

Cases: Rekrutering en Employer Branding

Case 1: Weg met advertenties?

Mevrouw Bats zit met de handen in het haar. De algemeen directeur van de organisatie Gloco heeft aan haar de externe rekrutering en selectie van een nieuwe IT-verantwoordelijke toevertrouwd. Er is immers intern in het bedrijf geen persoon die deze functie kan invullen. Bovendien werkt nu iemand voor twee. Vol enthousiasme gooide mevrouw Bats zich op deze taak: ze volgde een opleiding in 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 beloning en voordelen) doch realistisch voorstelde. Vervolgens liet ze de advertentie enkele malen verschijnen in een aantal nationale kranten en tijdschriften en op verschillende jobsites waarvan ze wist dat ze zeker door de doelgroep zouden worden gelezen of bezocht. Voldaan wachtte ze op de ongetwijfeld talrijke reacties. De verwachte reacties bleven echter uit: één 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 euro)?
- Kun jij mevrouw Bats helpen? Geef suggesties hoe ze de deze rekrutering opnieuw op een goed spoor kan zetten?

Case 2: Ontwikkel een rekruteringsplan

Pharmagenerics is een (fictief) bedrijf gelegen in de Antwerpse haven tussen enkele andere chemische spelers. Het is een producent van generische medicijnen, een tak van de farmacie die een sterke groei kent. Recentelijk werden enkele nieuwe generische varianten van veelgebruikte medicijnen goedgekeurd, of dit zal binnenkort het geval zijn. Pharmagenerics ontving al een pak orders en ziet zijn omzet kwartaal na kwartaal stijgen.

Om aan de vraag te voldoen en wegens plaatsgebrek in Antwerpen, openden ze een nieuwe vestiging langs het Albertkanaal op een industrieterrein in Genk. De grote bestellingen leggen het bedrijf druk op om op zo vlug mogelijk geschikte medewerkers te vinden voor diverse functies in de productie. Het gaat hier om vrij monotone handenarbeid, maar problematisch is dat er heel strenge veiligheidsvoorschriften gelden, zodat een hogere opleiding, bv. in milieu, chemie of veiligheid toch onontbeerlijk is. Mensen met dit profiel zijn moeilijk te vinden, zeker in de regio Genk. Er wonen heel veel immigranten van Turkse, Marokkaanse of Italiaanse afkomst die niet altijd aan het volledige profiel voldoen.

Omdat het moeilijk is op geschikte operatoren te vinden, werkt Pharmagenerics samen met 3 interimkantoren. Die kregen een overzicht van de kwaliteiten waaraan operatoren moeten voldoen, maar desondanks blijkt de kwaliteit van de aangebrachte mensen laag te liggen. Er worden veel mensen van allochtone origine doorgestuurd maar Pharmagenerics stelt dat het niet discrimineert en dat de vaardigheden gewoon niet voldoen.

De manier waarop de interimkantoren rekruteren, is niet gekend. Soms sturen medewerkers van Pharmagenerics hun familie of kennissen naar de interimkantoren om hen aan werk te helpen. Er is blijkbaar ook een advertentie in lokale kranten waarbij de naam van het bedrijf niet genoemd wordt.

De nieuwe medewerkers doorlopen automatisch het trainingsprogramma van Pharmagenerics. Dit duurt drie volledige dagen waarin ze sessies krijgen over productiemethoden, veiligheid, bediening van machines, etc. Daarna krijgen ze één à drie maand on the job training door een gediplomeerd instructeur (meestal de directe chef).

Hieronder vind je enkele gegevens over de medewerkers die aangebracht zijn door de interimkantoren, in de afgelopen 2 jaar.

Percentage mensen dat de training na de 1 ^e dag verliet	10 %	
Percentage mensen dat niet slaagde in het trainingsexamen na 3 dagen		15 %
Percentage mensen dat tijdens de on the job training ontslagen werd	15 %	
Percentage mensen dat na 3 maanden vrijwillig opstapte	10 %	
Percentage mensen dat na 6 tot 12 maanden vrijwillig opstapte	10 %	
Totaal aantal mensen dat om verschillende redenen de organisatie verliet	60%	
Percentage nieuwe medewerkers dat na één jaar nog steeds werkzaam is in de organisatie	40%	

Een aantal van de beste operatoren behoort tot de groep die na 6 tot 12 maanden vrijwillig opstapte. Velen van hen hebben immers een bachelordiploma in een chemische opleiding en nemen deze job aan om toch maar iets om handen te hebben. Ze houden tijdens hun tewerkstelling de arbeidsmarkt echter goed in de gaten. Wanneer ze iets beter aangeboden krijgen, laten ze die kans natuurlijk niet liggen. En gezien de ligging van dit bedrijf middenin een industriepark, zijn er veel kapers op de kust die mensen zoeken. Vaak zijn het de autochtone Belgen die een beter diploma hebben en het bedrijf verlaten, waardoor in het bedrijf steeds meer allochtonen werken. Dit heeft dan weer een invloed op de weinige autochtone Belgen, die op de duur ook liever ergens anders zouden willen werken.

