



De wereld van recruitment is tegenwoordig een complex model: een combinatie van de kunst en wetenschap met als doel waardevolle relaties te bouwen binnen talent communities. Daarbij wordt slim gebruik gemaakt van de kracht van digitale technologie, data science en gepersonaliseerde communicatie op grote schaal.

A man with short dark hair and glasses, wearing a white button-down shirt, is looking down at a tablet computer he is holding with both hands. The background is a bright, out-of-focus office environment with large windows.

INHOUDSOPGAVE

- 02 **VOORWOORD ALISTAIR COX**
- 06 **HET FIND & ENGAGE MODEL SAMENGEVAT**
- 08 **DE RECRUITMENTSECTOR BEWEEGT NAAR EEN NIEUW MODEL**
- 10 **TRADITIONELE AANPAK: HET ADVERTISE & APPLY MODEL**
- 12 **NIEUWE AANPAK: HET FIND & ENGAGE MODEL**
- 15 **FIND & ENGAGE IN DE PRAKTIJK**
- 16 **INTERN OF EXTERN? EEN BESLUIT MET MEERDERE FACETTEN**
- 18 **DE WARE KOSTEN VAN RECRUITMENT**

HOE DE RECRUITMENTSECTOR WORDT HERVORMD



Alistair Cox, Chief Executive Officer Hays plc



Tien jaar ben ik nu CEO van Hays, maar nooit eerder zag ik de arbeidsmarkt en de recruitmentsector zo snel veranderen als vandaag de dag. Technologie, de digitale dynamiek en de opkomst van data science en artificial intelligence (AI) vuren veranderingen aan en creëren continu nieuwe manieren van werken. Tegelijkertijd blijft de onderliggende opdracht hetzelfde: hoe vind je de beste mensen voor jouw organisatie?

COMBINEREN VERTROUWDE EN VERNIEUWENDE AANPAK

In dit rapport 'De transformatie van recruitment' onderzoeken we de impact van data science en digitale technologieën op het recruitmentproces. Zonder twijfel bieden technologische ontwikkelingen nieuwe mogelijkheden en kansen om de traditionele rol van de recruiter te versterken en ondersteunen. Maar begrijpen hoe dit in zijn werk gaat, is geen gemakkelijke opgave.

ONDERGANG OF OPKOMST NIEUW MODEL?

In de afgelopen decennia is de ondergang van recruitment-bureaus al verschillende malen door experts voorspeld. Onze rol als vertrouwde adviseur voor werkgevers en werkzoekenden zou al snel overbodig zijn.

Eerst werd gewezen naar de opkomst van vacaturesites op internet. Dit zou het einde van de sector betekenen. Werkgevers kregen immers de mogelijkheid om gemakkelijk op grote schaal te werven en een grote hoeveelheid reacties op hun vacatures te verzamelen. In werkelijkheid werd vooral onderstreept dat bij bemiddeling persoonlijke relaties een belangrijke rol vervullen. Een element dat bij deze manier van werving juist werd verzwakt.

Vervolgens veranderden social media en online platformen de recruitmentsector nog verder. Ditmaal kregen kandidaten de mogelijkheid om zichzelf aan te prijzen in de markt en zich

zonder tussenkomst van derden te laten vinden door toekomstige werkgevers. Maar kandidaten die online aangeven open te staan om te worden benaderd voor een nieuwe functie of rol, neigen ernaar om zelf minder actief op zoek te gaan naar nieuwe carrièrekansen.

Daarna kwamen de 'aggregators'. Met nieuwe zoektechnologie werd een grote hoeveelheid aan vacatures op één plek verzameld die voorheen op het internet her en der verspreid stonden. Opnieuw werd het einde van de dienstverleners in de recruitmentsector voorspeld.

Maar dat einde kwam niet. Integendeel. Werkgevers werden overspoeld met online reacties op vacatures maar bleken niet in staat om de juiste talenten aan te trekken. De professionals met de benodigde vaardigheden bleken in een schaarse markt toch niet zo eenvoudig binnen te halen.

KWALITATIEVE SELECTIE EN RELEVANTE REACTIES

Geconfronteerd met de hausse aan reacties riepen veel interne recruiters en HR-afdelingen van organisaties de hulp in van recruitmentbureaus. Deze bureaus werd gevraagd om een kwalitatieve shortlist met geschikte kandidaten samen te stellen. De bureaus bleken bij uitstek in staat om deze service te bieden dankzij hun kwalitatief goede relaties met kandidaten. Ook met afgewezen kandidaten werd minimaal één keer contact gelegd om klanttevredenheid te waarborgen.

Veel organisaties merkten bovendien dat gespecialiseerde recruiters veel succesvoller waren in het vinden van kandidaten binnen niche-sectoren en vakgebieden dan zij zelf waren. Het is het vak van een recruiter om grote groepen kandidaten te kennen en te begrijpen. Hierdoor bouwen zij gedetailleerde kennis op van sectoren en de drijfveren van professionals die daarin werkzaam zijn.

Het klassieke recruitmentmodel waarbij een werkgever een vacature adverteert en wacht op reacties van actief werkzoekenden is nog steeds dominant in de recruitmentsector. Het gemak waarmee werkzoekenden kunnen reageren op online vacatures zorgt voor grote aantallen sollicitaties, maar de kans om het gezochte talent te vinden, wordt niet groter. Bovendien is er een grote kans dat de organisatie een grote hoeveelheid latente of passieve werkzoekenden mist. De traditionele aanpak miskent de kerncomponenten van succesvolle arbeidsbemiddeling: gedetailleerde marktkennis en opgebouwde persoonlijke relaties worden te weinig benut.

FIND & ENGAGE MODEL

Organisaties met een blik op de toekomst doen meer dan het toepassen van het Advertise & Apply model. Hays stelt dat recruitment anno nu een nieuwe aanpak vereist en heeft daarom een verbeterd recruitmentmodel ontwikkeld; het Find & Engage model. Dit model combineert de beste recruitmentmethoden en de in de loop van de jaren opgebouwde persoonlijke relaties met topkandidaten met de huidige moderne digitale technologie en data science toepassingen. Zo zijn wij in staat de beste kandidaten voor iedere functie te vinden.

In de huidige wereld waarin talent schaars is, ontkomen werkgevers er niet aan om hun recruitmentproces te vernieuwen om zo de groep van potentiële kandidaten aanzienlijk uit te breiden. Dat betekent onder meer actief zoeken naar talenten in online communities en het gebruik van data science tools. Om zo potentiële kandidaten te vinden die niet uit zichzelf solliciteren, maar wel latente interesse hebben in een nieuwe baan.

DATA ÉN RELATIES

Talent 'vinden' (Find) is echter niet voldoende. Er moet een vertrouwensrelatie worden opgebouwd (Engage). De recruiter zoekt de verbinding met een kandidaat via social media en andere digitale kanalen, idealiter gedurende een lange periode, en creëert zo betrokkenheid. Een kandidaat die een vertrouwensrelatie heeft met een recruiter zal deze sneller actief opzoeken wanneer hij of zij een carriërestap overweegt. Andersom kan een recruiter deze kandidaat snel en gericht benaderen als zich een kans voordoet.

Wij onderstrepen met het Find & Engage model het belang van de persoonlijke relatie als het hart van recruitment. Dankzij de inzet van data science en technologie op een schaal die niet eerder mogelijk was. Dit model is duurzaam en toonaangevend voor de toekomst.

Om dit model daadwerkelijk succesvol en effectief te laten zijn in de praktijk, is het cruciaal dat de twee kanten van het model worden geïntegreerd. De digitale mogelijkheden en kennis verkregen uit beschikbare data moeten worden gecombineerd met de vaardigheden, kennis en persoonlijke relaties van de recruiter. Juist die combinatie geeft de belangrijkste inzichten.

In dit rapport presenteert Hays de grote veranderingen die zich momenteel voltrekken in de wereld van recruitment. Wij lichten toe waarom het Find & Engage model organisaties kansen biedt om die 'fantastische en niet enkel goede' talenten te vinden en aan te trekken.

Duizenden deskundige Hays Experts werken dagelijks met organisaties en werkzoekenden uit alle sectoren en delen van de wereld. Altijd met als doel om aan de ene kant voor organisaties concurrentievoordeel te behalen door hun kansen op toegang tot het beste talent te vergroten. En aan de andere kant om werkzoekenden hun carrière op de beste manier te laten starten of voort te zetten. Wij hopen dat u dit rapport met interesse en plezier leest.





