

- Operations
- REKRUTERING



DE OMGEKEERDE FILOSOFIE

De oorlog om het talent is meer dan ooit voelbaar. De hr-specialisten rond de tafel zitten allen in hetzelfde schuitje en zijn op zoek naar dezelfde medewerkers. Interne mobiliteit, digitalisering en snelheid zijn onderdelen van de oplossing.

TEKST: **PATRICK VERHOEST** / FOTO'S: **WOUTER VAN VAERENBERGH**



‘Heel wat medewerkers staan sceptisch tegenover artificiële intelligentie. Je moet hen uitleggen dat een robot hen niet evalueert. Niet iedereen kan daar even goed mee om.’

Naomi Van Obbergen

Julie Van der Heyden (Delhaize) beschrijft de oorlog om het talent: “Er zijn onvoldoende mensen op de arbeidsmarkt om iedereen die met pensioen gaat in ons land te vervangen. Als retailer hebben we een bijkomende uitdaging. Onze specifieke arbeidsomstandigheden met weekendwerk en speciale uurroosters maken het extra complex op een al krappe arbeidsmarkt. Daarom moeten we vertrekken van de beschikbare talenten op de arbeidsmarkt, eerder dan van onze vacatures. We vragen ons af wat de waarden, attitudes en het potentieel van de beschikbare krachten zijn en zoeken nadien naar een matching in ons bedrijf. We geloven in deze omgekeerde filosofie om mensen aan te trekken.”

SECTOROVERSCHRIJDEND

Ann Cattelain (Federgon) werkt sectoroverschrijdend: “Met onze leden proberen we transitietrajecten uit te bouwen. Daarbij bieden we bedrijven en sectoren aan om groepen medewerkers te verschuiven van het ene werk naar het andere. Het traject bestaat onder andere uit een deel carrièrecoaching en een deel opleiding. We

geven werknemers de kans van een andere job te proeven om na drie of zes maanden te beslissen al dan niet de stap te zetten naar een nieuwe werkgever. We ervaren wel dat het een moeilijk verhaal is. Vooral 50-plussers week je niet gemakkelijk los bij een bedrijf. Ze gaan niet gemakkelijk ergens weg uit eigen beweging. Wij praten met Comeos en met Febelfin omdat het probleem de sectoren overschrijdt.”

INTERNE MOBILITEIT

Als het extern aanwerven moeilijk gaat, kan een bedrijf nog altijd intern gaan kijken. Voor **Julie Van der Heyden** is dat zelfs altijd de eerste optie. “Jobs evolueren inhoudelijk soms sterk of houden op te bestaan. Daarom tekenen we intern ontwikkelingspaden uit om onze medewerkers klaar te stomen voor de toekomst.”

Bernard Ghaye (Realdolmen) volgt de stelling: “Ik geloof dat aandacht voor de eigen medewerker – we noemen het *employee centricity* – en interne mobiliteit belangrijke gegevens zijn. We kunnen onze rekruteerders inderdaad massaal de markt opsturen, maar wat levert dat op? Mede- ➤

—
Van links naar rechts
Bart Van Keer, Ann
Cattelain, Naomi Van
Obbergen, Stefanie Picard,
Tom Mentens, Bernard
Ghaye en Julie Van der
Heyden

● Operations

● REKRUTERING

- ▶ werkers de kans geven intern een andere functie te bekleden alvorens extern te kijken, is een sterk signaal naar alle werknemers. Dat proces moeten we vanuit hr faciliteren.”

DIGITALISERING

—
Tom Mentens (Flexso) waarschuwt: “Wie intern zelf actief op zoek gaat naar kandidaten voor een jobwissel moet hiermee voorzichtig omgaan. Ik herinner me een bedrijf waar ze dat soort medewerkers onderbrachten in een soort talentenpool. In werkelijkheid kregen die mensen een stempel op hun hoofd en werd wat denigrerend naar hen gekeken. Je hebt er een menselijke aanpak voor nodig. Ik denk anderzijds aan een bank, waar de werkinhoud snel verandert. Daar wordt gekozen voor het massaal herscholen van de medewerkers voor de toekomst. Wie dat op grote schaal doet voor honderden werknemers, kan best gebruikmaken van artificiële intelligentie (AI). Je weet veel van je medewerkers. Het begint met het bijhouden van een online cv, evenals de vormingen en trainingen die ze gevolgd hebben. Je kent hun werk op Sharepoint en hun posts op Yammer. Daarmee heb je al een rijke dataset om mee te beginnen. Via AI kun je competentiesets bepalen en die vergelijken met de competenties die je in de toekomst zal nodig hebben.”

