



---

MARC VAN HEMELRIJCK

---

# DE HR-REGISSEUR

HOE STER-KANDIDATEN REKRUTEREN EN SELECTEREN?

---

PRODUCTION \_\_\_\_\_

DIRECTOR \_\_\_\_\_

CAMERA \_\_\_\_\_

DATE \_\_\_\_\_

SCENE \_\_\_\_\_

TAKE \_\_\_\_\_

acco

# INHOUD

<b>Dankwoord</b>	<b>11</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>12</b>
<b>Testimonials</b>	<b>14</b>
<b>Inleiding</b>	<b>15</b>
<b>Deel 1. Hoe casten?</b>	<b>17</b>
Inleiding	19
Casus	20
▶ Knelpuntindicator	21
Methodologie	23
<i>Waarom het profiel analyseren?</i>	23
<i>Hoe het profiel analyseren?</i>	23
<i>Analyse van het competentieprofiel</i>	24
▶ Competentiemanagement	24
▶ Het competentiemodel	25
▶ Competenties	27
▶ Competentieprofielen	34
▶ Hulpmiddelen	41
<i>Diplomaverenisten</i>	42
▶ Diploma: waarom?	42
▶ Andere mogelijkheden	44
<i>Ervaringsvereisten</i>	47
▶ Bepaal het aantal jaren ervaring	48
▶ Bepaal het ervaringsdomein en/of subdomein	49
▶ Bepaalde ervaringscriteria	51
Terug naar de casus en conclusie Hoe casten?	53
<b>Deel 2. Castingoproep</b>	<b>57</b>
Inleiding	59
Casus	60
Methodologie	61
<i>Tendensen op de arbeidsmarkt</i>	62

▶ Tendens 1: Krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing van de beroepsbevolking	62
▶ Tendens 2: In tijden van crisis is werkzekerheid belangrijk	63
▶ Tendens 3: Alles gebeurt op het internet	63
▶ Tendens 4: De voorkeuren van generation Y	64
▶ Tendens 5: Je gelooft vooral je vrienden en familie	66
▶ Tendens 6: Sociale media	66
<i>Aantrekken – Employer branding</i>	67
▶ Employer branding: enkele strategieën en modellen	69
▶ Employer branding: een plan van aanpak	72
<i>Rekruteren – Bepalen van de doelgroep</i>	74
<i>Rekruteren – Medialkanalen kiezen</i>	76
▶ Interne versus externe rekrutering	76
▶ Organisatieafhankelijke en -onafhankelijke kanalen	77
▶ Werving via internet	77
<i>Rekruteren – Een aantrekkelijke jobomschrijving</i>	86
▶ Opstellen van een aantrekkelijke jobomschrijving	87
Terug naar de casus	92
Conclusie castingoproep	93
<b>Deel 3. Star searching</b>	<b>95</b>
<b>Inleiding star searching</b>	<b>97</b>
<b>Portfolioscreening</b>	<b>99</b>
Inleiding	101
Casus	102
Methodologie	103
<i>Waarom een cv-screening?</i>	103
<i>Beoordelen van de jobvereisten</i>	104
▶ Diploma als jobvereiste	104
▶ Ervaring als jobvereiste	105
<i>Het verloop van de cv-screening</i>	109
▶ Opstellen van principes	109
▶ Opstellen van een deontologische code	109
▶ Opstellen van een procedure	110
▶ Afwijzing na cv-screening	111
▶ Motivering na afwijzing	112
Terug naar de casus	115
Conclusie portfolioscreening	116

<b>Storyboard</b>	<b>117</b>
Inleiding	119
Casus	120
Methodologie	121
<i>Het screeningsmodel</i>	122
▶ Waarom een screeningsmodel gebruiken?	122
▶ Mogelijke voordelen van een screeningsmodel	123
▶ Belang van de toegang tot de selectieprocedures	127
<i>Het Selor-model als voorbeeld van een screeningsmodel</i>	128
▶ Generieke fase	131
▶ Functiespecifieke fase	135
Terug naar de casus	138
Conclusie Storyboard	139
<b>Hoofdrol, bijrol enzovoort</b>	<b>141</b>
Inleiding	143
1. Audities	145
<i>Inleiding</i>	145
<i>Casus</i>	146
<i>Methodologie</i>	148
▶ Structuur/onderdelen van een interview	148
▶ Principes met betrekking tot het interview	157
▶ Principes met betrekking tot de beoordeling	165
▶ Interactie met andere assessoren	174
▶ De casus tijdens het interview	175
<i>Terug naar de casus en conclusie Audities</i>	182
<i>Noten</i>	183
2. Lights, Camera, Action!	185
<i>Inleiding</i>	185
<i>Casus</i>	187
<i>Methodologie</i>	188
▶ Enkele testbegrippen	188
▶ Testportfolio	190
▶ Testmatrix	197
▶ Ontwikkeling en evaluatie van computergestuurde testinstrumenten	201
▶ Testafname van computergestuurde tests	217
▶ Testafname	218
<i>Terug naar de casus</i>	227
<i>Conclusie Lights, Camera, Action!</i>	228
<i>Noten</i>	229

3. In the spotlights	231
<i>Inleiding</i>	231
<i>Casus</i>	232
<i>Methodologie</i>	233
▶ De evolutie van persoonlijkheidsonderzoek	234
▶ Persoonlijkheidsonderzoek binnen de selectiecontext	237
▶ Types persoonlijkheidsonderzoek	240
▶ Als predictor jobperformantie	247
<i>Terug naar de casus en conclusie In the spotlights</i>	249
<i>Noten</i>	250
4. En scène!	253
<i>Inleiding</i>	253
<i>Casus</i>	254
<i>Methodologie</i>	255
▶ Wat is een assessment?	255
▶ Assessments in de praktijk	259
▶ Wie neemt deel?	280
▶ Afname	284
▶ Feedback na een assessment	286
<i>Terug naar de casus</i>	291
<i>Conclusie En scène!</i>	292
<i>Noten</i>	293

## **Deel 4. Oscarnominaties** **295**

### **Inleiding** **297**

### **Criticaster - Het oordeel van recensenten** **299**

Inleiding	301
Casus	302
Methodologie	303
<i>Vóór het geven van feedback</i>	303
<i>De verwerkingscyclus van de testresultaten</i>	303
<i>Voorbereiding van de resultaten</i>	304
▶ Verschillende scenario's	305
▶ Correcties door experts	306
▶ Halfautomatische correcties (optische lezers)	306
▶ Manuele gegevensinvoer	306
▶ Geautomatiseerde correctie	307