Met behulp van digitale technologie en data science kan dit nu worden toegepast op een enorme schaal, wat eerder niet mogelijk was. Hays gelooft dat dit duurzame model toonaangevend voor de toekomst is.

HET FIND & ENGAGE MODEL SAMENGEVAT

De wereld van recruitment ondergaat een transformatie.
Het vinden van de juiste kandidaten is in toenemende mate een mix van mensenwerk en het slim gebruiken van technologie en data.

Om duurzaam succesvol te blijven in recruitment, ontwikkelde Hays het Find & Engage model. Een recruitment-model dat het beste van beide aspecten samenbrengt. Het Find & Engage model geeft werkgevers de mogelijkheid om de juiste talenten te identificeren, contact met ze te maken en behouden, en ze te enthousiasmeren voor een nieuwe baan. Zelfs als de kandidaat nog niet actief zoekt naar een nieuwe uitdaging.

Recruitment is van oudsher een strijd om het beste talent, waarbij de spelregels voor zowel werkgevers als recruitmentbureaus in hoog tempo veranderen. Er is nu een breed scala aan tools en technologieën beschikbaar. Door de traditionele vaardigheden van de recruiter te combineren met nieuwe competenties ontwikkelde Hays een duurzaam model om de juiste talenten te vinden en ze bij je organisatie te betrekken: het Find & Engage model.

MENSENWERK ÉN NIEUWE TECHNOLOGIE

Recruitment blijft in essentie altijd mensenwerk. Uiteindelijk adviseert een recruiter de werkgever en de potentiële kandidaat over de aansluiting van een persoon met een bepaalde functie. Een complexe afweging waarbij wordt beoordeeld of de ervaring, persoonlijkheid en vaardigheden van de kandidaat een perfecte match vormen met de potentiële werkgever. Dankzij nieuwe technologieën kan een organisatie nu een gepersonaliseerde recruitmentstrategie toepassen op een schaal die voorheen onmogelijk was.

WAARDEVOL VOOR IEDERE SECTOR

Er zijn vele manieren om in contact te treden en te blijven met grote (online) communities van potentiële kandidaten. Het Advertise & Apply model is niet langer meer voldoende effectief, met name voor sectoren die kampen met tekorten aan talent of voor organisaties die te maken hebben met een grote concurrentiedruk. Het Find & Engage model maakt een proactieve recruitmentstrategie mogelijk en stelt werkgevers en organisaties in staat om actief nieuwe kandidaten te vinden en te betrekken.

De sleutel voor dit duurzame recruitmentmodel ligt in het genereren van 'talentpools' in meerdere sectoren. Vervolgens is het van belang om op grote schaal te bouwen aan betrokkenheid en relaties met deze potentiële kandidaten om hun interesses en prioriteiten te leren kennen. Alleen dan ben je in staat om kandidaten goed te adviseren wanneer er zich een nieuwe vacature aandient.

INVESTEREN IN TECHNOLOGIE EN DATA

Deze veranderde wereld van recruitment vereist flinke investeringen in data-analyse en data science technologie. Iedere werkgever, ongeacht de omvang van de organisatie, kan een voorloper worden in deze ontwikkeling door samen te werken met een recruitmentspecialist zoals Hays. Met een vooruitstrevende aanpak en gedegen samenwerking krijgen zij toegang tot de best gekwalificeerde mensen tegen relatief lage kosten.

HAYS APPROACHABILITY INDEX

Onze investeringen in data, technologie en contentplatformen hebben er toe geleid dat we een uniek instrument hebben ontwikkeld: de Hays Approachability Index. Deze index geeft de Hays Experts inzicht in de mate waarin kandidaten open staan om benaderd te worden voor een nieuwe baan. Zo wordt de wereldwijde Hays database met daarin miljoenen kandidaat-profielen ten volle benut.

VIND HÉT MOMENT

Recruitment anno nu betekent het slim inzetten van grote hoeveelheden data, complexe recruitment-tools en geavanceerde contentplatformen. Met de opkomst van het Find & Engage model vervullen recruitmentbureaus meer dan ooit een cruciale rol in de zoektocht van organisaties naar de perfecte kandidaat. Werkgevers zijn nu in staat om te gaan voor het beste talent uit de markt, in plaats van voor een kandidaat die toevallig beschikbaar is en actief interesse toont. De keuze voor het juiste recruitmentmodel gaat in de toekomst het verschil maken tussen organisatie die duurzaam succesvol zijn en blijven en zij die achterblijven.



Om het Find & Engage model effectief en succesvol in te zetten, is kennis van diverse digitale ontwikkelingen en data science onmisbaar. Wanneer deze technieken worden gecombineerd met de vaardigheden, deskundigheid en persoonlijke relaties van een recruiter, kan met de Hays Approachability Index worden bepaald: is dit hét moment om die ene potentiële, nu mogelijk nog passieve, kandidaat te benaderen?

DE RECRUITMENTSECTOR BEWEEGT NAAR EEN NIEUW MODEL



Het werven van talent is een vak. Vertrouwen, goede relaties en het vermogen om de juiste, perfect passende aansluiting in te schatten zijn van essentieel belang. Door de razendsnelle technologische ontwikkelingen is het recruitmentproces fundamenteel aan het veranderen. Het Find & Engage model is toonaangevend voor organisaties die duurzaam op zoek zijn naar toptalent.

In een wereld zonder internet plaatste een werkgever of recruitmentbureau een advertentie in de krant. Kandidaten die actief op zoek waren naar een nieuwe baan werden beoordeeld op hun kennis en vaardigheden. Middels sollicitatiegesprekken werd vervolgens bepaald of de kandidaat, functie en bedrijfscultuur bij elkaar pasten. De opkomst van internet stelde werkgevers in staat om sneller, frequenter en goedkoper te adverteren.

Voor kandidaten werd het met vacaturesites eenvoudig om nieuwe vacatures te vinden en daarop te solliciteren. De grote aantallen sollicitaties maakten het recruitmentproces voor organisaties echter moeilijker te behappen. Het vinden van kandidaten met specifieke vaardigheden bleek bovendien als het zoeken naar een speld in een hooiberg.

BAAN ZOEKT KANDIDAAT

De explosieve groei van social media platformen veranderde het model 'kandidaat zoekt baan' in 'baan zoekt kandidaat'. Organisaties en recruiters konden nu ook latente en passieve kandidaten bereiken, al bleek deze groep logischerwijs minder ontvankelijk voor nieuwe carrièrekansen dan actief werkzoekenden. Daarbij gingen actieve kandidaten een meer proactieve rol van organisaties verwachten. Organisaties die een toekomstbestendig recruitmentmodel willen hanteren, combineren het vinden van kandidaten ('Find') met het bouwen van relaties ('Engage').

Hays werkt dagelijks aan relaties met honderdduizenden kandidaten en voorziet hen van relevante content, inzichten en adviezen. Begrip van en kennis over de interesses van de doelgroep zorgen voor een basis van vertrouwen tussen consultants en kandidaten. Het resultaat is dat kandidaten ontvankelijker zijn voor contact wanneer zich een kans voordoet.

