

To fit or not to fit

Inzicht in de zoektocht naar werk

Indien u de keuze had tussen twee identieke betrekkingen, doch in twee verschillende ondernemingen, welke zijn dan de criteria waarop u zich baseert bij het maken van een keuze? Of nog, aan welke informatie-items hechten werkzoekenden belang om te bepalen of zij al dan niet in een organisatie zullen passen? Dat was de onderliggende onderzoeksvraag van het kwalitatieve onderzoek bij (potentieel) werkzoekenden dat door Vlerick Leuven Gent Management School werd opgezet in het kader van het EQUAL project 'Ambisys' dat een betere informatiedoorstroom van bedrijven naar werkzoekenden beoogt.¹

Inleiding

Elke organisatie, groot of klein, wordt gedragen door mensen. Het vinden van de juiste mensen is dus terecht een belangrijke aangelegenheid. Toch lijkt één en ander mis te lopen. Bedrijven in Vlaanderen krijgen vaak hun vacante posities niet ingevuld en omgekeerd blijven heel wat werkzoekenden werkloos. Daarnaast kampen bedrijven met de grote uitdaging hun mensen binnen de organisatie te houden en ook dat blijkt niet altijd een sinecure te zijn.

Vooraleer aan selectie gedacht kan worden, zijn er eerst kandidaten nodig. Daarbij is het niet het aantal kandidaten dat van belang is, maar het aantal goede kandidaten. Het zal dus in de eerste plaats zaak zijn deze goede kandidaten aan te trekken. Op die manier kunnen vele 'nutteloze' selectiegesprekken worden vermeden. Een goede kandidaat lijkt ons functie van enerzijds de 'person-job fit' en anderzijds de 'person-organization fit'. Eerstgenoemde doelt op de match tussen het individu en de vereisten van een specifieke job. Dit wordt traditioneel als het fundament van selectie beschouwd. Terecht vormt deze fit een basisvoor-

waarde voor succesvolle tewerkingstelling. Immers, zonder de juiste competenties zal de kandidaat niet succesvol presteren. Anderzijds bestaat het gevaar dat men daarbij voorbijgaat aan het belang van de person-organization fit, of nog, aan de mate van overeenkomst tussen het individu en de karakteristieke aspecten van de organisatie zelf. Deze idee wordt kracht bijgezet door de selectie-attractie-atritie theorie van Schneider (1995) die stelt dat mensen niet willekeurig bij een organisatie komen werken, maar zichzelf in min of meer-

dere mate in of uit de organisatie selecteren. Een goede person-organization fit kan dus beschouwd worden als een van de kritische succesfactoren voor het aantrekken én behouden van medewerkers in een competitieve en gespannen arbeidsmarkt (Kristof, 1996). Bovendien toont onderzoek aan dat een goede person-organization fit leidt tot positievere werkattitudes en betere contextuele prestaties. We kunnen dus besluiten dat individuen belang hechten aan deze organisatie-aspecten en dat organisaties er wel bij varen hieraan voldoende aandacht te besteden.

Een aantal organisaties is algemeen gekend en heel wat mensen kunnen zich dan ook een min of meer accuraat beeld vormen van deze organisaties. Toch is het merendeel van de organisaties onbekend, waardoor werkzoekenden zonder kennis van de onderneming op zoek gaan naar een job. Door vooraf duidelijk te communiceren wat de organisatiespecifieke kenmerken zijn, kan de werkzoekende zich vooraf een beter beeld vormen van de organisatie, waardoor op een efficiëntere wijze kan worden gesolliciteerd en geselecteerd.

In het licht van deze feiten voerde Vlerick Leuven Gent Management School, samen met VDAB en UNIZO een onderzoek naar die organisatiespecifieke aspecten waarin werkzoekenden geïnteresseerd zijn bij hun zoektocht naar werk. Aan de hand van homogeen samengestelde focusgroepen werd een zo representatief mogelijk staal van de beroepsbevolking bevestigd. Daarbij ging de aandacht vooral naar minder zelfredzame individuen die vanuit hun particuliere context meer moeilijkheden ervaren om een geschikte job te vinden. In de eerste plaats werden werkzoekenden vanuit verschillende leeftijds-categorieën en opleidingsniveaus geselecteerd. Daarnaast werden ook allochtonen en arbeidsgehandicapten in het onderzoek opgenomen. Voor deze mensen is kennis van een aantal organisatiespecifieke aspecten immers van groot belang. Ge-

