



Hire like a Pro

Met deze white paper kun je jouw huidige werving- en selectieproces verbeteren aan de hand van wetenschappelijk onderbouwde tips en adviezen. Per fase gaan we dieper in op relevant onderzoek en hoe je dit kan gebruiken voor jouw organisatie.

Door: The Selection Lab

Gebruik de wetenschap to *Hire like a Pro*

Het werving- en selectieproces is een groot en belangrijk onderdeel van het succes van een organisatie. Het is iets wat al voor het schrijven van een vacature begint en doorloopt tot na iemand is aangenomen. Ieder bedrijf heeft er mee te maken en heeft er ook baat bij dat het proces goed verloopt. Het is een intensief proces waar er in de verschillende stappen van het proces zaken kunnen voorkomen waar men tegenaan loopt. Het opstellen van een functieprofiel, het voeren van een sollicitatiegesprek of het verwelkomen van nieuwe medewerkers zijn delicate processen die gevoelig zijn voor invloeden van buitenaf. Kennis en inzichten vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie kunnen hierbij helpen door richting en structuur te geven aan deze processen.

In deze whitepaper vind je wetenschappelijk onderbouwde inzichten over de verschillende fases van het werving- en selectieproces. Deze inzichten zullen je helpen bij het vinden en behouden van het juiste talent. Dit white paper is zo opgebouwd dat je per fase concrete tips krijgt. Alle tips hebben een wetenschappelijke fundering. We starten met het belang van kernwaarden in het werving- en selectieproces, en we behandelen vervolgens stap voor stap het gehele proces tot en met de onboarding.

De verschillende fases van het werving- en selectieproces

1. De waarde van kernwaarden	3
2. In drie stappen het perfecte functieprofiel	6
3. Het assessment: voor of na het eerste gesprek?	9
4. Stop met twijfelen, start met structureren. Oftewel: hoe je sollicitanten beter kunt interviewen	11
5. Onboarding: het succesvol samensmelten van nieuw talent met de huidige organisatie	14
6. Wetenschappelijke referenties	18



Fase #1:

De waarde van kernwaarden

Je ziet het in de praktijk vaak gebeuren, nieuwe werknemers die binnen korte tijd weer vertrekken. Binnen een jaar, een half jaar of zelfs binnen de proeftijd. Wat is er aan de hand als werknemers op eigen initiatief in zulke korte tijd vertrekken? Een steeds bekender fenomeen is dat de waarden van een werknemer niet overeenstemmen met de kernwaarden van de organisatie. Zeker nu de opkomst van millennials in volle gang is, is het belangrijk om bij de keuze van een nieuwe werknemer andere criteria mee te nemen dan alleen functie-eisen en vaardigheden.

Uit onderzoek van Right Management blijkt dat identificatie met de kernwaarden van de werkgever de belangrijkste factor is in de betrokkenheid van werknemers. Het overeenkomen van de kernwaarden was belangrijker dan 91 andere factoren. Deze betrokkenheid is ook heel belangrijk voor een organisatie. Dale Carnegie ontdekte dat

organisaties met betrokken werknemers ruim 200% beter presteren dan organisatie zonder betrokken werknemers.

Hoe weet je nu of de sollicitant aansluit bij de kernwaarden van de organisatie? Om daarachter te komen is het nodig om te begrijpen wat kernwaarden precies zijn.

De zes kenmerken van kernwaarden

Wanneer we denken aan waarden, denken we aan wat we belangrijk vinden in het leven. Ieder van ons heeft vele waarden, waarbij het van persoon tot persoon verschilt hoe belangrijk deze zijn. Waar de één prestatie heel belangrijk vindt, vindt de ander vriendelijkheid heel belangrijk. Volgens de Theory of Basic Values zijn er 6 kenmerken die aan alle waarden kunnen worden toegeschreven.

