

Woord vooraf

Deze eindeverhandeling vormt het sluitstuk van mijn vierjarige opleiding toegepaste economische wetenschappen met als afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Het doel is om met deze eindeverhandeling meer inzicht te verkrijgen in het human resource management in kleine en middelgrote ondernemingen. Aangezien ik doorheen het hele parcours kon rekenen op de steun van anderen, zou ik dan ook graag een dankwoord aan hen willen richten.

Eerst en vooral zou ik mijn promotor, Prof. dr. Joost Luyckx, willen danken voor zijn begeleiding. Dankzij zijn raadgeving was het mogelijk om deze eindeverhandeling te verbeteren waar nodig. Ondanks zijn drukke agenda heeft hij steeds tijd noch moeite gespaard om te helpen waar nodig.

Ook wil ik alle personen die ik heb mogen interviewen bedanken. Zonder hen was het nooit mogelijk geweest om deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen. Ik wil hen bedanken om tijd voor mij vrij te maken en mij te voorzien van de data die nodig was voor het uitvoeren van mijn onderzoek.

Tot slot wil ik ook mijn ouders bedanken omdat ze mij de kans hebben gegeven om deze opleiding te genieten. Zonder hun onvoorwaardelijke steun gedurende mijn hele opleiding had ik nooit kunnen bereiken wat ik tot nog toe bereikt heb.

Stephanie Stevens

Mei, 2017

Samenvatting

Het onderzoek naar kleine en middelgrote ondernemingen heeft de laatste jaren aan aandacht gewonnen, dit mede door de belangrijke factor van KMO's in de Belgische economie. Er zijn heel wat KMO's in Vlaanderen actief en daarenboven zorgen ze voor een groot deel van de werkgelegenheid. Ondanks hun belangrijke positie heeft onderzoek op vlak van werving en selectie, en HRM in het algemeen zich toegespitst op het bestuderen van grote ondernemingen en multinationals. In de literatuur wordt verondersteld dat de uitkomsten voor grote bedrijven toepasbaar zijn op hun kleine tegenhangers.

Uit de bestaande literatuur blijkt duidelijk dat het grootste dilemma van KMO's de informele, ongestructureerde, niet gesofisticeerde en zwakke HRM praktijken zonder strategisch element zijn. De bestaande literatuur heeft echter ook vele beperkingen. Zo werd er slechts zeer beperkt en gedateerd onderzoek teruggevonden toegepast op Belgische KMO's en ook Europees onderzoek blijkt eerder beperkt te zijn. Voorts richt het bestaande onderzoek zich vaak op zeer specifieke sectoren. Deze eindverhandeling zal trachten deze leemte in de academische wereld op te vullen en de centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: "Hoe verloopt de selectie en werving van werknemers in Vlaamse KMO's?".

Wanneer er in het empirisch onderzoek het wervingsproces stapsgewijs wordt doorlopen, wordt er begonnen met het opstellen van de vacature. Deze vacature kan opgedeeld worden in twee componenten. Enerzijds de job-specifieke component, deze bevat harde competenties zoals de kennis, diploma en ervaring van de kandidaat, en anderzijds de niet-job-specifieke component, hier komt de persoonlijkheid, ingesteldheid en het karakter van de toekomstige medewerker aan bod. Binnen deze fase komt er al een duidelijk onderscheid tussen de kleinere en de grotere KMO's naar voren. Grotere KMO's houden reeds bij het opstellen van de vacature rekening met de persoonlijke kenmerken van de kandidaten. Ook wordt het opstellen van job-competenties formeler aangepakt dan in hun kleinere tegenhangers. Voor het verspreiden van deze vacatures gebruiken de KMO's een allegaartje van kanalen. Toch kwam er in het onderzoek een duidelijke top drie naar voren. Als eerste publiceren de ondernemingen op gespecialiseerde job-websites omwille van het breed publiek dat ze aanspreken. Op de tweede plaats staat de eigen website van het bedrijf. De visie hierachter is dat mensen die solliciteren via de website van het bedrijf een grotere betrokkenheid zouden hebben met de onderneming. Op de derde plaats vinden we de social media kanalen terug. De bedrijven waren van mening dat men via dit kanaal veel meer mensen bereikt. Tot slot wordt er nog het netwerk dat men heeft aangehaald en blijkt ook mond-tot-mond reclame van belang te zijn voor het verspreiden van de vacatures. Een ander opmerkelijk iets is dat zeer weinig bedrijven aangeven te werken

met interimkantoren. De grote reden hiervoor is omdat ze niet overtuigd zijn van hun werking en het gebruik maken van deze diensten ook vaak te kostelijk is voor een KMO.

Eens de bedrijven een pool van kandidaten gevonden hebben, kan het selectieproces van start gaan. Om te beginnen werd er een screening gedaan van de binnenkomende cv's en bijhorende motivatiebrieven. Diegene die door deze selectieronde geraakten werden uitgenodigd voor een interview. Het verschil tussen de bedrijven zat hem in de wijze waarop het gesprek gevoerd werd. Er kan geconcludeerd worden dat in de meerderheid van de gevallen de interviews op een losse informele manier gebeuren. Na deze interviews volgt er dan opnieuw een selectie waarna er in de meeste gevallen nog slecht enkele kandidaten overblijven. Welke stappen er hierna genomen worden is sterk afhankelijk van de KMO zelf. Wat er in dit deel opvalt, is dat er veel personen zijn die niet helemaal achter de werking staat van assessments als selectiemiddel.

Er werd ook onderzocht op basis van welke criteria er toekomstige werknemers geselecteerd worden. Als eerste worden de kandidaten gefilterd op basis van de harde competenties. Deze zijn vaak de basisvoorwaarden die terug te vinden zijn in de vacature omtrent kennis, ervaring en vaardigheden. Ten tweede schenken toekomstige werkgevers veel aandacht aan het werkverleden van de kandidaat. Dit zou namelijk een weerspiegeling zijn van wat de werknemer in de toekomst voor hun bedrijf zou betekenen. Een derde factor die meespeelt, is de afstand tussen de woonst en het werk, dit om de eenvoudige reden dat de afstand volgens vele op termijn voor problemen zou kunnen zorgen. Na het uitvoeren van een selectie op basis van harde competenties gaan de bedrijven over tot de sollicitatiegesprekken. In deze gesprekken worden een heel ander set van verwachtingen over de kandidaat getest, de zogenaamde zachte competenties. Deze competenties omvatten de persoonlijkheid, de karakteristieken en de fit van de sollicitant met het bedrijf. Ondanks dat er in de vacature meestal naar harde competenties gevaagd wordt, zijn het vooral de zachte competenties die getest worden en doorslaggevend zijn in dit geval in de sollicitatiegesprekken. Vervolgens gaf men aan dat ook het buikgevoel tijdens deze gesprekken van belang is voor wie uiteindelijk de nieuwe medewerker zal worden. Ook al werd dit minder aangehaald in de interviews, ook het uiterlijk blijkt nog steeds mee te spelen tijdens de selectie. Een belangrijk gegeven is dat deze subjectieve kijk op de geschiktheid van de kandidaten echter ook al dan niet gewenste discriminatie toelaat.

Een ander element dat onderzocht werd, is het gebruik van social media in het wervings- en selectieproces. Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat nagenoeg al de bevraagde ondernemingen gebruik maken van social media in hun wervingsproces. De meerderheid ziet social media als een nieuw kanaal om mensen aan te trekken. Het meest geprefereerde medium is LinkedIn vanwege de professionele oriëntatie van deze applicatie. De social media kanalen worden in de meeste gevallen dus gebruikt voor het aanspreken

van een grotere groep potentiële werknemers. Via deze kanalen spreekt men namelijk niet alleen de actief werkzoekenden maar ook de latente werkzoekenden aan. Wat de selectieprocedure betreft kan er geconstateerd worden dat ondernemingen de social media van de kandidaten opzoeken en raadplegen om twee verschillende redenen. Enerzijds wil men de informatie die men voorhanden heeft verifiëren en anderzijds wil men extra informatie over de sollicitant opzoeken. Er kan worden gesteld dat de dingen die op de social media van de kandidaten gepubliceerd worden een belangrijke rol spelen in het selecteren van de nieuwe medewerker. Slecht bevonden dingen kunnen de kans op de job aanzienlijk verminderen tot zelfs uitsluiten.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Hoofdstuk 1. Onderzoeksplan	11
1.1. Probleemstelling.....	11
1.1.1. Inleiding	11
1.1.2. Werving en selectie	13
1.1.3. Relevantie onderzoek	14
1.1.4. Literatuuronderzoek	15
1.1.5. Gap analyse	18
1.1.6. Evolutie Human Resource Management.....	19
1.1.7. Social media in het wervings- en selectieproces	19
1.2. Centrale onderzoeksvraag	21
1.3. Deelvragen.....	21
1.4. Onderzoeksmethodologie	21
Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet.....	23
2.1. De steekproef	23
2.2. Beschrijvende gegevens.....	24
2.3. De dataverzameling.....	25
2.4. De dataverwerking	26
2.5. Opbouw eindverhandeling	26
Hoofdstuk 3: Empirische resultaten.....	27
3.1. HR verantwoordelijke.....	27
3.1.1. Hoeveel verantwoordelijken.....	27
3.1.2. Wie is verantwoordelijk.....	28
3.1.3. Aparte HR manager of verantwoordelijke	30
3.2. Het wervingsproces	32
3.2.1. Hoe wordt de vacature opgesteld	32
3.2.2. Hoe wordt de vacature verspreid	33

3.2.3. Strategie of ad hoc	37
3.3. Het selectieproces	38
3.3.1. Hoe verloopt het selectieproces.....	38
3.3.2. Selectiecriteria	39
3.3.3. Gelijkwaardige kandidaten	42
3.4. Ontvangst	44
3.5. Overige kandidaten	46
3.6. Verleden	47
3.7. Toekomst	48
3.8. Social media	49
3.8.1. Werving	49
3.8.2. Selectie.....	51
3.8.3. Regelgeving.....	52
Hoofdstuk 4: Terugkoppeling aan bestaande literatuur	55
4.1. Formaliteit.....	55
4.2. Wervings- en selectietechnieken	55
4.3. Social media	56
Hoofdstuk 5: Eindconclusies.....	59
Bibliografie	65
Bijlagen.....	71
Bijlage 1. Uitgebreide informatie omtrent cijfergegevens KMO's.....	71
Bijlage 2. Code boom	72
Bijlage 3. De interviewleidraad	75

Lijst van tabellen

Tabel 1 Steekproef	25
Tabel 2 Aparte HR manager/verantwoordelijke	31

Hoofdstuk 1. Onderzoeksplan

1.1. Probleemstelling

1.1.1. Inleiding

Human resource management, afgekort HRM, is een relatief jonge discipline die de laatste veertig jaar sterk aan aandacht gewonnen heeft. Vandaag de dag is het een belangrijk onderwerp in de bedrijfswereld en wordt er tevens uitgebreid onderzoek naar gedaan door academici (Marciano, 1995). Het concept human resource management is ontstaan in de Verenigde Staten rond 1980 als resultaat van de moeilijkheden die de Amerikaanse bedrijven ondervonden bij het concurreren met hun Japanse tegenhangers (Analoui, 2007). Vroeger werd vooral aandacht besteed aan 'personnel management' en 'industrial relations'. Personnel management wordt gedefinieerd als het bijhouden van gegevens over het personeel en het onderhouden ervan. Het handelt vooral over het implementeren en doen naleven van regels voor het personeel. Industrial relations staat voor het algemeen welzijn van de werknemers en het feit dat er veel overleg moet zijn tussen de werkgever en de werknemers (Redman, 2001). Sinds het belang van human capital steeds meer erkend wordt, wordt er veel meer aandacht aan geschonken dan bovenstaande aspecten en is dit uitgegroeid tot het veel ruimere begrip "human resource management".

Human resource management is een zeer breed begrip en kan door iedereen anders geïnterpreteerd worden. Doorheen de jaren zijn er in de academische literatuur dan ook heel wat verschillende definities gegeven over wat er nu precies onder dit begrip valt. Toch zijn deze vele definities complementair aan elkaar. Zo definieerde Michael Armstrong (1999) HRM als "de strategische aanpak voor het verwerven, ontwikkelen, beheren, motiveren en verkrijgen van inzet van de belangrijkste middelen van de organisatie, de mensen die er werken". John Storey (1998) definieerde het dan weer als "de onderscheidende aanpak van het beheer van de werkgelegenheid, die als doel heeft concurrentievoordeel te behalen door middel van strategische inzet van zeer betrokken en bekwaam personeel met behulp van een geïntegreerd scala aan culturele, structurele en personeelstechnieken". Human resource management wordt daarom in deze eindverhandeling gedefinieerd als de term refererend naar de filosofie, het beleid, de procedures en de praktijken met betrekking tot het beheer van de mensen binnen de organisaties. Deze definitie werd geïntroduceerd door Beardwell et al. in 2004. Er is voor deze definitie gekozen omdat deze de meest gangbare en complete definitie is in de bestaande literatuur. Het is dus een zeer breed concept dat de strategieën, beslissingen, handelingen, functies en methodes die bijdragen aan het effectief en doelbewust managen van mensen in de organisatie omvat. Het hoofddoel van HRM is echter om zoveel mogelijk waarde te geven aan de producten en diensten die verkocht worden en hierbij het leven

van de werknemers zo goed mogelijk te maken in de mate van het mogelijke (Analoui, 2007).

Er worden in de literatuur en in de wetgeving verschillende definities gehanteerd voor wat nu precies een KMO is. Zo definieerde Abraham et al. (2015) een kleine en middelgrote onderneming als een onderneming met respectievelijk gemiddeld 11 en 43 werknemers. Vervolgens definieerde Zaharie & Osoian (2013) een kleine onderneming als een onderneming van 1 tot en met 49 werknemers. In de studie van Mohammad (2015) tot slot werd een kleine en middelgrote onderneming dan weer gedefinieerd als een onderneming tot respectievelijk 59 en 99 werknemers. In de literatuur worden KMO's bijgevolg doorgaans gedefinieerd aan de hand van het aantal werknemers (Abraham et al., 2015; Raziq & Shaikh, 2015; Mohammad, 2015). Er bestaat echter nog geen consensus of gegronde redenering over welk aantal dit nu precies moet zijn. Ook de Belgische wetgeving voorziet geen eenduidige en duidelijke definitie voor wat een KMO nu precies is. In het Belgische wetboek voor vennootschappen worden enkel kleine ondernemingen gespecificeerd maar niet de middelgrote. Daarom zullen we ons richten op de Europese definitie voor kleine en middelgrote ondernemingen. Deze stelt het volgende:

Kleine ondernemingen:

- minder dan 50 werknemers tewerkstellen;
- een jaaromzet hebben van maximum 10 miljoen euro of een jaarlijks balanstotaal van maximum 10 miljoen euro;
- beantwoorden aan het zelfstandigheidscriterium.

Middelgrote ondernemingen:

- minder dan 250 werknemers tewerkstellen;
- een jaaromzet hebben van maximum 50 miljoen euro of een jaarlijks balanstotaal van maximum 43 miljoen euro;
- beantwoorden aan het zelfstandigheidscriterium;
- en geen kleine onderneming zijn.

De definitie die in deze eindverhandeling gehanteerd zal worden, zal steunen op bovenstaande Europese definitie. In het vervolg van deze thesis zal een KMO gedefinieerd worden als een onderneming met een gemiddeld personeelsbestand van maximaal 250 werknemers. De overige criteria, omtrent de jaaromzet, het balanstotaal en het zelfstandigheidscriterium, zullen niet mee opgenomen worden in de definiëring. Dit omdat onder andere het controleren van het zelfstandigheidscriterium te veel tijd in beslag zou nemen.

1.1.2. Werving en selectie

Omdat HRM een zeer breed begrip is, werd er in deze eindverhandeling geopteerd om zich toe te spitsen op werving en selectie. In de onderstaande alinea's zal verduidelijkt worden waarom werving en selectie van belang is, welke partijen bij werving en selectie betrokken zijn en wat het belang van KMO's hierin is.

In de huidige competitieve en globale economische omgeving is het voor bedrijven cruciaal om competitieve voordelen te ontwikkelen ten opzichte van hun concurrenten. Dit voordeel kan behaald worden door productdifferentiatie of door te kiezen voor kostenleiderschap (Porter, 1985). Een andere belangrijke methode om voor te blijven op de concurrentie is het aanwerven van toegewijde en gekwalificeerde werkkrachten (Birdi et al., 2008; Buller, 2012; Lu et al., 2015). Door dit laatste gegeven zien steeds meer organisaties human resources als een extra bron van competitief voordeel. Het juiste personeel zorgt er namelijk voor dat ondernemingen sneller kunnen reageren op veranderingen in de markt, product- en servicekwaliteit kunnen verbeteren, meer gedifferentieerde producten kunnen aanbieden en erin slagen te blijven innoveren (Analoui, 2007). De human resources van een bedrijf zijn ook moeilijk te imiteren door de concurrentie en zorgen zo voor een blijvend concurrentieel voordeel (Redman, 2001).

Om het organisatorisch succes van de onderneming en het voortbestaan ervan te vrijwaren, stellen Taylor en Collins (2000) dat effectieve werving de meest kritische functie is binnen het domein van human resource management. Het is namelijk cruciaal dat ondernemingen de juiste human resources kunnen aantrekken om hun strategie waar te maken en zo te blijven innoveren en te groeien in de toekomst. Daarnaast worden bedrijven onderworpen aan heel wat veranderingen in de omgeving, zoals een dalende werkloosheid. Uit een rondvraag van UNIZO in 2016 blijkt dat de vraag naar arbeid groter wordt in verhouding met het aanbod ervan. Vele werkgevers geven dan ook te kennen problemen te hebben met het vinden van het juiste personeel. Er zijn door de hogere tewerkstellingsgraad en de grotere vraag naar arbeid een kleinere pool van werknemers beschikbaar en dus ook minder mensen met de juiste vaardigheden voor de job die moet worden ingevuld. Maar liefst 51% van de werkgevers geeft toe dat hij of zij altijd problemen heeft gehad met het vinden van geschikt personeel en ervoor vreest dat dit in de toekomst zal verergeren. Daarnaast geeft 23% van de werkgevers in België aan recent geen problemen te hebben ervaren maar dat dit in de toekomst wel wordt verwacht. De overige 26% heeft nog nooit problemen ondervonden en denkt ook in de toekomst gemakkelijk het geschikte personeel te vinden (UNIZO, 2016).

Eenzijds is het aanbod aan beschikbare werknemers kleiner geworden, anderzijds zullen meerdere ondernemingen concurreren met elkaar voor eenzelfde werkkraft. Het is

hierdoor van belang dat ondernemingen hun wervingsstrategie aanpassen aan deze omstandigheden. Bedrijven moeten dus hun wervingspraktijken verbeteren en optimaliseren. Werving kan gedefinieerd worden als "de praktijken en activiteiten die door de organisatie worden uitgevoerd met als primaire doel het identificeren en aantrekken van potentiële werknemers" (Barber, 1998, p. 5). Het proces rond de werving en selectie van werknemers is dan ook cruciaal in de bedrijven.

De wervings- en selectieproblematiek heeft ook een impact op heel wat verschillende betrokken partijen. Als eerste is er de werkgever, deze heeft er alle belang bij dat de wervings- en selectieprocedures zo vlot mogelijk verlopen. Wanneer bedrijven sneller de geschikte kandidaat vinden voor de openstaande vacature, kan dit leiden tot een kostenvermindering. De werkgever moet minder tijd steken in de procedures en er dient ook minder geïnvesteerd te worden in kandidaten die niet geschikt blijken te zijn. Tevens zijn werknemers meer gemotiveerd wanneer ze een geschikte job hebben, dit resulteert in betere prestaties voor zowel het individu als voor de onderneming. Vervolgens zijn er de werknemers, zij hebben er alle baat bij meteen op de juiste positie terecht te komen. Op deze manier zullen zij minder van werk moeten veranderen, dit creëert een gevoel van werkzekerheid, wat zich ook kan uiten in meer gemotiveerde werknemers. Daarbij kunnen ook de overheid en de samenleving profiteren van oplossingen voor deze problematiek. Indien werknemers sneller op de juiste positie terecht komen, zal dit namelijk ook een positief effect hebben op de tewerkstellingsgraad. Dit zal de kosten voor de overheid voor werklozen doen verminderen en de standaard van de samenleving doen stijgen.