PARTNER IN RECRUITMENT

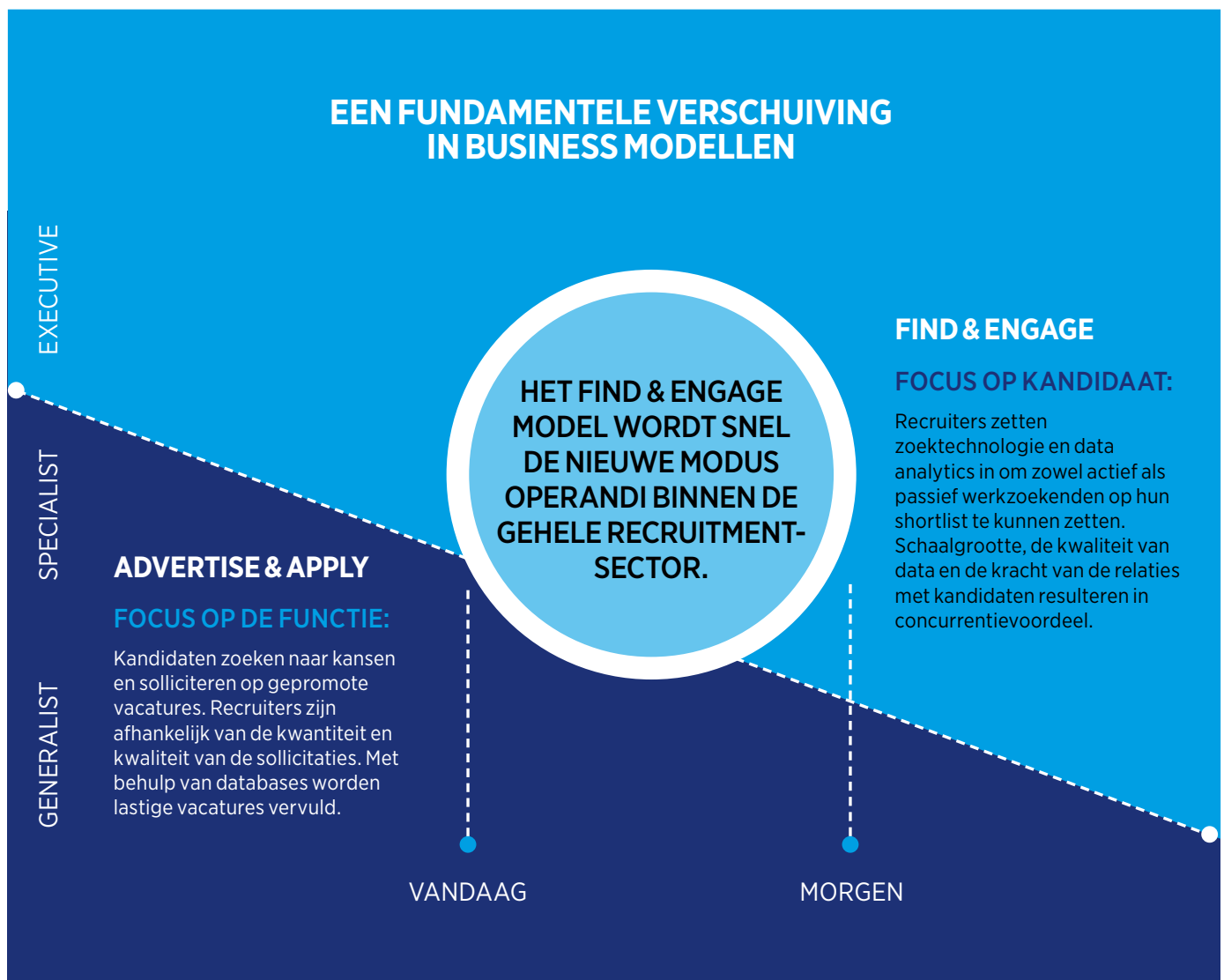
De ontwikkelingen in data science en AI volgen elkaar in snel tempo op. Op het eerste gezicht lijkt het effectief en kostenefficiënt om een vacature op een vacaturesite te plaatsen en kandidaten te zoeken in een online cv-database. Echter, zonder de juiste expertise lopen organisaties het risico zich te beperken tot de benadering van een groep kandidaten die actief op zoek zijn naar een baan. Met name voor MKB-bedrijven is het een lastige, zo niet onmogelijk opgave om het Find & Engage model uit te voeren en ook andere doelgroepen aan te spreken en aan hun organisatie te binden. De investeringen in 'machine learning', data science en content creatie wegen vaak niet op tegen de (beperkte) hoeveelheid in te vullen vacatures en het beschikbare budget.

Het Find & Engage model biedt organisaties mogelijkheden om hun krachten te bundelen met die van recruitmentbureaus, ook wanneer zij zelfstandig het recruitmentproces beheren met in-house recruitmentteams.

KANSEN VOOR ORGANISATIES EN DE RECRUITMENTSECTOR

Ervaring leert ons dat gekwalificeerde, waardevolle talenten niet frequent solliciteren en dat zij lastig aan te trekken zijn voor nieuwe functies. Slimme recruiters ontwikkelen daarom de vaardigheid om zowel actieve als passieve kandidaten te recrúiten en zo succesvol te zijn met het Find & Engage model.

De expertise van recruiters om de juiste talenten en organisaties aan elkaar te koppelen blijft waardevol. Ontwikkelingen in data, AI, technologie en digital hebben de recruitmentsector veranderd en bieden de sector en organisaties nog meer kansen.



TRADITIONELE AANPAK HET ADVERTISE & APPLY MODEL



Tot voor kort genereerden printmedia en uitgeverijen veel winst met het adverteren van vacatures. Hoewel zij meebewogen met de rappe digitale ontwikkelingen en online advertentiemogelijkheden gingen bieden, is het traditionele Advertise & Apply model niet fundamenteel veranderd.

Dertig jaar geleden werkte men in de recruitmentsector volgens een vast patroon. Organisaties (of recruitmentbureaus) adverteerden met vacatures, kandidaten solliciteerden per brief en vervolgens werd een shortlist opgesteld. Na interviews werd de meest geschikt bevonden kandidaat aangewezen. De ontwikkeling in de recruitmentsector tot op heden verloopt in 4 fasen: de periode voor het internet, het ontstaan van vacaturesites en social media, de opkomst van aggregators en tenslotte de ontwikkeling van het Find & Engage model.

Met het ontstaan van de eerste online vacaturesites in de jaren '90, begonnen werkgevers online te adverteren. De printmedia volgden met het plaatsen van vacatures op hun eigen platformen en creëerden zo een breed scala aan werkgerelateerde websites. Deze ontwikkeling zette voort en aggregators betraden de markt. Grote aantallen vacatures werden op één website verzameld. Zo konden kandidaten vereenvoudigd zoeken in enorme hoeveelheden beschikbare vacatures waar dan ook ter wereld.

Het Advertise & Apply model evolueerde verder met de explosieve groei van social media platformen, in het bijzonder het professionele netwerk LinkedIn dat in 2003 werd gelanceerd. Kandidaten die actief op zoek waren naar een nieuwe baan gaven dat in hun profiel aan.

De grotere vacaturesites integreerden hun platformen met social media platformen om het zoeken naar kandidaten nog makkelijker te maken. Experts voorspelden dat deze ontwikkelingen een bedreiging vormden voor de recruitmentsector. Werkgevers

konden immers het recruitmentproces eenvoudig zelf uitvoeren en op die manier de juiste kandidaat vinden.

DUURZAAMHEID VAN HET ADVERTISE & APPLY MODEL

Het knelpunt van het Advertise & Apply model is de focus op kandidaten die zelf al actief op zoek zijn naar een nieuwe baan. Deze groep werkzoekenden is niet onuitputtelijk, bovendien is het aannemelijk dat zij solliciteren op meerdere functies, ook via andere recruiters.

Technologische ontwikkelingen in de recruitmentsector maken het nu mogelijk om geschikte kandidaten te vinden uit een grotere groep van talenten. Slimme recruiters combineren de beste elementen van het Advertise & Apply model met de juiste expertise in data science, digitale platformen en tools.

MIJLPALEN IN DE WERELD VAN RECRUITMENT



PRE-INTERNET

TOT 1990

Vacatures voor professionals worden voornamelijk bekend gemaakt via print media.



WAVE 1: VACATURESITES

1990

Het promoten van vacatures en het solliciteren verschuiven van print media naar online.



WAVE 2: NETWERKEN

2000

Een breed aanbod van social media platformen zorgt voor nieuwe kanalen om kandidaten te bereiken en aan te trekken.



WAVE 3: AGGREGATORS

2010

Technologie maakt het mogelijk om online vacatures te verzamelen op één website. Het zoeken naar vacatures wordt vereenvoudigd.



WAVE 4: FIND & ENGAGE

VANDAAG

Technologie en data science maken het mogelijk om meer potentiële kandidaten te vinden dan ooit tevoren, ook latent en passief werkzoekenden worden bereikt.



NIEUWE AANPAK HET FIND & ENGAGE MODEL



Hays combineert het beste van traditionele recruitment met de nieuwste technologie en ontwikkelingen in data science. Met behulp van een scala aan machine learning tools schatten we in, in hoeverre een potentiële kandidaat benaderbaar is voor een specifieke functie.