- 1. Waarden zijn onlosmakelijk verbonden met emotie:** Wanneer een waarde geactiveerd wordt, komen er emoties vrij die verbonden zijn aan die waarde. Zo zal iemand die graag onafhankelijk is irritatie of woede kunnen voelen op het moment dat diegene in een team komt te werken.
- 2. Waarden verwijzen naar doelen die motiveren tot actie:** Mensen voor wie zelfverbetering een belangrijke waarde is, zullen doelen als prestatie en machtsposities nastreven.
- 3. Waarden gaan verder dan alleen acties en situaties:** Veiligheid en vriendelijkheidswaarden bijvoorbeeld, zijn relevant in verschillende situaties, zoals werk, school, politiek of binnen de familie. Dit kenmerkt het verschil tussen normen en waarden, omdat normen alleen toepasbaar zijn op specifieke situaties.
- 4. Waarden dienen als criteria:** De waarden die iemand belangrijk vindt, bepalen de keuzes die iemand maakt, of de beoordeling die iemand geeft over een beleid, taak of situatie. De waarden blijven in de meeste gevallen onbewust. Wanneer de gevolgen van de keuze in conflict komen met de waarde, dan pas zal iemand bewust worden van wat diegene echt belangrijk vindt.
- 5. Waarden zijn gerangschikt op belangrijkheid:** Hiermee worden prioriteiten bepaald. Het creëert ook deels het karakter van een persoon. Waar de één conformiteit belangrijk vindt en het team niet wil schaden om zelf beter te worden, zal iemand die prestatie hoger heeft staan wel eerder acties als deze ondernemen.
- 6. De rangschikking en de combinatie van waarden leidt tot actie:** Gedrag vloeit voort uit een combinatie van meerdere waarden. Conformiteit en vriendelijkheid zullen leiden tot de keuze voor een bedrijf waar samenwerken en loyaliteit hoog in het vaandel staan. Prestatie en stimulatie zullen juist weer leiden tot een bedrijf waar interne competitie en resultaten behalen belangrijk zijn.

Kernwaarden in een sollicitatie?

Nu je weet wat de kenmerken van kernwaarden zijn en hoe belangrijk ze zijn in het maken van keuzes en beoordelingen, is het belangrijk dat jouw organisatie deze gebruikt bij het kiezen van een kandidaat.

1. Het begint bij de vacature. Hierin communiceer je duidelijk wat de belangrijkste en minst belangrijke kernwaarden van het bedrijf zijn. Wees creatief in het verwoorden van de kernwaarden, maar creëer geen perfect beeld. Een realistisch beeld trekt beter passende kandidaten aan.



2. De volgende stap is om interviewvragen op te stellen die enerzijds de kernwaarden van de sollicitant boven water halen en anderzijds achterhalen of de kernwaarden van de sollicitant aansluiten op die van de organisatie. Op deze manier kom jij er snel achter of iemand past binnen de organisatie, en de sollicitant zelf ook.

3. Laat de nieuwe medewerker kennismaken met de kernwaarden tijdens de onboarding. Onboarding gaat om integratie in de organisatie en verbondenheid met de bedrijfscultuur. Als vriendelijkheid een belangrijke waarde is in de organisatie en prestatie een minder belangrijke, laat dan duidelijk merken dat samenwerken voorop staat en dat collega's elkaar vaak helpen waar het nodig is. Kies een onboardingsproces wat past bij de kernwaarden van de organisatie. Zo voelt de medewerker zich het snelst vertrouwd en lid van het team.



Fase #2: In drie stappen hét perfecte functieprofiel

Het gaat goed, we zijn aan het groeien en er is ruimte voor iemand extra. De taken zijn bekend, het dienstverband en de arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd en de eisen staan vermeld. Zo zijn we er toch?

Het hierboven genoemde functieprofiel is uiteraard nog lang niet compleet, maar dat zag je natuurlijk al. De belangrijkste zaken die er in ieder geval in moeten staan, zijn bij de meeste recruiters wel bekend. Maar met het onderstaande stappenplan zorg je ervoor dat elk functieprofiel compleet, onderscheidend en uniek is.

Maar allereerst: waarom een functieprofiel?

Het opstellen van een functieprofiel is de eerste stap in het sollicitatieproces (en misschien wel de belangrijkste). Uit onderzoek blijkt namelijk dat perceptuele fit de sterkste voorspeller is van het aantrekken van sollicitanten. Organisatorische en functie eigenschappen volgen daarop als sterkste voorspellers. Het is daarom heel belangrijk deze punten goed te verwerken in het functieprofiel. Op die manier wek je interesse op bij de juiste personen en verspil je geen tijd en geld aan zogenaamde 'mismatches'. Zo verminderde HMS Host hun turnover rate met 38% nadat zij aan de slag gingen met realistischere functieprofielen.