<i>Verwerking van de resultaten</i>	307
▶ Itemanalyse	309
▶ Testanalyse	310
▶ De resultaten normeren	312
<i>Feedback geven</i>	318
▶ Algemene principes	318
▶ Feedbackprocedures	319
▶ Toegevoegde waarde van de feedback	321
Terug naar de casus	326
Conclusie Criticaster	327
<b>Sequel?</b>	<b>329</b>
Inleiding	331
Methodologie	333
<i>Wat is het vervolg op het rekruteren en het selecteren van nieuwe werknemers?</i>	333
<i>Wat is (strategisch) HR-management?</i>	334
<i>Competenties in (strategisch) HR-management</i>	335
▶ Focus op aanwezige/huidige competenties	337
▶ Focus op groeipotentieel	340
▶ Focus op inzetbaarheid	342
Conclusie Sequel	345
<b>Conclusie</b>	<b>347</b>
<i>Trends in hoe casten?</i>	348
<i>Trends in de castingoproep</i>	349
<i>Trends in star-searching</i>	350
<i>Referenties</i>	352
<b>Bijlage</b>	<b>353</b>
DIVERSITEITSKADERS	355
<i>Hoe casten?</i>	355
<i>Castingoproep</i>	356
<i>Star searching</i>	359
▶ Portfolioscreening	359
▶ Storyboard	360
<i>Hoofdrol, bijrol enzovoort</i>	361
▶ Audities	361
▶ Lights, Camera, Action!	364
▶ En scène	368
<b>Lijst trefwoorden</b>	<b>371</b>

# VOORWOORD

De nieuwe moderne overheidsadministratie gaat voor vrijheid, verantwoordelijkheid en respect. Deze belangrijke kenmerken willen we zien in elk van onze medewerkers. De vrijheid om zijn idee te communiceren, de vrijheid om een fout te maken. Meer verantwoordelijkheid opnemen en geven dan ooit. Meer respect geven en afdwingen dan vroeger.

De lat ligt daarom hoog bij het aanwerven van onze nieuwe medewerkers. Dat vereist een organisatie die op het vlak van rekrutering de lat ook zeer hoog legt.

De maatschappelijk vormende rol en de verantwoordelijkheid die zij daarbij opneemt, zijn echt belangrijk. Enerzijds door het grote aantal sollicitanten, zo'n 130 000 mannen en vrouwen per jaar, die allen op een correcte manier kansen moeten krijgen. Anderzijds doordat kwaliteitszorg vooropstaat in alles wat deze organisatie doet.

Respect voor de kandidaat die om een kans komt vragen en dus altijd wat kwetsbaar staat. Respect voor de regels want gelijkheid van kansen schraagt onze samenleving. En dat steeds met de vaste wil om te innoveren en te veranderen. Niet veranderen om te veranderen maar wel om te verbeteren. Deze degelijke mentaliteit van voortdurende verbetering is opmerkelijk en heeft reeds tot heel wat innovaties geleid.

Het doet mij plezier dat een overheidsorganisatie door velen gezien wordt als een baken. Zo hoort het, we halen onze motivatie niet alleen doordat we voor het collectief werken. Wat dat betreft toont Selor ons de weg om verder te gaan door ook de private sector te tonen hoe het kan. Deze zelfbewuste manier van leiderschap is een nieuwe troef voor de overheidsadministraties. Onze missie is sociaal en collectief, we zullen nooit segmenteren tot op het punt van burgers uit te sluiten. Deze missie uitvoeren op een innoverende manier is de nieuwe weg die we resoluut willen inslaan.

Dank aan Marc Van Hemelrijck en zijn bekwame groep enthousiaste medewerkers. Ik ben heel trots om te mogen samenwerken met de groep Selorianen die deze job dagdagelijks met verve waarmaakt. Het is geen toeval dat zij bakens verzetten en het siert hen dat zij deze kennis willen delen met ieder die daar het belang van inziet.

**Hendrik Bogaert**

Staatssecretaris voor Ambtenarenzaken en Modernisering van de Openbare Diensten

In mijn hoedanigheid van Waals minister van Ambtenarenzaken en van de Federatie Wallonië-Brussel schenk ik bijzonder veel aandacht aan het professionalisme van het personeel van deze overheden.

De oprichting van 'l'École d'Administration publique', een gemeenschappelijke school voor de Federatie en Wallonië, alsook de hervorming van het mandatensysteem, via onder meer het certificaat van overheidsmanagement, zijn daar de recente bewijzen van.

Wat verstaan we onder 'selectie van kwalitatief personeel'? Met het oog op goed bestuur en efficiënt beheer van het menselijk kapitaal lijkt het me evident dat we er nog steeds naar streven om de meest geschikte kandidaat voor een functie te kiezen volgens het principe: 'De juiste persoon op het juiste moment op de juiste plaats'.

De inzet is cruciaal want de selectie is de toegangspoort van elke organisatie. En de human resources zijn, in het selectieproces van de ambtenaren van morgen, essentiële spelers ten dienste van de maatschappij.

Een kwalitatieve selectie betekent ook zoeken naar een evenwicht tussen de investering in een evaluatie en de pronostiek van de beste kandidaat. Een evenwicht dat strenge criteria stelt: methodologie, deontologie, procedurele rechtvaardigheid, aantrekkelijkheid van de tewerkstelling, oriëntatie van resultaten en oriëntatie van personen.

Op het vlak van HR in de publieke sector beheerst Selor, de afkorting van 'selectie' en 'oriëntatie', dit dagelijks voelbare evenwicht. En daarom vervult Selor sinds zijn oprichting in 2001 deze moeilijke taak van de zoektocht naar talent voor de publieke sector. Selor zet zijn zoektocht rigoureuus, vakkundig en dynamisch voort, in het algemeen belang van een moderne maatschappij die steeds operationeler wordt.

Het wordt tijd om het doek te laten vallen: de HR-regisseur komt eraan!

**Jean-Marc Nollet**

Waals minister van Ambtenarenzaken en van de Federatie Wallonië-Brussel



# TESTIMONIALS

Forem en Selor hebben reeds een partnership afgesloten voor de selectie van arbeidsconsulenten die vele kandidaten aangetrokken heeft. Selor heeft zijn selectiemethoden en -tools aangewend, Forem heeft voor de human resources gezorgd en actief bijgedragen aan de evaluatie. Ook op lange termijn zullen ze samenwerken in het kader van de Selor Academy waardoor de consultants van Forem, dankzij de certificeringsmodules voor selectieverantwoordelijken van Selor, nog kwalitatiever en autonomer kunnen werken.

**Marie-Kristine Vanboeckstal** (Forem)

“Van politieke thrillers tot surrealistische sprookjes, elke geslaagde film beschikt over een goede regisseur die zich kan beroepen op klasse-acteurs/actrices én een coherent scenario. Laat *De HR-regisseur* nu net de basiscontouren van dit script uittekenen voor HRM en Werving en Selectie in het bijzonder. Dit boek stelt de HR-professional in staat om zijn diverse (interne en externe) talenten optimaal te casten en te laten schitteren... en dit in de studio of op locatie! Action!”

**Frank Van Massenhove** (Overheidsmanager met visie)

“Sterke kandidaten rekruteren en selecteren is een van de speerpunten van HR. Zelfs in tijden van laagconjunctuur woedt de ‘war for talent’ verder. En die strijd zal in de komende jaren onder meer omwille van de vergrijzing alleen maar intenser gevoerd worden. Als regisseur van de arbeidsmarkt heeft de VDAB er dan ook alle belang bij dat de Selorianen met hun sterke expertise, die ze bovendien nog eens via dit referentiewerk delen, mee de juiste acteurs voor de juiste rollen casten voor de spannende en boeiende film die ‘De Arbeidsmarkt’ voor ons allen is.”