Ook **Bart Van Keer (Oracle)** ziet mogelijkheden met AI: “Wat we al jaren in de marketing doen, kan vandaag bij het rekruteringsproces. Eenmaal je automatiseert, win je als rekruteerder tijd om met medewerkers te praten. In je onderneming kun je taken digitaliseren en dat levert tijdwinst op. De mogelijkheid bestaat data uit de cloud te gebruiken en toe te passen op je medewerkers, want die slimme technologie helpt je beslissingen te nemen over je eigen werknemers. Dat kan eenvoudig beginnen voor opleidingsaanbevelingen die uit je systeem komen. Maar je kunt verder gaan. Je systeem kan gegevens verwerken over opleiding, geluk, tevredenheid en andere, minder evidente gegevens. Ook robots, die niets meer zijn dan software, kunnen helpen bij externe en interne rekrutering.” **Tom Mentens** vult aan: “Zo kan een digitale jobcoach aanbevelingen geven voor training en vorming, maar ook tips aanreiken over carrièremogelijkheden. Dat kan zelfs leiden tot het automatisch maken van de contracten voor de sollicitant.”

HUMAN EXPERIENCE

—
Stefanie Picard (KPMG) reageert vanuit haar ervaring als employerbrandmanager. “Wij geloven sterk in technologische oplossingen en leggen graag nadruk op de kandi-

daats- en werknemerservaring bij KPMG. Dit geldt ook tijdens het rekruteringsproces waarbij het van cruciaal belang is om je als bedrijf te differentiëren en je bedrijfscultuur uit te lichten. Bij KPMG kijken we vandaag al naar ver gevorderde technologische oplossingen inzake rapportering, *dashboarding* en leerplatformen waarbij AI al een grote rol speelt. Op vlak van rekrutering blijft het een mooie mix van technologie en een mensgeoriënteerde aanpak die uiteindelijk bijdraagt aan deze kandidaatservaring.”

Naomi Van Obbergen (Gighthouse): “Het is belangrijk voor je medewerkers dat je goed communiceert over AI. Heel wat medewerkers staan er sceptisch tegenover. Je moet hen uitleggen dat een robot hen niet evalueert. Niet iedereen kan daar even goed mee om. Ook bij Gighthouse worden onze digitale tools ingezet om het rekruterings- en matchingproces te versnellen, maar de uiteindelijke menselijke toets blijft uiterst belangrijk.”

Bernard Ghaye wijst erop dat het voor medewerkers duidelijk moet zijn dat technologie hen helpt: “Vroeger was interne mobiliteit iets reactiefs. Iemand reageerde pas als hij uitgekeken was op zijn job of ontevreden was met de bestaande situatie. Die persoon solliciteerde dan op een openstaande vacature. Nu moeten collega’s hun carrière in eigen handen nemen. We helpen hen die loopbaan richting te geven, los van hun manager. Het systeem kan hen daarbij raad geven en een groepspad voorstellen. Daarom zie ik voordelen. Ook voor het extern rekruteren kan de technologie een groot voordeel bieden, als we de rollen omdraaien en eerst goede medewerkers zoeken alvorens er vacatures op los te laten.”

Bart Van Keer: “Je legt inderdaad een stuk ‘empowerment’ bij je medewerker die door AI wordt geadviseerd over wat mogelijk is. Dat is mogelijk, want uit recent onderzoek blijkt dat voor bepaalde taken 64 procent van de ondervraagden de resultaten van een robot meer vertrouwt dan die van de eigen manager.”

HR EN DIGITALISERING

—
Uit vorige debatten bleek wel eens dat uitgerekend hr-medewerkers en rekruteerders een zekere aversie vertoonden tegenover digitalisering. Ze vreesden dat robots hun opdracht zouden overnemen. Rond de tafel lijkt dit niet langer het geval te zijn. Julie Van der Heyden neemt het voortouw. “Bij Delhaize is dat niet het geval. Vandaag automatiseren we geleidelijk aan steeds meer processen, zodat de teams efficiënter werken. Op die manier focussen mijn medewerkers zich beter op het contact met de kandidaten.” **Stefanie Picard** vult aan: “De technologische



‘We bieden bedrijven en sectoren aan om groepen medewerkers te verschuiven van het ene werk naar het andere.’

Ann Cattelain



‘Uit recent onderzoek blijkt dat 64 procent van de ondervraagden voor bepaalde taken een robot meer vertrouwt dan hun eigen manager.’

