen gericht op het aantrekken van externe kandidaten, de 'pioniers', en dus niet het interne personeel. Ook zal het onderzoek beperkt blijven tot het recruitmentproces, en worden andere afdelingen waarmee de recruitmentafdeling mee samenwerkt buiten beschouwing gelaten. Er is voor gekozen om ook de adviseurs, die de opdrachtomschrijving en vacature leveren aan de recruiters, buiten beschouwing te laten, omdat de recruitmentafdeling hier geen directe invloed op kan uitoefenen en dit dus het beste buiten beschouwing kan worden gelaten.

1. Profiel uitvragen

Hiervoor is samenwerking met accountmanagement nodig. Bij deze stap focussen we bij dit onderzoek alleen op de verantwoordelijkheden vanuit recruitment.

Volgende stappen worden gezet;

- Inventarisatie
- Monitoren, Advies en Acties
- Kennismaking opdrachtgever en profiel uitvraag
- Akkoord op projectomschrijving

2. Werving & searchen

- (Vacature schrijven)
- Actieve werving
- Eerst searchen in BH
- Daarna alternatieven; MB, LI, Indeed, FB?
- Daarna social media

Kandidaten worden aan shortlist gehangen en notities worden gemaakt. Gaat dit goed?

3. Selectie

- Screening profiel in BH
- Telefonische screening (zie checklist). Wordt dit allemaal gevolgd?
- Bevestigingsmail

4. Gesprek

Zie uitvraag vragenlijst. Wordt deze altijd gevolgd? Kan dit beter, doe jij het anders, missen er dingen?

- Opvolging gesprek

Bij positieve of negatieve selectie. Worden de stappen door iedereen zo gevolgd? Logisch?

- Profielen maken voor OG

5. Plaatsing

Bijlage 2: Opzet focusgroep

Deel 1: Welkom heten, doel en inleiding

- Verwelkom deelnemers.
- Bedank mensen voor hun komst.
- Leg in grote lijnen het doel van de focusgroep uit.
- Vertel hoeveel tijd er is voor de groepsdiscussie.
- Kondig aan dat er een opname wordt gemaakt.
- Vertel dat resultaten anoniem worden uitgewerkt.
- Maak afspraken: ieders mening telt, maar er wordt niet door elkaar gesproken; er is telkens één persoon aan het woord.

Wanneer nodig ingrijpen, doorvragen en reguleren

Voor het praktijkgedeelte van mijn scriptie organiseer ik een focusgroep voor het recruitment team, om zo een antwoord te kunnen krijgen op mijn praktijkdeelvragen. De focusgroep zal in de vorm van een groepsdiscussie plaatsvinden, om zo goed te kunnen brainstormen met elkaar.

De hoofdvraag van mijn scriptie luidt:

“Hoe kan het recruitmentproces van Studelta efficiënter ingericht worden, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en de BHAG behaald wordt?”

Er wordt verwacht dat er meer plaatsingen kunnen worden gedaan bij een efficiënter recruitmentproces, aangezien er effectiever kan worden gewerkt als het recruitmentproces efficiënter doorlopen kan worden. Wanneer er meer efficiëntie is, is er meer tijd, kan er meer gedaan worden, kunnen er dus eventueel ook meer trajecten tegelijk lopen en kunnen er zodoende meer plaatsingen worden gedaan. In het onderzoek zal dit onderbouwd worden met verschillende beschikbare data zoals de doorlooptijd en de fill rate. Zo kan onderbouwd worden dat er een correlatie is tussen het aantal trajecten dat doorlopen wordt en de fillrate.

De praktijkdeelvragen zijn de volgende:

1. Hoe is het recruitmentproces van Studelta op dit moment ingericht en wordt dit proces op deze manier gevolgd?
2. Welke deelprocessen efficiënter aan het recruitmentproces van Studelta?
3. Hoe kunnen de genoemde uitkomsten van deelvraag 5 efficiënter?

Deelvraag 2 en 3 zullen in deze focusgroep sessie behandeld worden.

Deel 2: Beginvraag

Iedereen wordt een paar dagen voorafgaand aan de focusgroep een vraag gesteld:

“Stel je bent vormgever van het recruitmentteam en je mag nu meteen twee veranderingen doorvoeren. Welke twee maatregelen zou je dan nemen?”

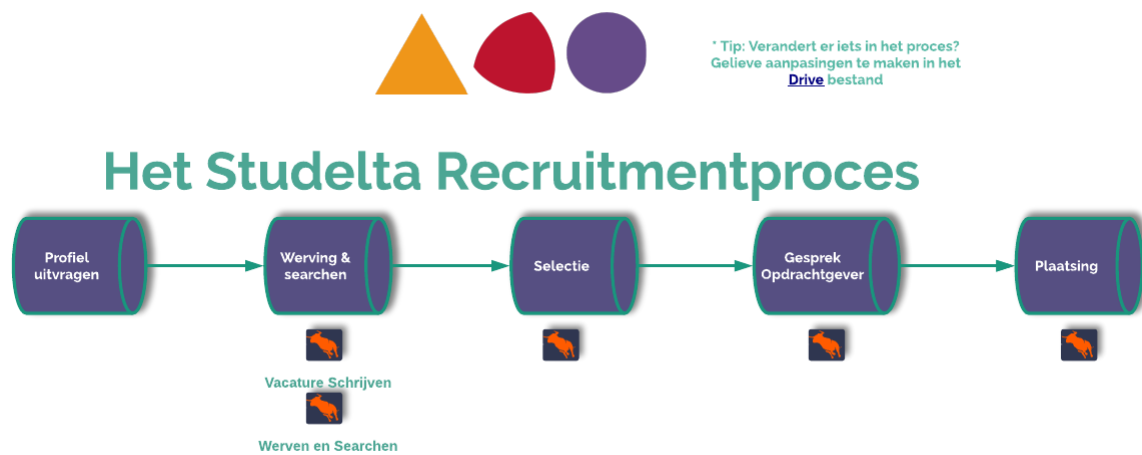
De deelnemers wordt gevraagd de antwoorden mee te nemen naar de focusgroep.

Deel 3: Werkvorm. Uitwerken welke deelprocessen efficiënter kunnen.

Deelvraag 2: Welke deelprocessen kunnen efficiënter?

Korte uitleg over de deelprocessen, deels gehaald uit voorafgaande interviews.

Het is een brainstorm, dus wees creatief! Wees zo ambitieus of juist zo klein als je wil. Laat je niet tegenhouden door een idee dat niet mogelijk lijkt.



De deelnemers worden verdeeld in groepen van twee en elk groepje krijgt 10 post-its. Per post-it wordt een te veranderen deelproces opgeschreven. Vervolgens presenteert elk groepje zijn ideeën met een toelichting per post-it. Hierbij wordt benadrukt dat er uitgelegd moet worden waarom dit deelproces efficiënter kan, en wat de consequentie is wanneer dit niet veranderd wordt.

Vervolgens zijn er op tafel 3 vakken gemaakt. 1 vak genaamd 'hoge prioriteit', 1 vak genaamd 'middelmattige prioriteit' en 1 vak genaamd 'lage prioriteit'. De deelnemers wordt verteld om de post-it's te verdelen in de vakken. Hierbij wordt benadrukt dat er wordt gelet op de consequentie van het niet doorvoeren van de verandering.

Deel 4: Hoe kunnen de genoemde deelprocessen efficiënter?

Er wordt gekeken naar de post-it's uit de vakken 'hoge prioriteit' en 'middelmattige prioriteit'. Nu zal er een brainstorm plaatsvinden met de gehele groep. De deelnemers krijgen een andere kleur post-it en kunnen, na (begeleid) overleg, hier oplossingen op schrijven, onderbouwd met argumenten. Deze post-it kan vervolgens onder het benoemde deelproces worden geplakt. Iedereen wordt vervolgens gevraagd zijn mening te geven over deze oplossing. Zo gaan we door totdat alle bedachte oplossingen benoemd, opgeschreven en uitgelegd zijn. Aan het eind kiest elke deelnemer een top 2 van hoogste prioriteiten.

Deel 5: Afsluiting

Er wordt een samenvattende vraag gesteld nadat de gespreksleider een korte mondelinge samenvatting heeft gegeven van de sleutelvraag en de belangrijkste ideeën die naar voren zijn gekomen tijdens de discussie. Na de samenvatting wordt gevraagd aan de deelnemers of dit een adequate samenvatting is.

Analyse ondersteuning:

- Een nieuw idee dat tijdens het gesprek naar boven komt markeren.
- Een analyse kan versneld worden door in volgende groepen door bijvoorbeeld een vraag te stellen als: in eerdere groepen hebben we gehoord dat.....Wat denkt u hiervan? Of we hebben uitspraken over, we weten niet zo goed wat er precies bedoeld wordt. Wat denkt u? Voorkomen moet worden een vraag als: Iedereen vertelt ons Het gaat meer om de vraag: Help ons begrijpen.
- Aan het einde van het groepsgesprek een samenvatting te geven waarbij u de antwoorden samenvat en checkt of u begrijpt wat de deelnemers zeggen. U kunt ook een 'al de zaken overwegend' vraag stellen aan het eind van de bijeenkomst. Dit dwingt de deelnemers een samenvatting te geven.
- Wanneer er tijdens het gesprek tegenstrijdigheden worden gezegd, probeer deze dan gelijk op te helderen. Vraag door op vage of cryptische antwoorden op vragen.

Direct na het focusgroepgesprek:

Besprek na afloop van de bijeenkomst de eerste indruk, de meest belangrijke ideeën en thema's die aan bod zijn geweest, de meest opvallende uitspraken, onverwachte bevindingen, de vragen en als het mogelijk is de verschillen met voorgaande groepen. Schrijf deze bevindingen op.

Bijlage 3: Uitnodigingsmail interview en focusgroep

Uitnodigingsmail interviews

Hey ...!

Voor de eerste praktijkdeelvraag van mijn scriptie interview ik een aantal werknemers uit de organisatie die hier al relatief lang werken, om zo een beeld te krijgen van hoe het recruitmentproces op dit moment is ingericht en hoe dit tot stand is gekomen. In het interview zal ik onder andere ingaan op waarom het recruitmentproces op dit moment op deze manier is ingericht. Het interview zal semigestructureerd zijn en zal ongeveer een uur duren.

Dit interview heeft dus als doel om de eerste praktijkdeelvraag te beantwoorden. Deze is: "**Hoe is het recruitmentproces van Studelta op dit moment ingericht en wordt het proces op deze manier gevolgd?**"

Alvast bedankt voor je tijd!

Uitnodigingsmails focusgroep

Mail 1

Hoi meiden!

Voor het praktijkgedeelte van mijn scriptie organiseer ik een focusgroep voor het recruitment team, om zo een antwoord te kunnen krijgen op mijn praktijkdeelvragen. De focusgroep zal in de vorm van een groepsdiscussie plaatsvinden, om zo goed te kunnen brainstormen met elkaar. De focusgroep zal 1,5 uur duren.

De hoofdvraag van mijn scriptie luidt:

“Hoe kan het recruitmentproces van Studelta efficiënter ingericht worden, zodat er meer pioniers geplaatst kunnen worden en de BHAG behaald wordt?”

Er wordt verwacht dat er meer plaatsingen kunnen worden gedaan bij een efficiënter recruitmentproces, aangezien er effectiever kan worden gewerkt als het recruitmentproces efficiënter doorlopen kan worden. Wanneer er meer efficiëntie is, is er meer tijd, kan er meer gedaan worden, kunnen er dus eventueel ook meer trajecten tegelijk lopen en kunnen er zodoende meer plaatsingen worden gedaan. In het onderzoek zal dit onderbouwd worden met verschillende beschikbare data.

De **praktijkdeelvragen** zijn de volgende:

1. Hoe is het recruitmentproces van Studelta op dit moment ingericht en wordt het proces op deze manier gevolgd?
2. Wat kan er efficiënter aan het recruitmentproces van Studelta?
3. Hoe kunnen deze genoemde punten efficiënter?

Deelvraag 2 en 3 zullen in deze focusgroep sessie behandeld worden. Het zou fijn zijn als jullie daar v.t.v. al over na kunnen denken, mochten jullie nog meer kunnen voorbereiden dan horen jullie dat t.z.t.!

Alvast bedankt!

Vervolgmil uitnodiging focusgroep

Hoi allemaal,

Nog even een mailtje voordat het lekker lange paasweekend begint! Zoals jullie weten is volgende week donderdag de focusgroep voor mijn scriptie. Ik wil jullie vragen om alvast na te denken over de volgende vraag:

“Stel, je bent vormgever van het recruitmentteam en je mag nu meteen twee veranderingen doorvoeren. Welke twee maatregelen zou je dan nemen?”

Misschien kom je tijdens het werk wel wat tegen of schiet je direct iets te binnen - het zou fijn zijn als jullie deze vraag een beetje in je achterhoofd houden aankomende week!

Voor nu in ieder geval een heel fijn weekend en geniet van het zonnetje!

Bijlage 4: Verbatim interviews

Afkortingen:|

OG = opdrachtgever

LI = LinkedIn

MB = Monsterboard

BH = Bullhorn

PC = projectcoördinator

Respondent 1

00:00:06

Interviewer: We gaan dus kijken per stap van het recruitmentproces op basis van de lucid chart ook wat er beter kan, wat er efficiënter kan en of er nog dingen ontbreken of juist overbodig zijn, en daarna gaan we ook even kijken naar het geheel. En dan gaan we kijken welke stap van het recruitmentproces je denkt dat de meeste verbetering kan gebruiken. Ook goed om te weten is de afbakening, ik kijk echt alleen naar de recruitmentafdeling, dus wel de verantwoordelijkheden en communicatie van de recruitmentafdeling naar andere afdelingen toe maar niet de verantwoordelijkheden vanuit andere afdelingen.

00:00:59

Speaker 2: Nee precies dus ook van joh wanneer schakelen wij marketing in maar niet hoe werkt dat dan bij marketing?

00:01:04

Interviewer: Ja precies. Dus ook niet hoe lang doet marketing er vervolgens over et cetera. Nou dan hebben we natuurlijk stap 1: profieluitvraag. Nou wat daar vervolgens maar stap voor worden gezet is dus inventariseren, monitoren, advies en acties kennismaking opdrachtgever en profieluitvraag en het akkoord op de projectomschrijving.

00:01:34

Respondent 1: Ja. Het lijkt hier veel groter dan dat het in werkelijkheid ook heel vaak is.

00:01:36

Interviewer: Ja.

00:01:38

Respondent 1: En soms doe je dit wel gewoon allemaal dat het ook gewoon dit is.

00:01:42

Interviewer: Ja precies ja. Daarom is mijn eerste vraag ook: worden deze stappen allemaal gevolgd?

00:01:47

Respondent 1: Kijk als je echt een standaard profieluitvraag krijgt bijvoorbeeld (...) is naar (...) geweest dacht ik. Voordat het een functioneel beheer functie is, nou (...) is een bekende klant van ons en het is functioneel beheer dus dat is eigenlijk vrij

vanzelfsprekend dat ligt dan echt bij de adviseur ligt het hele stuk is dit een Studelta opdracht, ga ik hiermee aan de haal? Dus wij moeten het vertrouwen wel hebben dat de adviseur met een echte Studelta opdracht aankomt en dat het voldoet aan alle randvoorwaarden en dan gaan wij ermee aan de slag en dan komt die profiel uitvraag.

00:02:15

Interviewer: Ja.

00:02:22

Respondent 1: Maar tegelijkertijd wat de adviseurs wel doen is dat ze bijvoorbeeld bij mij komen met de vragen oke, deze opdrachtgever die zit met een bepaalde vraag, kunnen wij daar iets mee? dat is dan een stukje inventarisatie.

00:02:35

Interviewer: En dan wordt het advies gegeven vanuit recruitment?

00:02:38

Respondent 1: Ja.

00:02:39

Interviewer: Gaat het wel vaak goed dat er dat advies uiteindelijk wel nuttig blijkt te zijn? In het proces staat bijvoorbeeld dat er vanaf 20% mee aan de slag wordt gegaan. Maar hoe schat je dat in?

00:02:51

Respondent 1: Ja dat is echt de verantwoordelijkheid dus tot en met 60 procent is het nog de verantwoordelijkheid van de adviseur.

00:02:59

Interviewer: Oké.

00:02:59

Respondent 1: Dus ik denk dat zij dat beter in kunnen schatten. Het type advies dat zij aan ons vragen is: kunnen wij hier iemand voor vinden? Of is het meer een opdracht die een pionier echt wil gaan doen? Dat is meer het advies.

00:03:12

Interviewer: Oké. En op basis waarvan geven jullie dan dat advies?

00:03:19

Respondent 1: We inventariseren wat is de regio, wat voor opdracht is het? Bijvoorbeeld als ze een data-analist zoeken kan dat moeilijker zijn dan wanneer het een communicatieadviseur is. Dus op basis daarvan geef je advies. Dit gebeurt niet heel vaak, meestal kunnen ze die inschatting zelf wel maken. Het is wel belangrijk dat het in het proces is opgenomen. Eigenlijk hoort dit in het proces van de adviseur, maar het is wel belangrijk dat adviseurs dit wel écht doen, dat het niet vervalst en dat wij ook ongevraagd wel advies geven of als een adviseur op een gegeven moment bij mij komt met een hele lastige opdracht dat ik denk ja, prima dat jij denkt dat ik dat kan vinden in Groningen, maar dat is niet zo, dus ik zeg nee.

00:04:04

Interviewer: En dan nemen ze dat advies ook aan?

00:04:05

Respondent 1: Ja. maar dat heeft wel met ervaring te maken denk ik. Dus wanneer maak je de inschatting wanneer kan het echt niet? En ook: wanneer vertrouwt een adviseur jou? Want ik merk dat ze het van mij makkelijk kunnen aanhoren dan bij wijze

van spreke bij (...), omdat die hier net zit. Ik ben het daar niet mee eens, want iedereen kan dit van ons.

00:04:31

Interviewer: Ondervind je daar ook echt wel eens problemen mee met de adviseurs?

00:04:34

Respondent 1: Nee niet meer. En dat is ook niet zo gek want we hebben een hele hoge fill rate.

00:04:42

Interviewer: Dat scheelt. Oké.

00:04:44

Respondent 1: Ja dus hier zie ik niet zozeer een probleem. Het moet alleen niet verslappen. Maar ik heb ook niet het gevoel dat dat gaat gebeuren ik denk dat we kritisch zijn.

00:04:53

Interviewer: Oké hier ontbreekt eigenlijk nog niks. Op dit onderdeel van het recruitmentproces.

00:04:57

Respondent 1: Ja de profiel uitvraag dit en dat is ook al wel wat naar voren is gekomen. Kwam dat efficiënter ingericht worden in de zin van de snelheid? Dus nu is het zo dat je hebt daar een uur voor, een uur is soms niet lang genoeg. Maar soms ook te lang wil je dan inderdaad een intake formulier vooraf? Wil je een soort pre-briefings formulier vooraf? kijk uiteindelijk zijn wij nu bezig, dat is misschien voor jou ook interessant, ben ik met met (...) en (...) bezig met een beslisboom. Want we willen kijken, ik ben nu gatekeeper. Dus ik ben degene die zegt nee dat ga ik niet doen ja dat ga ik wel doen. Dus hoe kunnen we dat ondervangen in de teams zelf? Dat sluit aan op de profieluitvraag. dus wanneer ga je dan wel naar een profieluitvraag en wat moet je dan weten als recruiter? zodat dat eigenlijk schakels zijn zodat dat als het goed is sneller kan gaan.

00:05:54

Interviewer: En wat denk je nu dat er op dit moment de grootste verbetering kan hebben? Waar ontbreekt er nog iets waardoor het proces niet sneller gaat?

00:06:08

Respondent 1: Nou ik denk dat elke adviseur andere dingen communiceert betreft het eerste gesprek. Dat is een aanname, hoor. Kijk de afspraak is dat de adviseur vooraf helemaal waterdicht afstemt: dit is het tarief. punt. En dat daar akkoord op is. Ik ga d'r in mijn rol van uit dat dat zo is, ik ga het niet checken.

00:06:33

Interviewer: Ja, daar vertrouw je op.

00:06:37

Respondent 1: Ja. En ik denk waar we mee kunnen testen als recruitment zijnde van joh willen we inderdaad vooraf het briefingsformulier al versturen? Werkt dat? Want dan is en de opdrachtgever al op de hoogte van waar ga je het gesprek over voeren en je hoeft bepaalde dingen niet meer uit te vragen zoals die praktische zaken, waarom moet ik een aparte vragen gaan stellen hoeveel uur gaat diegene werken? slaat nergens op dat kan je natuurlijk vooraf ondervangen. Dat kost extra tijd die tijd gebruik ik liever om over de inhoud van de opdracht te praten.

00:07:10

Interviewer: Ja, dus het is nuttiger om in de profieluitvraag meer over de inhoud van de opdracht te praten dan de praktische zaken.

00:07:16

Respondent 1: Precies. En hierbij is het belangrijk ook dat, de projectomschrijving is echt een ding meer van de adviseur. Ik zou wel willen onderzoeken of we daar een actievare rol in kunnen aannemen. Omdat wij de profielen kennen. En wij doen dat binnen (...) en het zou mijn voorstel zijn dat ook binnen de andere teams doen.

00:07:35

Interviewer: En bedoel je daarmee de hele projectomschrijving zelf schrijven?

00:07:39

Respondent 1: Nee dat niet, maar wel samen. Dus de adviseur die doet het stuk over de organisatie. En welke vraag daar ligt. En wij vullen het profiel van de pionier. Dat lijkt me veel logischer.

00:07:48

Interviewer: Oke. En waarom lijkt je dat dan logischer?

00:07:52

Respondent 1: Omdat ik merk dat, dit merk ik wel vooral bij (...) en niet zozeer bij andere adviseurs maar bij (...) zie je dat zij vindt schrijven gewoon niet leuk en daardoor komt er vertraging op. hier moet snelheid in zitten en dus je kan niet een week wachten. Net als dat ik niet kan wachten met 2 dagen, 3 dagen wachten tot een vacature online staat, kan een adviseur ook niet wachten, maar ja nogmaals dit ligt bij de adviseur dus dat is gewoon minder vanuit recruitment, maar dit is de samenwerking tussen. Dus daar mogen wij denk ik wel een grotere rol in spelen.

00:08:27

Interviewer: Ja dat is wel interessant, het gaat eigenlijk meer om wie neemt welke verantwoordelijkheid? En hoe zorgt dat voor snelheid? Oké. Nou dan heb je dus die profieluitvraag gedaan, dan heb je dat gesprek gehad. Dan vervolgens de volgende stap. Dan ga je van een profiel een vacature maken. Hoe vind je dat dat nu gaat?

00:08:52

Respondent 1: Ja goed. Het is alleen nog, je ziet 2 scenario's. De profieluitvraag is meteen geweest en er gaat meteen een vacature online. Maar er is nog geen akkoord op de projectomschrijving. Andere scenario is, we wachten tot de projectomschrijving akkoord is en dan pas vacature online. En dat moet ook wat mij betreft verwerkt worden in die beslisboom. Daar moet wel iets mee, want wanneer doe je dan het een, en wanneer doe je dan het andere? Het is nu nog erg een gevoelsding.

00:09:18

Interviewer: Oké. Ja daar is dus nu ook nog geen conclusie over?

00:09:22

Respondent 1: Kijk nou ja precie, want we hebben nu dus een hele lastige vacature en dan is het zo van nee ik wil eerst akkoord want er zijn nog andere partijen bij betrokken of weet ik veel, ze hebben nog een interne procedure lopen, dan ga je dat afwachten en dan pas ga je de vacature online zetten. Maar in andere gevallen zeg je nee dit is echt zo klaar als een klontje bij wijze van spreken ik zet 'm nu online.

00:09:45

Interviewer: Oke. En wat lijkt jou persoonlijk dan beter?

00:09:50

Respondent 1: Allebei kan. Daar moet je flexibel in zijn. Daar ben ik wel van overtuigd.

00:09:54

Interviewer: Dus dat het afhankelijk is van de situatie?

00:09:56

Respondent 1: Ja en wat je ook afhankelijk van de situatie kunt doen, dan denk je nou dan doe ik gewoon een poule check en meer niet. En eigenlijk moeten die 2 dingen. Of ja een soort van beleid of een soort van processtappen van wanneer kies je dan voor het 1 en wanneer kies je voor het ander dat het voor iedereen duidelijk is. Want ik kies nu bewust voor een project omschrijving en dan beargumenteer ik dat en dan is het prima maar als je dat nog nooit eerder hebt gedaan dan kan ik me voorstellen dat het fijn is als het op papier staat.

00:10:25

Interviewer: Het is dus eigenlijk afhankelijk van de situatie, dus externe factoren, maar ook een beetje op basis van ervaring?

00:10:30

Respondent 1: Ja.

00:10:31

Interviewer: Ja. Oké. Als het goed is heb je dan akkoord op de projectomschrijving. Dus dan kan de vacature online. Dus dan kom je op het werven en searchen deel.

00:10:46

Respondent 1: Ja. Soms staat ie dan al online.

00:10:49

Interviewer: Ja oke, dat is dus afhankelijk van de twee scenario's die je eerder zei. Wat vind je van het werven en searchen proces?

00:10:52

Respondent 1: Nou ja dit gaat eigenlijk heel goed wat ik afgelopen periode heb gemerkt. Eigenlijk nou ja sinds vorig jaar zomer ongeveer., is dat recruitment veel beter in de gaten heeft, oké nu moet ik marketing inschakelen. Zij werken voor mij, dat klinkt een beetje onaardig maar zo bedoel ik het niet. Ik moet dus zelf met Facebook aan de slag gaan, ik moet daar zelf iets mee in plaats van dat het gebeurt niet zo maar het komt niet aanwaaien. Dus nee ik heb echt het gevoel dat zowel werven dat wordt proactiever opgepakt van oké nu gaat dit online. En het searchen ook heel erg. Wat mag is dat het inzichtelijker wordt van oké hoe gaan wij meten wat de kwaliteit is van bijvoorbeeld algemene inschrijvingen.

00:11:39

Interviewer: Oké want nu is daar nog geen proces van?

00:11:42

Respondent 1: Nee. Het proces is wel helemaal ingekaderd van wie pakt de algemene inschrijvingen op, die mensen worden al allemaal gesproken als het goed is, dus dat zit wel goed, maar die vervolgstap van wat gebeurt er vervolgens met de mensen die gesproken worden en interessant zijn en ook waar we misschien niet op dat moment iets mee kunnen, daar zit een verbetering op te behalen voor de efficiëntie. Nouja, uiteindelijk wil je natuurlijk weten, zetten ze bij marketing op de goede dingen in en hebben wij al direct wat aan? Want uiteindelijk als je die werving goed doet, dan is je doorlooptijd als het goed is ook sneller. Dus dan wordt je automatisch efficiënter. Dus daar is denk ik nog wel wat winst op te behalen.