**Fons Leroy** (VDAB)

# INLEIDING

Dit boek is gericht op alle HR-professionals die betrokken zijn bij het selectie- en rekruteringsproces. De uitvoerig beschreven methode werd door Selor vertaald naar de Belgische federale overheid. Om dit te illustreren, zullen we regelmatig teruggrijpen naar praktijkvoorbeelden bij Selor, zonder ons hiertoe te willen beperken. De methode is bedoeld als referentiemiddel dat kan worden uitgebreid, aangepast of toegepast in andere werkcontexten, zoals in de privésector.

Om de tekst beter te begrijpen en je het lezen aangenaam te maken, zal de filmwereld, als metafoor, de rode draad doorheen het hele boek vormen: net zoals een regisseur die een film monteert van A tot Z, van het schrijven van het scenario tot de vertoning en de recensies, doorloop je de fasen met behulp van een doeltreffende, samenhangende en volledige methode om je sterkkandidaat te selecteren en te rekruteren! De HR-regisseur heeft immers een belangrijke coördinatierol waarbij de HR-onderdelen geen losse onderdelen zijn, maar geregisseerd dienen te worden in een keten van dienstverlening naar de klant of de kandidaat.

Bovendien wil Selor dat de overheid onze moderne samenleving weerspiegelt, in al haar diversiteit. Je kunt in het volledige boek verschillende kaders terugvinden die het onderwerp diversiteit toelichten tijdens de verschillende stappen van rekrutering en selectie. Deze zullen gesymboliseerd worden met dit logo:



Het boek bestaat uit vier grote delen die op hun beurt in hoofdstukken werden onderverdeeld:

1. Hoe casten?
2. Castingoproep
3. Star searching
4. Oscarnominaties

Elk van deze delen behandelt de verschillende rekruterings- en selectiefasen van kandidaten: van de bepaling van je behoeften tot de rekrutering van de geschikte kandidaat en zijn ontwikkeling in je organisatie.

Een praktische casus met een aantal basisproblematieken aan het begin van ieder hoofdstuk zal verduidelijking brengen over de verschillende onderdelen. Op het einde

van ieder hoofdstuk wordt er dan advies gegeven over hoe je deze problemen kunt aanpakken.

### 1. Hoe casten?

Dit deel behandelt de profielanalyse. De eerste fase bestaat uit het bepalen van je behoeften als werkgever: welk profiel dient de kandidaat te hebben?

Dankzij de beschreven methode kun je ook de vereiste professionele ervaring en diploma's voor de in te vullen functie bepalen en de gepaste technische of gedragscompetenties voor de functie analyseren.

### 2. Castingoproep

Zodra het gewenste profiel is opgesteld, dien je kandidaten aan te trekken die voor de functie willen solliciteren. We behandelen hier de verschillende actuele communicatiekanalen en hoe belangrijk het is om duidelijk de doelgroep te bepalen. Het begrip 'employer branding' wordt met diverse voorbeelden verder verduidelijkt.

De doelstelling hier is om een vacature te publiceren met de nodige aandacht voor diversiteit en zo alle troeven in handen te hebben om zo veel mogelijk kandidaten aan te trekken die aan het gezochte profiel beantwoorden.

### 3. Star searching

Je vacature is inmiddels gepubliceerd en de eerste reacties van kandidaten lopen binnen. De eigenlijke selectiefase begint.

In dit deel worden de methodieken verder toegelicht die je toelaten de kandidaten te evalueren op die punten die overeenkomen met jouw behoeften: cv-screening, screeningsmodel, ontwikkeling en beoordeling van testmiddelen, afleggen van een test, analyse en interpretatie van de testresultaten, gestructureerd interview volgens de STAR-methode, persoonlijkheidsvragenlijsten en assessment center. Met de diverse concrete voorbeelden kun je deze methoden vlot in de praktijk brengen.

### 4. Oscarnominaties

Gefeliciteerd! Je hebt een nieuwe medewerker aangenomen die je tevreden stelt. Als werkgever die in een 'war for talent' is verwickeld, moet je er nu voor zorgen dat je bekwame medewerkers in je organisatie houdt en dat zij zich kunnen ontwikkelen via opleidingen, evaluatiegesprekken, promoties, development centers enzovoort.

In dit deel lees je eveneens hoe je feedback kunt geven aan de andere kandidaten die naar de functie hebben gesolliciteerd.

*Laat de HR-regisseur aan de slag gaan!*

# DEEL 1. HOE CASTEN?

Bepalen van het gezochte profiel



# INLEIDING

## *Aan welke eisen moet de acteur van mijn dromen voldoen?*

Net zoals een castingdirecteur gaan wij op zoek naar onze vedette op basis van de ideale persoonsbeschrijving die we op voorhand hebben bedacht. In functie van het specifieke karakter van de film (actiefilm, romantische film, biografie, ...) en de te spelen rol, wegen bepaalde elementen wel degelijk meer door bij de toekenning van de rollen. Aan welke eisen moet de acteur van mijn dromen voldoen? Als ik een film over vechtsporten wil maken, dan heb ik zonder twijfel acteurs nodig die over de fysieke conditie en sportieve competenties van Jean-Claude Van Damme beschikken of, als het personage een Russische is, een actrice die de taal van Tolstoj spreekt. Tijdens de casting stelt zich ook het belang van de ervaring: ben ik op zoek naar een doorgewinterde acteur of zijn andere minder ervaren acteurs geschikt voor de rol? Welk belang moet ik hechten aan hun opleiding? Biedt een diploma van een gerenommeerde internationale filmschool een garantie voor de prestaties van de acteurs of krijgen andere factoren voorrang?

In tegenstelling tot de filmwereld wordt er in de HR-wereld tijdens de profielanalyse geen rekening gehouden met de fysieke eigenschappen van de persoon.<sup>1</sup> Het is trouwens heel belangrijk om een objectieve selectie met gelijke kansen, een gelijke behandeling en toegang tot de selectie voor iedereen te garanderen. De selectieverantwoordelijke stelt het profiel op van de ideale kandidaat op basis van de functievereisten. De focus wordt gelegd op de benodigde competenties, de vereiste ervaring en de gevraagde diploma's om de in te vullen functie goed te kunnen uitvoeren. Talent moet immers steeds de kern van de procedure vormen.

# CASUS

Cosbio is een bedrijf van ecologische en biologische cosmetica dat zich specialiseert in onlineverkoop. Ze hebben een vijftigtal werknemers, voornamelijk televerkopers (onthaal en after sales service), verkopers, ingenieurs en IT'ers voor de programmatie en de verdere afhandeling (helpdesk, webdesign enzovoort). Om het team te versterken, beslist Cosbio een nieuwe IT-medewerker te rekruteren.

De HR-verantwoordelijke vraagt voor dit soort selectie doorgaans een universitair informaticadiploma en weigert kandidaten te ontvangen die niet over deze master beschikken. Naast dit diploma wordt ook werkervaring, zelfs als die kort is, in de sector gevraagd.

Het kost Cosbio bijzonder veel moeite om IT-mensen te vinden. Bij de vorige IT-rekruteringen duurden de selectieprocedures systematisch heel lang omdat er weinig kandidaturen waren. Het bedrijf hoopt dat dit scenario zich bij de nieuwe rekrutering niet herhaalt.

