

Onderbouwd werven en selecteren



1

Aangenaam!

- Tom Vandooren
- Zelfstandig consultant
- Docent Arteveldehogeschool



2

En jullie?



3

AGENDA

Dag 1

- Belang van selectie
 - De strategische bril
 - P-O fit als omvattend kader
 - Functie-analyse en waardering
- Werving
 - De vacaturetekst / RRM
 - Mogelijkheden en kanalen
 - Employer Branding

Dag 2

- Goede selectie-instrumenten
- CV-analyse
- Selectietesten
- Het selectie-interview
- Scoring en beoordeling
- Onboarding

4

Belang van selectie

5

Belang van selectie

- Doel: het identificeren van die sollicitanten die het meeste kans hebben op het bereiken of overtreffen van de organisatie-prestatiestandaarden
- Vermijden dat een triple-win een triple-loss wordt ...
- Dus: best professioneel en onderbouwd aan te pakken ...

6

Belang van selectie

- Optimaliseren van treffers (veld B & C)
- Minimaliseren van missers (veld A & D)

7

Belang van selectie

8

De strategische bril

9



EN NU
AAN DE
SLAG

Wat zijn jullie strategische uitdagingen op vlak van HRM?

10

Inhoud Strategische Personeelsplanning (SPP)

“Het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten uit te kunnen voeren, die benodigd zijn voor het behalen van de strategische doelen.”

- > strategisch karakter
- > kwantitatief én kwalitatief
- > procesgericht

Tekst: "Strategische personeelsplanning: hoe pak je het aan?"

Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak. (Evers, 2014)

11

Inhoud Strategische Personeelsplanning (SPP)


- Right size (geen vacatures of boventaligheid)
- Right shape (voldoende kritieke competenties en opvolging)
- Right costs (beheersbare arbeidskosten)
- Right agility (wendbaarheid, veerkracht, flexibiliteit)

Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak. (Evers, 2014)

12

4 dimensies: K3R

- Kwantiteit van personeel: precies voldoende "handjes" (right size)
- Kwaliteit van personeel: precies voldoende "hersens" (right shape)
- Kosten van personeel: personele lasten in verhouding tot budget (right cost)
- ArbeidsRelaties: voldoende mogelijkheden om snel te kunnen schakelen (right agility)



Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak. (Evers, 2014)

13

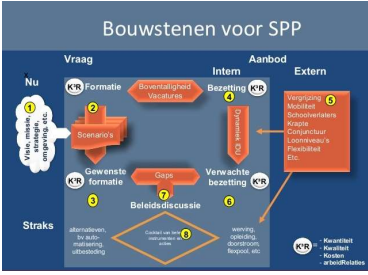
8 bouwstenen

1. Externe en interne analyse, huidige formatie
2. Scenario's voor de toekomst
3. Toekomstig gewenste formatie
4. Huidige bezetting en dynamiek
5. Externe arbeidsmarktontwikkelingen
6. Toekomstig verwachte bezetting
7. Confrontatie vraag en aanbod, en vaststellen gaps
8. Oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen

Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak. (Evers, 2014)

14

8 bouwstenen



Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak. (Evers, 2014)

15

8 bouwstenen

Bouwsteen	Hamvraag
Externe en interne analyse, huidige formatie	Wat gebeurt er rondom ons, en intern in de organisatie?
Scenario's voor de toekomst	Wat kan dit voor onze organisatie betekenen? Welke richting kunnen / willen we uit?
Toekomstig gewenste formatie	Hoeveel / welke medewerkers & functies hebben we nodig om het gekozen / verwachte scenario waar te maken?
Huidige bezetting en dynamiek	Hoeveel / welke medewerkers & functies hebben we op vandaag aan boord?
Externe arbeidsmarktontwikkelingen	Wat beweegt er op de arbeidsmarkt?
Toekomstig verwachte bezetting	Hoeveel / welke medewerkers & functies hebben we binnenkort aan boord?
Confrontatie vraag en aanbod, en vaststellengaps	Welke discrepanties zijn er tussen vandaag aan boord, binnenkort aan boord en in de toekomst nodig?
Oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen	Wat gaan we doen?

Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak. (Verso, 2014)

16

Sterk HRM en P-O fit



17

Belang van HRM

- Medewerkers als essentiële "grondstof" in de throughput die leidt tot bereiken van doelstellingen
- Op zoek naar "triple-win":
 - Effect voor klanten
 - Effectiviteit en efficiëntie voor organisatie (met inbegrip van innovatie)
 - Welbevinden van medewerkers



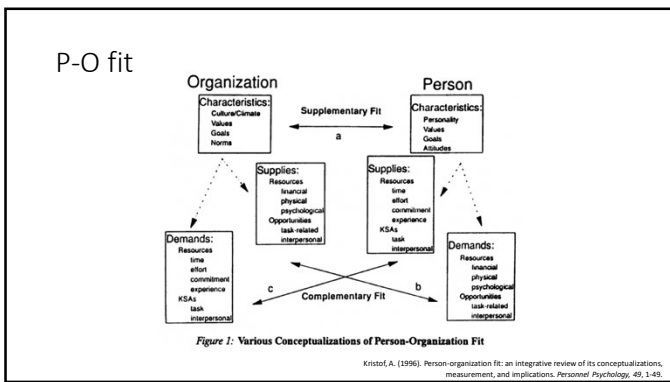
18

Belang van HRM

Belangrijk: "fit"

- Tussen doelstellingen en medewerkersbeleid (verticale integratie)
 - Van missie, visie, waarden, klantintenties, klantbeloftes, ... naar verwachtingen en voorschriften
 - Integreren van klanten- en medewerkersbelang (geen schijntegenstelling)
- Tussen elementen van medewerkersbeleid onderling (horizontale integratie)
 - Integratie in alle aspecten van de HR-cyclus
 - Ondersteund door flankerende processen (financieel, info-doorstroming, kwaliteitszorg, ...)
- Tussen mensen en organisatie (P-O fit)

19



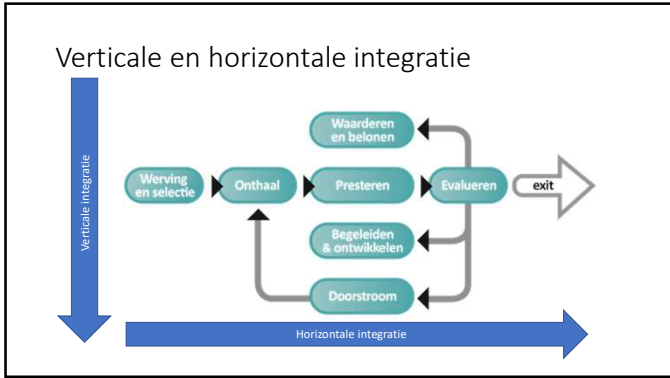
20

EN NU AAN DE SLAG

Right Person

Wie past bij jullie? Waarom?

21



22

Sterk HR

- Het **onderscheidende** schuilt in de mate waarin de HRM-praktijken **1) zichtbaar** zijn. Ze moeten treffend zijn, en makkelijk waarneembaar. Dat betekent dat ze duidelijk moeten worden gecommuniceerd en "en plein publique" worden toegepast. Door bijvoorbeeld heel transparant te zijn in bonus- en verloningssystemen, of te voorzien in vorming- en infosessies. Ze moeten ook **2) begrijpbaar** zijn: niet nodeloos complex of ambigue, en makkelijk te vertalen in eenduidige richtlijnen. Medewerkers moeten eenvoudigweg snappen hoe het werkt. De HRM-systemen én de mensen die ze bekrachtigen dienen ook een **3) legitieme autoriteit** te hebben, die aanvaard wordt door medewerkers. Als HRM een significante plaats aan de top van de organisatie krijgt en leidinggevend duidelijk maken het HRM-systeem te kennen, te ondersteunen en te bekrachtigen, wordt het systeem sterker. Tenslotte moet het HRM-systeem ook als **4) relevant** te worden aanzien, en het systeem dus in de perceptie van de medewerker een (voor hen) belangrijk doel nastreeft. Hoe meer individuele doelen en waarden van medewerkers in lijn liggen met deze van de organisatie en het daarop geënte HRM-systeem, hoe relevanter medewerkers deze ervaren. Wie zelf geprikkeld is door klantvriendelijkheid, zal een op klantvriendelijk gedrag mikkend systeem makkelijker omarmen ...

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), pp. 203-221.

23

Sterk HR

- De **consistentie** van het HRM-systeem is te vinden in de **5) instrumentaliteit** ervan: de mate waarin medewerkers een duidelijke oorzaak-gevolgrelatie ervaren tussen gedrag en consequenties. Vrijblijvendheid in toepassing het HRM-systeem verzwakt het systeem. Ook de **6) validiteit** is belangrijk: het HRM-systeem moet doen wat het beoogd te doen. Als "samenwerken" een belangrijke competentie is, moet dit in het selectieproces op een valide manier worden in kaart gebracht, en doorheen de loopbaan op een ernstige manier worden geëvalueerd, beloofd en ontwikkeld, zodat het samenwerken effectief goed loopt. Aansluitend is het doorlopend geven van **7) consequente boodschappen** noodzakelijk. Tegenstrijdigheden in systemen (geselecteerd worden op basis van de competentie "samenwerken", maar geëvalueerd worden op basis van je orde en netheid ...) creëert verwarring en verzwakt het HRM-systeem.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), pp. 203-221.

