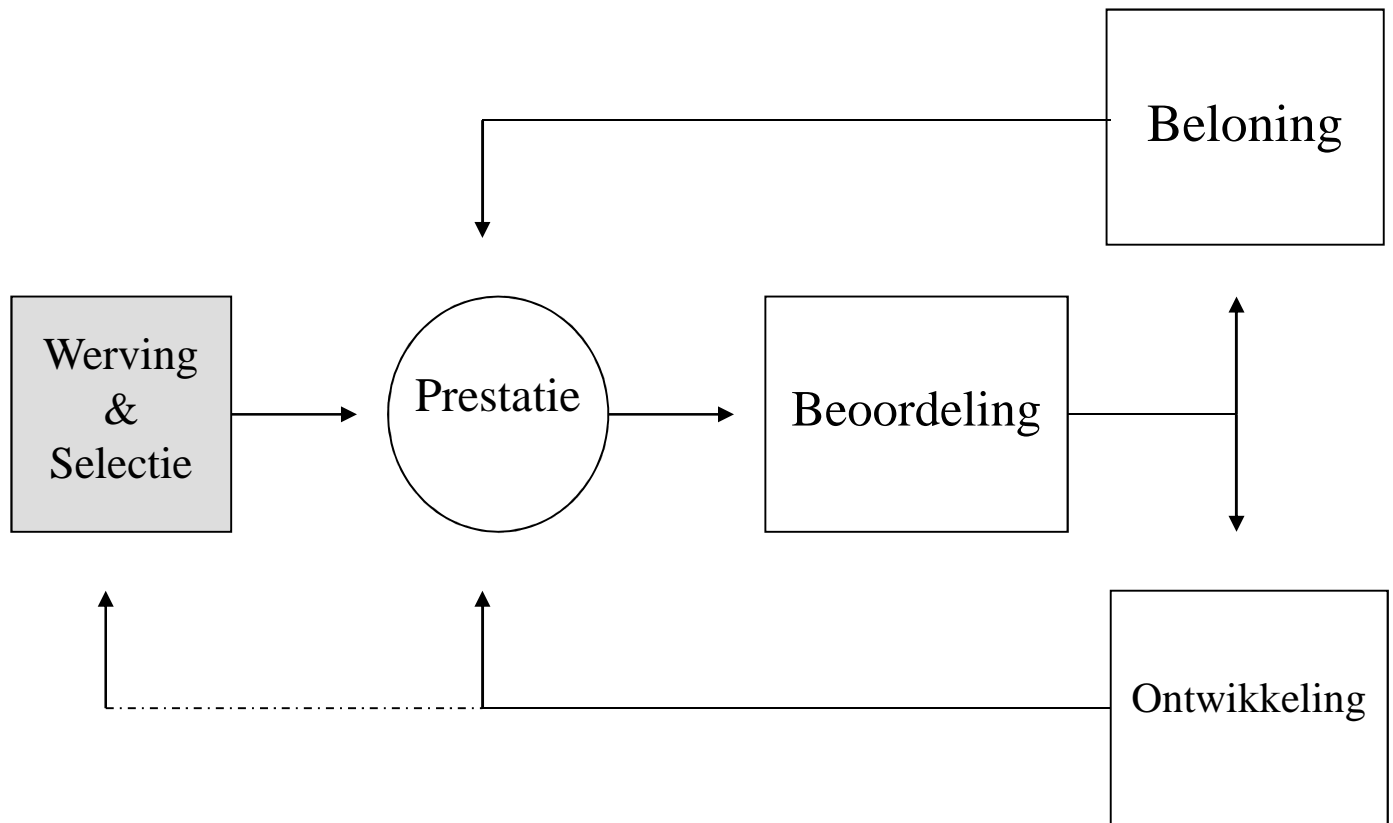


# Rekrutering

# Relevantie



# Belang

- HRM
  - Determinant van instroom & innovatie
  - Basis voor andere activiteiten
  - Continuïteit organisatie
- Talent management
- Arbeidsmarkt
  - “Knelpuntvacatures”
    - Voorbeelden
      - Verpleegkundigen
      - Lassers, mecaniciens
      - Secretaresses,
      - IT, ...
    - Oorzaken
      - Aanbodzijde
      - Vraagzijde
      - Omgevingsfactoren
      - Gebrekkige arbeidsbemiddeling