hinderd door hun psychosociale afkomst gaan zij vaak op zoek naar specifieke voorwaarden voor tewerkstelling. Naast deze werkzoekenden werden ook werkenden bevestigd. Zij hebben in het verleden reeds succesvol de zoektocht naar werk vervolledigd en kunnen, steunend op hun eigen ervaringen, beter inschatten wat zij echt belangrijk vinden bij een werkgever. Tot slot werden ook bemiddelaars uit de private en publieke sector bevestigd. Vanuit hun beroep zijn zij bevoorrechte getuigen van die aspecten waar werkzoekenden naar vragen. Bovendien spelen zij een belangrijke rol in het doorgeven van de juiste informatie aan de werkzoekende. Tabel 1 geeft een overzicht van de samenstelling van onze steekproef, opgedeeld per categorie. Tevens wordt de procentuele grootte van de subgroepen gespecificeerd.

Tabel 1.
Participanten focusgroepen (Vlaanderen, 2006)

	A. Bemiddelaars	B. Werkzoekenden	C. Werknemers
Aantal focusgroepen	6	15	6
Totaal aantal participanten	56	120	56
Gemiddeld aantal participanten per focusgroep	9,3	8,6	9,3
Geslacht (%)			
– Man	35,7	54,0	48,2
– Vrouw	64,3	46,0	51,8
Onderwijsniveau (%)			
– Laaggeschoold	–	33,3	25,0
– Secundair onderwijs	–	35,0	26,8
– Hoger onderwijs	–	31,7	48,2
Leeftijd (%)			
– < 25 jaar	–	21,7	–
– 25-45 jaar	–	62,5	–
– > 45 jaar	–	15,8	–
Gemiddelde leeftijd	36,9	–	–
Sector (%)			
– Publieke sector (VDAB)	57,1	–	–
– Private sector	42,9	–	–
Allochtonen (%)	–	23,3	–
Arbeidsgehandicapten (%)	–	25,8	–
Aantal jaren werkzaam (%)			
– < 1 jaar	–	–	46,4
– > 5 jaar	–	–	53,6

Bron: Vlerick Leuven Gent Management School

Alle participanten werden in homogene groepen van acht tot twaalf personen bevraagd aan de hand van de delphi-techniek. Alvorens de discussie per

vraag op gang te brengen, werden de individuele deelnemers verzocht hun visie te noteren. Op die manier voorkomt men groepsconformiteit.

Tabel 2.

Overzicht informatie-items (Vlaanderen, 2006)

Arbeid en organisatie

- Bedrijfstype ((inter)nationaal, grootte, statuut, ...)
- Historiek (geschiedenis, datum oprichting, oprichter, ...)
- Visie en missie
- Activiteiten (specialisatie, producten, diensten, ...)
- Markt (imago, omzet, winst, concurrentiële positie, ...)
- Samenwerking (klanten, leveranciers, selectiepartners, ...)
- Structuur (organigram, horizontaal/verticaal, afdelingen)
- Cultuur (ethisch ondernemen, milieubewust, ...)
- HRM-beleid (rekruteringen, opleiding, evaluatie, ...)
- Werkzekerheid (personeelsverloop, gemiddelde anciënniteit)
- Voertaal
- Sociaal (team events, work-life balance, ombudsdienst, ...)
- Mobiliteit (ligging, bereikbaarheid, parkeervoorzieningen, carpooling, bedrijfsvervoer, ...)
- Solliciteren (procedure, contactpersoon spontane sollicitaties, ...)
- Kennismaking (opendeur, bedrijvendag, bedrijfsbezoek, ...)
- Varia (rookbeleid, ...)

Arbeidsomstandigheden

- Infrastructuur (modern/verouderd machinepark, meubilair, uitzicht, look & feel, ...)
- Faciliteiten (restaurant, parking, kinderopvang, rookruimte, ...)
- (On)gezonde werkomgeving (lawaaï, geurhinder, hygiëne, ...)
- Veiligheid (ongevalcijfer, werkkledij, ...)
- Ergonomie (stoelen, klavier, aangepast voor mensen met beperkingen, ...)
- Buitenwerk/binnenwerk
- Werkdruk
- Kledingnorm

Arbeidsverhoudingen

- Demografie (aantal werknemers naar leeftijd, geslacht, nationaliteit, beperking, diploma, ...)
- Diversiteit (diversiteitplan, houding tegenover kansengroepen, ombudsdienst, ...)
- Industriële relaties (syndicalisatiegraad, sociale vertegenwoordiging, ...)
- Team (aantal en type werknemers binnen afdelingen, ...)
- Management (persoonlijkheid leidinggevende, autoritair versus democratie en inspraak, ...)

