

RLVNT

PPL

OP WEG NAAR RECRUITMENT MET BETEKENIS

Whitepaper



LEES VERDER!



INSPIRED BY: THE **DISRUPTORS**

R

INLEIDING

Geschreven door

BRAM JOOSTEN



Terug in de tijd..

Het is begin 20e eeuw. De Industriële Revolutie draait volop. Fabrieken worden uit de grond gestampt, de schoorstenen roken en de welvaart neemt toe. In Detroit staan rekruteerders op de straten. Ze zoeken mensen die de banen die zij tot de beschikking hebben willen grijpen. Ze roepen: banen, huizen en geld! Banen, huizen en geld! Zo'n beetje alles waar een man naar op zoek was om zijn gezin te onderhouden.

Henry Ford had menskracht nodig om zijn machines draaiende te houden. Pure menskracht. Geen intelligentie, geen creatieve ideeën en geen samenwerkende groepen. Maar menskracht. Of de mensen sterk en snel genoeg waren kwam in de fabriek snel aan het licht, daar werd geselecteerd. De ene eruit en de andere erin was geen enkel probleem. Als de fabriek maar bleef draaien.

We zijn ruim 100 jaar verder. De ene eruit en de andere erin is niet meer passend in deze tijd. We zijn menselijker geworden, we willen van betekenis zijn en genieten van de welvaart waarvan de bakermat in de Industriële Revolutie ligt. Wel willen we de beste talenten toevoegen aan onze organisatie. Maar hoe doe je dat? Werk en organisaties hebben een andere plek gekregen in ons leven. Mensen zijn onafhankelijker, hoger opgeleid en talent speelt een steeds grotere rol. 'Banen, huizen en geld!' roepen in de binnenstad leidt niet tot krachtige talenten die jouw organisatie versterken. Werven en selecteren is gelukkig anders. We gaan in gesprek met mensen, maar dit is vaak verre van voldoende.

De wetenschap leert ons dat er goede selectiemethodes zijn die, bijzonder genoeg, door veel organisaties niet worden ingezet. In plaats van het volgen van de wetenschap en kiezen voor de beste selectie van talent, volgen we ons onderbuikgevoel en wordt er veel geld verkwanseld door verkeerd selecteren. Dat resulteert in 30% verloop in de eerste zes maanden, oftewel de ene eruit en de ander erin. Dat kan én moet anders. In deze Whitepaper nemen we jou mee in een krachtig selectieproces met onderbouwde selectiemethodes.

Een grote stap om Mens & Organisatie met een professionele service rondom recruitment neer te zetten in jouw organisatie.



WAAROM EEN BETERE SERVICE?



Waarom kom je niet meer weg met suffice sollicitatiegesprekken?

Simpel: het kost bakken met geld als je de verkeerde talenten aanneemt of de juiste talenten niet aanneemt. De wetenschap toont aan dat suffice sollicitatiegesprekken een aanzienlijk grotere kans veroorzaken op een slechte match. En iedere slechte match kost geld.

Er worden allerlei onderzoeken gedaan naar hoeveel het kost om een talent aan te nemen voor jouw organisatie én wat het kost wanneer je een verkeerd talent aantrekt.

EEN AANTAL FEITJES

Wist je dat?

- Maar liefst 80% van het personeelsverloop in jouw organisatie ontstaat door slechte beslissingen en slechte processen in de werving- en selectieprocedures?
(Bron: studie Harvard)
- Een 'mishire' kost gemiddeld meer dan €10.000 per keer?
(Bron: Onderzoek CV Library – 2017)
- De indirecte kosten van een 'mishire' bedragen tot 42% van een jaarsalaris? Denk aan kosten voor onboarding, opleiding en afscheid nemen.
(Bron: The Economist)
- De kosten van een 'mishire' bedragen zes tot vijftien maandsalarissen?
(Bron: D. Bradford Smart, TopGrading Company).
- 65% van ondervraagde organisaties door Glassdoor (2015) geven aan dat een mishire tussen de \$25.000 en \$50.000 kost?

***“GEDRAG IS DE BESTE VOORSPELLER
VAN TOEKOMSTIG GEDRAG.”***



Hoe ontstaan mishires?

Zoals je ziet lopen de bedragen uiteen. Het feit is dat het ontzettend veel geld kost wanneer je een verkeerd talent aanneemt. De moeite waard om je er eens verder in te verdiepen. Want hoe ontstaan mishires?

Jij hebt het. Ik heb het. De leidinggevende heeft het. Een subjectief beeld van de wereld. Wat is dat eigenlijk? Subjectiviteit wil zeggen dat ieder individu een persoonlijke zienswijze heeft en een persoonlijk oordeel heeft over een situatie. Daar ontkomen we niet aan. Die subjectiviteit mag je zien als een optelsom van alle ervaringen van de betreffende persoon. Iedereen wordt op een andere manier gevoed, waardoor ieder persoon zijn/haar eigen zienswijzen en vooroordelen ontwikkelt.