Kleine en middelgrote ondernemingen, afgekort KMO's, zijn een belangrijke factor in de Belgische economie. Dit blijkt uit de statistieken die ter beschikking worden gesteld door de werkgeversorganisatie UNIZO (De Unie van Zelfstandige Ondernemers). Het KMO-rapport van januari 2016 stelt vast dat er in 2014 maar liefst 1.048.676 KMO's actief waren in België, in Vlaanderen waren er dit 591.132 (UNIZO, 2016). Daarenboven zorgen KMO's voor een groot deel van de werkgelegenheid in België. In het jaar 2014 telde België 2.759.038 werknemers (Statistieken België, 2016), waarvan meer dan een derde tewerkgesteld werd in KMO's (UNIZO, 2016). Meer gedetailleerde informatie over deze cijfergegevens is terug te vinden in bijlage.

1.1.3. Relevantie onderzoek

Uit voorgaande alinea's blijkt dus de relevantie voor het onderzoek naar het praktijkprobleem van werving en selectie binnen KMO's. Ondanks te hebben aangetoond dat KMO's een zekere rol vervullen in de tewerkstelling in België, heeft onderzoek op vlak van werving en selectie, en HRM in het algemeen zich toegespitst op het bestuderen van grote ondernemingen en multinationals. Zo vond Williamsion (2000) in zijn review van

wetenschappelijke artikels, gepubliceerd in drie academische vaktijdschriften van HRM onderzoek, dat slechts zeven van de 207 artikels rond werving en selectie zich focuste op kleine ondernemingen (Greenidge & et al., 2012). In de literatuur wordt verondersteld dat de uitkomsten voor grote bedrijven toepasbaar zijn op hun kleine tegenhangers (Khan & Khan, 2012; Greenidge & et al., 2012). Het topic, specifiek toegepast voor KMO's, is in België dan ook onvoldoende gekend. Omwille van de grote verschillen, zeker op vlak van HRM, tussen grote bedrijven en KMO's, kunnen reeds bestaande theorieën niet zomaar gaan veralgemeend worden. Onderzoek hiernaar is dus zeker actueel en relevant.

KMO's gebruiken wervings- en selectieprocedures meer dan alle andere HRM praktijken (Chaudary & Singh, 2015). Breaugh (2008) onderscheidt in zijn model van werving vier verschillende fasen die hij beschouwt als het belangrijkste in het wervingsproces, voor het aantrekken van het juiste talent. De eerste fase is het vaststellen van duidelijke doelstelling omtrent werving. Ten tweede moeten er strategieën ontwikkeld worden om de vacature in te vullen. De derde fase omvat specifieke wervingsactiviteiten die de juiste kandidaten aantrekken. Als laatste moeten de uitkomsten van de drie voorgaande fasen geëvalueerd worden (Abraham et al., 2015). Deze fasen zouden dan ook gevolgd moeten worden in de KMO's tijdens de wervingsprocedure (Greenidge & et al., 2012). Er wordt in de praktijk echter weinig teruggevonden van de voorgeschreven praktijken in de literatuur (Carroll & et al., 1999; Kotey & Sheridan, 2001).

1.1.4. Literatuuronderzoek

De bestaande literatuur stelt vast dat er een relatie bestaat tussen de grootte van de onderneming en de formaliteit van de wervings- en selectiemethoden die worden toegepast (Asiedu-Appiah, Aduse-Poku, & Abeeku-Bamfo, 2013; Jameson, 2000; Greenidge & et al., 2012; Carroll & et al., 1999). In KMO's gebeurt het managen van de human resources in de meeste gevallen ad hoc en op een informele manier, in grotere bedrijven gebeurt dat dit op een meer formelere manier. In grote bedrijven worden bijvoorbeeld aanzienlijk meer formele job-analyses en job-omschrijvingen teruggevonden (Greenidge & et al., 2012). Wel dient er een onderscheid gemaakt te worden voor kleine bedrijven die subdivisies zijn van grotere ondernemingen. Deze moeten vaak de beleidsmaatregelen betreffende HRM van hogerhand opvolgen en beschikken om deze reden vaak over formelere praktijken (Bacon & et al., 1996). Voor het gebruik van informele wervings- en selectiemethoden in KMO's zijn verschillende redenen. Ten eerste is het in KMO's vooral de eigenaar of de algemene manager die de personeelszaken voor zijn eigen rekening neemt, deze beschikt echter vaak niet over de juiste kennis of vaardigheden, waardoor formele HR praktijken uitblijven (Çetinel, Yolal, & Emeksiz, 2008). Ook wordt het takenpakket rond HRM dikwijls gecombineerd met andere taken. Daarom wordt er geopteerd voor gebruiksvriendelijke methoden die informeel en niet-gesofisticeerd zijn (Asiedu-Appiah, Aduse-Poku, & Abeeku-

Bamfo, 2013). Daarnaast wordt in de meeste KMO's het wervings- en selectieproces geleid door één persoon, dit resulteert mogelijk in zogenaamde blunders zoals het niet volgen van behoorlijke selectieprocessen, schaarse informatie over de kandidaten, het negeren van bepaalde informatie, het vallen voor de beloften van kandidaten en het volste vertrouwen hebben in de beoordeling van de verantwoordelijke (Boatman & Erker, 2012; Abraham et al., 2015). Vreemd is het dan ook niet dat word-of-mouth de meest gebruikte wervingstechniek is binnen KMO's (Jameson, 2000; Greenidge & et al., 2012; Carroll, Smith, & Oliver, 2008). Wervingsstrategieën zijn in kleine ondernemingen de uitkomst van de sociale processen binnen de onderneming en worden ondersteund door de werknemers zelf (Behrends, 2005). De populairste selectiemethoden zijn het selecteren op basis van een kandidaat zijn/haar CV, één op één interviews of referenties, dewelke stuk voor stuk informeel zijn (Zibarras & Woods, 2010; Mohammad, 2015). Kleine bedrijven beschikken bijgevolg meestal niet over een eigen HR afdeling of een HR professional. KMO's die wel beschikken over een HR afdeling zullen sneller HR praktijken implementeren. De tweede oorzaak is het feit dat KMO's minder financiële en materiële middelen ter beschikking hebben dan grote bedrijven. Door de financiële beperkingen gaan kleinere ondernemingen dure praktijken uit de weg en kiezen ze voor kosten-efficiënte oplossingen op korte termijn (Mayson & Barrett, 2006). Met als gevolg zijn speciale tests voor de selectie van personeel te duur voor kleine ondernemingen omdat zij toegepast dienen te worden door hiervoor professioneel opgeleid personeel (Hornsby & Kuratko, 1990). Hierdoor ontstaat de voorkeur van KMO's voor informele technieken. Ten derde heeft één job in een KMO vaak verschillende rollen met onduidelijke grenzen. Job-omschrijvingen worden dan ook zeer slecht opgesteld, als deze er al zijn want deze worden vaak niet opgesteld omwille van de flexibiliteit of omdat het volgens de manager duidelijk is wat het werk inhoudt (Kotey & Sheridan, 2001; Cardon & Stevens, 2004; Carroll & et al., 1999). Als vierde punt geven KMO's de voorkeur aan methoden die direct controleerbaar zijn door henzelf, zoals directe werving of krantenadvertenties (Cardon & Stevens, 2004). Wat verder nog geconstateerd kan worden is dat KMO's te allen tijde de regulering die de overheid oplegt met betrekking tot personeelszaken met wervings- en selectieprocedures in het bijzonder steeds naleven (Mohammad, 2015). Deze regelgeving bepaalt dus ook in belangrijke mate hoe aanwerving en selectie worden uitgevoerd.

Wervings- en selectiemethoden worden formeler naarmate het bedrijf in omvang toeneemt, dit wil zeggen dat ze ook neergeschreven worden en regelmatig worden gebruikt (Kotey & Slade, 2005; Barrett & Mayson, 2007). De limieten van de informele technieken worden vaak duidelijk in bedrijven vanaf ongeveer 20 werknemers. Vanaf dan zijn bedrijven genoodzaakt om aan te werven buiten hun toegewijde groep van familie, vrienden of kennissen van werknemers (Carroll, Smith, & Oliver, 2008). Daarnaast moet in groeiende kleine bedrijven de eigenaar de verantwoordelijkheid voor HRM uit handen

geven. Er kan vastgesteld worden dat het doordelegeren van HRM praktijken sterk achterop hinkt in vergelijking met het doordelegeren van accounting, productie en informatiesystemen (Mayson & Barrett, 2006). Naargelang het bedrijf groter wordt in termen van aantal werknemers, verhoogt dan ook de kans van het bestaan van een aparte HR afdeling binnen het bedrijf. Typisch zal de eigenaar een fulltime HR professional aannemen of een HR afdeling opzetten vanaf ongeveer 50 werknemers omdat hij vanaf dit moment het managen van de human resources niet meer gecombineerd krijgt met zijn ander takenpakket (Hornsby & Kuratko, 2003; Kotey & Slade, 2005). Hoe groter het bedrijf, hoe meer beslissingen van HR activiteiten rond werving en selectie genomen worden op basis van gestandaardiseerde plannen en procedures (Behrends, 2005). Onder andere het screenen van de kandidaten wordt geïntensifieerd door het gebruik van meerdere selectiemethoden voor één kandidaat. Ook wordt er een lijst van geprefereerde skills en kwalificaties opgesteld alsook een duidelijke job-omschrijving (Barrett & Mayson, 2007). Omdat er kan geconcludeerd worden dat KMO's andere wervings- en selectietechnieken toepassen naargelang hun groeifase stellen Heneman, Tansky & Camp (2000) dat er verschillende procedures nodig zijn naargelang de groei van het bedrijf.

Daarnaast geeft de literatuur weer dat er variaties zijn in de toegepaste wervings- en selectiemethoden naargelang de industrie of sector en de beoogde positie die ingevuld moet worden binnen het bedrijf (Calder, 2012; Tanova, 2003). In de traditionele manufacturing en dienstensector wordt er de voorkeur gegeven aan informele methoden, in hoog technologische sectoren daarentegen worden meer formele praktijken gebruikt. Het gebruik van word-of-mouth als wervingstechniek is volgens Carroll (1999) afhankelijk van het type werknemer dat er wordt aangeworven. Zo is er een verschil tussen de methoden die worden toegepast op het operationele niveau en op het management niveau. Zo zijn de methoden op het management niveau vaak informeler dan deze op het operationele niveau. Een oorzaak hier kan zijn dat een bedrijfsleider liever mensen die hij kent aanwerft op het management niveau aangezien zij een grote verantwoordelijkheid hebben binnen de onderneming (Kotey & Slade, 2005).

In de vergelijkende studies tussen kleine en grote ondernemingen van Deshpande & Golhar (1994) en Golhar & Desphande (1997) wordt gesteld dat zowel kleine als grote ondernemingen de voorkeur geven aan werknemers van binnen de organisatie. Er wordt hier dus vaak de praktijk van open vacatures teruggevonden binnen het bedrijf waarvoor werknemers zich kunnen inschrijven. Daarnaast toonden deze studies ook aan dat kleinere bedrijven eerder geen gebruik maken van externe wervingsmethoden zoals uitzendbureaus en onderwijsorganisaties.

1.1.5. Gap analyse

Uit de bestaande literatuur blijkt duidelijk dat het grootste dilemma van KMO's de informele, ongestructureerde, niet gesofisticeerde en zwakke HRM praktijken zonder strategisch element zijn (Dundon & Wilkinson, 2009). Er dient echter ook rekening te worden gehouden met enkele beperkingen van bovenstaand omschreven literatuur. Geen enkel van deze onderzoeken werd specifiek uitgevoerd voor KMO's in België, veel van de voorgaand aangehaalde studies werden zelfs uitgevoerd in een niet-Europese context. Voorbeelden hiervan zijn de Bahama's, Ghana, China, etc. Voorts richt het bestaande onderzoek zich vaak op zeer specifieke sectoren, vooral toerisme. De vraag blijft dus wel in hoeverre deze bevindingen iets kunnen bijdragen tot werving en selectie in Vlaamse KMO's. Enige voorzichtigheid met het veralgemenen van bestaande literatuur is dus wel geboden (Taylor & Collins, 2000; Machado & Melo, 2014).

Onder andere in het onderzoek van Werbel, Song & Yan (2008) , waar een vergelijking wordt gemaakt tussen China en de Verenigde Staten, wordt duidelijk dat de culturele context een zekere invloed heeft op de gekozen wervings- en selectiemethoden. Zo werven Amerikaanse bedrijven veel agressiever mensen aan via de externe arbeidsmarkt dan hun Chinese tegenhangers. Ook geven ze in de VS veel meer informatie vrij omtrent de job-omschrijving, salaris en dergelijke meer. Niet alleen de bedrijven maar ook de werkzoekenden zelf zijn onderhevig aan deze culturele verschillen. Een vergelijking tussen de Chinese en Amerikaanse studenten toonde aan dat Chinese studenten veel minder hun omgeving verkennen in de zoektocht naar een job. Hieruit kan worden vastgesteld dat er rekening moet worden gehouden met de verschillende culturen op de arbeidsmarkt in het uitvoeren van onderzoek.

Wanneer er gekeken wordt naar het Vlaamse onderzoek naar werving en selectie in KMO's kan er geconcludeerd worden dat dit onderzoek zeer beperkt en erg gedateerd is. Uit de onderzoeken van Donckels (1991) en Bouwen en Steyaert (1990) blijkt dat HRM nog niet diep is doorgedrongen in de KMO's. De oorzaak hiervan zou zijn dat de HRM praktijken samenvallen met de bedrijfsleider en het personeelsbeleid dus afhankelijk is van zijn/haar interesse. Onderzoek van Crijns, Waterloos & Aercus (2000) gaat in op het verschil tussen familiale en niet-familiale bedrijven en hun HR praktijken. Uit de resultaten kon geconcludeerd worden dat de praktijken in niet-familiale bedrijven beter uitgebreid zijn.

Het meest recent gevonden onderzoek is het onderzoek van Delmotte, Sels & Van Hoetegem uit 2001. Uit dit onderzoek kan worden afgeleid dat dat in 54% van de KMO's de bedrijfsleider de wervingsbehoefte bepaalt. In heel wat middelgrote ondernemingen wordt er een verschuiving waargenomen naar de directe lijn. De praktische uitvoering van het wervingsproces gebeurt vooral door de personeelsverantwoordelijke. Slecht 3,4% van

de bevroagde KMO's besteedt de uitvoering van het wervings- en selectieproces uit aan externe diensten. Voorts valt op dat KMO's voor de wervingsfase zelden steeds éézelfde kanaal hanteren om kandidaten te werven. Wel gebruiken middelgrote bedrijven meer kanalen dan kleine bedrijven. Voor de selectie worden in de doorsnee KMO de traditionele technieken ingezet zoals het interview, selectie op basis van het sollicitatieformulier, de sollicitatiebrief of CV. Verder wordt er geconstateerd dat KMO's voornamelijk selecteren op basis van persoonsgebonden eigenschappen zoals motivatie, sociale vaardigheden, passen in het team en minder op basis van opleiding (Delmotte, Sels, & Van Hootehem, 2001).

1.1.6. Evolutie Human Resource Management

Er werd hierboven al aangehaald dat Vlaams onderzoek vrij gedateerd is en allicht is er in de voorbije vijftien jaar op vlak van HRM en meer specifiek voor werving en selectie een en ander geëvolueerd. Zo worden snelle veranderingen opgemerkt door onder andere strategische kwesties, maatschappelijke druk en technologische ontwikkelingen. Door de strategische rol die werving de dag van vandaag speelt in organisaties, worden deze traditionele concepten verder uitgebreid met inzichten vanuit andere disciplines zoals economie, marketing, communicatie en computertechnologie. Dit zorgde voor heel wat nieuwe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld 'recruitment games' (Marsh, 2011). Daarnaast zijn er ook diverse maatschappelijke uitdagingen die invloed uitoefenen op dit domein. Een van de uitdagingen zijn de huidige demografische veranderingen als gevolg van de migratiestromen in Europa. Deze zullen voor een complexere samenleving en meer diverse arbeidsmarkt zorgen (Artuc et al., 2015). Een van de grootste veranderingen in werving en selectiepraktijken zal echter technologie gebonden zijn (Ryan et al., 2015). De technologische vooruitgang zal de reeds bestaande praktijken in HRM hervormen door middel van multimediatoepassingen, door bijvoorbeeld het gebruik van LinkedIn als recruitment platform te gebruiken, of het gebruik van online applicant tracking systemen. Deze systemen kunnen de efficiëntie van het wervings- en selectieproces verhogen voor zowel aanwervers als voor sollicitanten. Ondanks dat dergelijke technologische toepassingen steeds vaker gebruikt worden in de praktijk, kan geconcludeerd worden dat het onderzoek hierrond achterloopt en er nog niet veel bekend is over de technologie ondersteunende evaluaties in vergelijking met de meer traditionele methoden (Derous & De Fruyt, 2016).

1.1.7. Social media in het wervings- en selectieproces

De literatuur stelt dat social media en internet in het algemeen om twee verschillende redenen gebruikt wordt door managers. Enerzijds willen bedrijven de informatie die ze reeds in handen hebben verifiëren, anderzijds willen ze bijkomende informatie opzoeken over de sollicitant (Saras-Rogobete & Sav, 2016). De meeste bedrijven gebruiken social media na het verkrijgen van de sollicitatie van de kandidaat om hem/haar te screenen

(Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015). Uit verricht onderzoek blijkt dat een belangrijk mechanisme voor online werving de website van het bedrijf is (Allen et al., 2007). Het Chartered Institute of Personnel and Development (2014) toont aan dat 75% van de organisaties gebruik maken van hun eigen website om sollicitanten aan te trekken, het gaat hierbij vooral om grote bedrijven met een zekere naambekendheid. Deze geven de voorkeur aan hun eigen website in plaats van vacaturewebsites (Ladkin & Buhalis, 2016). Dit omdat er op vacaturewebsites een grotere groep potentiële werknemers wordt aangesproken en dit de voorselectie verzwaart, terwijl er op de eigen website een gerichtere doelgroep kan worden aangesproken (Steel, 2007). Verder toont onderzoek aan dat de kwaliteit van de kandidaten die aangeworven worden door e-recruitment hoger is dan die aangeworven door traditionele wervingsmethoden (Mukherjee & Chatterjee, 2015).

Indien gekeken wordt naar social media geeft onderzoek aan dat managers meer en meer het gebruik ervan erkennen in hun wervings- en selectieprocedures (Clark & Roberts, 2010). Ook voor e-recruitment moet er een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende sectoren. Zo maken kleine bedrijven met een technologische achtergrond aanzienlijk meer gebruik van e-recruitment dan bedrijven uit andere sectoren (Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015). Voorts verschilt e-recruitment tussen KMO's en grotere ondernemingen (Mukherjee & Chatterjee, 2015). Caers en Castelyns (2011) stellen dat het theoretisch gezien goed is om werkgerelateerde factoren mee op te nemen in het selectieproces. Er kan vastgesteld worden dat de social media van een potentiële werknemer ook andere gegevens bevat die de manager kunnen beïnvloeden zoals leeftijd, gender, afkomst, seksuele geaardheid en dergelijke (Lahey, 2008; Riach & Rich, 2003; Pager, 2003). Bijgevolg zal de manager al beïnvloed zijn alvorens een eerste interview heeft plaatsgevonden en de kans op de job kan hierdoor verminderen. Het screenen van social media profielen kan dus leiden tot al dan niet gewenste discriminatie (Pate, 2012). Het screenen van sociale profielen heeft dan ook al voor controversen gezorgd omtrent de legaliteit ervan. Dit vooral vanwege de moeilijke grens tussen wat nu publiek of privé is. Dit houdt bedrijven vaak nog tegen om optimaal gebruik te maken van e-recruitment (Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015).

Voorts is het algemeen bekend dat er bepaalde sociale netwerken worden opgericht specifiek voor de professionele sfeer zoals LinkedIn, dat reeds door veel organisaties wordt geraadpleegd. Het gebruik van LinkedIn is voor vele werkgevers een van de gemakkelijkste manieren om meer gericht aan te werven, vooral op vlak van kwalificaties en carrière. Er kan vastgesteld worden dat steeds meer en meer bedrijven gebruik maken van Facebook voor werving, ook al is dit niet het primaire doel van dit netwerk (Smith & Kidder, 2010). Het screenen van Facebook, Twitter, Instagram en andere social media wordt vaak

gebruikt om een beter inzicht te krijgen in het karakter, persoonlijkheid en de fit van werknemers voor de organisatie (Ladkin & Buhalis, 2016).