Vraag:

Hieronder vind je een aantal elementen die deel uitmaken van een goede rekruteringsstrategie. Bepaal voor elk element met welke problemen Pharmagenerics te maken heeft en probeer vanuit het handboek ook te komen tot oplossingen.

- a) Verbeteren van de klassieke rekruteringsactiviteiten
 - Boodschap
 - Kanaal
 - Timing
 - Rekruteerder
- b) Employer branding
 - Instrumenteel imago
 - Symbolisch imago
- c) Zich richten op een alternatieve sollicitantenpopulatie
 - Diverse sollicitanten
 - Minder gekwalificeerde sollicitanten
- d) Aanpassen van de arbeidsvoorwaarden
 - Jobkenmerken
 - Organisatiekenmerken

Case 3: Hard Rock Café

Stel je voor dat je de CEO bent van Hard Rock Café, de restaurantketen met 149 vestigingen wereldwijd. Je hebt over de hele keten 600 managers en assistant-managers. 540 daarvan zijn mannen, slechts 60 zijn vrouwen. Je bent ontgoocheld over de recente resultaten en ervan overtuigd dat het probleem ligt bij de managers en hun assistenten. Daarom vraag je twee medebestuurders om over het probleem samen te zitten. Tijdens een meeting hoor je tussen hen de volgende discussie:

Bestuurder 1: We hebben in het afgelopen jaar 12 van de 120 vrouwen die solliciteerden voor deze posities aangenomen. Vergelijk dat eens met de mannen: 200 van de 400 sollicitanten zijn aangenomen. Wereldwijd is in andere organisaties het percentage vrouwen in soortgelijke posities wel 40 %. Ik denk dus dat we onze rekrutering en selectie moeten omgooien en een de doelstelling voorop moeten zetten om ook bij Hard Rock Café 40 % vrouwen in management- of assistent-managementfuncties te hebben.

Bestuurder 2: Het lijkt alsof je quota's wil invoeren. Daar ben ik resoluut tegen. We kunnen er niet aan doen dat vrouwen niet solliciteren bij ons. Bovendien zijn zij geen goede restaurantmanagers, je moet hard zijn voor die job. Hoe zal jouw plan de resultaten verbeteren? Dat is het belangrijkste, hé. Ons programma om mensen door te laten verwijzen werkt prima. Ook de trainingen zijn goed. We moeten gewoon daarin blijven investeren om de vaardigheden van onze managers te verbeteren.

Vragen:

- Analyseer de redeneringen van beide bestuursleden. Ben je geneigd één van beide te volgen? Of hebben ze allebei gelijk of ongelijk? Motiveer je antwoord.
- Stel dat je er inderdaad voor kiest om meer vrouwen aan te trekken. Bedenk een aantal zaken die volgens jou belangrijk zijn om een minderhedenbeleid te volgen in rekrutering.

Case 4: Hoe Cisco vrienden maakt: Cisco Systems kan letterlijk niet snel genoeg aanwerven.

Dawn Wilson herinnert zich niet meer precies hoe lang het duurde- misschien zes dagen? Zeker niet meer dan acht dagen. Het ging bijzonder snel. Wilson, een designer bij Tandem Computer, was aan het surfen en kwam terecht bij Cisco Systems (<http://www.cisco.com>). Ze zag een grappige link op het scherm die bezoekers uitnodigde om "Vrienden te worden @ Cisco". Ze klikte op de link en hups – ze werd meegesleurd in de rekruteringsmolen van het bedrijf. Wilson werd gecontacteerd door Cisco, geëvalueerd door ingenieurs en managers, en vervolgens werd haar een job voorgesteld... dit in minder tijd dan andere bedrijven nodig hebben om de CV's te screenen van de kandidaten in hun databestand.

Cisco kan letterlijk niet snel genoeg aanwerven. Vorig jaar kwamen er elke drie maanden gemiddeld 1000 werknemers bij, en nog raakten honderden jobs niet ingevuld. Om hierop in te spelen, lanceerden ze het Vriendenprogramma. De boodschap was eenvoudig: Als je een vriend hebt bij Cisco, bel hem dan op... er wacht misschien een job op jou! Als je geen vrienden hebt bij Cisco, bezoek dan onze website en we zullen een vriend voor jou vinden. Jouw nieuwe vriend zal je uitleg geven over het bedrijf, je voorstellen aan interessante werknemers, en je door het selectieproces loodsen.