Arbeidsvoorwaarden

- Werktijden (uren, flexibiliteit, pauzes, ploeg-, weekend-, avondwerk, thuiswerk, overuren, ...)
- Verloning (barema's, uurloon, extralegale voordelen, verzekeringen, bonus, ...)
- Verlof (aantal vakantiedagen, soepelheid vakantieregeling, sociaal en educatief verlof, ...)
- Carrière (opleiding, horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden, introductie, inwerktijd, ...)

Bron: Vlerick Leuven Gent Management School

Waarom hechten werkzoekenden belang?

Op basis van de kwalitatieve input over alle focusgroepen heen werd een extensieve lijst opgesteld van die organisatie-specifieke factoren waaraan werkzoekenden bij de zoektocht naar werk belang hechten. Daarbij werd getracht de informatie-items te clusteren volgens een relevante, werkbaar en overzichtelijke indeling. Items die expliciet aanleunen bij een specifieke vacature werden niet weerhouden. Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste items die uit het onderzoek naar voren kwamen.

Arbeid en organisatie

Arbeid grijpt niet plaats in een vacuüm. Op organisatieniveau zal een aantal karakteristieken zoals structuren, taken en technologie en de organisatiecultuur mee de 'fit' van een bepaald individu met de organisatie beïnvloeden. Het *bedrijfstype* verwijst naar aspecten als het bedrijfsstatuut (NV, BVBA, VZW, enzovoort), het (inter)nationaal karakter of de herkomst van de onderneming, de aard van de organisatie (KMO, multinational, enzovoort) en de grootte van het bedrijf. Het belang van deze zaken moet gezien worden in het feit dat ze een invloed hebben op bepaalde aspecten van de bedrijfscultuur en -sfeer. Een tweede vaak genoemde groep van karakteristieken beslaat de *visie*, de *missie* en de *bedrijfswaarden*. Het is erg belangrijk dat een werknemer zich hierin kan terugvinden willen beiden, werkgever en werknemer, op dezelfde golflengte zitten. Tenslotte zijn alle werknemers ook ambassadeurs van de onderneming. Ook aspecten die refereren aan ethisch ondernemen, aandacht voor het milieu, eerlijkheid en betrouwbaarheid ontsnappen niet aan de aandacht van de werkzoekende. Het is in dit licht dat we het belang van de *bedrijfscultuur* moeten zien. Nog een ander aspect dat hiermee verband houdt zijn de *normen* van de onderneming. Wat zijn de bedrijfsregels, welke gebruiken en geplogenheden heersen in het bedrijf? Is er een dresscode? Maar vooral: wat is het *arbeidsklimaat*, de *sfeer op het werk*?

Net zoals bij de visie en de missie is het voor de respondenten eveneens essentieel om achter de *bedrijfsactiviteit* te staan. Het is voor een buitenstaander niet altijd duidelijk wat het bedrijf nu precies doet. Werkzoekenden wensen ook informatie te

vervaren rond producten of diensten die het bedrijf aanbiedt en wat de omvang is van deze activiteiten.

Verder zijn werkzoekenden geïnteresseerd in informatie rond de *bedrijfsstructuur*. Daartoe beschikken zij graag over een organigram. Dit geeft meteen weer of men met een vlakke dan wel met een sterk hiërarchisch opgebouwde organisatie te doen heeft. Het aantal vestigingen van een bedrijf en de locatie van het moederbedrijf geven tevens een indicatie van de manier waarop de volledige organisatie is samengesteld.

Een van de aspecten die de meeste belangstelling wegdragen, is het *HRM beleid* van een organisatie. Daarmee doelen we op tal van aspecten die te maken hebben met de instroom, de doorstroom en de uitroom van het personeel. Onder instroom begrijpen we de informatie over het *rekruteringsbeleid* en het *sollicitatieproces* van de onderneming. Veelal zitten werkzoekenden hier met vragen waarmee ze vaak op hun honger blijven zitten. Een onderdeel van het HRM beleid dat we kunnen rekenen tot de doorstroom van het personeel is het *opleidingsbeleid*. Waar bij de doelgroepen van jongere en arbeidsgehandicapte werkzoekenden de vraag naar informatie over de inwerktijd in een bedrijf aan bod kwam, was dit bij de doelgroep van werkenden de vraag naar mogelijkheid tot 'training on the job' en bij de doelgroep van oudere werkzoekenden de vraag naar bijkomende interne opleiding en een systeem van coaching. Ook komt bij de verschillende doelgroepen de vraag naar informatie over *doorgroeimogelijkheden* en de systemen waarop die gebaseerd zijn naar voor. Ook naar (brug)pensioenregelingen en leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt, zij het dan vooral door oudere werkzoekenden, frequent gevraagd.

