



HET ROER MOET OM IN WERVING EN SELECTIE

Peter Cappelli

MENSEN

Het bedrijfsleven werft als nooit tevoren personeel. Er wordt ook heel veel geld gespendeerd aan werving en selectie. Maar het is nog nooit zo slecht aangepakt. Reflectie op de valkuilen bij werving en selectie, waaronder die van nieuwe technologie, en pleidooi om het proces te vernieuwen.

Grote ondernemingen hanteerden lange tijd een vaste aanpak voor hun werving en selectie van personeel. Eerst analyseerden medewerkers bij Personeelszaken de functie tot in detail om te bepalen welke taken er allemaal toe behoorden, en over welke eigenschappen een goede kandidaat moest beschikken. Vervolgens werd bekeken hoe die functie paste in het organigram en hoe hoog het salaris moest zijn, vooral in vergelijking met andere functies. Er werden advertenties geplaatst en sollicitanten meldden zich. Daarna volgde de selectie, aan de hand van vaardigheidstests, referenties, misschien ook persoonlijkheids- en IQ-tests, en uitgebreide sollicitatiegesprekken. Zo hoopte men meer te weten te komen over de persoonlijkheid van

de kandidaten. William H. Whyte schreef in *The Organization Man* dat de hele procedure wel een week kon duren voordat de succesvolle kandidaat een aanbod kreeg. De overgrote meerderheid van de vacatures boven beginnersniveau werd intern ingevuld.

Hoe anders gaat het nu. Uit (Amerikaanse) bevolkingsgegevens blijkt bijvoorbeeld dat de meeste mensen die vorig jaar aan een nieuwe baan begonnen, daar helemaal niet naar op zoek waren geweest. De nieuwe werkgever klopte bij hen aan. Ondernemingen proberen hun 'pijplijn' voor nieuwe medewerkers te vullen met zoveel mogelijk kandidaten. Ze kijken daarbij vooral naar 'passieve kandidaten', ofwel mensen die niet zichtbaar op zoek zijn naar een nieuwe baan. Vaak

zetten werkgevers niet-bestaande vacatures uit. Daarmee hopen ze mensen tegen te komen die ze op een later moment of in een andere context kunnen gebruiken.

Als functie in de organisatie is werving & selectie uitgekleed. Bij veel Amerikaanse bedrijven – ongeveer veertig procent volgens onderzoek van Korn Ferry¹ – is het wervingsproces grotendeels of zelfs helemaal uitbesteed aan externe specialisten. Dergelijke externe specialisten maken op hun beurt vaak gebruik van onderaannemers, meestal in India en de Filipijnen. Die onderaannemers speuren dan LinkedIn en de sociale media af om potentiële kandidaten te vinden. Soms nemen ze rechtstreeks contact op met mensen die ze interessant vinden. Die proberen ze dan over te halen om te solliciteren naar een functie, en ze onderhandelen met hen over het salaris waarvoor ze bereid zijn die baan te nemen. (*Recruiters* worden beloond als ze het gevraagde salaris naar beneden weten te praten.) Om programmeurs te vinden, bijvoorbeeld, doorzoeken deze onderaannemers websites die worden bezocht door de doelgroep. Op die websites proberen ze dan via cookies en andere ‘digitale sporen’ van bezoekers mensen in het vizier te krijgen, om vervolgens hun curricula vitae te bekijken.

Bij bedrijven die nog steeds zelf de werving doen, moeten managers met vacatures in hun bedrijfs-onderdeel voor het merendeel zelf uitzoeken welke functievereisten ze willen vragen en wat er in de advertentie moet komen te staan. Wanneer sollicitaties binnenkomen – altijd elektronisch – wordt met behulp van ‘tracking’-software gezocht op trefwoorden die de wervende managers willen zien. Vervolgens verhuist het proces naar het ‘wilde westen’ – ofwel de wereld van nieuwe partijen die een verbluffend scala aan slim gereedschap aanbieden waarmee je de beste sollicitant zou kunnen uitkiezen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van spraakherkenning, wordt gekeken naar lichaamstaal en naar aanwijzingen in de sociale media. En er wordt vooral gebruik gemaakt van ‘machine learning’-algoritmen. Het enige wat er nog aan

ontbreekt is koffiedikkijken ... Inmiddels is er al heel wat gepubliceerd over de praktijken van dergelijke aanbieders.

Het probleem met al deze nieuwe benaderingen is echter dat we niet weten of ze daadwerkelijk succesvolle aanstellingen opleveren. Slechts ongeveer een derde van de Amerikaanse bedrijven zegt na te trekken of hun beleid voor werving en selectie ook leidt tot succesvolle nieuwe medewerkers. Er zijn er maar weinig die dit zorgvuldig meten. Slechts een minderheid van de bedrijven meet zelfs de kosten en tijd die zijn gemoeid met het werven van een nieuwe medewerker. Stel je voor dat een CEO vraagt hoe een advertentiecampaignede is verlopen en dan het volgende te horen krijgt: ‘We weten min of meer hoeveel tijd we nodig hadden om de campagne uit

te rollen. We weten ook wat de campagne heeft gekost. Maar we hebben niet gekeken of we meer hebben verkocht.’

Tegelijkertijd liet het meest recente jaarlijkse onderzoek van de Conference Board weer zien dat het aantrekken van talentvolle medewerkers de grootste zorg blijft van CEO’s (en van het gehele topmanagement). Idem de CEO-enquête van PwC in 2017: daaruit bleek dat de Chief Executives het tekort aan talent en vaardigheden beschouwen als de grootste bedreiging voor hun ondernemingen.

Werkgevers besteden ook een fortuin aan personeelswerving. Volgens een schatting van de Society for Human Resource Management gaat het in de Verenigde Staten gemiddeld om 4.129 dollar per baan. Aan de werving voor leidinggevende functies wordt zelfs een veelvoud daarvan uitgegeven. En dan te bedenken dat in de Verenigde Staten jaarlijks maar liefst 66 miljoen vacatures worden ingevuld. Het grootste deel van de twintig miljard dollar die het Amerikaanse bedrijfsleven jaarlijks besteedt aan toeleveranciers op personeelsgebied wordt uitgegeven aan werving en selectie.