Michael McNeal, verantwoordelijke tewerkstelling, legt uit dat het Vriendenprogramma ontwikkeld is om "het aanwervingsproces aangenamer te maken". Hij beweert dat rekrutering al te vaak traag en onpersoonlijk is... zowel voor bedrijven als voor sollicitanten. Rekruteringscampagnes negeren meestal het feit dat kandidaten een nieuwe job evalueren via hun persoonlijk netwerk.

Een dag nadat Wilson klikte op de Vriendenlink, werd ze bijvoorbeeld opgebeld door Jaime Gonzalez, een designer met vriendelijke stem. Hij vertelde haar over het leven op Cisco. Hij beschreef de snelle design-tot-productie cycli, de open sfeer, en de relatie met zijn baas. Hij deed ook een (informele) prescreening naar het diploma van Wilson. Na het telefoontje stuurde Gonzalez een email naar HR om te rapporteren dat hij "bevriend" was met Wilson en hij vertelde zijn baas over de mogelijke nieuwe aanwerving.

Enkele dagen later bezocht Wilson Cisco en ze ontmoette haar nieuwe vriend, samen met een heleboel collega's. Wilson zei dat ze zich onverwachts op haar gemak voelde tijdens het bezoek, aangezien ze het gevoel had dat ze daar al iemand kende. Dat is nu net het punt. Het Vriendenprogramma is eigenlijk simpelweg een nieuwe generatie van employee-referral.

De klassieke employee referrals blijven uiteraard de centrale focus van Cisco's rekruteringsstrategie. Het bedrijf biedt zijn werknemers 1000 dollar elke keer iemand aangeworven wordt die door hen aangeraden werd. Daarnaast krijgen ze ook een Cisco Lotto ticket. Winnaars krijgen bijvoorbeeld sporttassen of drinkbeker.

Het is bijgevolg geen wonder dat het aantal referrals dubbel zo hoog is als bij andere bedrijven uit dezelfde sector. Dit creëert goede bedrijfsprestaties, gezien dit gekwalificeerde werknemers oplevert.

Het is bijgevolg geen wonder dat het aantal referrals dubbel zo hoog is als bij andere bedrijven uit dezelfde sector. Dit creëert goede bedrijfsprestaties, gezien dit gekwalificeerde werknemers oplevert. CEO John Chambers beschouwt het aantal referrals als een cruciale prestatie indicator en spreekt er zijn personeel op aan wanneer de aantallen dalen (referrals en het Vriendenprogramma zorgen momenteel voor 50% tot 60% van alle aanwervingen).

Ondertussen maakt Cisco reclame over zijn Vriendenprogramma, zodat zelfs de aandacht getrokken wordt van mensen die totaal niet geïnteresseerd zijn in technologie. Een bekende muziekgroep bestelde recentelijk 10 Vrienden T-shirts omdat ze deze cool vonden. Cisco verzond de T-shirts gratis, op voorwaarde dat de band ze bij hun volgende optreden zouden aantrekken.

Vragen:

- Wat hoopt Cisco te bereiken met het Friends-programma?
- Waarom is het Friends-programma samen met de gewone employee referrals zo belangrijk als rekruteringskanaal voor Cisco?
- Zou het Friends-programma even effectief zijn als de gewone employee referrals en kwalitatief even goede werknemers voortbrengen? Waarom wel/niet?
- Hoe denk je dat Cisco-werknemers er tegenover staan om “vrienden” te zijn voor werkzoekenden? Zou een dergelijke actie kunnen slagen in gelijk welke organisatie? Waarom wel/niet?
- Op welke overwegingen dient de keuze van “vrienden” in het programma gebaseerd te zijn? Moeten deze vrienden hiervoor getraind of verloond worden en zo ja, op welke manier?
- Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik van de eigen organisatiewebsite (zoals bij het Friends-programma) versus een gespecialiseerde jobsite (bv. Monster.com)

- **Case 5: Green car beleid PricewaterhouseCoopers**
Gezien veel CEO's het momenteel moeilijk vinden om jongeren aan te trekken en in hun bedrijf te integreren, trachtte PricewaterhouseCoopers 'Generation Y' beter te leren kennen, d.w.z. de jongeren die na 1980 geboren zijn en ook wel 'millennials' worden genoemd (conform met het tijdstip waarop zij het arbeidscircuit binnenstromen). Ze bevroegen 4000 pasafgestudeerden bij hun aanwerving. Op die manier ontdekten ze onder andere dat Generation Y veel belang hecht aan het milieu. Om hierop een antwoord te bieden koos PricewaterhouseCoopers voor een green car beleid, en lanceerden zij een website waarbij alle medewerkers hun brandstofverbruik op de voet kunnen volgen. Dit was één van de manieren waarop zij trachtten om afgestudeerden meer aan te spreken als werkgever. Welk model hebben zij volgens jou toegepast en motiveer dit?