*Dient dit bedrijf zijn profielanalyse te herzien?*

*Zijn er andere mogelijkheden te overwegen waarbij geen voorrang aan een universitair diploma wordt gegeven?*

*Hoe kunnen we meer IT-talenten vinden?*

Bepaalde profielen zijn inderdaad moeilijk te vinden. De huidige situatie op de arbeidsmarkt bevestigt dat er een schaarste is voor bepaalde knelpuntberoepen. Er wordt dan gesproken over moeilijk in te vullen vacatures, zoals dat het geval is voor IT-functies. De knelpuntindicator die Selor gebruikt om knelpuntfuncties op te sporen (bijvoorbeeld: hoeveel kandidaten zullen op de vacature reageren?), kan een organisatie helpen om bepaalde stappen in de selectieprocedure te nemen. Als er in het formulier hieronder een meerderheid is aan reacties die vetgedrukt zijn, dat wil zeggen: het is waarschijnlijk dat er problemen zullen zijn, dan kan de organisatie beslissen om extra moeite te doen (bijvoorbeeld: gebruikmaken van meer rekruteringskanalen). Je kunt bijkomende denkpistes terugvinden op de vragen/antwoorden bij de symbolen i, ii.

## **Knelpuntindicator**

### **A. Kan de job ingevuld worden door iemand in de organisatie?**

- a. Ja, doorgroeien
- b. Ja, door de brede organisatie kan de functie intern ingevuld worden

#### **c. Nee**

### **B. Is het een herhaling van de selectieprocedure?**

- a. Nee

#### **b. Ja**

- i. Er is geen reservelijst of de reservelijst is uitgeput
- ii. Weinig tot geen laureaten → vraag je af waar het fout ging
  - 1. Timing: vakantieperiode?
  - 2. Deelnemingsvoorwaarden?
  - 3. Arbeidsvoorwaarden?
  - 4. Welke waren de gekozen rekruteringskanalen?

### **C. Hoeveel openstaande plaatsen zijn er?**

- a. 1 en we organiseren het rekruteringsproces zowel in het Nederlands als in het Frans → niet zo efficiënt en een dubbele investering qua tijd/budget/resources
- b. 1
- c. 2 tot 5
- d. 5 tot 10
- e. Meer dan 20

#### **f. 50, 100, 200?**

- i. Afhankelijk van het aantal en de knelpuntfactor is het meer verantwoord om extra rekruteringskanalen in te zetten.

### **D. Welk niveau van job?**

#### **a. A = Master**

#### **b. B = Bachelor**

#### **c. C = hoger middelbaar onderwijs**

#### **d. D = lager middelbaar onderwijs of geen diploma**

- i. Uit ervaring weten we dat we voor jobs van lagere niveaus minder of geen extra rekruteringskanalen hoeven in te zetten.

### **E. Wordt er ervaring gevraagd?**

- a. Nee, zelfs laatstejaars mogen deelnemen

#### **b. 1 à 2 jaar**

#### **c. Meer dan 6 jaar**

- i. Hoe meer ervaring je vraagt, hoe moeilijker de profielen te vinden zijn. Is er een optie om ervaring on-the-job te verwerven? Opleidingen binnen de organisatie die ervaring (deels) kunnen vervangen?

**F. Welke diploma's worden toegelaten?**

- a. We laten de strenge diploma-eis vallen en stellen ook open voor kandidaten met Elders Verworven Competenties (EVC-procedure)
- b. We laten alle masters toe, of we laten alle bachelors toe zonder rekening te houden met hun richting (de vroegere generieke selecties)
- c. We laten één of verschillende groepen diploma's toe: bijvoorbeeld 'Letteren en wijsbegeerte' en/of 'Economische wetenschappen', ...
- d. We laten slechts één type diploma toe (en hij of zij moet nog een bijkomend certificaat of opleiding hebben)**
  - i. Volgens de voorspellingen op de arbeidsmarkt (krapte) zullen we moeten inbinden op deze voorwaarde. We zijn vragende partij om daar waar mogelijk een EVC-procedure in te schakelen.

**G. Gaat het om een job die vaak geciteerd wordt als knelpuntberoep (ingenieur, arts, IT ...)?**

- a. Nee
- b. Ja**
  - i. In dit geval raden we iedereen aan om zeker goed op te letten qua (arbeids)voorwaarden en eventueel een EVC-procedure in te schakelen.

**H. Hoe zit het met de plaats van tewerkstelling?**

- a. Makkelijk te bereiken via het openbaar vervoer
- b. Moeilijk te bereiken**
  - i. Geen nabijheid van openbaar vervoer.

**I. Is de rekruterende organisatie bekend bij het publiek?**

- a. Negatief**
- b. Onbekend**
- c. Gekend
- d. Positief
  - i. Relatie tussen de naamsbekendheid en de populariteit als werkgever!

**J. Werkt de organisatie of wil de organisatie aan zijn employer brand werken?**

- a. Ja
- b. Nee**



# METHODOLOGIE

## Waarom het profiel analyseren?

Als eerste stap van elke aanwerving is het *belangrijk om de te vervullen functie grondig te bestuderen, om de behoeften te analyseren en om de context van de functie onder de loep te nemen*. Het doel hiervan is om vooral de competenties, de bekwaamheden, de kennis, de gezochte vaardigheden, de vereiste professionele ervaring of opleiding (universitaire studies enzovoort) te identificeren die noodzakelijk zijn om de functie goed te kunnen uitoefenen.



Via deze analyse kun je het profiel bepalen waarover de kandidaten moeten beschikken, alsook de vereiste competenties, kennis enzovoort. De profielanalyse is bepalend voor de selectieprocedure: enkel de kandidaten die aan het vereiste, gezochte profiel voldoen, mogen aan de selectie deelnemen.

## Hoe het profiel analyseren?

In dit boek bespreken we verschillende middelen om tot een optimale analyse te komen, namelijk:

- Analyse van de vereisten op het vlak van *diploma's*: welk(e) diploma('s) is/zijn vereist voor de functie?  
We zullen ook mogelijkheden bespreken om af te wijken van de diplomavooraarden, die specifiek zijn voor de Belgische federale overheid waarbij al naargelang het niveau bepaalde diplomavooraarden vereist zijn.
- Analyse van de vereisten op het vlak van *ervaring*: welke professionele ervaring is van belang voor de functie en hoe wordt deze gedefinieerd?
- Analyse van de vereisten op het vlak van *competenties*:
  - Uitleg van het belang van een *competentiemodel* via het voorbeeld van het model '5 + 1' van Hudson dat werd aangepast aan de Belgische federale overheid.<sup>3</sup>

- *Competenties: types en samenstelling* van een competentie: definitie, dimensies en indicatoren.
- Belang en bepaling van *generieke en technische competentieprofielen*.