Bovenstaande literatuur met betrekking tot het gebruik van social media is echter zeer beperkt. Ook werd er maar één studie gevonden die specifiek in België werd uitgevoerd. Verder werden deze studies niet specifiek toegepast op KMO's maar op bedrijven in het algemeen. Bijkomend onderzoek, specifiek voor Belgische KMO's, is dus aangeraden.

1.2. Centrale onderzoeksvraag

Uit bovenstaande probleemstelling komen we tot de vraag hoe de werving en selectie van werknemers in kleine en middelgrote ondernemingen in België gebeurt. De centrale onderzoeksvraag dient als rode draad doorheen deze hele eindverhandeling en kan als volgt geformuleerd worden:

“Hoe verloopt de selectie en werving van werknemers in Vlaamse KMO's?”

1.3. Deelvragen

Om tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te komen zullen we als volgt enkele deelvragen formuleren. De volgende deelvragen zullen een bijdrage leveren tot het formuleren van een antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

1. Hoe ziet het wervingsproces er uit in Vlaamse KMO's en waarom?
2. Hoe ziet het selectieproces er uit in Vlaamse KMO's en waarom?
3. Welke impact heeft internet en social media op wervings- en selectiemethoden van Vlaamse KMO's?

1.4. Onderzoeksmethodologie

Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen zal er gebruik gemaakt worden van een passende onderzoeksmethodologie. Deze zal hieronder beschreven worden.

Voor het eerste deel van deze eindverhandeling zal er een grondige literatuurstudie plaatsvinden om een algemeen theoretisch kader te schetsen. In dit deel zullen de relevante definities gegeven worden van de kernconcepten, namelijk human resource management en KMO. Verder zullen de relevante theoretische inzichten worden uitgediept. De literatuurstudie zal tot stand komen door grondige analyse van boeken, wetenschappelijke artikels en verscheidene studies. Deze informatie zal verkregen worden door gebruik te maken van de bibliotheek van de Universiteit Hasselt, dewelke toegang heeft tot verscheidene informatiebronnen. Daarnaast werd er nog hoofdzakelijk gebruikt gemaakt van Google Scholar. Op deze manier werden de relevante studies verzameld. Om

zeker te zijn dat mijn de meest recente studie in het literatuuronderzoek opnam werd er gekeken naar de citaties van de desbetreffende studies.

Nadat alle relevante concepten en theorieën door middel van de literatuurstudie geanalyseerd zijn, kan er overgegaan worden tot het praktijkonderzoek. Het doel van deze eindeverhandeling is het onderzoeken en het dieper ingaan op het verloop van het wervings- en selectieproces van werknemers in kleine en middelgrote ondernemingen in België, meer specifiek in Vlaanderen. Daarnaast zal er meer specifiek onderzoek gedaan worden naar de invloed van internet en social media op het wervings- en selectieproces in Vlaamse KMO's. Deze studie zal van kwalitatieve aard zijn. De dataverzameling zal gebeuren aan de hand van semigestructureerde interviews. Er werd geopteerd voor semigestructureerde interviews omdat deze een diepe analyse van het probleem toelaten en ruimte laten om verder in te gaan op interessante topics tijdens het interview. Verder zullen de interviews afgenomen worden in KMO's in Vlaanderen en zullen we ons richten op verscheidene sectoren om zo tot een globaal beeld te komen. De resultaten die voortvloeien uit deze interviews zullen besproken worden in hoofdstuk 3 de empirische resultaten.

Hierna zullen de empirische resultaten teruggekoppeld worden aan de literatuurstudie. Op deze manier zullen de verschillen en gelijkenissen tussen de praktijk en de literatuur duidelijk naar voor gebracht worden.

Tot slot zullen enkele kritische bemerkingen gemaakt worden over het gebeurde onderzoek en zullen aanbevelingen voor toekomstig onderzoek geformuleerd worden.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zal er besproken worden hoe de empirische studie wordt opgezet en uitgevoerd. Ten eerste zal er toegelicht worden hoe er contact werd gezocht met de geïnterviewde bedrijven. Vervolgens zal er ingegaan worden op de elementen die bevroegd werden tijdens het interview. Tot slot zal er aan bod komen welke methoden gebruikt werden voor het analyseren van de bekomen data. Al deze elementen vormen de basis voor het eigenlijke onderzoek dat in het volgende hoofdstuk aan bod zal komen.

2.1. De steekproef

Voor de empirische data werd er op zoek gegaan naar kleine en middelgrote ondernemingen in Vlaanderen uit verschillende sectoren. Meer specifiek werd er gezocht naar bedrijven in Vlaanderen met minder dan 250 werknemers. Er werd geopteerd voor verschillende sectoren om zo een globaal mogelijk beeld te kunnen vormen en eventuele verschillen tussen sectoren te elimineren uit het onderzoek. Omdat er geen openbare lijst of database van Vlaamse KMO's voorhanden is werden er alternatieven gezocht om aan respondenten te komen. Allereerst werd er beroep gedaan op mensen uit de familie en kennissenkring, deze zoektocht leverde echter weinig op. Er werd op deze manier slechts één respondent gevonden. Daarom werd er op een tweede manier op zoek gegaan naar mogelijke kandidaten. Deze tweede wijze hield in dat websites zoals www.madeinlimburg.be, www.madeinantwerpen.be, www.unizo.be en dergelijke gescreend werden en bedrijven die hier aan bod kwamen, mee in de selectie op te nemen.

De bekomen bedrijven werden gecontroleerd op de criteria van het aantal werknemers en afstand. Er werd rekening gehouden met de afstand om de tijd gependend per interview doenbaar te houden, dit is een louter persoonlijke afweging. Er werden geen specifieke criteria opgesteld omtrent de afstand. Eens het bedrijf aan deze criteria voldeed, werd er een algemene mail naar het bedrijf gestuurd met daarin de algemene onderzoeksopzet en de vraag voor hun medewerking.

Wanneer bedrijven positief reageerden op deze mail werden er verdere afspraken gemaakt over de plaats en het tijdstip van het interview. Het interview werd altijd afgenomen met diegene die de grootste verantwoordelijkheid had in het wervings- en selectieproces. Voor een aantal KMO's was dit de bedrijfsleider, in andere gevallen was dit een HR manager of iemand die deze taak bij zijn ander takenpakket combineerde.

2.2. Beschrijvende gegevens

In totaal werden er voor het onderzoek twaalf KMO's geïnterviewd en mee opgenomen in de steekproef. Ieder bedrijf heeft een willekeurig nummer toegewezen gekregen om zo de anonimiteit van de geïnterviewde personen en bedrijven te vrijwaren. Daarnaast wordt voor ieder bedrijf de sector of industrie gegeven waarin het actief is. Deze parameter werd afgeleid uit de activiteitscode (NACE-BEL) vermeld op de website van de balanscentrale van de Nationale Bank van België. Onderstaande tabel geeft weer dat er een verscheidenheid aan sectoren aan bod komt in deze steekproef. De studie bevat zowel hoog technologische sectoren zoals webdesign, industrieel onderhoud en ingenieurs en aanverwante technische adviseurs, als minder hoog technologische sectoren zoals dakwerkzaamheden, accountants en belastingconsulenten en transport. Verder komen er ook detailhandels en groothandels aan bod, op deze manier komen eventuele verschillen tussen een Business-to-Business of een Business-to-Consumer omgeving aan bod. Daarnaast zijn er in deze steekproef zowel bedrijven van de dienstensector als van de productiesector aanwezig. Ook zijn er zeer specifieke sectoren, zoals in het geval van de drukkerij en uitgeverij, in deze eindeverhandeling vertegenwoordigd. Er is dus een goede mix aan industrieën die hier aan bod komt en zorgt voor het scheppen van een zo globaal mogelijk beeld in het antwoord op de onderzoeksvragen.

Ook het aantal voltijdse equivalenten in het jaar 2016 volgens de jaarrekeningen van de KMO's zijn terug te vinden in deze tabel. Het gemiddeld aantal voltijdse equivalenten van de steekproef bedraagt 33,62. De kleinste KMO in de steekproef had in 2016 slechts 3,3 voltijdse equivalenten en de grootste KMO had er 71,9. Hieruit kan worden afgeleid dat de steekproef geen hele grote KMO's bevat en zich meer toespits op de iets kleinere of middelgrote KMO's.

Tot slot is ook de functie van de geïnterviewde persoon in de tabel terug te vinden. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen een HR manager en een HR verantwoordelijke. Met een HR manager wordt een persoon bedoeld waarvan de hoofdtaak van deze persoon er uit bestaat alle HR taken binnen de KMO voor zijn rekening te nemen en hiernaast geen andere taken uitvoert. Met een HR verantwoordelijke wordt een persoon bedoelt die instaat voor de HR taken maar hiernaast ook nog een ander vast takenpakket voor zijn rekening neemt zoals verkoop, facturatie of iets dergelijk.

Bedrijf nummer	sector/industrie	# voltijdse equivalenten in 2016	Functie geïnterviewde persoon
1	Industrieel onderhoud	64,4	Bedrijfsleider
2	Drukkerij en uitgeverij	69,6	HR manager
3	Uitzendbureau	13	HR verantwoordelijke
4	Transport	67,5	HR verantwoordelijke
5	Groothandel in farmaceutische producten	3,3	Bedrijfsleider
6	Accountants en belastingconsulenten	6	Bedrijfsleider
7	Detailhandel in badkamers en tegels	49,2	Bedrijfsleider
8	Webdesign	7,1	Bedrijfsleider
9	Dakwerkzaamheden	71,9	HR manager
10	Detailhandel in bouwmaterialen	9,6	Bedrijfsleider
11	Detailhandel in huismeubilair	15,8	HR verantwoordelijke
12	Ingenieurs en aanverwante technische adviseurs	26	Bedrijfsleider en HR manager

Tabel 1 Steekproef

2.3. De dataverzameling

Tijdens de interviews werden er heel wat verschillende componenten afgetoetst. Er werd nagegaan hoe dat Vlaamse KMO's een vacature opstellen, hoe zij definiëren waaraan hun toekomstige medewerker moet voldoen. Ten tweede werd er ook gevraagd hoe zij deze vacature verspreiden, via welke kanalen ze nieuwe medewerkers proberen aan te trekken. Vervolgens werd er toegespitst op het selectieproces, hoe wordt een nieuwe medewerker uit een pool van kandidaten geselecteerd, wat is hierbij belangrijk, welke methoden worden hiervoor gebruikt. Verder werd er ook nagegaan hoe nieuwe medewerkers de eerste dag ontvangen werden maar ook wat er gebeurd met de kandidaten die worden afgewezen. Voorts werd er aan de geïnterviewde personen gevraagd wat volgens hen de invloed is van social media op hun wervings- en electieproces en werd er gekeken in welke mate hier gebruik van werd gemaakt. Als laatste werd er nog gepeild naar wijzigingen in hun HRM aanpak, pakte ze dit vroeger anders aan of zijn er naar de toekomst toe nog wijzigingen gepland? Ook van belang bij al deze onderwerpen was het hoe en waarom. Daarom werd er geopteerd voor semigestructureerde interviews. Dit soort interviews laat genoeg diepgang toe en geeft ook de mogelijkheid om interessante topics verder te bespreken en

uit te diepen. De gebruikte interviewleidraad kan worden teruggevonden bij de bijlagen achteraan in deze eindverhandeling. Al de gesprekken bleven anoniem zodat ieder geïnterviewd persoon vrijuit kon spreken, dit werd aan het begin van elk interview benadrukt door de interviewer. De gesprekken werden opgenomen door een recorder, dit voor de verwerking van de data achteraf.

2.4. De dataverwerking

Voor de verwerking van de data worden eerst alle opgenomen interviews getranscribeerd. Dit wil zeggen dat ieder interview volledig wordt uitgeschreven in tekstvorm. Het doel van deze studie was om tussen de twaalf en vijftien bedrijven te interviewen. In totaal werden er twaalf interviews afgenomen. Hierna wordt deze uitgeschreven data gereduceerd en gecodeerd. Met behulp van deze methode zal getracht worden een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1. Bij reduceren en coderen wordt de relevante tekst thematisch geordend, in dit geval werd er geopteerd om te ordenen per onderzoeksvraag. De gebruikte analysemethode voor deze data is de gefundeerde theorie-benadering. Deze fragmenten werden dan opgedeeld in bepaalde categorieën. Deze categorieën worden bepaald aan de hand van dimensies die naar voren komen uit interviews of door theoretische dimensies die volgden uit de literatuurstudie. Vooral de benadering van het gebruik van de dimensies van uit de interviews woog door in de analyse. Deze categorieën worden codes genoemd. Op deze wijze werden de fragmenten gecodeerd. Door met eerste orde en tweede orde codes te werken ontstaat er een code boom. Deze code boom dient dan als basis voor de empirische resultaten van het onderzoek. Deze boom is tevens ter verduidelijking terug te vinden in de bijlagen.

2.5. Opbouw eindverhandeling

De rest van deze eindverhandeling zal dan ook deze logische volgorde van het wervings- en selectieproces aanhouden. Er zal nu per deelaspect de resultaten van het onderzoek besproken worden. Na deze bespreking zullen de resultaten teruggekoppeld en vergeleken worden met de bestaande theorie. Als laatste deel zullen er nog enkele kritische bemerkingen gemaakt worden en suggesties gedaan worden voor toekomstig onderzoek.

Hoofdstuk 3: Empirische resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek besproken worden. Als eerste wordt er gekeken naar de aanwezigheid van een HR verantwoordelijke binnen de KMO. Daarna zal het wervings- en selectieproces van de KMO's onder de loep genomen worden. Hierna wordt er gekeken hoe KMO's de aangeworven kandidaten ontvangen en wat er gebeurd met de overige kandidaten. Ook werd er gepeild naar hoe het HRM in het verleden werd aangepakt en hoe men de toekomst ziet. Tot slot wordt er nog een blik geworpen op het gebruik van social media in de voorgenoemde processen.

3.1. HR verantwoordelijke

In dit deel wordt er dieper ingegaan op wie er in de bevraagde KMO's de verantwoordelijkheid draagt voor het human resource management, meer specifiek voor de wervings- en selectieprocedures.

3.1.1. Hoeveel verantwoordelijken

In het inleidend deel van het interview werden de personen gevraagd wie dat er allemaal betrokken is bij de wervings- en selectieprocedure binnen het bedrijf. Uit de gesprekken kan geconcludeerd worden dat in alle bevraagde ondernemingen meerdere personen voor deze procedure verantwoordelijk zijn.

De manier waarop deze taken verdeeld worden tussen deze personen verschilt echter van bedrijf tot bedrijf. Zo geeft volgende quote één van de mogelijkheden weer:

“Dus wij lezen die dan. Dus er zijn altijd twee of drie mensen die de brieven lezen en beoordelen. Dus eigenlijk nooit maar ene persoon. Wij doen dat onafhankelijk van elkaar.” – HR verantwoordelijke bedrijf 2

In de meerderheid van de gevallen zijn er meerdere personen die ieder voor een stukje de verantwoordelijkheid hebben in het proces. Bijvoorbeeld iemand stelt de vacature op en verspreid deze, iemand anders neemt de screening van de binnenkomende cv's voor zijn rekening en nog iemand anders neemt de sollicitatiegesprekken af. Voor iedere fase is er dus één mening voorhanden maar globaal voor het gehele proces zijn er wel meerdere mensen die hun mening hebben kunnen geven en hebben kunnen mee beslissen. In de minderheid van de gevallen werken mensen simultaan aan een dezelfde fase van de wervings- of selectieprocedure zoals in de bovenstaande quote het geval is. In dit laatste geval zijn er altijd meerdere meningen over één specifieke fase zodat er voor iedere fase een gezamenlijk akkoord moet zijn tussen de verschillende opinies van de verschillende verantwoordelijken.

Eén van de geïnterviewden gaf te kennen dat hij voorheen de wervings- en selectieprocedure voor zijn rekening nam en hierdoor fouten zijn gemaakt. Hij vertelde namelijk:

“Ja. Ik heb toen een paar fouten gemaakt en om dat te voorkomen. (...) Maar ik heb in het verleden aanwervingen gedaan met een niet zo goede afloop en die fouten wilde ik niet meer maken. Vandaar dat ik dus externe hulp van externen heb ingeroepen.” – Bedrijfsleider bedrijf 5

“Ja, zoals ik daarstraks zei heb ik in het verleden,... Eind 2014 heb ik een ex-collega aangeworven, een Franstalige, waarin ik ook heel wat hoop stelde dat die voor ons, ik weet niet wat ging betekenen en dat is een dikke flop geworden. En dat spelletje heeft 7 maand geduurd, dat is fout afgelopen. Dat was eigenlijk een vriendin en ik heb die op staande voet moeten ontslaan met alle gevolgen van dien. Veel geld verloren, vriendschap om zeep. En dan heb ik gezegd ik niet meer,... Ik ga niet meer alleen spelen, ik ga daar professionele hulp voor zoeken. Ik heb nog ooit iemand aangeworven, ene jonge gast, oké toen had ik weinig middelen, het mocht allemaal niks kosten. Dat bleek ook niet de juiste keuze te zijn, na 6 maanden heb ik doe ook wandelen moeten sturen.” – Bedrijfsleider bedrijf 5

Uit bovenstaand fragment kan er worden opgemaakt dat wanneer men de gehele wervings- en selectieprocedure laat leiden door één persoon er de kans bestaat dat mijn hierdoor te zeer zijn eigen gevoel volgt en bijgevolg mogelijk niet de meest optimale keuze maakt. Indien er slechts één persoon verantwoordelijk is, is er steeds een reële kans dat er persoonlijke of gevoelsmatige fouten optreden die uiteraard ook invloed hebben op het verdere verloop en de uitkomst van de procedure.

3.1.2. Wie is verantwoordelijk

Ook de personen die deze taak toebedeeld krijgen en dus verantwoordelijk zijn voor de wervings- en selectieprocedure van de toekomstige medewerkers varieert naargelang bedrijf. Er kan geconstateerd worden dat in de meeste gevallen de bedrijfsleider in KMO's steeds erg betrokken is bij deze procedure. Dit blijkt ook uit volgend fragment:

“Dus het zou ook perfect kunnen dat als het groot genoeg zou zijn, het (de verantwoordelijke voor werving en selectie) iemand echt apart zou zijn, dat dat die zijn taak dan wordt?” – Interviewer “Dat kunnen we doen ja. Maar ik moet wel nog weten wie er in mijn bedrijf werkt en ik moet daar wel nog een bepaalde band bij hebben.” – Bedrijfsleider Bedrijf 8

Bedrijfsleiders nemen de procedure vaak zelf in handen omdat ze in het algemeen graag een nauw contact hebben met hun medewerkers en willen blijven weten wie er in hun bedrijf werkt.

Als tweede verantwoordelijke zien we dat vaak de rechtstreekse baas of het afdelingshoofd van de toekomstige medewerker zeggenschap krijgt in de wervings- en selectieprocedure. Deze personen worden doorgaans betrokken omwille van hun kennis over de job-inhoud van de toekomstige medewerker. Ook zal de nieuwe werkracht over het algemeen moeten rapporteren aan en samenwerken met zijn of haar rechtstreekse baas of afdelingshoofd. Er zal daarom in de procedure ook rekening gehouden worden met de klik tussen deze twee personen op werkgebied.

Een derde partij die regelmatig aan bod komt is de HR manager of HR verantwoordelijke. Deze komt echter niet in alle bedrijven voor om de simpele reden dat niet ieder bedrijf tot die grootte is uitgegroeid dat er een aparte HR manager of verantwoordelijke aanwezig is. Het is vanzelfsprekend dat wanneer een dergelijk persoon in het bedrijf werkt, deze ook betrokken wordt in de wervings- en selectieprocedure. Vaak wordt er opgemerkt dat hij of zij wordt ingezet voor de formelere of moeilijkere fases van de procedure zoals bijvoorbeeld het opstellen van de vacature of het afnemen van assessments en dergelijke.