00:12:28

Interviewer: Ja oke, dus daarbij gaat het dan dus ook echt om de samenwerking eigenlijk. En nemen jullie alle algemene intakes aan, of is daar nog een voorselectie van?

00:12:36

Respondent 1: Ja daar is wel een selectie van. Bijvoorbeeld als iemand buiten de doelgroep valt, als iemand een slechte motivatie heeft, eigenlijk doorloop je dan hetzelfde proces.

00:12:48

Interviewer: Oké. Dan ben ik nog wel benieuwd, wat vind je nu van de volgorde van searchen?

00:13:00

Respondent 1: Ja, heel logisch.

00:13:01

Interviewer: En vervolgens worden de kandidaten dus in Bullhorn als ze geschikt zijn aan een shortlist gehangen en ook als ze zich hebben ingeschreven via social media bijvoorbeeld. Gebeurt dit ook allemaal op dit moment?

00:13:15

Respondent 1: Nou dat hoeft niet altijd, dus dan vind ik het niet erg dat het niet gebeurt, dus ja volgens mij wel. Het gaat gewoon goed genoeg. Als je dit online laat staan is het ook niet heel erg. Nee dit gaat wel goed.

00:13:22

Interviewer: Oke, mooi.

00:13:28

Respondent 1: Ja ik bedacht me nog iets wat ik wilde zeggen. Ja en wat hierbij lastig is, ik had nu die vacature bij (...) en die liep zo soepel dat ik niet behoefde te searchen. Dat is niet lastig, want ik ga liever zitten wachten totdat mensen naar me toekomen, ik ben liever afhankelijk van m'n werving dan van m'n search. Ja maar voor sommige vacatures hoef je dus ook echt letterlijk minder te doen want je hoeft niet te searchen. En voor mijn vacature nu, als ik ging searchen had ik denk ik wel 60 profielen gevonden. Ja die ga ik toch niet allemaal benaderen. Dus wat ik zou willen is dat recruiters op de 1 of andere manier de inschatting kunnen maken: Nu ga ik dit wel doen maar nu ga ik dit niet doen en wanneer doe je dat dan want de afspraak is dat je de eerste week na akkoord op de project omschrijving, dan heb je al geseacht. Nou ja ik heb gewoon gezegd jongens ik ga niet searchen want het is niet nodig. Maar wanneer doe je dat wel, wanneer doe je dat niet want anders dan ga jij straks heel veel tijd stoppen in search en dan heb je straks als ik 15 sollicitaties die geschikt zijn ja ga dan alsjeblieft niet searchen.

00:14:28

Interviewer: Oke ja, en dan heb je dus eigenlijk nog meer gesprekken dan nodig?

00:14:29

Respondent 1: Ja dan wil ik eigenlijk de afspraak dat je niet gaat searchen.

00:14:32

Interviewer: Oké dus eigenlijk zijn er nog geen vaste regels wanneer je gaat searchen, en wanneer niet?

00:14:36

Respondent 1: Nou dit zijn de vaste regels, dus de eerste week wordt er altijd geseacht. En ik ben het daar niet mee eens.

00:14:43

Interviewer: Ja precies, dus de vraag is nu, is dat wel nodig?

00:14:46

Respondent 1: Ja precies, soms heb je juist bij hele moeilijke vacatures, dan kan je wel searchen maar levert er toch niks op ja als je dat vooraf al weet, ga dan alsjeblieft niet searchen.

00:14:54

Interviewer: Ja, want als jij dan bijvoorbeeld bij deze vacature gaat searchen dan had het je én meer tijd gekost om te searchen, én meer tijd gekost om de gesprekken te voeren, terwijl je eigenlijk met de werving alleen al goede kandidaten hebt gevonden?

00:14:54

Respondent 1: Ja ik heb nu al drie hele goede pioniers voorgesteld, dus waarom zou ik?

00:15:11

Interviewer: Oke, dat is al heel erg interessant om daar meer over na te denken.

00:15:14

Respondent 1: Ja. Verder gaat het eigenlijk hartstikke goed. Nee toch als hier gewoon ook aan gehouden wordt dan ja. Dan denk ik. Dan de volgende stap is dat natuurlijk de selectie dan worden de mensen hebben een gesprek gevraagd.

00:15:49

Interviewer: Dan de volgende stap is dat er een selectie wordt gemaakt, mensen worden op gesprek gevraagd. Daar is een checklist van in het recruitmentproces document, wordt die checklist ook echt gevolgd?

00:16:01

Respondent 1: Ik vraag me wel echt af of dit er ook door ons wordt bijgepakt, door mij in ieder geval nooit. Ik denk dat de nieuwe recruiters dit niet meer gebruiken. Uiteindelijk klopt dit wel qua selectie, ik vraag me wel eens af of of in dat telefoongesprek vooraf ook inderdaad altijd het salaris wordt benoemd.

00:16:08

Interviewer: Oké, denk je dat dat ontbreekt als dat niet wordt genoemd?

00:16:11

Respondent 1: Ja, het is heel stom als je dat niet doet want dan kan het zo zijn dat iemand later hier aan tafel zit zo van, oh het salaris had ik niet gezien, dat vind ik veel te laag.

00:16:17

Interviewer: Zodat dat je dus eigenlijk dan voor niks het gesprek voert

00:16:20

Respondent 1: Ja en dat je weet, ik heb nu drie kandidaten die ik wil voorstellen, dit zijn top pioniers, maar ik weet dat ze alledrie andere procedures hebben lopen en ze zouden alledrie liever meer geld willen verdienen. Dat zegt je dus ook wat over wat die doelgroep eigenlijk wil. Maar je moet het altijd vragen. En of dit echt wordt gecheckt, net als dat, ik ben vooraf ook best wel streng in mijn voorselectie überhaupt als iemand solliciteert, qua hoe goed is je motivatie, ik weet niet hoe en of de rest dat doet. Maar het scheelt als jouw voorselectie dus eerst denk ik nog echt wel voor de efficiëntie winst op te behalen, als jouw voorselectie goed is en het kan ook zijn dat je iemand belt en afwijst omdat die in principe heel goed is voor Studelta maar niet bij deze vacature past want je hebt andere goede sollicitaties die beter aansluiten, dat je diegene wel gewoon afwijst. En dat je zegt joh, ik plan wel een gesprek met je in, of ik schuif je door naar m'n andere

collega dat heb ik nu ook met iemand gedaan. Maar dat je zegt, ik ga niet met je in gesprek. En dan heb je uiteindelijk niet 8 gesprekken nodig, maar 4.

00:17:24

Interviewer: Ja. Dus er zou niet per sé een heel script hoeven te zijn voor de voorscreening, maar er zou wel meer structuur bij de algemene intakes kunnen zijn, van waar nodigen we mensen wel op uit, en waarom niet?

00:17:35

Respondent 1: Ja. Ik denk niet dat ik denk niet dat er hier vaak mensen over de vloer komen die echt geen pionier zijn, dus ik denk dat dat stukje wel goed gaat, dus de voorselectie van ben jij een pionier ja of nee, maar het gaat dan eerder om de vraag; pas jij op deze functie ja of nee? En ik weet niet of dat nu wel logisch gaat. Ik bedoel ik had echt wel leuke mensen hoor, 2 leuke dames die ik zo kon uitnodigen, maar die heb ik gewoon afgewezen voor deze specifieke functie.

00:18:03

Interviewer: Ja die zijn dan dus wel geschikt voor een algemene intake, maar op een ander moment, wanneer je er meer tijd voor hebt. Zodat je je nu kan focussen op je vacature.

00:18:04

Respondent 1: Precies, op een ander moment of eentje heb ik doorgeschoven naar (...) dus ik denk wel dat daar winst op te behalen valt evenals, vooraf heel duidelijk maken van joh dit is wat het is. Maar dit gaat niet meer zo vaak fout maar dat er later niet iets klappt vanwege het salaris.

00:18:22

Interviewer: Ja of dus gewoon totaal andere verwachtingen.

00:18:25

Respondent 1: Ja dat zou echt stom zijn. En ontwikkeling, dat ze sowieso de ontwikkeling bij Studelta willen volgen.

00:18:33

Interviewer: Oke, dus eigenlijk moet je altijd van tevoren al vragen, vind je het salaris oke, en ben je het eens met het volgen van de ontwikkelingstrack.

00:18:40

Respondent 1: Het is een arbeidsvoorwaarde, ik bespreek vooraf aan de telefoon altijd even de arbeidsvoorwaarden.

00:18:44

Interviewer: Oke, en dus ook het niet alleen kijken of het een pionier is, maar ook kijken, is deze persoon geschikt voor deze functie. Dat scheelt toch wel kostbare tijd.

00:18:58

Respondent 1: Ja, daar mag je streng op zijn.

00:19:04

Respondent 1: Ja, als je vooraf al twijfelt dan gaat diegene het niet worden, dat is bijna altijd zo.

00:19:08

Interviewer: Ja dan kun je beter een ander moment nemen voor de algemene intake dan wanneer je druk bent met de vacature.

00:19:15

Respondent 1: Ja, en er is hier nog wel onderscheid te maken in wanneer iemand al een pionier is, en al gesproken is hier op kantoor en wanneer iemand helemaal nieuw is.

00:19:23

Interviewer: Ja. Zijn daar ook specifieke regels over?

00:19:29

Respondent 1: Nee. De afspraak die we wel hebben gemaakt, maar die niet heel expliciet is, is als iemand al een pionier is en die zit al in de poule. En diegene solliciteert op een functie of jij vraagt diegene, dan is een gesprek over Skype ook voldoende.

00:19:41

Interviewer: Oké ja en dat wordt dan gedaan omdat het echt functiespecifiek is.

00:19:46

Respondent 1: Dus dan, waar gaat dat gesprek dan over, weet je? die vraag kan je er nog aan vast hangen.

00:19:50

Interviewer: Oke, want wordt er dan nog een keer specifiek ingegaan op de persoonlijkheid van die persoon?

00:19:57

Respondent 1: Altijd ja. En de notities bij die persoon doorlezen. Ja ik plan altijd sowieso een uur in en het liefst zie ik diegene en dan gaan we gewoon het gesprek voeren.

00:20:06

Interviewer: Ja.

00:20:07

Respondent 1: En dan is bijvoorbeeld handig om alvast de projectomschrijving door te sturen. Dat je ook bijvoorbeeld aangeeft wat er echt vervelend is aan dit project. Daar heel eerlijk in zijn.

00:20:15

Interviewer: Wat vind je dan nu van het proces dat iemand op algemene intake is gekomen maar niet voor een specifieke functie en dan bij wijze van spreken, 2 weken later al voor een functie op gesprek komt. Dus dat je in 2 weken 2 afspraken met diegene hebt.

00:20:29

Respondent 1: Ja dat is gewoon goed. Maar als je in sommige gevallen als je echt een topper hebt bijvoorbeeld ik spreek ik bij wijze van spreken vandaag iemand voor een algemene intake zoals dat bij (...) is gegaan dan denk ik ja, dat is een functioneel beheerder dus een andere functie, dan stuur ik die door naar (andere recruiter). Dan zeg ik ja deze kandidaat is geschikt voor deze functie, volgens mij is hij perfect dus ik stuur 'm door en je kan 'm bellen en voorstellen.

00:20:45

Interviewer: Ja, dan heb je dus al een selectiegesprek gevoerd.

00:20:47

Respondent 1: Ja precies.

00:20:49

Interviewer: Oke, dus dat gaat nu wel goed?

00:20:51

Respondent 1: Ja. Ja en ik zou nog in dat proces voor algemene intakes willen opnemen van joh, voordat je zo'n algemene intake weet je als recruiter ook welke vacatures nu lopen van je collega's, zodat je iemand kan doorschuiven. En dat is niet een afspraak die we nu hebben. Ik denk dat het echt efficiënter gaat maken als we dat anders doen.

00:21:15

Interviewer: Dus als je kijkt naar de functie specifieke sollicitatiegesprekken, dan gaat dit eigenlijk goed op dit moment, maar het zijn vooral de algemene intakes waar nog veel winst op te behalen valt?

00:21:25

Respondent 1: Ja ik denk het wel. Dat heb ik ook met een kandidaat nu gedaan, het contact warm gehouden en een gesprek ingepland. En gezegd van joh deze functie is het volgens mij niet, hij had ook best en brede interesse, maar die van (andere recruiter) vind ik wel heel interessant en ik wist ook dat het vullen daarvan niet zo soepel ging, en daar houd je dan rekening mee, en dan schuif je 'm door.

00:21:32

Interviewer: Ja en dat kan dus alleen als je op de hoogte bent van de andere vacatures.

00:21:49

Respondent 1: Ja precies. En dan wel heel concreet zeggen tegen de pionier van joh, ik weet niet zeker of deze vacature wat voor je is, maar ik nodig je wel uit en mijn collega zal contact met je opnemen. Dan weet je al dat die persoon interesse heeft en dan kan die hopelijk snel geplaatst worden.

00:22:04

Interviewer: Oke super. Stel je hebt dan die gesprekken gehad en dan heb je hopelijk een paar goede kandidaten. Is het dan ook de afspraak dat je minimaal 2 à 3 kandidaten voorstelt aan de opdrachtgever?

00:22:19

Respondent 1: Ja nou in sommige gevallen spreken we ook wel af van joh eentje is ook wel goed en die schuif je dan meteen door als het echt een moeilijke is, en dan hou je je niet vast aan een deadline. Maar meestal zijn het er 2 of 3.

00:22:25

Interviewer: Ja oke, het hangt dus eigenlijk een beetje af van de moeilijkheid van de vacature.

00:22:30

Respondent 1: Ja. Ik denk dat het profielen schrijven wel een stuk efficiënter kan. Maar ik weet niet bij iedereen hoe ze dit op dit moment doen. Ik vind het profielen schrijven namelijk ook gewoon oprecht heel leuk om te doen. Ik ben daar heel snel in. Maar ik weet dat andere recruiters het bijvoorbeeld vreselijk vinden en er heel lang over doen. Ik denk dat dit gewoon echt sneller kan. En dit is echt een onderbuikgevoel, maar ik denk dat de kwaliteit ook beter kan.

00:23:09

Interviewer: En denk je dat het dan nu vooral te maken heeft met de recruiters die het niet leuk vinden om te doen of het lastig vinden, of dat het ook ligt aan de manier waarop het gaat?

00:23:19

Respondent 1: Ik denk allebei. De manier waarop het nu gaat in bullhorn is wel een ding, dat loopt nu gewoon niet helemaal soepel. Dus dat is echt een puur technisch iets. en dat het inderdaad gewoon niet de favoriete activiteit van de gemiddelde recruiter is. Maar er

zijn wel bepaalde trucjes om het makkelijker te maken. Maar dit zit niet per sé in het proces.

00:23:44

Interviewer: Nee precies, want als we echt puur kijken naar het proces van je maakt het profiel en dit en dit zet je erin, ontbreekt er dan nog iets of is dat wel logisch ingericht?

00:23:53

Respondent 1: Nee dat klopt dan wel.

00:23:54

Interviewer: Oké dus dat is dan ook wel een goede voor de focusgroep, dat we ook meer kunnen kijken naar hoe die uitvoering nu is, en hoe deze efficiënter kan.

00:24:06

Respondent 1: Ja en het lijkt me ook interessant om bijvoorbeeld een keertje een academy te doen met schrijftips ofzo. Van joh hoe schrijf je zo'n profiel.

00:24:10

Interviewer: Ja hartstikke interessant. Want daar ga je als het goed is ook op tijd winnen.

00:24:14

Respondent 1: En voorbeeldzinnen, voor de offertes hebben we gewoon standaardzinnen. Dat kan toch ook voor zo'n profiel dan?

00:24:43

Interviewer: Ja. Dus met het proces is niks mis, het gaat meer om de manier waarop het wordt uitgevoerd?

00:24:48

Respondent 1: Ja, klopt.

00:24:50

Interviewer: Yes, dan houden we het even daarbij nu. Dan heb je de laatste stap dat is de plaatsing.

00:25:04

Respondent 1: En waar zit de voorbereiding van de pioniers op het gesprek nu in het proces?

00:25:08

Interviewer: Hmm, volgens mij staat dat er niet in.

00:25:16

Respondent 1: Dat is gek! Want dat is een hele belangrijke. Je stuurt altijd een uitgebreide email van joh wat kun je verwachten van het gesprek, en je bespreekt ook telefonisch nog even die voorbereiding. en daar moet je niet te snel in zijn, bij sommige pioniers heb ik dan echt van ja dit is echt een top pionier die bel ik gewoon en ik heb het nog even over het gesprek dat we hebben gevoerd en ik geef nog even tips, en de feedback die herhaal ik nog even. en dan is het gewoon binnen 10 minuten klaar, dat kan. ik heb ook wel eens iemand die ik heb voorbereid die is super bescheiden in het gesprek, en daarmee ga ik gewoon even een paar vragen oefenen aan de telefoon. En dit moet je wel doen.

00:26:06

Interviewer: En doen alle recruiters dat?

00:26:09

Respondent 1: Ik weet niet, ik weet niet hoe iedereen het doet, als het goed is doet iedereen dit.

00:26:13

Interviewer: En is dat ook echt een afspraak? Want het staat dus niet in het recruitmentproces beschreven.

00:26:19

Respondent 1: Ik zou niet kunnen bedenken dat het geen afspraak is. ook dat je een voorbereidings e-mail stuurt en dat je daar nog eens de arbeidsvoorwaarden in benoemd. En dit zou ik willen toevoegen als afspraak dat je ook in die voorbereidings e-mail zet kun je mij een leesbevestiging sturen dat je ook akkoord bent met de arbeidsvoorwaarden want dan krijg je ook niet meer gedoe achteraf. Want dan staat het gewoon zwart op wit. En dan werkt best wel goed. Je hebt namelijk gewoon op de mail akkoord gegeven dus dit is het. En per dan en dan ga je starten.

00:26:59

Interviewer: En wat vind je dan nu van dat proces, van de manier waarop het op dit moment gaat?

00:27:04

Respondent 1: Ja. Volgens mij gaat het heel goed, dat kan je ook wel aan de resultaten zien.

00:27:11

Interviewer: Ja, dus je ziet echt dat de tips die jij geeft ook worden toegepast op het gesprek en dat dat helpt, bijvoorbeeld.

00:27:15

Respondent 1: Ja dat wel, dat sowieso. Maar bij de andere recruiters gaat het ook heel goed, ik weet alleen niet hoe zij het doen maar ik denk wel hetzelfde hoor. Maar het gaat wat dat betreft wel goed want we plaatsen nu wel veel. Alleen door dit expliciet te benoemen ga je ook meteen zien of iemand zijn of haar gedrag gaat aanpassen in zo'n gesprek. En het vergroot denk ik wel je slagingskans. Zeker als het iemand is die voor iets van een data-analist functie wordt voorgesteld en misschien niet de meest communicatief vaardig is. Dan is het fijn om diegene van tevoren even goed voor te bereiden. En stuur de projectomschrijving vooraf mee zodat zij dat lezen voor het gesprek. Dit is niet de standaard afspraak hoor maar die zou ik wel willen maken. Dus in de voorstel e-mail stuur je het profiel van de kandidaat en ook van de pionier en ook de projectomschrijving. En daar ga je het dan nog over hebben over de telefoon. Ik stuur een projectomschrijving soms wel eerder mee.

00:28:14

Interviewer: Ja, dus echt om even te checken of alle afspraken nu echt duidelijk zijn.

00:28:22

Respondent 1: Ja, en de afgelopen tijd hoor ik bijna nooit meer dat een pionier zegt van joh het project is zo anders dan dat we hadden afgesproken. ik spreek ze altijd nog even van joh is je beeld wat ik van het project heb geschetst is dat realistisch, en dan krijg ik nooit nee te horen.

00:28:41

Interviewer: Nee nee want dat komt dus ook door die stappen die je al hebt ondernomen

00:28:59

Respondent 1: Ik denk alleen niet dat het efficiënter maakt, het verkleint de kans op niet plaatsen wel.

00:29:05

Interviewer: Het is inderdaad dan meer effectiviteit.

00:29:07

Respondent 1: Inderdaad. En het vergroot ook wel de efficiënte want daarmee kan je mogelijke problemen van de toekomst ondervangen. Want als een pionier dan niet kan of wil starten kost dat je erg veel extra tijd. Dus dat is wel een afspraak die echt op papier moet denk ik. En pioniers vinden het ook heel fijn trouwens.

00:29:32

Interviewer: Dat is zeker een goede, die ga ik meenemen. Dan vervolgens de plaatsing. de opdrachtgever kiest als het goed is een pionier uit die kan gaan starten. Dan ga je dus afspraken maken. Dus eigenlijk wordt alles nog een keer gecheckt; het salaris, de arbeidsvoorwaarden.

00:29:52

Respondent 1: Ja en als het goed is heb je ook al in de voorstelmail naar de opdrachtgever toe bepaalde dingen al gevraagd. Daar krijg je niet altijd antwoord op. dat is gewoon de weerbarstigheid van de realiteit daar kan je niet zoveel aan veranderen. soms moet je daar dus even op wachten. Als dat voor een pionier dan niet fijn is, en dat is soms zo, soms heb je een pionier die het heel belangrijk vindt dat alles zwart op wit staat, prima, dan kan je als recruiter gewoon een mailtje sturen. 'zoals afgesproken ga je per 1 mei starten als junior data analist bij ... dit is je salaris etc en dan als laatste, dit is een e-mail en die is ook rechtsgeldig dus blablabla'. En dan is het goed.

00:29:52

Interviewer: Oke, dus dat gaat eigenlijk ook goed.

00:29:52

Respondent 1: Ja hier heb ik niet zovaak problemen mee. Ja weet je soms gaat het niet snel genoeg, maar dat is dan vanuit de opdrachtgever dus aan de plaatsing kant, meer het moment tussen wanneer spreek jij iemand op kantoor en wanneer mag iemand daar op gesprek, dat dat te lang duurt, en dat iemand dan weg is.

00:29:52

Interviewer: Ja precies. En dat is dan echt vanuit de opdrachtgever.

00:29:52

Respondent 1: Ja je kan afspraken maken, bellen, stalken, dat kan. En daarom maken we vooraf afspraken. Maar dat doorloop tiedereen goed. Maar het is wel belangrijk om scherp op te blijven. als je aandacht daarop gaat verslappen. Als je een top pionier hebt gesproken en die gaat pas over 3 weken op gesprek, dus over 3 weken heeft diegen ook pas duidelijkheid, ja dat moet je niet doen. Recruitment is ja dit zijn de afspraken en die moet je volgen, maar flexibiliteit is net zo belangrijk. En kunnen aanvoelen; wat heeft de situatie nu nodig? En daar ook over kunnen overleggen.

00:29:52

Interviewer: Oke, duidelijk. Zijn er nog meer dingen bij het deelproces plaatsing die nu niet helemaal logisch zijn ingericht of niet logisch gaan?

00:29:52

Respondent 1: Ja, het dingen niet invullen. de administratie vanuit recruitment.

00:29:52

Interviewer: Oke, en gaat dat vaak niet goed?

00:29:52

Respondent 1: Nee volgens mij valt het inmiddels wel mee, maar soms dan klopt er iets

niet in een contract en wat denk ik belangrijk is daarbij is de afstemming met projectcoördinatie. maar dat is hun verantwoordelijkheid. Maar echt de bevestigingsemail met wanneer iemand start enzo dat zou ik wel echt in het proces willen verwerken. Dat iemand daar dan een akkoord op geeft. Want als iemand niet meer wil dan begin je weer helemaal opnieuw. en we zitten met de huidige markt dus dat is ook haast niet nodig. En dat er ook wordt gezegd tegen de pionier; 'de projectcoördinator neemt binnenkort contact op met je'.

00:29:52

Interviewer: Dus bij een plaatsing wordt er dus eigenlijk al te snel gedacht 'we hebben een plaatsing, het is goed zo', maar het is beter om alles even zwart op wit en bevestigd te hebben en met alle afdelingen overlegd te hebben. En dan pas ervanuit kunnen gaan dat de plaatsing ook daadwerkelijk gaat gebeuren.

00:29:52

Respondent 1: Ja het is dus pas echt een plaatsing op het moment dat jij van de opdrachtgever hebt gehoord wie ze willen, dat je diegene hebt gebeld en diegene zegt ik wil het, dat je diegene hebt gemaild ter bevestiging, en dat die daarop heeft gereageerd. Kijk dat laatste is vooral noodzakelijk als diegene nog twijfelt. dat is niet altijd zo. dus als diegene al ja zegt aan de telefoon is het prima, maar gewoon nog even voor de zekerheid een mailtje. dan is het voor diegene ook gewoon lekker duidelijk.

00:29:52

Interviewer: Oke, duidelijk. En als je nu kijkt naar het totaalplaatje, naar alle vijf de stappen bij elkaar, schiet je dan nog iets te binnen? Iets dat je nog kwijt wilt?

00:29:52

Respondent 1: Nee, ik denk dat dat stukje over dat gatekeeping dat ik een beslisboom wil maken met (...), dat gaan we ook doen, ik denk dat het nog wel interessant is voor jou om daar meer over te weten. Maar uiteindelijk gaan we dat ook in het recruitmentoverleg bespreken. Maar het is wel zaak dat die taak snel belegd is. Dat is op dit moment het grootste ding. Want ik merk dat uiteindelijk onze fill rate zowel over efficiëntie als effectiviteit gaat. Als je effectiviteit omhoog gaat gaat je fill rate dat als het goed is ook en kan je efficiënter werken.

00:29:52

Interviewer: Ja, het is duidelijk dat dat allemaal met elkaar in verbinding staat.

00:29:52

Respondent 1: Ja precies, en wat ik heb gemerkt binnen (afdeling) toen ik daar binnen kwam en heb gekeken naar wat gaan we doen en hoe gaan we het doen, dat dat het grootste verschil maakt. Dus het zit voor een heel groot deel wel aan de voorkant.

00:29:52

Interviewer: Ja precies. Ik denk vooral, hoe je het nu ook overbrengt, dat je niet alleen moet kijken naar de bestaande processen maar ook vooral kijken naar of het wel klopt wat we nu aan het doen zijn.