Waarom besteden werkgevers zoveel geld aan zoiets belangrijks terwijl we nauwelijks weten of het werkt?

KENNELIJK BESEFFEN
MAAR WEINIG
BEDRIJVEN WAT
VOOR TALENT EN
CAPACITEITEN ZE IN
HUIS HEBBEN

DE UITEINDELIJKE OORZAAK VAN HET PROBLEEM

Uit het ene onderzoek na het andere blijkt hoe werkgevers worstelen met werving en selectie. Daar kunnen allerlei verklaringen voor worden gegeven. Werkgevers zijn bijvoorbeeld erg kritisch geworden ten aanzien van sollicitanten, vooral toen ze die gedurende de crisis voor het uitkiezen hadden. Toch nemen bedrijven tegenwoordig meer mensen aan dan ooit tevoren in de moderne geschiedenis. In dit verband zijn twee ontwikkelingen relevant.

Ten eerste worden vacatures nu vaker ingevuld doordat werkgevers mensen van buiten aantrekken in plaats van ze intern te bevorderen. In de tijd van de 'baan voor het leven', zeg vanaf het einde van de Tweede Wereldoorlog tot aan het eind van de jaren zeventig, vulden bedrijven negen op de tien vacatures in door werknemers promotie te geven of over te plaatsen. Tegenwoordig gebeurt dat nog maar in drie op de tien gevallen. Als bedrijven medewerkers van buiten aantrekken, hoeven ze niet te investeren in hun opleiding en ontwikkeling. Sinds de herstructureringsgolven van begin jaren tachtig is het betrekkelijk gemakkelijk om extern ervaren mensen te vinden. Slechts achten-twintig procent van de eindverantwoordelijke managers voor personeelswerving zegt dat interne werving in belangrijke mate helpt om vacatures in te vullen. Waarschijnlijk komt dat doordat werkgevers minder doen aan interne ontwikkeling en minder duidelijke loopbaanpaden bieden.

Minder interne promotie betekent dat de werving niet langer is gericht op startfuncties en pas afgestudeerden. (Wie dit betwijfelt, moet maar eens op de website van een onderneming 'carrières' aanklikken en daar zoeken naar een vacature waarvoor geen ervaring is vereist.) Tegenwoordig moeten bedrijven personeel kunnen aantrekken op de meeste niveaus, want de mensen die ze zoeken hebben diezelfde baan al ergens anders. Externen met de benodigde opleiding en ervaring hoeven niet te worden opgeleid voor de baan.

WERKGEVERS ZIJN GEOBSEDEERD DOOR NIEUWE TECHNOLOGIEËN EN HET TERUGDRINGEN VAN DE KOSTEN

Zij zullen bij indiensttreding dus meteen productief zijn. Maar ze zijn veel moeilijker te vinden.

De tweede belangrijke ontwikkeling heeft te maken met het verloop. Het lukt werkgevers minder goed om hun mensen vast te houden. Bedrijven lokken mensen weg bij hun concurrenten – en omgekeerd verliezen ze mensen aan hun concurrenten. Al die werknemers die een overstap maken, moeten worden vervangen. Uit de bevolkings- en arbeidsstatistieken (in de Verenigde Staten) blijkt dat vijftien procent van de werving dient om bestaande functies in te vullen. De meeste van die vacatures ontstaan doordat medewerkers zelf ontslag hebben genomen. Waarom overwegen werknemers elders een nieuwe baan te nemen? Volgens gegevens van LinkedIn vooral vanwege hun loopbaanontwikkeling. Dit zal ongetwijfeld te ma-

ken hebben met de tendens onder werkgevers om vacatures niet te vervullen door eigen werknemers te bevorderen.

Uiteindelijk is de omvang van de behoefte aan nieuwe medewerkers dan ook vooral het gevolg van het dramatisch slechte personeelsbehoud. Daar zijn de volgende eenvoudige remedies voor te geven:

Meet hoeveel van de vacatures intern worden vervuld

Er wordt vaak gezegd dat datgene wat wordt gemeten ook wordt gemanaged. Bij werving en selectie lijkt dat echter niet het geval te zijn. Bij veel bedrijven wordt vaak geschokt gereageerd wanneer blijkt hoe weinig van hun vacatures intern worden ingevuld. Kunnen hun eigen mensen echt geen andere en zwaardere functies aan?

Zorg ervoor dat alle vacatures ook intern worden aangeboden

Tijdens de hoogtijdagen van de 'dot-com'-bedrijven, rond 2000, probeerden werkgevers medewerkers vast te houden door interne banensites te creëren. Die moesten het gemakkelijker maken voor medewerkers om in de eigen onderneming een andere baan te vinden. Leidinggevendenden mochten niet eens weten of een

van hun ondergeschikten intern naar een andere baan zocht. Immers, als ze dat te weten kwamen, zouden ze hem of haar misschien willen tegenhouden – met als gevolg dat die medewerker uit frustratie misschien zou opstappen. Maar toen brak in 2008 de crisis uit, en hielden de meeste werknemers vast aan de baan die ze hadden. Veel werkgevers vervielen toen weer in hun oude gewoonte: ze lieten opnieuw toe dat managers hun ondergeschikten konden verhinderen om intern over te stappen. Onderzoek van JR Keller van Cornell University is relevant in dit verband. Hij constateerde dat managers die een vacature konden invullen met iemand die zij al op het oog hadden, daar uiteindelijk een slechter presterende medewerker aan hadden dan wanneer vacatures werden ingevuld via een open, voor iedereen toegankelijke sollicitatieprocedure. Kennelijk beseffen maar weinig bedrijven wat voor talent en capaciteiten ze in huis hebben.

BESCHERMING TEGEN VERWIJFT VAN DISCRIMINATIE

Bijhouden in hoeverre werving en selectie goede resultaten opleveren is niet alleen een kwestie van goed management. Het biedt ook (de enige echte) verdediging tegen klachten over ‘negatieve gevolgen’ (*adverse impact*) en discriminatie. Afgezien van blanke mannen onder de veertig zonder handicap of arbeids-gerelateerde medische klachten, genieten werknemers (in de Verenigde Staten) speciale bescherming op grond van federale en staatswetten tegen wervingspraktijken die ‘negatieve gevolgen’ hebben voor hen. Concreet betekent dit, dat wanneer mensen uit een bepaalde groep minder vaak worden geworven of aangenomen, de werkgever moet aantonen dat hij niet discrimineert bij werving en selectie.