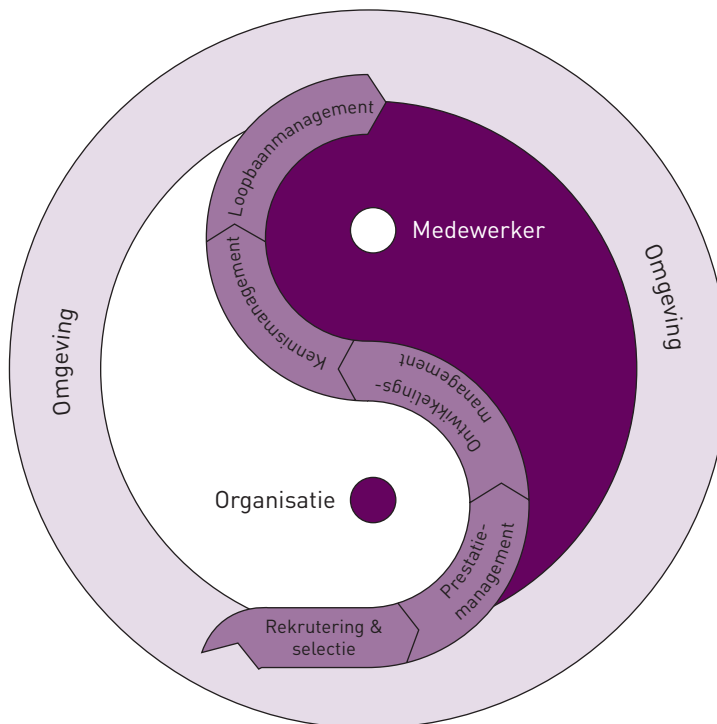
Afhankelijk van de functie en de organisatie is het mogelijk dat het profiel van de kandidaat *bijkomende voorwaarden* vereist, zoals een minimumleeftijd om aan de selectie te mogen deelnemen (binnen het wettelijk kader).

## Analyse van het competentieprofiel

### Competentiemanagement

*Het competentie management is het geheel van activiteiten om de missie van de organisatie te realiseren en de prestaties van de medewerkers te optimaliseren, alsook om de competenties van de individuen en de teams optimaal te rekruteren en te ontwikkelen.*<sup>4</sup>

Met competentie management kan duidelijk in kaart worden gebracht wat de verwachtingen zijn ten opzichte van de verschillende functies en medewerkers binnen een organisatie.



Figuur uit de handleiding competentie management binnen de federale overheid - FOD P&O

Functies met een verschillende inhoud vragen immers verschillende competenties. In een competentiegerichte aanpak stel je dus de vraag 'hoe' een functie moet worden uitgeoefend en ga je op zoek naar die competenties waardoor de taken met succes kunnen worden uitgevoerd. Het doel is om de vereiste competenties voor de uitoefening van de te vervullen functie te identificeren en om deze nadien te vergelijken met de competenties van de kandidaten.

Hiervoor is een competentiemodel een zeer nuttige bron van informatie voor elke organisatie. Het competentiemodel zal dan ook als *referentiemiddel dienen bij de ontwikkeling van tal van interessante hulpmiddelen in de HR-processen* van een organisatie (bijvoorbeeld: IT-testen die worden gebruikt voor de beoordeling van competenties, functieomschrijvingen, competentieprofielen, vraagstelling tijdens een STAR-interview, opleidingsplan voor medewerkers, gesprekken over de ontwikkeling van medewerkers enzovoort). Deze verschillende processen worden voortdurend geoptimaliseerd en verlopen volgens een gelijkaardige logica, structuur en terminologie.

## **Het competentiemodel**

### **Hoe is een competentiemodel opgebouwd?**

Via een competentiemodel kun je in feite, volgens een gestructureerd geheel, de bestaande relaties tussen alle gebruikte competenties door een organisatie in kaart brengen. Er zijn dus *verschillende competentiemodellen* mogelijk en deze kunnen bijvoorbeeld verschillen in het aantal competenties en competentiegroepen, qua structuur, samenstelling en vorm (bijvoorbeeld: een cirkel), qua gebruikte terminologie (een competentiemodel moet zijn terminologie afstemmen op de context van de organisatie), qua definities van de competenties enzovoort. Elke organisatie kan zo zijn eigen, gepersonaliseerde competentiemodel opstellen.

Elke aanwezige competentie binnen een organisatie (over alle functieniveaus heen) wordt dus in een competentiemodel opgenomen en gegroepeerd met andere competenties binnen eenzelfde 'groep' of 'cluster' van competenties.

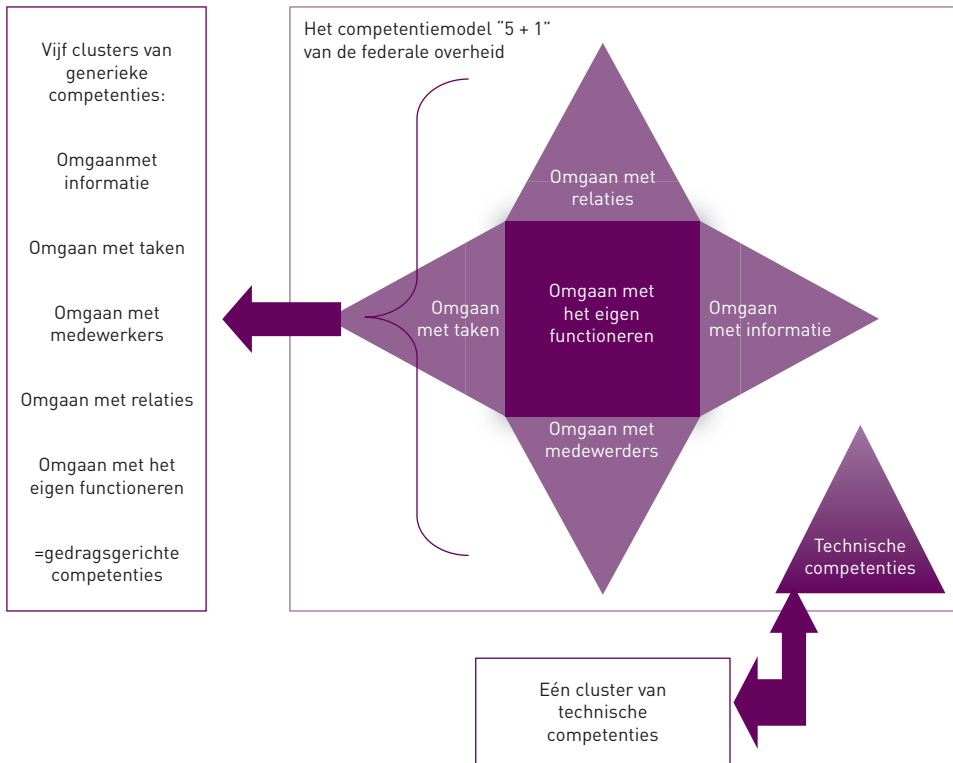
Onder de competenties die in een model zijn opgenomen, vind je vaak zogenaamde *kerncompetenties* terug. Dat zijn competenties die belangrijk worden geacht voor elke medewerker in een organisatie.

Bepaalde competentiemodellen geven ook de *verbanden* weer tussen de verschillende competenties in een model. Zo kun je een *complexiteitsniveau* bepalen (bijvoorbeeld: door een hiërarchie tussen de competenties in een model vast te leggen, door een soort competentieontwikkeling te omschrijven). Deze verschillende niveaus komen voort uit de opvatting dat een medewerker met een functie die zich hoger in de hiërarchie bevindt, ook over een hoger competentieniveau moet beschikken.

