



ROUNDTABLE: HET NIEUWE REKRUTEREN 12 NOVEMBER 2018

Op maandag 12 november vond de Roundtable Het nieuwe rekruteren plaats, naar aanleiding van de steeds verder vorderende 'artificial intelligence' technologie die gebruikt wordt in werving- en selectieprocessen. Na de opening door Jaap Paauwe waarin de dagindeling, het laatste nieuws van het departement Human Resource Studies en de leergangen van TIAS en het PMC besproken werden, kwamen de sprekers aan het woord. Robert van Veggel heeft eerst de praktijkkant van het nieuwe werven belicht waarna Charissa Freese ter vervanging van Jäiri Terpstra besprak met behulp van video's hoe Unilever gebruik maakt van de nieuwe technologieën in het selectieproces. Daarna reflecteerden Tina Peeters en Charissa Freese vanuit de laatste wetenschappelijke inzichten op dit onderwerp.

Find & engage: Het nieuwe rekruteren – Robert van Veggel

Robert van Veggel is Managing Director van Hays, de zesde grootste recruiter ter wereld. Het uiteindelijke doel van Hays is voorspellen hoe groot de kans is dat een bepaald persoon op zoek is naar werk dat aangeboden wordt door een bepaalde klant. Hays staat hiermee tussen kandidaat en klant in, en voelt daardoor een verantwoordelijkheid voor het succes van beide partijen, niet alleen de (betalende) klant. Zo verstuurt Hays op een bepaald moment in het wervingsproces de kandidaat een stukje relevante informatie zoals een video over salarisonderhandelingen wanneer de kandidaat dit punt heeft bereikt. Deze persoonlijke advisering aan klant en kandidaat is wat Hays kenmerkt. Wat Robert van Veggel opvalt is hoe groot de rol van marketing in recruitment is en hoe weinig dit benadrukt wordt in Human Resource Management – de functie die uiteindelijk wel verantwoordelijk is voor recruitment. Door middel van interactie met het publiek werd duidelijk in hoe weinig organisaties marketing en Human Resources met elkaar samenwerken. “Het is een commercieel spel”, zegt Robert van Veggel. Het is een gevecht om talent, en om dit gevecht te kunnen winnen moeten organisaties zich onderscheiden van andere organisaties in dezelfde branche. Maar zelfs al weten organisaties zich te onderscheiden van anderen, is het moeilijk om deze talenten binnen te halen, omdat deze organisaties mensen zoeken die nog niet in hun database zitten. Om de juiste persoon te kunnen vinden zijn bepaalde “trackers” nodig: technologische wegen welke organisaties kunnen gebruiken om hun doelgroep te bereiken. Hiermee duidt hij ook de grote rol van technologie in recruitment aan. “Technologie helpt om op grote schaal talent te vinden en binden” en “data verschaft ons de inzichten die nodig zijn om effectief te zijn”. Door middel van bijvoorbeeld programmatic advertising kan Hays bijhouden waar hun klanten interesse in hebben en daarmee monitoren met wat voor soort publiek zij te maken hebben.



Het nieuwe rekruteren bij Unilever – Dr. Charissa Freese

Dr. Charissa Freese, senior onderzoeker bij Tilburg University vertelt als vervanger van Jäiri Terpstra, Talent Advisor Manager & Employer Branding Lead Benelux bij Unilever, hoe Unilever



omgaat met het selectieproces. Unilever is een voorloper op het gebied van online selecteren. In het sollicitatieproces wordt er gebruik gemaakt van verschillende vormen van technologie, waaronder Artificial Intelligence (AI). Doordat veel informatie over het online selecteren van Unilever op het internet te vinden is, kreeg de zaal toch een goed beeld van de praktijk. Het proces is als volgt: eerst vult de kandidaat een sollicitatieformulier in waarin er gevraagd wordt naar demografische kenmerken, motivatie en een CV. Vervolgens maakt de kandidaat een online assessment bestaande uit 12 korte games die capaciteiten meten. Tenslotte is er een online video interview waarbij kandidaat real-life problemen op moet lossen. Voor de games maakt Unilever gebruik van Pymetrics, een

technologie die door het spelen van games veel verschillende 'traits' van kandidaten meten. Voor de online video interviews wordt gebruik gemaakt van HireVue, een artificial intelligence-based systeem dat kandidaten selecteert op basis van bepaalde woordcombinaties en micromimiek. Omdat hier niet gevraagd wordt naar demografische kenmerken zoals leeftijd of geslacht, trekt deze manier van selecteren diverser talent aan omdat de bias uit het systeem wordt gehaald.