Werkgevers en recruiters kunnen met miljoenen potentiële kandidaten in contact komen via sociale netwerken en online communities. Digitale platformen en data science tools ondersteunen bij het vinden, aantrekken en selecteren van talenten. Desondanks is het vinden van de juiste kandidaat als het zoeken naar een speld in een hooiberg. Aan de andere kant is het voor kandidaten die actief op zoek zijn naar een nieuwe baan, moeilijk om relevante functies te filteren die aansluiten bij hun werkervaring en interesses.

Mits organisaties en recruitmentbureaus beschikken over geavanceerde tools en systemen, is het onvermijdelijk dat kandidaten benaderd worden voor vacatures die niet relevant voor hen zijn. Zowel recruiters als werkgevers laten hiermee een negatieve indruk achter op potentiële kandidaten en dat is niet bevorderlijk voor het opbouwen van de zo belangrijke relatie.

DE KRACHT VAN DATA

Het Find & Engage model combineert de capaciteit om actieve én passieve potentiële kandidaten te vinden met het creëren van betrokkenheid. Dat maakt dit nieuwe model een duurzame en effectieve aanpak van recruitment.

Recruitment van de toekomst gaat verder dan enkel grote hoeveelheden data binnenhalen. Die data zeggen op zichzelf niets. De kracht van data wordt pas benut wanneer organisaties en recruiters in staat zijn om deze data om te zetten in inzichten. Bijvoorbeeld door werkelijk in kaart te krijgen wat de concrete competenties en relevante werkervaringen zijn van kandidaten. Wie dat weet, heeft waardevolle input voor zaken als het versterken van de relatie en het opstellen van een shortlist.

Hays werkt al jaren aan de ontwikkeling van het Find & Engage model. Onder andere via strategische samenwerkingen op het gebied van data, door het genereren van hoogstaande kwalitatieve content, het veelvuldig inzetten van 'test & learn programma's, de inzet van software tools (zowel via derden als in-house) en gepatenteerde technieken om de markt in kaart te brengen.

Dankzij investeringen in AI en machine learning is Hays in staat om toegang te krijgen tot zowel actieve als passieve kandidaten in diverse sectoren.

De opvolger van het 'Advertise & Apply' model, kan niet enkel het 'Find' model zijn. Het is voor een recruiter cruciaal om een lange termijn relatie op te bouwen en een waardevolle dialoog aan te gaan met personen die mogelijk in de toekomst potentiële kandidaten worden voor een openstaande vacature. Zo stelt LinkedIn - de internationale zakelijke netwerksite met meer dan 500 miljoen leden - dat kandidaten ontvankelijker zijn voor toekomstige vacatures wanneer zij al eerder in contact zijn geweest met de betreffende organisatie.

HET BELANG VAN CONTENT

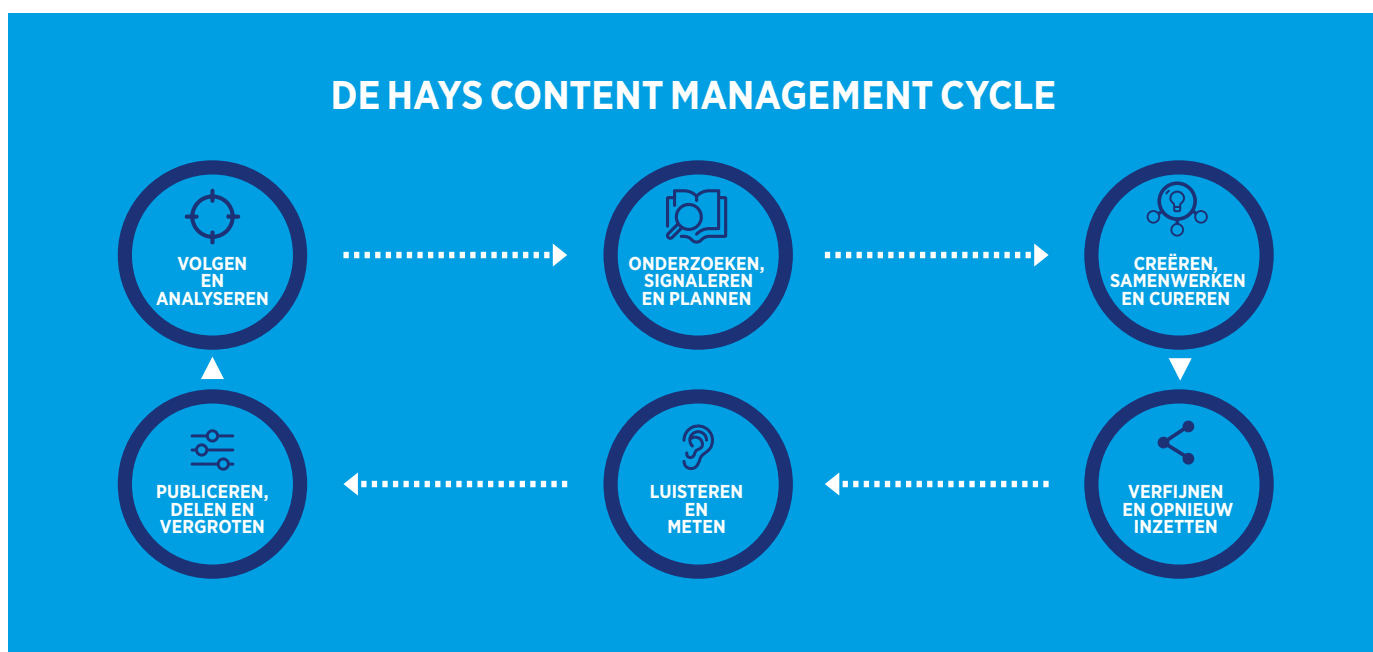
Het creëren van betrokkenheid vraagt om vertrouwen en het delen van waardevolle, hoogstaande kwalitatieve content in de vorm van inzichten, advies, artikelen en blog posts is daarvoor een goede basis. Specifieke inzichten in de sector waarin kandidaten werkzaam zijn, zorgen voor wederzijds begrip en helpen bij het versterken van de relatie.

Een goede relatie met kandidaten maakt het eenvoudiger om ze te benaderen voor een vacature, zelfs wanneer zij op dat moment niet actief op zoek zijn naar een nieuwe baan. Hoewel technologische ontwikkelingen het eenvoudiger maken om contact te leggen, is juist het wederzijdse begrip tussen recruiter en kandidaat een cruciaal onderdeel van het recruitmentproces.

Hays is erin geslaagd om op grote schaal te werken aan relaties met kandidaten. Zo sloot Hays in 2012 een strategische samenwerking met LinkedIn. Inmiddels hebben meer dan 2 miljoen mensen wereldwijd kenbaar gemaakt content van Hays te willen ontvangen. Door de krachten te bundelen met LinkedIn is Hays in staat om doorlopend grote hoeveelheden data te analyseren. Deze inzichten zijn waardevol om in te schatten in welke fase van hun carrière kandidaten zich bevinden en in hoeverre zij openstaan voor een nieuwe baan.

DE HAYS CONTENT MANAGEMENT CYCLE

In samenwerking met strategische partners ontwikkelde Hays een mondiale contentstrategie, met als doel om kandidaten van relevante content te voorzien, ongeacht in welke fase van hun carrière zij zich bevinden. De Hays Content Management Cycle is een cyclisch model waarbij de samenstelling en creatie van content wordt afgestemd op de doelgroepen. Continue monitoring en evaluatie zorgen voor inzichten die duidelijk maken welke content relevant is voor welke fase in de customer journey. De timing van content wordt geoptimaliseerd met behulp van data analytics om zo de meeste impact te realiseren.