Meningsverschillen of onderbuikgevoelens zijn voortvloeijsels van verschillende zienswijzen, die ontstaan zijn door de verschillen in die optelsommen tussen personen. Tijdens sollicitatiegesprekken uit die subjectiviteit zich door een oordeel te koppelen aan bijvoorbeeld iemands uiterlijk, intonatie of non-verbale communicatie.

Het is algemeen bekend dat veel sollicitatieprocedures doordrenkt zijn met subjectiviteit, onderbuikgevoelens en meningen die niets zeggen over de kwaliteit van de kandidaat.

Projectie & halo- en horn effect

Zo heeft Google besloten om leidinggevendenden geen beslissende stem te laten hebben in sollicitatieprocedures vanwege het projectie-effect: het onbewust selecteren van medewerkers op basis van de eigen voorkeuren.

Een ander bekend effect is het halo & horn effect. Het halo-effect zorgt ervoor dat wanneer jij iemand als 'leuk mens' beoordeeld, je op zoek gaat naar andere eigenschappen die dat beeld versterken.

Bij een horn-effect is het andersom. Je gaat op zoek naar de bevestiging dat de persoon niet leuk is en die bevestiging ga je vaak ook vinden. Dit fenomeen verpest een sollicitatieprocedure, omdat je niet langer in staat bent om jouw subjectiviteit los te zien van de kwaliteit van de kandidaat.

Even voor de duidelijkheid:

Het is oké dat het er is. Het is niet oké om op basis van subjectiviteit een belangrijke beslissing te nemen, zoals de geschiktheid van een sollicitant. En maar liefst 69% van organisaties (Brandon Hall Group 2015) baseert de geschiktheid van een kandidaat op de subjectiviteit van een ongestructureerd interview, oftewel een suf sollicitatiegesprek.

Het doel van de werving- en selectieprocedure is om een zo goed mogelijk beeld te schetsen van zowel de vraag van de organisatie (vacature) als het aanbod (sollicitanten). Subjectiviteit is daarin de ergste vijand.

Wij pleiten in dit Whitepaper niet voor het nastreven van ultieme objectiviteit, maar we pleiten ervoor om jou bewust te maken van subjectiviteit en deze tot het minimale te verkleinen. De wetenschap vertelt je hoe.



WAT VERTELT DE WETENSCHAP?

Wat werkt wél?

De wetenschap is veel verder dan de dagelijkse praktijk van recruiters en Mens & Organisatie professionals. En dat biedt dus kansen. Uit onderzoek van Schmidt & Hunter (meta-analyse bestaande uit vele wetenschappelijk onderzoeken – Predictieve Validiteit 1998) blijkt dat er ontzettend goede selectiemethodes te vinden zijn, die elkaar ook versterken:

- Gestructureerde interviews
- Testen (drijfveren, persoonlijkheid, capaciteit)
- Werksimulaties

In de volgende pagina's geven we hierover meer uitleg.



GESTRUCTUREERD INTERVIEW



We zijn absoluut tegen ongestructureerde interviews, waarbij conclusies worden getrokken op basis van onderbuikgevoelens of subjectieve criteria. We zijn absoluut voorstander van gestructureerde interviews waarbij aan alle kandidaten dezelfde vooraf bedachte vragen worden gesteld. Deze vragen moeten te maken hebben met het toekomstige werk van de sollicitant.

Hieronder lees je welke je vragen je niet en juist wél moet stellen tijdens een gestructureerd interview.

Slechte vragen die je niet stelt:

- Waar zie jij jezelf over 5 jaar?
- Wat is je zwakste eigenschap?
- Hoeveel pingpongballen passen er in een Volvo?

Goede vragen die je wel stelt:

- Hoe heb jij in het verleden boze klanten te woord gestaan?
- Hoe heb je dat evenement georganiseerd?
- Hoe zou jij het recruitmentproces innoveren?



TESTEN & WERKSIMULATIES

Testen (drijfveren, persoonlijkheid, capaciteit)

Klassiek, maar ontzettend veelzeggend. Testen liegen niet. Wij adviseren je zelfs om testen al tijdens de voorselectie in te zetten. Testen in relatie tot capaciteit, drijfveren en persoonlijkheid geven ontzettend veel waardevolle informatie over het toekomstige gedrag van de sollicitant.

Werksimulaties

Als je wilt weten hoe iemand zich gaat gedragen in de functie of rol die vacant is, zorg er dan voor dat je het gedrag oproept dat je graag wilt zien in die functie of rol. Een mooi voorbeeld is sport. Ik kan een voetballer vragen hoe hij een vrije trap erin zou schieten, maar het zou beter zijn als ik een veld regel, een muurtje zet, de bal klaarleg en hem of haar succes wens. Ik observeer daarna de traptechniek en geef er een oordeel aan. Iedereen is het eens dat de praktijk mij meer vertelt dan een antwoord. Sterker nog, het is volgens onderzoek dé beste voorspeller. Beter dan een test of een gestructureerd interview.