Als werkgever kun je je alleen verdedigen tegen een aanklacht wegens ‘negatieve gevolgen’ door aan te tonen dat jouw wervingsbeleid gerechtvaardigd is. Met andere woorden, je kunt met zinvolle onderbouwing en statistisch significante cijfers aantonen dat jij met jouw manier van werving en selectie de beste resultaten behaalt voor jouw organisatie.

Die analyse moet bovendien zijn gebaseerd op jullie eigen sollicitanten en nieuw aangenomen medewerkers. Het is bijvoorbeeld niet voldoende dat de leverancier van een sollicitatietest kan bewijzen dat die test bij een andere onderneming valide was.

Besef welke kosten zijn gemoeid met externe werving

Extern personeel werven is niet alleen tijdrovend en moeizaam, maar ook heel duur. Mijn collega Matthew Bidwell constateerde dat het drie jaar duurt voordat een extern aangetrokken medewerker even goed presteert in een functie als een interne medewerker. Tegelijkertijd doet die interne medewerker er zeven jaar over om evenveel te verdienen als die externe. Externe werving leidt er ook toe, dat de bestaande medewerkers tijd en moeite investeren om zichzelf te positioneren voor banen elders. Kortom, de nadruk op externe werving verstoort de cultuur en belast collega's die nieuwe werknemers moeten helpen om ingewerkt te raken.

Daarmee is niet gezegd dat extern personeel aantrekken per definitie een slecht idee is. Een snel groeiend bedrijf in Silicon Valley, dat in een razend tempo nieuwe banen creëert, ontkomt er niet aan. ‘Gewone’ ondernemingen moeten echter eens goed in de spiegel kijken wanneer blijkt dat de meeste vacatures er worden ingevuld met mensen van buiten.

Je kunt als werkgever ook nadrukkelijk proberen om je mensen vast te houden. Je zou bijvoorbeeld kunnen onderzoeken of medewerkers signalen afgeven om het bedrijf te verlaten, en vervolgens ingrijpen om dat te voorkomen. Niet iedereen zal zich daar gemakkelijk bij voelen, natuurlijk. Maar er zijn bedrijven, Jobvite bijvoorbeeld, die voor dat doel sociale media en publieke sites doorzoeken. Een aanwijzing dat een medewerker aan het rondkijken is, kan bijvoorbeeld zijn dat hij/zij onlangs zijn/haar profiel op LinkedIn heeft bijgewerkt. Veel bedrijven die hun eigen geavanceerde HR-analyses uitvoeren, doen dat onder andere om het ‘vluchtrisico’ onder de medewerkers te meten. Dit doet denken aan de begindagen van de banensites, toen werkgevers probeerden te achterhalen wie van hun medewerkers daar een cv hadden geplaatst – en

hen vervolgens straffen of juist in de watten legden, afhankelijk van de stemming van het management.

Mag je als werkgever sociale media doorzoeken in het kader van je werving of andere aspecten van je personeelsbeleid? Dat is een uitdagende ethische vraag. De informatie is in wezen openbaar en kan relevante informatie aan het licht brengen. Maar er wordt wel inbreuk gepleegd op de privésfeer. Kandidaten wordt zelden gevraagd of men hun informatie mag onderzoeken. Als je een privédetective zou inhuren om een kandidaat te schaduwen, zou die ook openbare, potentieel relevante informatie verzamelen. De meeste mensen zullen dat echter toch beschouwen als een onaanvaardbare inbreuk op de privacy.

HET WERVINGSPROCES

Kijken we vervolgens naar de werving zelf. Daar lijken werkgevers door de bomen het bos niet meer te zien. Ze zijn dermate geobsedeerd geraakt van nieuwe technologie en kostenverlaging dat ze het uiteindelijke doel uit het oog verliezen: de best mogelijke mensen aantrekken. Het wervingsproces moet worden vernieuwd. Ik heb daar de volgende aanbevelingen voor.

Plaats geen 'spookbanen'

Het kost niets om vacatures te plaatsen op de eigen website van de onderneming. Die worden vervolgens door Indeed en andere online-bedrijven opgeschept en onder de aandacht gebracht van potentiële werkzoekenden over de hele wereld. Het is daardoor niet zo vreemd dat sommige van die banen niet echt bestaan. Werkgevers kunnen gewoonweg op zoek zijn naar kandidaten. ('Als we een kei tegenkomen, dan creëren we er een functie voor.') Vaak blijven vacatures ook open staan nadat ze zijn vervuld. Dat doet men dan om kandidaten te blijven verzamelen voor toekomstige vacatures. Of misschien neemt men gewoonweg niet de moeite de advertentie uit de lucht te halen. Soms worden er advertenties geplaatst door recruiters die zo hopen cv's aan te trekken waarmee ze

goede sier kunnen maken bij klanten. Door dergelijke nepvacatures lijkt de arbeidsmarkt krappere dan ze in werkelijkheid is. Nepvacatures zijn dus niet alleen een bron van ergernis voor de werkzoekenden die er (tevergeefs) op reageren; ze vertroebelen ook het beeld op de markt voor economische beleidsmakers. Werkgevers zouden een advertentie voor een vacature moeten verwijderen zodra de vacature is vervuld.

Stel realistische eisen bij vacatures

Het is lastiger geworden om te bepalen wat een functie precies moet inhouden, en daarmee aan welke eisen sollicitanten moeten voldoen. Dat komt doordat veel werkgevers het aantal interne personeelsswerfers hebben verminderd. Dat zijn nu juist degenen die tegenwicht moeten bieden aan veeleisende managers met vacatures in hun teams of afdelingen: 'Voor die baan heb je echt geen tien jaar ervaring nodig', of 'Niemand met al die kwalificaties zal hier willen komen werken als jij zo weinig wilt betalen'. Uit mijn eerdere onderzoek bleek al dat bedrijven bergen aan functie-eisen stelden, deze inbouwden in de sollicitatiesoftware waarmee de ontvangen cv's worden gesorteerd

op binaire beslissingen (ja, het sleutelwoord komt erin voor; nee, dat is niet het geval) en vervolgens constateerden dat vrijwel geen enkele sollicitant aan alle criteria voldeed. Door te beknibben op het aantal recruiters, die expertise hebben op het gebied van werving en selectie, en hun rol over te laten aan de managers die mensen nodig hebben, besparen bedrijven welis-

waar enigszins op de kosten van de werving maar is de organisatie uiteindelijk duurder uit.