Het is ook mogelijk om de *impact* van elke competentie op de organisatie te bepalen. Bijvoorbeeld: heeft de competentie enkel betrekking op de medewerker of heeft ze een rechtstreekse invloed op de hele organisatie?

Net als het complexiteitsniveau kan een organisatie ook deze impactsfactor in haar model opnemen en alle verschillende soorten informatie over de aanwezige competenties binnen de organisatie in kaart brengen door de structuur, de vorm enzovoort van het model aan te passen.

Een voorbeeld van een competentiemodel is het *model '5 + 1'* van Hudson dat in functie van de Belgische federale overheidsdiensten<sup>5</sup> werd aangepast. De '5' verwijst naar vijf generieke competentiegroepen en de '1' naar een technische competentiegroep.




### Model 5 + 1 met vijf generieke competenties

In de figuur zie je dat het model is opgebouwd uit vijf clusters van generieke competenties die naar gedragsgerichte competenties verwijzen. Elk van deze clusters bestaat uit acht competenties die complexer worden naarmate ze zich hoger in het model bevinden. Bovendien neemt ook de impact van de competentie toe: onderaan het model heeft de impact van competenties betrekking op bijvoorbeeld de medewerker, terwijl de com-

petenties die zich helemaal bovenaan in het model bevinden, op de hele organisatie een impact hebben.

Deze coherentie en evolutie kun je in de vier eerste groepen terugvinden, maar in de laatste groep 'Omgaan met het eigen functioneren' kunnen de competenties volledig onafhankelijk van elkaar worden gezien.

LAAG  Competentie + impact    HOOG	Omgaan met informatie	Omgaan met taken	Omgaan met medewerkers	Omgaan met relaties	Omgaan met het eigen functioneren
	Informatie begrijpen	Taken uitvoeren	Kennis en informatie delen	Communiceren	Respect tonen
	Informatie behandelen	Werk structureren	Ondersteunen	Actief luisteren	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	Problemen oplossen	Medewerkers aansturen	<i>In team werken</i>	<i>Betrouwbaarheid tonen</i>
	Informatie integreren	Beslissen	Medewerkers motiveren	<i>Servicegericht handelen</i>	Inzet tonen
	Vernieuwen	Organiseren	Medewerkers ontwikkelen	Adviseren	Stress beheeren
	Conceptualiseren	Beheren van de dienst	Bouwen van teams	Beïnvloeden	<i>Zichzelf ontwikkelen</i>
	Inzicht in de organisatie	Beheren van de organisatie	Teams aansturen	Relaties leggen	<i>Objectieven behalen</i>
	Visie ontwikkelen	Besturen van de organisatie	Inspireren	Netwerken	Organisatiebetrokkenheid tonen

### Model 5 + 1

## Competenties

Het begrip competentie kan tal van definities hebben die verschillen in functie van het domein waarop ze betrekking hebben of de opvattingen van specialisten. Zo hanteert de federale overheid bijvoorbeeld de volgende definitie:

*Een competentie is een coherente combinatie van vaardigheden, attitudes en kennis die tot uiting komen in een waarneembaar gedrag en die een voorspellende waarde hebben voor de doeltreffende uitoefening van een bepaalde functie of rol.<sup>6</sup>*

De competenties zijn meetbaar en kunnen worden ontwikkeld.

## Soorten competenties

Net zoals er tal van mogelijke definities bestaan, zijn er ook verschillende soorten competenties.

We delen ze als volgt in: generieke competenties, kerncompetenties en technische competenties.

### ► Generieke competenties

Bij de federale overheid heeft de term generieke competenties betrekking op *gedragscompetenties* en kunnen ze in competentiegroepen (of clusters) worden verzameld. Zo kan bijvoorbeeld 'Omgaan met informatie' als een competentiecluster worden beschouwd die competenties bevat als 'informatie analyseren', 'informatie integreren', 'visie ontwikkelen' enzovoort.

#### Competentie: Informatie analyseren

Definitie: Gericht analyseren van gegevens en kritisch beoordelen van informatie

Er kan ook een onderscheid worden gemaakt tussen hard skills (harde competenties) en soft skills<sup>7</sup> (gedragscompetenties). De soft skills houden verband met de relationele en emotionele atmosfeer, de menselijke interactie, de communicatie en zijn *moeilijk meetbaar*.

Bijvoorbeeld: de zachte competenties in het model 5 + 1:

- Groep (of cluster) 'Omgaan met medewerkers', bijvoorbeeld: 'Ondersteunen';
- Groep (of cluster) 'Omgaan met relaties', bijvoorbeeld: 'Beïnvloeden';
- Groep (of cluster) 'Omgaan met eigen functioneren', bijvoorbeeld: 'Zich aanpassen'.

De hard skills laten de uitoefening van een bepaalde soort taak of activiteit toe, vertalen zich in tastbare resultaten en zijn *gemakkelijk meetbaar*.

Bijvoorbeeld: de harde competenties in het model 5 + 1:

- Groep (of cluster) 'Omgaan met informatie', bijvoorbeeld: 'Informatie analyseren';
- Groep (of cluster) 'Omgaan met taken', bijvoorbeeld: 'Problemen oplossen'.

De competenties (net als de dimensies) worden in vrij algemene termen geformuleerd. De competentie 'Informatie analyseren' kan aan de hand van deze definitie toch nog anders geïnterpreteerd worden. Om de betrouwbaarheid van de evaluatie te verhogen, dienen deze competenties nog meer in detail uitgeschreven te worden, tot op het niveau waarop het eenduidig te evalueren begrippen worden. Om het gedrag te kun-

nen beoordelen, moeten wij met andere woorden een systematische werkwijze volgen. Omdat wij een kwalitatieve beoordeling nastreven, zullen wij doelgericht kijken naar specifieke gedragingen en zullen wij een terminologie gebruiken die eenduidig en on-dubbelzinnig is. Er wordt dus gewerkt met welomschreven gedragsindicatoren. Het gaat telkens om afgrensbare delen van gedrag.

Iedere competentie omvat twee tot drie dimensies, die elk weer worden uitgedrukt in een aantal indicatoren. Een gedragsindicator beschrijft dus op concrete en specifieke wijze op welke manier een competentie kan worden geïnterpreteerd. Bijvoorbeeld: 'Informatie analyseren':

Dimensies:

- Analytisch denken: een structuur herkennen in de informatie, inzicht krijgen in oorzaak en gevolg en het onderscheid maken tussen het essentiële en het bijkomstige;
- Informatie beoordelen: kritisch omgaan met de informatie en de beschikbare alternatieven beoordelen.

Gedragsindicatoren:


- Onderzoekt de binnenkomende informatie en klachten op een kritische manier;
- Ziet causale relaties tussen gegevens waarmee hij/zij te maken krijgt;
- Vindt snel de kern in een grote hoeveelheid informatie;
- Bekijkt kritisch de informatie voor een opdracht. Neemt informatie niet zomaar voor waar aan;
- Beoordeelt de beschikbare informatie op een objectieve manier.