24

Sterk HR

- De **consensus** die in een sterk HRM-systeem te vinden moet zijn, uit zich in **8) overstemming** binnen de groep die vorm geeft aan en beslissingen neemt over het HRM-systeem. Hoe eenduidiger de beslissingen en boodschappen vanuit deze groep, hoe kleiner de kans op tegenstrijdige interpretaties ervan door medewerkers. En uiteraard voelt een sterk en impactrijk HRM-systeem best ook **9) rechtvaardig** aan. Hoe het systeem werkt (procedurale rechtvaardigheid), hoe beloningen worden verdeeld (distributieve rechtvaardigheid) en hoe mensen zich tot elkaar verhouden (interactionele rechtvaardigheid) dient fair, voorspelbaar en objectief te zijn.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), pp. 203-221.

25

EN NU
AAN DE
SLAG

Uitdagingen in jullie HRM systeem?

26

functieanalyse
en -waardering

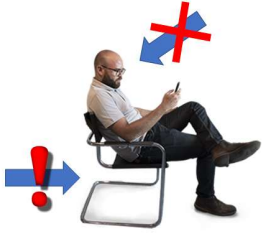
27

Job en functie

- Job = baan =
 - Een verzameling van taken en verantwoordelijkheden
 - die door 1 individu worden opgenomen
 - Evenveel jobs en banen als werknemers
 - Zelden perfect identieke jobs
- Functie =
 - Een groep van jobs die in hun taken en verantwoordelijkheden gelijkaardig zijn

28

Functie-analyse, -beschrijving en specificatie



29

Functie-analyse, -beschrijving en specificatie

- Functie-analyse: systematisch proces waarin de belangrijke werkgerelateerde aspecten van een functie verzameld worden
- Analyse leidt tot:
 - Functiebeschrijving: lijst van taken en verantwoordelijkheden, maakt duidelijk wat iemand in de organisatie zal doen
 - Functiespecificatie: lijst van kennis, vaardigheden, kunde, persoonlijke eigenschappen en andere karakteristieken die noodzakelijk zijn om de functie uit te oefenen

Moment om stil te staan bij wat veranderende vereisten zijn ... : job re-design

Inspiratie nodig? Beroepenfiles op <https://www.vdab.be/welke-job-past-bij-me>

30

Functie-analyse, -beschrijving en specificatie

Functiebeschrijving	Functiespecificatie
Doel van de functie	Opleidingsniveau
functie vanwaar men naar deze functie kan promoveren	Ervaring
Functie naarwaar men kan promoveren	Speciale vaardigheden
Plaats van de functie in de hiërarchie	Interesses
Supervisie aan en van wie	Persoonlijheidsaspecten
Te behalen resultaat	Leiderschapskwaliteiten
Taken verbonden aan de functie	Arbeidsvoorwaarden
Verantwoordelijkheden	
Te hanteren materiaal	

31

Functie-analyse, -beschrijving en specificatie

- Neiging om meer vanuit verantwoordelijkheidsgebieden te werken
- Vermijd NIMFO-conflicten ("niet in mijn functie-omschrijving")

Dus niet: "je boekt facturen in", maar wel "je staat in voor een correcte input van financiële gegevens"

32

EN NU
AAN DE
SLAG

Jullie functiebeschrijvingen?

33

Functie-analyse, -beschrijving en specificatie

- Belangrijk instrument in de volledige HR-cyclus
 - Werving
 - Selectie
 - VTO (vorming, training & opleiding)
 - Evaluatie
 - ...

34

Wie?

- Externe functieanalisten
 - Complexiteit & aanvaarding
 - Hoge professionaliteit en R&S-mogelijkheden
- Interne functie/organisatieanalisten
 - Grote, dynamische sectoren
 - Hoge professionaliteit en R&S-mogelijkheden
- Directe leidinggevenden
 - Oplijsten verantwoordelijkheden en gebreken
 - Gevaar voor focus op jobhouder
- Jobhouders
 - Gevaar voor overdrijven



35

Waar halen we informatie?