Pas op met werven onder mensen die niet actief op zoek zijn naar een baan

Werkgevers zoeken extern vooral onder mensen met de benodigde ervaring die niet zichtbaar op zoek zijn naar een andere baan: de zogeheten 'passieve kandidaten'. Want als iemand wél actief op zoek is naar een andere baan, dan is er iets mis, denkt men. LinkedIn onderzocht dit in 2015 in een onderzoek waaraan ruim

SLECHTS ÉÉN OP DE
DRIE WERKGEVERS
MEET OF HET
WERVINGSBELEID
OOK SUCCESVOLLE
NIEUWE MEDEWERKERS
OPLEVERT

twintigduizend professionals in werving en selectie meededen. Van deze respondenten zei zesentachtig procent dat hun wervingsorganisaties zich 'zeer sterk' of 'tot op zekere hoogte' richtten op passieve kandidaten. Ik vermoed dat dat percentage sindsdien alleen nog maar is toegenomen.

Recruiters weten dat verreweg de meeste mensen wel van baan zullen willen veranderen als het geboden salaris maar hoog genoeg is. Uit enquêtes onder werknemers blijkt dat slechts ongeveer vijftien procent van de werknemers er niet voor openstaat om van baan te wisselen. De econoom Harold Demsetz werd eens gevraagd door een andere universiteit dan de zijne of hij het naar zijn zin had in zijn baan. 'Maak me maar ongelukkig,' antwoordde hij.

Het bovengenoemde onderzoek van LinkedIn gaf een fascinerend inzicht in het verschil tussen de (naar eigen zeggen) passief respectievelijk actief werkzoekenden. De passief werkzoekenden wisselen vooral van baan omdat ze ergens anders meer kunnen verdienen, de actief werkzoekenden doen het vooral om de carrièremogelijkheden. Eerder actief dan passief werkzoekenden zeggen dat ze passie hebben voor hun beroep, werken aan hun vaardigheden, en redelijk tevreden zijn met hun huidige baan. Ze lijken vooral van baan te willen veranderen omdat ze ambitieus zijn, niet zozeer vanwege het salaris.

Werkgevers besteden een onevenredig groot deel van hun budget aan recruiters die achter passieve kandidaten aan jagen. Uit onderzoek van Gerry Crispin en Chris Hoyt van CareerXroads blijkt echter dat werkgevers gemiddeld slechts elf procent van hun vacatures vullen met mensen die individueel zijn benaderd. Ik ken ook geen enkel onderzoek waaruit zou blijken dat passieve kandidaten betere werknemers worden, laat staan dat de werving ervan kosteneffectief zou zijn. Als je passieve kandidaten zoekt, vraag je dan terdege af wat je daar eigenlijk aan hebt. Beter nog, duik in je cijfers om het antwoord te vinden.

Pas op met tips van eigen medewerkers

Nieuwe medewerkers worden vooral gevonden op basis van tips (aanbevelingen) van bestaande medewerkers. Volgens onderzoek van LinkedIn komt achtevenveertig procent van de invulling van vacatures zo

tot stand. Het lijkt een goedkope vorm van werving. Maar levert het ook beter personeel op? Veel werkgevers denken van wel. Omdat ze dat echter niet objectief meten, weten we niet of het ook echt zo is. Onderzoek van Emilio Castilla en collega's biedt een nuttig inzicht op dit punt. Zij constateerden inderdaad dat sommige nieuwkomers die binnen waren gekomen op een aanbeveling beter presteerden dan andere nieuwkomers. Waarom? Omdat degenen die hen hadden aanbevolen zich actief om hen bekommerden. Was de interne tipgever zelf alweer vertrokken voordat de nieuwkomer begon aan de nieuwe baan, dan bleek die nieuwe werknemer niet beter te presteren dan andere (niet intern aanbevolen) nieuwkomers. Daarom is het ook verstandig om een beloning voor een succesvolle tip pas een half jaar of zo na de indiensttreding van de aanbevolen nieuwkomer uit te keren – als de tipgever dan tenminste nog in dienst is.

Medewerkers aantrekken op suggestie van eigen medewerkers heeft natuurlijk het nadeel dat dit een homogeen personeelsbestand in de hand kan werken. De mensen die we kennen, zullen immers veelal sterk op ons zelf lijken. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor organisaties die streven naar meer diversiteit. Volgens de Amerikaanse wetgeving mag een organisatie de diversiteit in het personeelsbestand namelijk uitsluitend door middel van werving vergroten. Volgens een uitspraak van het Amerikaanse Hoogerechtshof mogen demografische criteria zelfs niet worden gebruikt om een keuze te forceren tussen twee volstrekt gelijkwaardige kandidaten.

Meet de resultaten

Er zijn maar weinig werkgevers die weten via welk kanaal zij tegen de laagste kosten de beste mensen kunnen aantrekken. De meeste werkgevers meten dat namelijk helemaal niet. Tata is een uitzondering: dat doet al lang wat ik bepleit. Tata houdt bijvoorbeeld voor de werving aan universiteiten bij, van welke instellingen de medewerkers afkomstig zijn die het beste presteren, het langst blijven en bij aanvang van het dienstverband het minst verdienen. Dat zouden meer werkgevers moeten doen: houd bij via welke kanalen nieuwe medewerkers binnen komen en hoe zij presteren – zo kom je te weten waar je de beste mensen vandaan kunt halen.

FIGUUR 1. HET GRAS IS ALTIJD GROENER ...

Werkgevers (in de VS) zoeken bij het invullen van vacatures vooral extern naar kandidaten.