**Concreet betekent dit dat de competenties worden vertaald in gedragsindicatoren. Iedere organisatie heeft de mogelijkheid deze gedragsindicatoren aan te passen in functie van haar omgeving, zowel voor een bepaalde competentie als voor een bepaald niveau.**

## ► Kerncompetenties

In de federale overheid kunnen de kerncompetenties gedefinieerd worden als competenties die belangrijk worden geacht voor *elke medewerker* in een organisatie ongeacht zijn/haar functie. Als een organisatie kerncompetenties definieert, komen deze vaak voor in het competentiemodel en in elk competentieprofiel. In het algemeen hebben de kerncompetenties betrekking op de normen en waarden die bijdragen tot de uitvoering van de missie en de strategie van de organisatie. Afhankelijk van de specifieke kenmerken van de organisatie kunnen dit ook generieke of technische competenties zijn.

Bijvoorbeeld: Model 5 + 1:

	Omgaan met informatie	Omgaan met taken	Omgaan met medewerkers	Omgaan met relaties	Omgaan met het eigen functioneren
LAAG  Competentie + impact    HOOG	Informatie begrijpen	Taken uitvoeren	Kennis en informatie delen	Communiceren	Respect tonen
	Informatie behandelen	Werk structureren	Ondersteunen	Actief luisteren	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	Problemen oplossen	Medewerkers aansturen	<b>In team werken</b>	<b>Betrouwbaarheid tonen</b>
	Informatie integreren	Beslissen	Medewerkers motiveren	<b>Servicegericht handelen</b>	Inzet tonen
	Vernieuwen	Organiseren	Medewerkers ontwikkelen	Adviseren	Stress beheeren
	Conceptualiseren	Beheren van de dienst	Bouwen van teams	Beïnvloeden	<b>Zichzelf ontwikkelen</b>
	Inzicht in de organisatie	Beheren van de organisatie	Teams aansturen	Relaties leggen	<b>Objectieven behalen</b>
	Visie ontwikkelen	Besturen van de organisatie	Inspireren	Netwerken	Organisatiebetrokkenheid tonen

De Belgische federale overheid hanteert vijf kerncompetenties die *generieke competenties* zijn:

- In team werken;
- Servicegericht handelen;
- Betrouwbaarheid tonen;
- Zich ontwikkelen;
- Doelstellingen behalen.

### ► Technische competenties

De technische competenties omvatten het geheel aan *theoretische en/of praktische kennis* (kennis en kunde: toepassing van technische kennis, expertises, toepassing van



kennis en training in een bepaalde situatie) *die noodzakelijk is en toereikend is om een functie te kunnen uitoefenen*.<sup>8</sup>

Bijvoorbeeld:

- Beheersen van Excel (kantoortoepassingen);
- Opstellen van correspondentie (schrijfvaardigheden);
- Onderhouden van machines (materiaal, werktuigen, gereedschappen);
- Het lezen van plannen (technische bekwaamheid);
- Enzovoort.

Er bestaat geen volledige lijst van alle technische competenties aangezien ze afhankelijk zijn van de specifieke kenmerken van het bedrijf, het werk, de gereedschappen die ter beschikking worden gesteld aan de medewerkers enzovoort.<sup>9</sup>

## Samenstelling van een competentie

Een competentie wordt gekenmerkt door waarneembaar gedrag en kan in een definitie en in indicatoren worden gestructureerd. Deze indicatoren kunnen ook in dimensies worden gegroepeerd.

### ► Definitie

Bijvoorbeeld: competentie 'Organiseren' in het model van de federale overheid

**Definitie:** 'Proactief stellen van objectieven, nauwgezet uittekenen van actieplannen en daarbij de juiste middelen inschakelen, binnen de beschikbare tijd.'

De competenties (net zoals de dimensies) worden met vrij algemene termen geformuleerd. In het bovenstaande voorbeeld kun je de definitie van de competentie 'Organiseren' op verschillende manieren interpreteren. Deze competenties moeten dus nog gedetailleerder worden omschreven zodat ze op eenduidige wijze beoordeeld kunnen worden. Met andere woorden: er moet een systematische werkwijze worden gevolgd om het gedrag te kunnen beoordelen.

### ► Dimensie

Om de competentie nog verder te preciseren, kun je ze opdelen in verschillende dimensies. Eén competentie kan twee à drie dimensies bevatten. Om een bepaalde competentie te beheersen, moet je alle verschillende dimensies beheersen.

Bijvoorbeeld: competentie 'Organiseren' in het model van de federale overheid:

Dimensies:

- Doelstellingen bepalen: een strategische, tactische of operationele beleidslijn vertalen in concreet meetbare objectieven;
- Proactief handelen: mogelijke toekomstige obstakels correct inschatten en in functie daarvan de juiste acties ondernemen;
- Plannen: efficiënte actieplannen in logische stappen, binnen de beschikbare tijd en in functie van de prioriteiten uitwerken; daarbij de vereiste middelen (mensen, budget, logistiek) juist inzetten.

### ► Indicator

Elke dimensie bestaat uit een aantal indicatoren die systematisch betrekking hebben op de afzonderlijke aspecten van het gedrag. Je moet dan ook het specifieke gedrag doelgericht observeren en een specifieke terminologie gebruiken: deze aanpak zorgt voor een eenduidige communicatie over het gedrag. Daarom raden we aan om met duidelijke gedragsgerichte indicatoren te werken.

Bijvoorbeeld: competentie 'Organiseren' in het model van de federale overheid:

Indicatoren:

- Definieert objectieven in functie van de te behalen resultaten;
- Vertaalt de beleidslijnen naar meetbare doelstellingen;
- Definieert duidelijke en meetbare objectieven op korte en middellange termijn;
- Stelt de doelstellingen voorop alvorens in actie te treden;
- Houdt rekening met onvoorziene elementen tijdens het opstellen van een planning;
- Onderneemt actie rekening houdend met toekomstige obstakels;
- Neemt initiatieven die aantonen dat hij/zij anticipeert op gebeurtenissen;
- Plant activiteiten op een logische en efficiënte manier, rekening houdend met de prioriteiten;
- Plant activiteiten en mensen in functie van de te behalen resultaten;
- Organiseert de activiteiten van de afdeling in een efficiënte planning zodat er geen beschikbare middelen (mensen, budget en logistiek) verloren gaan.

De indicatoren moeten de drie fundamentele aspecten van de te beoordelen prestaties vertalen en beschrijven:

- De sleutelementen;
- De waarneembare elementen;
- De kenmerkende elementen.

Om alle verdere interpretatieproblemen te vermijden, moeten de indicatoren worden geformuleerd volgens coherente modaliteiten en moeten ze van meet af aan duidelijk gedefinieerd zijn:

- Er kunnen bijvoorbeeld enerzijds negatieve en anderzijds positieve indicatoren worden opgesteld. Hiertussen kan een beoordeling worden gesitueerd.
- Er wordt vaak gekozen voor een eenparig positieve formulering. De goede indicatoren moeten dus positief (geen negatie of dubbele negatie) en eenduidig (ze lenen zich niet tot een discussie of interpretatie) worden geformuleerd.

