



## Digitaal, het nieuwe rekruteringsverhaal

**Eva Deros, Professor HRM & Organisatiepsychologie**

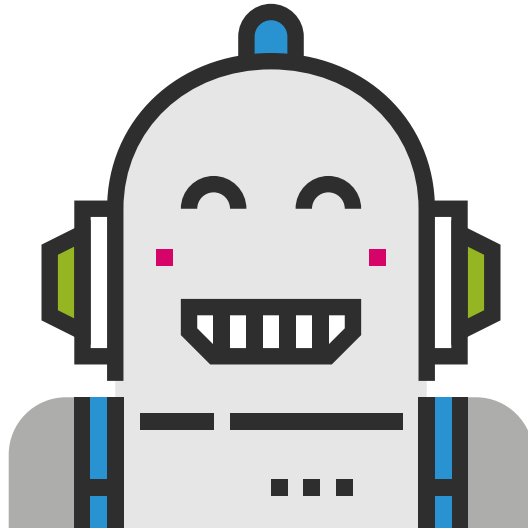
Stel dat we het rekruteringsproces zouden overlaten aan (ro)bots en algoritmes. Zou dat bedrijven verder helpen in hun zoektocht naar de juiste medewerkers? Of kunnen (ro)bots de menselijke geest nooit evenaren? En wat als dat geen fictie meer is, maar realiteit? Pertinente vragen van prof. Eva Deros (Universiteit Gent).

Even een blik op de toekomst: "(ro)bots of algoritmes struinen het wereldwijde web af naar geschikte kandidaten, screenen cv's en voeren zelfs de eerste sollicitatiegesprekken. Vervolgens speuren andere algoritmes naar digitale tekenen van talent bij de kandidaten. Voor de recruiter van vlees en bloed is er geen plaats meer...

De verhouding tussen werkgever en kandidaat verandert: moeten we nog vacatures uitschrijven? Misschien moeten sollicitanten zich niet meer

aanbieden bij bedrijven, maar zijn het de bedrijven die solliciteren bij de sollicitant? Die sollicitant laadt allerlei digitale badges op in zijn digitale rugzak en toont die via de sociale media."

Is dit HR-fictie of zijn dit feiten? "De realiteit begint de HR-fictie in te halen. Het gaat razendsnel. Maar hoe waardevol zijn deze evoluties? En verplicht dit ons niet om grondig na te denken over onze toekomstige rol als recruiter", vraagt Eva Deros, professor HR en organisatiepsychologie aan UGent. Drie trends en evenveel of zelfs nog meer vragen...

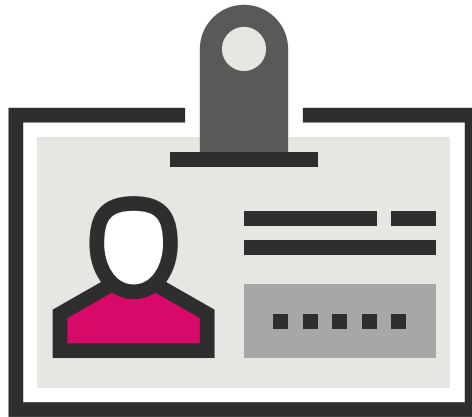


## Kunnen algoritmes beter voorspellen?

---

“Dat algoritmes cv’s screenen gebeurt eigenlijk al erg lang”, vertrouwt ze het HR-publiek toe op de HR Summit 2019. Het Pentagon en IBM zijn daar al in de jaren ’70 mee gestart omwille van efficiëntieredenen. Algoritmes kunnen **veel sneller** door een massa aan binnengestroomde cv’s gaan dan mensen. Belangrijke vraag is natuurlijk of die **screening ook goed gebeurt?** Worden alle meest beloftevolle cv’s eruit gepikt? Zo heeft Amazon vorig jaar de selectie via een bot moeten stopzetten omdat de sollicitatiebot discrimineerde. Het algoritme was té man-georiënteerd, want het baseerde zich op succesvolle profielen in de, overwegend mannelijke, organisatie. Gevolg: vooral cv’s van mannen kwamen uit de selectie naar voren. Ondertussen zijn er nieuwe algoritmes ontwikkeld die de bots controleren op hun **rechtvaardigheidsgehalte**.

Algoritmes kunnen efficiënt zijn (tijds winst) maar je kan je afvragen of ze ook effectief zijn. Kan je op basis van een mechanistisch algoritme wel voorspellen of iemand goed zal presteren in de job? In een onderzoek werden klinische (menselijke) en mechanistische (of algoritmische) beoordelingen over dezelfde informatie (bv. werkprestaties) met elkaar vergeleken. Resultaat? De mechanistische beoordeling versloeg de holistische, klinische aanpak en gaf zelfs tot 50% betere voorspellingen. “Dat is als mens moeilijk te accepteren en voor recruiters erg bedreigend. We hebben immers de neiging om te geloven dat we als professionals deze taak veel beter kunnen volbrengen dan een algoritme, bijvoorbeeld omdat we op onze jarenlange expertise kunnen terugvallen. Toch moet ik op basis van onderzoek bevestigen dat **in rekrutering goed ontwikkelde algoritmes het menselijk instinct verslaan!**”