# Fasen

- Hoe kan men potentiële sollicitanten aantrekken ? Waar kan men ze vinden ?
  - Interesse wekken
  - Sollicitantenpopulatie
  - Individu => Sollicitant
- Hoe kan men sollicitanten motiveren om sollicitanten te blijven ?
  - Sollicitantenpool
  - Sollicitant => Geselecteerde
- Hoe kan men geselecteerden motiveren om de jobaanbieding te aanvaarden ?
  - Geselecteerde => Nieuw personeelslid

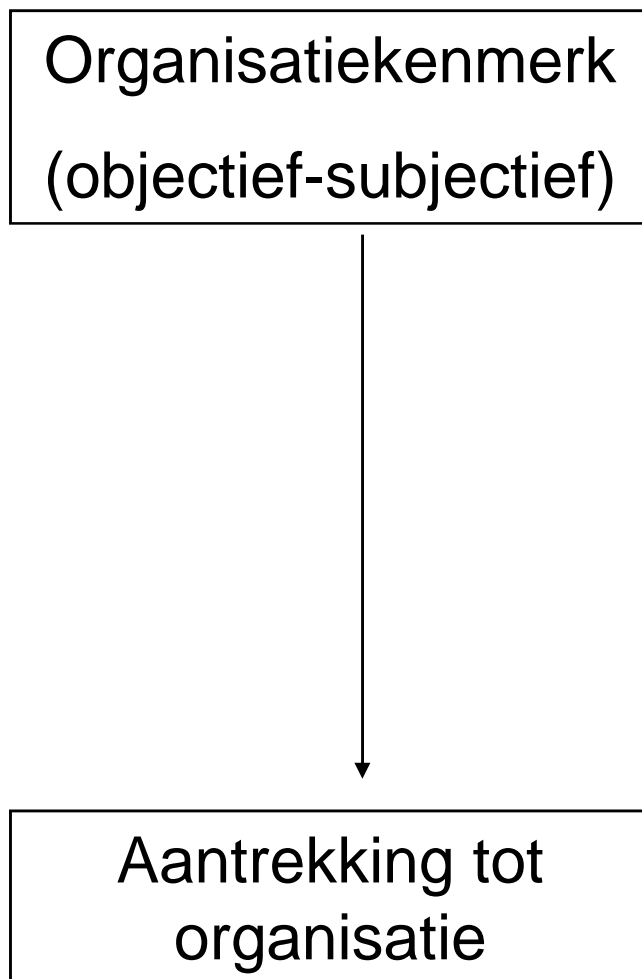
# Definitie

- Rekrutering
  - Alle activiteiten, die een organisatie uitvoert met als hoofddoel om potentiële medewerkers te identificeren en aan te trekken
- Interne vs. externe rekrutering
- Uitkomsten
  - Kwantiteit
  - Kwaliteit
  - Efficiëntie
  - Spill-over
  - Korte vs. lange termijn

# Individueel perspectief

Waarom gaat iemand solliciteren in een bepaalde organisatie?