Tot slot kwam pertinent uit de focusgroepen naar voor dat *mobiliteit* een van de sterkste aandachtstrekkers is. Werkzoekenden willen zeer graag weten waar de onderneming gevestigd is en wat de bereikbaarheid is (al dan niet met andere middelen dan eigen vervoer).

Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden verwijzen naar de condities waaronder het werk wordt verricht en naar allerlei parameters die betrekking hebben op de concrete

werkomgeving. Uit ons onderzoek komt naar voor dat werkzoekenden belang hechten aan de *(on)gezondheid van de werkomgeving* en de *veiligheid*. Graag kennen zij de mogelijke risico's vooraf.

Voor velen is de *bedrijfsinfrastructuur* zeer belangrijk. Zo hebben vooral arbeidersprofielen aandacht voor de materialen waarmee gewerkt wordt en de samenstelling van het machinepark. Bedienenden hechten dan weer belang aan de *ergonomie* van kantoormeubelen. Zeker voor arbeidsgehandicapten is het belangrijk dat de systemen en apparaten aangepast zijn. Ook wordt de werkdruk vaak vermeld als een belangrijk item.

Abeidsverhoudingen

Onder arbeidsverhoudingen verstaan we het geheel van relaties die bestaan op de werkplek, zowel tussen werknemers onderling, als tussen de werkgever en de werknemers. In de eerste plaats zien we dat heel wat werkzoekenden de vraag stellen naar de *demografie* van de onderneming. Hiermee bedoelen we de samenstelling van het personeelsbestand, de sociale balans als het ware. Enkele voorbeelden zijn het aantal werknemers naar leeftijd, geslacht, nationaliteit, diploma, enzovoort. Het belang hiervan wordt ingegeven door het feit dat bepaalde minderheidsgroepen hier reeds een indicatie vinden voor de mate waarin een bedrijf zich openstelt voor hun mensen met hun achtergrond. Daarbij aansluitend is de informatie die verwijst naar een *diversiteitbeleid* eveneens belangrijk. Wat is de attitude ten aanzien van kansengroepen? Is er een ombudsdienst? Ook de *sociale relaties* worden genoemd. Graag heeft men kennis van de syndicalisatiegraad en de sociale vertegenwoordiging binnen de onderneming.

Tot slot willen werkzoekenden graag weten met welk type mensen zij zullen samenwerken en dit zowel binnen het *team* als binnen het *management*. De mate waarin zij terecht komen in een autoritaire (van bovenaf gestuurde), dan wel een democratische hiërarchie blijkt eveneens van belang te zijn.

Arbeidsvoorwaarden

Bij de arbeidsvoorwaarden worden allerlei regels ten aanzien van de werk- en rusttijden en de opbreng-

sten die tegenover de arbeidsprestaties worden gesteld, ondergebracht. Hoewel deze zich dikwijls op het niveau van de specifieke job richten en aldus buiten het bereik van het onderzoek vielen, proberen we toch een aantal elementen mee te nemen die van toepassing zijn op de hele onderneming.

Een van de elementen die heel wat aandacht wegdragen, betreft informatie rond het *arbeidsregime* en de *werktijden* binnen de ondernemingen. Zeker voor vrouwen, ouderen en mensen met beperkingen is het belangrijk te weten of deeltijdse en/of flexibele tewerkstelling mogelijk is. Vrouwen blijken vaak op zoek te zijn naar een job die compatibel is met schoolgaande kinderen. Ouderen zijn soms op zoek naar een 'uitloopbaan' en mensen met beperkingen kunnen in sommige gevallen een voltijds regime niet aan.