Jij als recruiter hebt de perfecte gelegenheid om de idealen en waarden van de organisatie in het functieprofiel te presenteren, net als de doorgroeimogelijkheden binnen de aangeboden functie. Het functieprofiel vormt op deze manier een goede basis voor een vacaturetekst. Hieronder zal ik in drie stappen uitleggen hoe je een goed en aantrekkelijk functieprofiel opstelt.

1: Omschrijf beknopt en helder het bedrijf en de functie

Als eerste is het belangrijk om een beeld van het bedrijf te schetsen. Beschrijf hierin beknopt wat het bedrijf doet, wat de missie is van het bedrijf en wat de waarden en idealen zijn. Laat zien wat jouw organisatie uniek maakt. Benoem hierna de functie en de afdeling binnen het bedrijf. Vermeld ook de arbeidsvoorwaarden, een salarisindicatie en het soort dienstverband (bijv. fulltime of parttime, tijdelijk of vast). Dit is ook de plaats om doorgroeimogelijkheden te benadrukken. Als laatste is het ook belangrijk om de precieze locatie te vermelden waar het werk plaatsvindt.

2: Beschrijf de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de functie

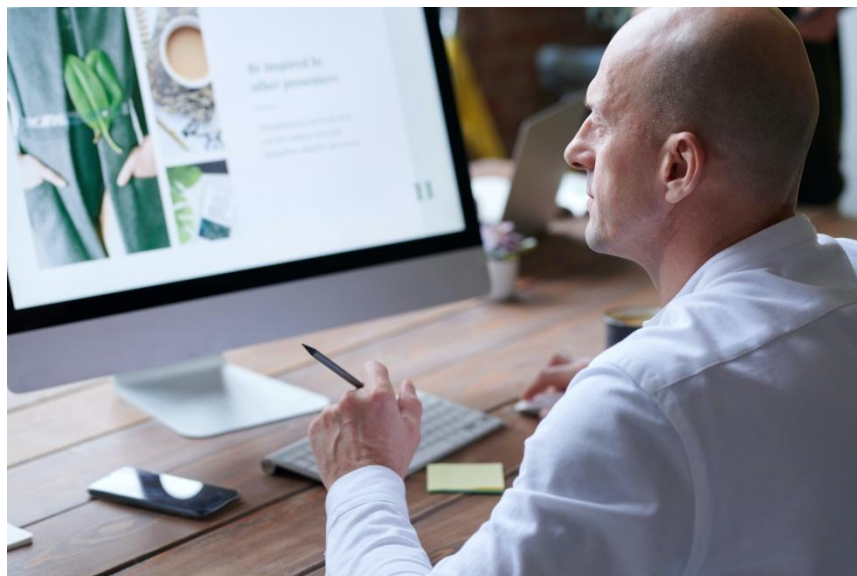
Dit is de gelegenheid om de functie gedetailleerd te beschrijven. Beschrijf hier de taken die de essentie van de functie vormen. Laat ook hier weer zien wat jouw organisatie uniek maakt en hoe (sommige) taken uniek zijn ten opzichte van andere organisaties. Geef een voorbeeld van een typische werkdag, zodat de persoon kan inschatten of zij of hij past binnen het bedrijf en de functie. Informeer hier ook wie de directe leidinggevende wordt.



3: Vermeld de vereisten

In de laatste stap benoem je de specifieke vereisten en competenties van de functie. Maak hierin een onderscheid tussen minimale en gewenste vereisten. Onder minimale vereisten vallen meestal: opleidingsniveau, werkervaring en vaardigheden specifiek gericht op de functie. Gewenste eisen zijn vaak een 'pré' en kunnen persoonskenmerken zijn, kennis van bepaalde ontwikkelingen of persoonlijke kwaliteiten. Benoem deze lijst met minimale en gewenste vereisten, maar zoek wel een balans. Stel niet te hoge of te lage eisen. Dit kan personen ontmoedigen of niet genoeg uitdagen om te solliciteren op de functie.