Een volgende groep die naar voren komt uit de interviews zijn de collega's van de toekomstige medewerkers. Dit komt naar voren in de volgende quote:

“Zoals ik daarstraks zei de laatst aangeworven medewerker is zo een kantje boordje verhaal. Waar die nu één van deze dagen een gesprek gaat krijgen. Maar wel al de bevindingen bij de collega's gevraagd zijn en verkregen zijn. Waar nu een gesprek gaat volgen, van kijk zie je daar zelf nog progressie mogelijk, qua werk zelf ook, qua snelheid, maar eerder qua emotie binnen het bedrijf. Er is niemand buiten één persoon die daar zo een beetje een band mee heeft. Dus dat is zo ja met ene klikt het en de andere weten niks van die en dat is hier wel heel moeilijk als je hier allemaal moet samenwerken aan een project.” – Bedrijfsleider bedrijf 8

Ook naar de collega's hun mening wordt geluisterd, enerzijds omwille van de kennis van de job die de nieuwe medewerker zal uitvoeren, net zoals het geval is bij de rechtstreekse baas en het afdelingshoofd. Anderzijds wordt ook hier rekening gehouden met het gevoelsmatige, hoe deze persoon aardt in de groep van de personen die er nu al werken.

Als laatste werden er in uitzonderlijke gevallen nog andere partijen betrokken in de procedure. Voor één bedrijf waren dit de medevennoten die werkzaam waren in een andere vestiging en voor één ander bedrijf was dit een externe consultant van een uitzendkantoor die het proces mee hielp begeleiden. Van beide partijen werd de hulp

ingeroepen voor een objectieve kijk op de situatie, die mee de uiteindelijke beslissing bepaald.

3.1.3. Aparte HR manager of verantwoordelijke

In onderstaande tabel zijn de geïnterviewde bedrijven geordend volgens bedrijfsgrootte van klein naar groot. Daarnaast is er een kolom toegevoegd die aangeeft of er een aparte HR manager of verantwoordelijke aanwezig is in het bedrijf. In deze kolom staat nee indien er geen aparte HR manager of verantwoordelijke actief is in het bedrijf, er staat ja indien er wel één actief is en er staat (ja) indien er iemand de taak van een human resource manager op zich neemt maar deze nog combineert met een ander takenpakket zoals bijvoorbeeld verkoop.

Door deze kolom te ordenen volgens grootte, kan er duidelijk worden afgeleid dat naargelang de grootte van het bedrijf toe neemt, de kans op de aanwezigheid van een aparte HR manager/verantwoordelijke toeneemt. Er kan worden geconcludeerd dat vanaf ongeveer tien personen iemand concreet de human resources tot zijn takenpakket neemt, al is dit op dat moment nog geen voltijdse bezigheid en wordt dit nog gecombineerd met een ander takenpakket. Ook wordt het op dat moment niet als hoofdtak beschouwd door diegene die deze verantwoordelijkheid op zich neemt, maar eerder als bijzaak, een noodzakelijkheid. Zo blijkt ook uit onderstaand fragment:

“Ikzelf doe eigenlijk alles wat aankoop aangaat, de marketing, de verkoop voor een stuk want dat doet iedereen hier maar vooral aankoop de inrichting van hetgeen dat aangekocht is, het plaatsen in de winkel, onderbrengen van hoe we het eigenlijk zien en dan vervolgens het communiceren naar buiten a.d.h.v. de marketing. Dus eigenlijk een aantal taken die elkaar heel goed aanvullen” – HR verantwoordelijke/salesmedewerker bedrijf 11
“Wie is er in de organisatie allemaal bij de aanwerving en selectie van een kandidaat betrokken?” – Interviewer
“Goh.. dat zal.. ikzelf doe eigenlijk alles wat HR betreft, ik heb dat net niet gezegd maar we zien dat eigenlijk niet als een hoofdtak.” – HR verantwoordelijke/salesmedewerker bedrijf 11

Een tweede opmerkelijke moment dat opvalt, is dit vanaf ongeveer een 20-tal werknemers. Vanaf dit punt worden de verantwoordelijkheden rond human resources te groot om nog te combineren met een ander takenpakket en wordt er iemand voltijds in dienst genomen die enkel het human resource management voor zijn of haar rekening neemt. Dit kan worden afgeleid uit volgend stuk uit een interview met de bedrijfsleider van bedrijf 1:

“Tot vorig jaar alleen ik, dus dat was echt mijne dada, ik ben een echte peoplemanager ik. (...) Nu sinds, nu moet ik goed nadenken, half vorig jaar hadden wij een freelance recruiter die ene dag per week mij kwam ondersteunen met acties op te zetten. (...) En nu sinds januari, eerste week van januari hebben we een full time recruiter. (...) Ja omdat. Allee we zijn ik denk top 3 groeibedrijven van Limburg; wij nemen ene man per week aan en een je vindt die bijna niet, dus die zitten overal weggestopt en twee dat vergt heel veel tijd eh. (...) Want bij mij een sollicitatiegesprek dat is niet zomaar een gesprek. (...) Dat ging vaak een half uur over het bedrijf en de rest over hobby’s en voor mij was dat ja, ik stak daar heel veel tijd in. En ja dat gaat niet eh als je een firma moet sturen.” – Bedrijfsleider bedrijf 1

Verder kan hier geconcludeerd worden dan men dan vaak ook op dit moment overschakelt naar iemand die hier een gepaste opleiding voor heeft genoten, terwijl dit ervoor vaak iemand is zonder een opleiding of bijscholing op HR vlak. De keuze voor een aannemen van een fulltime HR manager of verantwoordelijke komt er dus vooral door het tijdsgebrek of het niet meer kunnen combineren van het human resource management met het ander takenpakket dat men reeds had.

Bedrijf nummer	# voltijdse equivalenten in 2016	Aparte HR manager/verantwoordelijke
5	3,3	Nee
6	6	Nee
8	7,1	Nee
10	9,6	Nee
3	13	(Ja)
11	15,8	(Ja)
12	26	Ja
7	49,2	Ja
1	64,4	Ja
4	67,5	Ja
2	69,6	Ja
9	71,9	Ja

Tabel 2 Aparte HR manager/verantwoordelijke

3.2. Het wervingsproces

In deze sectie gaan we stapsgewijs het wervingsproces doorlopen. We gaan onder meer dieper in op hoe de bevraagde KMO's hun vacature opstellen en hoe ze deze dan verspreiden. Verder werd er in het onderzoek ook gepeild naar hoe deze ondernemingen hun wervingsproces organiseren. Zit hier een bepaalde strategie achter, of gebeurt dit eerder ad hoc.

3.2.1. Hoe wordt de vacature opgesteld

Eens de nood aan een nieuwe werkracht wordt vastgesteld dient er natuurlijk een vacature opgesteld te worden met de specificaties waaraan deze toekomstige medewerker zal moeten voldoen. Er werd in de interviews dan ook gepeild naar de manier waarop zij dit doen en welke elementen in een dergelijke vacature van belang zijn.

Uit de gesprekken kan geconcludeerd worden dat een vacature kan opgedeeld worden in twee verschillende componenten. Een eerste component komt voor in alle gevallen. Deze component wordt in deze studie de job-specifieke component genoemd. In dit gedeelte van de vacature vindt men bepaalde normen of basisvoorwaarden waaraan de toekomstige medewerker moet voldoen, die rechtstreeks betrekking hebben op de job die hij of zij zal uitvoeren. Voorbeelden van zulke normen zijn de kennis van de persoon, het diploma dat hij of zij behaalde, de ervaring die men heeft of de vaardigheden van iemand. De tweede component, die slecht in enkele gevallen teruggevonden wordt, noemt de niet-job-specifieke component. Uit de interviews komt naar voren dat bedrijven ook andere kenmerken van de werknemer die niet rechtstreeks met zijn job te maken hebben, opnemen in het wervings- en selectieproces. De grotere KMO's trekken dit zelf door tot in hun vacature. In deze studie gaat het dan voornamelijk over de persoonlijkheid, de ingesteldheid en het karakter van de toekomstige medewerker. Dit kan geïllustreerd worden met volgend voorbeeld:

"En dan eigenlijk de competenties die nodig zijn voor die functie. We hebben zes bedrijfscompetenties die voor iedereen hetzelfde zijn en dan zijn er ook functie-specifieke competenties. Er wordt hier ook aangegeven welk diploma wij of toch niveau, dit moet niet per se het diploma zijn maar toch het redeneringsvermogen. (...) Ja, dat zijn die bedrijfscompetenties. Dus ja ik ben er daarnet heel snel over gegaan dus wij hebben zes bedrijfscompetenties waar iedereen moet aan voldoen dus van algemeen directeur tot de poetsvrouw bij manier van spreken." – HR manager bedrijf

2

De manier waarop de geïnterviewde bedrijven een dergelijke vacature opstellen verschilt echter naargelang bedrijfsgrootte. In de grotere KMO's zijn er formele job-omschrijvingen en job-profielen terug te vinden met hun bijbehorende job-competenties. Deze competenties worden dan als basisvoorwaarden in de vacature opgenomen. In de meeste gevallen werden deze job-omschrijvingen en profielen wel opgesteld met de hulp van een extern rekruteringsbureau. In de middelgrote en kleinere KMO's zien we dat het kiezen van de basisvereisten voor een toekomstige werknemers op een heel wat minder formele manier verloopt. Zo kan ook worden afgeleid uit volgend fragment:

“Dat is dan eigenlijk een aftoetsing van hoe we hier op kantoor werken, de interne werking gewoon die we zelf over de jaren ervaren, ja zelfstandig kunnen werken. Dat we zien dat is een hekelpunt of waardoor de vorige dan is vertrokken, of waarom is da gebeurd dat we kunnen kijken van hoe kunnen we dat verbeteren?” – Bedrijfsleider bedrijf 6

Vaak wordt er in kleinere KMO's aan een van de collega's gevraagd wat de job inhoudt en over welke kwaliteiten een medewerker moet beschikken. Verder wordt er rekening gehouden met de interne werking van het bedrijf nu of de hekelpunten van de job, waarom vorige medewerkers vertrokken zijn.

Binnen de fase het opstellen van de vacature komt er al een duidelijk onderscheid tussen de kleinere en de grotere KMO's naar voren. Zo houden de grotere KMO's reeds bij het opstellen van de vacature ook rekening met de persoonlijke kenmerken en karakteristieken van hun toekomstige medewerkers en de fit met de bedrijfscultuur. Ook wordt het opstellen van de job-competenties formeler aangepakt dan in hun kleinere tegenhangers. Zo worden er job-profielen en omschrijvingen opgesteld voor iedere functie die dan in de toekomst gebruikt kan worden.

3.2.2. Hoe wordt de vacature verspreid

Als volgende stap in het wervingsproces moeten de bedrijven kandidaten aantrekken door hun vacature te verspreiden. In de bevraging komt er een duidelijke top drie naar boven. Op de eerste plaats kiezen de ondernemingen voor het publiceren van de vacature op gespecialiseerde job-websites zoals www.vdab.be, www.jobat.be, www.vacature.com, www.stepstone.be, www.monster.be en dergelijke. Nagenoeg in alle gevallen bij het gebruik van job-websites wordt het op de website van de VDAB geplaatst. Het gebruik van de andere websites is afhankelijk van de samenwerking tussen het bedrijf en de verschillende job-boards. Om een vacature op een dergelijke website te mogen plaatsen moet men een abonnement hiermee afsluiten, dewelke vaak kostelijk zijn. De meeste KMO's proberen het aantal verschillende abonnementen dan ook te beperken to een minimum. Hoofdzakelijk wordt er geopteerd voor deze job-websites omdat ze een breed

publiek aanspreken en ook gericht zijn op mensen die actief op zoek zijn naar werk. Op de tweede plaats staat de eigen website van het bedrijf. Dit komt onder andere naar voren in volgend interview:

“Wij posten onze vacatures online zowel regelmatig op LinkedIn als op onze eigen website, Facebook doen we niet. En ik merk toch wel dat die sollicitanten wel eens naar die website of social media kijken. Ik vraag daar soms ook naar, ik vind dat ook goed dat ze dat doen, dat toont ergens ook wel motivatie.” – HR verantwoordelijke bedrijf 9

Meer en meer KMO's, en vooral diegene met wat naambekendheid in de regio, publiceren de dag van vandaag de openstaande vacatures op hun website. De visie hierachter is dat mensen die via de website van het bedrijf solliciteren volgens de geïnterviewden een grotere betrokkenheid zouden hebben met de onderneming. Dit omdat men specifiek op zoek is gegaan naar het bedrijf zelf en niet op algemene job-websites heeft zitten zoeken waar men de onderneming toevallig tegenkwam op basis van de gezochte functie.

Op de derde plaats vinden we de social media kanalen terug. Vele bedrijven gaan meer en meer mee in het social media gebeuren en proberen ook via deze weg vooral naambekendheid te creëren maar ook zeker nieuwe medewerkers te lokken. Voor social media kan vrijwel hetzelfde als voor de eigen website geconcludeerd worden. Mensen zijn gericht naar het specifieke bedrijf op zoek of voelen zich hiertoe aangetrokken en zijn daarom ook meer betrokken. Er kan worden geconcludeerd dat vooral het professioneel gericht social media platform van LinkedIn het meest gebruikt wordt voor het verspreiden van de vacature. Dit omdat dit uiteraard het doel is van deze applicatie en daarnaast er ook zowel actieve als latente werkzoekenden aanwezig zijn. Daarnaast zien we ook een geleidelijke opkomst van Facebook als social medium om vacatures te publiceren. Niet alle bedrijven waren het er over eens dat men hier ook veel kandidaten bereikt maar iedereen was het er wel over eens dat het kan bijdragen tot de naambekendheid of reputatie van het bedrijf. Indien men vacatures plaatst op Facebook geeft dit namelijk weer dat het bedrijf groeit en goed bezig is, een positief imago naar de buitenwereld toe, wat ooit in de toekomst wel zou kunnen leiden tot het trekken van de aandacht van potentiële werknemers. Andere social media worden zeer weinig tot niet gebruikt in het wervingsproces.

Een ander minder aangehaald kanaal, maar volgens verscheidende personen niet minder belangrijk, is het netwerk dat men heeft. Dit kan worden afgeleid uit volgend fragment:

“Als het lukt, als het kan en zo, dat hebben wij bijvoorbeeld bij het gesprek dat momenteel loopt gedaan, dan proberen we eigenlijk eens eerst binnen de branche via een aantal kanalen, via vertegenwoordiging en andere

kanalen van leveranciers. Is er nergens een opportuniteit? Want eigenlijk de mensen binnen de branche hebben sowieso meestal al een ervaring voor hetgeen wat voor u belangrijk is en dan moet je alleen nog kijken van hoe zit het met de talen en hoe zit het met het passen binnen het bedrijf maar dan heb je toch die ervaring al.” – HR verantwoordelijke bedrijf 11

Vooraf in de sectoren waar men profielen nodig heeft die moeten beschikken over een specifieke kennis gaat men vaak te rade in zijn of haar netwerk. Zoals geïllustreerd werd met bovenstaande quote van de HR verantwoordelijke van bedrijf 11, actief in de detailhandel voor huismeubilair.

Verrassend is ook dat er nog steeds wat bedrijven kiezen voor het publiceren van de vacatures in kranten. Dit gebeurt echter wel op een meer strategische manier dan vroeger. Zo haalde de bedrijfsleider van bedrijf 1 aan dat hij een vacature plaatste in de lokale krant “De Kempenklok”. Hij ging voor deze optie omdat hij het moeilijk had om werknemers te vinden in de regio Kempen om de simpele reden dat er daar weinig mensen met het nodige profiel wonen. “De Kempenklok” is een lokale krant die gratis wordt verdeeld en zo vele gezinnen bereikt. Na het publiceren van de vacature ontving de bedrijfsleider aanzienlijk meer sollicitaties uit deze regio en konden de vacatures wel worden ingevuld. Verder zijn de bevraagde HR verantwoordelijken het wel over eens dat deze gedrukte media op korte tijd volledig zal verdwijnen.

Ondanks dat vele bedrijven dit kanaal niet meteen opnemen in hun wervingsstrategie kan er uit de interviews worden afgeleid dat nog zeer veel kandidaten solliciteren door mond-tot-mond reclame. Zo blijkt ook uit volgende quote:

“Maar vooral de grootste instroom vandaag komt van mond-tot-mond reclame. We proberen onze eigen mensen, eigenlijk hebben wij 170 recruiters op de baan eh. Dat zijn natuurlijk, die mensen moeten niet iedereen lastig vallen want die moeten in de eerste plaats hun werk doen. Het is wel eens tof als daar eens een collega van een ander onder-aanneming zit van te zeggen van bij ons is het ook wel tof, zou je niet eens komen kijken.” – Bedrijfsleider bedrijf 1

De eigen medewerkers fungeren hier als een soort ambassadeur die het bedrijf vertegenwoordigen bij hun vrienden en kennissen en zo potentiële medewerkers lokken. De geïnterviewde personen gaven ook aan dat dit vaak een goede bron van nieuwe medewerkers is. Enerzijds omdat zij al op de hoogte zijn van de werking van het bedrijf via informatie van hun kennis die er reeds werkt en anderzijds willen de mensen die deze nieuwe medewerker aanbrengen ook dat deze slaagt binnen het bedrijf.

Overigens werden er ook nog heel wat andere kanalen aangegeven door de bevroegde KMO's. Zo gaan verscheidene bedrijven hun vacatures verspreiden in scholen, om pas afgestudeerden aan te trekken, of het bedrijf vertegenwoordigen op jobbeurzen. In sommige gevallen worden er ook mensen aangeworven die stage hebben gelopen in het bedrijf. Via stages kunnen bedrijven in de stageperiode evalueren of deze persoon voldoet aan de competenties die nodig zijn voor de functie en is deze stagiair tevens ingewerkt in het bedrijf. Andere minder gebruikte kanalen die naar voren kwamen tijdens het onderzoek zijn spontane sollicitaties, het gebruik van speciale platformen, het kenbaar maken van de vacature in de toonzaal of te publiceren via de radio.

Een opmerkelijk iets is dat slechts twee van de twaalf bevroegde bedrijven aangeeft de vacature ook eerst intern kenbaar te maken, hoewel dit in sommige gevallen door de sociale wetgeving zelfs verplicht is. Een ander opmerkelijk iets is dat zeer weinig bedrijven aangeven te werken met interim-bureaus. Heel wat bedrijven geven zelf te kennen dat ze liever niet met deze kantoren in zee gaan. De grote reden hierachter is dat HR verantwoordelijken niet overtuigd zijn van hun werking. Dit blijkt onder andere uit volgend fragment:

“Maar je hebt natuurlijk ook bureaus die mensen binnen krijgen en die schieten dan, met hagel noem ik dat, om zeker toch eens raak te schieten en een dan kunnen ze een bepaalde fee krijgen.” – HR verantwoordelijke bedrijf 9

Ook blijken sommige personen niet overtuigd te zijn van mensen die zich aanmelden bij een interimkantoor. Daarnaast blijkt het gebruik maken van hun diensten vaak ook te kostelijk te zijn voor een KMO. Zo blijkt ook uit de volgende passage:

“Ik denk dat we voor vacature van developer als we die online plaatsen we zeker tien à twaalf HR, allee van die bureaus zoals Accent langs krijgen. En daar wil je eigenlijk niet mee samenwerken. Eén voor een kleine organisatie vind ik dat veel te duur, twee er is een reden waarom die personen niet aan een job geraken. Dat is ofwel werken ze bij een bedrijf en zijn ze op zoek naar een andere job op een anonieme manier. En dan zijn ze vaak voor ons als kleine, KMO te duur. Ofwel zijn ze zo slecht dat je eigenlijk al op voorhand weet dat je ze niet moet laten langskomen.” – Bedrijfsleider bedrijf 8

Er kan dus geconcludeerd worden dat KMO's hun vacatures verspreiden via een allegaartje van kanalen. Toch komt er een duidelijke top drie naar voren. Vooral gespecialiseerde job-websites, met die van de VDAB op nummer één, de eigen websites en social media zijn de geprefereerde kanalen om potentiële medewerkers aan te trekken. Daarnaast zijn er

nog twee gevallen die in het oog springen. Dit is ten eerste het feit dat weinig bedrijven aanhalen de vacature ook intern te verspreiden. Ten tweede maken KMO's liever geen gebruik van interimkantoren, dit omwille van het weinige geloof van de werking ervan en de hoge kosten die hiermee gepaard gaan.