Tips van eigen medewerkers

48%

Websites van derden of banensites

46%

Sociale of beroepsnetwerken

40%

Externe wervings- of personeelsbureaus

34%

Interne werving

28%

Noot: Gegevens gebaseerd op een enquête uit 2017 onder 3.973 managers in besluitvormingsposities voor werving en selectie bij personeelsafdelingen van bedrijven, en met een profiel op LinkedIn.

Bron: LinkedIn.

Laat minder mensen solliciteren

Een prominent begrip bij werving en selectie is de ‘trechter’, ofwel alle potentiële nieuwe medewerkers die in beeld zijn vanaf het moment dat iemand reageert op een vacature tot en met het sollicitatiegesprek en uiteindelijk de aanbieding. Momenteel lijkt de Amerikaanse arbeidsmarkt bijzonder krap te zijn. Toch wordt er nog steeds veel gereageerd op vacatures. Van alle sollicitanten krijgt echter slechts twee procent een baan aangeboden, zeggen bemiddelaars en andere dienstverleners op het gebied van werving en selectie. Wat doen werkgevers dus om het hele proces van werving en selectie te verbeteren – meestal om het sneller en goedkoper te maken? Ze trekken nog meer mensen die ‘trechter’ in, vooral door hun marketing. De hele wereld moet namelijk weten dat zij een uitstekende werkgever zijn. Is dat een verkeerd begrepen poging om betere werknemers aan te trekken? Of

doen werkgevers dit eigenlijk vooral om zichzelf op de borst te kunnen kloppen? Wie zal het zeggen.

Mij lijkt het veel verstandiger om de balans te laten uitslaan naar de andere kant. Ofwel: zorg ervoor dat een vacature minder maar betere sollicitanten aantrekt. Dan verbeter je het rendement van je wervingsinspanning. Iedere sollicitant jaagt de organisatie namelijk op kosten. (Al helemaal in de huidige arbeidsmarkt, waarin sollicitanten steeds vaker ‘spoken’ worden voor de werkgevers doordat ze hun sollicitatie halverwege het proces opgeven.) Iedere sollicitatie stelt een bedrijf ook bloot aan juridische risico’s. Als werkgever heb je immers niet alleen verplichtingen jegens werknemers, maar ook jegens sollicitanten (bijvoorbeeld dat je niet mag discrimineren). Wanneer je als werkgever veel sollicitanten aantrekt in een brede trechter, betekent dat automatisch dat velen van hen niet passen bij de baan of bij het bedrijf. Vervolgens komt het dan aan op de volgende stap in het proces – de selectie. Daar zijn werkgevers, zoals we zullen zien, echter niet goed in.

Sollicitanten zijn wellicht niet volstrekt eerlijk over hun vaardigheden of interesses; ze willen immers die baan krijgen. Het lukt werkgevers maar ten dele om dat te signaleren. Meer dan een generatie geleden stelde de psycholoog John Wanous al voor om sollicitanten een realistisch voorproefje te geven van een baan. Dan konden ze vooraf ervaren wat die daadwerkelijk inhield. Dat is nog steeds een nuttige manier om degenen voor wie de baan niet geschikt is, ervan te weerhouden te solliciteren. Google biedt zo’n voorproefje – geheel in de stijl van het bedrijf – met behulp van ‘gamification’: werkzoekenden kunnen zich een indruk vormen van de baan door er een spelversie van te spelen. Marriott doet dit ook, zelfs voor banen waarvoor niet veel scholing vereist is. Het spel ‘My Marriott Hotel’ is gericht op jonge mensen in ontwikkelingslanden die misschien weinig ervaring hebben met hotels. In het spel kunnen ze beleven hoe het is om in een hotel te werken. Degenen die een goede score halen in het spel, worden doorverwezen naar de recruiting-site. Het gaat er steeds om, dat je als werkgever in zo’n voorproefje goed duidelijk weet te maken wat er moeilijk en uitdagend is aan het werk, en waarom het leuk is. Dan zorg je ervoor dat degenen die niet passen in de baan zich er ook niet voor aanmelden.

Je moet het als werkgever zeker gemakkelijk maken voor mensen om zich te oriënteren op het bedrijf en op de vacante functies. Het heeft echter weinig zin om het mensen heel gemakkelijk te maken om te solliciteren, enkel met als doel die 'trechter' zoveel mogelijk te vullen. Tijdens de hoogtijdagen van de internetbedrijven (de 'dot-coms') kwam Texas Instruments op het slimme idee om een 'pre-employment'-toets aan te bieden. Degenen die deze toets maakten, kregen ook hun scores te zien alvorens te solliciteren. Degenen die te laag scoorden om serieus in aanmerking te kunnen komen voor de vacature(s) namen dan niet de moeite om te solliciteren. Daardoor bespaarde de onderneming zich de kosten van het verwerken van die (bij voorbaat kansloze) sollicitaties.

Kortom, als je op een kosteneffectieve manier betere werknemers in huis wilt halen, kun je beter degenen die niet bij jou passen weggagen dan de wervingstrechter volproppen.

Toets de standaardvaardigheden van sollicitanten

Sinds de Eerste Wereldoorlog is er diepgaand onderzoek gedaan om te bepalen wie je als werkgever in dienst moet nemen. Hoe bepaal je van tevoren wie een goede medewerker zal zijn? De arbeidspsychologen die daar in de loop der jaren onderzoek naar hebben gedaan, ontwikkelden er veel nuttige inzichten over. Die inzichten lijken de organisaties van tegenwoordig niet te kennen. Cijferlijsten van school of universiteit, bijvoorbeeld, bieden geen goede indicatie. Een reeks ongestructureerde sollicitatiegesprekken (met een aantal mensen uit de organisatie) evenmin. Wel veelzeggend zijn de prestaties die de sollicitant tot dan toe heeft geleverd.

Het kan echter moeilijk (zo niet onmogelijk) zijn om voldoende informatie te verzamelen over de eerdere prestaties van een externe sollicitant. Naar welke andere indicatoren moet je dan kijken? Daarover bestaat opvallend weinig consensus, zelfs onder deskundigen. Dat komt vooral omdat er bij de meeste banen allerlei verschillende taken en aspecten komen kijken, en die hebben elk zo hun eigen succesfactoren.