00:29:52

Respondent 1: Ja, het buzz woord.. Agile recruitment. Flexibel zijn dus. DUs als jij aan het begin zegt van ja ik ga dit 100% doen, dat ik ook verwacht dat die opdracht dus 100% wordt ingevuld. en dat hebben we als recruitmentteam nu wel goed op orde, niet invullen is geen optie. En als je zegt ja ik doe het wel maar heb geen tijd en het is wel een hele moeilijke opdracht dus het wordt 50/50, prima maar dan weten we dat. dan kunnen we het voorspellen. En als je zegt nee dan ga je het ook helemaal niet doen. Dan moet je streng zijn. Maar er bewust goed over nadenken en goed nadenken over het proces.

00:29:52

Interviewer: En als je kijkt naar elke stap, is er dan nog een stap die eruit springt en volgens jou de grootste verbetering zou kunnen maken en dus ook het grootste verschil?

00:29:52

Respondent 1: Profieluitvraag, en dat zit 'm dan met name in het stukje inventarisatie en advies ook wel. Werving en searchen gaat gevoelsmatig heel goed. En dat proces van algemene intakes dat loopt dan haast een beetje parallel ofzo. Je hebt twee processen, voor algemene intakes en voor vacatures. dus dat algemene intake proces daar kan nog heel veel winst op behaald worden. Dat kan echt zowel efficiënter als effectiever. Mijn gevoel daarbij is dat iemand nu gewoon vervliegt. Selectie gaat goed. Ja daar zit ook meer snelheid in. Gesprek opdrachtgever ook. Heel soms heb je dat iemand bij een opdrachtgever komt en dat die opdrachtgever helemaal niet goed is voorbereid en eigenlijk gewoon een gesprek gaat voeren op de inhoud terwijl het daar bij ons niet om gaat. Maar dat horen we echt 1 op de 100 keer dus moeten we daar wat mee? Het zou interessant zijn, maar nee geen dringend ding. het zit ook weer in inventarisatie en advies, als iemand ons niet goed kent of niet weet wat wij doen, ja dan gaat daar dus iets mis. Wat nu ook nog wel is af en toe gebeurt, dan zit ik weer op inventarisatie en advies, daar zijn we een paar weken geleden wel met onze neus op de feiten mee gedrukt was dat er wordt gezegd vanuit de adviseurs, 'ja deze opdracht hebben we vorig jaar ook ingevuld dus we gaan 'm nu ook wel weer invullen'. Ja dat is niet voor jou om te bepalen. Dus volgens mij is er echt winst op te behalen dat recruiters zeggen 'nee, . En de ene recruiter is daar heel goed in en de andere, zoals ik, zijn veel te enthousiast en gaan meteen rennen. Maar dat moet je eigenlijk inbouwen in het proces. Dus even pauze, ja we hebben dit vorig jaar ook ingevuld, maar dat betekent niet dat ik het weer ga invullen want ik ga nooit weer dezelfde persoon vinden. Weer die beslisboom dus ook deels.

00:29:52

Interviewer: Nou super, het lijkt me hartstikke duidelijk! Dan sluiten we bij deze het interview af, bedankt voor je tijd en antwoorden.

Respondent 2

00:00:00

Interviewer: We kijken per stap, dan naar het geheel, dan welke stap in jouw optiek de meeste vooruitgang kan boeken en als laatste kijken we ook nog even naar de doorlooptijd. Stap 1. Het profiel uitvragen. Daaronder valt dus de inventarisatie bij advies. Bij de adviseurs eventueel advies geven over of een opdracht vulbaar is of niet. En uiteindelijk ook de kennismaking en het akkoord op project omschrijving.

00:00:45

Respondent 2: Ik denk dat het bij die lastig is om te zeggen hoe houd je het alleen bij recruitment, omdat je daar echt die samenwerking met accountmanagement heel erg hebt.

00:00:56

Interviewer: Ja, maar vanuit de verantwoordelijkheid van recruitment kan je wel kijken.

00:01:02

Respondent 2: Ja. In principe is de verantwoordelijkheid van recruiters op dit stuk vooral adviserend. Waar je volgens mij als recruiter heel streng moet zijn naar je adviseurs, om inderdaad te zorgen dat waar we het er gisteren ook over hadden dat die afspraken van tevoren allemaal heel helder zijn, ik heb het daar ook met (...) nog over gehad vorige week om echt een stappenplannetje te maken en nu

is het eigenlijk zo dat (...) de opdracht als het ware verdeelt ook in deze stap. Maar zij is straks met verlof en het is niet per se logisch dat dat zo blijft. En daar is dan een nieuw proces voor bedacht van de week. Dat er per team 1 gatekeeper is die het aanspreekpunt is voor de adviseurs van dat team. En die ook dus checkt; voldoet de vacature aan alle eisen, heb je akkoord op het tarief, als er bij bepaalde dingen als dat akkoord er niet is dan zeggen we nou dan gaat recruitment dus ook echt niks doen, we gaan pas wat doen als er echt akkoord is, dus dat gaat gewoon nu nog wel eens mis.

00:02:23

Interviewer: Hoe gaat dat dan nu op dit moment mis?

00:02:27

Respondent 2: Dat recruiters gewoon gaan rennen op het moment dat er een vacature is; oh oké ja we gaan meteen een opdracht bespreking inplannen en we gaan meteen searchen en we zetten 'm alvast online, we gaan alvast allemaal dingen doen en dan blijkt oh, maar het tarief is eigenlijk nog niet akkoord of oh, het is eigenlijk maar voor 24 uur per week terwijl we dat eigenlijk niet doen. Of ze weten niet precies wat wij doen als Studelta zijnde dus we zitten daar in die opdrachtbespreking eerst nog heel Studelta uit te leggen en we hebben maar 10 minuten over om daadwerkelijk de opdracht te bespreken en daar moet je als recruiter strenger in zijn.

00:03:11

Interviewer: Ja. Ja. Anders kost het heel veel tijd.

00:03:14

Respondent 2: Het is gewoon zonde, het is wel eens voorgekomen dat iemand naar een bespreking gaat in Groningen en blijkt dat het gewoon niet een opdrachtbespreking is. Dat moet niet kunnen.

00:03:27

Interviewer: Nee inderdaad. Dus wat nu niet logisch is dat recruiters vaak al met een opdracht aan de slag gaan terwijl de opdracht is nog niet eens volledig akkoord is.

00:03:36

Respondent 2: Ja, dat ze daar niet streng genoeg op zijn of niet scherp genoeg op zijn, ik denk dat het bij veel adviseurs gewoon goed gaat, maar er zijn ook wel adviseurs waarbij het niet goed gaat. En waarbij je dus als recruiter echt wel even je check lijstje af zou moeten gaan.

00:03:51

Interviewer: Ja, echt even dubbelchecken eigenlijk van kan ik echt aan de slag hiermee en ook eigenlijk dus ook strenger zijn als recruiter zelf; tot er een akkoord is ga ik niks doen.

00:03:59

Respondent 2: Ja en dat moet ook duidelijk zijn voor de opdrachtgever qua verwachtingsmanagement. Ook omdat we in het verleden een vacature een keer hebben ingevuld met iemand die ervaring heeft, betekent niet dat dat nu ook weer zo zou zijn. soms dan hebben we ons in het verleden een beetje in de vingers gesneden, dan hebben we in het verleden ergens een functioneel beheerder geplaatst die al 2 jaar ervaring had en op persoonlijkheid een match was. Top. Maar willen ze nu nog zo iemand?

00:04:26

Interviewer: Ja precies, het liefst ook precies eenzelfde persoon dan ook waarschijnlijk?

00:04:28

Respondent 2: Ja, en dat gaat dus niet want die ervaring was leuk meegenomen, maar dat is niet wat we doen en daar gaat nog wel eens wat mis.

00:04:36

Interviewer: Ja, dus echt dat bedrijven een andere verwachting hebben van jullie dan daadwerkelijk zo is. Duidelijk. En als je verder nog kijkt naar de profieluitvraag, denk je dat deze op dit moment wel logisch is ingericht, of niet, en zo nee wat en waarom niet?

00:05:03

Respondent 2: Ja ik denk dat we sinds we werken met briefingsformulieren dat dat wel al heel veel helpt. Eerst was het echt nog niet dat alle teams dezelfde dingen vroegen, nu hebben we daarmee al veel meer duidelijkheid over.

00:05:17

Interviewer: En gebruikt elke recruiter dat briefingsformulier ook denk je?

00:05:22

Respondent 2: Volgens mij wel. Tenminste het zou mij verbazen als iemand het niet gebruikt.

00:05:27

Interviewer: Ja oke, daar kan je vanuit gaan.

00:05:29

Respondent 2: Ja en ik denk wel, dat briefingsformulier is echt lang. Je stelt echt veel vragen, dus het zou nog best is de moeite waard zijn om eens kritisch daar naar te kijken. Kijken van moeten we dit allemaal echt weten, wat moet je nou echt weten om aan de slag te kunnen.

00:05:45

Interviewer: Ja.

00:05:45

Respondent 2: En zijn er ook dingen die d'r misschien uit kunnen.

00:05:48

Interviewer: Ja. Oké. Dan kunnen we door naar de volgende stap. Want na het profiel uitvragen en het akkoord, ga je werven en searchen. Nu is dan dus de afspraak dat je de vacature eerst online zet, dan met searchen eerst in Bullhorn gaat zoeken in de poule en daarna doorgaat naar andere kanalen zoals Monsterboard, en als laatste social media. Wat vind je van de manier waarop dat nu gaat?

00:06:36

Respondent 2: Ik vind dat zelf wel logisch. Omdat er best wel een tijd overheen gaat voordat de vacature opgepakt wordt door Google enzo is het gewoon belangrijk dat die zo snel mogelijk online staat, volgens mij is dat het allereerste wat je moet doen. En volgens zit er nog wel een stap voor als je kijkt naar het searchen in Bullhorn, is waar we 't eigenlijk gisteren ook over hadden is dat je moet kijken ja wie heb ik nou recent gesproken, misschien kun je wel in 1 keer nu 3 mensen bellen die al gesproken zijn die goed zijn die je meteen voor zou kunnen stellen.

00:07:11

Interviewer: Ja, dan kom je dus op die algemene intakes uit.

00:07:13

Respondent 2: Precies, ik denk dat we die algemene intakes nog niet altijd optimaal gebruiken. Ik weet dat (...) daar nu mee bezig is met wie met die poules bouwen en ik denk dat dat wel echt een verschil zou kunnen gaan maken qua efficiëntie. Op het moment dat je gericht... Stel dat je beter weet wat voor vacatures d'r aankomen. En daardoor dus al gericht, voordat die vacatures er eigenlijk zijn, je algemene intakes ook een beetje daarop zou kunnen richten of je inschrijvingen daar op zou kunnen richten. Dan kun je je al wat voorsorteren.

00:07:49

Respondent 2: Zeker. Dus wat er nu eigenlijk volgens het proces gebeurt is dat de recruiters gaan zoeken in bullhorn naar kandidaten, maar dat er van de algemene intakes nog niet veel gebruikt wordt gemaakt bij nieuwe vacatures. Dat dat nog niet echt in het achterhoofd wordt gehouden, van goh ik heb vorige week misschien wel een goed iemand gesproken?

00:08:08

Respondent 2: Ja. Ja eigenlijk zou je het gewoon helemaal nog voor de profiel uitvraag wil je eigenlijk dat accountmanagement, en dat is niet per se realistischer hoor dit, maar dat accountmanagement zo'n goed beeld heeft van wat er aankomt aan mogelijke opportuniteiten, dat je daar als recruiter zo

goed in meegenomen wordt door je team, dat je zelf al.. Je hoeft niet iedereen die zich inschrijft uit te nodigen voor een algemene intake. Maar dat je dus juist daarop dan kan gaan kijken, oke wie hebben zich ingeschreven in die regio, want daar komt veel aan of hier die hebben zich misschien ingeschreven met die achtergrond want daar komt veel aan, die willen we dan en daar ga ik dan algemene intakes mee inplannen. en de mensen die in lutjebroek wonen die psychologie hebben gestudeerd waar we niks mee kunnen op dit moment, weet ik niet of dat zo is. Maar die nodig je dan dus niet uit. Volgens mij wordt daar nog niet zo strak op gescreend.

00:09:04

Interviewer: Ja, dus het proces rondom de algemene intakes, als er al een proces echt is, is op dit moment niet heel logisch?

00:09:11

Respondent 2: Nee, nee en ik denk dat het op dit moment ook niet per se realistisch is omdat er niet genoeg algemene inschrijvingen zijn, dus ja als er 2 zijn ja dan kan je ze wel uitnodigen voor een intake, maar je wil het liefst dat het er 100 zijn. En dat je daaruit een selectie kan maken.

00:09:30

Interviewer: Ja precies.

00:09:31

Respondent 2: Dus dat getal zou omhoog moeten. Maarja dat is meer marketing.

00:09:35

Interviewer: Dat is inderdaad wel een leuke voor marketing ja. Zou heel interessant zijn voor een ander onderzoek.

00:09:44

Respondent 2: Ja zeker.

00:09:45

Interviewer: Dan heb je de volgende stap, namelijk dat je 'm meteen online zet en gaat werven.

00:09:54

Respondent 2: Dan ga je in bullhorn kijken. Nouja bij voorkeur vind je dan dus heel makkelijk de mensen die nu interessant zijn. Dat zou het handigst zijn als we het zo zouden kunnen inrichten en dan kun je heel snel schakelen. Maar als dat niet zo is of het is een moeilijk profiel, dan is inderdaad searchen in linkedin, ik denk dat het nog best de moeite waard is om wat meer te investeren in de search kwaliteiten van de recruiters. Want ik kan best goed searchen, (...) kan ook wel goed searchen, maar de rest is daar nu ook nog wel gewoon minder ervaren in. En dit is een afspraak die op een gegeven moment gemaakt dat er dus 1 recruitmentseat is op LinkedIn waarmee geseacht wordt.

00:10:54

Interviewer: (...) is nu ook bezig met Indeed, we hebben nu volgens mij sinds 2 weken ongeveer dat we ook een betaalde post hebben elke week maar daar zijn nog niet echt cijfers uit, dus wie weet kan dat ook goed werken, daar is eigenlijk nog niet naar gekeken tot nu toe.

00:11:11

Respondent 2: Ja en wat ook wel interessant is, is dat Google for Jobs eraan komt. Dat gaat uitgerold worden tenminste. Google zegt nog niet wanneer maar ze zijn steeds meer plekken aan 't uitrollen dus dat zou ook wel weer wat voor onze werving kunnen betekenen.

00:11:30

Interviewer: Ja zeker, dat kan heel veel invloed hebben. Interessant! Verder vertelde je dat je bezig bent met in Bullhorn kijken, of daar slimmer mee gewerkt kan worden?

00:11:44

Respondent 2: Ja zeker, ik denk dat ook iets is wat zeker beter zou kunnen in searchen, is dat we nu een database hebben met 31000 kandidaten waarvan er echt héél veel irrelevant zijn. er zijn er heel veel die überhaupt niet beschikbaar zijn, d'r zijn er heel veel die zich hebben ingeschreven in 2006.

Die een geboortedatum voor 1985, er zit zoveel rommel in dus daar ben ik nu mee bezig om die database op te schonen en dat is wel echt een project voor het tweede kwartaal. Aan het eind van Q2 willen we zowel aan de contacten kant als aan de kandidaten kant gewoon Bullhorn schoon hebben. Het ideaalplaatje is dat we dan ook de statussen aanpassen en dat mensen zelf op het moment dat ze inloggen in hun my Studelta kunnen aanvinken of ze beschikbaar zijn of niet. Dus dat je dat zowel zelf als recruiter kan doen, maar dat ze dat ook zelf kunnen doen zodat je gewoon kan filteren op 'is beschikbaar' en dat je vervolgens die kandidaat dus niet meer in je search krijgt. En dat je gewoon kan zeggen, nou op het moment dat je weer op zoek gaat, zet het vinkje in je profiel vooral even uit.

00:12:58

Interviewer: Klinkt echt heel goed.

00:12:59

Respondent 2: Ja. En het zou leuk zijn als je een soort van funnel hebt, waarin je stappen doorloopt als je bent ingeschreven, maar dan wil ik dat alle mensen die zich inschrijven worden beoordeeld dus dan of geschikt, of je bent niet geschikt. Als je niet geschikt bent moet het profiel er eigenlijk ook zo snel mogelijk weer uit verwijderd worden en als ze geschikt zijn die kun je dan kijken van oke willen we die uitnodigen voor een algemene intake, en dan zou het ook leuk zijn als dat gekoppeld is aan de website is dat je kan zien hé ik ben nu ingeschreven, oh ik ben beoordeeld door een recruiter en die vindt mij geschikt. en als je niet geschikt bent moet er natuurlijk wel ook een proces voor zijn. En dat je dus kan zien, oh ik ben nu op gesprek geweest, ik ben nu een pionier en dat betekent dat ik bemiddeld kan worden dus dat ik sneller door die stappen heen kan. Het zou leuk zijn als je dat heel inzichtelijk hebt op de website en dus ook zelf die ervaring hebt als je inlogt op My Studelta, zo van 'gefeliciteerd! jij bent pionier van studelta!' Dat je meer een soort van community gevoel krijgt.

00:14:07

Interviewer: Ja, dat zij dus echt meer betrokken zijn bij studelta in plaats van gewoon ingeschreven en dan maar afwachten of je er nog wat van hoort.

00:14:19

Respondent 2: Ja, het gaat nog wel wat voeten in de aarde hebben, maar het idee is er. Ik denk dat dat wel echt een stap vooruit zou kunnen zijn in het searchen in Bullhorn. Het gaat natuurlijk verder niet in linkedin of in monsterboard veel opleveren, maar wel in bullhorn.

00:14:36

Interviewer: Denk je dat het handig is dat ik in mijn onderzoek daar nog wat mee doe of denk je, dit is echt iets voor het volgende kwartaal?

00:14:45

Respondent 2: Ik ben wel benieuwd naar wat jij er voor gedachten over hebt. Ik kan mijn projectplan wel even met je delen, dat je in ieder geval kan zien wat ik heb opgeschreven enzo. Misschien heb ik wel daar ook nog wel ideeën bij, misschien sluit je advies toch wel heel mooi op aan dan is het wel 1 van de dingen waarvan je zegt hier moeten jullie iets mee. Want ik verwacht niet dat dit zeg maar volgende maand allemaal gefixed is.

00:15:13

Interviewer: Oke, dan ga ik daar zeker even wat meer over uitzoeken. En Monsterboard en LinkedIn, wat vind je van dat proces op dit moment?

00:15:39

Respondent 2: Nou het zou echt wel top zijn als je gewoon iemand hebt die gaat searchen in monsterboard en linkedin, zeg 2 uur per dag of zo weet ik veel ik denk dat 2 dagen per week dan weer net niet handig is want dan moet je weer plannen is diegene wel op het moment dat je die search nodig hebt. Maar als je gewoon een searcher hebt van het recruitment team, dat zou top zijn. Maar daar zouden we dan is een goeie business case voor moeten maken. Om de organisatie ervan te overtuigen dat we het ook daadwerkelijk nodig hebben.

00:16:11

Interviewer: Dat is natuurlijk de volgende stap. Goede voor later! Oke dat is dan het werven en searchen deelproces. Heb je hier verder nog ideeën over?

00:16:29

Respondent 2: Nee.

00:16:33

Interviewer: Oke, nou dan volgende stap is de selectie. En dan ga je de vacature proberen te vullen. In het recruitmentproces document staat een heel stappenplan, waar volgens mij niet helemaal aan gehouden wordt. Als je nu kijkt naar dit proces, wat vind je nu hiervan?

00:17:10

Respondent 2: Ik denk dat dit kwalitatief goed is. Maar dat het voor de efficiëntie of de kwantitatieve hoeveelheid mensen die we zouden moeten spreken, dat het te veel tijd kost, dus dat het best realistisch zou kunnen zijn om naar bepaalde stappen hierin te kijken en te kijken van moet je dat nou allemaal wel weten en waar ik echt wel mijn vraagtekens bij zet is, we werken nu al zolang met die neurologische niveaus. Aan de ene kant heel relevant en zegt heel veel maar moet je echt over elk niveau zoveel weten om iemand te kunnen selecteren of niet? Zoals (...) ook al zei, soms weet je het gewoon na een kwartier, en op basis waarvan maak je dan je eigenlijk je selectie? Het is dan een beetje de vraag, je wil natuurlijk zo objectief mogelijk selecteren. Het blijft mensenwerk dus hoeveel objectiever wordt het door al deze dingen te vragen vs als je veel minder dingen zou vragen of op veel specifiekere dingen zou inzoomen. Wordt het dan minder Objectief? En hoeveel minder objectief wordt het dan? dat het misschien wel de moeite waard is, want ik voer altijd hele lange gesprekken, meestal wel anderhalf uur met iemand aan het praten omdat ik al deze dingen daadwerkelijk uitvraag en andere mensen die zeggen nou doen er 3 kwartier over ik geloof gewoon echt niet dat je dit allemaal zo de diepte uit kan vragen in 3 kwartier, dus je maakt een selectie. Maar niet iedereen maakt per definitie dezelfde selectie. Dus zal het resultaat kunnen verschillen. het zou kunnen zijn dat wanneer ik een gesprek voer, ik een andere conclusie trek dan wanneer een andere recruiter een gesprek voert.

00:19:16

Interviewer: Zie je dat ook als een probleem?

00:19:18

Respondent 2: Ja. Mijn voorkeur is wel dat we allemaal dezelfde conclusie zouden trekken aan het einde van een gesprek.

00:19:18

Interviewer: Ja, Studelta is er natuurlijk ook erg op gefocust dat er wordt gekeken naar persoonlijkheid en dat kan dus ook ondervraagd worden aan de hand van die lagen. Maar denk je dat als je je daar aan houdt, dat elke recruiter dan wel dezelfde conclusie zou kunnen trekken?

00:19:39

Respondent 2: Als je allemaal echt dezelfde vragen stelt, niet precies dezelfde formulering maar als je dit allemaal precies dit proces zou volgen en ja dan denk ik wel dat je op dat tot dezelfde conclusie zou moeten komen. Dan wordt het wel ingewikkeld om er echt een hele andere conclusie te trekken. Maar ik denk ook dat dat zou kunnen dat je hetzelfde resultaat kan behalen in een gesprek van 3 kwartier als je kritisch kijkt naar wat moeten we nou echt van iemand weten om die selectie te kunnen maken. Is een missie nou echt zo ontzettend belangrijk om te weten of omgeving, ja omgeving vind ik dan wel weer heel belangrijk voor het management organisatie team, maar ik kan me alles wel beargumenteren waarom ik vind dat het er zou moeten staan maar het zou nog best interessant kunnen zijn om, maar dat is misschien weer echt een heel nieuw onderzoek, te onderzoeken hoeveel die delen toevoegen aan je uiteindelijke kwaliteit van je selectie.

00:20:33

Interviewer: Denk je dat het ook wel eens gebeurt dat doordat verschillende recruiters verschillende conclusies trekken bij een kandidaat, het de plaatsing in de weg zit?

00:20:52

Respondent 2: Weet niet per se of het de plaatsing in de weg zit, maar ik heb een tijdje geleden een mini analyse gedaan met iemand van de Gym om te kijken wie hebben we allemaal geplaatst, wie volgt er allemaal een OT en hoe vinden we dat ze het doen in het OT, zijn het echte pioniers hebben ze zelf inzicht hebben ze een bepaalde zelfreflectie. we hebben toen volgens mij op openstaan voor

ontwikkeling en zelfreflectie hebben we de trainers alle pioniers laten scoren en gekeken bij welke recruiters nou de mensen hebben geselecteerd die een ja hadden, vooral in de positieve antwoorden gekeken, en nou zie je wel echt een verschil in dat bij sommige recruiters er veel meer ja's tussen zitten die je onder de noemer 'echte' pioniers zou kunnen schaken, dan bij andere recruiters. ik denk wel dat daar een verschil in zit. je zou ook zo'n analyse kunnen doen op mensen die zijn uitgevallen. zit dat ook bij bepaalde een goed dus meer dan bij andere bijvoorbeeld. een weetje dat eigenlijk van tevoren? en als je dat van tevoren weet, waarom selecteer je die persoon dan alsnog? Want ik denk dat dat uiteindelijk voor bijvoorbeeld project oördinatie weer een heel interessant punt zou kunnen zijn watt het begint allemaal met selectie. als je die selectie goed maakt, kun je zorgen dat het mensen zijn die echt bij de Gym passen, dan kun je zorgen dat het mensen zijn die niet gaan uitvallen of tenminste, in hoeverre je dat helemaal kan voorspellen is natuurlijk de vraag maar ik denk wel beter dan we nu doen. Ik vind dit een heel interessant punt zoals je misschien merkt. Maar misschien dat dit minder te maken heeft met efficiëntie en meer te maken heeft met kwaliteit en effectiviteit. Dat is dus volgens mij wel echt een ander onderzoek.

00:22:53

Interviewer: ja je geeft ook al zelf eigenlijk een samenvatting van je moet dus kijken het begin bij de selectie. En daarna kan je kijken of je daar nog iets in kan veranderen. Maar dat is inderdaad meer kwantiteit, effectiviteit. Maar wel heel interessant. Maar als je kijkt of het het proces ook efficiënter gaat maken.. Als je ver doorzoekt natuurlijk wel, want als er iemand door verkeerde selectie uitvalt zal je weer iemand anders moeten gaan zoeken en dat kost veel tijd.

00:23:27

Respondent 2: Ja, en als je kijkt naar de BHAG van er start elke dag een pionier. selectie heeft daar in zekere zin niet zo heel veel invloed op. Ja je moet iemand selecteren die de opdrachtgever ook goed vindt. Dus dat ze die aannemen, dus daarin heeft selectie wel een rol maar ik denk dat je die BHAG niet sneller gaat halen als je selectie efficiënter maakt zeg maar, maar wel dat je uiteindelijk ervoor gezorgd dat mensen langer in dienst blijven en echt op een goede plek zitten, dat je daar dan wel iets met selectie moet dus ik denk ja ik ben nog steeds ervan overtuigd dat dit ook een onderwerp is dat heel interessant is om onderzoek naar te doen maar misschien is dat voor een volgende stagiair.

00:24:12

Interviewer: Dat denk ik ook inderdaad. De BHAG gaat om het aantal plaatsingen, en vervolgens kijk je niet naar hoe het daarna gaat, dus of ze wel op de goede plek zitten en of ze wel de beste pionier zijn. Want daar zou je ook bijvoorbeeld een persoonlijkheidstest kunnen gebruiken om te kijken of iemand een pionier is of niet.