Nog één kleine tip: Zorg dat het functieprofiel en de daaruit voortkomende vacature tussen de 700 en 2000 tekens bevat. Volgens Indeed wordt hier tot 30% meer op gesolliciteerd.





Fase #3:

Het assessment: voor of na het eerste gesprek?

Het selectie assessment is een niet te missen onderdeel van het sollicitatieproces. Dit onderdeel geeft iedere kandidaat een objectieve, onbevooroordeelde kans te laten zien wat zijn of haar eigenschappen en competenties zijn. Met de nadruk op iedere, want wanneer gebruik je dit assessment nou precies?

Er is een grote kloof tussen wat er binnen de arbeids- en organisatiepsychologie bekend is en wat er in de praktijk gebeurt. Uit recent onderzoek blijkt dat letterlijk niemand van de respondenten een selectie assessment als eerste keus heeft bij het kiezen van een selectie-instrument. Het grote merendeel geeft nog steeds de voorkeur

aan het vertrouwde sollicitatiegesprek. Niet heel Nederland is meegenomen in dit onderzoek, dus er zullen wel organisaties zijn die een assessment op de eerste plek hebben staan, maar het aantal zal verwaarloosbaar zijn. De vraag is of dit een probleem is. Het blijkt dat 74% van de werkgevers ergens in hun loopbaan de verkeerde persoon heeft aangenomen. Een ongestructureerd sollicitatieproces levert nog een groot probleem op, namelijk dat 56% van de kandidaten een negatief beeld van het bedrijf overhoudt. Het sollicitatiegesprek als eerste doen is dus niet zo bevorderlijk als vaak gedacht wordt. De interviewer is nooit volledig objectief en kan vooroordelen hebben over uiterlijk, geslacht, leeftijd, of afkomst bijvoorbeeld.

Wil jij het wel goed doen?

Het sollicitatiegesprek is een onderdeel in de sollicitatieprocedure die zeker niet overbodig is. Het gesprek moet dan wel op de juiste manier gevoerd worden. In dit onderdeel: Stop met twijfelen, start met structureren. Oftewel: hoe je sollicitanten beter kunt interviewen, vertel ik daar meer over. Voor nu is het belangrijk dat je een geschikte kandidatenpool hebt om gesprekken mee te voeren. In een assessment gebruik je wetenschappelijk gevalideerde methoden om persoonlijkheid, eigenschappen en competenties in beeld te brengen.



Doe dit assessment voordat je de kandidaat hebt gesproken, dan helpt het assessment je om te kiezen welke kandidaten je gaat uitnodigen voor een gesprek. Het assessment brengt structuur aan in het beoordelen van de gevraagde eisen en competenties.

Daarnaast kan je de resultaten van het assessment gebruiken om goede vragen op te stellen voor het eerste gesprek.

Misschien wil je wat extra

toelichting als iets onduidelijk is, of misschien wil je een praktijkvoorbeeld horen van een competentie die iemand aangeeft te hebben. Als laatst hebben de resultaten van een assessment ook nog een voorspellende waarde omtrent de prestatie die iemand gaat leveren en hoe goed diegene binnen de bedrijfscultuur past.

Kortom, een assessment is altijd waardevol en betaalt zich zeker terug. Of je het assessment nou vooraan of later in het proces inzet, de uitslag van een assessment is in ieder geval consistent en trouw.



Fase #4:

Stop met twijfelen, start met structureren. Oftewel: hoe je sollicitanten beter kunt interviewen

Ken jij je eigen organisatie goed? En weet je welke sollicitanten erbij passen en welke niet? Ben je bovendien van mening dat ervaring de beste leermeester is voor het voeren van een sollicitatiegesprek? Zijn je antwoorden hierop 'ja'? Dan heb je het helaas in de meeste gevallen mis.