Bart Van Keer

oplossingen dienen voornamelijk om de kandidaatservaring te verhogen. Hier wordt ook zwaar op ingezet bij jongeren. AI zal in de toekomst nog een grotere rol spelen.”

Ook **Ann Cattelain** ziet de aversie bij hr-teams en rekruteerders afnemen. “We maakten met Federgon een hr-techplatform, waardoor we onze leden zoveel mogelijk de bestaande tools leren kennen. Als je niet mee bent en tegen de trends tekeer blijft gaan, besta je binnen een aantal jaar niet meer. Daarvan moet je je bewust zijn. We proberen ook kmo’s in de juiste richting mee te nemen en hen te inspireren door hen hightechspelers te leren kennen. We willen van rekruteringsbureaus specialisten maken op dat vlak. Wanneer goede tools de specialisten helpen bij het vinden van goede krachten, zullen ze gemakkelijker in die tools geloven.” **Julie Van der Heyden**: “We moeten toegevoegde waarde blijven leveren. Mijn medewerkers staan ervoor open hun rol mee te zien evolueren. Wanneer in een eerste fase onze tijdrovende processen verder geautomatiseerd worden, zal dat ons toelaten op andere vlakken waarde te creëren.”

CANDIDATE EXPERIENCE

Stefanie Picard: “Elke kandidaat moet – ook al wordt hij geconfronteerd met digitale oplossingen – kunnen proeven van wat het bedrijf en de daarbij horende cultuur voorstelt. Zo niet haakt hij af. Daarom zetten we maximaal in op het creëren van transparantie over onze werkomgeving, visie en strategie. Dat doen we ook in onze video-interviewmodules. Daardoor brengen we de persoonlijke toets en de waarden van de organisatie op de voorgrond. Kandidaten benaderen is één zaak, maar je moet ze overtuigen voor jouw bedrijf te kiezen. Dat begint al vanaf de eerste aanraking met het bedrijf.”

Delhaize organiseert originele events om kandidaten binnen te halen, weet **Julie Van der Heyden**. “We werken met op ervaring gebaseerde soirées rond aanwerving. We voeren *employer marketing* campagnes, zowel online als in de winkel, en zoeken naar mensen die geïnteresseerd zijn om meer te weten te komen over Delhaize als werkgever. De bedoeling van dat event is dat mensen komen luisteren naar wat we doen, waarom we bestaan en welke onze waarden zijn. We kijken of we in waarden en in levenswijze matchen. Doorheen de avond is er een speeddating. Die draait niet om een specifieke vacature. Wel willen we onze posities duidelijk maken om te zien voor welke job er een eventuele fit is bij de aanwezigen. Als we een match vinden, beginnen we aan de sollicitatieprocedure. Wij moeten de kandidaat overtuigen dat we de juiste werkgever zijn en niet omgekeerd.”

SNELHEID

In onze moderne maatschappij komt het er vaak op aan de kandidaat snel te overtuigen. **Stefanie Picard**: “Kandidaten hebben meestal enkele voorstellen op zak. Het is dus zaak snel te handelen zodat we ze niet verliezen. Daarom vragen en krijgen we veel engagement bij onze afdelingen die aanwerven. Ze moeten de kandidaten snel zien en meteen feedback geven. Voor onze *graduate* posities worden contracten al aangeboden vanaf de start van het academiejaar, wat een indicatie geeft over de snelheid van de processen. Om snel te schakelen organiseren we ook regelmatig interne *recruitment source jams*, waarin we samen met onze teams op zoek gaan naar kandidaten met een mogelijke interesse in een carrièreswitch. We stomen hiervoor ook berichtgeving klaar en zorgen ervoor dat geïnteresseerden alle informatie in een handomdraai terugvinden.”

Bernard Ghaye: “We moeten kandidaten, die we met zoveel moeite binnenhalen, niet laten wachten. Daarom moet de aanwervende collega binnen de 24 uur reageren op het cv dat we doorsturen. Als we al een goede kandidaat spotten, kunnen we ons niet permitteren die terug te zien weggaan omdat de business te laat reageert. Daarom is de afspraak dat elke stap in het proces binnen de 24 uur gezet moet worden. Een manager moet geen twee weken nadenken of een kandidaat de goede is of niet. Dat moet sneller gebeuren. Ook het ‘omgekeerd werken’ bespreken we met de managers: ik heb hier een goed profiel gevonden, wie kan er verder mee gaan? We moeten vermijden in conflictsituaties met de business te komen. Het is een wij-verhaal, het is niet wij tegen hen.” ¶

Van links naar rechts
Ann Cattelain, Naomi Van Obbergen, Stefanie Picard en Tom Mentens