00:24:54

Respondent 2: Ja en wat mij betreft zou je dus met een persoonlijkheidstest die selectie sneller kunnen maken dus dan hoeft je minder mensen te spreken en dan zouden er wel weer een efficiëntieslag gemaakt kunnen worden. Maar dat is wel echt veel meer toekomstmuziek in de zin dat je dan eerst onze huidige selectieprocedure eens echt aan tests moet gaan onderwerpen. en dat is nu gewoon niet te doen, dat is gewoon echt weer een heel **los onderzoek**.

00:26:25

Interviewer: We kunnen dus de conclusie trekken dat op de selectie nu niet een hele grote efficiëntieslag gemaakt kan worden. Behalve dat de gesprekken korter zouden kunnen. Ook aangezien het wel eens gebeurt dat er kandidaten op gesprek komen die niet per sé geschikt zijn. Dus dan is de voorselectie wellicht ook niet helemaal logisch ingericht.

00:26:53

Respondent 2: Ja, het zou echt zonde zijn om 8 mensen te spreken voor een functie bijvoorbeeld. Waarvan misschien de helft al helemaal niet geschikt is. Dan wil je gewoon de telefonische screening al veel strenger doen. Volgens mij doet niet iedereen dat maar ook heel veel mensen weer wel. En het is ook weer een afweging; als je een net startende recruiter bent, is het ook wel goed om gewoon lekker veel mensen te spreken, leer je heel veel van. maar op een bepaald punt moet er ook wel een omslag komen naar, je gaat niet iedereen spreken, je wil eigenlijk dat de mensen die hier komen gewoon al geschikt zijn. Je wil in geval niet dat ze hier komen en dat dan blijkt dat ze niet akkoord gaan met het salaris. dat is zo zonde, als daar al van die praktische dingen mis gaan lopen. Maar ik weet dus niet of dit nog gebeurt bij mensen in de praktijk.

00:27:55

Interviewer: Oke, duidelijk. Nou dan kunnen we naar de volgende stap, dat is het gesprek met de opdrachtgever. Daarvoor zijn er verschillende stappen. Je hebt het maken van het Studeltaprofiel, en het achterkantje. Wat vind je daarvan?

00:28:07

Respondent 2: We selecteren op persoonlijkheid en vervolgens sturen we de opdrachtgever een cv... Dat is toch raar? Volgens mij is dat niet logisch. En heel lang was onze take-away; your future, your talent, your world. maar slaat dat nog ergens op? Want we hebben nu 'werken is een avontuur'. Waarom spreken we in een profiel dan nog van onze oude take-away? Moet dat niet anders, kan het niet anders, kan het niet makkelijker? je wil natuurlijk wel echt een goed beeld kunnen scheppen bij de opdrachtgever maar het profiel zoals we het nu maken.. Ik deed altijd echt wel een half uur, 3 kwartier over om zo'n profiel te maken, en soms zelfs een uur.

00:28:57

Interviewer: Ja, ik heb ook al gehoord dat vooral de nieuwe recruiters er nog veel langer over doen.

00:29:08

Respondent 2: Ja, dat is zonde.

00:29:09

Interviewer: Dus je denkt wel dat dat sneller kan, waardoor je dus ook meer tijd overhoudt voor andere dingen?

00:29:09

Respondent 2: Ja.

00:29:09

Interviewer: Dan heb je de kandidaten dus voorgesteld aan de opdrachtgever en het profiel gemaakt. Dan gaan de pioniers op gesprek bij de opdrachtgever. Wat vind je van dit proces, is dit logisch?

00:29:30

Respondent 2: Ik vind het sowieso logisch dat ze natuurlijk gewoon op gesprek gaan bij een opdrachtgever. Ja ik denk niet dat dat per se heel veel efficiënter kan. Maar ze gaan gewoon op gesprek. Ja dat duurt ook meestal niet langer dan een uur en daar heb je als recruiter ook niet heel veel extra werk aan. Waar je wel extra werk aan hebt is als blijkt dat er toch nog een tweede gesprek moet komen, of oh die opdrachtgever is toch niet akkoord met iets. Dus daar zijn we denk ik weer terug bij waar we het in het begin over hadden, die afspraken en het proces moet van tevoren gewoon heel duidelijk zijn. Ik vond altijd de opdrachtbeschrijving opsturen nog best wel een hazzle. Je moet heel veel verschillende dingetjes invullen, en nadenken over 'dit moet daar staan, dit moet daar staan...'. we hebben er wel een template voor, maar ik vond dat ik daar echt héél veel in moest invullen. dat kostte me soms best wel veel tijd. maar in de praktijk is dat dan 10 minuten terwijl ik het in 5 minuten zou willen kunnen. Maar ga je daar de grootste winst bij halen... Nee. Ik denk dat je veel meer winst gaat halen in de volgende stap; op het moment dat iemand geplaatst is, dat je het dan los kunt laten.

00:29:56

Interviewer: Laten we daar maar even naar kijken dan. De plaatsing. Je hebt het akkoord van de opdrachtgever, en dan wordt de pionier geplaatst. Gaat dit nu logisch?

00:29:56

Respondent 2: Ik heb dit de laatste tijd niet zo vaak meer gedaan, maar toen ik het nog deed was er nét de overgang van de splitsing tussen recruitment en projectcoördinatie. Dus ik dacht toen ja, we zijn nu nog zoveel aan het zoeken.. Maar we zijn nu een halfjaar verder en we zijn nog steeds heel erg aan het zoeken. dus volgens mij zou dat echt wel strakker moeten kunnen. Hoe het volgens mij nu gaat is dat het in verschillende teams verschillend gaat, dus dat is al volgens mij niet helemaal wenselijk. Je bent er vaak als recruiter nog zeker anderhalve week tot 2 weken nádat je daadwerkelijk de bevestiging hebt gehad dat de persoon gaat starten nog bezig met die vacature. Al is het 2 minuten dat je ermee bezig bent, het drukt op je mentale capaciteit.

00:29:56

Interviewer: Ja .Welke stappen onderneem je nog zodra je een pionier kan plaatsen als recruiter?

00:29:56

Respondent 2: Je krijgt eerst een telefoontje van de opdrachtgever dat de persoon is geplaatst. Dan ga je die persoon bellen en die persoon zegt hopelijk 'ja ik wil het heel graag'. Dan bel je de opdrachtgever dat die persoon wil starten. Vervolgens bespreek je in het team welke projectcoördinator dit gaat oppakken. Dan ga je de plaatsing aanmaken in Bullhorn, dus je sluit de vacature af en je vult alle informatie in die je hebt afgesproken. Dan wordt daar door het serviceteam een contract voor gemaakt, die persoon wordt in alle administratieve systemen verwerkt en daar rolt een contract uit. Dat contract moet je dan nog weer controleren of dat goed is, en vervolgens gaat het naar het tactisch team, die moet dat tekenen. Vervolgens komt het weer terug en dan moet het naar de projectcoördinator. die gaat dan een moment inplannen met de pionier om het te tekenen. Veel stappen, veel ruimte voor ruis en stel dat je op het moment dat je hoort dat de persoon is geplaatst die persoon belt en vervolgens een halfuur inplant met de projectcoördinator die het gaat doen en we doen het samen en je draagt het dan gewoon helemaal over, als je dat los zou kunnen laten, dat zou zoveel mentale ruimte schelen. En het is natuurlijk de vraag, hoeveel mentale ruimte kost het vervolgens projectcoördinatie. Maar die hebben in principe ook al die mentale last, want die weten dat de opdracht eraan komt. Dus waarom zou je dan ook niet even die administratie erbij doen, zodat die hele mentale last van administratie weg kan bij recruitment. Maar goed, ik ben natuurlijk recruiter.

00:29:56

Interviewer: Als we dan nog kijken naar het gehele proces, waar denk je dat de meeste vooruitgang kan worden geboekt? Welke stap is dus nu eigenlijk het meest onlogisch?

00:29:56

Respondent 2: Ik denk dat dat in twee dingen zit. Deels, je wil de recruitmentcapaciteit vergroten, je wil dat ze meer vacatures tegelijk kunnen doen, dus moeten er bepaalde administratieve dingen weg of bepaalde dingen die op je mentale last drukken, dus zou het hele projectcoördinatie verhaal veel op kunnen leveren, en deels het sneller kunnen schakelen. Dus waar ik het in het begin over had, op het moment dat er een vacature komt, dat je meteen al mensen in gedachten hebt en die direct door kan schuiven, zodat je bij wijze van spreken diezelfde dag nog de vacature nog kan invullen. Dat het proces dus zo is ingericht dat dat mogelijk is. Ik denk dat we niet moeten willen dat we in 3 dagen een vacature hebben gevuld. Maar we kunnen er wel veel van leren. Want onze doorlooptijd is nu meestal 3 weken.. Dat is lang!

00:29:56

Interviewer: Dat wilde ik inderdaad nog graag vragen; die doorlooptijd van drie weken. Hoe het nu in het proces is beschreven is het 2 à 3, maar eigenlijk is het meestal 3. En waarom vind je dat te lang?

00:29:56

Respondent 2: Op het moment dat je echt weet voor te sorteren, zou je in principe in een week een vacature moeten kunnen invullen. Het gebeurt ook heel soms.

00:29:56

Interviewer: Ja, dan kom je ook deels weer uit op de algemene intakes.

00:29:56

Respondent 2: Ja, dan zou je eigenlijk met poules moeten gaan werken en dan moet je dat écht goed inrichten, dan moet je daar echt goed over nadenken. En dan zou bijvoorbeeld een searcher ook weer heel veel op kunnen leveren die gewoon alle mensen die een interessant studeltaprofiel hebben gaat benaderen, zonder dat er een vacature is. Dus dat je die mensen al uit bullhorn trekt, al hier op gesprek hebt, maar ook als we dan kijken naar het idee van de database opschonen en dat mensen zelf kunnen zien waar ze zitten in het proces op de website.. je wilt mensen veel meer binden. Dus ik denk dat dingen zijn die daar enorm bij zouden kunnen helpen. Met hoe het proces nú is, kan de doorlooptijd niet sneller. Maar op het moment dat je bepaalde dingen gaat veranderen, dan kan het zeker sneller. Er zijn organisaties die het veel sneller doen, dus ja, dat kunnen wij ook.

Respondent 3

00:01:51

Respondent 3: Ik ben wel redelijk goed op de hoogte van de stappen van het recruitmentproces, aangezien ik zelf lang als adviseur gewerkt heb en dus veel met recruiters samen gewerkt heb in dit proces. En vanuit mijn rol ben ik ook verantwoordelijk voor dat dit proces goed werkt en goed gevolgd wordt, anders gaan we met z'n allen de resultaten niet halen. Dus deze stappen komen mij zeker niet onbekend voor.

00:02:01

Interviewer: Mooi, dat zou me ook wel verbazen. Dat is fijn, dan gaan we gewoon samen de stappen langs. Dan beginnen we bij stap 1: het profiel uitvragen. De adviseurs inventariseren; zijn er nieuwe opdrachten? soms wordt er vanuit de adviseurs ook dus advies gevraagd aan recruitment van goh, wat denk jij van deze vacature? Dan komt dan de profieluitvraag, en uiteindelijk dus ook hopelijk het akkoord op de projectomschrijving en dan kan de recruiter aan de slag met werven en searchen. Als je kijkt naar hoe jij dit op dit moment ziet gebeuren, wat valt jou dan op? Is het allemaal logisch ingericht?

00:03:06

Respondent 3: Ik denk het opzich wel. Wat ik nog wel mis, of waar ik nog wel toegevoegde waarde in zie, dat of een adviseur of een recruiter, maar we hebben het natuurlijk vooral over het recruitment proces, dat ook gewoon kan toetsen aan een algemeen kader weet je wel. Van wat zijn nou de kaders en normen van eigenlijk iedere opdracht waar we mee moeten werken? aan de ene kant volgens mij gewoon inhoudelijk dus ja weet je wel, we beloven avonturen of pioniers opdrachten of wat dan ook maar oké wat zijn dan de de inhoudelijke voorwaarden voor zo'n opdracht en aan de andere kant wat zijn ook de harde kaders, dus aantal uur per week, mate van ontwikkeling, duur van de opdracht dat soort dingen. Wat ik wel nog merk denk ik is dat daar soms nog wel wat onduidelijkheid op z'n minst in zit of dat er nog wat getouwtrek daarin nog plaatsvindt zeg maar.

00:04:09

Interviewer: Ja precies.

00:04:11

Respondent 3: In mijn ogen zou een recruiter dus ook echt wel en ik weet dat (...) daar bijvoorbeeld ook al wel stappen in aan het zetten is ook in het kader van het beleggen van opdrachten zeg maar. Maar het zou fijn zijn op zich als die kaders, dat daar niet de hele tijd discussie over is van gaan we dit wel of niet doen dat zijn gewoon voorwaarden op zowel de inhoud als het op de cijfermatige kant.

00:04:36

Interviewer: Ja precies. Want in het proces staat dat recruiters met een opdracht aan de slag gaan wanneer er 20% zekerheid is, maar er staat niet uitgelegd wat die 20% dan inhoudt, dus wanneer zou je zeggen dat een opdracht 20% zeker is?

00:04:51

Respondent 3: Ja. Ik denk dat dat per team sowieso ook verschilt, dat vind ik onhandig. Dus volgens mij zou je ook gewoon kunnen stellen dat als je als recruiter ingeschakeld wordt, neem dan de verantwoordelijkheid om bijvoorbeeld in de opportunity te checken; wat is de status, welke variabelen wil je gecheckt hebben voordat je überhaupt zegt: oké nou ik ga daar naar kijken of ik ga daar inhoudelijk naar kijken of wat dan ook. Waarmee je volgens mij ook al aan de voorkant, dus bij een adviseur al heel veel dichtgetimmerd hebt, dus dat daar ook niet je tijd en je aandacht en je energie naartoe hoeven. Dus dat als een adviseur met een opdracht aankomt, dan is het ook serieus logisch en concreet

en passend want je werkt volgens die normen. Als daar niet aan voldaan wordt, hopelijk komen ze er dan überhaupt niet mee aanpakken zeg maar.

00:05:55

Interviewer: Ja. Dus dat een opdracht eigenlijk al heel duidelijk en afgekaderd moet zijn bij een adviseur, voordat een recruiter ernaar kijkt?

00:06:05

Respondent 3: Ja, nou ja in ieder geval de basisnormen en voorwaarden ja die zouden in mijn ogen al afgestemd moeten zijn voordat een recruiter zich ermee gaat bemoeien want anders vind ik de kans op tijd en energieverspilling gewoon best groot. En ik vind het ook het werk van de adviseur om dat gedaan te hebben zodat het ook overkan.

00:06:25

Interviewer: Precies ja dus er moet een duidelijke grens zijn tussen wanneer geeft een adviseur een opdracht aan recruitment, en wanneer niet?

00:06:36

Respondent 3: Ja en natuurlijk kun je een beetje tegen de grenzen aanschuren weet je wel dat is ook een beetje het spel wat er gespeeld wordt maar dat dat je altijd terug kan vallen op; oké maar het zou gewoon aan deze normen moeten voldoen voordat je überhaupt mee aan komt zetten daar daar zit gewoon nog heel veel diversiteit in denk ik denk dat dat echt op team én op persoonsniveau verschilt en dat vind ik wel een risico.

00:07:03

Interviewer: Ja zeker. Ja moeilijk aan te geven ook of dat überhaupt voor iedereen wel werkt. En wat vind je van de rest in deze stap?

00:07:19

Respondent 3: Ja. Effe denken. In deze volgorde vind ik hem ook goed en logisch en ik weet ook wel dat deze volgorde niet altijd aangehouden wordt. Wat ik merk is dat in sommige gevallen wel al de hele profieluitvraag plaatsvindt, wel eigenlijk al de opportunity geconverteerd wordt, wel al kandidaten gezocht worden, terwijl er dan dus nog het akkoord moet zijn niet alleen maar op de projectomschrijving, maar soms zelfs nog op de harde voorwaarden zeg maar. Dat vind ik A. onprofessioneel en B. een grote kans op tijdsverspilling.

00:07:58

Interviewer: Ja dan kom je eigenlijk al een beetje een deels in de volgende stap.

00:08:02

Respondent 3: Klopt, terwijl die vorige stap dus nog niet is afgerond en daarin moeten we harder zijn zeg meer de striktere lijn aanhouden, daar zit wel winst in denk ik.

00:08:14

Interviewer: Ja, dus dat een recruiter niet meteen gaat rennen als er een opdracht of zelfs een eventuele opdracht is maar gewoon even afwachten tot meer duidelijkheid en daar ook betere afspraken over maakt.

00:08:26

Respondent 3: ja anders dan ga je schipperen. Dat is niet handig.

00:08:34

Interviewer: Goed punt. en dat lijkt me dan een mooi bruggetje naar de volgende stap. Zodra er dan dus goede afspraken zijn gemaakt

00:08:46

Respondent 3: Ja, als alle lichten op groen staan en de vorige stap volledig is afgerond ja dan ga je door naar stap 2.

00:08:53

Interviewer: Yes, en die volgende stap is werven en searchen. Dus als er een akkoord is op de projectomschrijving en iedereen is op de hoogte van de afspraken dan ga je door naar werven en searchen. Dan wordt de vacature online gezet op de website. Er is een checklist die als het goed is ook is gevolgd. Dan wordt er als eerste in Bullhorn gezocht naar goede kandidaten. Dat is stap 1. Stap 2 is dan Monsterboard, LinkedIn en af en toe Indeed. Stap 3 is dan ook via social media benaderen. Het proces is nu dat het dan ook echt op deze volgorde gaat. Wat vind je daarvan?

00:09:48

Respondent 3: Nou ja ik denk dat in de huidige arbeidsmarkt veel van deze stappen volgens mij parallel aan elkaar zouden moeten gebeuren en niet zozeer in deze volgorde. Als je het aan mij vraagt zouden al deze stappen zo'n beetje in de eerste 3 dagen al gezet moeten worden om ook, en dat kun je toetsen, aan voldoende potentieel geschikte kandidaten te komen. maar de ene keer zal het harder nodig zijn dan de andere keer dat geloof ik echt wel en daar kun je als recruiter volgens mij ook op voorhand best een inschatting van maken, van goh, lastige regio. lastige functie, lastig profiel op zichzelf weet je wel. Dat zou allemaal kunnen maar ik vind de passiviteit of de afwachtendheid die deze volgorde van stappen impliceert best groot. Volgens mij bijvoorbeeld de nieuwsbrief.. Ja het is nu een beetje zo van we wachten wel tot mensen op ons afkomen.

00:10:56

Interviewer: Ja, want wat er nu gebeurt met de nieuwsbrief is dat daar nu pas gebruik van wordt gemaakt als er al is geseacht over het algemeen.

00:11:04

Respondent 3: Ja want dat ding komt natuurlijk 1 keer in de week of 2 weken uit. Kijk als je het aan mij vraagt is dat wat er volgens mij nu gebeurt, is dat mensen op basis van een beetje handwerk in Bullhorn worden benaderd terwijl je ook zou kunnen nadenken over van hé; iedere kandidaat met in ieder geval een x aantal kenmerken die we zoeken krijgt sowieso geautomatiseerd deze vacature onder zijn neus geschoven. Je moet het niet zelf uit een nieuwsbrief proberen het toveren op het moment dat die eigenlijk al een week online staat. Want het is nu echt heel veel handwerk en dat kost allemaal tijd en energie.

00:12:04

Interviewer: Dus eigenlijk geef je 2 dingen aan; 1. Die stappen zouden niet zo opeenvolgend op elkaar moeten zijn maar meer tegelijkertijd. En 2. Er zou slimmer gewerkt moeten worden.

00:12:20

Respondent 3: Ja precies en meer geautomatiseerd, en ik weet dat bullhorn daar best wat mee kan. Maar dat je dus bijvoorbeeld op basis van een aantal variabelen gewoon zelf een shortlist krijgt in plaats van dat je moet gaan zoeken en mensen op een shortlist moet zetten en ze vervolgens 1 voor 1 voor 1 voor 1 voor 1 allemaal moet gaan benaderen. Hoe het nu gaat met duizenden mensen in Bullhorn lijkt mij heel inefficiënt en ook niet waar onze recruiters nou per sé voor gestudeerd hebben. Volgens mij is het ook niet het leukste deel van het werk. Dus als je dat op een manier kan automatiseren zijn de recruiters daar volgens mij heel erg mee geholpen.

00:13:10

Interviewer: Oké duidelijk. En wat vind je van de onderdelen die in stap 2 nu worden gebruikt? Op dit moment is dat dus Monsterboard en LinkedIn, en Indeed een beetje.

00:13:35

Respondent 3: Als ik het vanuit cijfermatig of praktisch oogpunt bekijk, dan denk ik dat dat niet zo is. Aan de andere kant moet je dan vooral denken naar van oké wat kost dat dan, wat kosten al die verschillende middelen. En welke daarvan zijn eigenlijk effectief? En daar heb ik daar heb ik op dit moment echt geen zicht op dus dat is wel interessant als ik dat niet weet. Maar dat daar zit ongetwijfeld ook nog wel winst op, want als je weet waar de meeste kandidaten vandaan komen, laat mensen dan ook makkelijker toegang hebben tot die middelen zeg maar.

00:14:13

Interviewer: Klopt, er zijn op dit moment inderdaad geen cijfers bekend over hoeveel mensen er nou uit die searchkanalen worden getrokken.

00:14:27

Respondent 3: Ja, dan is het ook lastig om in te schatten waar we in moeten investeren. En als blijkt dat het super handig zou zijn en ook echt meer zou opleveren dan dat het kost als iedereen een recruiter sheet heeft. Ja dan kun je die keuze maken, maar op dit moment zou ik dat eerlijk gezegd niet weten.

00:14:40

Interviewer: Nee. Dus wat je zegt is zoek eerst uit wat de cijfers zijn en wat effectief is en wat niet.

00:14:50

Respondent 3: Ja en evalueer dat ook. Dat zal misschien ook wel gebeuren hoor maar evalueer dat ieder kwartaal van waar komen onze goede kandidaten nou uiteindelijk vandaan? En benaderen we die zelf en als ze naar ons toekomen, waar komt dat dan van? Als ze via de website komen kunnen ze wel invullen via welk kanaal ze komen, maar is dat besluitend? Ik zou het eerlijk gezegd niet weten.

00:15:27

Interviewer: Nou lijkt me heel interessant om daar over na te gaan denken ja.

00:15:31

Respondent 3: Ja zeker. En zijn dit dan ook de kanalen, dat kan je je ook afvragen.

00:15:55

Interviewer: Oké, duidelijk! Dat was dan wel het werven en searchen gedeelte denk ik. Of heb je nog andere ideeën?

00:16:01

Respondent 3: Ja.. Hier heb ik ook wel eens over nagedacht maar is best wel een hersenspinsel dat ik dan toch wel hier ga delen, en je kunt ook nog kijken hoe ingewikkeld het is voor iemand, wat is de toegankelijkheid, dus als je dan zo'n vacature ziet op LinkedIn of op onze eigen website bijvoorbeeld hoe makkelijk is het dan ook om daadwerkelijk te solliciteren weet je wel, hoe hoog is de drempel, wat krijg je ervoor terug? Hoe wordt daarmee omgegaan ja volgens mij zit ook daarin echt nog wel heel veel winst. Nou nu is het bijvoorbeeld ook zo als je kijkt naar hoe is zo'n avontuur dan geschreven? We kiezen er om een reden voor, je kunt je ook afvragen of dat nog relevant is, om de opdrachtgever niet te benoemen. Terwijl als je aan de andere kant zegt; we willen mensen enthousiast maken over zo'n organisatie maar je gaat met allemaal algemene termen gooien... Ik snap de reden erachter wel, maar je kunt je nog afvragen of het wel van deze tijd is. Ik snap de reden achter wel. Maar je kunt je afvragen of het wel handig is. Ik zou het persoonlijk best aandurven om dat transparant te maken. En als mensen er dan voor kiezen om direct bij die organisatie te solliciteren.. Ja dat is een risico. Maar ja, dat zegt dan ook wel iets over hoe wij onszelf geprofileerd hebben.

00:17:33

Interviewer: Ja dus eigenlijk zeg je om nog eens goed te kijken naar hoe die vacature nu geschreven wordt, naar de template en de beslissingen die daaromheen zijn gemaakt, en of daar misschien wel in veranderd kan worden om dus uiteindelijk ook hopelijk meer reacties te krijgen en de drempel te verlagen.

00:17:47

Respondent 3: Ja je kunt je ook nog afvragen, daar is volgens mij best veel over bekend, van ja wat wil onze doelgroep nou eigenlijk graag terugzien. Waar gaan ze op aan, wat willen ze terugzien, en in hoeverre voorzien wij daarin? En dan vervolgens is het ook; hoe effectief of hoe makkelijk is het om ook te solliciteren, hoeveel mensen haken er eigenlijk af bij het invullen omdat ze het teveel moeite vinden, geen idee.

00:18:27

Interviewer: Ja, dus de aantrekkelijkheid van de vacaturetekst, en de aantrekkelijkheid van het proces zelf. Dat is een hele goede. Verder nog een hersenspinsel?

00:18:53

Respondent 3: Nou ja wat ik me ook wel eens af heb gevraagd: Moet je niet altijd 2 recruiters in hetzelfde avontuur laten searchen? Dit is best wel persoonsafhankelijk geloof ik. Soms hoor je mensen zeggen; ja het is grappig want als ik search, dan komen d'r echt heel andere dingen uit dan wanneer iemand anders searcht. Ik denk gewoon puur om daarin van elkaar te leren. ik denk ook echt dat dit een stap is waar we als organisatie relatief niet goed in zijn. Dus als je dan in ieder geval in die processtap de krachten even bundelt, van oke nou, het is zo essentieel dat we hierin niks over het hoofd zien dat we deze stap even met z'n tweeën doen dat ik vervolgens weer alleen verder ga. En dan maak je er ook een beetje een spelletje van. Dan kan ik me voorstellen dat je de kans dat je iemand over het hoofd ziet gewoon verkleint.

00:20:23

Interviewer: Ik ben dan wel benieuwd naar waarom je dan denkt dat bij deze stap het goed is om met 2 personen te searchen, en dan dus bij de volgende stap **niet?**

00:20:30

Respondent 3: Nou niet per se niet. Sterker nog, ik heb er wel eens vaker over nagedacht of het niet überhaupt handig is om altijd een opdracht in koppeltjes te doen waarbij je het werk gewoon verdeeld, ook afhankelijk van hoe druk bezet je bent. Zodat je aan de ene kant volgens mij inderdaad een objectievere oordeelsvorming hebt, en aan de andere kant het werk kan verdelen en ook gewoon heel veel van elkaar leert. Want je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn maar het is wel interessant om dan die 2 zienswijzen naast elkaar te leggen. Het is misschien wat minder tijdsefficiënt maar ik denk dat het uiteindelijk je kwaliteit wel gewoon echt ten goede komt.