Verschillende studies laten zien dat er weinig tot geen verschil is tussen ervaren en onervaren recruiters als het gaat om het beoordelen van sollicitanten. Tevens leggen menselijke beoordelaars het bijna altijd af tegen een simpele vragenlijst. Er is dan ook een grote kans dat je regelmatig de juiste persoon laat lopen, en in plaats daarvan een minder goed passende kandidaat de kans geeft. Iemand die nu eenmaal goed is in sollicitatiegesprekken voeren. Of iemand met nu eenmaal iets meer geluk. Maar dit hoeft niet zo te zijn!

Moeilijk te vergelijken

Hoewel het sollicitatiegesprek het meest gebruikte en belangrijkste moment is in menig sollicitatieprocedure, is het al decennia bekend dat een ongestructureerd interview nauwelijks effectief is. Dit komt omdat geen één gesprek hetzelfde is en



kandidaten daarom moeilijk te vergelijken zijn. Sollicitanten kunnen de meest uiteenlopende antwoorden geven op vragen. Wat is nu belangrijk en wat niet? Hoe weegt dit mee in de uiteindelijke keuze?

Om te achterhalen wat echt belangrijk is in een sollicitatiegesprek is structuur van belang. Alleen via structuur kun je sollicitanten met elkaar vergelijken, is het gesprek eerlijk voor elke sollicitant en, het belangrijkste: zo kun je beter voorspellen wie goed gaat presteren.

We zien vaak dat recruiters en medewerkers een functieprofiel opstellen aan de hand van eigenschappen en competenties die belangrijk zijn voor de functie in kwestie. Maar deze moeten dan vervolgens wel effectief geïmplementeerd worden in het

sollicitatiegesprek, en niet onderhevig zijn aan de welbekende 'klik'. De oppervlakkige gelijkenissen tussen interviewer en sollicitant zijn nu vaak doorslaggevend. Uit onderzoek blijkt zelfs dat 75% van de interviewers de 'klik' het belangrijkste criterium vindt tijdens een sollicitatiegesprek.

Structureren

Sommige eigenschappen en competenties zijn belangrijker dan andere, dus geef ze een gewicht zodat je weet hoe zwaar ze meetellen in de beoordeling. Onderzoek dit samen met collega's als je er niet zeker van bent. Baseer vervolgens op deze analyse een vaste set vragen die je aan iedere sollicitant stelt. Doorvragen is mogelijk, maar het is belangrijk om niet af te wijken van deze set vragen. Scoor elke vraag op basis

van zijn gewicht. Zo komt er een totaalscore uit het interview en is het uiteindelijk makkelijk om sollicitanten (eerlijk) te vergelijken.

“Sommige eigenschappen en competenties zijn belangrijker dan andere”

Een goede methode om vragen op te stellen is de zogeheten STAR-methode. Je gebruikt de STAR-methode om te achterhalen of een sollicitant bepaalde competenties beheerst. STAR staat voor: Situatie, Taak, Actie, Resultaat. Je vraagt dus naar een praktijkvoorbeeld uit het verleden: 'Benoem een situatie waarin besluitvaardigheid naar voren komt. Wat was jouw taak in die situatie? Wat heb jij gedaan en wat was het resultaat van jouw acties?'

Reflectie

Als toevoeging kun je ook nog een R toevoegen, de R van Reflectie. Hierbij kan de sollicitant vanuit eigen perspectief vertellen hoe het ging en of er leer- en verbeterpunten zijn geweest. De STARR-methode werkt heel goed, omdat gedrag uit het verleden een van de beste voorspellers is van toekomstig gedrag. Daarnaast voorkomt de STARR-methode ook dat jij als interviewer overbodige informatie krijgt, wat kan afleiden van een heldere en eenduidige beoordeling.

Gebruik deze tips om jouw eigen sollicitatiegesprekken te verbeteren. Door je sollicitatiegesprek te structureren creëer je een sollicitatieproces dat eerlijk is, makkelijk sollicitanten met elkaar kan vergelijken en beter voorspelt wie er goed presteert. Houd je daarbij aan de vaste set vragen die gebaseerd zijn op belangrijke eigenschappen en competenties. De STARR-methode zal je enorm helpen deze vragen op te stellen. Twijfelen is verleden tijd, weet wie jouw ster is.