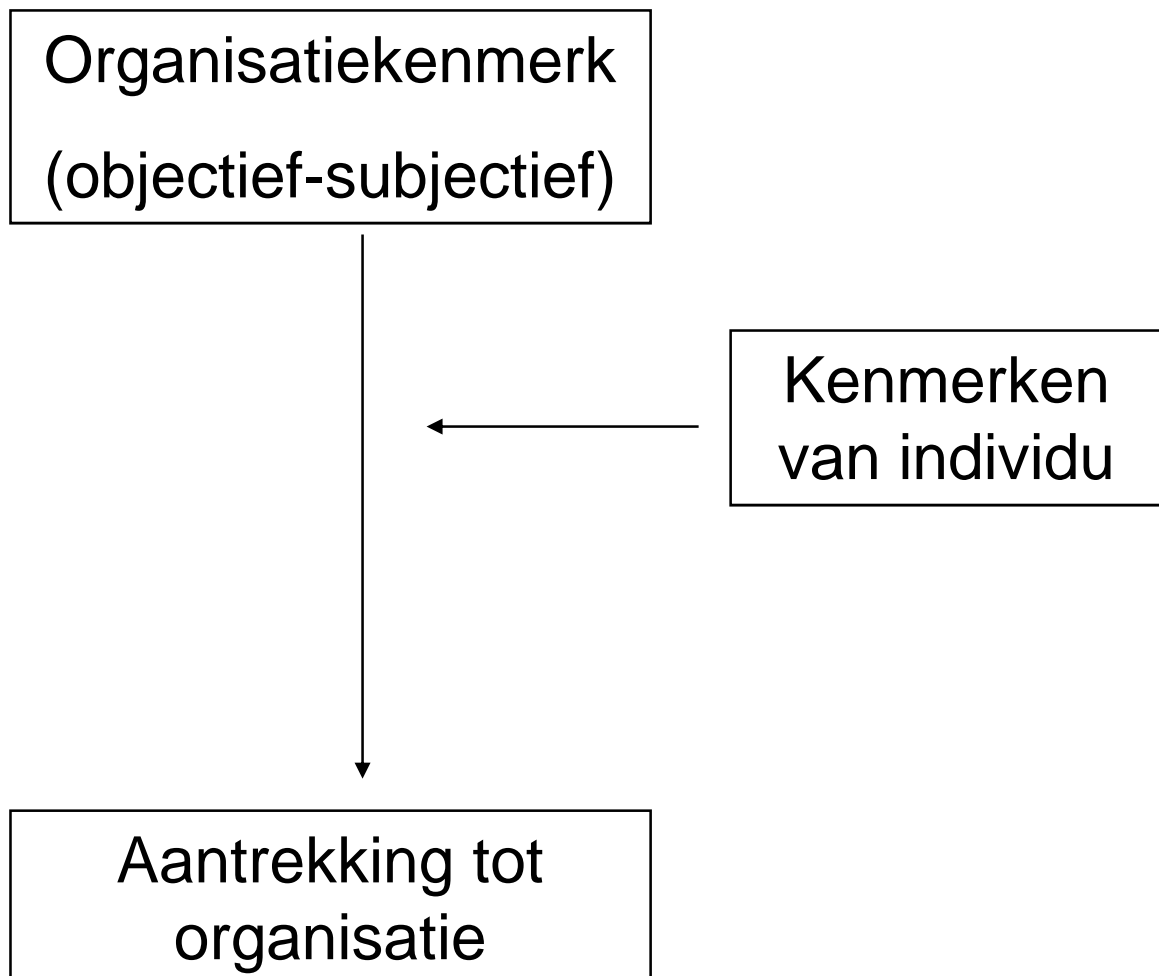
- Vroeger
  - Universele theorieën



# Individueel perspectief

Waarom gaat iemand solliciteren in een bepaalde organisatie?