Ook de *werkzekerheid* die een onderneming kan bieden, speelt een belangrijke rol. Naast het type arbeidscontract wordt deze deels beïnvloed door de stabiliteit en de economische situatie van de organisatie en de sector. Toch bleek dat deze werkzekerheid vooral genoemd werd door die doelgroepen die omwille van hun gunstigere positie op de arbeidsmarkt meer eisen kunnen stellen aan een (nieuwe) werkgever. Groepen die moeilijker bemiddelbaar zijn, zijn ook sneller bereid op dit aspect in te moeten. Uiteraard is ook de *financiële vergoeding* een van de belangrijkste aspecten waarin werkzoekenden geïnteresseerd zijn, al hangen de eisen die hierrond gesteld kunnen worden nauw samen met de particuliere situatie waarin de werkzoekende zich bevindt. Desalniettemin kan het *paritair comité* waaronder een onderneming ressorteert hier reeds een sterke indicatie voor zijn. Ook *extra-legale voordelen* die op collectief niveau worden aangeboden zijn interessante parameters.

Doelgroepverschillen

Hoewel de lijst in tabel 2 een overzicht bevat van de belangrijkste genoemde items, willen we geenszins de indruk wekken dat elk item voor ieder subject even belangrijk is. Naargelang de achtergrond van de verschillende doelgroepen, zullen andere elementen meer op de voorgrond treden. Ook is niet elke organisatie van dien aard dat ze over elk van deze items kan communiceren. Het komt er

eerder op aan enkele items uit te kiezen die gezien de organisatie en gezien de werkzoekenden die men wil aantrekken, het meest wenselijk worden geacht. In wat volgt, hebben we aandacht voor de belangrijkste doelgroepverschillen.

Werkenden versus werkloze werkzoekenden

De preferentiever verschillen tussen werkenden en werkloze werkzoekenden worden uiteraard sterk beïnvloed door de verschillende invalshoek van waaruit naar de arbeidsmarkt gekeken wordt. Zo zullen werknemers zich doorgaans vanuit een iets veiligere positie op de arbeidsmarkt begeven en daardoor meer eisen aan toekomstige organisaties (kunnen) stellen. Veel werkloze werkzoekenden, in de letterlijke betekenis van het woord, zoeken actief naar werk en zijn, geconfronteerd met de vaak moeilijke zoektocht, sneller bereid minder goede arbeidsvoorwaarden te aanvaarden. Over het algemeen zijn zij zeer ontevreden met de situatie van werkloosheid en willen ze er alles aan doen om aan de slag te kunnen gaan. Opvallend is dat werkzoekenden over het algemeen veeleer concreet denken (in termen van specifieke *jobinhoud*, *loon*, *ligging* en *bereikbaarheid*). De meeste van de hiervoor opgelijste zaken worden door hen eerder als extraatjes beschouwd. Een opportuniteit die zich voordoet, moet al enorm tegenvallen alvorens die te weigeren.

Een tweede belangrijke vaststelling is dat werkzoekenden een groot belang toekennen aan de kennis van werkgevers rond allerlei (*her*)*tewerkstellingsmaatregelen*. Zij hebben de indruk dat de kennis daarrond te weinig verspreid is of toch dat de bereidheid van de werkgevers om op die manier aan te werven vrij beperkt is.

Werkenden langs de andere kant leggen over het algemeen meer eisen op aan een (nieuwe) werkgever. Zij kunnen globaal gezien meer items opnemen en deze items hebben voor hen ook een groter belang, in die zin dat zij sneller op de criteria zouden selecteren.

Laaggeschoold versus hooggeschoold

Het scholingsniveau blijkt een belangrijke parameter in dit onderzoek. Vooreerst valt het op dat laag-

geschoolden veel sceptischer en cynischer staan tegenover de arbeidsmarkt. De zoektocht naar werk is voor velen onder hen vaak een moeilijk en pijnlijk proces. Dit stelt hen dan ook niet in staat om op veel van de bovengenoemde criteria te selecteren. Ook hier vinden we dat hogergeschoolden over het algemeen meer eisen stellen en meer items kunnen opnemen. Anderzijds zullen lagergeschoolden meer de aandacht leggen op zeer concrete en materiële werkaspecten. Wat voor hogergeschoolden belangrijk is, is vaak van minder belang voor laaggeschoolden. Zij kunnen deze aspecten wel waarderen, maar tillen er, gedwongen door hun situatie, minder zwaar aan.

Dezelfde lijn valt te trekken voor arbeiders versus bedienden. De motivatie van een arbeider ligt vooral op het materiële en het praktische vlak en op het gebied van arbeidsomstandigheden. Bedienden zullen daarnaast ook meer aandacht hebben voor soft aspecten zoals de *werksfeer*, *imago* en *managementstijl* van het bedrijf en carrièregerichte informatie zoals *toekomstperspectieven* en *doorgroeimogelijkheden*.