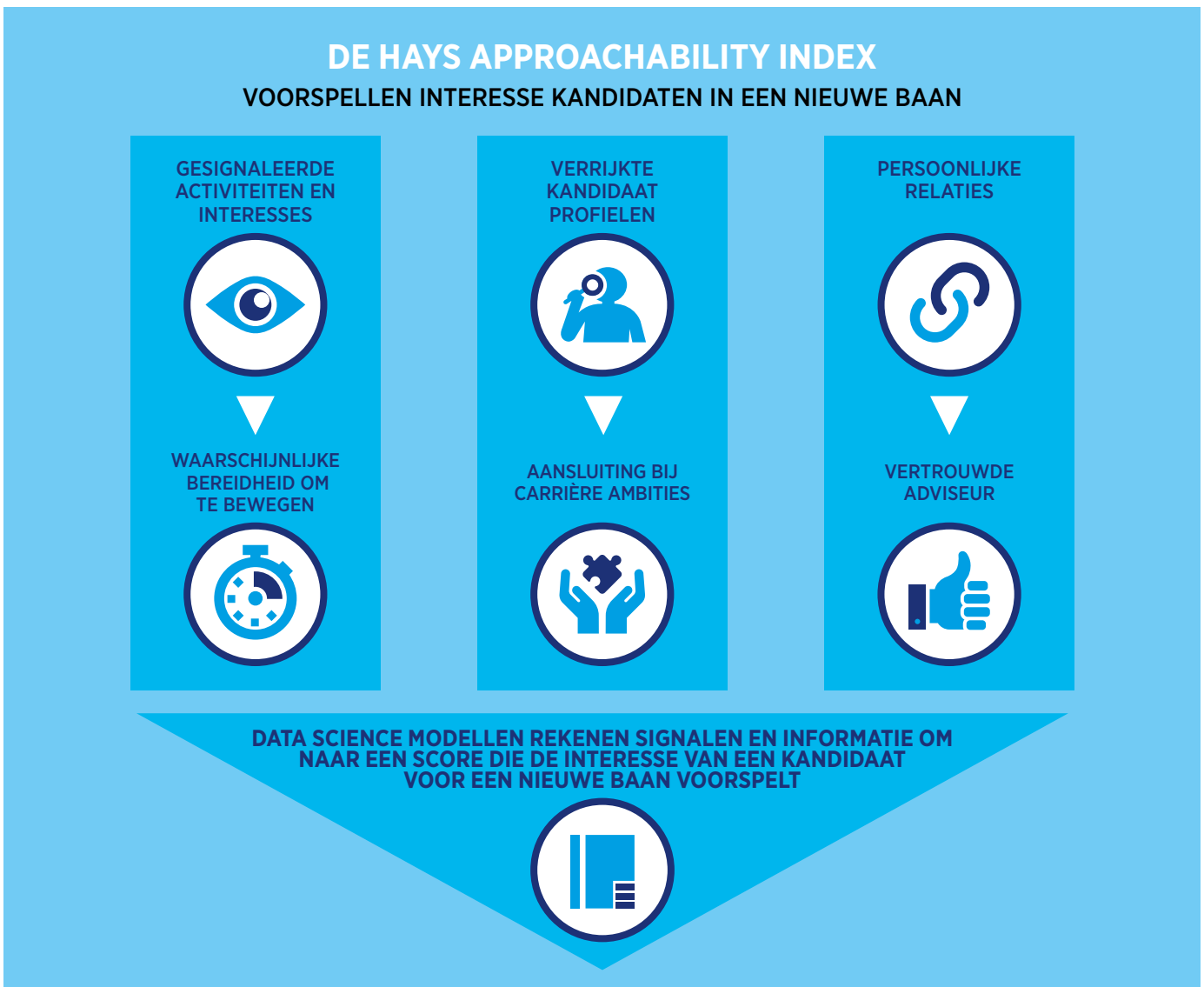
DE HAYS APPROACHABILITY INDEX

Het Find & Engage model maakt het mogelijk om talenten te vinden, de pool van actieve en passieve kandidaten te vergroten en betrokkenheid op te bouwen tussen kandidaten en recruiters. Met de Hays Approachability Index gaat Hays nog een stap verder door aan de hand van signalen te peilen in hoeverre talenten open staan voor een nieuwe baan. Het gebruik van de index is opgenomen in de standaard werkprocessen. Recruiters verbreden hiermee hun zoektocht en boren ook de zorgvuldige opgebouwde groep van latent en passief werkzoekenden in de database aan.

De Hays Approachability Index is een integraal onderdeel binnen het Hays recruitmentproces. Dit helpt recruiters om de juiste timing te bepalen om een kandidaat te benaderen en te bepalen

in hoeverre de vacature relevant zal zijn. De relatie die is opgebouwd met kandidaten is daarbij cruciaal.

Het model stelt Hays in staat om verfijning aan te brengen in de grote hoeveelheden aan data. Hays maakt hiermee de vertaalslag naar interesses, behoeften en gedrag van talenten op persoonlijk niveau. Daarmee is het mogelijk om een persoonlijke engagementstrategie te hanteren voor alle kandidaten, gebaseerd op data analytics. Hays is ervan overtuigd dat een combinatie van dit inschattingsvermogen, toegang tot big data en technologie noodzakelijk is voor elke organisatie die duurzame recruitment nastreeft.



De Hays Approachability Index vertaalt ruwe data – uit eerdere sollicitaties, betrokkenheid bij marketingactiviteiten en contact met Hays Experts – naar een score die de interesse van een kandidaat voor een specifieke vacature weergeeft.

FIND & ENGAGE IN DE PRAKTIJK

Een recent praktijkvoorbeeld waarbij Hays Experts een Data Scientist plaatsten, brengt de verschillen in beeld tussen enkel de toepassing van het Advertise & Apply model en een duurzame aanpak waarin een combinatie wordt gemaakt met het Find & Engage model.

Met het adverteren op de eigen website en diverse vacaturesites genereerde Hays 77 reacties op de aanvraag. Daarvan bleek bijna de helft van de kandidaten niet te voldoen aan de vereiste basiscriteria. Zij beschikten bijvoorbeeld niet over de benodigde ervaring met analytics of over een geldige werkvergunning. De overige 39 kandidaten werden zorgvuldig gescreend om zo een fit met de organisatie te kunnen bepalen. Sommige kandidaten waren reeds bekend bij Hays, andere kandidaten werden geïnterviewd. Uiteindelijk bleken er maar 2 profielen aan te sluiten bij de wensen en eisen van de opdrachtgever – slechts één kandidaat werd geschikt bevonden om op gesprek te gaan.

Echter, de Hays Expert was niet volledig afhankelijk van het aantal sollicitaties op de advertentie van de vacature. Aan de hand van de aanvraag van de opdrachtgever werden er meer dan 100 kandidaten gevonden in de Hays database die allen beschikten over de benodigde ervaring en expertise. Met de Hays Approachability Index werden deze resultaten verder verfijnd.

Zo bleken 4 kandidaten in de voorgaande 3 maanden op vergelijkbare functies te hebben gesolliciteerd en allen bereikten daarbij de laatste interviewronde. De kandidaten werden uiteindelijk niet voor eerdere functies aangenomen en konden direct op basis van hun kwaliteiten op de shortlist voor de huidige functie worden geplaatst. Nog eens 7 kandidaten toonden op social media hun betrokkenheid bij en interesse in Hays content, bijvoorbeeld in een blog met de titel 'Zeven stappen om een carrièrestap te maken'.

Dankzij de al aanwezige betrokkenheid bij Hays, kon de Hays Expert deze kandidaten eenvoudig benaderen voor de functie. Twee van hen gingen op gesprek bij de opdrachtgever en één van hen kreeg de baan.

DE VOORDELEN VAN HET FIND & ENGAGE MODEL

Kwaliteit – De Advertise & Apply aanpak resulteerde in twee potentiële kandidaten. Hays vergrootte de kans op de match met het juiste talent aanzienlijk met nog eens negen kandidaten. Hoewel er 77 sollicitaties werden gegenereerd met adverteren, zouden er nog honderden sollicitaties nodig zijn geweest om tot een vergelijkbare, kwalitatieve shortlist te komen.

Efficiëntie – Het persoonlijk beoordelen van 39 kandidaten door middel van interviews kost een interne recruiter zeker een volle werkweek. De Hays Expert voerde dit proces vele malen efficiënter uit, door inzichten uit de eigen database, het gebruik van nieuwe technologieën en de opgebouwde contacten en betrokkenheid op social media. Daarmee werd er tijd en ruimte gecreëerd om iedere kandidaat een gepersonaliseerd sollicitatieproces te laten ervaren. Kandidaten die niet geplaatst worden, kunnen immers geschikt zijn voor een vergelijkbare functie in de toekomst.

Snelheid – De Hays Expert putte uit een pool van kwalitatief hoogstaande en gescreende kandidaten. Daarmee kon de shortlist al in de eerste week aanzienlijk worden aangevuld. Ter vergelijking: met enkel de inzet van het Advertise & Apply model zou het ruim vier weken duren om de benodigde sollicitaties te ontvangen én te beoordelen.