3.2.3. Strategie of ad hoc

Er werd aan de ondernemingen ook gevraagd of zij een strategie hanteerden bij deze procedure of dat zij meer op een ad hoc manier van werk gingen en geval per geval apart aanpakten. Bij dit onderdeel zien we een grote verscheidenheid aan meningen en lijkt er niet meteen een lijn in te trekken. Er werd geen onderscheid gevonden tussen grote of kleine KMO's. Ook een opsplitsing naargelang de sector waarin de onderneming actief is bleek geen verklaring te zijn. Zo vergeleken we onder andere de mening van bedrijfsleider van bedrijf 1 en die van bedrijfsleider van bedrijf 12, beide actief in een vergelijkbare hoog technologische sector en beiden een relatief grote KMO, en deze bleken heel verschillend te zijn. Zo was de bedrijfsleider van bedrijf 12 van mening op een ad hoc manier van werk te gaan zoals volgend fragment aangeeft:

Dat is echt maatwerk.(...) Eerder in het vlak van de productiemedewerkers, productiearbeiders of iets dergelijk en daar kan je wel een lijn in bouwen. Maar bij ons is dat echt, elke klant is anders, elke persoon is anders en elke specifieke, specifiek project is anders dus. Er zit niet echt een lijn in.”
– Bedrijfsleider bedrijf 12

De andere bedrijfsleider gaf dan weer volgend antwoord op deze vraag:

“Ja helemaal, dus alles is bij mij is alles strategie.(...) En de strategie achter het bedrijf is, we zetten eigenlijk niet in op verkoop maar wel op de juiste mensen insourcen omdat mijn idee altijd geweest is en dat blijkt ook zo. Als je de juiste man hebt dan heb je het werk sowieso automatisch.” –
Bedrijfsleider bedrijf 1

Er kan dus aan de hand van dit onderzoek niet meteen een antwoord gevonden worden waarom een bepaalde KMO kiest voor en al dan niet strategisch beleid achter de werving van werknemers. Het enige dat geconcludeerd kan worden is dat sommige KMO's dit strategisch aanpakken en andere dan weer op een ad hoc manier en dat deze twee verschillende wijzen ongeveer gelijk verdeeld zijn.

3.3. Het selectieproces

Eens de bedrijven een pool van kandidaten hebben aangetrokken, kan het selectieproces van start gaan. Hoe kiest men nu één persoon uit deze groep van potentiële medewerkers? In dit deel gaan we dieper in op de stappen die worden ondernomen tijdens het selectieproces en op basis van welke criteria men mensen selecteert. Ook wordt er nagegaan wat er gebeurt indien er twee gelijkwaardige kandidaten zich aanmelden. Hoe wordt het verschil dan uitgemaakt?

3.3.1. Hoe verloopt het selectieproces

Eerst werd er gepeild naar welke verschillende stappen het selectieproces omvat. De eerste stap was in alle ondervraagde bedrijven hetzelfde. Er werd om te beginnen een screening gedaan van de binnengekomen cv's en eventueel bijhorende motivatiebrieven. Op basis hiervan werd er al een eerste selectie gemaakt. Diegene die door deze selectie raken komen in de tweede stap terecht, met name het interview. Ook deze tweede stap was in al de ondernemingen terug te vinden maar de wijze waarop deze interviews werden afgenomen verschilde wel. Op één KMO na waar men eerst een telefonisch interview van de kandidaat afnam, startte men meteen met face-to-face interviews. Het verschil zat hem echter in de wijze waarop het gesprek gevoerd werd. Er kan geconcludeerd worden dat in de meerderheid van de gevallen de interviews op een losse informele manier gesproken wordt zonder dat er op voorhand vragen werden vastgelegd waar men zich aan het interview moet aan houden. Zo blijkt ook uit volgende quote:

“Ik had deze keer ook iets van internet afgehaald dat ik wat gestandaardiseerde vragen zou stellen, alhoewel ik er niet heel veel mee gedaan heb. Nee, ik heb die gewoon open en bloot laten babbelen en er op in gespeeld.” – Bedrijfsleider bedrijf 5

Slechts een beperkt aantal geïnterviewden beschikten over een set van gestandaardiseerde vragen die gesteld werden tijdens een sollicitatiegesprek. Toch zien deze personen hier duidelijke voordelen van in. Dit illustreert volgend fragment:

“En dan de vragen die ik zal stellen zijn helemaal opgebouwd rond die gedragscompetenties. Maar er zijn heel destructieve vragen, dat zijn geen klassieke vragen en dat anderhalf uur aan een stuk. Je kan je dus niet verbergen. Daarom dat ik zeg dat ik u op het einde altijd ken.” – Bedrijfsleider bedrijf 7

Na deze interviews volgt er dan opnieuw een selectie waarna er in de meeste gevallen nog slecht enkele kandidaten overblijven. Welke stappen er hierna worden genomen in de selectieprocedure is sterk afhankelijk van de KMO zelf. In een zeer beperkt aantal gevallen

werd er na de sollicitatiegesprekken nog een assessment gehouden voor de overgebleven kandidaten. Het valt op dat er personen zijn die niet helemaal achter de werking staan van deze assessments. Dit geeft ook het volgende voorbeeld weer:

“Je zit echt met techneuten om het zomaar te zeggen, weet je, ook dat je, voor een techneut ga je geen assessment lanceren. Waarom? Omdat iemand die uit de technische richting komt dat is een hele andere persoon dan iemand die uit een HR richting bijvoorbeeld komt, die hebben hun idee. Dus die gaan het op assessment vlak misschien niet halen. Of die gaan misschien slecht scoren. Terwijl die wel die bagage hebben om die functie te doen. Dus het hangt van heel veel factoren af.” – Bedrijfsleider bedrijf 12

Verder worden er nog enkele andere soorten technieken toegepast. Zo worden er als de mogelijkheid er is soms portfolio's gevraagd van kandidaten om voor te leggen wat ze reeds ontworpen of gepresteerd hebben. Daarnaast wordt er soms aan de sollicitanten gevraagd om een kleine opdracht of case te maken of om een bepaalde test af te leggen om hun kennis te testen. Als laatste werd er nog in één geval een referentiecheck gedaan door vorige werkgevers te contacteren. Ook in deze fases kunnen er telkens kandidaten afvallen die niet geschikt blijken te zijn.

Hierna wordt er in de meeste gevallen nog een extra gesprek gevoerd met de sollicitanten waarin er gepeild wordt naar de loonverwachtingen en werkomstandigheden zoals de mogelijkheid tot het gebruik maken van flexibele werkuren en andere legale voordelen. Ook hier kan het in uitzonderlijke gevallen stuk lopen indien de werkgever en de werknemer het hier niet eens over raken.

Na het doorlopen van dit proces wordt er over de overgebleven in overleg met meerdere personen beslist over wie er wordt aangenomen. Meestal zijn dit de HR verantwoordelijke, de bedrijfsleider en de directe leidinggevende die samen de knoop doorhakken. De beslissing wordt dan meestal megedeeld aan de kandidaat via een telefonisch gesprek of soms zelfs tijdens het laatste sollicitatiegesprek.

3.3.2. Selectiecriteria

Er werd ook onderzocht op basis van welke criteria er toekomstige werknemers geselecteerd worden. Waarom is de ene persoon nu beter dan de andere. Welke factoren spelen hierbij een belangrijke rol?

Als eerste kan er uit de interviews afgeleid worden dat men de grote pool van verkregen kandidaten filtert op basis van de harde competenties. Deze harde competenties zijn vaak de basisvoorwaarden die terug zijn te vinden in de vacature omtrent kennis, ervaring en

vaardigheden. Dit gebeurt omdat er in vele gevallen een grote hoeveelheid aan reactie op en bepaalde vacature komt en het te tijdrovend zou zijn om al deze mensen op gesprek te laten komen. Deze voorselectie omtrent deze competenties gebeurt in het algemeen dan ook op basis van het CV en/of de motivatiebrief van de kandidaten. Uiteraard kunnen deze competenties en dan vooral het kennisgedeelte ook nog in latere fases getest worden via assessments, cases, specifieke tests en dergelijke.

Ten tweede lijkt er op de CV van de sollicitanten nog een ander gegeven te staan waar toekomstige werkgevers veel aandacht aan lijken te geven, namelijk het werkverleden van de kandidaat. Dit kan worden afgeleid uit volgend fragment:

“Ik heb daarvoor ook een andere sollicitant gehad, die gast was ook, die beantwoorde aan het profiel, had relevante verkoopervaring. Maar daar bijvoorbeeld stoorde het mij dat die om het anderhalf jaar veranderde van job. En dan heb ik gezegd van ja iemand die zo snel verandert dan steek ik daar tijd in, na een jaar is die weg vooraleer hij rendeert daar kijk ik wel naar.” – Bedrijfsleider bedrijf 5

Vele KMO's gaven in de interviews aan dat het werkverleden een weerspiegeling is van wat deze werknemer in de toekomst voor hun bedrijf zou kunnen betekenen. De zogenaamde job hopper, die binnen een aanzienbare korte periode van job veranderen worden dan ook snel aan de kant geschoven. Dit omdat men van mening is dat deze persoon ook zijn nieuwe job snel zal verlaten en dat dit de geïnvesteerde tijd en kosten die je in een nieuwe medewerker moet steken niet waard is.

Een derde factor die meespeelt en vaak ook via de CV screening wordt gecontroleerd, is de afstand tussen de woonst van de sollicitant en het werk. Ook dit blijkt mee te spelen in de keuze van de toekomstige werkgever zoals blijkt uit volgend stuk uit een interview:

“Maar er wordt ook gekeken naar de verplaatsing. Iemand die helemaal van het noorden van Limburg moet komen naar hier, die zijn we al minder geneigd om aan te nemen, niet dat dat een slechte kandidaat is maar gewoon we denken dan ook dat dat praktisch niet altijd haalbaar is om dat blijvend zoveel jaren aan een stuk te doen” - Bedrijfsleider bedrijf 6

Dat de afstand een rol speelt wordt opgemerkt door het feit dat iemand die dicht bij het werk woont eerder geselecteerd wordt dan iemand die verder woont. Dit om de eenvoudige reden dat vele HR verantwoordelijken van mening zijn dat deze afstand tussen thuis en het werk op den duur voor eventuele problemen zou kunnen zorgen.

Na het uitvoeren van een selectie op basis van de harde competenties gaan bedrijven over tot de sollicitatiegesprekken. In deze gesprekken worden een heel ander set van verwachtingen over de kandidaat getest, namelijk de zogenaamde zachte competenties. Dit soort van competenties omvat onder andere de persoonlijkheid, de karakteristieken en de fit van de sollicitant met het bedrijf.

Ook hier komen weer drie verschillende aspecten duidelijk naar voren. Een eerste element is de persoonlijkheid van de kandidaat. De geïnterviewde bedrijven gaven aan dat de persoonlijkheid en karakteristieken van de nieuwe medewerker alsmaar belangrijker worden, zo niet zelfs belangrijker dan de harde competenties. Zo gaf de bedrijfsleider van bedrijf 8 te kennen dat hij eerder iemand de kans zou geven waarvan hij ziet dat hij of zij past binnen het bedrijf en binnen het team en erg gemotiveerd en misschien niet het juiste diploma heeft, dan iemand aan te werven die wel over de nodige kennis beschikt maar zich niet engageert naar het bedrijf toe of niet binnen het team past. Dit is een opmerkelijk gegeven want ondanks dat er in de vacature meestal naar harde competenties gevraagd wordt, zijn het vooral de zachte competenties die getest worden en doorslaggevend zijn in dit geval in de sollicitatiegesprekken. Dit blijkt ook weer uit volgend voorbeeld:

“De selectie die ik gedaan heb, ik had mezelf voorgenomen, het profiel dat ik schets, 5 jaar relevante ervaring, daar stap ik niet van af zei ik aanvankelijk. Maar ik ben er weer vanaf gestapt. Die dame die hier begonnen is die heeft al zorgkundige gewerkt in diverse instellingen. Die kende de producten van ons. Maar ze had geen relevante verkoopervaring, ze kent de ziekenhuisstructuur als zodanig niet. Maar ik geloof in die dame.” – Bedrijfsleider bedrijf 5

Vervolgens gaf men aan dat ook het buikgevoel tijdens deze gesprekken van belang is voor wie uiteindelijk de nieuwe medewerker zal worden. Zo gaf een HR verantwoordelijke volgend antwoord:

“Goh ja je hebt sowieso een aantal gesprekken. Maar weet je ik denk dat het belangrijkste nog altijd is, het gevoel dat je er aan over houdt, dat is heel belangrijk. Dat is een klik dat je op een bepaald moment bij iemand hebt.” – HR verantwoordelijke bedrijf 11

Ondank het feit dat het buikgevoel een zeer subjectief gegeven is, stellen vele geïnterviewden dat het net in hun voordeel is om iemand persoonlijk te kunnen beoordelen. Ze zijn van mening dat vele kandidaten die goed zouden passen in hun bedrijf het niet zouden gehaald hebben moest er een informele aanpak gehanteerd worden of de selectie worden uitbesteed aan externe interim- of selectiekantoren. Net omdat het persoonlijke gegeven, de fit die de kandidaat heeft met het bedrijf meer en meer boven het

kennisgedeelte wordt geplaatst. Dit kan duidelijk geïllustreerd worden met volgend fragment:

“Een voorbeeld ervan is en is ook de reden waarom ik de eerste gesprekken wil doen en niet via selectiebureau. Dit omdat ik ervan overtuigd ben dat bij ons zeker tien tot vijftien mensen werken, top medewerkers, die nooit bij mij geraakt zouden zijn via een selectiebureau. Een van de redenen ervan is dat ik totaal geen rekening houdt met noch diploma, noch met ervaring.” – Bedrijfsleider bedrijf 7

Deze subjectieve kijk op de geschiktheid van de kandidaten laat echter ook al dan niet gewenste discriminatie toe. Dit komt ook naar voren in volgende fragmenten:

“En natuurlijk het uiterlijk speelt ook een klein beetje een rol. Dus als je een fatsoenlijk voorkomen hebt en je bent een klein beetje deftig of eender wat. De eerste beste snoeper of weet ik wat, die ga je ook wel niet aannemen.” – Bedrijfsleider bedrijf 10

“Alleen met alle respect ik weet dat ik dat misschien niet mag zeggen maar als er hier iemand komt solliciteren met vijf oorbellen, een paardenstaart en tattoo's, dat past niet bij het imago van de firma die ik wil. Jij hebt misschien ook een hele landkaart op je rug staan maar zolang ik ze maar niet zie. Dat is misschien heel oubollig en ouderwets maar ik wil als firma clean overkomen want we zitten in de medische sector daarom is het hier vrij allemaal wit.” – Bedrijfsleider bedrijf 5

Ook al werd dit minder aangehaald in de interviews, sommige bedrijven geven nog steeds te kennen dat ook het uiterlijk van de kandidaten meespeelt. We zien dit vooral terugkomen in de KMO's waar dat de medewerkers in rechtstreeks contact staan met de klanten zoals het geval is bij vertegenwoordigers of verkopers.

Geconcludeerd kan dus worden dat harde competenties nu eenmaal nodig zijn voor het uitoefenen van de functie maar dat de HR verantwoordelijken van de bevroegde KMO's steeds meer de nadruk leggen op de subjectieve maatstaven van de sollicitanten zoals de persoonlijkheid, het buikgevoel en het uiterlijk.

3.3.3. Gelijkwaardige kandidaten

Er werd ook gevraagd naar wat de bedrijven doen indien er twee gelijkwaardige kandidaten zich aanbieden. De meerderheid leek hier moeilijk een antwoord op te vinden omdat dit nog nooit was voorgevallen in het selectieproces.

Omdat er in de steekproef heel wat KMO's met een sterke groei zijn opgenomen, was het merendeel er van overtuigd dat ze beide sollicitanten zouden aanwerven. Zoals blijkt uit volgende quotes:

"Die moeten alle twee onmiddellijk beginnen. Ja, allee omdat wij een heel sterk groeibedrijf zijn. Ik hoop dat die dan ook nog alle twee iemand meebrengen. Echt dat is hier een heel machine die continu." –
Bedrijfsleider bedrijf 1

"Als we echt overtuigd zijn dan werven we ze alle twee aan. Dus als je iemand vind en die is goed dan ja, werk is er altijd genoeg zeggen we." –
HR verantwoordelijke bedrijf 9

Volgens hen zijn goede werknemers moeilijk te vinden en mag men een kans op twee goede medewerkers niet zo maar voorbij laten gaan. Omdat men in een groeiende of op groei georiënteerde onderneming zat, was men er van overtuigd dat het werk voor deze personen wel vanzelf zou volgen.

Indien het bedrijf niet in de luxepositie zit om beide kandidaten te kunnen aanwerven ziet men dat er verschillende technieken worden gebruikt om het verschil uit te maken. Eén van de mogelijke opties komt naar voren in volgend fragment:

"Dat heeft zich voor gedaan, voor Oost- en West-Vlaanderen had ik twee evenwaardige kandidaten met evenveel ervaring, met dezelfde looneisen, eigenlijk allebei. Of het nu de ene of de andere was, en om nu daar toch een keuze in te maken heb ik mijn oor te luisteren gelegd bij klanten." –
Bedrijfsleider bedrijf 5

In meerdere gevallen mocht uiteindelijk de klant, die later in nauw contact zou staan met de nieuwe medewerker, mee beslissen over welke kandidaat het zou worden.

Wanneer de kandidaten niet in rechtstreeks of nauw contact met de klanten stonden werd er vooral een keuze gemaakt op basis van de ambities en financiële verwachtingen van beide personen. Zoals volgende deel uit een interview met de bedrijfsleider van bedrijf 10 weergeeft:

Er werd dan geopteerd voor diegene die op dit vlak het beste aansloot bij de visie van het bedrijf. Verder speelde ook hier het buikgevoel in bepaalde gevallen mee en werd er gekozen voor de sollicitant waar men het beste buikgevoel mee had. Zo geeft volgend deel uit een interview met de bedrijfsleider van bedrijf 10 weer:

"Dan is het gewoon het gevoel hoe die mens overkomt, uhm hoe dat klikt. Dat is dan eigenlijk puur, puur op gevoel werkelijk eigenlijk. Dus ik doe

dat dan en de rechtstreekse baas ook en als het bij ons twee klikt dan is het een ja.” – Bedrijfsleider bedrijf 10

Andere opties die in uitzonderlijke gevallen voorkwamen was het houden van een anonieme stemming door de personen betrokken in het selectieproces, het inwinnen van informatie door een externe hulp van een selectiekantoor. En als laatste werd er in één bedrijf geopteerd voor meerdere assessments die uiteindelijk het verschil moest aantonen tussen beide kandidaten.

3.4. Ontvangst

Na het doorlopen van de selectieprocedure wordt er een nieuwe medewerker gekozen. Er werd aan de geïnterviewde personen ook gevraagd hoe deze nieuwe collega de eerste momenten werd ontvangen.

In het algemeen kan worden besloten dat in KMO's deze nieuwe medewerker redelijk snel operationeel moet zijn en de ontvangst nogal "on the job" is. De meerderheid probeert de verwelkoming van de nieuwe collega wel goed voor te bereiden zodat deze persoon zich welkom voelt. Dit kan geïllustreerd worden met het volgende fragment:

“Hangt een beetje van de drukte af, maar we proberen wel altijd alles heel goed voor te bereiden. Ik probeer altijd iemand te laten starten na het weekend, op een maandag. Zodoende dat ik in het weekend toch de tijd gemaakt heb om echt alles wel voor te bereiden, dat die zijn werkplek al klaarstaat, dat die zijn computer er staat, dat die zijn e-mailadres al aangemaakt is. Als we echt de tijd gehad hebben, dat die zijn naamkaartje al klaar zijn. Dus daar proberen we echt wel een klein, ik zal niet zeggen feest van te maken, maar we proberen die echt wel goed te ontvangen.”

– Bedrijfsleider bedrijf 8

Verder is de eerste stap in de verwelkoming het voorstellen van de nieuwe medewerker aan zijn of haar collega's en een rondleiding in het bedrijf. Ook de meer praktische afspraken zoals vanaf welk uur tot welk uur er gewerkt wordt, wanneer er pauze genomen wordt en dergelijke worden in het merendeel van de gevallen op deze eerste dag besproken.