00:21:26

Interviewer: Ja en dat valt ook te zeggen over efficiëntie, als je een betere kwaliteit kan leveren dan kun je misschien ook wel juist sneller kandidaten leveren.

00:21:34

Respondent 3: Ja nou ja stel nou dat je als je er met z'n tweeën aan werkt je altijd in 2 weken klaar bent. In plaats van in je eentje 3 weken ja, dan kun je je nog afvragen of het minder efficiënt is.

00:21:46

Interviewer: Interessant! Dat is zeker iets om verder uit te zoeken. Dan door naar de selectie; want dan zijn er als het goed is kandidaten gevonden en gaat de pionier hier op gesprek. Daar is een sollicitatiegesprek formulier voor dat eigenlijk niet echt gevolgd wordt door de recruiters. De meeste recruiters volgen wel de grote lijnen maar doen het wel op hun eigen manier. Hoe zie jij dit?

00:22:35

Respondent 3: Nou dat idee heb ik ook. En dat vind ik ook echt een risico want daarmee heb je dus een persoonsafhankelijk proces, dat mag niet zo zijn want dan gaan we onze beloften niet waarmaken. Effe denken want je hebt natuurlijk het telefonische deel en het fysieke deel.

00:22:55

Interviewer: Ja je hebt de telefonische screening, dan worden er dus vragen gesteld over bijvoorbeeld het salaris, beschikbaarheid, inhoud van de functie. Dus eigenlijk echt de basisvoorwaarden. En in het intakegesprek wordt er dan dus vooral gekeken naar de persoonlijkheid en de drijfveren en nog een keer **checken**.

00:23:19

Respondent 3: Nou kijk ik denk dat op zich die processtappen prima zijn, maar hoe die vervolgens inhoudelijk ook opgevolgd worden, ja daar zijn wel heel veel vraagtekens bij. Ik zou wel heel erg voorstander zijn van echt een gestandaardiseerde... Met name het intakegesprek hier zeg maar ja dat daar altijd dezelfde uitkomst uit zou moeten komen en ook daarom zou ik zeggen nou ook in deze processtap is het helemaal niet zo gek als je dat met z'n tweeën doet en vervolgens ook aan het einde zegt van dit is zijn of haar profiel, dit is diegene gewoon. Ik vind er ook heel veel discrepantie zitten tussen, en volgens mij maakt dat maakt het proces daarom ook zo tijdrovend, tussen aan de ene kant wat er allemaal gevraagd wordt en gedaan wordt in zo'n intake en wat er vervolgens daarvan terugkomt in dat Studeltaprofiel zeg maar. Je ziet gewoon dat mensen heel erg aan het zoeken zijn vaak van 'oke, wat ga ik hier nou eigenlijk neerzetten' want volgens mij is dat nu erg onlogisch. Ik zou het mooi vinden in dat opzicht als we zeggen, oke, we selecteren op basis van waarden, drijfveren en identiteit, nou laten we dan ook een methodiek vinden, een interviewtechniek zeg maar, die dat echt goed boven tafel krijgt en waarin een recruiter volgens mij ook alle vrijheid heeft om dat boven tafel te krijgen maar dat het wel vaststaat zeg maar. En wat ik hierin echt heel erg mis en dat is natuurlijk wel een beetje waar je vraag hopelijk ook voor een deel over gaat is kunnen we dit kunnen we dat hele selectie deel verrijken met data of weet je wel ik zou het bijvoorbeeld echt te gek vinden als iemand bijvoorbeeld alvast een paar vragen over zichzelf krijgt als die solliciteert. Overigens daarmee ook wat krijg je dan voor terug als kandidaat om de drempel niet te hoog te maken maar van 'joh ik wil straks goed met je in gesprek dus zou je alvast een aantal vragen waar ook een profiel uitkomt kunnen beantwoorden'. Dus dat je kunt doorvragen in het gesprek in plaats van alles nog moeten uitvinden, snap je een beetje waar ik he**en wil?**

00:25:45

Interviewer: Ja ik snap wat je bedoelt. Want je hebt nu natuurlijk wel het studeltaprofiel, aan de kandidaten wordt gevraagd om dat in te vullen voor een sollicitatie, maar jij wil dus graag dat dit veranderd wordt.

00:26:02

Respondent 3: Ja want A. kun je je dus afvragen, wat gaan mensen daar precies neerzetten? Want dat is een oude slogan. Ik denk ook heel erg van ja wat doet dat daar nog. Ik geloof er gewoon heel erg in van we doen ergens een belofte, we selecteren op basis van de identiteit en drijfveren. Nou ja als je daar al in een vroeg stadium een beetje over te weten komt en vervolgens daarop door kan vragen, waardoor je uiteindelijk gewoon een kristalhelder profiel van iemand neer kan leggen wat diegene zelf sowieso mag en kan gebruiken. Dat je zegt, ik stuur 'm je sowieso, ongeacht of je het wordt of niet. Of in ieder geval ergens een grens trekken watn anders ben je serieus de hele dag alleen maar bezig met profielen maken voor mensen die we nooit gaan voorstellen. Maar dat je bijvoorbeeld zegt, als ik je voorstel dan krijg je sowieso je eigen profiel, dat is ook weer waardevol voor de kandidaat. volgens mij is dat een goede ervaring. Alleen dan moet je er dus voor zorgen dat het maken van zo'n profiel niet al te tijdrovend is.

00:27:14

Interviewer: Ja dan kom je inderdaad weer terug op je vorige punt, dat moet wel gebruiksvriendelijk blijven anders dan maak je de drempel weer te hoog.

00:27:20

Respondent 3: Ja inderdaad, want anders denkt zo'n kandidaat ja nu moet ik zo'n heel profiel gaan maken, wat heel veel handwerk is en heel veel geknutsel ja dan maak je die weg natuurlijk heel onaantrekkelijk terwijl als je een manier kan vinden waarop op zo'n profiel, bij wijze van spreken met een druk op de knop, uitgedraaid kan worden.. Ja dan zijn we alweer een stukje verder in het proces natuurlijk. Maar je kan wel van tevoren kijken van hé als je er nou op een of andere manier voor kan zorgen dat je eigenlijk 5 minuten nadat je je intake gehad hebt alle informatie al hebt, misschien moet je dan nog een beetje betere zinnen bouwen ofzo weet je wel maar dat je wel weet van dit zijn nou de drie dingen die je echt belangrijk vindt. Dan kun je dat volgens mij én aan de kandidaat heel goed teruggeven en vervolgens ook weer heel makkelijk gebruiken om een profiel van iemand te maken.

00:28:17

Interviewer: Want wat denk jij dat de consequentie is van de manier waarop nu gesprekken gevoerd worden? Dus zonder duidelijke screening vooraf, waardoor er het risico is dat er niet helemaal objectief wordt gekeken naar de kandidaat?

00:28:29

Respondent 3: Nou ja dat is volgens mij dan precies het gevolg, dus dat de selectie heel erg persoons afhankelijk is zeg en eigenlijk gewoon op onderbuik gedaan wordt. Volgens mij is al bewezen dat dat niet per se de de meest effectieve methode is.

00:28:45

Interviewer: En waarom denk je dat dan? Dat het niet de meest effectieve methode is?

00:28:48

Respondent 3: Ja omdat het subjectief is. En ik denk dat de recruiters een hartstikke goed onderbuikgevoel hebben, en dat moet je ook zeker zo houden, alleen ik denk dat je dat ook naast elkaar moet kunnen leggen zeg maar. dus A. dat je dat misschien wel met z'n tweeën doet en B. dat je ook iets van data of gegevens hebt om dat met elkaar te vergelijken waardoor je gewoon echt een gedegen en onderbouwde keuze kan maken. Die je dan ook verantwoord naar je opdrachtgever en kandidaat zo van goh, de organisatie zoekt iemand met deze en deze waarden en competenties. We hebben redelijk omontstotelijk kunnen vaststellen dat jij hier wel of niet aan voldoet; en daarom is het geen match of wel.

00:29:41

Interviewer: Ja, dat is de consequentie die ik zocht inderdaad. Hoe de recruiters het nu doen, is deels subjectief, en daardoor kunnen ze geen onderbouwde keuze maken.

00:29:50

Respondent 3: Precies. En dat is bovendien in mijn ogen gewoon niet schaalbaar. Dus je hebt dan geen methode. Onze adviseurs krijgen wel eens de vraag, van op basis waarvan werven en selecteren jullie nou eigenlijk? Daar hebben we eigenlijk in mijn ogen niet zo'n heel goed antwoord op. Dan kom je heel gauw al op 'ja onze recruiters worden uitgebreid getraind en opgeleid in het recruten', maar er is eigenlijk geen gefundeerde selectiemethodiek. En als die er al is dan is die niet bekend, en wordt 'ie zeker niet universeel toegepast.

00:29:50

Interviewer: Ja dat is een goede. Dus er moet eigenlijk ook gekeken worden naar een manier waarop er objectiever maar ook selectiever gerecruit kan worden.

00:29:50

Respondent 3: Ja, dus waar toetsen we nu op, dus ook waar toetsen we in een opdracht op dus al bij de profieluitvraag. Dat je weet; nou ik moet dit en dit weten, om ook de juiste kandidaat daarbij te kunnen vinden. Nou vervolgens als je dat weet dan kan je ook heel goed van de kandidaat weten wat belangrijk is om dat te kunnen matchen aan die opdracht. En in heel veel gevallen is dat ook denk ik expliciet maken wat we al impliciet doen. Maar je moet het wel onderbouwen. En daarmee schaalbaar en ik denk dat het dan dus ook sneller gaat.

00:29:50

Interviewer: Ja en je zei het al een beetje, want dat is dan de volgende stap al; het gesprek met de opdrachtgever. En wat je als recruiter dan als eerste gaat doen, is dat profiel maken. Je zei net al, als je die kandidaten van tevoren al een beter profiel in laat vullen, dan scheelt dat je ook al een hoop tijd met het maken van dat profiel.

00:29:50

Respondent 3: Ja klopt, dan hoeft je het volgens mij alleen nog maar een beetje te tweakken of aan te vullen.

00:29:50

Interviewer: Ja, want het is dus eigenlijk niet logisch dat een recruiter een gesprek voert en vervolgens op basis van het gesprek met die kandidaat een verhaal verzint?

00:29:50

Respondent 3: Ja nouja, dat is wel zo vloeibaar als het maar kan zijn. En over het verhaal, dan vraag ik me heel vaak af, wat doet dat verhaal er precies toe? Want ergens rechtsbovenin heb je die drie waarden, nou dat is volgens mij waar het om gaat. En vervolgens heb je 'your talent, your future, your world' terwijl nergens in dat proces wordt gezegd, nou uiteindelijk krijg je dat. Dat gaat sinds ik hier werk wel al zo en volgens mij daarvoor ging het ook al heel lang zo. Maar dat is misschien al lang niet meer passend bij onze beloftes.

00:29:50

Interviewer: Dat is inderdaad een goede om naar te kijken. Ik ben dan ook benieuwd wat jij dan vind van het achterkantje van het profiel. Want daar wordt altijd het cv geplakt.

00:29:50

Respondent 3: Nouja opzich, als dat allemaal al goed ingevuld is, volgens mij is dat belangrijk, dat de kandidaten dat goed invullen. En ik weet dat opdrachtgevers het fijn vinden om te weten en daarom vind ik het ook logisch dat die achterkant er is. En de voorkant, het eerste wat je ziet is 'wie is deze persoon en wat is de achtergrond van diegene', want de opdrachtgevers willen daarop ook wel een beetje doorvragen weet je wel, bijvoorbeeld wat ze van die studie vonden. Uiteindelijk die achterkant, dat is ook maar een verzameling keuzes. Je hebt voor die studie gekozen en voor die sport of voor dat vrijwilligerswerk etc. En ik denk dat we het vooral ook zo moeten benaderen, het zijn interessante keuzes die iets over die persoon zeggen. Dus zo zie ik dat ook wel. Dat kan dan misschien nog wel iets meer toegelicht worden, dus dat je op de voorkant kan zien wie iemand is en op de achterkant welke keuzes diegene in het verleden heeft gemaakt. Dus ik vind de voorkant echt matig en niet slaan op wat we beloven. En dat levert dus ook veel hand en prutswerk op. Mensen vervloeken dat ding echt heb ik het idee. Sommige mensen zijn volgens mij echt een dagdeel bezig met het schrijven van een of twee profielen. Terwijl het juist volgens mij alleen maar een product van een uitkomst is en niet het creëren van iets totaal nieuws.

00:29:50

Interviewer: Ik heb dat inderdaad al vaker teruggekregen dus dat is zeker iets waar ik naar **ga kijken**.

00:29:50

Respondent 3: Het vereist gewoon best wel veel nodeloze denkkraft. Als je kijkt naar de rolbeschrijving van een recruiter wordt er ook helemaal niet gevraagd naar iemand die per sé goed is in schrijven. Dus kies gewoon de 3 waarden die het best bij die persoon passen. En zeg desnoods, we maken een set van 50 waarden met bij elke waarde een omschrijving.

00:29:50

Interviewer: Ja, duidelijk. Dat is dus dan het studeltaprofiel, en daarna gaan ze op gesprek bij de opdrachtgever. Heb je daar nog ideeën bij?

00:29:50

Respondent 3: Volgens mij worden ze goed voorbereid. Je zou je nog wel af kunnen vragen, ik weet niet in hoeverre dat nu gebeurt, hoe een opdrachtgever door een recruiter op die gesprekken wordt voorbereid. realiseert iemand zich dat ze met starters in gesprek gaan, dat diegene het waarschijnlijk vrij spannend vindt. Ik ken die bevestigingsmail nog wel, maar is dat vooral praktisch, of ook echt voorbereidend met tips & trucs etc? Zonder belerend te doen, maar onze ervaring met starters is wel dat ze af en toe nog wel nerveus zijn. Ik vind dat wel passend, wij kennen de jongste generatie werkenden als geen ander. Dus het is goed om tegen de opdrachtgever te zeggen waar ze rekening mee kunnen houden. Ik denk dat kandidaten best goed voorbereid worden, maar je kan je afvragen of dat voor de opdrachtgever hetzelfde geldt. En ik vind die verantwoordelijkheid ook echt passend bij een recruiter. je wilt uiteindelijk dat ze een goed gesprek met elkaar gaan voeren.

00:29:50

Interviewer: Goed punt. IK kan me namelijk ook goed voorstellen dat een opdrachtgever niet veel ervaring heeft in sollicitatiegesprekken, het zijn niet altijd recruiters.

00:29:50

Respondent 3: Nee precies, het zijn vaak niet eens HR mensen, het zijn team managers die een team managen. En als ze dat gesprek wel heel vaak met starters gevoerd hadden dan zouden ze ons waarschijnlijk niet gebeld hebben. Ik denk dat daar nog wel winst zit.

00:29:50

Interviewer: Ja, goed punt. Oke, door naar de plaatsing. Hier ben ik ook wel benieuwd naar; want dit is nog niet een heel duidelijk omschreven proces. Wanneer een pionier wordt aangenomen dan komen er namelijk nog veel meer stappen die niet omschreven staan vanuit de recruiter. Zoals het contract laten tekenen. Op een gegeven moment komt dan projectcoördinatie om de hoek kijken, maar wanneer dat gebeurt verschilt en is niet heel duidelijk in hoe ik het nu heb gezien. Ik ben wel benieuwd hoe jij hierover denkt?

00:29:50

Respondent 3: Ja, ik vraag me vooral af of het in het proces duidelijk is, en ik denk dat het per team ook nog wel iets verschilt. Als je het mij vraagt, dat geldt trouwens ook voor de adviseur in het proces, zie je dat het proces dus begint bij een adviseur, totdat alle voorwaarden zijn afgestemd en dan komt de recruiter erbij. Dan haakt de adviseur even af totdat dat proces rond is en de adviseur nog de laatste dingetjes regelt. Als je het aan mij vraagt gaat het zo; zolang het een avontuur is in Bullhorn is de recruiter eigenaar, en op het moment dat het geconverteerd wordt vult de recruiter alle informatie in die nodig is, zoals het afgesproken salaris en het aantal uur, alles wat je weet, en de adviseur doet hetzelfde. En zodra het een placement is, is het gewoon vanaf daar eigenaarschap van de projectcoördinator. Vanaf dat moment is PC namelijk ook de vertegenwoordiger van Studelta als werkgever van de pionier dus die neemt ook alles met je door en plant afspraken in. Dus eigenlijk zodra een pionier en een opdrachtgever ja tegen elkaar hebben gezegd zou een recruiter volgens mij eruit kunnen stappen. Dat is helemaal niet meer de verantwoordelijkheid van recruitment, want daar heb je juist die

derde stap (PC) voor. De opportunity is het domein van de adviseur, het avontuur (de vacature) is het domein van de recruiter, en de plaatsing is het domein van de projectcoördinator. Dus als het van het een naar het ander overgaat vind ik het ook logisch dat de verantwoordelijkheid over gaat. Natuurlijk heb je soms ook informatie nodig van elkaar of wil je even iets dubbelchecken, want de overdracht ligt dan nog wel bij recruitment, dus het converteren ook, dus zet de opdracht op gesloten, placed. Dat is een deel administratie die iedere rol heeft. En ook als je procesafhankelijk wilt worden in plaats van persoonsafhankelijk ja dan heb je dus ook een standaardproces, want anders kan dat niet. Dan is het gewoon klik klik klik check klaar. Heb ik niks over het hoofd gezien, dan kan de projectcoördinator nu eigenlijk zonder mij verder.

00:29:50

Interviewer: Heel duidelijk, en dus ook vanuit de kandidaat zelf fijn om die duidelijke overgang te hebben._

00:29:50

Respondent 3: Ja daar geloof ik gewoon heel erg in. Dus echt je candidate experience, dat als je je bij ons inschrijft, dat je daar ook echt wat aan hebt. Dat je bijvoorbeeld al toffe vragen krijgt waarmee je al een soort van mini profieltje maakt. Dat als je voorgesteld wordt bij ons, dat je daar ook wat voor terug krijgt. Dat je echt het gevoel hebt dat je er wat aan hebt gehad, ook voor de toekomst. Dat zou ik heel cool vinden, als we dat op een redelijk effectieve manier kunnen faciliteren.

00:29:50

Interviewer: Ja precies, dus dat pioniers nog meer betrokken zijn bij de organisatie?

00:29:50

Respondent 3: Ja, dus ook als ze het niet geworden zijn, dat ze wel denken, 'wow dit was geen tijdsverspilling, hier heb ik echt wat aan gehad'. En nog een ding wat ik wilde zeggen, wat ik ook nog interessant vind: nu is de manier waarop iemand solliciteert natuurlijk door te bellen of door te mailen of dus te reageren. Hebben we wel eens nagedacht over chatbots, of een whatsapp nummer dat altijd bereikt kan worden weet je wel. Welke communicatiemiddelen gebruiken we? Want we kiezen er nu heel erg voor om een vacature online op een website te zetten. Ik vind dat redelijk statisch. Het gaat vooral over de mail en als iemand belt wordt er alsnog gevraagd of diegene kan reageren via de website zeg maar. Hoe dienstverlenend is dat? Ik zou het best wel een tof experiment vinden om gewoon wel een livechat te hebben om te kijken wat er dan gebeurt.

00:29:50

Interviewer: En bedoel je dan een robotchat of een livechat?

00:29:50

Respondent 3: Volgens mij zou je dan een deel met een chatbot kunnen doen, en wanneer er een vraag wordt gesteld waar de chatbot niet uitkomt dan zou je door verwezen kunnen worden naar een collega. Ik vind het af en toe namelijk nog gewoon heel ouderwets gaan.

00:29:50

Interviewer: Ja, dit is ook weer in het kader van de gebruiksvriendelijkheid en de drempel om te solliciteren. Het doel ervan is natuurlijk dan ook om meer mensen een profiel te laten invullen en meer mensen die iets met studelta te maken willen hebben.

00:29:50

Respondent 3: Ja, het heeft denk ik ook wel een beetje met positionering als werkgever te maken. Hoe gebruiksvriendelijk is het eigenlijk allemaal? Volgens mij zijn er nog best wel dingen gestoeld op oude processen terwijl er ondertussen best veel veranderd is, en

ik me kan voorstellen dat iets van een chatbot wel iets nieuws kan brengen. Er is op dat gebied bij studelta in de afgelopen drie jaar in ieder geval niets veranderd. Dat vind ik wel een risico. Dus weten we welke communicatiemiddelen onze doelgroep eigenlijk gebruikt en moeten we niet onze manier van werken wat meer op aanpassen? Met als doel dat we dus makkelijker benaderbaar zijn, dat mensen denken van joh dit is zo makkelijk ik meld me aan.

00:29:50

Interviewer: Ja, het is voor mij denk ik nog wel interessant om daar een best practice op te gaan zoeken, dus een bedrijf dat dat heeft geïmplementeerd.

00:29:50

Respondent 3: Ja, daar zou ik heel nieuwsgierig naar zijn.

00:29:50

Interviewer: Goed, dan had ik nog een laatste vraag. Als we kijken naar het hele proces, tussen het profiel uitvragen en het gesprek met de opdrachtgever is nu vaak een doorlooptijd van 3 weken. Wat vind je daarvan?

00:29:50

Respondent 3: Nou, ik denk dat het effectiever kan. En dat je daarmee je capaciteit ook heel erg vergroot. Dus ik denk dat als je een paar ingrepen doet zoals waar we het net over gehad hebben, dat je ook in 2 weken tijd klaar zou moeten zijn. Waarbij je dus ook al vanaf dag 1 al je middelen inzet om zoveel mogelijk kandidaten te vinden. En dan bijvoorbeeld na 3 dagen je balans opmaken en 5/6 kandidaten uitnodigen. Laten we zeggen dat je 10 werkdagen hebt ofzo. Eerste 3 dagen volledig opzoek gaan naar kandidaten. Volgende 3 dagen die kandidaten allemaal benaderen en iedereen inplannen. De volgende 3 dagen voer je gesprekken met die kandidaten en op dag 10 selectie en voorstellen. Ik denk dat het kan. Mits je dus inderdaad dingen automatiseert.

00:29:50

Interviewer: Inderdaad. Met het huidige proces zou je dus 3 weken logisch zijn, met een verbeterd proces niet en kan dit korter.

00:29:50

Respondent 3: Nee dan is 3 weken niet nodig, en sterker nog, volgens mij kun je dan ook veel meer avonturen verwerken want dan heb je meer tijd en is je capaciteit hoger. Dan is het ook leuker denk ik, dan is het ook echt vlammen.

00:29:50

Respondent 3: Super, dankjewel! Dan heb ik genoeg informatie.

Respondent 4

00:04:20

Interviewer: Het tarief. Nu gebeurt het dat de adviseur de projectomschrijving schrijft. Ik ben wel benieuwd naar jouw kijk hierop. Vind je het logisch dat de adviseurs dit schrijven en de recruiters daar nog niet bij betrokken zijn?

00:05:41

Respondent 4: Als ik heel eerlijk ben, eigenlijk zijn er twee dingen. Als je het echt per stapje bekijkt, dan kun je gaan vragen, is het logisch dat die verdeling nu zo is? Als dat de vraag is, op basis van wat je nu vertelt, zeg ik dat weet ik eigenlijk niet. Als ik kijk naar het grotere plaatje, dan is het de adviseur die in eerste instantie contact heeft met

de opdrachtgever, de adviseur die de kaders bepaalt. De adviseur die daarna ook best wel snel zijn handen er weer af kan trekken, waarbij het ook zo is, dat heb ik in ieder geval altijd gevonden, dat het takenpakket van de recruiter veel groter is en die moet in een relatief kort tijdsbestek worden uitgevoerd. Dus waar een adviseur echt maanden zo niet jaren kan toewerken naar een opdracht, zodra het een opdracht wordt heeft de recruiter, nouja vroeger was het 1 hooguit 2 weken, nu is het volgens mij 3 weken, om de juiste persoon te vinden. Dus als je het in dat perspectief plaatst, dan zou ik zou zeggen ja zodra het een definitieve GO is en alles ook rond is, dan zou ik de opdracht aan een recruiter geven zodat die er dan mee verder kan gaan. Dus ja dan zou ik het heel logisch vinden dat het bij de adviseur ligt ja.

00:07:32

Interviewer: Oke. Dus dan is het logisch dat de adviseur de projectomschrijving schrijft, omdat die al zoveel contact heeft gehad met de opdrachtgever.

00:07:32

Respondent 4: Ja en omdat ik dus denk dat in de rest van het proces best wel veel druk al op de recruiter komt te liggen, en die ook als het goed is continue bezig is met opdrachten invullen, dus zodra die opdrachten invullen start, zou de recruiter de intensiteit van het werk echt gaan verhogen. Maar dan zou ik het deel van de projectomschrijving maken echt bij de adviseur laten liggen.

00:07:32

Interviewer: Oké duidelijk. Dan gaan we naar de werving en searching. De afspraak nu is dat er zeker de eerste week ook echt actief geseacht wordt. En het stappenplan daarbij is eerst Bullhorn, daarna Monsterboard en LinkedIn en daarna eventueel social media. Dat zijn dus eigenlijk meer treden; als het ene niet werkt, ga je door naar het andere. Ook als er al reacties komen via werving wordt er dus daarnaast nog geseacht is de afspraak. Ging dit bij jou ook al zo, of ging dit anders?

00:07:32

Respondent 4: Nou idealiter vind je je kandidaten gewoon altijd in je eigen systeem. Dat is eigenlijk wat je wil. Wat me heel erg verbaast is dat er afspraken worden gemaakt over hoe lang je searcht. Waarom we verbaast me dat.. Ik vind, we zijn een bemiddelingsbureau. We krijgen een opdracht waar we nog best veel geld voor vragen. Je moet als recruiter altijd de touwtjes in handen houden dus je kan niet zeggen ik begin later met searchen of ik stop na een week met searchen. Ik hoor ook best wel vaak mensen zeggen 'ja, ik moet straks wel echt gaan searchen, want ik krijg niet zoveel reacties'. Dat is niet de touwtjes in handen houden. Als recruiter heb je 1 opdracht, en dat is de juiste kandidaat vinden. Dat betekent dat je zeker ook mensen naar je toe kan laten komen, dus door vacatures te plaatsen, maar dat is heel reactief en heel passief. Dus volgens mij moet je altijd in de lead blijven. Als jij zeker weet dat je voldoende mensen op gesprek hebt, dan kan je die gesprekken gaan voeren. Als je daarover twijfelt, ja dan zal je altijd door moeten searchen. Maakt niet uit of je reacties hebt gehad, want de reacties dan wel de mensen die je zelf vindt.. het aantal zegt niet zo gek veel. Het gaat veel meer over de kwaliteit. Dus ja aantal is belangrijk, omdat ik ook denk dat je een keuze moet kunnen maken, maar vervolgens gaat het wel echt om de kwaliteit.

