

Werving en selectie in modern jasje

E-recruitment zet de werving en selectie van personeel op zijn kop. Hoe speelt HR hierop in?

Tekst Loek Wijchers van Holland Consulting Group en Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies

HR moet zich realiseren dat mensen steeds vaker van internet gebruikmaken voor het vinden van een baan. E-recruitment wordt daarbij steeds gewoner. Een tweede ontwikkeling die van belang is voor werving en selectie is demografisch van aard: de bevolkingssamenstelling verandert en dus moeten selecteurs in andere vijvers vissen dan nu gebruikelijk is.

Groot bereik

Het publiceren van vacatures op internet is e-recruitment in de smalste zin van het woord, maar het impliceert veel meer dan dat. Voor degenen die zoeken naar functies is internet de snelste en vooral de gemakkelijkste weg. Steeds weer blijkt dat men als eerste zoekt op internet. Online solliciteren is verreweg de populairste manier van solliciteren in Nederland. Ruim 65 procent van de Nederlanders solliciteert via e-mail, zo blijkt uit onderzoek.

Op internet zijn veel interactieve tools te gebruiken. Zo komen vacatures sneller en eenvoudiger onder de aandacht van kandidaten en vindt de administratieve verwer-

king effectief plaats. Er zijn veel voordelen te noemen van e-recruitment, onder meer het grote bereik, de lagere kosten van online werven en de snelheid. De nieuwste varianten bij online werven zijn de sociale media en games.

Baan zoekt talent

Sociale netwerken/communities bestaan pas enkele jaren en zijn oorspronkelijk niet bedoeld voor de werving van personeel. Maar veel recruiters zetten ze inmiddels wel in bij werving en selectie. In de *war of talent* gaat talent namelijk niet meer actief op zoek naar een baan, maar de baan naar het talent.

Een groot deel van de Nederlandse beroepsbevolking bezoekt sociale netwerken/communities, zoals LinkedIn. Deze netwerken kunnen ook dienen om contact te onderhouden met ex-werknemers, oud-collega's van wie organisaties hopen dat zij ooit nog eens terugkeren. Dit soort contacten vergroot de kans daarop. Banen die op de NationaleVacaturebank.nl zijn geplaatst, worden door middel van Twitterfeeds aangeboden aan de gebruiker. Op

Businessgames worden ingezet om de beste kandidaten te selecteren

deze manier kunnen werkzoekenden op de hoogte blijven van de meest actuele banen in hun branche of functiegroep.

Werven via games

De afgelopen jaren zijn games uitgegroeid tot een niet meer weg te denken medium. Ook in recruitment en arbeidsmarktcommunicatie neemt het gebruik van dit wervingsmiddel toe. Zo benaderde KPMG al een decennium geleden laatstejaarstudenten Accountancy met een *Accountancy Game*, een computerspel waarbij kandidaten een aantal weken meedraaiden als accountant bij een virtueel bedrijf. Andere bedrijven bleven niet achter. ABN Amro nam bijvoorbeeld met het spel *Join the Meeting* tientallen toptalenten aan. Een bedrijf kan games op verschillende wijzen inzetten binnen recruitment: om *traffic* te genereren of om een voorselectie te doen. Door middel van een businessgame worden nu regelmatig de beste kandidaten geselecteerd.

Divers selecteren

HR-professionals die verder kijken dan de dag van morgen worstelen met deze vraag: 'Waar halen wij onze toekomstige medewerkers vandaan?' Iedereen weet dat de beroepsbevolking als gevolg van de ontgroening en vergrijzing in Nederland structureel vermindert.

Tegelijkertijd verandert de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking zelf ook: deze wordt steeds diverser. De Britse managementgoeroe Simon Sinek is de *founding father* van *the golden circle*, een cirkel waarin de waarom-vraagstelling een centrale rol speelt. In de buitenste cirkel staat wat je doet, in de middelste hoe je het doet en in de binnenste cirkel staat waaróm je het doet. De beste organisaties zijn volgens Sinek organisaties die een goed antwoord op de laatste vraag weten te formuleren. Bij de koersbepalers in een organisatie krijgen HR-professionals vaker

en sneller de handen op elkaar als HR-beleid, in welke vorm dan ook, een renderende investering is. Vanuit dat perspectief zouden zij een businesscase kunnen maken rond diversiteit.

Gemengde teams

Hoogleraar Ondernemerschap en Organisatie van de UvA, Mirjam van Praag, deed onderzoek naar de prestatieverschillen tussen teams van heterogene en homogene samenstelling. Dit onderzoek heeft als opvallend resultaat dat gemengde teams (m/v) beter presteren (meer omzet, winst en aandeelhouderswaarde) dan de teams waarbij één van de geslachten overheerst. Veelgehoorde verklaringen hiervoor zijn dat vrouwen en mannen elkaar aanvullen, omdat ze verschillende vaardigheden hebben of verschillend tegen risico's aankijken.

Ook hoor je vaak dat diverse teams meer van elkaar kunnen leren en daardoor beter presteren. Naast het wetenschappelijk onderzoek is ook vanuit de praktijk bekend dat een divers personeelsbestand leidt tot een zekere dynamiek, een meer *open*

mind en een betere besluitvorming.

Een juiste mix in de organisatie van bijvoorbeeld allochtonen en autochtonen, jongeren en ouderen, mannen en vrouwen, versterkt het imago als aantrekkelijke werkgever. Organisaties krijgen bovendien niet alleen toegang tot een groter deel van arbeidsmarkt; ook zorgt diversiteit voor een betere aansluiting bij klanten en kan daardoor omzetverhogend werken.

Selectiefouten

Bij het voeren van selectiegesprekken wil menig selecteur risico's uitsluiten. In deze afvalrace kan een bescheiden medelander die de Nederlandse taal niet tot in de finesses machtig is en subtiliteiten niet oppikt, aan het kortste eind trekken. Misschien terecht, maar misschien ook niet. Zeker bij het selecteren van medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond is het belangrijk dat de selecteur zich bewust is van zijn eigen normen, waarden en vooroordelen en de mogelijke taalbarrière. Het gaat dan eigenlijk vooral om het besef dat de zaken soms anders zijn dan de selecteur denkt. Iedere selecteur moet op microniveau voor zichzelf de waarom-vraag beantwoorden. Hij of zij moet zich ervan bewust zijn dat de eigen normen, waarden en vooroordelen belemmerend kunnen werken bij het objectief inschatten van de mate van geschiktheid van een sollicitant. Waarom gebeurt zoets en hoe kan ik dat voorkomen?

De selecteur moet nog meer beseffen dat het eigenlijk veel erger is iemand ten onrechte af te wijzen dan dat hij ten onrechte iemand aanneemt. Als selecteurs zich bewust zijn van de vele selectiefouten die op de loer liggen en deze niet maken, zetten zij echter een volgende stap in de goede richting. Dat is zeker het geval als ze bij het inzetten van *assessments* en andere (schriftelijke) selectiemethoden rekening houden met de achtergronden van de kandidaat.