## Veranderen digitale badges het rekruteringsproces?

---

Digitaliseren zorgt niet alleen in bedrijven voor een snellere en betere screening van cv's, maar helpt ook de sollicitanten vooruit. Bijvoorbeeld met de digitale badge waarmee je al je opleidingen, vaardigheden, resultaten van eerdere tests in selectiekantoren etc. kan valideren en bundelen zodat potentiële werkgevers onmiddellijk een overzicht krijgen van je kennis en kunde. Het staat je uiteraard vrij te beslissen wie je inzage geeft in deze digitale badge. "Ook dit **zet de rol van de recruiter deels op zijn kop**. Het (onnodig) testen en hertesten wordt overbodig. Ook het checken van referenties krijgt een andere invulling. En waar het klassieke wervings- en selectieverhaal vooral een **B2B**-verhaal is, krijg je nu een ander soort **C2B-businessmodel**. De sollicitanten en recruiters krijgen een heel andere rol. Ook hier rijst weer de vraag of dergelijke evolutie de rol van de recruiter niet bedreigt? Kunnen we hiermee iets en hoe pakken we dit als recruiter op een goede manier aan?"

Eva Deros haalt een proefproject aan ter illustratie. Een grote Vlaamse stad en een selectiekantoor sloegen een tijd geleden de handen in elkaar en moedigden sollicitanten aan om hun digitale badge, die ze bij het selectiekantoor hadden opgebouwd, mee te nemen in het selectieproces van de stad. Opvallend genoeg bleek de succesratio van kandidaten met een badge iets hoger dan de succesratio van de kandidaten zonder badge. Badges kunnen dus niet alleen efficiënt zijn maar ook effectief.

Maar zijn alle digitale badges kwaliteitsvol en te vertrouwen? Of we ook geen wildgroei van (minder) kwaliteitsvolle digitale badges moeten vrezen, klinkt een vraag? Protagonisten van deze digitale badges geven aan dat de marktwerking uiteindelijk de beste badges en instellingen eruit zal filteren en behouden.



## Kunnen Facebook-likes je persoonlijkheid voorspellen?

---

Tot slot wordt er nog een derde trend, die Eva Deros op de rekruteringsmarkt waarneemt, besproken. Deze trend gaat nog een stapje verder: **web scraping** (techniek waarbij op internet gezocht wordt naar interessante data) en **data mining** (techniek waarbij gezocht wordt naar zinvolle patronen in grote hoeveelheden aan data). Uit een bevraging van LinkedIn vorig jaar bij bedrijven bleek dat ongeveer een kwart hiervan gebruik maakt. Voorbeelden zijn Uber om de geschatte aankomsttijd te berekenen, maar ook het World Economic Forum om de competenties die in de nabije toekomst nodig zijn, te detecteren.

Terug naar de rekrutering: deze algoritmes gaan op zoek naar digitale signalen van talent. Een voorbeeld zijn de **Facebook-likes**. Je keuze van berichten die je liket, geeft inzicht in **je persoonlijkheid**, gezondheid, politieke voorkeur etc. Hetzelfde geldt voor **woorden/teksten**. Het cosmeticabedrijf L'Oréal in China zette enkele jaren geleden een algoritme in om te zoeken naar een **culturele match** tussen sollicitant en organisatie. En dat kende heel wat succes. Kandidaten met een diploma van een universiteit met een minder ronkende naam of uit minder traditionele doelgroepen kregen meer kans op selectie. →

Betekent dit ook dat deze digitale zoektocht de beste werknemers opleverde? “Mogelijk, maar niet noodzakelijk”, bevestigt Eva Deros. “Zo is er (voorlopig) **geen wetenschappelijk gevalideerd verband tussen de Facebook-beoordelingen (zoals likes) en jobprestaties**. Enige voorzichtigheid en een zorgvuldige aanpak is dus nodig.”

Kortom: “De traditionele denkpatronen in rekrutering worden toch wel op zijn kop gezet met de komst

van bots en algoritmes, maar we zijn er nog niet. Het is zeer complex”, besluit Eva Deros. “Toch is het aan ons om nu niet af te wachten maar proactief aan de slag te gaan en de digitale mogelijkheden te exploreren, integreren en evalueren in de HR-processen. En vooral: **na te denken over waar we als recruiters en HR-professionals naartoe willen gaan.**”

---

Auteur: Katleen Weytjens – Co-auteur: prof Eva Deros (Universiteit Gent)

**Meer lezen over werving en selectie (oude en nieuwere aanpak):**

- ① **Deros, E. (2019)**. Werven en selecteren In J. Valk & L. Lopes de Leao Laguna (Eds.), HRM heden en morgen: Evidence-based practice en Practice-based evidence. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet. (forthcoming)
- ② **Ryan, A. M. & Deros, E. (2019)**. The Unrealized Potential of Technology in Selection Assessment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35 (2), 85-92. doi: 10.5093/jwop2019a10