00:09:56

Interviewer: Ja oke. Dus wat je eigenlijk zegt is dat je niet alleen passief moet gaan werven, maar dat je eigenlijk ook altijd actief moet gaan zoeken, omdat een aantal niet alles zegt. Dat je door actief te zoeken misschien kwalitatievere kandidaten kan vinden dan door alleen passief te werven.

00:09:56

Respondent 4: Nou nee, dat zou niet de reden zijn. Dat is ook belangrijk, maar wat ik eigenlijk zeg is dat je altijd de regie moet houden. Dus dat kan wat mij betreft niet als je gaat wachten totdat mensen gaan reageren.

00:09:56

Interviewer: Ja klinkt logisch. Dus echt gewoon zorgen dat jij ervoor zorgt dat de juiste kandidaten binnenkomen.

00:12:12

Respondent 4: Ja precies. En wat ik net ook zei, volgens mij hebben ze daar drie weken voor, dat is dus best wel lang. En in de krapte van de arbeidsmarkt zoals die nu is snap ik dat wel, maar dat is al best wel een tijdje zo, dus als je inderdaad gaat wachten ja dan heb je die tijd ook misschien ook wel nodig. Want voordat het hele reageren en solliciteren echt op gang komt, ja dan ben je gewoon een tijdje verder maar als je zelf meteen het heft in handen neemt en gaat searchen en mensen gaat bellen, volgens mij ben je dan veel sneller. Of een poule opbouwen waaruit je kan putten. Ik weet ook niet of dat passend is bij de huidige arbeidsmarkt maar dat je in ieder geval al sneller tot goede kandidaten kan komen.

00:13:10

Interviewer: Ja dan kom ik ook op de volgende vraag; er wordt nu vaak 3 weken tijd genomen om te searchen en kandidaten voorstellen. Ik weet dat dat eerst vooral 2 weken was, dat is nu vaak 3. Wat vind je ervan dat er 3 weken voor worden uitgetrokken?

00:13:10

Respondent 4: Ik kan dat niet zo goed beoordelen. Want als ik dat beoordeel op basis van mijn ervaring, dan is dat echt knetterlang. Maar ik heb daar een beetje tussenin gezeten. Toen ik hier net begon was het ook niet zo gek dat ik 's ochtends een opdracht kreeg en aan het einde van de dag mensen voor moest stellen. Dus dan had ik iets van 6 uur. Als je het daarmee vergelijkt dan is 3 weken natuurlijk superlang. Alleen er zit ook wel een verschil in kwaliteit van de opdrachten. Dus waar we destijds prima mensen konden vinden voor 2 weken, 2 maanden, 3 maanden... Nooit een jaar, maximaal een half jaar. Weet je, hoe goed moet de match zijn op het moment dat jij een opdrachtje hebt voor 2, 3 maanden? Of voor 2 of 3 weken. Dat is veel minder belangrijk dan een opdracht van een jaar met als doel dat die persoon vervolgens daar in dienst gaat treden. Nou moet ik wel zeggen dat wij daarvoor wel altijd opdrachten deden waarbij mensen voor een half jaar in dienst zouden treden. Dus dan moet die selectie ook wel goed zijn, dan had je ook echt wel wat langer. Maar 3 weken dat vind ik wel lang. Maar ik kan er dus niet zo goed iets over zeggen, want de kwaliteit en de duurzaamheid is ook gewoon ontzettend veel verbeterd, dus dat gaat ook gepaard met intensievere selectie. En daarnaast ken ik de markt nu ook niet goed genoeg om te weten of ze vindbaar zijn.

00:13:10

Interviewer: Ja logisch. Dus in ieder geval is er een groot verschil met hoe het eerder ging, maar dat komt ook doordat de organisatie zelf is veranderd.

00:13:10

Respondent 4: Ja dat komt wel door beiden ja. En ik denk dat wat ook wel verschil maakt is de houding. Dus als recruitment heeft geleerd dat drie weken de norm is, of 2,5-3 weken, ja dan gaat dat ook de norm zijn. Als je norm een week tot anderhalf is, ja dan ga je het wel in 2 weken fixen.

00:13:10

Interviewer: Ja, dan heb je echt een duidelijke deadline, en dan faal je als het niet

gebeurt, dus dan zal je wel iets moeten doen. De vraag is dan alleen dus, gaat dat ten koste van de kwaliteit, of gaat dat ter verbetering van het proces?

00:13:10

Respondent 4: Ja en dat is dan ook weer de samenhang tussen die processtappen, wat ik me nu kan voorstellen is als je gaat wachten tot de juiste reacties komen, dan heb je meer tijd nodig. Maar als je gaat wachten dan vind ik ook dat het aantal vacatures dat je als recruiter aan kan omhoog kan. Want dat betekent dat je dan zelf weer minder werk hoeft te doen.

00:13:10

Interviewer: Ja, en dan is de cirkel weer rond. Dan het gesprek zelf. Van wat ik heb gezien en gehoord, ondervraagt elke recruiter wel ongeveer hetzelfde. Zeker aangezien jij daar helemaal niet in zit is dat denk ik voor nu niet heel nuttig om naar te kijken, hoe denk jij daarover?

00:13:10

Respondent 4: Ja nou wat ik daarover wil zeggen is dat ik het wel belangrijk vind dat het aansluit bij waar Studelta voor staat. Dat is dat we selecteren op basis van waarden en identiteit. Dus zolang dat boven water komt.. Dat iedereen daar een andere aanpak in heeft dat snap ik wel. Weet je, dat er de ene keer net iets meer vaardigheden worden gevraagd dan de andere keer snap ik ook wel, maar als er alleen maar gekeken wordt naar wat ze moeten kennen of dat ze ergens ervaring mee moeten hebben, en het hele persoonlijke stuk wordt dan niet of niet voldoende meegenomen, ja dan vind ik daar echt wel iets van. Maar dat iedereen een eigen persoonlijke stijl heeft, dat vind ik niet zo gek.

00:18:14

Interviewer: Nee precies, zolang maar dezelfde kwaliteiten waar Studelta bekend om is, hoog blijven staan.

00:18:14

Respondent 4: Ja, en ik vind het ook belangrijk dat alle mensen die in procedure zijn, ook weten waarvoor ze in procedure zijn. Zowel voor de opdracht als voor Studelta. Want het is niet zo dat je alleen maar gaat werken bij de opdrachtgever, je kiest ook wel echt voor Studelta en het hele ontwikkelingsprogramma dat daaraan gekoppeld is.

00:18:14

Interviewer: Ja, dus daarmee wil je zeggen dat het ook belangrijk is om dat goed duidelijk te maken aan de kandidaten?

00:18:14

Respondent 4: Ja, zeker.

00:18:14

Interviewer: Ik heb nog een vraag over die selectie, want er worden ook veel algemene intakes gedaan. Dat zijn mensen die dus gewoon los solliciteren en niet op een vacature. Maar daar is eigenlijk nog niet echt een procedure voor. Ze gaan op gesprek als ze pionier waardig lijken, worden dan soms aan een vacature gekoppeld, maar vaak ook niet. En wat ik in het vooronderzoek vaker ben tegengekomen is dat er veel algemene intakes zijn waarbij de kandidaat wel echt een pionier is, maar niet direct aan een huidige vacature gekoppeld kan worden, en dat de kandidaten dan een beetje 'losgelaten' worden en soms ook dus een beetje vergeten. Heb je daar ideeën over?

00:18:14

Respondent 4: Ja, goede vraag. En daar hebben we ook talloze pogingen toe gedaan. Van lijsten bijhouden van mensen die zijn gesproken, en dat kan natuurlijk ook gewoon

in Bullhorn, vroeger kon dat niet. Ja kijk eigenlijk zijn er meerdere dingen. We zijn niet zo heel goed in functies creeëren voor mensen, we hebben ook wel eens pogingen gedaan om mensen waarvan we echt dachten nou dit is een parel, die moeten we wel echt ergens zelf kunnen plaatsen. Dat is nog bijna nooit gelukt. Veel mensen spreken kan wel de snelheid van de doorlooptijd bevorderen. Dus als jij al weet, hey ik heb afgelopen maand deze vier mensen gesproken, die zijn eigenlijk allemaal geschikt voor deze functie en ze zijn dus pionier maar ik moet ze alleen nog selecteren echt specifiek voor deze functie, dan kan je ze bellen, kan je een Skype afspraak plannen, kan je binnen een week kan je eigenlijk kandidaten voorstellen. Nou daar zouden we al heel erg mee geholpen zijn. Alleen vind ik dus dat de aantallen vacatures die we hebben, die zijn dus niet genoeg om hele poules op te gaan bouwen. Dus als je weet dat je iedere week een nieuwe vacature binnenkrijgt op gebied A en iedere week een nieuwe vacature binnenkrijgt op gebied B, ja dan kan het wel. Dan is het heel waardevol om een poule op te bouwen.

00:18:14

Interviewer: Ja omdat je weet dat je die personen hoogstwaarschijnlijk al kan gaan inzetten. Op dit moment is dat veel moeilijker in te schatten.

00:20:30

Respondent 4: Ja of je doet het dus voor bepaalde vacatures wel en voor bepaalde vacatures niet. Dan moet je daar ook heel streng en selectief in zijn. want als je al weet ik ga deze persoon niet kunnen plaatsen, en je hebt een gesprek met die persoon, ja dan is het zonde van elkaars tijd.

00:20:30

Interviewer: Ja precies. het kan de doorlooptijd bevorderen, als je dus iemand kan plaatsen aan de hand van de algemene intake, maar als je alleen maar algemene intakes hebt die niet geplaatst worden, dan is het heel erg zonde van je tijd. Dus je moet daar wel een balans in kunnen vinden. Dus je geeft aan, je kan een poule maken, maar alleen als je weet dat een vacature veel voorkomend is of je kan op basis van vorige gegevens zeggen dat de vacature dus met een bepaalde regelmaat voorkomt.

00:20:30

Respondent 4: Ja dat zou wel veel efficiënter kunnen zijn. Op een gegeven moment kan je wel een patroon ontdekken hoor. Dat vraagt niet heel erg veel inschatten. Iedereen die iets langer in een team zit kan wel iets daarover zeggen. Het is wel ingewikkeld, dat het vinden van een kandidaat is best wel lastig. Dus die wil je ook behouden op het moment dat je nog geen vacature hebt, maar die je wellicht in de nabije toekomst kan plaatsen.

00:20:30

Interviewer: Ja inderdaad. Dus je wilt wel nog korte lijnen houden met die kandidaat, anders is die ook weer weg. Goed, dan gaan de kandidaten op gesprek met de opdrachtgever. Ik was benieuwd hoe jullie dat deden, het voorstellen van de kandidaten aan de opdrachtgever.

00:24:12

Respondent 4: Wat bedoel je daarmee?

00:24:12

Interviewer: Als je een gesprek hebt gehad, worden er meestal 2 of 3 kandidaten uitgekozen, daar wordt een profiel van gemaakt en die wordt aan de opdrachtgever doorgestuurd. De OG kiest dan welke hij/zij daarvan op gesprek wilt, meestal allemaal, en die gaan dan op gesprek. Dat is hoe het nu gaat. In BH wordt er dan een profiel van de kandidaten gemaakt.

00:24:12

Respondent 4: Ja en BH gebruikten we nog niet toen ik recruiter was. Ik heb wel een aantal profielen gemaakt met die slogan ; your talent your future your world. En we deden dat wel iets anders in het vorige ATM. Maar de essentie is hetzelfde, je stelt iemand voor. En 2 of 3 personen.. Ja minimaal 2, want ik geloof er heel erg in dat wij een goede selectie kunnen doen, maar waar je niet op kan selecteren is klik. Dus je kan echt een goede aansluiting vinden qua identiteit qua waarden qua vaardigheden qua vanalles, maar je kan nooit een klik inschatten of bepalen. Wel of bepaalde typen mensen bij iemand passen of niet, dus daarom vind ik het heel erg belangrijk dat mensen kunnen kiezen.

00:24:12

Interviewer: Ja inderdaad, dat is zeker belangrijk. Wat je ook nu vaak ziet met die profielen is dat de recruiters er relatief lang mee bezig zijn. Sommige recruiters vinden het bv ook niet leuk om te schrijven. Met een paar profielen zijn sommige recruiters wel een groot dagdeel bezig.

00:25:42

Respondent 4: Ik vind dat je niet langer dan 20 minuten, hooguit een halfuur met een profiel bezig moet zijn.

00:25:42

Interviewer: Ja, dus de vraag is dan ook, waar ligt dat aan?

00:25:42

Respondent 4: Volgens mij is vooral de vraag, waarom duurt het zo lang? Dus waar loopt de recruiter tegenaan, is dat dat die het verhaaltje niet op kan schrijven.. Volgens mij zou je dan betere vragen kunnen stellen in de selectie. Kijk als het ligt aan IT dan ligt het aan IT, maar als je een goede selectie hebt gedaan en je hebt goed je notities bijgehouden, dan kan je dus toch heel makkelijk iets schrijven over iemand?

00:25:42

Interviewer: Ja van wat ik uit vooronderzoek nu zie is het een beetje een combinatie, dus en 'ik weet niet wat ik moet schrijven want ik ben niet goed in schrijven' en vervolgens een IT probleem.

00:25:42

Respondent 4: Ja, nou wat ik nu in ieder geval zou zeggen is koppel vooral mensen die het wel goed kunnen, aan mensen die het niet goed kunnen. Een soort buddy systeem. Of er staat volgens mij your talent, your future, your world. Oke, wat is iemands talent dan? Nou als dat een vraag is die je moet beantwoorden en je hebt een selectiegesprek gedaan en je koppelt het aan de vacature, dan kan het niet zo moeilijk zijn toch?

00:29:16

Interviewer: Yes, dat is in ieder geval een hele goede om mee te nemen in dit onderzoek. Dat was de selectie dan wel denk ik. Dan is de laatste stap de plaatsing. Dat is deels recruiter maar ook deels projectcoördinatie. Dus de recruiter laat aan de pionier weten dat die geplaatst is, alles wordt nog even goed nagegaan. Waar daar nog wel eens vertraging in op wordt gelopen, is dat voordat het contract kan worden getekend de OG nog wel eens akkoord moet geven op bepaalde zaken en dat duurt nog wel eens. En dat de pionier het wel graag zsm zwart op wit wil ook.

00:29:37

Respondent 4: Ja, daar heb ik eigenlijk geen ideeën over.

00:29:37

Interviewer: Als we dan nog even naar het geheel kijken, zeg je dan, deze stap heeft wel echt nog meer aandacht nodig dan de rest, of ik heb nog een ander idee, er schiet me nog iets te binnen?

00:29:37

Respondent 4: Nou ik heb net al wel een aantal dingetjes gezegd, niet per sé per stap, maar meer stap overstijgend. Als ik nu zo kijk dan heeft het schrijven van het profiel wel heel erg hard aandacht nodig. En ja waar ook aandacht voor nodig is, maar dat kan ik niet zo goed inschatten in hoeverre dat nodig is, is de koppeling met de gym. Zowel in informatievoorziening als in, willen we daar ook nog iets in selecteren? Ik heb geen idee. Maar dat zou kunnen.

00:29:37

Interviewer: Oke, en wat bedoel je dan precies met selecteren?

00:29:37

Respondent 4: Nou, er komen ook wel eens mensen in de Gym die helemaal niet willen ontwikkelen of niet weten wat het OT nou precies is. Willen we daarop selecteren als studelta zijnde? Want je vindt het aan de ene kant belangrijk, aan de andere kant gaat iemand na een jaar ook in dienst bij de organisatie.

00:29:37

Interviewer: Ja, dus het is ook een kwestie van; in hoeverre vind je dat belangrijk?

00:29:37

Respondent 4: Ja het is dan A. in hoeverre is het belangrijk dat ze het programma volgen, en B. vanuit studelta ook dat we dat willen?

00:29:37

Interviewer: Ja precies, dus of we willen dat we echt gaan kijken welke kandidaat wel of geen interesse heeft in de gym.

00:29:37

Respondent 4: Ja. Dat is waar ik ook ooit mee begon. Je kiest niet alleen voor de opdracht, zeker ook het eerste jaar, je bent ook 2 keer per jaar ben je hier. Dat is niet niks. En we vragen ook wel echt van je om echt actief deel te nemen in de gym.

00:29:37

Interviewer: Ja, het lijkt me heel moeilijk om als je niet open staat voor ontwikkeling, om dan zo'n hele dag te volgen. Nou, dan hebben we 'm wel denk ik. Als je nog iets te binnen schiet, laat het zeker weten.

00:29:37

Respondent 4: Top!

Bijlage 5: Verbatim focusgroep

Afkortingen:

OG = opdrachtgever

LI = LinkedIn

MB = Monsterboard

BH = Bullhorn

PC = projectcoördinator

Uitkomsten brainstorm – Wat

Profieluitvraag

- Voor profieluitvragen hebben we geschreven over wat kan beter. Onze ervaring is dat het de laatste tijd toch vaak misgaat dat je meegaat naar een profieluitvraag met een opdrachtgever en dan blijkt dat op bepaalde randvoorwaarden nog geen akkoord was, of dat het heel lang duurt voordat er akkoord is etc. En dus ook die randvoorwaarden dat die al akkoord zijn voordat je gaat naar de uitvraag.
- Wij hadden soortgelijk. Dat je naar een profieluitvraag gaat en dat ze Studelta nog niet kennen. Dat is echt ontzettend inefficiënt.
- Profieluitvraag kost sowieso veel tijd. En is bij een bestaande opdrachtgever niet altijd nodig dat een adviseur meegaat. Als recruiter moet je er wel echt zijn om de fit te kunnen voelen met de cultuur, en dat je echt aan tafel moet zitten met de mensen die het gesprek voeren, die met de pionier gaan werken. En niet met een bestuurder die denkt dat hij weet waar het over gaat.
- Bij profieluitvraag hadden wij, dat is meer een hoe zie ik nu, maar het briefingsformulier vooraf sturen.

Werven en searchen

Wat kan er beter: meer algemene inschrijvingen. Het zijn er gewoon niet superveel, dus moeten we heel veel searchen. Heel algemeen, maar het searchen op LI kan volgens ons ook wat beter. We kunnen beter gebruik maken van LinkedIn. We kunnen nu maar op 1 computer searchen bijvoorbeeld. LinkedIn heeft maar 1 seat.

Meer inzicht in de algemene intakes of andere intakes die we gevoerd hebben. We hebben het idee dat we daar veel meer uit kunnen halen. Ik kijk bijvoorbeeld voor mezelf al wel als ik een functie heb; welke algemene intakes heb ik laatst gehad, wie past daar mogelijk bij? Soms denk ik ook mee met anderen als ik hoor over functies, maar je weet het natuurlijk niet van iedereen. Dus het zou chill zijn om daar toch iets meer zicht op te hebben, van wie hebben we nu recent vooral gesproken, want ja kandidaten zijn nu toch weer heel snel weer weg, en zit daar nog iemand tussen?

Bij het searchen moet je heel veel profielen doorspitten. Ook iedereen een berichtje sturen kost veel tijd. Kan dit efficiënter? En je moet er tegenwoordig echt bovenop zitten, dat je als iemand zich nét heeft aangemeld je diegene snel een berichtje moet sturen omdat anders mensen alweer weg zijn. Dus het zou handig zijn als er iets was waardoor je dan sneller weet wie er nieuw zijn.

Ja en in Bullhorn heb je gewoon heel veel mensen die niet meer beschikbaar zijn, maar die wel in je

resultaten komen en die moet je eigenlijk eruit kunnen filteren. Want daardoor ben je veel meer aan het zoeken dan nodig.

Dan hadden we over vacature schrijven, dat er nu best wel veel tijd gaat zitten in er wordt een briefingsformulier ingevuld, er wordt een offerte geschreven, er wordt een projectomschrijving geschreven en er wordt een vacature geschreven. Kan dit niet makkelijker?

We hebben niet het gevoel dat er grip is op de koppeling met marketing. Wat doen zij nou precies? En wij koppelen het ook niet terug wat voor resultaten het geeft.

En dat zei ... toevallig net; zit er niemand van marketing bij het recruitmentoverleg? Zou best wel handig zijn als dat zo zou zijn. Maar dat wordt al meer de hoe.

Selectie

We hadden het erover dat we in gesprekken misschien nog wel iets kunnen voorleggen aan de kandidaat om te kijken hoe iemand ergens op reageert. Soms heb je echt slimme koppen voor je die overal een correct antwoord op hebben, die kan je dan iets van een casus of een probleem voorleggen om meer een indruk te krijgen van hoe iemand in bepaalde situaties reageert.

Zijn de 6 niveaus die we nu in een selectiegesprek uitvragen nog wel relevant? Dat is een aantal jaar geleden zo bedacht.

Gesprekken zijn lang.

De info die je hebt voor het gesprek begint is minimaal.

Niet iedereen werkt op dezelfde manier. Dus is niet zo dat niet elke recruiter op dezelfde conclusie zou komen, omdat we niet eenduidig werken.

Gesprek met opdrachtgever

Vorbereiden van opdrachtgevers op gesprekken. Zou je bij de profieluitvraag ook al kunnen doen. Maar dat wordt nu niet gedaan. Eigenlijk kregen de opdrachtgevers nu helemaal geen voorbereiding.

Afspraken over; wanneer geef je een terugkoppeling, en wanneer wordt de beslissing genomen? Want soms is het zo van "jaa ik moet toch nog even met die overleggen, of er toch nog even over nadenken" of soms toch nog een tweede gesprek. Daar mogen we wel wat strenger in zijn.

Het maken van een profiel kan efficiënter. Is het maken van die hele achterkant wel nodig? Is het wel nodig al die stukken tekst over de pionier te schrijven, waarom is het zo'n gepriegel in Bullhorn.

We bereiden de pioniers nu minimaal voor op het vertellen over hun kwaliteiten.

Plaatsing

1 - De overdracht met projectcoördinatie. Dat is er nu gewoon niet volgens mij. Iedereen doet dat op z'n eigen manier of niet.

2 - Ja, die was er bij ons ook. De conclusie was dat de kandidaat op gesprek is geweest, en je hebt gehoord; deze wordt het, dat je het dan over de schutting kan gooien. Dus het maken van de plaatsing, het controleren van contracten, dat dat soort dingen allemaal bij PC zouden moeten liggen.

3 - Ja, maar ik denk dat er ook echt wel een stukje overdracht zit en dus dat het niet over de schutting gooien moet zijn, maar dat je ook wel als recruiter heb je ook informatie vanuit de gesprekken over mogelijke risico's bij de pionier die je wel al ziet.

Prioritering van de 'wat' post-its

Zie schema in bijlage 7.

Plaatsing: Contact met PC

Dat je bijna een week langer bezig bent met een procedure, maar dat je nog contracten moet tekenen etc.. er gaat allemaal tijd in zitten, wat zonde is. We houden ook altijd aan hoelang je bezig bent met een opdracht, maar anderhalve week erna neemt het nog zo'n hap uit je mentale ruimte vind ik. Dus de capaciteit van recruitment zou hoger zijn als je dat niet meer hoeft te doen. Dus hoge prio.

Searchen: Bullhorn

Als je niet allemaal profielen in BH doorhoeft die niet beschikbaar zijn, dat zou volgens mij ontzettend veel tijd schelen. Dus hoge prio.

Searchen: LinkedIn

Kan niet altijd op LI want we hebben maar 1 seat. "Vind ik echt heel irritant". Je bent nu de hele tijd aan het leuren. Je kan alleen goed zoeken op de dag dat die recruiter op kantoor is en zijn/haar laptop bij zich heeft. Een andere consequentie is dat de drempel om te searchen op LI nu best wel hoog is. Wanneer je bijv. een dag thuiswerkt dan kan je juist goed een uurtje tussendoor even searchen, om even te kijken of er nog iets nieuws bij zit bijv. Maar dat gebeurt nu niet omdat dat niet mogelijk is. Dat je denkt, het is nu niet super urgent, dus ik blok volgende week wel even een uurtje op die laptop. De recruiters vinden dit proces nog wel een belangrijkere prioriteit dan het maken van het studeltaprofiel. De grootste uitdaging voor de recruiters is namelijk het vinden van geschikte kandidaten, dus als je op LI beter kan zoeken dan scheelt dat veel tijd. Hoge prio.

Gesprek met OG: Studeltaprofielen maken

"Die achterkantjes word ik ook helemaal tierelier van". Volgens mij is dat een hele simpele die een grote impact kan maken. Kost veel tijd en vooral frustraties. Stel dat we niet dat achterkantje niet hoefden te maken, alleen de stukjes schrijven, dat scheelt tijd. De recruiters zijn hier wel over verdeeld, voor de meeste recruiters kost het achterkantje maken juist weinig tijd. Medium prio.

Algemene inschrijvingen

1 - Dit vind ik echt een beetje een marketing probleem.

2 - Ik vind dat je dat verkeerd ziet. Het is namelijk ook ons probleem. Marketing kan ons erbij helpen om het op te lossen, maar het is ons probleem. Voor marketing is het geen probleem of er veel inschrijvingen zijn of weinig.

3 - Ik ben het dus niet eens met meer algemene inschrijvingen. Ik wil namelijk geschikte sollicitaties. En ik hoef geen algemene inschrijvingen want die zijn over een week toch weg.

1 - Maar dan meer op de koppeling met marketing, er zijn er te weinig algemene inschrijvingen, maar ook best weinig sollicitaties.

3 - Maar ik heb liever goede sollicitaties dan een algemene inschrijvingen. Ik wil gericht de juiste kandidaten hebben.