Na deze stap doet er zich een opsplitsing tussen kleinere en grotere KMO's voor. In de kleinere KMO's is er na dit ontvangst begeleiding voorzien voor de nieuwe medewerker. Zo blijkt ook uit volgende quote:

“Wij hebben een onthaalprocedure maar het zal u niet verbazen dat die in de KMO nogal kort is. Over het algemeen worden die mensen er nog al redelijk snel ingesmeten. Alle andere staan wel ter beschikking om hen te

helpen, te ondersteunen en zo. Maar het is zeker niet zo dat voor de mensen hier dat wij zeggen van kijk het eerst half jaar ga je enkel in opleiding en het is pas dan dat je actief wordt nee. Hier ben je redelijk snel effectief bezig met hetgeen dat je moet doen, ondersteund door iemand anders die die functie ook doet of door uw directe baas.” – HR verantwoordelijke bedrijf 9

Zo krijgt men in de meeste gevallen een persoon toegewezen die hem of haar in de eerste momenten wat richting zal geven en bijsturen waar nodig. Er wordt niet verwacht dat men vanaf de eerste moment foutloos kan werken maar er wordt wel een zekere zelfstandigheid verwacht.

Waar dit onthaal van de nieuwe medewerker in KMO's vrij kort is en vooral bestaat uit begeleiding en vrij "on the job" is, is dit in grotere KMO's niet het geval. Dit kan afgeleid worden uit volgend fragment:

“En dan stellen wij voor mensen een opleidingsplan op als een nieuwe persoon hier binnenkomt dan hebben wij een soort introductieplan opgesteld. Voor de eerste weken dus dat die persoon weet allee je moet heel veel leren meestal, de organisatie, het systeem, de mensen, allee ik bedoel het werk, enfin dus dat wordt ook goed begeleid ook door het afdelingshoofd is dat dan in de praktijk en dan geven wij ook een onthaalbrochure waar alles in staat, ons arbeidsreglement ons groepsverzekering, hospitalisatieverzekering wordt er in uitgelegd dus alle dingen die eigen zijn aan ons bedrijf, dat is zo een dikke map, die krijgt iedereen mee in het begin en dan ja zijn we vertrokken.” – HR manager bedrijf 2

In deze grotere ondernemingen wordt er duidelijk meer ruimte vrij gemaakt voor begeleiding maar ook zeker voor opleiding. Vaak zijn hier ook uitgeschreven en geformaliseerde opleidingsplannen per functie aanwezig, dewelke niet worden teruggevonden in de kleinere tegenhangers.

Er is dus een duidelijk onderscheid tussen de formaliteit van het ontvangst tussen de verschillende KMO's. Waar dit in kleinere bedrijven soms slechts blijft bij het voorstellen van de nieuwe medewerker en deze meteen wordt ingeschakeld is dit in grote bedrijven veel dieper uitgewerkt met aanzienlijk meer tijd voor begeleiding en opleiding van een nieuwe collega.

3.5. Overige kandidaten

Als er iemand als nieuwe medewerker gekozen wordt, wil dit uiteraard ook zeggen dat er andere mensen het niet gehaald hebben. In deze sectie gaan we na wat de bevroegde KMO's doen met de overige kandidaten die niet werden aangeworven.

De manier waarop de sollicitanten worden afgemeld, werd in alle bevroegde ondernemingen hetzelfde omschreven. Indien er zich veel personen aanmelden voor één welbepaalde vacature en er op basis van de CV screening al vele mensen afvielen, werden deze per mail hiervan op de hoogte gesteld. Er werd in dit geval vooral voor dit medium geopteerd omwille van het gemak en de snelheid, aangezien dit een zeer tijdrovend proces is. Indien de kandidaten persoonlijk contact hebben gehad met een medewerker van het bedrijf, vaak via het sollicitatiegesprek, werden deze gecontacteerd via telefoon om hen het slechte nieuws te melden. Hoe verder een sollicitant raakte in het proces, hoe meer tekst en uitleg er doorgaans ook gegeven werd. Ook volgend voorbeeld geeft dit weer:

“Die krijgen van ons feedback. Als mensen hier geweest zijn op een interview en daar is persoonlijk contact geweest dan zullen die ook persoonlijk opgebeld worden van ja kijk we gaan dat aan iemand anders geven om die of die reden. Ik zorg daar meestal wel voor.” – HR verantwoordelijke bedrijf 9

Voorts werd er ook geconstateerd dat vrijwel alle ondernemingen over een soort van database beschikten met de cv's van de kandidaten die hebben gesolliciteerd. In de manier waarop deze worden bijgehouden is er wel weer een verschil tussen de kleinere en de grotere KMO's merkbaar. Daar waar de kleinere te kennen geven deze bij te houden op een gecentraliseerde plaats wordt er opgemerkt dat grotere KMO's beschikken over heuse databases met intelligente zoekfuncties en dergelijke meer.

Als laatst element in deze sectie werd er nog gepeild naar het al dan niet terug contact opnemen met de kandidaten die het niet gehaald hebben. De meerderheid gaf hier aan dat zij regelmatig opnieuw contact opnemen met mensen die reeds voor een oude vacature solliciteerden. Wel werd er opgemerkt dat de goede kandidaten die het toen net niet haalde vaak al een andere job hebben gevonden. Zo blijkt ook uit volgend fragment:

“Ja, nu ik merk wel dat. Als er iemand werk zoekt en die is gekwalificeerd, als je die 6 maanden nadien nog belt en die heeft nog altijd geen werk ja dan scheelt er iets eh. Dus meestal merk ik wel dat die mensen ondertussen wel aan de slag zijn.” – HR verantwoordelijke bedrijf 9

Wat vaker voorkomt is dat men iemand op sollicitatiegesprek krijgt en niet geschikt bevonden wordt voor de desbetreffende functie maar later wel terug gecontacteerd wordt voor een andere functie binnen hetzelfde bedrijf. Dit haalt ook volgende quote aan:

“Dat we zeggen van, we hebben bijvoorbeeld een gesprek gehad met iemand en we denken in deze functie, allee de persoon past niet bij deze functie, maar dat ziet er wel iemand capabel uit. Als we dan twee maanden later in een andere afdeling een ander profiel nodig hebben, dan denken we dikwijls van ah ja dat is juist twee maanden geleden hebben we daar een heel goede gezien, we zullen die eens terug contacteren, dat doen we zeker.” HR manager bedrijf 2

In een paar specifieke gevallen gaven de HR verantwoordelijken te kennen dat ze niemand uit deze database opnieuw zouden contacteren. Vaak was dit ook te wijten aan het feit dat men op iedere vacature voldoende respons kreeg of een laag verloop kenden in het bedrijf.

3.6. Verleden

Ook werd er in het onderzoek aandacht besteed aan hoe de bedrijven hun human resource management in het verleden aanpakten. Er kan worden afgeleid dat er hier een verschil bestaat tussen de KMO's die een sterke groei op vlak van aantal werknemers gekend hebben en diegene die niet door een dergelijke groeiperiode zijn gegaan.

De ondernemingen die op vlak van aantal werknemers de voorbije jaren redelijk stabiel zijn gebleven, dit zijn vaak ook de iets wat kleinere KMO's geven aan niet meteen veranderingen te hebben doorgevoerd ten opzicht van het verleden. Hun strategie rond HRM blijft vaak goed werken omdat deze aangepast is aan de noden die het bedrijf op dit vlak nu heeft. Dit blijkt ook uit volgende quote:

“Sinds ik hier ben, loopt het vrij constant. Het eerste jaar dat ik hier zat, zijn er heel weinig mensen aangenomen. Ik ben de enige op één jaar tijd, behalve een paar chauffeurs, de enigste op de bureau bijgekomen. Er is dus niet gigantisch veel veranderd.” – HR verantwoordelijke bedrijf 4

In de bedrijven die in de afgelopen jaren zijn gegroeid wordt dan weer aangegeven dat het human resources management vaak gepaard ging met zogenaamde groeipijnen die moesten worden verholpen. Dit kan worden afgeleid uit volgend fragment:

“Dat hoort erbij als je aan het groeien bent, dan moet je er een beetje structuur in brengen, want de mensen verwachten dat ook eh. Je bent met veel mensen bezig, ze gaan zich vergelijken t.o.v. anderen. Dus naar verloning wordt er gebenchmarkt en proberen we er voor te zorgen

naargelang ervaring, kunnen en motivatie de verloning ook gebeurd.” –
HR verantwoordelijke bedrijf 9

Resultaat hiervan was de formalisatie van de HR praktijken binnen de onderneming. Ook wordt op dit moment in vele gevallen overgegaan tot het aanwerven van een professional of zelf het opzetten van een HR afdeling binnen de onderneming. Vooral het creëren van een duidelijke structuur voor iedereen bleek van belang te zijn. Deze structuur kwam er niet alleen op vraag van de HR verantwoordelijken om het allemaal wat overzichtelijk te houden, maar ook vanuit de vraag van de werknemers zelf. In een grote groep gaan medewerkers zich namelijk vergelijken met elkaar en ze willen dan ok harde maatstaven waar ze zich op kunnen baseren.

Verder wordt ook aangehaald dat het creëren van deze structuur met de hedendaagse technologie een stuk makkelijker is dan vroeger:

“Door groei en door de techniek ook eh. je ziet ook dat je veel meer andere tools hebt dan vroeger, toen we 15 jaar geleden begonnen was er weinig of niks of dat was niet betaalbaar ja dan ging je daar ook, dan krabde je eens 3 keer in je haar van is het dat wel. En ja dus dat speelt allemaal wel wat mee denk ik ja. En weet je als je ene bedrijf bent van 200-300 mensen dan kan je daar al veel meer in investeren dan dat je een bedrijf van 30-40 mensen bent bijvoorbeeld, dat is een ander kostenplaatje. Plus ook je weegt dat af eh, je kijkt van wat brengt ons dat als meerwaarde, wat is de meerwaarde van een bepaald ding om dat in te voeren op dat moment in de grootorde waar dat je eigenlijk in zit op dat stuk dan.” – Bedrijfsleider bedrijf 12

Vooraf de groei is volgens de HR verantwoordelijken de grondslag voor het opzetten van formele structuren. Dit enerzijds om de taken voor zichzelf overzichtelijk te houden maar anderzijds ook op vraag van de werknemers die een zeker houvast willen, zeker wat betreft verloningen, evaluatiegesprekken en dergelijke meer.

3.7. Toekomst

Er werd de bevroegde KMO's de vraag gesteld of ze tevreden waren met hoe hun HRM nu op dit moment verliep. Er werd ook gepeild naar eventuele veranderingen die gepland waren voor in de nabije toekomst.

Niemand van de geïnterviewde HR verantwoordelijken gaf te kennen in de toekomst plannen te hebben om hun HRM op geheel andere wijze aan te pakken. Wel werd in alle interviews gezegd dat men het proces verder wil formaliseren en steeds verder wil evolueren, een soort van “finetunen” werd het door één van de geïnterviewden genoemd.

Welke stappen voor het verbeteren van die formaliteit precies genomen wordt, hangt sterk af van hoe ver de onderneming daar op dit moment al in staat. Dit blijkt ook uit het verschil tussen de volgende twee quotes:

“Nu zijn we bijvoorbeeld een competentiematrix aan het opstellen ook wel een beetje met dat als basis zien van oké welke sterktes hebben we nu al in huis, welke hebben we nog niet, welke mensen zijn eventueel rijp om door te groeien. Daar zijn we nu dan weer aan bezig. We proberen daar nu eigenlijk wel stappen in te nemen om toch een beetje een modern HR beleid te voeren.” – HR manager bedrijf 2

“Ja, ik wil, ik droom er al een tijdje van om dat werving en selectieverhaal wat meer aan te scherpen om dat wat te uniformiseren. Hetgeen dat ik nu juist beschreven heb is eigenlijk al hoe dat we het vandaag in de praktijk doen, dat moeten we wel nog eens beschrijven.” – HR verantwoordelijke bedrijf 9

De grotere KMO's die al wat meer over wat meer formelere technieken beschikken zijn ook nu weer dat stapje voor op hun kleinere tegenhangers. Waar het ene bedrijf zich wil verdiepen in het opstellen van een competentiematrix is het andere nog maar net toe aan het neerschrijven van formele procedures voor de werving en selectie van medewerkers. De graad van formalisering verschilt dus wel naargelang de grootte van de KMO.

Er kan geconcludeerd worden dat zowel de kleine als de grotere KMO's zich er van bewust zijn dat er in het HRM zal moeten blijven geïnvesteerd worden en dat er zal moeten blijven geïnnoveerd worden om de juiste human resources aan te trekken en ook te houden binnen hun onderneming.

3.8. Social media

Een ander element dat werd onderzocht door middel van de interviews, is het gebruik van social media in het wervings- en selectieproces. De resultaten hiervan zullen in deze sectie worden uiteengezet.

3.8.1. Werving

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat nagenoeg al de bevroegde ondernemingen gebruik maken van social media in hun wervingsproces. Diegene die hier nog geen gebruik van maakten op dit moment gaven aan hier in de nabije toekomst wel mee van start te gaan. Zo illustreert ook volgende quote:

“Tot nu toe niet nee. We zijn daar wel mee bezig dat we dat moeten doen. Maar dat is het gevolg van de vorige zaakvoerder eigenlijk. Die is nu

vandaag 70 en ja dat is moeilijker om dat hier teweeg te brengen. Maar dat is wel de bedoeling naar de toekomst toe.” – Bedrijfsleider bedrijf 6

De meerderheid van de bedrijven ziet social media als een nieuw kanaal om mensen aan te trekken. Het meest geprefereerd medium om vacatures op te plaatsen is LinkedIn vanwege de professionele oriëntatie van deze social medium applicatie. Daarnaast stijgt ook het gebruik van Facebook voor het bekendmaken van openstaande vacatures. Al geven de geïnterviewde HR verantwoordelijken aan dat dit in de meeste gevallen gebeurt voor het creëren van naambekendheid en een imago van groei voor het bedrijf en dat de respons via dit kanaal vrij beperkt is in de meeste gevallen. Zo beweert ook volgende quote:

“Want ja kijk, ik zie aanwerving en selectie op gebied van vacatures plaatsen en dergelijke, dat is ook weer een vorm van reclame eh. Voor de laatste vacatures heb ik het ook op een manier proberen te zetten die vrij leuk en ludiek naar voren kwam, dus ja social media is zeker een manier om dat goed te kunnen doen.” – HR verantwoordelijke bedrijf 11

Verder werden er geen andere social media gebruikt door de respondenten. Deze social media kanalen worden door de geïnterviewde personen gebruikt omwille van het aanspreken van een grotere groep van potentiële medewerkers. Via deze kanalen spreekt men namelijk niet alleen de actief werkzoekenden aan maar ook de latente werkzoekenden. Dit blijkt ook uit volgend fragment:

“Omdat wat gebeurt via gewone job-websites, daar heb je mensen die actief op zoek zijn naar een nieuwe job maar je hebt vele latente werkzoekers. Iemand die tevreden is als coach die gaat niet kijken naar een job-databank. Daar proberen we via LinkedIn en via Facebook nu zijn we recentelijk met een aantal dingen bezig dat jobs wel gepromoot worden. Als wij bijvoorbeeld een coach zoeken dat we bij alle andere coaches in een bepaalde regio bijvoorbeeld Limburg en dan kunnen zij aanvinken van ja ik heb interesse en op die manier heb je eigenlijk een nieuw kanaal voor die meer latente werkzoekers en dat gaat voornamelijk voor vacatures die moeilijker in te vullen zijn.” – HR verantwoordelijke bedrijf 3

Uit de interviews kan er dus worden afgeleid dat social media kanalen, specifiek vooral LinkedIn en Facebook, bij de meerderheid van de KMO's mee wordt opgenomen in het wervingsproces en dat ze het belang van social media voor het aantrekken van nieuwe medewerkers erkennen.

3.8.2. Selectie

Wanneer er wordt gekeken naar het gebruik van social media in het selectieproces, kan er ook worden geconcludeerd dat de meerderheid van de KMO's hier gebruik van maken. De social media van de sollicitanten wordt mee opgenomen in het beslissingsproces en bepaalt mee wie het uiteindelijk haalt.

Er kan geconstateerd worden dat de ondernemingen de social media van de kandidaten opzoeken en raadplegen om twee verschillende redenen. Enerzijds wil men de informatie die men over de sollicitant heeft op voorhand verifiëren zoals ook kan worden gedaan via referentiechecks. Anderzijds gebruikt men de social media van de kandidaat om extra informatie van hem of haar op te zoeken. Dit wordt vaak gedaan om een inkijk te krijgen in de persoonlijkheid, de levensvisie en hiermee ook de fit van de sollicitant met het bedrijf. Ook wordt de social media van de kandidaten gecontroleerd op eventuele buitensporigheden. Eén van de geïnterviewde personen gaf aan dat dit ook zou kunnen door het opvragen van een attest van goed gedrag en zeden. Hieronder wordt er een voorbeeld gegeven waarom men zoal de social media van een potentiële nieuwe medewerker controleert:

“Ja, we doen dat wel vaak, vooral als een CV zeer beknopt binnenkomt dat we eens gaan kijken heeft die misschien toch wel meer ervaring of hoe zit dat met zijn gat in zijn CV of weet ik veel. En dan hebben we meteen een beter beeld van bijvoorbeeld LinkedIn. Als dat ook te vinden is want meestal niet.” – HR manager bedrijf 12

De dingen die gevonden worden op de social media van de kandidaten kan een doorslaggevend element zijn in de keuze van de nieuwe medewerker. Dit kan worden geïllustreerd met volgend fragment:

“Uhm ja.. occasioneel maar we doen dat niet systematisch. Nee, ik moest lachen omdat we hebben dat eens gedaan met iemand die is komen solliciteren voor iT we zochten een nieuwe iT medewerker en we waren die op Facebook gaan opzoeken. En die stond daar echt met een T-shirt met een hakenkruis en die stond daar met zo, het zullen wel geen echte geweest zijn, met zo met geweren op. Dat was zo, en toen hadden we zoiets van oké, dat is misschien toch niet echt wat we zoeken, en die is het dan ook niet geworden, maar misschien is dat wel een hele goede mens geweest.” – HR manager bedrijf 2

Bij de meeste geïnterviewde personen hing er een taboe over het screenen van de social media van de sollicitanten en probeerde men het antwoord op de vragen wat te ontwijken

of te nuanceren. De minderheid was hier dan weer zeer open over zoals volgend voorbeeld weergeeft:

“Ja. Dat doe ik wel. En niet alleen het Facebookprofiel, allee we gaan wel op zoek naar het facebookprofiel maar we vinden het niet altijd. Bij developers ervaren we dat ze niet altijd een facebookprofiel hebben. Maar ik laat mijn internetskills wel op iedere naam los die op gesprek komen of na het gesprek. Ik heb daar een keer heel veel pech mee gehad en dan doe je dat. Is dat schending van de privacy van de medewerkers nee in principe niet zou ik zeggen. Want ik ben eerder geneigd om alleen uw Facebook, alles te gaan zien op Facebook, wie je bent, wat je doet, alles wat ik kan vinden dan uw vorige werkgever te bellen om te vragen waarom je daar gestopt bent of ontslagen bent.” – Bedrijfsleider bedrijf 8

In één uitzonderlijk geval werd er negatief gereageerd op het gebruik van social media in het wervingsproces. Deze persoon gaf aan dat de social media van de kandidaten vaak een vertekend beeld zijn van de mensen hoe ze in het echt zijn. Deze persoon vertrouwde dan ook niet op het beeld dat men op social media van zichzelf schetst en beruste meer op hoe mensen zich gedroegen in het sollicitatiegesprek. Hieronder geeft de quote uit het interview dit nog eens weer:

“Nee, heel duidelijk nee. Ik moet die iemand gezien hebben. Je kan niet vind ik allee. Social media is ook altijd een heel vertekend beeld van iemand eh, je zet je altijd op een hoger voetstuk dan je zelf bent allee een toffe foto en iedereen heeft veel hobby's dan een heel fancy leven. Heel vaak zijn dat ook gewoon mensen die gewoon een gezin hebben eh. dus ik heb absoluut nog nooit iemand gecheckt op LinkedIn of Facebook, ja Facebook kan ik zelfs niet. Ik wil mensen zien en praten met mensen en dan een oordeel vellen eh.” – Bedrijfsleider bedrijf 1

Zowat alle bedrijven nemen dus de social media van de kandidaten door alvorens te beslissen wie de nieuwe medewerker wordt. Ondanks het feit dat dit nagenoeg in alle bedrijven gebeurt, heerst er een zekere taboe over deze praktijk. Wel kan er worden gesteld dat de dingen die gepubliceerd worden op de social media van de kandidaten een belangrijke rol spelen in het selecteren van de nieuwe medewerker. Slecht bevonden dingen kunnen de kans op de job aanzienlijk verminderen tot zelfs uitsluiten.