Concreet: de competenties worden vertaald naar gedragsgerichte indicatoren. Elke organisatie kan de vastgelegde gedragsgerichte indicatoren binnen haar context aanpassen, zowel voor een bepaalde competentie afzonderlijk als voor een bepaald performantieniveau. Via deze indicatoren kun je een kandidaat beoordelen dankzij de verschillende selectiemethoden en screeningtools.

Elke competentie kan uit twee à drie dimensies bestaan die met een aantal indicatoren overeenstemmen. Een gedragsindicator beschrijft dus op concrete en specifieke wijze op welke manier een competentie geobserveerd kan worden.



Bij het omschrijven van de vereiste taken en opdrachten van de functie en bij het bepalen van de competenties en de indicatoren, moet je de werkelijk te vervullen functie binnen haar context voor ogen houden. Op die manier krijgen de kandidaten een zo duidelijk mogelijk beeld van wat er precies wordt verwacht. Omschrijf uitgebreid elke indicator zodat personen met een handicap, stoornis of ziekte zelf kunnen inschatten of ze aan deze vereisten voldoen. Zo kunnen ze hun capaciteiten beoordelen die nodig zijn voor de uitoefening van de functie, al dan niet met aanpassingen. Als er een vage omschrijving gegeven wordt, zullen veel personen met een beperking denken dat ze in staat zijn om de functie uit te oefenen, hoewel deze enkele essentiële vereisten of verplichtingen inhoudt zoals kunnen zien, horen of zich verplaatsen. De kandidaat is voor de selectie geslaagd als hij – zonder problemen – de verschillende procedures met redelijke aanpassingen met succes heeft doorlopen. Als de indicator bijvoorbeeld is: *'je handelt vragen en klachten met succes af'*, dan schrijf je beter *'je handelt vragen en klachten zowel mondeling als schriftelijk af'* of noem je zelfs de hulpmiddelen op die zullen worden gebruikt zoals telefoon, papier, computer of rechtstreeks contact met het publiek ... Vaak worden de communicatievaardigheden niet vermeld hoewel ze essentieel zijn voor het

uitoefenen van de functie. Indien ze niet duidelijk in de functiebeschrijving opgenomen worden, kunnen ze niet geëvalueerd worden. Vergeet niet dat bepaalde kandidaten met een specifieke handicap (slechtziend, blind of doof) deze informatie nodig hebben om de verplichtingen die de functie inhoudt, en hun capaciteiten om deze uit te oefenen, te kunnen beoordelen. Voeg aan de competenties en indicatoren betreffende communicatievaardigheden bepaalde zaken toe zoals: *'je beschikt over goede schriftelijke en mondelinge communicatievaardigheden'*.

## Competentieprofielen

De competentieprofielen bestaan uit een selectie van generieke competenties en technische competenties die vereist zijn en toereikend moeten zijn voor de uitoefening van een bepaalde functie. Ze moeten de vereiste indicatoren voor elke competentie omvatten.

De competentieprofielen worden uitgewerkt via de analyse van de vereiste competenties en kunnen ook het niveau aanduiden waaraan de competenties moeten voldoen. Je gaat dus de vereiste competenties preciseren volgens het type te vervullen functie.

## Waarom competentieprofielen gebruiken?

Opdat een medewerker zijn functietaken met succes kan uitvoeren, is een bepaald aantal competenties vereist. Deze competenties bestaan uit generieke en technische competenties.

Door het gebruik van competentieprofielen kan een organisatie dus de vereiste competenties in profielen structureren. Het is belangrijk om zowel generieke competentieprofielen als technische competentieprofielen op te stellen. Het competentieprofiel leert in feite hoe je wat precies doet.<sup>10</sup>

Bovendien worden de competentieprofielen ook in andere HR-processen toegepast zoals de beoordeling van toekomstige en huidige medewerkers. Op deze manier kunnen verantwoordelijke doelstellingen in overeenstemming met deze vereiste competenties vastleggen voor een geslaagde uitoefening van de functie en de nog te ontwikkelen alsook de reeds verworven competenties analyseren.

Dankzij de competentieprofielen kan een organisatie haar verwachtingen voor een bepaalde functie op een transparante manier verduidelijken.

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)

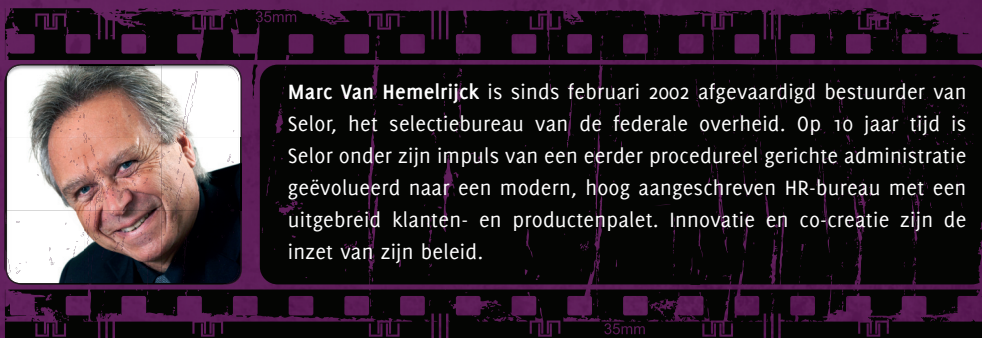
Hoe gaan we om met een veranderende en meer diverse arbeidsmarkt? Het is een vraag die HR-medewerkers, politici, opiniemakers, academici, beleidsmedewerkers,... in diverse sectoren bezig houdt.

Iedereen heeft wel eens gehoord van de vergrijzing, ontgroening, vervrouwelijking en verkleuring van de arbeidsmarkt. De fameuze 'war for talent' is volop bezig en levenslang leren wordt absoluut noodzakelijk in onze kennismaatschappij.

Nu en des te meer in de toekomst moeten we ervoor zorgen dat al de competenties en vaardigheden van personen die actief zijn op de arbeidsmarkt efficiënt worden ingezet, behouden en ontwikkeld.

Net als in de filmwereld moeten we de (HR-)processen 'regisseren' en dienen we een casting te organiseren om de oscar nominees bekend te maken. De oscarwinnaar zal uiteindelijk onze 'ster-kandidaat' zijn voor de functie. Aan de hand van deze verhaallijn wordt de lezer meegesleept doorheen het boek om een antwoord te vinden op o.a. de volgende vraagstukken: "Hoe rekruteren en selecteren we in deze veranderende en vooral meer diverse arbeidsmarkt?", "Hoe verloopt een selectieproces?", "Hoe implementeren we competentie-management?", "Welke selectiemethoden kunnen we toepassen?", "Hoe voeren we een diversiteits- en gelijkekansenbeleid?".

Aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden zal de lezer inspiratie vinden om de vertaalslag te maken naar de eigen werkcontext. De begrippen talent, competenties en diversiteit zullen bovendien een rode draad vormen doorheen de tekst.



*"Dit boek stelt de HR-professional in staat om zijn diverse talenten optimaal te casten en te laten schitteren... en dit in de studio of op locatie! Action!"*

Frank Van Massenhove (Overheidsmanager met visie)