INTERN OF EXTERN? EEN BESLUIT MET MEERDERE FACETTEN



Organisaties die op zoek zijn naar talenten moeten de afweging maken of zij dit recruitmentproces intern uitvoeren of samenwerken met een recruitmentbureau. Daarbij komt een breed scala aan factoren aan bod.



DE BESTE TALENTEN AANTREKKEN

In het traditionele Advertise & Apply model hanteert men vuistregels bij deze keuze. Een van de voordelen van interne recruiters is het aanwezige inzicht in de desbetreffende sector en kennis van de organisatiecultuur. Dat maakt het eenvoudiger om kandidaten te laten zien waar de organisatie voor staat. Bovendien verwachten interne recruiters meer controle over het gehele recruitmentproces te hebben, verworven data is eenvoudig toegankelijk en zonder inmenging van derden verloopt interne communicatie eenvoudig.

Aan de andere kant heeft een extern recruitmentbureau een waardevol overzicht van de markt en de beschikbare talenten.

Zij zijn in staat organisaties te helpen met scherpe, gerichte vacatureteksten en beschikken over de capaciteit om op grote schaal te zoeken. Op deze manier kunnen organisaties effectiever op zoek naar kandidaten. Ook talenten die werkzaam zijn bij concurrerende organisaties kunnen worden aangetrokken dankzij de anonimiteit die recruitmentbureaus bieden. Bovendien worden zo ook talenten aangetrokken die de organisatie nog niet eerder kenden. Een belangrijk voordeel is dan ook dat de shortlist voor een vacature representatief is voor beschikbare talenten uit de gehele markt.

MARKT GAAT VAKER KIEZEN VOOR HET UITBESTEDEN VAN RECRUITMENT

Het Find & Engage model zal de nieuwe modus operandi worden in de recruitmentsector, met fundamentele veranderingen tot gevolg in de afweging voor de keuze van een intern of extern recruitmentproces. Hays voorziet dat de balans in het recruitmentproces zal doorslaan naar een voorkeur van werkgevers om een extern, gespecialiseerd bureau in te schakelen.

Het Find & Engage model biedt de sterke combinatie van diepgaand inzicht in de werkelijke drijfveren en interesses van kandidaten én de nieuwste recruitment-technologieën, data science tools en machine learning. Is een besluit om samen te werken met een externe recruitment specialist realistisch voor de meeste organisaties? Wat betekent dit bijvoorbeeld voor MKB-bedrijven. En wat zullen de afwegingen zijn voor corporates.

HET MKB-PERSPECTIEF

Het nieuwe Find & Engage model dat Hays hanteert, heeft grote voordelen voor het MKB-bedrijf. In tegenstelling tot grotere organisaties beschikken de meeste MKB-bedrijven niet over interne recruitmentteams, dataspecialisten of innovatieve technologieën. Het aantrekken van het juiste talent kan hierdoor een lastige uitdaging zijn.

Een recruitmentbureau kan het bereik van MKB-bedrijven vergroten om zo ook talenten aan te trekken die niet actief op zoek zijn naar een nieuwe baan. Ze vermijden zo de directe en verborgen kosten van een Advertise & Apply aanpak. Denk aan de nodige uren die in dit proces worden gestoken en de te maken kosten wanneer er geen geschikte kandidaat wordt gevonden.

General Data Protection Regulation

Ontwikkelingen rondom de bescherming van persoonsgegevens zullen het nog uitdagender maken om een geschikte kandidaat te vinden en daarmee in contact te blijven. Zo zal de Europese Unie in 2018 de General Data Protection Regulation (GDPR) invoeren. Deze wet geeft burgers meer zeggenschap over hun persoonsgegevens en meer invloed op het gebruik van deze data. De druk op werkgevers en recruiters om transparant en foutloos met persoonsgegevens om te gaan neemt daarmee toe.

Wanneer een MKB-bedrijf kiest voor een intern recruitmentproces, heeft het te maken met een aantal uitdagingen. Waarschijnlijk loopt de gemiddelde onderneming daarbij tegen enkele vragen aan. Hoe bouw je bijvoorbeeld een community met passende en betrokken kandidaten? En, hoe houd je continu contact met deze professionals? Dit is voor de meeste MKB'ers, die jaarlijks een handvol nieuwe medewerkers aantrekken, niet eenvoudig kostenefficiënt in te richten.

Bovendien zijn veel MKB-organisaties onbekend bij professionals die op zoek zijn naar een nieuwe baan. Hays heeft uitgebreide ervaring in het bouwen en promoten van het merk van werkgevers. Als recruitmentbureau kan Hays potentiële kandidaten wijzen op interessante opties en daarmee een veel bredere respons aan sollicitaties genereren.

HET CORPORATE PERSPECTIEF

Hoewel corporate organisaties doorgaans voldoende capaciteit hebben om het recruitmentproces zelf te managen, kunnen ook zij optimaal profiteren van het inschakelen van een recruitmentbureau en van toepassing van het Find & Engage model.

Samenwerken met een extern recruitmentbureau levert schaalvoordelen op door een groter bereik en diepgang in de markt. Organisaties bereiken een grotere groep talenten en kunnen ze sneller een hoogstaande kwalitatieve shortlist samenstellen.

Recruiters die werken met de Find & Engage aanpak zijn in staat om talenten te benaderen die bij de vacature passen, ongeacht of zij actief of passief op zoek zijn naar een nieuwe baan. Bovendien zijn zij ook meer ervaren in het gebruik van recruitment-tools, -platformen en -software dan de interne teams bij corporate organisaties.

Hays besteedt veel aandacht aan de versterking van de merkpositie van klanten en draagt zorg voor een kwalitatieve en hoogwaardige ervaring van de kandidaat met een potentiële nieuwe werkgever. De shortlist wordt samengesteld op basis van inzicht in de vacante rol, de aard en cultuur van de organisatie en de wensen en eisen van de opdrachtgever. Het is cruciaal dat deze lijst van uitstekende kwaliteit is, veelal bestaat de shortlist uit drie tot zes kandidaten (afhankelijk van functie en sector).

Het Find & Engage model voegt werkelijke waarde toe aan het recruitmentproces van corporate organisaties door niet enkel kandidaten te selecteren die actief hebben gereageerd op de vacature, maar tevens te putten uit een veel breder spectrum zoals contacten uit de database, resultaten van een geavanceerde digitale zoektocht en persoonlijke relaties.

DE WARE KOSTEN VAN RECRUITMENT EEN VOLLEDIG BEELD



Organisaties laten zich meestal leiden door drie belangrijke criteria wanneer zij besluiten om al dan niet een recruitmentbureau in te schakelen: kwaliteit, snelheid en kosten. De werkelijke kosten van recruitment zijn het moeilijkst in te schatten.

Organisaties zijn kostenbewust. Zij letten dus ook op alle kosten die gerelateerd zijn aan het recruitmentproces, ook wel de 'werkelijke cost-to-hire' genoemd. Deze kunnen in grote lijnen worden onderverdeeld in drie componenten: directe kosten, verborgen kosten en de lange termijn kosten. Welke belangrijke factoren dienen zorgvuldig overwogen te worden?

Directe kosten: Dit zijn kosten die de grootste uitdaging bieden om correct in te schatten en tegelijkertijd van groot belang zijn om een realistische en gedegen afweging te kunnen maken tussen een interne en externe recruitmentoplossing. Bij het inschakelen van een externe recruiter bestaan de directe kosten doorgaans uit een percentage van het basissalaris van de nieuwe medewerker die in dienst wordt genomen door de werkgever. Hierbij geldt meestal een garantieperiode: wanneer de kandidaat niet voldoet, zorgt de recruiter voor een vervangende kandidaat zonder dat daar een extra vergoeding tegenover staat.

Daarnaast zijn er vaak extra kosten voor het promoten van de vacature via bijvoorbeeld digitale marketing, een speciale website, de productie van video's of een social media campagne.

No cure, no pay: Veel werkgevers beseffen niet dat het honorarium voor een externe recruiter veelal alleen wordt voldaan als er ook daadwerkelijk een kandidaat wordt gevonden en aangenomen. Vindt de recruiter geen geschikte kandidaat, dan krijgt deze ook geen vergoeding.