Wetenschappelijke reflectie op het nieuwe rekruteren – Dr. Charissa Freese & Tina Peeters, Msc

Nadat Charissa Freese vertelde over het rekruteren bij Unilever, besprak Tina Peeters de stand van wetenschappelijke kennis over AI en 'gamification'. Gamification is het toevoegen van videogame elementen aan het werk. De misvatting heerst echter nog dat gamification het spelen van een spelletje is. Een voorbeeld hiervan is 'Knacks'. Knacks is een van de vele games via welke kandidaten hun eigen sterktes kunnen leren kennen. Er is echter nog geen bewijs dat gamification daadwerkelijk de beste kandidaten oplevert. Wel zijn er bepaalde eisen te stellen aan 'goede' gamification: het moet ervaren worden als eenvoudig in het gebruik, bruikbaar, leuk om te doen en eerlijk. Wat betreft AI is er wetenschappelijk bewijs dat dit werkt. AI maakt in 25% van de gevallen betere keuzes dan mensen. Er zitten echter nog wat haken en ogen aan het gebruik van AI. Keuzes die gemaakt worden door AI worden als minder eerlijk ervaren. Wanneer je als kandidaat wordt afgewezen door een persoon, wordt dit net zo (on)eerlijk ervaren als wanneer je wordt aangenomen door AI. Wanneer een organisatie er voor kiest om gebruik te maken van AI, kan dit negatieve gevolgen hebben voor het imago van het bedrijf. 'Wat nou als we mensen leren over wat AI kan?', wellicht reageren kandidaten dan positiever, zul je je wellicht afvragen. Helaas, "Education does not help". Mensen informeren over wat AI kan, verbetert de negatieve percepties ten aanzien van AI nauwelijks.



Het onderzoek van onze afgestudeerde masterstudente Daisy Bax geeft een overzicht van de voor- en nadelen van het gebruik van AI in recruitment, waargenomen door HR adviseurs en kandidaten. Één van deze voordelen is dat veel 'administratieve rompslomp' verdwijnt waardoor er meer tijd is voor het gesprek zelf. Hierdoor kun je wellicht een betere match maken. Kandidaten trekken de eerlijkheid van het proces in twijfel en ze vinden het proces vaak te onpersoonlijk. Aan de andere kant zijn er echter ook kandidaten die dit proces zowel interessant als fijn vinden, omdat de terugkoppeling en het proces in zijn geheel veel sneller verlopen.

Er heerst echter nog een hele grote vraag rondom AI. Wat ziet AI als talent? AI creeërt een "black box", waardoor wij niet weten hoe AI talent beoordeelt. Daarom kunnen keuzes niet gevalideerd worden. De grootste uitdaging voor organisaties die al gebruik maken van AI is daarom het houden van controle over het systeem.

Plenaire Discussie

De presentaties van de sprekers riepen heel wat discussie op bij het publiek. Welke plek neemt integriteit in bij recruitment bureaus? Matchen jullie ook wanneer jullie niet denken dat het een



'perfecte match' is? Een perfecte match vinden gaat niet, volgens Robert van Veggel. Die vinden elkaar vanzelf wel. Het gaat erom dat er een goede match ontstaat. Eventuele gaps kunnen altijd nog gevuld worden als kandidaat en klant met elkaar in gesprek gaan en deze proberen boven water te brengen. Beide partijen kunnen zich dan aan elkaar aanpassen. Daarnaast is het zo dat ook mensen die niet precies aan jouw plaatje voldoen heel succesvol kunnen zijn. En het gebruik van AI in wervings- en selectieprocessen zou hierbij kunnen helpen, omdat deze technieken kandidaten de optie geven om te laten zien wat ze kunnen qua skills, los van hun CV en kwalificaties. Dit roept echter weer andere vragen op. Hoe zit het met de kandidaten zelf? Vinden zij selectie met AI wel prettig? Als alle wervings- en selectieprocedures geautomatiseerd worden, leren zij de organisatie niet (voldoende) kennen. Dit kan bepaalde kandidaten juist wegdrijven. Kortom, er is behoefte aan een

balans tussen face-to-face assessment dat de belangen van kandidaten behartigt, en geautomatiseerde assessment dat de belangen van de organisaties behartigt.

Nadat als deze inzichten en ervaringen waren gedeeld, was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet waar de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren. Het was een geslaagde avond en hopen u (weer) te mogen verwelkomen op onze volgende Roundtable op 18 maart 2019!