- Organigram & processchema
- Observaties
- Interviews
- Dagboeken
- Vragenlijsten
 - Position Analysis Questionnaire
 - Job Analysis Information Format
 - Management Position Description Questionnaire

36

De functiewaardering

- Juiste verloning
- Bepalen van de relatieve zwaarte van functies
- Om salarisstructuur op te bouwen
- 2 hiërarchieën
 - Functiegroepenstructuur
 - Salarisstructuur

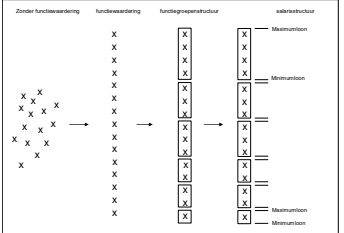


37

Functiegroepenstructuur

3 stappen

- Relatieve zwaarte bepalen
- Rangschikken
- Groeperen



38

Functiegroepenstructuur

Representatieve methode: enkele functies

- Analyseren en waarderen van representatief aantal functies
- Kostenbesparing & acceptatie door management

Analytische methode: alle functies

- Meer zekerheid & meer info voor werving en selectie
- Conflict oplossen
- Duur indien extern

39

Puntensysteem

- Bepalen waarderingsfactoren (uit functieanalyses)
- Toekenning van gewicht per factor
- Inschaling gradatie
- Opstelsom van gradatie x gewicht van elke factor

Factor	Gewicht	Gradatie					Subtotaal
		1	2	3	4	5	
Diploma	40%	10	20	30	40	50	
Ervaring	20%	10	20	30	40	50	
Complexiteit	30%	10	20	30	40	50	
Contact met anderen	5%	10	20	30	40	50	
Werkomstandigheden	5%	10	20	30	40	50	
Totaal							

40

Factor	Gewicht	Gradatie					Subtotaal
		1	2	3	4	5	
Diploma	40%	10	20	30	40	50	$10 \times 40\% = 4$
Ervaring	20%	10	20	30	40	50	$10 \times 20\% = 2$
Complexiteit	30%	10	20	30	40	50	$10 \times 30\% = 3$
Contact met anderen	5%	10	20	30	40	50	$10 \times 5\% = 0,5$
Werkomstandigheden	5%	10	20	30	40	50	$10 \times 5\% = 0,5$
Totaal							22,5

41

Puntensysteem -> groepen

Traditioneel

- Ingedeeld in groepen
- Hoe hoger de functie, hoe breder de groep
 - Multiplier
 - Weber's law (1948): perceptie op verschil is relatief aan grootheid

42

Puntensysteem -> groepen

	Ondergrens	Bovengrens	verschil
Groep 1	50,0	57,5	7,5
Groep 2	57,5	66,1	8,6
Groep 3	66,1	76,0	9,9
Groep 4	76,0	87,5	11,4
Groep 5	87,5	100,6	13,1
Groep 6	100,6	115,7	15,1
Groep 7	115,7	133,0	17,3
Groep 8	133,0	153,0	20,0
Groep 9	153,0	175,9	22,9
Groep 10	175,9	202,3	26,4
Groep 11	202,3	232,6	30,3
Groep 12	232,6	267,5	34,9

43

Externe vergelijking

44

EN NU AAN DE SLAG


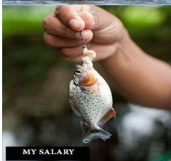
Meer betalen trekt betere kandidaten aan ... ?

45

Efficiency wages

= meer betalen dan sectorgenoten

- **Voordeel:**
 - Beste sollicitanten op de markt
 - Minder negatief gedrag, zelfs bij kleine pakkan
- **Nadeel**
 - Minder affectieve commitment: enkel geïnteresseerd in het hoge loon, niet in (missie, visie, ...) van de organisatie -> minder inzet
 - Meer ongeschikte kandidaten ("market for lemons theorie")
 - Risico op positieve inkomensspiraal: alle andere organisaties laten loon ook stijgen
- **Andere opties?**
 - Bonussen? Kan voordelig zijn, mits aandacht voor de opgestelde salarisschalen
 - Loon is meer dan salaris: zinvolheid, ontwikkelkansen, flexibiliteit, ... zijn ook waardevol

46

Toernooiverloning

- **Bonussen:**
 - Extra verloning bij het behalen van een vooropgesteld doel
 - Creëren gevoel van controle, maar de stimulans verdwijnt eenmaal de lat bereikt
- **Commissie:**
 - Percentage per item, klant, ...
 - Doorlopende stimulans
- **Toernooiverloning = combinatie van beiden**
 - Vaste bonus op basis van relatieve score (vergeleken met collega's)
 - Creëert grote competitie

Niet enkel belonen, maar ook straffen op basis van prestatie: "Rank & Yank"-beleid. Zie ook <https://www.tijd.be/opinie/column/kunnen-we-nu-eindelijk-ophouden-met-rank-and-yank/10212565.html>

47

Equity theory

"Individuals evaluate their relationships with others by assessing the ratio of their outcomes from and inputs to the relationship against the output/input ratio of a comparison other"

"Individuals will restore inequalities by altering or cognitively distorting inputs or outcomes, acting on or changing the comparison other, or terminating the relationship."