Wanneer een organisatie het recruitmentproces intern regelt dan bestaan de directe kosten uit de salarissen van eigen

medewerkers, plus de bijbehorende overhead (zoals pensioenpremies, IT-middelen en kosten voor kantoorruimte). Daarnaast zijn er de minder zichtbare uitgaven: advertentiekosten, budget voor (digitale) campagnes, gebruiksvergoedingen voor software van vacaturesites en overige diensten, zoals juridisch advies.

Verborgen kosten: Behalve de directe kosten van recruitment zijn er ook verborgen kosten. Denk aan de tijd die gemoeid is met het recruitmentproces en aan gemiste omzet. Deze verborgen kosten zijn vaak lastig te calculeren; het gaat bijvoorbeeld om misgelopen omzet in plaats van concrete en zichtbare uitgaven. Het effect van deze kosten op de performance van de organisatie zijn echter even groot als die van de directe kosten.

Staat een vacature te lang open dan kan dit een directe consequentie hebben in de vorm van concrete kosten. Bijvoorbeeld omdat een tijdelijke medewerker moet worden aangetrokken of omdat andere collega's extra betaald moeten worden voor overwerk. Het heeft mogelijk ook een negatieve weerslag op de motivatie en loyaliteit van de medewerkers die het tekort moeten opvangen. Verder kan er sprake zijn van gemiste kansen in de vorm van een lagere omzet, omdat er te weinig capaciteit is om aan de vraag te voldoen of vanwege een afnemende kwaliteit van de klantenservice.

Kosten op lange termijn: De kwaliteit van de aangenomen nieuwe medewerker kan de hoogte van de kosten sterk

beïnvloeden. Dat geldt vooral in de verschillende takken van professionele dienstverlening waar het prestatieverschil tussen een toptalent en een gemiddelde kandidaat een groot verschil kan maken. In de IT-branche spreekt men bijvoorbeeld van een '10 times' programmeur. Ofwel: een toptalent is het tienvoudige waard ten opzichte van een gemiddelde programmeur.

Ook het in dienst nemen van minder sterke kandidaten kan leiden tot kosten. Stel: een interne recruitment-aanpak leidt tot een keuze uit een beperkte groep kandidaten waaruit een 'goede, maar geen uitstekende' kandidaat wordt gekozen. Dan kan dit – gemeten over een langere periode – hoge kosten betekenen. Denk aan een lagere productiviteit of een gemiste topkandidaat die voor de concurrent gaat werken en voor dat bedrijf een omzetstijging realiseert. Dit zijn twee voorbeelden van recruitmentkosten op langere termijn.

Als het Find & Engage model de toonaangevende aanpak wordt in recruitment zal toptalent zeer waarschijnlijk ervaren dat recruiters hen opzoeken. Die gaan langdurige relaties met hen opbouwen en zetten geavanceerde, gepersonaliseerde marketing in om hen proactief te attenderen op nieuwe kansen. Voordat anderen dat doen.

Sommige werkgevers kiezen er wellicht voor om minder zware vacatures zelf te vervullen. Voor de rollen en functies waarvoor het beschikbare talent schaars is, schakelen ze dan een extern bureau in. Dit lijkt een logische gedachte, maar het houdt geen rekening met het feit dat een recruitmentbureau vaak efficiënter en sneller kan werken en vaak een kwalitatief betere shortlist oplevert. Ook wanneer sprake is van een ruim aanbod aan geschikte professionals. Bovendien kan een bureau helpen bij controle op compliance, een essentieel aspect bij het bepalen van de geschiktheid van een kandidaat.

Kwaliteit: Een recruitmentbureau helpt werkgevers ook om de pieken in dalen in vraag naar medewerkers te managen. Sommige organisaties proberen de kosten van recruitment te beperken met een intern team. Zo'n team heeft vaak de bezetting om de gemiddelde vraag te bedienen. Daar kleven twee nadelen aan.

Werkgevers willen de kwaliteit van de eerste selectie graag op peil houden, maar dat betekent dat het in drukke periodes langer duurt om afspraken te maken. Als gevolg daarvan moet er misschien een tijdelijke medewerker worden aangenomen om het werk te verzetten. Of de organisatie mist kansen en omzet, omdat er moet worden gewerkt met een lagere bezetting.

Timing: Daarnaast willen organisaties vaak vasthouden aan een afgesproken termijn waarbinnen een kandidaat moet worden aangenomen. De consequentie is dat werkgevers een keuze moeten maken uit een kleinere groep of een minder sterke selectie. Dit kan een organisatie op langere termijn duur komen te staan doordat medewerkers met minder talent doorgaans ook minder presteren. Deze problemen kunnen tot het minimum worden beperkt, of zelfs voorkomen, door samen te werken met een externe recruiter.

Recruitmentbureaus besparen ook kosten voor hun klanten. Bijvoorbeeld omdat zij korting krijgen bij de inkoop van online advertenties, de beschikking hebben over social media strategieën en de beschikking hebben over recruitmentsoftware en zoektechnologieën.

De grotere, internationale recruitmentorganisaties hebben bovendien de mogelijkheid om uitgebreide teams in te zetten en zo in uiteenlopende sectoren kandidaten te vinden en te interviewen. Daardoor zijn zij beter in staat om pieken en dalen in de vraag naar nieuwe professionals bij werkgevers op te vangen. Zo kan een extern recruitmentbureau vlot en in versneld tempo een recruitmentproces uitvoeren. Dat biedt bedrijven belangrijke voordelen: het geeft ze de mogelijkheid om snel de beste en hoognodige talenten aan te trekken uit de markt.

DE DRIE COMPONENTEN VAN DE WARE KOSTEN VAN RECRUITMENT

ZICHTBAAR: DIRECTE KOSTEN

DIRECTE KOSTEN VOOR RECRUITMENT

Salarissen van een intern team of honorarium van een externe recruiter, overhead en marketingkosten.

VERBORGEN: KOSTEN GERELATEERD AAN TIJD EN KWALITEIT

TIJD

Harde kosten voor tijdelijke invulling van vacature, indirect effect op moreel van medewerkers, kosten door misgelopen omzet of slechtere klantenservice.

KWALITEIT

Kosten doordat niet de beste kandidaat wordt aangenomen – lagere productiviteit of omzet verloren aan concurrent.

WARE KOSTEN VAN RECRUITMENT

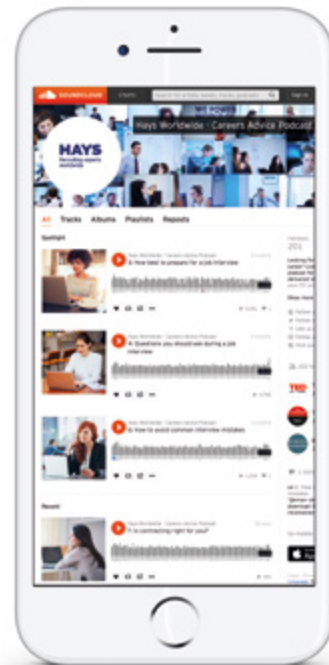
Neem het voorbeeld van een middelgrote organisatie die elk jaar tien tot twintig nieuwe medewerkers in dienst neemt. Het lijkt op het eerste gezicht misschien kosteneffectief om een junior interne recruiter vacatures te laten plaatsen op een relevante vacaturesite. Of met een gratis tool databanken door te spitten op zoek naar kandidaten. In dat geval kijkt de organisatie vooral naar de lagere directe kosten van een interne junior recruiter ten opzichte van een externe recruitmentoplossing. In het kostenplaatje zijn de verschillende verborgen kosten van een intern uitgevoerde recruitmentopdracht echter niet meegenomen. Evenmin wordt er dan rekening gehouden met het feit dat een externe recruiter waarschijnlijk sneller een kwalitatief betere shortlist van kandidaten kan opstellen.