IN SOLLICITATIE- GESPREKKEN WORDEN AL SNEL VOOROORDELEN GEHANTEERD

Waar wel een brede consensus over bestaat, is dat je als werkgever het beste kunt testen in hoeverre mensen beschikken over standaardvaardigheden. Spreekt de sollicitant Frans? Kan ze eenvoudige programmeertaken uitvoeren? Enzovoort. Met enkel een test ben je er echter nog niet, getuige onderzoek van de economen Mitchell Hoffman, Lisa B. Kahn en Danielle Li. Zij constateerden dat managers die vacatures hadden uitgezet testresultaten vaak negeerden en in dat geval slechtere sollicitanten uitkozen. Ook interessant in dit verband is onderzoek van de psycholoog Nathan Kuncel en collega's: werden

er wél objectieve criteria en tests gebruikt, dan pakte de uiteindelijke selectie alsnog slechter uit wanneer de wervende manager zich liet leiden door zijn/haar eigen weging en oordeel in plaats van simpelweg een standaardformule toe te passen. In slechts vier op de tien gevallen wordt überhaupt getest op vaardigheden of algemene capaciteiten, waaronder het IQ. Waar kijken (Amerikaanse) werkgevers dan wel naar? Niet minder dan vierenzeventig procent van hen laat een drugstest afnemen, ook voor marihuana-gebruik. Dit lijkt ook nog steeds veel voor te komen onder werkgevers in (Amerikaanse) staten waar recreatief gebruik van marihuana inmiddels is gelegaliseerd.

PAS OP VOOR DIENSTVERLENERS MET EEN HI-TECH-AANBOD

Er is een nieuw type aanbieders op het gebied van tests: de datawetenschappers, of ondernemers die werken met datawetenschappers. Zij bieden een nieuwe benadering van werving en selectie aan, maar zijn zelf niet erg thuis op dat gebied. John Sumser, van *HRExaminer* – een online-nieuwsbrief over HR-technologie – schat dat werkgevers dagelijks (!) gemiddeld vijf tot zeven keer worden benaderd door aanbieders die datawetenschap inzetten op het gebied van HR, bijna steeds voor werving en selectie. Dan worden er allerlei spannend klinkende producten aangeboden, zoals computerspellen waarmee je aan de hand van

de scores die kandidaten behalen zou kunnen voorspellen wie een goede medewerker zal zijn. We weten niet of met dergelijke producten inderdaad de betere sollicitanten worden geselecteerd. De testresultaten worden namelijk zelden afgezet tegen de prestaties van nieuwe medewerkers wanneer die eenmaal aan het werk zijn in de baan. Het nieuwe datawetenschappelijke aanbod heeft bovendien allerlei partijen uitgelokt die sollicitanten trainen in het maken van die tests. Lloyds Bank, bijvoorbeeld, ontwikkelde een sollicitatietest waarin gebruik werd gemaakt van virtual reality. Bij JobTestPrep konden sollicitanten in spe zich vervolgens trainen om die test zo goed mogelijk te maken. Vooral in de IT en bij technische banen is gesjoemel met vaardigheidstests en zelfs video-interviews (waarbij collega's buiten beeld hulp bieden) zo'n groot punt van zorg geworden, dat eTeki en andere gespecialiseerde aanbieders werkgevers helpen om de *real time*-fraudeurs te signaleren.

DATAWETENSCHAP IS (NOG) NIET DE OPLOSSING

Managers die personeel zoeken hebben dringend behoefte aan nieuw gereedschap, want wat er nu voorhanden is, is niet bijster effectief: ongestructureerde sollicitatiegesprekken, persoonlijkheidstesten, tips van eigen medewerkers. De nieuwste ontwikkeling op het gebied van werving en selectie is zowel veelbelovend als zorgwekkend: de opkomst van datawetenschappelijke algoritmen om kandidaten voor vacatures te vinden en te beoordelen. Ik heb meer dan honderd aanbieders geteld die dergelijke tools ontwikkelen en in de markt zetten. De datawetenschap staat wat werving en selectie betreft echter nog in de kinderschoenen. Het is nog niet het wondermiddel waar werkgevers op hopen.

De aanbieders van de nieuwe instrumenten zeggen dat ze kunnen helpen om sociale vooroordelen bij het aannemen van personeel tegen te gaan. Nu kunnen algoritmen inderdaad helpen om zicht te

krijgen op goede kandidaten die anders zouden zijn afgefallen door gebrek aan een bepaalde vooropleiding of door een bepaalde sociale afkomst. Maar deze tools kunnen ook het gebruik van voorspellen-de variabelen in de hand werken die verontrustend (zouden moeten) zijn.

De meeste datawetenschappers weten maar weinig van de wereld van het werk, met als gevolg dat je vaak beter af bent zonder hun aanbod. Een verbazingwekkend percentage van de datawetenschappers laat zich bij het ontwikkelen van zijn modellen bijvoorbeeld

simpelweg leiden door de kenmerken van de 'best presterende' werknemers op een werkplek. Aan de hand van het model wordt vervolgens gezocht naar sollicitanten die beschikken over dezelfde kenmerken als die mensen. Er wordt gekeken naar alles wat gemakkelijk meetbaar is: gelaatsuitdrukking, woordkeuze, commentaar op sociale media enzovoort. Er wordt echter niet onderzocht in hoeverre uitstekend respectievelijk slecht presterende werknemers van elkaar verschillen in die aspecten. Dat maakt het nut ervan beperkt. Bovendien roept het verzamelen van gegevens uit sociale media of van websites die mensen bezoeken ook belangrijke vragen op over de privacy. Jawel, die informatie is legaal toegankelijk. Degenen die de berichten plaatsten, hebben dat echter niet gedaan ten behoeve van de personeelswerving van organisaties. Evenmin hebben zij toestemming gegeven om hun informatie voor dat doel te gebruiken. Trouwens, is het eerlijk dat iets wat je ooit als jonge student hebt gepost jaren later jouw kansen op de arbeidsmarkt kan beïnvloeden omdat een algoritme voor personeelswerving zoiets meeneemt?