Huseman, Hatfield & Miles (1987)

A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct
(Huseman, Hatfield & Miles, 1987)

48



49

Equity theory

- Balans herstellen ...
- 6 voornaamste strategieën
 - Effectief verminderen van input (minder hard werken)*
 - Verhogen van output (loonsopslag vragen)*
 - Cognitief verminderen of verhogen van input / output
 - Andere bewegen tot meer input / minder output (vaak via leidinggevende)
 - Ander vergelijkingspunt nemen
 - Arbeidsrelatie beëindigen
- Perceptie van inequity voldoende

* Meest gehanteerde strategie


50

Equity theory: typologieën medewerkers

- Benevolents
 - Tolerantie voor onderbeloning
- Equity sensitives
 - Overbeloning = schuld
 - Onderbeloning = ongemakkelijk (distress)
- Entitleds
 - Krijgen = verdiend
 - Weinig plicht om terug te geven

51

Werving




Join Us or Die.

52

Soorten werving

- **Interne werving**
 - Actieve interne bekendmaking
 - Passieve interne bekendmaking
 - Voor- en nadelen
- **Externe werving**
 - Actieve externe werving
 - Passieve externe werving
 - Advertenties
 - E-recruitment
 - Interimkantoren
 - Special event recruitment
 - Stages
 - College recruitment
 - Point-of purchase recruitment
 - Consulteren eigen netwerk



53

**EN NU
AAN DE
SLAG**





Welke kanalen gebruik je? Ervaringen?

54

Interne werving

- Vacante jobs open stellen voor eigen medewerkers, of kennissen
- Actieve interne bekendmaking
 - Geschikte WN'rs uitnodigen (bewust selecteren, niet iedereen informeren)
 - Belangrijk: goed uitgebouwde skills inventory -> objectief bepalen wie "geschikt" is
 - Motiverend én demotiverend karakter
- Passieve interne bekendmaking
 - Algemene job posting, initiatief bij WN'rs laten
 - Afweging geschiktheid: bij WN'er
 - Ook gericht op "referrals"

55

Interne werving

"Referrals":

- Voordelen:
 - Goede kandidaten aanbrengen verhoogt eigen reputatie
 - Slechte kandidaten aanbrengen verlaagd eigen reputatie
 - Kans om realistische info door te geven
- Nadelen:
 - Bedreiging voor diversiteit
 - Bij te nauw contact/band tussen referent en referral:
 - ✓ kans op demotivatie bij vertrek referent
 - ✓ te weinig sociaal contact van referral met collega's en band met organisatie

56

Interne werving: voor- en nadelen

- Voordelen
 - Kost
 - Snelheid
 - Al bekend binnen de organisatie: makkelijker om competenties te beoordelen
 - Minder socialisatieproblemen
 - Motiverend
- Nadelen
 - Snel minder formeel & objectief
 - Al bekend binnen de organisatie: kan ook negatieve effecten hebben
 - Ongezonde competitie
 - Bedrijfsblindheid: geen vers bloed, verse kijk en verse kennis
 - Vacatureketen: elke interne aanwerving creëert een nieuwe vacature
 - Opletten voor Peter-principe: promotie tot op niveau van incompetentie
 - "up or out"-politiek: leidt tot peter-principe

57

Externe werving

- Actieve externe werving
 - Headhunting / executive search
 - Interimkantoren
 - Sociale netwerk sites (SNS's) : Facebook, LinkedIn, ...
- Passieve externe werving
 - Vacature openbaar maken
 - Initiatief bij het grote publiek
 - Advertenties
 - E-recruitment
 - Interimkantoren
 - Special event recruiting
 - Stages
 - College recruiting
 - Point-of-purchase recruitment
 - Eigen netwerk

58

Externe werving

- Actieve externe werving
 - Headhunting / executive search
 - Vooral hogere profielen
 - Belang van discretie
 - Interimkantoren
 - Eerder voor lagere functies
 - Gericht benodigde competenties matchen met kandidaten
 - Sociale netwerk sites (SNS's) : LinkedIn

59

Passieve externe werving: advertenties

- Gespecialiseerde media
 - Vacature
 - Jobat
 - Vak- en sectormagazines
- Algemene media
 - Kranten, magazines, Metro, ...
 - In specifieke sectie of algemeen

zoekers }
niet-zoekers }

Actieve jobzoeker: meer aandacht voor content van de vacature
Passieve jobzoeker: nood aan opvallen (foto, titel, ...)