- Nu
  - Verwachtingstheorie
  - Signaaltheorie
  - Person-organization (p-o) fit theorieën
    - ASA raamwerk (Schneider, 1987)



## THE PEOPLE MAKE THE PLACE

BENJAMIN SCHNEIDER  
University of Maryland

A framework for understanding the etiology of organizational behavior is presented. The framework is based on theory and research from interactional psychology, vocational psychology, I/O psychology, and organizational theory. The framework proposes that organizations are functions of the kinds of people they contain and, further, that the people there are functions of an attraction-selection-attrition (ASA) cycle. The ASA cycle is proposed as an alternative model for understanding organizations and the causes of the structures, processes, and technology of organizations. First, the ASA framework is developed through a series of propositions. Then some implications of the model are outlined, including (1) the difficulty of bringing about change in organizations, (2) the utility of personality and interest measures for understanding organizational behavior, (3) the genesis of organizational climate and culture, (4) the importance of recruitment, and (5) the need for person-based theories of leadership and job attitudes. It is concluded that contemporary I/O psychology is overly dominated by situationist theories of the behavior of organizations and the people in them.

This talk is about people and places: about how the kinds of people in a place—a work organization, for example—come to define the way that place looks, feels, and behaves. My main thesis is that the attributes of people, not the nature of the external environment, or organizational



# Organisationeel perspectief

Hoe kan een organisatie personen aantrekken en rekruteren?

- Personeelsadvertenties

Wanneer heb je voor het eerst job nieuws gelezen?

**Human Resources Manager**  
The Human Resources Manager is responsible for all aspects of the company's human resources, including recruitment, training, and development. He/she will be responsible for ensuring that the company has the right people in the right jobs at the right time.

**Internal Entrepreneur**  
The Internal Entrepreneur is responsible for identifying and developing new business opportunities within the company. He/she will be responsible for leading the company's efforts to grow its business and increase its market share.

**Chief Financial Officer / Controller**  
The Chief Financial Officer / Controller is responsible for the company's financial performance. He/she will be responsible for managing the company's finances, including budgeting, accounting, and financial reporting.

**Market and Communication Manager**  
The Market and Communication Manager is responsible for the company's marketing and communication efforts. He/she will be responsible for developing and implementing the company's marketing strategy and for managing the company's public relations.

**Chief Editor**  
The Chief Editor is responsible for the company's editorial content. He/she will be responsible for managing the company's editorial team and for ensuring that the company's publications are of high quality and are relevant to its audience.

**Editor**  
The Editor is responsible for the day-to-day management of the company's editorial content. He/she will be responsible for editing and proofreading the company's publications and for ensuring that they are published on time.

**Project Manager**  
The Project Manager is responsible for the company's project management efforts. He/she will be responsible for planning, organizing, and managing the company's projects, ensuring that they are completed on time and within budget.

**IT Project Manager**  
The IT Project Manager is responsible for the company's IT project management efforts. He/she will be responsible for planning, organizing, and managing the company's IT projects, ensuring that they are completed on time and within budget.

**Webmaster**  
The Webmaster is responsible for the company's website. He/she will be responsible for developing and maintaining the company's website, ensuring that it is up-to-date and easy to use.

**IT Operations Specialist**  
The IT Operations Specialist is responsible for the company's IT operations. He/she will be responsible for managing the company's IT infrastructure, including servers, networks, and hardware, ensuring that it is running smoothly and securely.

# Advertentie: vorm

- Wetenschappelijk onderzoek
  - AIDA principe uit marketing
    - Attention
    - Interest
    - Desire
    - Action

## Voorbeelden

- Grootte, plaatsing, kleur, lettertype, foto's , logo, etc.
- Image oriented
- Signaalfunctie (“signaling theory”)

- Voorbeelden

**telenet**

Functies op maat.  
Want iedereen is anders.

Hel gebeurt wel eens  
2 mensen tegelijk aan

**The Job is Orange**

 **BEKAERT**

better together



## COMPANY TOUR

Door de assistente greekt over Oracle Sales  
we zijn nu gidsen voor vóór ons bedrijf  
over ons algehele bedrijf.

20 jaren aanwezig in het bedrijf.  
Mensen en zaken zijn gericht in diverse  
markten en landen.  
**Associate Consultant, Associate  
Technical Analyst, Junior Consultant,  
Junior Sales Consultant, etc.**

Met hulpverlening aan de  
bedrijfsactiviteiten, met advies.