WAT IS EEN GOEDE RECRUITMENT SERVICE?



De genoemde selectiemethodes zijn allemaal beter dan een suf sollicitatiegesprek (ongestructureerd interview). Maar wat mooier en beter is, is om de selectiemethodes te combineren. De voorspelbaarheid van gewenst toekomstig gedrag wordt groter en groter wanneer je deze drie selectiemethodes combineert. Het verbetert jouw product én service naar de organisatie.

De combinatie van de drie genoemde selectiemethodes (gestructureerd interview, testen en werksimulaties) heeft dus de beste voorspellende waarde voor de prestaties van toekomstige medewerkers. Nu we dat weten, wil je ook weten hoe je dit dan vormgeeft. Dat vertellen we je graag!

Het is dichterbij dan je denkt. De wetenschap weet het al, de techniek is er. Nu gaat het erom of jij het lef hebt om dit in te gaan zetten.

The Disruptors & RLVNT PPL hebben een product ontwikkeld in de afgelopen jaren en mochten dit leveren aan niet de minste organisaties: EURO 2020, Gemeente Eindhoven, Microlab en meer. Hieronder beschrijven wij het product, hetgeen directe tips voor jou zijn om het recruitmentproces te verbeteren. Wij noemen het The Hiring Experience.



We creëren werksimulaties

Een pittig proces. We bepalen welk gedrag we willen zien en hoe we dat meten. Dat vraagt om professionaliteit en expertise. Gedrag observeren, meten en beoordeling is complex en vraagt voorbereiding. We testen de werksimulaties met bestaande medewerkers. De observatie kan alleen plaatsvinden door zorgvuldig geïnstrueerde medewerkers. De scores die voortkomen uit de observatie zijn leiding (niet het onderbuikgevoel!).

We bereiden gestructureerde interviews voor

Een zorgvuldig proces. We bepalen welke competenties we willen uitvragen. We stellen alleen vragen die relevant zijn met betrekking tot toekomstige taken. We beoordelen kandidaten op basis van de antwoorden en vergelijken de kandidaten met elkaar. De scores die voortkomen uit de beoordeling zijn leidend (niet het onderbuikgevoel!).

We maken een keuze op basis van scores

Dat doen we in een vooraf samengesteld team van collega's. We committeren ons aan de scores.

THE NEXT STEPS

Als je weet dat de wereld inmiddels steeds meer beweegt (en dus ook vraagt) om de mens centraal te stellen, wat doe jij er dan aan om dit te realiseren? 'Er is een vacature en wij, van Mens & Organisatie, begeleiden je wel om de werving en selectie te doen.'

Het is de kunst om niet te denken in termen als 'wij helpen je wel' maar meer in de trant van 'wij zorgen dat je dit niet meer vergeet' en 'het wordt een gave happening!'. Dus in plaats van die normale werving & selectie procedure kun je een toffe real-life-game ontwerpen (expeditie-Robinson-stijl), waarin je de kandidaten meeneemt in een fysieke reis door jouw organisatie. Je bouwt een mooie beleving en maakt verbinding met jouw interne organisatie en de kandidaten. Daar is behoefte aan in de wereld van nu.

En als je nog een niveau hoger wilt, dan zorg je dat je die beleving op zo'n manier bouwt dat mensen het gevoel hebben dat ze er écht toe doen. Dit doe je door ze mee te nemen in het verhaal op welke manier zij belangrijk zijn in dit proces, hoe het grotere plaatje eruitziet, vanuit welke beweging dit alles voortkomt. Mensen die het gevoel hebben 'ik doe ertoe' zijn de krachtigste ambassadeurs voor je organisatie en tevens de meest productieve medewerkers.

Mensen hebben behoefte aan verbinding. Wanneer Starbucks jouw naam op je beker zet, of wanneer CoolBlue jou met het gehele proces het gevoel geeft dat jouw pakketje het belangrijkste is, voel jij je meer verbonden.

Wees je bewust van deze beweging en pak de regie. Hiermee breng je het aantrekken, binden en ontwikkelen van mensen naar een 'next level'.

RLVNT

PPL

NIEUWSGIERIG GEWORDEN?

Neem contact op!



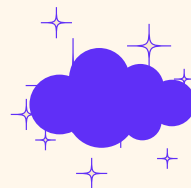
OP ZOEK NAAR VERSTERKING?

bram@rlvntppl.nl
[+316 50 88 31 13](tel:+31650883113)



OP ZOEK NAAR JOUW DROOMBAAN?

reni@rlvntppl.nl
[+316 28 54 02 73](tel:+31628540273)



P