Fase #5:

Onboarding: het succesvol samensmelten van nieuw talent met de huidige organisatie

De komst van een nieuwe medewerker is altijd leuk, maar tegelijkertijd ook spannend. Na zorgvuldig een keuze gemaakt te hebben, is het tijd om de nieuwe medewerker zo snel mogelijk in te leiden en zich thuis te laten voelen in de organisatie. Dit proces staat bekend als onboarding en is bedoeld om de medewerker zich betrokken te laten voelen bij de visie, strategie, cultuur en doelstellingen van de organisatie. Een goede onboarding draagt bij aan het succes van de medewerker en uiteindelijk ook aan het succes van de organisatie.

Informeren, verwelkomen en begeleiden

Onboarding is een breed begrip dat vaak niet volledig begrepen is. Daarom deel ik het proces op in drie categorieën: informeren, verwelkomen en begeleiden. De eerste categorie, informeren, omvat alle inspanningen om de nieuwe medewerker van informatie, materialen en ervaringen te voorzien. Deze categorie is op zichzelf zo breed dat deze weer op te delen is in drie subcategorieën.

Communicatie

Als eerste gaat het erom dat de nieuwe medewerker goed wordt geïnformeerd. Duidelijke communicatie tussen organisatie en medewerker zijn daarbij van groot belang. Denk hierbij aan welkomstbrief of een informierend gesprek over het product, de visie of de geschiedenis van de organisatie. Ook is een opzet met verwachtingen en verantwoordelijkheden voor de medewerker erg nuttig.

Hulpmiddelen (resources)

Ten tweede gaat het erom dat de nieuwe medewerker voorzien is van hulpmiddelen om goed te starten. Het belangrijkste is natuurlijk dat de werkplek gereed is, er een werkende computer staat, en dat de inlogcodes en pasjes klaarliggen. Daarnaast gaat het er ook om dat er een plan voor ontwikkeling is, zodat de medewerker een richtlijn heeft voor de eerste maand(en).

Training

De derde subcategorie gaat om het faciliteren van kennis en vaardigheden die een nieuwkomer nodig heeft. Het observeren of meelopen met een ervaren medewerker is een goed voorbeeld hiervan. Ook is een welbekende on-the-job training uitstekend om vaardigheden bij te leren, of een presentatie van experts binnen de organisatie om kennis op te doen.

Verwelkomen

Deze categorie staat in het teken van het vieren dat er een nieuwe medewerker is. Hier gaat het om het uiten van waardering dat diegene het team komt versterken en een kans om collega's te ontmoeten door bijvoorbeeld een meeting. Een aankondigingsmail is een goed hulpmiddel om collega's voor te bereiden op de komst van de nieuwe medewerker.

Begeleiden

De laatste categorie gaat om directe hulp. Het aanstellen van een mentor, iemand anders dan de manager, zodat er begeleiding uit een andere invalshoek is. Een contactpunt voor vragen is ook belangrijk en vaak is de HR-afdeling hiervoor verantwoordelijk.

Preboarding

Bij de meeste organisaties begint de introductie tot de organisatie en het team op de eerste werkdag. Er zijn ook organisaties die eerder beginnen met onboarding. Die beginnen al na het tekenen van het contract. Deze periode tot de eerste werkdag wordt dan preboarding genoemd.

Bepaalde onderdelen hiervan zijn voorbereidingen op de eerste werkdag en dit doet eigenlijk iedereen zonder dat die het preboarding noemt. Dit zijn zaken als het regelen van werkplekken, computers, reisvergoedingen en andere praktische zaken. Sommige organisaties springen in het oog, omdat zij al beginnen met informeren en verwelkomen voor de eerste dag. Reacties van kandidaten laten zien dat dit erg begunstigend is voor een goede onboarding en een positieve ervaring van de allereerste weken.

Voordelen van succesvolle onboarding

Succesvolle onboarding heeft vele voordelen. Één van de belangrijkste daarvan is het behouden van de nieuwe medewerkers. Het wervings- en selectieproces kost veel geld en tijd dus je wilt geen tijd verspillen aan medewerkers die weer snel vertrekken. Uit onderzoek blijkt dat de eerste 30 dagen voorspellend zijn voor het behouden van werknemers. Een goede onboarding heeft veel invloed hierop en kan zeker het verschil maken. Zo blijkt uit onderzoek bij Appical dat een goede onboarding het behoud van werknemers verhoogt met 82%. Na 3 jaar wilde zelfs 69% van de medewerkers nog steeds bij het bedrijf blijven als zij een goede onboarding ervaring hebben gehad.