60

Passieve externe werving: advertenties

- Print media: onder druk door digitale communicatie (vacaturesites, SNS's, ...)
- Vrij prijzig
- Maar: toch nog niet afgeschreven
- Creativiteit mag!



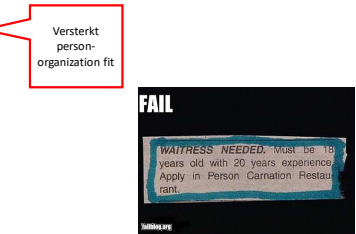
Onze patiënten hebben je broodnodig

61

Passieve externe werving: advertenties

Inhoud

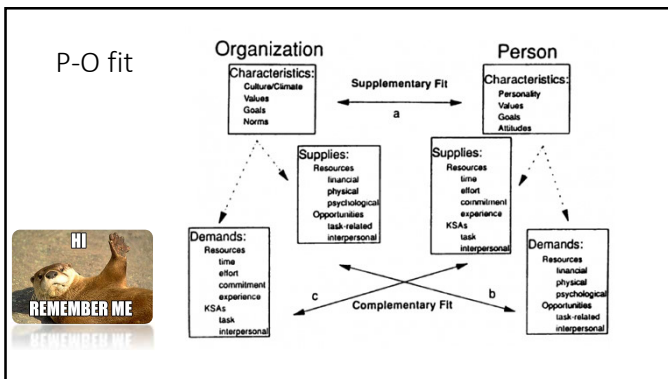
1. Activiteitsgebied: producten, diensten
2. Grootte organisatie en team
3. Cultuur, waarden, normen, ...
4. Locatie
5. Motivatie van de vacature
6. Functiebeschrijving
7. Functiespecificatie
8. Functiewaardering
9. Verloop van het selectieproces
10. Hoe solliciteren / info opvragen



Versterkt person-organization fit

FAIL
WAITRESS NEEDED. Must be 19 years old with 20 years experience. Apply in Person Carnation Restaurant.


62



63

Hoe formuleren?

- Vanuit een "gain frame: wat valt er te winnen?
- Bullet points zijn niet noodzakelijk beter (duidelijkheid versus volledigheid ...)
- Gedetailleerde boodschappen: helpend bij zelfselectie
 - Intentie van geschikte kandidaten stijgt
 - Intentie van niet-geschikte kandidaten daalt
- Beter weinig vacatures in één advertentie



64

Wat mag niet in advertenties?

Wat zeker niet? (Wet van 10 mei 2007)

- Geslacht
 - Aanduiden van M/V/X
 - Opletten met termen
(*"kraanman", "verpleegster", ... worden beter kraan-operator, verpleegkundige, ...*)
- Maar: uitzonderingen bij wet, indien geslacht een wezenlijke beroepsvereiste is
Vb: Acteur, zanger, danser om een specifiek mannelijke of vrouwelijke rol te vertolken



65

Passieve externe werving: advertenties

Wat zeker niet? (Wet van 10 mei 2007)

- Ras, huidskleur, afstamming, afkomst en nationaliteit
- Positieve actie toegestaan, positieve discriminatie niet
- Indien:
 - *Er een kennelijke ongelijkheid is met maatschappij*
 - *Het verdwijnen van die ongelijkheid een te bevorderen doelstelling is*
 - *De acties de rechten van derden niet onnodig beperken*
 - *De acties van tijdelijke aard zijn*
- Niet filteren in de wervingsfase! (extra aanmoedigen mag wel)
- Discriminatie blijft een belangrijk probleem
- Eisen van klanten: geen reden!
- Ook hier: wezenlijke beroepsvereiste (vb. Hoofddoek, als neutraliteit een wezenlijke beroepsvereiste is ...)



66



67

Passieve externe werving: advertenties

Wat zeker niet? (Wet van 10 mei 2007)

- Leeftijd
- Maar uitzonderingen bij wet (vb: startbanen)
- Objectief en redelijk gerechtvaardigd door legitiem doel
- Opletten voor impliciete discriminatie ("10 tot 15 jaar ervaring ...": beter "minstens 10 jaar")

You're never too old to hate a new career.

somocards

68

Passieve externe werving: discriminatie

2007 ...

- Veel media-aandacht
- Klacht ACV
- Geen discriminatie
- Wel stigmatisering werklozen
- Negatieve publiciteit

2018 (NL): 4,32% van de vacatures bevat direct of indirect onderscheid op basis van leeftijd

Veel onderzoek (onder andere praktijktesten) door Prof. Dr. Stijn Bart (https://users.ugent.be/~sbaert/research_results.htm)

DE KLEPPENDE KLIPPER
Waterstraat 53 - 2400 Mol
Tel. 014-81 77 22

Wij zoeken werklastige en gemotiveerde **medewerkers** voor zowel de keuken als de bediening.