- 4 – Ja en die algemene inschrijvingen kosten overigens wel veel tijd, over efficiëntie gesproken. Want vaak zijn ze inderdaad ook alweer snel weg voordat er een goede vacature open gaat.
- 2 – Algemene inschrijvingen die gaan niet per sé een grote efficiëntieslag maken.
- 1 – Maar dan vind ik wel dat er meer sollicitaties moeten komen.
- 5 – Ja en sneller.
- 4 – Sneller goede kandidaten.
- 3 – Want ik had nu een vacature online, en er komen in 1 keer allemaal mensen die daarop solliciteren, maar we hebben een doorlooptijd van 2-3 weken. Dus in die tussentijd moet ik ook mensen hebben gesproken. En nu krijg ik in 1 keer allemaal sollicitaties maar eigenlijk te laat.
- 6 – En hoe komt dat dan?
- 3 – Omdat je traffic pas later op gang komt. Ik weet niet precies hoe dat komt, dat kan marketing je uitleggen, maar het heeft met de vindbaarheid op Indeed enzo te maken.
- 1 – Deze vind ik dan wel heel urgent want dat is weer precies waar we mee kampen; niet genoeg sollicitaties.
- 2 – Ja, om efficiënter te kunnen werken moet je sneller goede sollicitaties hebben.

Meer inzicht algemene intakes in recente toppers

- 1 - Als je nu iemand spreekt die heel goed was, en je kan die meteen doorsluizen naar een vacature, dat zou al heel veel tijd schelen.
- 2 - **Ja, ik heb dus soms wel dat ik denk oh, ... had me vandaag verteld over haar vacature, en dan ben ik met iemand in gesprek en dan denk ik oh die past hier gewoon bij. Maar soms gaat die koppeling dan wel verloren omdat ik dan net niet die andere recruiter heb gesproken.**
- 3 – Vroeger bespraken we echt alle vacatures die iedereen inhoudelijk had en dat je echt op dat moment even moest nadenken van oké, weet je nog iemand die hierop zou passen, en houdt het in je achterhoofd op het moment dat je deze mensen spreekt. Dat deden we dan tijdens het recruitmentoverleg, dan stonden we daar altijd bij stil. En zo werden er best wel vaak kandidaten doorgegeven.
- 4 – Maar dit is echt een kwestie van aandacht geven, want als wij daar nu goed op letten en extra aandacht geven dan zou je dat ook al moeten kunnen.
- 3 – Maar dat gebeurt nu niet. Ik denk dat we echt nog veel meer gebruik van elkaar kunnen maken.
- 5 – Ik denk dat het wel wat gaat opleveren, maar dat er andere dingen zijn die meer opleveren. Ik denk wel dat het belangrijk is maar niet de hoogste.
- Medium prio.

Koppeling briefingsformulier

- 1- We schrijven vier keer hetzelfde op. er wordt een briefingsformulier ingevuld, er wordt een offerte geschreven, er wordt een projectomschrijving geschreven en er wordt een vacature geschreven.
- 2- Dan zijn we er dus veel tijd aan kwijt, wat levert het wel op als je het aanpast? Meer tijd, maar niet per sé meer geschikte kandidaten.
- 1 – Ik denk wel dat je daardoor sneller een vacature online kan hebben. Aan de andere kant, meestal is dat nu toch al best wel snel toch?
2. Ja, soms zelfs al voor een akkoord.
3. Dus dit is volgens mij meer iets dat adviseurs tijd gaat opleveren dan dat het recruitment gaat helpen. Dus voor ons is de prioriteit niet zo hoog.
- 4 – Dan is dit voor ons nu denk ik een lage prio. Want je knalt er nu gewoon een vacaturetekst uit. En of dat nou een halfuur is.. Dat halfuur gaat denk ik het verschil niet maken.

Koppeling marketing – geen grip op wat we doen, zij koppelen ook niet veel terug

- 1 - Eigenlijk hebben we deze ook al een beetje besproken toch? Gaat het niet over die sneller goede sollicitaties
- 2 – Maar dat was meer met de algemene inschrijvingen toen we het over marketing hadden
- 3 – Meer reacties op je vacatures. Die komt inderdaad overeen met wat we hebben besproken bij de algemene inschrijvingen.

Selectie: we werken niet allemaal op dezelfde manier

Recruiters komen overeen dat dit niet erg van belang is binnen dit vraagstuk. Het gaat de efficiëntie niet een grote verbetering geven. Lage prio.

Selectie: Informatie die je hebt voor je een gesprek ingaat is minimaal

- 1 - We moeten nu veel vragen in het gesprek zelf. Het zou fijn zijn als er bv iets van een persoonlijkheidstest zou zijn. Zodat je dan van tevoren al veel meer weet.
- 2 - Ja maar tegelijkertijd moet je daar ook veel voor inleveren.
- 3 – Ik vind het juist leuk dat ik verrast wordt in zo'n gesprek.
- 4 – Ik vraag dus al sommige dingen telefonisch al wel uit ook van tevoren.
- 5 – Wat mij betreft is het dan een lage prioriteit.

Selectie: de gesprekken zijn lang

- 1 – Dit kan ook in drie kwartier.
- 2 – Ik doe het ook soms in drie kwartier, het hoeft toch ook geen uur te zijn?
- 3 – Het is ook niet waar de bottleneck ligt op dit moment volgens mij.
- 4 – Ik zou zeggen als je het sneller kan, zou ik het vooral sneller doen. Maar je moet het wel goed kunnen onderbouwen. Lage prio.

Profieluitvraag: kost veel tijd, bij een bestaande relatie niet nodig dat een adviseur mee gaat

Je moet de cultuurfiet echt kunnen voelen. Met mensen aan tafel zitten die het gesprek met de pionier ook gaan voeren. Afspraken moeten duidelijk zijn, ze moeten weten wat Studelta doet. Medium prio. Op het moment dat je je proces heel strak inricht zou dat al veel makkelijker moeten gaan.

Gesprek opdrachtgever: voorbereiden pioniers over hun kwaliteiten

- 1 - Op het moment dat je mensen leert om zich echt goed te presenteren in een gesprek, dan kan je dus bv opeens een dubbele plaatsing maken. Dan kan je zonder werk dubbele marge verdienen.
 - 2 – Ik vind het ergens soms ook een beetje een illusie. Een organisatie moet ook gewoon geld hebben.
 - 3 – Zorgorganisaties moeten geld hebben, gemeentes? Die hebben geld te over.
 - 4 – Ja gemeentes hebben dat wel.
 - 5 – Voor het gemeente team is de kans op een verdubbelaar reëel, maar bij zorgorganisaties werkt dat echt anders.
- Lage prio.

Gesprek OG; afspraken beslissing aannemen pionier

- 1 - Dat je van tevoren al het hele proces strak hebt ingericht. Ik denk dat die in ieder geval medium is, want het kan zoveel tijd kosten als dan opeens blijkt dat er bv toch nog een tweede gesprek moet komen bij de OG. Dan moet je alle kandidaten weer gaan bellen.
- 2 – En dus ook dat die opdracht dan weer twee weken langer bij jou doorsuddert, terwijl je wel alweer nieuwe opdrachten opgepakt hebt.
- 3 – Ja, dus misschien is het wel hoge prio.

Gesprek OG: OG voorbereiden op gesprekken

- 1 - Die past voor mij ook wel weer een beetje bij de vorige. Dus meer afspraken maken met de OG.
- 2 - Ik vind dat deze ook wel inhoudelijk nog is Dus hoe voer je een goed sollicitatiegesprek als OG. Ik heb wel een paar keer gehad dat iemand na een kwartier weer buiten stond en super naar gevoel daaraan had overgehouden. Nou zo raak je je kandidaten gewoon kwijt.
- 3 - Ja ik had dat ook laatst.
- 4 - Ik zou zeggen medium prio. Er zijn andere dingen die nu wel belangrijker zijn, maar wat mij betreft is dit wel iets waar we op een gegeven moment iets mee moeten. Eigenlijk zou het natuurlijk niet moeten kunnen dat een OG denkt, nou ja een kwartiertje iemand spreken is wel voldoende.
- 5 - En aan de andere kant, op het moment dat je de afspraken van tevoren heel helder afstemt kan je dit er ook in meenemen.

Brainstorm – hoe

Plaatsing: Samenwerking PC & recruitment. Niet eenduidig.

- 1 - We willen dat we niet de hele tijd daartussen blijven zitten zodra er een plaatsing gemaakt is, maar we willen wel een goede overdracht over de zinvolle dingen.
- 2 - Je wil het los kunnen laten, dat is het doel. Je wil het moment dat je het aan een PC overgeeft, dat je gewoon zegt oké je hebt een plaatsing, op dat moment ga je een halfuur zitten met een PC om een overdracht te doen en daarna is het niet meer jouw verantwoordelijkheid, dan heb je er gewoon eigenlijk niets meer mee te maken.
- 3 - En dan zou je nog kunnen zeggen, oké dan maken we samen met PC nog een plaatsing aan in BH, dat je er samen naar kijkt, en dat je dan ook gewoon zegt, oké, en daarmee is het jouw verantwoordelijkheid. Als er daarna dan dus fouten staan in het contract, dan is het echt het probleem van PC, want die is er ook bij geweest op het moment dat je de plaatsing hebt aangemaakt in BH.
- 4 - Alleen heb je wel te maken met doorlooptijd, want als het snelheid nodig heeft om die contracten te maken, dan kom je dus wel in de knel.
- 5 - Wat eigenlijk wel heel vaak zo is, dat er snel een contract moet komen.
- 4 - Dan zou er toch echt flexibiliteit van een PC moeten komen. Want wij zijn hier altijd.
- 6 - Dan zou je moeten bellen met elkaar.
- 4 - Ja, dan wordt het telefonisch ja.
- 6 - Of je maakt een plaatsing en doet daarna die overdracht.
- 4 - Ja, maar eigenlijk zou ik willen dat PC op de knop drukt: 'submitted'. Omdat ik vind dat diegene daar uiteindelijk bij moet zijn, want uiteindelijk krijg je anders alsnog dat gelazer. Dat is ook de reden dat het nu weer helemaal bij recruitment is teruggelegd. Er was altijd een dunne lijn in, dan was het de ene keer PC de andere keer deed recruitment het. Uiteindelijk hebben ze er dus voor gekozen dat het volledig bij recruitment ligt, vanwege het feit dat er op het moment dat een recruiter een fout maakt in de plaatsing in BH, dat een PC dat moet gaan oplossen, terwijl die geen idee heeft wat er waar ergens mis is en wat voor afspraken er zijn gemaakt.
- 6 - Maar dan is het toch juist handiger dan PC het doet? Want die loopt dan ook tegen dit probleem aan.
- 2 - Ja, maar je hebt als recruiter bepaalde afspraken gemaakt, en een PC weet niet welke afspraken je hebt gemaakt. Dus zij kunnen niet een contract controleren op of het salaris correct is, want ze weten niet wat er is afgesproken. Dus dat moeten zij weten. Je zet in principe alle dingen die je hebt afgesproken zet je in de gespreksbevestiging toch?

5 – Ja ook, en ik zet het ook altijd nog in de notities in BH.

2 – Dus stel nou dat je op het moment dat de plaatsing er is, dat je dan die gespreksbevestigingsmail doorstuurt naar PC, van degene die het is geworden, dan weten ze toch alles wat ze nodig hebben?

6 – Opzich, het maken van de plaatsing kost mij niet teveel energie. Ik vind het meer dat nasudderend nog dat energie kost.

4 – Ja maar die plaatsing maken is inderdaad het probleem niet, alleen stel nou dat jij die plaatsing maakt. En uiteindelijk blijkt het salaris bv niet te kloppen. Dan heb jij het dus verkeerd gedaan, de PC weet niet wat ze ermee aanmoeten, komen ze weer bij jou. Dus eigenlijk wil je dat PC die plaatsing maakt. Want dan is het gewoon vanaf daar helemaal hun ding. Dus je moet een soort van overdracht hebben, en dan lijkt het mij logisch om even samen door die plaatsing heen te lopen en 'm gelijk samen in te vullen. En dan is het uiteindelijk dus dan de verantwoordelijkheid van PC. Dit zou dan ook telefonisch kunnen als je met z'n tweeën achter de laptop zit.

6 – Ik ben ook nog nooit mee geweest naar een afspraak met een PC. Dus dat zou ook goed zijn om te doen, zodat we meer inzicht hebben in elkaars werk, zodat je ook weet wat de consequentie is van wat jij doet op het werk van de ander.

4 – Ik heb dit vroeger altijd al gedaan dus voor mij is dit minder relevant.

2 – Ja, vroeger was dit 1 functie.

Plaatsing: Contracten checken. Niet alles staat altijd al zwart op wit als iemand op gesprek gaat.

1 – Dit is voordat je mensen gaat voorstellen. Eigenlijk op het moment dat je het profiel gaat uitvragen, moet alles al qua voorwaarden akkoord zijn.

2 – Ja eens.

3 – Ik vind dat wij heel veel vragen van een OG. En dat er heel veel in zo'n projectomschrijving staat. Aan de ene kant is het nodig. Maar er is gewoon heel veel informatie die op zo'n OG afgaat. Volgens mij zouden de adviseurs daar wel is wat efficiënter mee om kunnen gaan. Waardoor je er dus voor kan zorgen dat het ook makkelijker is om afspraken te maken over gespreksmomenten, wel of geen tweede ronde, etc.

4 – Ja. Ja nouja, die afspraken die moet je ook gewoon maken, zo ingewikkeld is het niet.

3 – Ja en laatst ook.. Dat een andere recruiter contact moest gaan hebben met de OG over gespreksmomenten. Dat is de verantwoordelijkheid van de adviseur. Wij zijn bezig met de juiste kandidaten op de juiste plek krijgen. Ik vind dat dus echt heel inefficiënt.

5 – Als recruiter kan je toch beter inschatten hoelang je gaat doen over het vinden van kandidaten?

3 – Ja maar als een OG niet opneemt, dan zit jij weer met de gebakken peren.

5 – Ja, maar dat moet je dan wel al doen tijdens de opdrachtuitvraag.

3 – Ja precies, maar dat gebeurt niet altijd, en als er al afspraken niet worden nagekomen vanuit de OG dan vind ik echt dat wij daar niet onze tijd aan moeten verspillen.

5 – Ja en daarom is het dus goed dat je van tevoren al zo'n briefingsformulier wel opstuurt, want daar staat natuurlijk op wanneer de gespreksmomenten zijn. Dan kunnen mensen in ieder geval erover nadenken.

6 – Ja er zijn gewoon een paar dingen.. Je stuurt het briefingsformulier, maar er zijn een paar dingen die echt essentieel zijn. Zoals hoe gaat de procedure eruit zien, dus dat je die nog even extra in de mail zet ofzo. Dat je een soort standaard mailtje hebt.

2 – Ja of dat je zegt, de dikgedrukte onderdelen in het briefingsformulier moeten van tevoren echt al ingevuld zijn.

3 – Nee, want dan bepaalt de OG en adviseur wanneer de gespreksmomenten zijn.

2 – Nee, dat is ook niet handig. Dat is waar.

6 – Maar de hoe is toch deels ook al het vooraf delen van het briefingsformulier? Dat helpt wel al denk ik.

5 – Je zou er in ieder geval al bij kunnen zetten; in week 20. Dan hoeven zij alleen maar te kijken naar een moment in die week.

4 – Maar soms heb je voordat je op gesprek bent geweest ergens, dan weet je het al. Stel het is een heel makkelijk profiel, of het is juist een heel moeilijk profiel, dan kan je best eerder van tevoren zeggen hoelang het gaat duren.

2 – Ja maar dat bespreek je dan juist toch altijd tijdens een opdrachtuitvraag al?

4 – Ja stel je zegt al van tevoren, het wordt een week, we willen graag gesprekken inplannen in week 20. Kunnen jullie dan de datum prikken? En vervolgens blijkt dat het toch een moeilijk profiel is en zij hebben al helemaal een datum gereserveerd. Of het is heel makkelijk en het kan dus eerder.

Werving & searchen: Profielen doorspitten & berichten sturen kost veel tijd + je moet er echt bovenop zitten.

1 – De database in BH moet gewoon zo zijn dat je in 1 keer kan filteren op iedereen die beschikbaar is. En dat je niet elke keer in de notitie hoeft te zien dat diegene niet beschikbaar is.

2 – Ik wil iemand aannemen die gaat searchen. Als een bijbaan, waar je dan heen kan gaan als er geseacht moet worden.

3 – Ik vind dit echt een top idee.

4 & 6 – Ik ook!!

5 – Willen we meer seats op LinkedIn?

2 – Nee ik wil een vaste laptop hier op kantoor die je altijd kan pakken, waar die recruitment seat op zit.

1 – Ik weet wel waarom dit nog niet is – LI accepteert dat niet. Dan moet je het op iemands LI profiel doen, dus wie offert dan zijn LI profiel op..

2 – Ja ik denk dus dat ik het in deze fase van mijn carrière niet meer wil, maar voorheen vond ik het geen probleem.

5 – En templates op LI, zodat je makkelijk berichtjes kan sturen?

6 – Ja die zijn er ook, en die kan je ook gebruiken.

5 – Ja dat je in LI met twee klikken een berichtje kan versturen?

6 – Ja, nouja, je respons is wel hoger als de berichten een beetje persoonlijk zijn.

5 – Ja, maar je kunt natuurlijk je templates ook persoonlijk maken.

6 – Er is ook een cursusje voor die iedereen gewoon kan volgen over de LI sheet, waar uitgelegd wordt hoe je dat allemaal kan doen.

Werving & searchen:

Koppeling marketing. Geen grip op wat zij doen. We koppelen ook niet veel terug. En: mensen zijn te laat door vindbaarheid.

1 – Wat bij mij bij mijn vorige werkgever ook heel goed werkte, er was gewoon iemand die had google analytics. En die ging naast je zitten, en als je dan een vacature had dan ging je gewoon allemaal verschillende titels uitproberen, allemaal verschillende termen uitproberen, en dan ging hij kijken welke het beste werkte. En daar kon je gewoon naast zitten en kijken hoe dat werkt, en daar leer je heel veel van. Vervolgens ging je ook heel snel naar hem toe om te vragen of hij ergens over wilde meedenken, zodat het echt meer een soort wederzijdse samenwerking is in plaats van dat er vanaf 1 kant alleen maar wordt gevraagd.

2 – Dat gaat dan over het schrijven van vacatures toch?

1 – ja, bijvoorbeeld.

- 3 – Oke, dus productief advies vanuit marketing over o.a. de functietitels vanuit google analytics.
- 1 – Ja en sowieso, google analytics kan je echt zoveel mee doen. Misschien weet marketing ook niet echt hoe wij searchen, of wat voor mensen wij bereiken.. dat weet ik ook helemaal niet. Wat onze blogs ook bijvoorbeeld bereiken.
- 4 – En hoe zou je dat dan beter of efficiënter maken?
- 1 – Ja dat weet ik niet zo goed, dat weet marketing. Dus als zij ons daar meer in meenemen.
- 5 – En waarin dan precies?
- 1 – bv op LI, wij zetten daar dingen op, wij delen daar dingen op.. Wat is het bereik daarvan?
- 2 – Ik zit een beetje met de vraag van, en waarom wil je dat dan weten? Eigenlijk wil ik uiteindelijk gewoon meer sollicitaties hebben.
- 1 – Nou vervolgens was het dan wel, we hadden ook een content medewerkster en die schreef dan de hele tijd leuke stukjes en daar kon je precies zien, oké, wie ziet dit, en waar klikken ze op door..
- 6 – Maar die cijfers krijg ik wel van LI, elke 3 maanden doen ze een update.
- 1 – Oké, en wat haal je daaruit dan?
- 6 – Nou dat nu niet per sé heel duidelijk is of het meer sollicitaties oplevert. Maar dat komt ook doordat er geen koppeling met BH is vanuit LI. En ze solliciteren in BH.
- 1 – En hoe komen ze bv op onze website..
- 6 – Ja bij hun sollicitatie vullen mensen wel in hoe ze ons hebben gevonden dus bv via LI, of via een bekende of weet ik veel.
- 1 – Maar je zou dat toch ook via clicks kunnen bekijken.
- 2 – Ik zit een beetje te denken, want dit zijn allemaal een beetje marketing dingen waarvan ik denk, ik vind het wel super interessant, maar moet ik dat als recruiter weten? Waar gaat het uiteindelijk om? Dat wij meer sollicitaties binnen krijgen toch?
- 3 – Het gaat erom dat je weet wat voor posts je op social media kan zetten, of wat voor dingen je in je vacature kan zetten, wat meer mensen aantrekt.
- 2 – Maar dat is toch typisch iets wat marketing kan vertellen aan ons? Dus het hoe zit het 'm er dan in dat wij dat actief aan marketing gaan vragen.
- 3 – Ja, en dus eigenlijk ook proactief advies vanuit marketing over niet alleen functietitels, maar ook social media posts.
- 5 – Ja en ook hoe ze bijvoorbeeld Indeed enzo doen.

Gesprek OG: Afspraken beslissing aannemen pionier

- 1 – Dat het dus vastligt of iemand op een tweede gesprek komt.
- 2 – ja daar hebben we het al over gehad dan dus.
- 3 – klopt, dus dan hebben we alle hoge prioriteiten gehad.

Gesprek OG: maken van Studeltaprofiel

- 1 - Het hele profiel zoals het er nu staat uit het raam gooien, en gewoon even aan de tekentafel gaan zitten. Wat willen we precies uitdragen naar de OG? Waarom maken we dit profiel eigenlijk, waarom doen we het zo? Want het is serieus 5 jaar geleden al een keer gemaakt en bedacht.
- 2 – Ja 'your talent, your future, your world' is niet eens meer onze take-away. Onze take-away is werk is een avontuur. Waarom hebben we het nog over talent, toekomst en wereld?
- 3 – Ja ik heb daar ook al een keer over nagedacht, waarom schrijven we niet iets over; wat is Pietje's avontuur naar werkgeluk?
- 1 – Ja precies, dus volgens mij zou het dan gewoon kunnen dat je het hele profiel eens kritisch bekijkt, en

kijkt oké we hoeven ten eerste niet drie stukjes te schrijven over iemand, dat kan ook best in 1 of 2 stukjes, en die hele achterkant; wat doet de studie en werkachtergrond er precies toe.

4 – Ja daar heb je wel soms met concurrentie een probleem. Als je concurrentie hebt, dan kiezen ze soms op basis van de profielen wie er op gesprek mogen komen, dat heb ik nu 1x gehoord, dat de OG zei oh maar die heeft geen ervaring met dat of dat.

1 – Maar als je die achterkant niet had gehad, mochten ze misschien wel op gesprek komen.

4 – nouja dan is het dus belangrijk om dat wel in die achterkant te zetten, als dat er niet duidelijk instaat.

5 – Maar dat is dan misschien een uitzondering.

1 – Ja en stel.. ik denk dus, als zij die hele achterkant niet gehad hadden, dan wisten ze niet dat diegene geen ervaring had, dan hadden ze alleen maar over persoonlijkheid gelezen.

3 – Ja als ze niet voor persoonlijkheid gaan dan moeten ze niet voor studelta kiezen.

6 – Ja dat had ik dus nu, dat een OG ook helemaal een assessment had gedaan. Dus daar kunnen wij sowieso niet tegenop.

1 – Nee, en dan is het sowieso ook niet echt een Studelta opdracht.

Werven & searchen: meer inzicht algemene intakes (poule) / recente toppers

1 – Het hoe is eigenlijk ook al gezegd, dus meer het gebruik maken van elkaar als recruiters, het meer delen.

2 – ja en hoe dan meer delen?

3 – in het overleg misschien?

1 – Ja, maar dat loopt dan toch soms ook gierend uit de tijd?

2 – Ja het zou ergens fijn zijn als je een soort van.. **Op het moment dat je iemand spreekt, in 1 oogopslag kan zien welke vacatures nu open staan en of die relevant zijn voor deze persoon. Dat je dat in het gesprek met een kandidaat nog met iemand bespreekt. Of dat je voordat je een gesprek ingaat even kijken welke vacatures er open staan.** Maar dan zou je eigenlijk een soort van samenvatting

1 – Ja wat jij nu zegt, dat zou eigenlijk gewoon standaard een procedure in een algemene intake moeten zijn. Dat je kijkt, welke vacatures staan er nu open die bij jou passen.

2 – Ja en stel dat je het dan niet in de intake doet, maar van tevoren zorgt dat je eigenlijk altijd weet.. dat we dus ergens een soort van overzicht hebben van de vacatures dat er in 1 zin staat; **‘we zoeken hier een extravert enthousiast datagerichte type in die regio’.** Zodat je dan kan kijken, oké die wil ik dan even met deze kandidaat open klikken. Want anders dan moet je al die vacatures gaan lezen en ik vind niet dat je inhoudelijk van alle vacatures die open staan iets moet weten.

1 – ja en die dingen die jij nu noemt, die hebben we wel toch? Want dat gebruikt toch marketing bv ook om op FB te pushen? Dan hebben ze toch ook die info van mensen met data affiniteit, en die en die leeftijdsgroep..

4 – En kan je niet gewoon een kandidaat vragen voordat hij/zij op algemene intake komt als je ‘m dus aan de telefoon hebt, zo van joh, neem even een kijkje op onze website en kijk of er interessante vacatures voor jou tussen zitten.

1 – ja en misschien toch ook meer delen in de recruitment groepsapp. **Dus als je een gesprek had met een kandidaat die nu niet bij een vacature past maar het was wel een goede pionier, dat je ‘m gewoon even kort in de app zet.** ‘ik had net pietje op gesprek, dit en dit’. Dan blijft het misschien toch wel ergens bij mensen hangen. Als je dan de volgende dag naar een profieluitvraag gaat bij een OG dan herinner je je misschien nog dat die kandidaat er heel goed op past.