Naast het behouden van medewerkers wil je ook graag dat ze toegewijd, betrokken en gelukkig zijn met betrekking tot het werk en de organisatie.

Onboarding heeft hier ook een goede invloed op. 70% vindt dat vrienden hebben op het werk, het belangrijkste element is voor een gelukkig werklevens. Door een goede onboarding zullen nieuwe medewerkers zich sneller met elkaar verbonden voelen, sneller vrienden worden met collega's en meer toewijding geven aan het werk.



Drie handige tips

Nu je weet wat onboarding inhoudt en wat de voordelen van een goede onboarding zijn, geef ik hieronder drie tips onderverdeeld in de drie categorieën. Deze drie tips helpen je om een beter onboardingsproces in jouw organisatie neer te kunnen zetten en geven de medewerker wat extra's om zo de voordelen van onboarding te benutten.

- 1) **Informeren:** Wees duidelijk over een dresscode als die er is. Zorg voor een wegwijzer. Niet alleen voor het gebouw, maar ook vooral voor de website. Geef daarbij een lijst met termen en afkortingen die veel gebruikt worden in de organisatie. Geef ook een lijst met namen en informatie van belangrijke personen, zodat de nieuwe medewerker gelijk weet waar die heen kan met vragen of problemen. Om helemaal goed van start te gaan kan je ook een (online) oriëntatieprogramma toevoegen met bijvoorbeeld presentaties van experts.
- 2) **Verwelkomen:** Wees op tijd, niet alleen de manager of leidinggevende, maar iedere directe collega. Dit geeft een goede eerste indruk en laat ook ruimte om een praatje te maken voor de dag begint. Verzorg een sociaal evenement voor alle nieuwe medewerkers om elkaar te leren kennen en ze daarbij te informeren over belangrijke zaken.
- 3) **Begeleiden:** Wijs een buddy aan voor de nieuwe medewerker. Een buddy werkt namelijk twee kanten op. De nieuwe medewerker zal zich sneller betrokken voelen bij de organisatie en de ervaren medewerker voelt zich meer toegewijd, meer tevreden en ook meer betrokken bij de organisatie. Belangrijk is dat de buddy iemand anders dan de manager is, omdat de nieuwe medewerker zich niet bedrukt moet voelen om gelijk alles goed te doen voor deze buddy. Als laatste, maar zeker niet de minste, doe een check-back met de nieuwkomer. Vraag aan het eind van de dag hoe het is gegaan en wat de werknemer ervan vond. Dit geeft de nieuwe medewerker een goede ervaring en je krijgt gelijk feedback over de onboarding zelf.

Wetenschappelijke referenties

Hillman, J. (2010). Planning for employee onboarding: finding ways to increase new employee success and long-term retention. *Noel-Levitz inc.*

Kolk, N. J., van der Flier, M., Born, M. Ph. & Olman, J. M. (2002). Assessment center procedures: cognitive load during the observation phase. *International Journal of Selection and Assessment* 10(4), 271-278.

Laurano, M. (2015). The true cost of a bad hire. *Brandon Hall Group.*

Marshall, V. & Wood, R. E. (2000). The dynamics of effective performance appraisal: an integrated model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(3), 62-90.

Ouellette, J. A. & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: the multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin* 124(1), 54-74. Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: the case of elite professional service firms.

American Sociological Review, 77(6), 999-1022.

Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die nutzung psychologischer verfahren der externen personalauswahl in deutschen unternehmen ein vergleich über 20 Jahre. *Journal of Personal Psychology*, 6(2), 60-70.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: a meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.

UrbanBound (2019). The onboarding statistics you need to know.

Verlinden, N. (2019). The complete guide to 21st century candidate selection. *Harver.*



Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op via de onderstaande contactgegevens.

The Selection Lab B.V.



H.J.E. Wenkebachweg 144
1114 AD Amsterdam
020 244 3212
info@theselectionlab.com