Lompe oenen, beroepsoppers en ongeïnteresseerde individuen gelieve thuis te blijven.


26/06/2017

Leeftijdscriminatie in vacatureteksten (Falkens, Beukeboom, & Meiks, 2018)

69

Passieve externe werving: E-recruitment

- Jobsites (soms gemengd met printed media)
 - Marktleider : VDAB
- Algemene websites
- Google
- Bedrijfswebsite
 - Goedkoop
 - Spontane sollicitaties
 - Lay-out en usability belangrijk
 - Standaardformulier als drempel
 - Out-of-office
- Sociale media
 - LinkedIn: eerder "white collar"-jobs
 - Facebook: eerder employer branding



70

Passieve externe werving: interimkantoren

- Meestal tijdelijke contracten, lager in de hiërarchie
- Competentieprofiel toetsen met database
 - Actieve externe werving
- Passieve externe werving



71

Passieve externe werving: interimkantoren

Uitzendbureau Accent reikt tot 1.500 euro uit aan wie vacature helpt invullen
Nieuwsblad, 01/03/2018, Arnout Gysels

Het is krap op de arbeidsmarkt en dat dwingt de uitzendsector tot extreme maatregelen. Dus voert HR-bedrijf Accent een premie in voor wie hen aan kandidaten kan helpen om hun 11.000 vacatures te vullen. De gemiddelde werkkraft levert de eerlijke vinder tussen de 100 à 150 euro op, voor een gegeerde - in de - knelpuntberoepen - loopt dat op tot 1.500 euro.



72

Passieve externe werving: special events


- Opendeurdagen
- Gerichte bedrijfsbezoeken
- Jobbeurzen
- Sectorevents
 - "dag van de zorg"



73

Passieve externe werving: stages

- Meer dan gewone vakantiejob
- Groter effect op resultaat organisatie
- Beter beeld van echte job (RJP)
- Positiever onthaald bij jongeren
- Meer inspanning van bedrijf
 - On-the-job training
 - Opvolging en controle



74


Passieve externe werving: college recruitment

- Benaderen van laatstejaarsstudenten (soms zelfs vroeger)
- Via presentaties, jobbeurzen op campus, projecten, ...
- Gericht op "high-potential" studenten
- Onderwijsinstellingen als gatekeeper: nood aan omzichtigheid

75

Passieve externe werving: point-of-purchase


- Bekendmaking aan klanten
- Vooral als incentive om via site meer info op te zoeken



76

Passieve externe werving: eigen netwerk


- Geweigerde kandidaten van andere organisaties
 - Lijkt op referral, maar mist een aantal voordelen (verwijzer kent organisatie niet, geen reputatie-effecten, ..)



77

Passieve externe werving: boomerang-employees

- Oud-werknemers
- Zijn al vertrouwd met het bedrijf + ervaring in andere bedrijven
- Maar ...: waarom ooit vertrokken?




78



Hoe kan jij je wervingsstrategie verbreden?

79

Vacaturetekst



80



Wat zeg je wel / niet in een vacature?

81

Realistische wervingsboodschap

- Onderdeel van Realistic Job Preview (RJP)
- Bijstellen van onjuiste verwachtingen (psychologisch contract!)
- Pertinente info zonder overdrijven
- Met inbegrip van onaantrekkelijke jobkenmerken
- Verleidelijk om al te positief te zijn:
 - Bij krapte op de arbeidsmarkt
 - Als de concurrentie wel positief is

82

ARBEIDERS VOOR DE RENOVATIE VAN RIOLERINGEN (M/V)

Het bedrijf
 'Vertrouwen in de toekomst, vertrouwen in techniek en vooral heel veel vertrouwen in mensen. Dat is wat onze klant heeft gemaakt tot een van de meest vooruitstrevende bouwondernemingen in België.

De functie
 Je staat in voor de renovatie van o.a. rioleringen (vermaken van scheuren of manden) ontstaan door extreme verzakkingen, slecht uitgevoerde aanhoudingen.
 Je zal verschillende technieken toepassen zoals vóórrijping, schuifbalken, pannen en koudtechniek. Bij vóórrijping zal je buizen in lengtes van 1 tot 6 meter via een inspectieput of via een hiervoor gemantele buisvoet in de defecte kuis schuiven, af door middel van zuigen, trekken of drijven. De kuisse tussen de oude en nieuwe kuis wordt met een speciale mortelsoep 'grout' opgevuld om zo een nieuwe ledig te bakomen.