4 - **Verder vind ik het ook gewoon een beetje de taak, als je een vacature hebt dat je dan al een beetje bedenkt, oh een andere recruiter heeft net een zelfde soort vacature gehad, laat ik daar eens een beetje mee gaan praten.**

Bijlage 6: Gecodeerde interviews

Afkortingen:

OG = opdrachtgever

LI = LinkedIn

MB = Monsterboard

BH = Bullhorn

PC = projectcoördinator

Profieluitvraag				
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Hoe is het recruitmentproces nu ingericht en wordt het proces op deze manier gevolgd?	- Adviseur vraagt advies aan recruiter over mogelijkheid van invullen opdracht. ✗¹ - Van tevoren stemt een adviseur alle afspraken af met de OG zodat de recruiter zekerheid heeft dat de opdracht doorgaat. ✗² - De adviseur schrijft de projectomschrijving.	✗¹ - Van tevoren stemt een adviseur alle afspraken af met de OG zodat de recruiter zekerheid heeft dat de opdracht doorgaat. - De recruiter vult een briefingsformulier in met alle informatie rondom de opdracht.	✗¹ - Een recruiter wordt ingeschakeld zodra er een opdracht is vanuit een adviseur, en er akkoord is op deze opdracht vanuit de OG.	- De adviseur schrijft de projectomschrijving en heeft het eerste contact met de opdrachtgever.
Welke deelprocessen kunnen er efficiënter?	✗¹ - Soms zijn nog niet alle afspraken gemaakt en is er bv nog geen akkoord op het budget, of is de OG niet voldoende op de hoogte van Studelta. Dit kost de recruiter extra tijd en werk, en soms gebeurt het ook dat een opdracht dan uiteindelijk niet doorgaat terwijl de recruiter er wel al werk voor heeft verricht. "De ene recruiter is daar heel goed in en de andere, zoals ik, zijn veel te enthousiast en gaan meteen rennen. Maar dat moet je eigenlijk inbouwen in het proces."	✗¹ - Recruiters gaan vaak al aan de slag met een vacature wanneer er nog niet volledig akkoord is op de opdracht vanuit de OG. "Dat recruiters gewoon gaan rennen op het moment dat er een vacature is; oh oké ja we gaan meteen een opdracht bespreking inplannen en we gaan meteen searchen en we zetten 'm alvast online, we gaan alvast allemaal dingen doen en dan blijkt oh, maar het tarief is eigenlijk nog niet akkoord of oh, het is eigenlijk maar voor 24 uur per week terwijl we dat eigenlijk niet doen."	✗¹ - Dit verschilt al per team en op persoonsniveau. "Dat vind ik wel een risico." Recruiters gaan soms met een opdracht aan de slag wanneer deze nog een 'opportunity' is en alle afspraken en akkoord met de OG nog niet volledig vaststaan. "Anders vind ik de kans op tijd- en energieverpilling gewoon best groot." ✗¹ - In sommige gevallen vindt wel al de profieluitvraag plaats, wordt de opportunity geconverteerd en worden er al	

	✖² - Soms duurt het erg lang voor een projectomschrijving is geschreven door de adviseur, omdat ze het bv niet leuk vinden om te schrijven. De vacature kan pas online na goedkeuring van de projectomschrijving. Hier loopt het proces dus vertraging in op en dat kan sneller.	✖² - "Of ze weten niet precies wat wij doen als Studelta zijnde dus we zitten daar in die opdrachtbespreking eerst nog heel Studelta uit te leggen en we hebben maar 10 minuten over om daadwerkelijk de opdracht te bespreken." - Het briefingsformulier is erg lang. "Je stelt echt veel vragen, dus het zou nog best is de moeite waard zijn om eens kritisch daar naar te kijken. Kijken van moeten we dit allemaal echt weten, wat moet je nou echt weten om aan de slag te kunnen."	kandidaten gezocht, terwijl er nog geen akkoord is op de projectomschrijving en soms zelfs nog niet eens op de harde voorwaarden zoals budget. "Dat vind ik A. onprofessioneel en B. een grote kans op tijdsverspilling."	
Hoe kunnen deze deelprocessen efficiënter?	✖¹ - Het briefingsformulier van tevoren al versturen ✖² - Samen met de adviseur de projectomschrijving schrijven, zodat deze sneller klaar is en de vacature sneller online kan en er dus sneller geworven & gesearcht kan worden.	✖¹ - De gatekeeper checkt van tevoren: voldoet de vacature aan alle eisen, heb je akkoord op het tarief, als er bij bepaalde dingen als dat akkoord er niet is dan ook echt nog niet aan de slag gaan met de vacature vanuit recruitment. ✖² - De recruiter checkt van tevoren bij de adviseur of er al akkoord is op de projectomschrijving en of de OG volledig op de hoogte is van de werkwijze bij Studelta.	✖¹ - Zorg ervoor dat je als recruiter voordat je een opdracht oppakt, deze al dichtgetimmerd hebt bij de adviseur en dat je daarbij een strikte lijn aanhoudt. "Dat je tegen een adviseur zegt: Het zou gewoon aan deze en deze normen moeten voldoen voordat je überhaupt met een opdracht aan komt zetten".	
Werven en searchen				
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Hoe is het recruitmentproces nu ingericht en	✖¹ - Alle algemene inschrijvingen die binnenkomen	✖¹ - Alle algemene inschrijvingen die binnenkomen	✖¹ - Bij het searchen wordt er eerst in Bullhorn gekeken	✖¹ - Bij het searchen wordt er eerst in Bullhorn gekeken

wordt het proces op deze manier gevolgd?	worden bekeken en met de goede kandidaten worden gesprekken ingepland. ^{x2} - Marketing beheert de cijfers van de werving. ^{x3} - De eerste week na akkoord op de projectomschrijving heb je geseacht naar goede kandidaten voor de vacature.	worden bekeken en met de goede kandidaten worden gesprekken ingepland. ^{x2} - Na het online zetten van de vacature wordt er geseacht in de kandidatenpoule in Bullhorn. ^{x3} - Na het searchen in Bullhorn wordt er geseacht via LI & MB. ^{x4} - Wanneer een kandidaat zich inschrijft bij Studelta op de website wordt er gekeken of de kandidaat een pionier is en in dat geval uitgenodigd voor een algemene intake.	naar kandidaten, daarna op MB & LI, daarna evt. op social media. ^{x3} - Kandidaten solliciteren via de Studelta website. ^{x4} - Een vacature staat altijd op naam van 1 recruiter.	naar kandidaten, daarna op MB & LI, daarna evt. op social media.
Welke deelprocessen kunnen er efficiënter?	^{x1} - De vervolgstap van de algemene inschrijvingen. Er wordt niet voldoende gekeken naar wat er vervolgens gebeurt met de mensen die gesproken worden en interessant zijn, maar waar de recruiter op dat moment niet iets mee kan. “Dat proces van algemene intakes dat loopt dan haast een beetje parallel ofzo. Je hebt twee processen, voor algemene intakes en voor vacatures. dus dat algemene intake proces daar kan nog heel veel winst op behaald worden. Dat kan echt zowel efficiënter als effectiever. Mijn	^{x1} - Op dit moment worden de algemene intakes nog niet optimaal gebruikt. - Op dit moment kan er maar op 1 laptop gebruikt worden gemaakt van de professionele LinkedIn seat. Wanneer je dus goed wilt searchen op LinkedIn of reeds gestuurde berichten van andere recruiters wilt bekijken, zal dit van deze laptop moeten gebeuren. ^{x2} - Er staan veel irrelevante kandidaten in de poule in Bullhorn. “Ook iets is wat zeker beter zou kunnen in searchen, is dat we nu een database hebben met 31000	^{x1} - “Ik denk dat in de huidige arbeidsmarkt veel van deze stappen volgens mij parallel aan elkaar zouden moeten gebeuren en niet zozeer in deze volgorde.” Volgens de respondent zouden al deze stappen in de eerste drie dagen al gezet moeten worden om snel een vacature in te kunnen vullen. “Ik vind de passiviteit of de afwachtendheid die deze volgorde van stappen impliceert best groot.”	^{x1} - Er wordt nu nog teveel afgewacht, reactief en passief geworven. - “Het is wel ingewikkeld, het vinden van een kandidaat is vaak best wel lastig. Dus die wil je ook behouden op het moment dat je nog geen vacature hebt, maar die je wellicht in de nabije toekomst kan plaatsen.”

	gevoel daarbij is dat iemand nu gewoon vervliegt.” ✖² - Recruitement heeft weinig zicht op de cijfers van marketing en het effect van de verschillende soorten werving. ✖³ - Het searchen naar geschikte kandidaten.	kandidaten waarvan er echt héél veel irrelevant zijn. Er zijn er heel veel die überhaupt niet beschikbaar zijn, d'r zijn er heel veel die zich hebben ingeschreven in 2006. Die een geboortedatum voor 1985, er zit zoveel rommel in.” ✖³ - Het searchen via LI & MB neemt veel tijd in beslag. ✖⁴ - Wanneer een kandidaat op algemene intake is geweest, een pionier blijkt maar niet direct op een vacature kan worden geplaatst, wordt deze vaak weer “vergeten”.		
Hoe kunnen deze deelprocessen efficiënter?	✖² - Overleggen met marketing: “Zetten ze bij marketing op de goede dingen in en hebben wij daar direct al wat aan? Want als je de werving goed doet, dan is je doorlooptijd als het goed is ook sneller.” ✖³ - “Ik zou willen is dat recruiters op de 1 of andere manier de inschatting kunnen maken: Wanneer ga je wel searchen, wanneer niet? Want anders dan ga je straks heel veel tijd stoppen in een search en dan heb je straks 15 geschikte sollicitaties, dat is teveel”.	✖¹ - Overleggen met adviseurs over mogelijke opportuniteiten, zodat je daar als recruiter op in kunt spelen met algemene intakes. “Stel dat je beter weet wat voor vacatures d'r aankomen. En daardoor dus al gericht, voordat die vacatures er eigenlijk zijn, je algemene intakes ook een beetje daarop zou kunnen richten of je inschrijvingen daar op zou kunnen richten. Dan kun je je al wat voorsorteren.” - “Ik denk dat het nog best de moeite waard is om wat meer te investeren in de search	✖¹ - Ga meer automatiseren. Bijv.: iedere kandidaat met bepaalde kenmerken in BH krijgt geautomatiseerd de vacature toegestuurd. ✖¹ - Dat je op basis van een aantal variabelen gewoon zelf een shortlist krijgt in plaats van dat je moet gaan zoeken en mensen op een shortlist moet zetten en ze vervolgens 1 voor 1 allemaal moet gaan benaderen. ✖² - Analyseer de cijfers van deze kanalen en evalueer deze elk kwartaal. Evalueer: “waar komen onze	✖¹ - Altijd de regie houden als recruiter, en altijd actief gaan zoeken. Er is een krappe arbeidsmarkt, dus moet je de doorlooptijd zo kort mogelijk maken door actief te searchen. “Of een poule opbouwen waaruit je kan putten. Ik weet ook niet of dat passend is bij de huidige arbeidsmarkt maar dat je in ieder geval al sneller tot goede kandidaten kan komen.” - Het is wel ingewikkeld, dat het vinden van een kandidaat is best wel lastig. Dus die wil je ook

		kwaliteiten van de recruiters, maar de rest is daar nu ook nog wel gewoon minder ervaren in.” x² - “Het ideaalplaatje is dat we dan ook de statussen aanpassen en dat mensen zelf op het moment dat ze inloggen in hun ‘my Studelta’ kunnen aanvinken of ze beschikbaar zijn of niet. Dus dat je dat zowel zelf als recruiter kan doen, maar dat ze dat ook zelf kunnen doen zodat je gewoon kan filteren op 'is beschikbaar' en dat je vervolgens die kandidaat dus niet meer in je search krijgt. En dat je gewoon kan zeggen, nou op het moment dat je weer op zoek gaat, zet het vinkje in je profiel vooral even uit.” x³ - Het aannemen of aanstellen van een searcher die een aantal uur per week searcht naar geschikte kandidaten. x⁴ - Wanneer je niet geschikt bent als pionier wordt je profiel weer verwijderd uit Bullhorn. Als je wel geschikt bent dan moet dat inzichtelijk zijn voor de pionier op de website, zodat de pionier weet dat hij/zij bemiddeld kan worden en sneller door de stappen	goede kandidaten nou uiteindelijk vandaan? En benaderen we die zelf en als ze naar ons toekomen, waar komt dat dan van? Als ze via de website komen kunnen ze wel invullen via welk kanaal ze komen, maar is dat besluitend?” x² - Kijk ook naar andere kanalen en de mogelijkheden daarvan. x³ - Analyseer: “Wat wil onze doelgroep nou eigenlijk graag terugzien. Waar gaan ze op aan, wat willen ze terugzien, en in hoeverre voorzien wij daarin? En dan vervolgens is het ook; hoe effectief of hoe makkelijk is het om ook te solliciteren, hoeveel mensen haken er eigenlijk af bij het invullen omdat ze het teveel moeite vinden?” x³ - Zorg dat de kandidaten meer betrokken raken door betere candidate experience te geven. “Dat je bijvoorbeeld al toffe vragen krijgt waarmee je al een soort van mini profieltje maakt. Dat als je voorgesteld wordt bij ons, dat je daar	behouden op het moment dat je nog geen vacature hebt, maar die je wellicht in de nabije toekomst kan plaatsen.
--	--	---	---	---

		heen kan, zodat de pionier meer een 'community gevoel' krijgt.	ook wat voor terug krijgt. Dat je echt het gevoel hebt dat je er wat aan hebt gehad, ook voor de toekomst." Op deze manier zal de drempel om te solliciteren ook verlagen. ✖³ - "Hebben we wel eens nagedacht over chatbots, of een whatsapp nummer dat altijd bereikt kan worden weet je wel." Kijk eens kritisch naar de communicatie-middelen die nu gebruikt worden. "Met als doel dat we dus makkelijker benaderbaar zijn, dat mensen denken van joh dit is zo makkelijk ik meld me aan." ✖⁴ - Laat 2 recruiters samen searchen voor dezelfde vacature. Zo kan er van elkaar geleerd worden. "Soms hoor je mensen zeggen; ja het is grappig want als ik search, dan komen d'r echt heel andere dingen uit dan wanneer iemand anders searcht."	
Selectie				
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Hoe is het recruitmentproces nu ingericht en wordt het proces op deze manier gevolgd?	- Op alle sollicitaties vindt een voorselectie plaats of die kandidaat een pionier is of niet.		✖ ¹ - Een recruiter voert het selectiegesprek aan de hand van de opgezette sollicitatievragen.	- Een recruiter voert het selectiegesprek aan de hand van de opgezette sollicitatievragen.

	- Op algemene intakes wordt altijd door 3 dezelfde recruiters een voorselectie gedaan.		Wanneer een kandidaat wordt voorgesteld worden deze antwoorden verwerkt in het Studeltaprofiel van de kandidaat. x² - Voordat een kandidaat op gesprek komt, wordt aan hem/haar gevraagd om op de website informatie over zichzelf in te vullen.	x¹ - Kandidaten met een open sollicitatie worden op een algemeen intakegesprek gevraagd.
Welke deelprocessen kunnen er efficiënter?	x¹ - Er wordt wel goed gekeken of een kandidaat een pionier is, maar minder goed of de kandidaat ook geschikt is voor de specifieke functie. x² - Het komt wel eens voor dat een kandidaat in het gesprek toch afhaakt vanwege te laag salaris: "het is heel stom als je dat niet doet want dan kan het zo zijn dat iemand later hier aan tafel zit zo van, oh het salaris had ik niet gezien, dat vind ik veel te laag."	x¹ - Het aantal gesprekken voor een functie. "Het zou zonde zijn van de tijd en energie om 8 mensen voor een functie te spreken, waarvan de helft misschien al niet echt geschikt is."	x¹ - "Ik vind er ook heel veel discrepantie zitten tussen, en volgens mij maakt dat maakt het proces daarom ook zo tijdrovend, aan de ene kant wat er allemaal gevraagd wordt en gedaan wordt in zo'n intake en aan de andere kant wat er vervolgens daarvan terugkomt in het Studeltaprofiel." x² - "Je kunt je dus afvragen, wat gaan mensen daar precies neerzetten? Want dat is een oude slogan. Ik denk ook heel erg van ja wat doet dat daar nog."	- Zolang de waarden en kwaliteiten van de kandidaat boven water komen is het begrijpelijk dat elke recruiter daarin een iets andere aanpak heeft. x¹ - "We zijn niet zo heel goed in functies creëren voor mensen, we hebben ook wel eens pogingen gedaan om mensen waarvan we echt dachten nou dit is een parel, die moeten we wel echt ergens zelf kunnen plaatsen. Dat is nog bijna nooit gelukt."
Hoe kunnen deze deelprocessen efficiënter?	x¹ - Wanneer je iemand ziet of belt die uiteindelijk niet geschikt is voor de vacature maar wel een pionier is, plan dan wel een algemene intake met diegene in met een andere collega recruiter.	x¹ - De telefonische screening veel strenger doen. x¹ - Zorgen dat de kandidaten voor ze op gesprek komen al akkoord zijn met de praktische zaken zoals de arbeidsvoorwaarden.	x¹ - Een andere methodiek vinden om te selecteren op basis van waarden, drijfveren en identiteit, die echt alle informatie boven tafel krijgt waardoor het profiel beter en sneller in te vullen is.	x¹ - Veel mensen spreken kan de snelheid van de doorlooptijd bevorderen. "Als jij al weet, hey ik heb afgelopen maand deze vier mensen gesproken, die zijn eigenlijk allemaal geschikt voor deze functie en ze zijn

	✖¹ - Van tevoren weten welke vacatures er allemaal lopen en eraan komen. "Ik zou nog in dat proces voor algemene intakes willen opnemen van joh, voordat je zo'n algemene intake weet je als recruiter ook welke vacatures nu lopen van je collega's, zodat je iemand kan doorschuiven. En dat is niet een afspraak die we nu hebben. Ik denk dat dat het echt efficiënter gaat maken als we dat anders doen." ✖² - Bespreek vooraf aan het gesprek met de kandidaat over de telefoon al de arbeidsvoorwaarden en het salaris.		✖¹ - Het selectieproces verrijken met data. Bijv. Iemand krijgt alvast een paar vragen over zichzelf voordat hij/zij solliciteert. Vervolgens in het gesprek daarop doorvragen, zodat je snel een goed profiel kan schrijven over de kandidaat.	dus pionier maar ik moet ze alleen nog selecteren echt specifiek voor deze functie, dan kan je ze bellen, kan je een Skype afspraak plannen, kan je binnen een week kan je eigenlijk kandidaten voorstellen." ✖¹ - Een poule van kandidaten opbouwen is heel waardevol – indien je kan voorspellen of een bepaalde vacature or profiel binnenkort weer gevraagd zal worden. Als je bij een algemene intake al weet dat je die persoon waarschijnlijk niet gaat kunnen plaatsen is het zonde van de tijd.
Gesprek met opdrachtgever				
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Hoe is het recruitmentproces nu ingericht en wordt het proces op deze manier gevolgd?	- Wanneer de selectiegesprekken hebben plaatsgevonden worden er 2 à 3 kandidaten voorgesteld aan de OG.	✖¹ - Wanneer er kandidaten worden voorgesteld aan de OG wordt er een Studeltaprofiel van de kandidaten gemaakt om te laten zien aan de OG. - "We selecteren op persoonlijkheid en vervolgens sturen we de opdrachtgever een cv... Dat is toch raar? Volgens mij is dat niet logisch."	✖¹ - Wanneer er kandidaten worden voorgesteld aan de OG wordt er een Studeltaprofiel van de kandidaten gemaakt om te laten zien aan de OG. ✖² - Wanneer de kandidaten worden voorgesteld gaan ze met de OG op gesprek. De kandidaat wordt voorbereid door de recruiter op dit gesprek.	✖¹ - Wanneer er kandidaten worden voorgesteld aan de OG wordt er een Studeltaprofiel van de kandidaten gemaakt om te laten zien aan de OG.

Welke deelprocessen kunnen er efficiënter?	✖¹ - Het schrijven van de profielen van de kandidaten kost erg veel tijd. "En dit is echt een onderbuikgevoel, maar ik denk dat de kwaliteit ook beter kan." ✖¹ - De meeste recruiters vinden het niet leuk of lastig om profielen te schrijven.	✖¹ - Het maken van het Studeltaprofiel is verouderd. Onder andere de oude take-away van het bedrijf wordt nog gebruikt. Het maken van het profiel kost o.a. daardoor veel moeite en tijd. ✖² - Soms duurt het proces langer omdat een OG toch nog niet akkoord lijkt te zijn met iets, of de kandidaat op een tweede gesprek moet komen omdat nog niet alles duidelijk bleek te zijn.	✖¹ - Het maken van het Studeltaprofiel is verouderd. Onder andere de oude take-away van het bedrijf wordt nog gebruikt. Het maken van het profiel kost o.a. daardoor veel moeite en tijd. ✖² - De OG wordt vanuit Studelta niet voorbereid op het gesprek met de pionier. Een OG is vaak niet ervaren in het voeren van selectiegesprekken met starters.	✖¹ - "Ik vind dat je niet langer dan 20 minuten, hooguit een halfuur met een profiel bezig moet zijn."
Hoe kunnen deze deelprocessen efficiënter?	✖¹ - De manier waarop het nu gaat in Bullhorn is wel een ding, dat loopt nu gewoon niet helemaal soepel. Dus dat is echt een puur technisch iets. ✖¹ - Een academy organiseren met schrijftips voor het schrijven van een profiel.	✖² - De afspraken en het proces rond het spreken en plaatsen van een pionier heel duidelijk maken.	✖¹ - Kies 3 waarden die het best bij die persoon passen. Maak een set van 50 waarden met bij elke waarde een omschrijving. ✖² - Zeg ook tegen de OG waar ze rekening mee kunnen houden in het gesprek met de pionier, zoals nervositeit. Dit vergroot de kans op een plaatsing.	✖¹ - "Volgens mij zou je betere vragen kunnen stellen in de selectie. Kijk als het ligt aan IT dan ligt het aan IT, maar als je een goede selectie hebt gedaan en je hebt goed je notities bijgehouden, dan zou je heel makkelijk iets moeten kunnen schrijven over iemand." ✖¹ - Koppel recruiters die het profiel wel goed kunnen schrijven aan recruiters die dat minder goed kunnen, als een soort buddy systeem.
Plaatsing				
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Hoe is het recruitmentproces nu ingericht en wordt het proces	- Voorafgaand aan een gesprek met de OG wordt de pionier door een recruiter	✖ ¹ - Er is geen duidelijk overdracht proces tussen de	✖ ¹ - Er is geen duidelijk overdracht proces tussen de recruiter	

op deze manier gevolgd?	voorbereid op dat gesprek.	recruiter en projectcoördinator.	en projectcoördinator.	
Welke deelprocessen kunnen er efficiënter?		✖¹ - "Je bent er vaak als recruiter nog zeker anderhalve week tot 2 weken nádat je daadwerkelijk de bevestiging hebt gehad dat de persoon gaat starten nog bezig met die vacature. Al is het 2 minuten dat je ermee bezig bent, het drukt op je mentale capaciteit." - De overdracht bestaat uit veel verschillende stappen, waardoor er veel ruimte voor ruis is.		
Hoe kunnen deze deelprocessen efficiënter?	- Stuur voorafgaande het gesprek met de OG de projectomschrijving naar de pionier én de OG en controleer of alle afspraken duidelijk zijn.	✖¹ - "Stel dat je op het moment dat je hoort dat de persoon is geplaatst die persoon belt en vervolgens een halfuur inplant met de projectcoördinator die het over gaat nemen en alles vanaf dat moment helemaal overdraagt, zodat je het los kan laten."	✖¹ - De opportunity is het domein van de adviseur, het avontuur (de vacature) is het domein van de recruiter, en de plaatsing is het domein van de projectcoördinator. "Natuurlijk heb je soms ook informatie nodig van elkaar of wil je even iets dubbelchecken, want de overdracht ligt dan nog wel bij recruitment, dus het converteren ook, dus zet de opdracht op gesloten, placed. Dat is een deel administratie die iedere rol heeft."	

Bijlage 7: Gecodeerde focusgroep

Hoge prioriteit	
Wat	Hoe
Plaatsing: Samenwerking PC & recruitment. Niet eenduidig.	- Mee naar PC gesprekken om meer inzicht te hebben in wat zij doen - Overdracht moment inplannen -> kan ook telefonisch - Samen met PC plaatsing maken
Plaatsing: Contracten checken. Niet alles staat altijd al zwart op wit als iemand op gesprek gaat.	- Zorgen dat alles zwart op wit staat als iemand op gesprek gaat.
Gesprek OG: Afspraken beslissing aannemen pionier	- Vooraf delen van briefingsformulier
Werving & searchen: Profielen doorspitten & berichten sturen kost veel tijd + je moet er echt bovenop zitten.	- Er komen alleen relevante profielen omhoog in Bullhorn. Opschonen database. - Een (parttime) searcher aannemen
Werving & searchen: - Koppeling marketing. Geen grip op wat zij doen. We koppelen ook niet veel terug. - Sneller goede sollicitaties. Mensen zijn te laat door vindbaarheid.	- Inzicht op ons bereik op LI/FB/Indeedy - Proactief advies vanuit marketing over functietitels vanuit Google Analytics. Ook op social media posts.

Middelmatige prioriteit	
Wat	Hoe
Profieluitvraag: Afspraken over akkoord voorstel + randvoorwaarden. Sommige OG kennen Studelta nog niet!	- Afspraken maken over akkoord voorstel + randvoorwaarden. - OG's moeten altijd van tevoren weten wat Studelta doet voor de profieluitvraag plaatsvindt.
Profieluitvraag: kost veel tijd	- Bij bestaande relatie nodig dat een adviseur meegaat - Je moet de cultuur fit echt kunnen voelen - Met mensen aan tafel zitten die de gesprekken voeren en die echt met de pionier gaan werken
Gesprek OG: - maken van profiel (niet stukje schrijven maar gepriegel) - Voorbereiding OG op gesprekken	- Profiel van voorgestelde kandidaat goed opnieuw bekijken, is al 5 jaar oud.
Werven & searchen: meer inzicht algemene intakes (poule) / recente toppers	- Pioniers vragen vacatures te bekijken voor gesprek - Voor intake zelf vacature goed op je netvlies hebben -> overzicht met korte samenvatting? - Informatie bij collega's halen bij soortgelijke vacature - Goede pioniers delen in de app

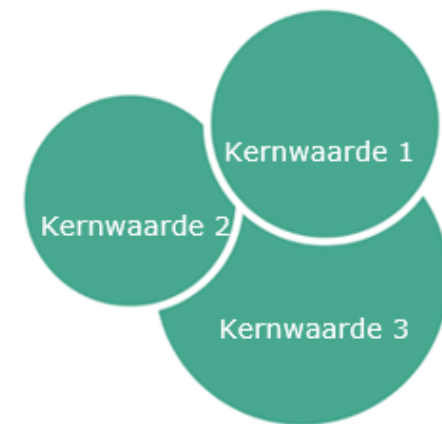
Lage prioriteit	
Wat	Hoe
Profieluitvraag: Informatie uit briefingsformulier is niet duidelijk bij OG/pionier	x
Werving & searchen: Koppeling briefingsformulier / offerte / profielomschrijving / vacature	x
Werving & searchen: meer algemene inschrijvingen	x
Selectie: Gesprekken zijn lang	x
Selectie: We werken niet allemaal op dezelfde manier	x
Selectie: Informatie die je hebt voor je het gesprek ingaat is minimaal	x
Selectie: In gesprekken probleem/casus/presentatie voorleggen	x

Bijlage 8: Interventie implementatieplan



Foto

Naam
Leeftijd
Stad



[Naam]'s avontuur naar werkgeluk

[Naam] als [Functie] bij [Organisatie]



Opleidingen



Ervaring



Extra Activiteiten