3.8.3. Regelgeving

Omdat de meerderheid van de KMO's aangaf de social media van de sollicitante te controleren werd er ook gepeild naar hun mening over de regelgeving omtrent het gebruik hiervan in het wervings- en selectieproces. Vandaag de dag bestaat er in België geen

specifieke regelgeving over het halen van informatie uit de social media kanalen van sollicitanten.

De meningen omtrent het eventueel opzetten van een regelgeving voor dit geval waren verdeeld. Enerzijds waren de HR verantwoordelijken van mening dat een regelgeving het hen gemakkelijker zou maken. Wanneer door middel van een wetgeving de zekerheid werd geboden dat men gebruik mocht maken van deze informatie van de social media van de kandidaten gaf men aan ook meer gebruik hiervan te willen maken in het wervings- en selectieproces. Anderzijds was er een grote groep van HR verantwoordelijken die het standpunt innamen dat er hier geen specifieke regelgeving voor nodig is. Zij waren van mening dat alles wat open en bloot op het internet staat niet tot de privé van een werknemer hoort en dus zonder problemen gebruikt zou mogen worden. Verder waren zij van mening dat men als toekomstig werknemer oud en wijs genoeg is om te beslissen wat men op zijn social media publiceert en welke gevolgen dit kan hebben voor deze persoon zijn of haar professionele leven. Dit bevestigen ook volgende stellingen:

“En ik denk dat je daar echt iedereen zijn eigen dingen in moet nemen, zijn eigen verantwoordelijkheid en ik denk dat iedereen wel groot genoeg is om te weten welke gevolgen dat kan hebben als je daar gaat opstaan met ik weet niet wat, als je daar in uwe blote gaat opstaan, ja dan staat ge daar op in uw blote eh maar ja dan heb je daar zelf voor gekozen eh, denk ik dan. Toch? Allee.” – HR manager bedrijf 2

“Goh ik vind wel dat die da mag gebruiken, ik vind niet dat daar specifiek een wetgeving op moet zijn. Je zou ook kunnen zeggen privé is privé en werk is werk. Maar dat zijn twee dingen die de dag van vandaag naar mijn mening niet meer helemaal kloppen. Zonder uw werk heb je een heel andere privé en wij zijn een bedrijf dat eigenlijk heel veel op het welzijn van de medewerkers inzet dan moet ik ook kunnen zien of gezien hebben dat dat één nodig is of geapprecieerd gaat worden of dat daar geen misbruik van gemaakt kan worden.” – Bedrijfsleider bedrijf 8

Opvallend is dus dat alle geïnterviewde personen pleiten voor het gebruik van social media in het wervings- en selectieproces. Ondanks het feit dat de meningen verdeeld zijn over het feit of er al dan niet een wetgeving rond dit gebruik moet komen, vinden wel alle HR verantwoordelijken dat dit gebruik moet worden toegestaan.

Hoofdstuk 4: Terugkoppeling aan bestaande literatuur

4.1. Formaliteit

De bestaande literatuur gaf aan dat er een relatie bestaat tussen de grootte van de onderneming en de formaliteit van de wervings- en selectiemethoden die worden toegepast. Dit wordt ook beaamd door het gevoerde onderzoek. In de bestaande literatuur wordt er echter vastgesteld dat alle KMO's hun human resources managen op een ad hoc en informele manier en dat enkel in grote bedrijven dit op een formele manier gebeurt. Dit is echter niet het geval in het gedane onderzoek. Er kan worden vastgesteld dat er ook binnen de groep van KMO's er een stijgende graad van formaliteit is wanneer men de steekproef ordent volgens bedrijfsgrootte.

In de literatuur werden drie grote redenen gegeven voor deze informele praktijken. Ten eerste is het vaak de eigenaar of een algemeen manager die verantwoordelijk is voor de personeelszaken, deze beschikt vaak echter niet over de juiste kennis of vaardigheden waardoor formele HR praktijken uitblijven. Vervolgens wordt het takenpakket rond HRM dikwijls gecombineerd met andere taken waardoor men kiest voor gebruiksvriendelijke methoden die informeel en niet-ge sofisticeerd zijn. Als laatste wordt in de meeste KMO's dit proces geleid door één persoon wat kan leiden tot bepaalde blunders. Deze drie redenen komen ook terug in het gevoerde onderzoek als redenen voor de informaliteit in de kleinere KMO's. Er kan geconcludeerd worden dat de intrede van een HR professional in de KMO gepaard gaat met het opzetten van formele procedures. Vanaf een 20-tal medewerker wordt er geopteerd voor het aanwerven van een fulltime HR professional in het bedrijf, vanaf dan wordt er ook de overgang van informele naar formele praktijken vastgesteld. In de literatuur werd gesteld dat een fulltime HR professional of HR afdeling pas werd opgezet vanaf 50 werknemers waar hier uit onderzoek blijkt dat dit veel vroeger gebeurt.

4.2. Wervings- en selectietechnieken

Volgens het literatuuronderzoek was mond-tot-mond de wervingstechniek bij uitstek voor KMO's. Ook in het gevoerde onderzoek komt naar voren dat aanbevelingen van medewerkers een belangrijke methode is. Als populairste selectiemethoden werden CV screening, ongestructureerde één op één interviews en referenties vastgesteld in de literatuur. Uit het onderzoek blijkt dat CV screening en één op één interviews nog steeds de populairste selectiemethoden zijn voor KMO's. Het opbellen van vorige werkgevers als referentiecheck gebeurde dan weer nauwelijks of niet. Ook komt uit het onderzoek naar voren dat KMO's ook nog heel wat andere selectiemethoden toepassen zoals assessments, het afleggen van een test of een case, het voorleggen van portfolio's en dergelijke meer.

Er werden in de literatuur vijf verschillende redenen gevonden waarom KMO's deze wervings- en selectietechnieken prefereren. Als eerste beschikken KMO's vaak niet over een eigen HR afdeling of HR professional die de kennis heeft van formele praktijken. Ten tweede beschikken ze ook over minder financiële en materiële middelen waardoor ze kiezen voor de meest kosten-efficiënte oplossing op korte termijn. Hierdoor worden speciale testen vaak uit de weg gegaan. Ten derde heeft één job in een KMO vaak verschillende rollen met onduidelijke grenzen waardoor job-omschrijvingen vaak zeer slecht worden opgesteld. Ten vierde geven KMO's de voorkeur aan methoden die direct controleerbaar zijn door henzelf zoals directe aanwerving of kranten advertenties. Als vijfde en laatste punt kan er geconcludeerd worden dat KMO's zich houden aan de regulering omtrent HRM die hen worden opgelegd door de overheid. Ook hier kan gesteld worden dat de onderzoeksresultaten aansluiten bij de reeds bestaande literatuur. KMO's zullen vooral methodes toepassen die voor hen ook op financieel vlak toepasbaar zijn. Ook de voorkeur voor direct door zichzelf controleerbare methoden komt duidelijk naar voren. Zo blijkt uit het onderzoek dat de meerderheid geen voorstanders zijn van interim- en selectiekantoren. Dit enerzijds om het prijskaartje dat hier aan vast hangt en anderzijds omdat men geen controle over het proces heeft en het persoonlijke contact met de kandidaten doorheen alle fases verloren gaat.

De literatuur gaf ook aan dat er variaties in methoden zijn naargelang de industrie of sector waarin men actief is of de beoogde positie. In het onderzoek werd er niet meteen een variatie van wervings- of selectiemethoden gevonden omwille van de industrie of sector. Er werd wel een verschil in toegepaste methoden gevonden voor verschillende posities die men probeerde in te vullen. Zo werd er voor hogere managementfuncties vaak een formeler proces gevoerd door te werken met assessments of door externe hulp van headhunters en dergelijke. Terwijl er op lager operationeel niveau vaak geopteerd werd voor de meest gangbare, iets informele technieken. Dit staat haaks ten opzichte van het reeds eerder gevoerde onderzoek waar men het tegendeel beweerde, met name dat men voor het operationele niveau formele technieken zou toepassen en op management niveau meer informelere omdat men op dit laatstgenoemde niveau liever mensen aanwerft die ment kent omwille van hun grote verantwoordelijkheid.

4.3. Social media

Een laatste element dat naar voren komt uit het onderzoek is het gebruik van social media in het wervings- en selectieproces. Tijdens het wervingsproces wordt dit vooral gebruikt om kandidaten aan te trekken en om naambekendheid te creëren en vacatures te publiceren. Oor het selectieproces gaat men op zoek naar de social media van de kandidaten, enerzijds om de beschikbare info te verifiëren en anderzijds om extra informatie over te kandidaten te verkrijgen. Het gebruik van social media werd nog nooit

onderzocht voor KMO's, er is dus ook geen vergelijking mogelijk met bestaande literatuur. Er kan wel geconcludeerd worden dat het belang van social media in de wervings- en selectieprocedure steeds toeneemt, zo gaven ook de geïnterviewde personen aan. Wanneer we de onderzoeksresultaten vergelijken met onderzoek toegepast op grote ondernemingen zien we dat deze vrijwel overeenkomen. Zowel uit het gevoerde onderzoek als uit de literatuur blijkt dat er voor het online plaatsen van vacatures vooral beroep wordt gedaan op de eigen website en LinkedIn. Dit omdat er door het gebruik van de eigen website een gerichtere doelgroep kan worden aangesproken. Uit de literatuur kwam ook voort dat er een onderscheid merkbaar was dus hoog technologische en minder technologische sectoren. Uit het onderzoek blijkt dat dit verschil aanwezig is maar afzwakt. Door de technologische kennis hebben hoog technologische bedrijven vaak een streepje voor, vooral internetbedrijven, maar er kan worden opgemerkt dat deze kloof steeds kleiner wordt. Verder stelde de literatuur dat social media vaak ook gebruikt wordt voor het screenen van de sollicitanten. Waar er dan ook het gevaar schuilt om al dan niet gewild te discrimineren. Ook dit werd duidelijk bevestigd door de onderzoeksresultaten. Als laatste gaf de bestaande literatuur aan dat bedrijven hierbij wat terughoudender zijn omdat er nog geen regelgeving bestaat omtrent wat er mag gebruikt worden en wat privé is, ook dit werd beaamd door het onderzoek.

Hoofdstuk 5: Eindconclusies

In deze eindverhandeling werd getracht een antwoord op de centrale onderzoeksvraag "Hoe verloopt de selectie en werving van werknemers in Vlaamse KMO's?" te formuleren. Dit werd verwezenlijkt door allereerst een grondige literatuurstudie uit te voeren. Op basis van deze stap kwamen de belangrijkste elementen naar boven die bevestigd zouden worden in de interviews. Vervolgens werd overgegaan tot de eigenlijke empirische studie. De empirische resultaten werden verkregen op basis van twaalf interviews met bedrijfsleiders, HR verantwoordelijken of HR managers in Vlaamse KMO's. De belangrijkste bevindingen van deze twee onderzoeksfasen worden in dit hoofdstuk samengevat.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat de huidige competitieve en globale economische omgeving vraagt om nieuwe competitieve voordelen van bedrijven ten opzichte van hun concurrenten. Eén manier om dit te verwezenlijken is via het aanwerven van toegewijde en gekwalificeerde werkkrachten. Steeds meer organisaties zien human resources dan ook als een extra bron van competitief voordeel. Het is hierdoor cruciaal dat ondernemingen de juiste human resources kunnen aantrekken om hun strategie waar te maken en zo te blijven innoveren en te groeien in de toekomst.

Ondanks de belangrijkheid van deze human resources zien we dat het managen er van in KMO's in de meeste gevallen op een ad hoc en informele manier gebeurt. De literatuur stelt dan ook dat er een relatie bestaat tussen de grootte van de onderneming en de formaliteit van de wervings- en selectieprocedures. Redenen voor deze informaliteit is ten eerste het feit dat in KMO's vooral de eigenaar de personeelszaken voor zijn eigen rekening neemt, en deze beschikt vaak niet over de nodige kennis. Ook wordt het takenpakket rond HRM dikwijls gecombineerd met andere taken. Ten tweede heeft een KMO vaak minder financiële en materiële middelen ter beschikking en gaan ze dure praktijken uit de weg. Ten derde heeft één job in een KMO vaak verschillende rollen met onduidelijke grenzen. Tot slot geven KMO's de voorkeur aan methoden die direct controleerbaar zijn door henzelf.

Op vlak van HRM worden er ook snelle veranderingen opgemerkt door onder andere strategische kwesties, maatschappelijke druk en technologische kwesties. De technologische vooruitgang zal de reeds bestaande praktijken hervormen door middel van multimediatoepassingen, door bijvoorbeeld het gebruik van LinkedIn als recruitment platform of het gebruik van online applicant tracking systemen. Indien er gekeken wordt naar social media geeft onderzoek aan dat managers meer en meer het gebruik ervan erkennen in hun wervings- en selectieprocedures.

Wanneer er wordt overgegaan tot het empirisch gedeelte kan er geconcludeerd worden dat voor het gehele wervings- en selectieproces steeds meerdere personen voor deze procedure verantwoordelijk zijn. In de meerderheid van de gevallen zijn er meerdere

personen die ieder een stukje van het proces voor hun rekening nemen. Voor iedere fase is er dus één mening voor handen. Dit laat natuurlijk toe dat één enkel persoon de macht heeft over zijn stukje in het proces en hierbij dus ook bepaalde kandidaten kan bevoordelen of benadelen. Een oplossing hiervoor zou het simultaan werken aan dezelfde fase met verschillende personen zijn.

De eigenlijke vacature kan opgedeeld worden in twee verschillende componenten. Enerzijds is er de job-specifieke component. Dit deel bevat voorwaarden omtrent de kennis, het diploma, de ervaring of de vaardigheden waarover de sollicitant moet beschikken. Anderzijds is er de niet-job-specifieke component. Deze componenten bevat elementen zoals de persoonlijkheid, ingesteldheid en karakteristieken van de toekomstige medewerker. Er kan geconcludeerd worden dat de kandidaten de dag van vandaag niet enkel en alleen over de juiste kennis of diploma's moeten beschikken maar er moet ook een zeker fit zijn tussen de kandidaat en het bedrijf op vlak van persoonlijkheid. De verspreiding van deze vacature gebeurt voornamelijk via gespecialiseerde job-websites, de eigen website van de organisatie en social media kanalen. Ook blijkt het netwerk dat men heeft en mond-tot-mond reclame een belangrijke bron voor het aantrekken van nieuwe medewerkers. Een opvallend iets dat naar voren kwam in het onderzoek is dat zeer weinig KMO's aangeven te willen werken met interimkantoren. De grote reden hierachter is dat men niet overtuigd is van de werking van deze kantoren. Het mist de persoonlijke aanpak bij de kandidaten die er wanneer dit in-huis gebeurt wel aanwezig is, waardoor bepaalde personen het selectieproces niet overleven. Verder is men van mening dat deze kantoren vaak lukraak iemand aanbieden in de hoop hier geld aan te verdienen. Ook blijkt het gebruik maken van deze diensten vaak te kostelijk te zijn voor een KMO.

Het selectieproces begint met een screening van de verkregen CV's en eventueel bijhorende motivatiebrieven. Op basis hiervan wordt er een eerste selectie gemaakt. De tweede stap is het interview, wat in de meerderheid van de gevallen op een losse informele manier gebeurde. De stappen die hierna genomen worden in de selectieprocedure is sterk afhankelijk van de KMO zelf. Opvallend is dat er een groot deel van de personen aanhaalden niet achter de uitkomsten van assessments te staan. Assessments zouden een vertekend beeld van de kandidaat kunnen geven omwille van het minder presteren door de stress dat zo een assessment met zich meebrengt of dat het type kandidaat waarnaar je opzoek bent niet past in zo een assessment. Als er wordt gekeken naar welke selectiecriteria er gebruikt worden, kan er net zoals bij de vacatures een opsplitsing gemaakt worden tussen twee soorten criteria. Enerzijds filtert men de grote pool van kandidaten op harde competenties. Deze harde competenties zijn vaak de basisvoorwaarden omtrent kennis, ervaring en vaardigheden. Anderzijds wordt er in de sollicitatiegesprekken een heel ander set van verwachtingen getest, de zogenaamde zachte

competenties. Deze zachte competenties omvatten de persoonlijkheid, karakteristieken, uiterlijk en de fit van de sollicitant met het bedrijf. In deze gesprekken bleek ook het buikgevoel dat de werkgever had bij de sollicitant van groot belang te zijn. Geconcludeerd kan worden dat harde competenties nodig zijn voor het uitoefenen van de functie maar de nadruk wordt steeds meer en meer wordt gelegd op de subjectieve maatstaven van de sollicitanten.

Er blijkt dus in de meeste KMO's wel een goed formeel plan voorhanden te zijn over welke stappen er nu achtereenvolgens dienen genomen te worden in het wervings- en selectieproces. Hoe deze stappen concreet moeten worden uitgewerkt, mist echter nog wat in de bevroegde ondernemingen. Er kan dus aangeraden worden om deze stappen nog wat meer te formaliseren. Zo worden er nu een verscheidenheid aan kanalen aangesproken voor het verspreiden van de vacature, simpelweg om een zo groot mogelijke groep kandidaten aan te spreken. Hier zou men eventueel kunnen overgaan tot het reduceren van deze kanalen naar die kanalen waarvan men ziet dat hier ook daadwerkelijk goede kandidaten uit voort komen. Wat de selectie betreft ziet men dat de eerste voorselectie op basis van de CV vaak zeer tijdrovend is. Een mogelijke optie om dit probleem op te lossen is door kandidaten zichzelf op voorhand te laten screenen. Noem voor hen een aantal basisvoorwaarden op waar in het sollicitatieproces zeker niet van afgeweken zal worden, waardoor ze zichzelf al op voorhand kunnen filteren. Als laatste kan er de ondernemingen aangeraden worden om gebruik te maken van formelere processen en toepassingen. Ondanks dat subjectieve elementen belangrijk zijn, kunnen ook deze gemeten worden door meer valide en geformaliseerde toepassingen. Hierbij wordt dan gedacht aan competentiematrices, persoonlijkheidstesten en dergelijke. Deze zijn enerzijds moeilijker te manipuleren door de kandidaat zelf en anderzijds geven deze ook een getrouwer beeld dan het beeld dat men zelf creëert van een kandidaat door het buikgevoel tijdens een gesprek.

Een laatste element dat aan bod kwam in het onderzoek is het gebruik van social media in het wervings- en selectieproces. Er kan geconcludeerd worden dat nagenoeg al de bevroegde ondernemingen gebruik maken van social media in hun wervingsproces. Social media wordt door hen gezien als een nieuw kanaal om mensen aan te trekken. Er wordt hierdoor een grotere groep van potentiële medewerkers aangetrokken. Vooral de aandacht trekken van latente werkzoekenden blijkt van belang. Het meest geprefereerde medium is LinkedIn omwille van de professionele oriëntatie. Overige social media worden vooral gebruikt voor het creëren van naambekendheid of een imago van groei. Maar ook in het selectieproces wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van deze social media. Het screenen van de social media van de sollicitanten gebeurt hoofdzakelijk om volgende twee redenen. Enerzijds wil men de informatie die men heeft verifiëren, anderzijds wil men extra

informatie over de kandidaat opzoeken. Dit laatste wordt vaak gedaan om een inkijk te verkrijgen in de persoonlijkheid en hiermee ook de fit van de sollicitant met het bedrijf. Er kan worden gesteld dat de dingen die gepubliceerd worden op de social media van kandidaten vandaag de dag een belangrijke rol spelen in het selecteren van een nieuwe medewerker. Slecht bevonden elementen of buitensporigheden kunnen de kans op een job aanzienlijk verminderen tot zelfs uitsluiten. Ook hier bij het screenen van de social media van kandidaten schuilt er het gevaar voor al dan niet gewenste discriminatie.