OPBELET ZEER VUIL WERK IN RIOLERINGEN OF TUNNELS

Uw profiel
 Je spreekt niet of van MEEL VUIL WERK: specifieke putten & rioleringen.
 Je hebt geen claustrofobie: kleine rioleringsbuizen & tunnels.
 Je vertrekt vanuit Hasselt.
 Je bent flexibel naar een traject van 25/32 - bereid zijn veel uren te doen!
 ERVARING in deze sector is een must.

Het aanbod
 U komt terecht in een bedrijf op mensemaat en in een stabiele en complete werkomgeving.

83

Hoeveel zorg geef je een dronken bestuurder die net iemand heeft aangereden?

Vind maar eens de juiste woorden als iemand geen Nederlands verstaat.

Hoe vertel je een moeder dat haar kind een ongeluk heeft gehad?

DE POLITIE VAN ANTWERPEN. BEDIEN DE MAAR EENS AAN. 0800 10 10 / www.belgiemantwerpen.be

84

Waarom eerlijkheid (RRM) loont ...

- Hoewel (te) positieve vacatures attractiever zijn, wordt ook (door dezelfde kandidaten) op de minder positieve gekandideerd
- Leidt tot vragen aan / over de (te) positieve werkgevers
- Verhoogd de geloofwaardigheid en uitdaging
- Attractiviteit wordt ook door andere zaken (foto, missie, ...) bepaald

Dus: RRM:

- Stuurt de verwachtingen
- Leidt niet tot minder kwantiteit en kwaliteit van sollicitanten
- Is ethisch correcter


85

Realistische wervingsboodschap

- Op zoek naar goed evenwicht
- Stelregel: onderpromisse en overdeliver creëert tevredenheid en engagement
- Maar:
 - gemiddelde verwachtingen werken best. Te lage verwachtingen zijn niet motiverend
 - Te sterk overtreffen van verwachtingen kan overweldigend zijn
 - Hoge verwachtingen inlossen werkt beter dan lage verwachtingen inlossen

86

Employer branding



87

EN NU
AAN DE
SLAG

EMPLOYER BRANDING

Wie is jouw droomwerkgever? Waarom?

88

Belang van employer branding

Employer branding “vormt (...) een techniek om als organisatie een werkgeversidentiteit op te bouwen en een band te creëren tussen de werkgever en het talent dat de werkgever wil rekruteren en behouden”

Handboek Human Resources Management. Back to basics. Eindhoven, 2007

89

Belang van employer branding

- “Sterk werkgeversmerk”
 - Verhoogde instroom
 - Verhoogde retentie
- Van “employer by chance” naar “employer of choice”
- Gebeurt niet vanzelf: nood aan doordachte aanpak

90

EN NU
AAN DE
SLAG

STORY
TIME

Vertel eens een verhaal uit jouw organisatie die jullie typeert?

94

Employer branding

- Belang van storytelling

95

Employer branding

- Belang van storytelling

Eenvoudig
Onverwacht
Concreet
Geloofwaardig
Met gevoel
Met een verhaal

De plakfactor

Waarom sommige ideeën aanslaan en andere niet

DAN HEATH & CHIP HEATH

CHIP HEATH

96

Verbondenheid

Onze kernwaarde "verbondenheid" stimuleert onze loyaliteit aan onze bewoners en hun context en ondersteunt onze toewijding aan onze organisatie.

Het creëren van een authentieke connectie met onze bewoners, de bereidheid om anderen te helpen, er mogen zijn om wie je bent en wat je denkt en het vermogen om te werken in teamverband zijn de elementen voor het leveren van prestaties passend bij de bewoner.



97

Wat eet jij graag?

ATTENTION - GRIJP DE AANDACHT

Weet je nog toen je klein was? En op je verjaardag mocht kiezen wat er op tafel kwam?

INTEREST - MAAK EEN CONNECTIE

Toen Willy uit leefgroep 4 jarig was, zorgde chef-kok Tony voor een éénmansportie puree. Omdat Tony wist dat Willy gek was van puree. En Willy hoefde er zelfs niet om te vragen.

Hoe Tony wist dat Willy puree zo lekker vindt? En waarom hij er die extra moeite voor over had? Omdat we hier verbondenheid met onze gasten zo hoog in het vaandel dragen, vinden we dit net de normaalste zaak van de wereld.

DESIRE - CREEER EEN BEHOEFTE

Als jij hier ook werkt omdat je graag écht connectie maakt met onze gasten, hoor je hier thuis!

ACTION - ZET AAN TOT ACTIE

Zoek dus jouw puree-moment! Het mag, nee, meer nog, het moet!
Veel succes!



98



Wat blijft hangen?

99



100