Een ander probleem met methoden voor 'machine learning' is dat maar weinig werkgevers de grote hoeveelheden gegevens verzamelen – aantal nieuwe werknemers, prestatiebeoordelingen enzovoort – die nodig zijn voor algoritmen met daadwerkelijk voorspellende waarde. De aanbieders van de nieuwe technologie zouden die tekortkoming kunnen wegnemen door gegevens van veel werkge-

BEDRIJVEN SLAGEN ER NIET GOED IN OM WERKNEMERS VAST TE HOUDEN

vers samen te voegen. Ze hebben echter geen zicht op eventuele verschillen in bedrijfscontexten. Dat maakt voorspellingen op basis van geaggregeerde gegevens uit verschillende bronnen misschien nutteloos voor juist dat ene bedrijf waarvoor je die voorspellingen maakt.

Een ander probleem is dat er bij analytische methoden voor de selectie van kandidaten wordt gekeken naar resultaten uit het verleden. (Voor de algoritmen zijn heel veel observaties nodig – vele jaren aan gegevens over arbeidsprestaties, zelfs voor een grote werkgever.) Het verleden verschilt echter misschien sterk van de toekomst die je zoekt. Vraag dat maar aan Amazon. Daar ontdekten ze dat vrouwen lager scoorden op basis van het wervingsalgoritme waar ze sinds 2014 aan werkten, zelfs op typisch vrouwelijke criteria als deelname aan vrouwenstudies. Waarom? Omdat de best presterende medewerkers in het bedrijf in het verleden overwegend mannen waren geweest. Het algoritme zocht dus naar mensen zoals zij. Amazon kon het probleem niet oplossen en besloot in 2017 om het algoritme niet langer te gebruiken. Veel andere werkgevers blijven het echter proberen met algoritmen.

De meer fundamentele uitdaging voor datawetenschappers is dat werving en selectie nu eenmaal heel iets anders is dan proberen te voorspellen wanneer bijvoorbeeld een kogellager is versleten – iets waarvoor iedere voorspellende graadmeter zou kunnen volstaan. Werving heeft grote consequenties. Daarom gelden er wettelijke kaders voor en spelen ook fundamentele opvattingen over rechtvaardigheid een rol. Enkel het gegeven dat een bepaald criterium samenhangt met goede arbeidsprestaties wil nog niet zeggen dat je het daarom ook moet gebruiken als selectiecriterium.

Neem een variabele waarvan wetenschappers hebben vastgesteld dat de gegevens inderdaad voorspellende waarde hebben: de afstand woon-werkverkeer. Het verloop onder medewerkers bleek toe te nemen naarmate het meer tijd kostte om van en naar het werk te reizen. De lengte/duur van het woon-werkverkeer wordt echter bepaald door de woonplaats. De woonplaats is weer afhankelijk van huizenprijzen en inkomen, en heeft ook te maken

met ras. Als medewerkers in dit geval werden geselecteerd op basis van hun woonplaats, zou dat waarschijnlijk vooral negatief uitpakken voor minderheden.

Als (Amerikaanse) werkgever moet je kunnen bewijzen dat geen enkel ander criterium zoveel voorspellende waarde heeft als het selectiecriterium dat je toepast – en dat is bijzonder moeilijk te bepalen bij algoritmen voor machinaal leren. Kun je niet bewijzen dat het toegepaste selectiecriterium objectief superieur is, dan overtreed je als werkgever (in de VS) de wet wanneer je criteria hanteert die ‘negatieve gevolgen’ (*adverse impact*) hebben voor sommigen. Trouwens, zelfs al kon je het wel bewijzen, dan moet je als werkgever, om geen last te krijgen met justitie, ook nog kunnen aantonen waarom dat specifieke criterium leidt tot een goed prestatievermogen. Voor een criterium als reistijd is dat misschien mogelijk. Maar vooralsnog niet voor criteria als de gelaatsuitdrukking, berichten die mensen plaatsen in sociale media, of andere maatstaven waarvan de relevantie niet kan worden aangetoond door bedrijven.

Het nadeel van het gebruik van algoritmen is uiteindelijk dat we proberen voor een dubbeltje op de eerste rang te zitten: bij de ontwikkeling wordt uitsluitend gekeken naar de best presterende in plaats van alle medewerkers; er worden alleen graadmeters gekozen waarvoor gemakkelijk gegevens kunnen worden verzameld; en er wordt blind gevaren op de beweringen van de aanbieders dat de algoritmen elders werken, in plaats van te onderzoeken welke resultaten ermee worden behaald in eigen huis. Deze beker moet men misschien maar aan zich voorbij laten gaan.

Versterk de sollicitatieprocedure

Sinds 2009 is de hoeveel tijd die werkgevers besteden aan sollicitatiegesprekken bijna verdubbeld, blijkt uit onderzoek van Glassdoor. Hoeveel van die toename voortkomt uit vertraging bij het organiseren van de gesprekken is niet te zeggen. Het verklaart in ieder geval voor een deel waarom het nu langer duurt om vacatures te vervullen. Van alle wervingsmetho-

den is het sollicitatiegesprek duidelijk het moeilijkst om goed te doen. Degenen die namens de werkgever het gesprek voeren, moeten zich namelijk strak houden aan vragen die aanwijzingen opleveren voor een goede uitkomst. Dat zijn vooral vragen over iemands gedrag, of over prestaties uit het verleden die relevant zijn voor de uitvoering van de taken van de vacante functie. Deze vragen moeten ook stelselmatig aan iedere sollicitant worden gesteld. Het is zinloos om te improviseren en gewoon maar te vragen wat er toevalig in je opkomt.

In een sollicitatiegesprek komen ook vooroordelen het gemakkelijkst boven drijven. Dat komt doordat de interviewers meestal ad hoc beslissen wat ze iemand vragen en hoe ze het antwoord interpreteren. Iedereen kent wel een leidinggevende die meent te weten met welke vraag je de echt goede kandidaten in het vizier krijgt ('Stel je voor dat je als drenkeling aanspoelt op een onbewoond eiland...'). De socioloog Lauren Rivera deed onderzoek naar sollicitatiegesprekken voor betere banen, zoals bij professionele dienstverleners. Hobby's, en dan vooral hobby's die veelal worden geassocieerd met rijke mensen, bleken een belangrijk selectiecriterium te zijn.