**ORACLE**

ORACLE BRUNNEN City Center  
Markt Plein 100, 1017 CA Amsterdam  
Voorburg 3017 BR Den Haag  
Tel: 020 771 8200 - 020 771 8201  
Email: [oracle@brunnen.nl](mailto:oracle@brunnen.nl)



Deutsche Post  World Net  
MAIL EXPRESS LOGISTICS FINANCE

“Er zit letterlijk beweging in dit bedrijf”

## Opdracht: Advertenties

- Je had als opdracht om een personeelsadvertentie te zoeken in de krant of op het web.
- Waarom heb je die advertentie gekozen ? Wat vond je aantrekkelijk aan de advertentie ?

# Advertentie: inhoud (boodschap)

- Wetenschappelijk onderzoek
  - Realistische informatie
    - “Realistic job preview” (RJP)
  - Specifieke informatie
  - Unieke informatie
  - Veel informatie
  - Belangrijke elementen
    - Inhoud, locatie, voordelen

# Case

Mevrouw Bats zit met de handen in het haar. De algemene directeur van de organisatie Gloco heeft aan haar de externe rekrutering en selectie van een nieuwe IT-verantwoordelijke toevertrouwd. Er is immers geen persoon intern in het bedrijf, die deze functie kan invullen. Bovendien werkt nu iemand voor 2.

Vol enthousiasme gooide Mevrouw Bats zich op deze taak: ze volgde een opleiding over het opstellen van personeelsadvertenties en ploos de relevante vakliteratuur uit op zoek naar aanwijzingen. Ze liet een mooie, grote advertentie met een aantrekkelijke lay-out maken door een reclamebureau en zorgde ervoor dat deze voldoende informatie bevatte die de functie aantrekkelijk (qua verloning en voordelen) doch realistisch voorstelde. Vervolgens liet ze de advertentie enkele malen verschijnen in een aantal nationale kranten en tijdschriften waarvan ze wist dat ze zeker door de doelgroep zouden worden gelezen. Voldaan wachtte ze op de ongetwijfeld talrijke reacties. De verwachte reacties bleven echter uit: Eén persoon solliciteerde voor de functie van IT-verantwoordelijke naar aanleiding van de personeelsadvertentie waarop ze zo lang gezwoegd had.

## **Vragen:**

Wat zijn de “fouten”, die mevrouw Bats heeft gemaakt?

- Hoeveel geld hebben haar deze fouten ongeveer gekost (in BEF)?
- Kan jij mevrouw Bats helpen ? Geef suggesties hoe ze de deze rekrutering opnieuw op een goed spoor kan zetten?

=> Los de case op in groepjes van 2 (15 minuten). Nadien presentatie van oplossing.

# Wat liep mis?

- Eénzijdig
  - Slechts 1 kanaal
- Te veel afwachten
- Geen onderliggende visie of strategie



Rekrutering anno 2011

# Voorbeeld

- Cisco
  - <http://www.youtube.com/watch?v=MdQ9lQ-i0u8>
- Wat is opvallend?
  - Waarin verschillen de video's?
  - Wat wil men bereiken?
  - Is dat een goed idee?
  - Wat is de boodschap?
  - Wat kenmerkt het bedrijf?
  - Etc.

Rekrutering anno 2011  
=  
Employer branding

# Employer branding

- Definitie
  - De interne en externe promotie van een duidelijk beeld van datgene dat de organisatie als werkgever aantrekkelijk en verschillend maakt.
- Terminologie
  - Employer brand marketing, employer marketing, job marketing, HR Marketing
  - Internal vs. external branding
- Metafoor
  - Sollicitanten = Consumenten
  - Jobs = Producten
  - Imago = Merk
- Populaire verkiezingen
  - Best Employer of the Year
  - Top Employers