Wanneer er globaal gekeken wordt naar dit gehele wervings- en selectieproces kan er vastgesteld worden dat de subjectieve elementen van de sollicitanten, de zogenaamde zachte competenties zoals de persoonlijkheid, karakteristieken, uiterlijk en de fit met het bedrijf, sterk aan aandacht gewonnen hebben. In sommige gevallen wogen deze zachte competenties zelfs zwaarder door dan de harde, de kennis en ervaring van de kandidaat. Dit gegeven heeft uiteraard ook zijn invloed over hoe het sollicitatieproces nu verloopt. Waar ook het onderzoek van Sels et al. (2002) eerder al aantoonde dat KMO's voornamelijk selecteren op basis van persoonsgebonden eigenschappen, is nu ook vaak het buikgevoel bij het sollicitatiegesprek doorslaggevend voor de aanwerving van een kandidaat. Deze subjectieve elementen en het buikgevoel dat men heeft is echter moeilijk te verklaren en is dus ook een grote potentiële bron tot al dan niet gewenste discriminatie. Dit alles heeft dus ook een invloed op de sollicitant in dit proces. Enerzijds kan dit een positief effect zijn, waar vroeger mensen zonder het geschikte diploma niet aan een bepaalde job raakte, kan dit nu wel, door het tonen van inzet en motivatie. Anderzijds kan dit ook negatief werken, zo kunnen oncontroleerbare subjectieve elementen de kans op een job aanzienlijk verminderen. Stel bijvoorbeeld dat je streng overkomt of je uiterlijk een negatief buikgevoel oproept bij je potentiële werknemer, dit werkt dan in je nadeel terwijl je toch een geschikte kandidaat zou kunnen zijn, gebaseerd op je harde competenties. Echter heeft de sollicitant ook de kans om op dit gegeven in te spelen. Zo kan men zichzelf anders voordoen op social media en in het sollicitatiegesprek dan dat men werkelijk is en hierdoor een ander positiever beeld creëren voor de toekomstige werkgever.

In deze finale sectie zullen er kort suggesties gedaan worden voor verder onderzoek en wordt er een kritische blik geworpen op het gedane onderzoek. Voor toekomstig onderzoek zou het een optie zijn om de belangrijkheid van deze subjectieve elementen in het sollicitatieproces verder te onderzoeken. Zo is het voor de praktijk belangrijk om te weten hoe doorslaggevend subjectieve elementen zoals de persoonlijkheid zijn ten opzichte van kennis en vaardigheden. Dit zou een gegeven zijn waarmee rekening kan worden gehouden zowel door de werkgever als de werknemer in het sollicitatieproces. Zo kunnen er competentiematrices opgesteld worden voor de kandidaten. Ook kunnen de toekomstige werknemers rekening houden met hun persoonlijkheid in hun zoektocht naar een job.

Verder zou het een mogelijkheid zijn om dit hele selectie- en wervingsproces te bekijken vanuit het perspectief van de sollicitant zelf. De kant van de sollicitant is een tot nu toe onbekend terrein in de wetenschappelijke literatuur. Uiteraard heeft deze manier van werving en selectie ook een invloed op hen. Denk hierbij maar aan potentiële discriminatie, subjectieve elementen zoals uiterlijk, of het feit dat je persoonlijkheid niet bij een bepaalde job past en dergelijke dingen die de kandidaten ervaren. Voorts zou ook nagegaan kunnen worden of de kandidaten deze selectie op basis van de subjectieve elementen ook zelf zo ervaren. Merken zij zelf op dat ze beoordeeld worden op basis van de zachte competenties in plaats van op harde competenties en wordt dit hen ook meegedeeld? En indien ze zich hiervan bewust zouden zijn, trachten zij hier dan ook op in te spelen door bijvoorbeeld bepaalde persoonlijkheidskenmerken aan te halen tijdens het sollicitatiegesprek om hun kansen te verhogen. Aangezien dit onderzoek tot stand kwam door het uitvoeren van twaalf interviews zou toekomstig onderzoek deze studie uiteraard ook nog kunnen herhalen voor meerdere personen en ook op een groter geografisch gebied. Dit laatste is namelijk een punt waar dit onderzoek verbeterd kan worden. Omdat er slechts twaalf kandidaten aan dit onderzoek meewerkten en dit ook uit vrije wil moesten doen bestaat er de kans dat dit resultaat een vertekend beeld geeft over de werkelijkheid. Om de generaliseerbaarheid van deze studie te verhogen is het aangeraden dit onderzoek te herhalen met meerdere bedrijven en als dit mogelijk is ook bedrijven in de steekproef op te nemen die niet meteen uit eigen beweging willen meewerken, aangezien zij misschien over een andere mening of praktijken beschikken dan de bedrijven die spontaan meewerken.

Bibliografie

- Abraham et al. (2015). A review of SMEs recruitment and selection dilemma: finding a 'fit'. *The journal of developing areas*, 335-342.
- Allen et al. (2007). Web-based recruitment: effects of information, organizational brand and attitudes towards a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 1696-1708.
- Analoui. (2007). Strategic Human Resource Management. In Analoui, *Strategic Resource Management* (pp. 1-29). London: Thompson.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London, UK: Kogan Page.
- Artuc et al. (2015). A global assessment of human capital mobility: The role of non-OECD destinations. *World Development*, 6-26.
- Asiedu-Appiah, F., Aduse-Poku, O., & Abeeku-Bamfo, B. (2013). An Investigation into Recruitment and Selection Practices of Small and Medium Enterprises: Evidence from Ghana. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 175-188.
- Bacon, N., & et al. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 82-100.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. London, UK: SAGE Publication.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, O. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job behaviour. *Personnel Psychology*, 841-867.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 307-320.
- Behrends, T. (2005). Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study among Knowledge-intensive Professional Service Firms. *Management revue*, 55-74.
- Birdi et al., K. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel psychology*, 467-501.

- Boatman, J., & Erker, S. (2012). Global selection forecast. *Development dimension international*, 574-604.
- Bouwen, R., & Steyaert, C. (1990). Personeelsbeleid in een groeiende familiale onderneming: drempel of hefboom? In R. Donckels, *Groeihefbomen in KMO's. Over mensen, financiering en strategie in familiebedrijven* (pp. 11-38). Brussel: Roularta Books.
- Breaugh, J. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 103-118.
- Buller, P. F. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 43-56.
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: the influences and biases. *Social Science Computer Review*, 437-448.
- Calder, A. (2012). Recruitment and Selection in Small and Medium Sized Enterprises. *Otago Management Graduate Review*, 1-7.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 295-323.
- Carroll, M., & et al. (1999). Recruitment in small firms Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 236-250.
- Carroll, M., Smith, M., & Oliver, G. (2008). Recruitment and retention in front-line services: the case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 59-74.
- Çetinel, F., Yolal, M., & Emeksiz, M. (2008). Human Resources Management in Small- and Medium-Sized Hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 43-64.
- Chaudary, S., & Singh, D. (2015). Recruitment and Selection Practices in MSMEs in Haryana. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 51-55.
- Clark, L. A., & Roberts, S. J. (2010). Employer's use of social networking sites: a socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics*, 507-525.
- Crijns, H., Waterloos, A., & Aercus, L. (2000). *Praktijken van human resources bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen: de betekenis van het familiaal karakter*. Gent: Vlerick Management School.

- Delmotte, J., Sels, M., & Van Hootegeem, G. (2001). *Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*. Leuven: HIVA/K.U.Leuven.
- Derous, E., & De Fruyt, F. (2016). Developments in Recruitment and Selection Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 1-3.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 49-56.
- Development, C. I. (2014, mei 1). *E-recruitment factsheet*. Retrieved from www.cipd.co.uk/subjects/recruitment/onlnruit/onlrec.htm
- Donckels, R. (1991). *Mensen in KMO's, over het vinden, plaatsen en motiveren van de juiste medewerkers*. Brussel: Roularta Books.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2009). HRM in small and medium-sized enterprises, In D. G. Collings & G. Wood (Eds.). *Human Resource Management: A Critical Approach*, 130-147.
- Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (1997). HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 30-38.
- Greenidge, D., & et al. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 164-182.
- Greenidge, D., & et al. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 164-182.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-26.
- Hornsby, J., & Kuratko, D. (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 9-18.
- Hornsby, J., & Kuratko, D. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: a replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 73-92.
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 43-49.
- Khan, N. R., & Khan, M. R. (2012). Human Resource Practices in SME Sector: An Exploratory Case Study of Pakistan. *EuroEconomica*, 7-19.

- Kotey, B., & Sheridan, A. (2001). Gender and the practice of HRM in small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 23-40.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 16-40.
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 327-345.
- Lahey, J. (2008). Age, women and hiring: an experimental study. *Journal of Human Resources*, 30-56.
- Lu et al. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & data systems*, 382-353.
- Machado, C., & Melo, P. (2014). *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises: Global Perspectives*. USA - Hershey: IGI Global.
- Marciano, V. M. (1995). The origins and development of human resource management. *Academy of Management Journal*, 223 - 227.
- Marsh, T. (2011). Serious games continuum: Between games for purpose and experiential environments for purpose. *Entertainment Computin*, 61-68.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 447-455.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 31-49.
- Mohammad, A. Q. (2015). Employee recruitment, selection and retention in Saudi Arabian family owned small and medium scale enterprises (SME's). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 30-45.
- Mukherjee, A. N., & Chatterjee, N. (2015). The Effect of E-Recruitment on the Traditional Recruitment Process: Evidence from an SME. *International Journal of Exclusive Management Research*, 1-11.
- Pager, D. (2003). The mark of a criminal record. *American Journal of Sociology*, 199-220.
- Pate, R. L. (2012). Invisible discrimination: employers, social media sites and passwords in the US. *International journal of Discrimination and the Law*, 133-146.
- Porter, M. (1985). *Corporate advantage*. New York: Free Press.

- Raziq, A., & Shaikh, A. A. (2015). Exploring recruitment & selection practices in Pakistani SMEs. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 102-108.
- Redman, T. &. (2001). In search of human resource management. In T. &. Redman, *Contemporary human resource management: text and cases* (pp. 3-23). Harlow: Prentice Hall.
- Riach, P., & Rich, R. (2003). Field experiments of discriminations in the market place. *Economic Journal*, 480-518.
- Ryan et al. (2015). Trends in testing: Highlights of a global survey. In I. Nikolaou, & J. K. Oostrom, *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (pp. 136-153). New York: Psychology Press.
- Saros-Rogobete, M., & Sav, A.-G. (2016). Research Regarding the Social Media Recruitment Tools in Romania. *Informatica Economica*, 56-66.
- Smith, W., & Kidder, D. (2010). You've been tagged! (Then again, maybe not): employers. *Business Horizons*, 491-499.
- Statistieken België. (2016, oktober 11). *De arbeidsmarkt in absolute cijfers*. Retrieved from Statistieken Belgische economie: http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/arbeid_leven/werk/absoluut/
- Steel, E. (2007, oktober 9). Job search sites face a nimble threat. *Wall Street Journal*.
- Storey, J. (1998). Do Human Resources Really have a Role in Strategy? *Financial Times Mastering Management*, 14-18.
- Tanova, C. (2003). Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in north Cyprus. *Career Development International*, 107-114.
- Taylor, M. S., & Collins, J. C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. In C. L. Cooper, & E. A. Locke, *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 304-334). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- UNIZO. (2016, januari). *Het KMO-rapport*. Retrieved from ewi-vlaanderen: http://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/graydon_het-kmo-rapport-2016_1.pdf
- UNIZO. (2016, juni). *UNIZO KMO cijfers*. Opgehaald van KMO cijfers werkaanbod KMO's: http://www.unizo.be/sites/default/files/kmocijferswerkaanbodkmos14072016_2.pdf

- Werbel, J. D., Song, L. J., & Yan, S. (2008). The influence of External Recruitment Practices on Job Search Practices Across Domestic Labor Markets: A comparison of the United States and China. *International Journal of Selection and Assessment*, 93-101.
- Zaharie, M., & Osoian, C. (2013). Job recruitment and selection practices in small end medium organisations. *Studia Ubb Oeconomica*, 86-94.
- Zibarras, L. D., & Woods, S. A. (2010). A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 499-511.

Bijlagen

Bijlage 1. Uitgebreide informatie omtrent cijfergegevens KMO's

Tabel 1: Evolutie aantal KMO's volgens gewest, 2005-2014

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlaanderen	496.440	510.815	525.208	535.879	543.975	552.287	559.904	571.839	584.814	591.132
Brussel	96.472	99.538	103.726	106.150	107.861	109.992	112.343	116.014	118.048	120.550
Wallonië	243.612	249.261	254.797	257.683	259.172	260.819	262.280	268.918	286.000	289.821
Onbekend	18.720	19.903	21.022	22.177	24.683	27.477	29.895	33.603	43.826	47.173
Federaal	855.244	879.517	904.753	921.889	935.691	950.575	964.422	990.374	1.032.688	1.048.676

Bron: Ewi-Vlaanderen

Tabel 9: Evolutie KMO's in Vlaanderen volgens personeelsleden, 2005-2014

Personeelsleden	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Geen	417.532	429.971	442.743	452.465	460.014	467.765	477.396	490.156	500.752	510.445
1 tot 4	51.550	53.011	53.903	54.392	55.021	55.442	53.828	53.198	54.824	52.166
5 tot 9	13.817	13.999	14.485	14.747	14.855	15.004	14.696	14.607	14.990	14.495
10 tot 19	7.994	8.145	8.242	8.372	8.360	8.327	8.308	8.205	8.468	8.403
20 tot 49	5.547	5.689	5.835	5.903	5.725	5.749	5.676	5.673	5.780	5.623
Totaal	496.440	510.815	525.208	535.879	543.975	552.287	559.904	571.839	584.814	591.132

Bron: Ewi-Vlaanderen

Tabel 10: Evolutie KMO's in Brussel volgens personeelsleden, 2005-2014

Personeelsleden	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Geen	80.761	83.715	87.814	90.230	92.020	94.347	97.813	102.195	103.085	106.816
1 tot 4	10.767	10.806	10.811	10.775	10.795	10.726	9.852	9.342	10.189	9.230
5 tot 9	2.396	2.447	2.491	2.515	2.502	2.439	2.303	2.166	2.367	2.231
10 tot 19	1.439	1.473	1.477	1.487	1.438	1.394	1.347	1.292	1.358	1.293
20 tot 49	1.109	1.097	1.133	1.143	1.106	1.086	1.028	1.019	1.049	980
Totaal	96.472	99.538	103.726	106.150	107.861	109.992	112.343	116.014	118.048	120.550

Bron: Ewi-Vlaanderen

Tabel 11: Evolutie KMO's in Wallonië volgens personeelsleden, 2005-2014

Personeelsleden	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Geen	210.563	215.338	220.217	222.530	223.576	224.957	227.936	235.000	249.931	256.087
1 tot 4	21.939	22.501	22.789	23.145	23.540	23.792	22.397	22.059	23.801	22.040
5 tot 9	5.626	5.840	6.002	6.110	6.210	6.200	6.132	6.068	6.350	6.105
10 tot 19	3.366	3.352	3.489	3.525	3.506	3.498	3.452	3.398	3.502	3.310
20 tot 49	2.118	2.230	2.300	2.373	2.340	2.372	2.363	2.393	2.406	2.279
Totaal	243.612	249.261	254.797	257.683	259.172	260.819	262.280	268.918	286.000	289.821

Bron: Ewi-Vlaanderen

Bijlage 2. Code boom

Code boom

Wie betrokken

- Aantal
- Wie (functie)

Hoe wordt de vacature opgesteld

- Job-specifiek
 - o Afstand woon-werk
 - o Kennis en ervaring
 - o Vaardigheden
 - o Interne werking
 - o Hekelpunten
 - o Job-profiel/omschrijving/competenties
- Niet job-specifiek
 - o Persoonlijkheid

Aantrekking

- Job-websites
- Eigen website
- Social media
- Netwerk/contacten
- Krant
- Mond-tot-mond
- Schoen
- Jobbeurzen
- Stages
- Overige

Strategie

- Strategie
- Ad hoc

Selectie

- Cv screening
- interview

- Formeel gesprek/informeel gesprek
- Assessment
- Portfolio
- Testen/case
- Referentiecheck

Selectiecriteria

- Harde competenties
 - o Kennis
 - o Ervaring
 - o Vaardigheden
 - o Werkverleden
 - o Afstand woon-werk
- Zachte competenties
 - o Persoonlijkheid
 - o Karakteristieken
 - o Buikgevoel
 - o Uiterlijk
- Gelijkwaardige kandidaten
 - o Beiden aannemen
 - o Buikgevoel
 - o Extra test
 - o Klant beslist mee

Ontvangst

- On the job
 - o Rondleiding
 - o Voorstelling
- Opleiding

Overige kandidaten

- Database
- Afmelden
 - o Telefonisch
 - o Mail
- Niet opnieuw contacteren

Verleden

- Geen veranderingen
- Formalisatie
 - o Aanwerven professional
 - o Structuur creëren

Toekomst

- Formaliseren
- Finetunen

Social media

- Werving
 - o Nieuw aantrekkingskanaal
 - o Naambekendheid en imago
 - o Latente werknemers aantrekken
- Selectie
 - o Informatie verifiëren
 - o Extra informatie opzoeken
- Regelgeving
 - o Wel wetgeving
 - o Zelf verantwoordelijk

Bijlage 3. De interviewleidraad

Interviewleidraad – HRM in KMO's

Inleiding

1. Zou u kort het bedrijf kunnen voorstellen?
 - a. Welk profiel van mensen rekruteert u op globaal vlak?
2. Kan u uw taken binnen het bedrijf omschrijven?
 - a. Hebt u het gevoel dat u genoeg tijd hebt om deze taken goed uit te oefenen?
 - i. Waarom wel/niet?
 - ii. Moest u meer tijd hebben zou u dan bepaalde dingen anders aanpakken?
 - b. Hebt u het gevoel dat u genoeg kennis hebt om deze taken uit te voeren?
 - i. Hoe hebt u die kennis verworven?
 - ii. Kan u een voorbeeld geven over hoe u merkte dat u kennis miste?
 - c. Vindt u het goed dat u bij deze HR taken betrokken bent?
 - i. Waarom? (voordelen en nadelen)
 - ii. Zijn er bepaalde taken die u liever niet zou doen of die u nog extra zou willen doen?
3. Wie is er in de organisatie allemaal bij de aanwerving en selectie betrokken?
 - a. Directie, personeelsverantwoordelijke, naaste werknemers, hoofd van een afdeling,...?
4. Heeft u een bepaalde strategie of wordt HRM meer ad hoc georganiseerd?

Midden

5. Indien er beslist wordt dat er een nieuwe werkkraft nodig is, hoe stelt men dan de vacature op? Hoe definieert men waaraan een toekomstige werknemer moet voldoen?
 - a. Waarom?
6. Als de vacature is opgesteld, hoe worden toekomstige werknemers aangetrokken?
 - a. Waarom?

7. Indien men een pool van kandidaten heeft gevonden, op basis waarvan wordt hier dan een kandidaat uit geselecteerd?
 - a. één of meerdere selectierondes
 - b. wat bij twee gelijkwaardige kandidaten?
 - c. Methode; interview, proeven,..
 - d. Waarom?
8. Hoe wordt de nieuwe medewerker de eerste dag ontvangen?
9. Wat gebeurt er met de kandidaten die niet worden aangeworven?
 - a. Database met hun cv's/profielen?
10. Welke invloed heeft social media op het aanwervings-en selectieproces?
 - a. Maakt u gebruik voor het aanwerven van mensen via uw website/LinkedIn,...
 - b. Screent u toekomstige medewerkers op sociale media?
11. Wat is uw mening omtrent de regelgeving van social media in het aanwervings-en selectieproces?

Slot

12. Heeft u HRM in het verleden anders aangepakt dan nu?
 - a. Hoe?
 - b. Waarom verandert?
 - c. Wat is er nu beter?
13. Bent u tevreden met uw HRM aanpak of zou u in de toekomst hier iets aan willen veranderen?
 - a. Wat?
 - b. Waarom?
14. Is er nog iets dat we in dit interview volgens u vergeten zijn te bespreken?

Vragen naar recente case

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
HRM in KMO's

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Stevens, Stephanie

Datum: **30/05/2017**