Het sollicitatiegesprek is vooral heel belangrijk om erachter te komen of de sollicitant 'past bij onze cultuur', wat volgens een onderzoek van de Rockefeller Foundation het belangrijkste criterium is dat werkgevers zeggen te hanteren bij de werving. Cultuur is echter ook een van de lastigste aspecten om te meten. Er zijn maar weinig organisaties die een accuraat en consistent beeld hebben van hun eigen cultuur. En zelfs al heb je dat wel, dan is het nog een hele toer om te bepalen welke persoonlijke kenmerken er goed bij passen. Wat zegt het bijvoorbeeld dat een sollicitant lid is geweest van een studentenvereniging, om maar eens wat te noemen. Dat hij goed met anderen kan samenwerken? Dat hij graag tot een elite behoort? Of dat hij zich misdraagt tegenover vrouwen? Moet je misschien maar besluiten dat dat lidmaatschap niet relevant is? Je kiest op voorhand voor een slechte uitkomst van de selectieprocedure – en voor discriminatie – wanneer

je iemand zonder ervaring of opleiding dergelijke beslissingen laat nemen. Als werkgever moet je je terdege afvragen of je zinvolle protocollen hanteert voor sollicitatiegesprekken. Bovendien moet je de neiging weerstaan om nog meer managers te betrekken bij de sollicitatieprocedure.

Onderken behalve de voordelen ook de nadelen van 'machine learning'-modellen

De mate waarin sollicitanten passen bij de bedrijfscultuur is nog zo'n aspect waar tal van nieuwe aanbieders zich op storten. Met gegevens verzameld onder de huidige medewerkers wordt dan veelal een 'machine learning'-model ontwikkeld op basis van de eigenschappen van de beste medewerkers. Vervolgens worden aan de hand van dat model sollicitanten met dezelfde kenmerken in dienst genomen.

Zoals met zoveel het geval is in deze nieuwe branche, klinkt dat aantrekkelijk – totdat je er even over nadenkt en beseft hoeveel problemen er wel niet kleven aan deze propositie. Op basis van informatie over medewerkers die in het verleden het best hebben gepresteerd, zullen criteria als 'blank' en 'man' vrijwel zeker als cruciale variabele worden opgenomen in het algoritme. Zijn die categorieën niet toegestaan, dan zullen er waarschijnlijk

kenmerken voorkomen in het algoritme die dicht tegen dat van een blanke man aan liggen, bijvoorbeeld het spelen van rugby.

Modellen voor 'machine learning' zou moeten kunnen wijzen op belangrijke relaties waar nog niet aan is gedacht. Het onderzoek naar personeelswerving is traditioneel gedomineerd door psychologen. Die hebben vooral gekeken naar eigenschappen die relevant zijn voor de thema's waarin zij geïnteresseerd zijn, zoals persoonlijkheid. Ze stelden zich niet de bredere vraag: waaraan herken je een potentieel goede medewerker? En ze hebben genegeerd dat hun onderzoeksresultaten wat dat betreft nauwelijks voorspellende waarde hebben, vooral wanneer er veel factoren in het spel zijn. Machinaal leren, daarentegen, kan uitermate voorspellende factoren opleveren. Uit onderzoek van

WERKGEVERS LIJKEN
MINDER AAN INTERNE
ONTWIKKELING TE
DOEN EN MINDER
DUIDELIJKE
LOOPBAANPADEN TE
BIEDEN

Evolv, een pionier op het gebied van personeelsanalyse (nu onderdeel van Cornerstone OnDemand), bleek dat de verwachte afstand in het woon-werkverkeer van sollicitanten een goede indicatie bood voor personeelsverloop. Naar zoiets wordt niet gekeken in de psychologische modellen (en zelfs aan dat aspect kleven problemen – zie onder andere daarover het kader ‘Datawetenschap is (nog) niet de oplossing’).

Het advies ten aanzien van de selectie van sollicitanten is eenvoudig: toets op vaardigheden. Vraag de assessmentbureaus om te bewijzen dat zij daadwerkelijk kunnen voorspellen wie de goede medewerkers zullen zijn. En voer minder sollicitatiegesprekken, maar zorg ervoor dat de gesprekken die worden gevoerd onderling consistent zijn.

HOE NU VERDER?

Je kunt onmogelijk beter worden in het aantrekken van personeel als je niet weet of de mensen die je aanneemt goede medewerkers worden. Als je niet weet waar je naartoe gaat, is elke weg om het even. Je zult op de een of andere manier moeten meten welke medewerkers de beste zijn.

Waarom dringt dat maar niet door tot bedrijven? Waarom onderzoeken werkgevers niet of hun methoden voor werving en selectie leiden tot betere aanstellingen? Dat komt vooral, zeggen ze zelf in enquêtes, omdat het moeilijk is om de prestaties van werknemers te meten. Dat is nog eens een treffend voorbeeld van perfectie als vijand van het goede. Sommige prestatieaspecten zijn helemaal niet moeilijk om te meten. Verlaten medewerkers de organisatie? Verzuimen ze? En vrijwel iedere werkgever voert toch prestatiebeoordelingen uit? Wie daar niet op durft te vertrouwen, kan iets eenvoudigers proberen. Doe navraag bij direct leidinggevenden: ‘Heb je er spijt van dat we die of die werknemer hebben aangenomen? Zou je hem opnieuw aannemen?’

Een organisatie die niet onderzoekt in hoeverre haar aanpak voor werving en selectie wordt gerechtvaardigd door de kwaliteit van de mensen die ze in dienst neemt, schiet tekort in een aspect dat tegenwoordig bij uitstek van invloed is op haar prestatievermogen.

Over de auteur

P. Cappelli doceert management aan de businessschool Wharton (leerstool George W. Taylor). Hij leidt daar ook het Center for Human Resources. Cappelli publiceerde onder andere *Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You’ll Ever Make* (PublicAffairs, 2015).

Noot

1. ‘MeasuringUp? What companies really think about RPO metrics, and how they could be improved in the future’. Ongedateerde publicatie van Futurestep (onderdeel van Korn Ferry) in samenwerking met het tijdschrift *HRO Today*, op basis van een enquête uit september 2014.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Your Approach to Hiring Is All Wrong’, by Peter Cappelli, in the May-June 2019 issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 5-6. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.