- Imago: 2 componenten
  - Instrumenteel/functioneel
    - Voordelen, doelen bereiken
    - vb. Loon, promotie, locatie
  - Symbolisch/expressief
    - Uitdrukken persoonlijke & sociale identiteit
    - vb. Prestige, innovativiteit
- “Brand equity”
  - Incrementele waarde van een merk

# 1. Advertentie

- Aantrekkelijker maken
  - Vorm
  - Inhoud
  - Consistent met employer brand

## 2. Arbeidsvoorwaarden

- Geldelijke voordelen
  - Salaris, bonus, maaltijdcheques, onkostenvergoedingen, etc.
- Niet geldelijke voordelen
  - Firmawagen, PC, extra vakantiedagen, flexibele werkuren, etc.

### 3. Sollicitantenpopulatie

- Traditionele populatie
  - Doelgroep
    - Opleidingsniveau
    - Demografisch
    - Geografisch
      - Lokaal, regionaal, (inter)nationaal
- Niet-traditionele sollicitanten
  - Minder gekwalificeerd
  - “Alternatieve” kandidaten
    - Allochtonen, ouderen, etc.
    - Andere regio
  - “Fuzzy” markets





## **DUWTJE VOOR ALLOCHTONEN**

Volvo Cars in Gent is een van de weinige bedrijven in het land die nog nieuwe mensen in dienst nemen. Er komen 1400 nieuwe banen en 800 bij de toeleveranciers. Ondanks de hoge werkloosheid verloopt de rekruteringscampagne niet zonder slag of stoot. Twintig procent van de langdurig werklozen die door de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding werden opgeroepen, kwam niet opdagen, zonder geldige reden. VDAB en vakbonden hebben het over 'een probleem'.

De eerste selectieronde is afgelopen, 500 mensen zijn aangenomen. Van de nieuwelingen is zeven procent allochtoon. Dat is een verrassend hoge score — hoewel, in het Gentse is een op de vier werklozen allochtoon — maar ze is niet het gevolg van positieve discriminatie. De allochtonen passeerden de standaardtest en bewezen hun kennis van het Nederlands. Maar de VDAB betoonde zich zeer dynamisch. De openbare arbeidsbemiddelaars stimuleerden de zogenaamde risicowerklozen om bij het autobedrijf te solliciteren. In afspraak met de directie kregen de gebuisde allochtonen snel een gerichte opleiding om te herkansen. Het rendeerde.

Een duwtje in de rug helpt. Dat is de bedoeling van het Jobkanaal van Voka (Vlaams Economisch Verbond en kamers van koop-handel). Speciale jobconsulenten pogen er ondernemingen van te overtuigen meer werkzoekenden uit de kansengroepen, onder anderen allochtonen, aan te nemen. ■

## 4. Rekruteringskanaal

- Formeel
  - Kranten & Internet
  - Radio, TV
  - VDAB, uitzendkantoren, selectiebureaus
- Informeel
  - Vrienden, familie & medewerkers
  - Employee referrals
    - <http://www.newpeople.nl>
- Formeel- informeel
  - Campusrekrutering
  - Jobbeurzen



# Effectiviteit kanalen?

- Informeel beter dan formeel
  - Verklaringen
    - Meer accurate informatie (zelfselectie)
    - “Betere” kandidaten want al gescreend door wie ze aanbrengt.
    - Mediarijkheid
    - Credibiliteit
- Nuancerings
  - Type functie, locatie, ...
  - Kosten (geld & tijd)
  - Strategie

## 5. Communicatie

- Formeel
  - Reclame & media aandacht
  - Internetsite/video & brochures
  - Sponsorship (events)
- Informeel (word-of-mouth)
  - Vrienden, familie, stagairs
  - Blogs, word-of-mouse



- Employee testimonials

## 6. Timing

- Tijdstip
- Snelheid
- Anticyclisch ?

# Trends

- Sociale netwerksites
- Personalisatie
- Oudere sollicitanten