VOLG NIEUWS & VISIES VAN HAYS

DE MEEST RECENTE ADVIEZEN OVER CARRIÈRE, RECRUITMENT EN WERKPLEK



Viewpoint blog
haysplc.com/viewpoint

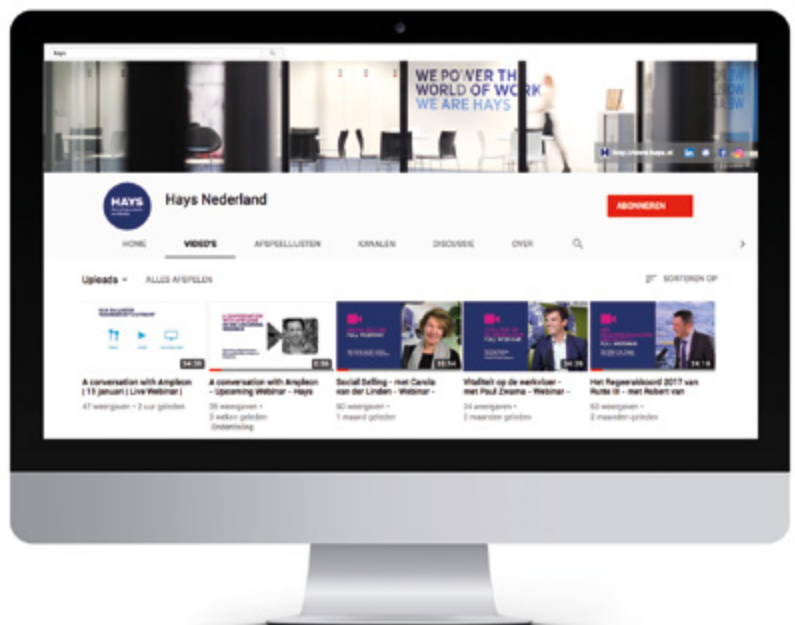


Hays Worldwide podcast
soundcloud.com/hays-worldwide

Gepersonaliseerde email nieuwsbrieven



Hays TV YouTube channel
youtube.com/HaysNederland



ANALYSES VAN DE LOKALE ARBEIDSMARKTEN EN SECTOREN

Salariswijzers
hays.nl/salariswijzer



Onderzoeken en rapporten



BAANBREKENDE VISIES OP EN INZICHTEN IN DE ARBEIDSMARKT WERELDWIJD



Hays Journal
haysplc.com/hays-journal



Haysworld
haysworld.de



Hays Global Skills Index
hays-index.com

HAYS

WERELDWIJDE EXPERTISE

AUSTRALIA

Level 13, Chifley Tower
2 Chifley Square
Sydney NSW 2000
T: +61 (0)2 8226 9600
E: info@hays.com.au
hays.com.au

AUSTRIA

Europaplatz 3/5
1150 Vienna
T: +43 1 535 34 43 0
E: info@hays.at
hays.at

BELGIUM

Avenue Louise 147
1050 Brussels
T: +32 (0)56 653600
E: info@hays.be
hays.be

BRAZIL

Rua Pequetita
215 - 13º andar
Sao Paulo, SP
04552-060
T: +55 11 3046 9800
E: comunicacao@hays.com
hays.com.br

CANADA

6 Adelaide Street East
Suite 600, Toronto, Ontario
M5C 1H6
T: +1 416 367 4297
E: recruit@hays.com
hays.ca

CHILE

Cerro el Plomo 5630 Of. 1701
Las Condes, Santiago
P.O. 7560742
T: +56 (2) 449 1340
E: chile@hays.cl
hays.cl

CHINA

Unit 1205-1212
HKRI Centre One
HKRI Taikoo Hui
288 Shimen Road (No.1)
Shanghai 200041
T: +86 (0)21 2322 9600
E: shanghai@hays.cn
hays.cn

COLOMBIA

Paralelo 108
Autopista Norte # 108-27
Torre 2 - Oficina 1105
Bogotá D.C.
T: +57 (1) 742 25 02
E: colombia@hays.com.co
hays.com.co

CZECH REPUBLIC

Olivova 4/2096
110 00 Praha 1
T: +420 225 001 711
E: prague@hays.cz
hays.cz

DENMARK

Kongens Nytorv 8
DK-1050 København K
T: +45 33 38 32 00
E: info@hays.dk
hays.dk

FRANCE

147, bd Haussmann
75008 Paris
T: +33 (0)1 45 26 62 31
E: paris@hays.fr
hays.fr

GERMANY

Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim
T: +49 (0)621 1788 0
E: info@hays.de
hays.de

HONG KONG

6604-06.66/F, ICC
1 Austin Road West
West Kowloon
Hong Kong
T: +852 2521 8884
E: hongkong@hays.com.hk
hays.com.hk

HUNGARY

Budapest, Bank Center -
Gránit torony 10. emelet
Szabadság tér 7
1054 Hungary
T: +36 1 501 2400
E: hungary@hays.hu
hays.hu

INDIA

11th Floor, Building 9b
DLF Cyber City
Gurgaon 122002
T: +91 124 475 2500
haysplc.com

IRELAND

26/27a Grafton Street
Dublin 2
T: +353 (0)1 571 0010
E: info@hays.ie
hays.ie

ITALY

Corso Italia, 13
20122 Milano
T: +39 02 888 931
E: milano@hays.it
hays.it

JAPAN

Izumii Garden Tower 28F
1-6-1 Roppongi
Minato-ku
Tokyo, 106-6028
T: +81 (0)3 3560 1188
E: info@hays.co.jp
hays.co.jp

LUXEMBOURG

65 Avenue de la Gare
L-1611 Luxembourg
T: +352 268 654
E: luxembourg@hays.com
hays.lu

MALAYSIA

Level 23
Menara 3 Petronas
KLCC 50088
Kuala Lumpur
T: +603 2786 8600
E: kualalumpur@hays.com.my
hays.com.my

MEXICO

Torre Optima 1
Paseo de las Palmas 405
Piso 10
Col. Lomas de Chapultepec
C.P. 11 000 Mexico DF
T: +52 (55) 52 49 25 00
E: mexico@hays.com.mx
hays.com.mx

THE NETHERLANDS

H.J.E. Wenckebachweg 210
1096 AS Amsterdam
T: +31 20 3630 310
E: marcom@hays.nl
hays.nl

NEW ZEALAND

Level 12, PWC Tower
188 Quay Street
Auckland 1010
T: +64 (0)9 377 4774
E: info@hays.net.nz
hays.net.nz

POLAND

Ul. Żłota 59
00-120 Warszawa
T: +48 (0)22 584 56 50
E: info@hays.pl
hays.pl

PORTUGAL

Avenida da República 90
Galeria
Fracção 4, 1600-206
Lisboa
T: +351 21 782 65 60
E: lisboa@hays.pt
hays.pt

RUSSIA

Paveletskaya Plaza
Business Center
2, bld. 2 Paveletskaya square
3rd Floor
115 054 Moscow
T: +7 495 228 2208
E: moscow@hays.ru
hays.ru

SINGAPORE

80 Raffles Place
#27-20 UOB Plaza 2
Singapore 048624
T: +65 (0) 6223 4535
E: singapore@hays.com.sg
hays.com.sg

SPAIN

Paseo de la Castellana, 81
28046 Madrid
T: +34 91 456 6998
E: madrid@hays.es
hays.es

SWEDEN

Stureplan 4C
11435 Stockholm
T: +46 (0)8 588 043 00
E: stockholm@hays.com
hays.se

SWITZERLAND

Sihlstrasse 37
8001 Zürich
T: +41 (0)44 2255 000
E: info@hays.ch
hays.ch

UNITED ARAB EMIRATES

Block 19, 1st Floor
Office F-02
Knowledge Village
P.O. Box 500340, Dubai
T: +971 (0)4 559 5800
E: clientmiddleeast@hays.com
hays.ae

UNITED KINGDOM

4th Floor
107 Cheapside
London
EC2V 6DB
T: +44 (0)20 3465 0021
E: customerservice@hays.com
hays.co.uk

USA

4300 West Cypress St.
Suite 900
Tampa, FL 33607
T: +1 (813) 936 7004
E: recruit-us@hays.com
hays.com



© Copyright Hays plc 2017. HAYS, the Corporate and Sector H devices, Recruiting experts worldwide, the HAYS Recruiting experts worldwide logo and Powering the world of work are trademarks of Hays plc. The Corporate and Sector H devices are original designs protected by registration in many countries. Google and the Google Logo are registered trademarks of Google Inc. LinkedIn, the LinkedIn logo, the IN logo and InMail are registered trade marks or trade marks of LinkedIn Corporation and its affiliates in the United States and/or other countries. All rights are reserved. PLC-23774.