Jongeren versus ouderen

Wanneer we abstractie maken van andere onderzoeksvariabelen, zoals opleidingsniveau en afkomst, verschillen oudere van jongere werkzoekenden vooral op vlak van hun uitgesproken aandacht voor werkzekerheid. Voor hen zijn de *stabiliteit* en *gezondheid* van de sector en het bedrijf en de *werkzekerheid* en *toekomstperspectieven* die een werkgever kan bieden van zeer groot belang. Oudere werknemers zijn in de eerste plaats op zoek naar vast werk dat ze kunnen blijven uitoefenen tot aan de pensioensleeftijd. Vaak werden oudere werkzoekenden 'afgevoeld' in het verleden wegens herstructureringen en reorganisaties. Zij staan cynisch tegenover de arbeidsmarkt en het laatste wat ze willen is dit opnieuw te moeten meemaken.

Andere zaken waaraan ouderen sterk belang blijken te hechten, zijn de *openheid van de organisatie* en *het team* naar oudere werknemers toe en de (*brug*)*pensioensregeling* van het bedrijf. Oudere mensen die in een nieuw bedrijf starten, hebben soms het gevoel gestigmatiseerd te worden of niet

welkom te zijn, zeker indien het team zou bestaan uit allemaal jongere mensen. Zij kijken daarom uit naar een *gemengd personeelsbestand* wat leeftijd betreft.

Ten slotte is de kennis van bedrijven rond het bestaan van bijvoorbeeld *startbaanovereenkomsten* voor jongeren of *inschakelingprocédés* voor oudere werknemers enorm van belang.

Mannen versus vrouwen

Tussen mannen en vrouwen onderling blijken er slechts weinig verschillen die niet eerder verband houden met hun opleidingsniveau of leeftijd. Toch komt duidelijk naar voren dat vrouwen vaker belang hechten aan het specifieke *arbeidsregime*, de *flexibiliteit in werkuren*, *verlofregeling* en *work-life balance*. Ook het aanbieden van *kinderopvang* is in het geval van jongere moeders een aangenaam surplus.

Weinig versus meer werkervaring

Algemeen beschouwd, hebben we kunnen vaststellen dat naarmate het aantal jaren werkervaring toeneemt, de eisen die men stelt aan een nieuwe werkgever dat ook doen en het aantal opgenoemde items groter wordt. Werkenden met minder ervaring zullen vaak die zaken opnoemen waarmee zij in hun huidige job geconfronteerd worden en die zij al dan niet als positief ervaren. Werken kan op die manier gezien worden als een "trial and error" proces waarbij iemand na verloop van tijd pas leert wat voor hem of haar in een werkorganisatie belangrijk is.

Werkenden met meer ervaring noemen over het algemeen ook meer zaken die verband houden met carrière en *promotiemogelijkheden*. Daarnaast horen wij ook meer zorgen rond *werkdruk* en *work-life balance* in de groep met meer werkervaring. Uiteraard speelt de familiale situatie hier een belangrijke rol.

Allochtonen versus autochtonen

Ondanks de discriminatiewetgeving blijven allochtone werkzoekenden een moeilijker bemiddelbare

groep. Heel wat onder hen blijken regelmatig problemen te ondervinden om goed werk te vinden, soms enkel al omwille van hun vreemde naam. Hierdoor zijn ook zij geneigd zich sneller tevreden te stellen met minder gunstige arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Het vinden van werk an sich primeert. Daarnaast valt op dat zij vooral aandacht geven aan aspecten die verband houden met *diversiteit* en de *openheid van de bedrijfscultuur* naar allochtone werknemers toe. Graag willen zij weten welke bedrijven werkelijk bereid zijn allochtonen aan te werven. Ook de *voertaal* is voor hen een belangrijk issue en vaak een van de grote barrières om in een job te kunnen starten. Zij zijn zeer sterk geïnteresseerd in banden die een onderneming heeft met andere landen, om de troef van hun moedertaal te kunnen uitspelen.

Arbeidsgehandicapten

Ook arbeidsgehandicapten schenken, net zoals andere minderheidsgroepen, sterk de aandacht aan de *openheid van de bedrijfscultuur* voor mensen met beperkingen. Veelal worden zij geconfronteerd met de gevolgen van vooroordelen en stigmatisering. Daarnaast zijn zij sterk geïnteresseerd in de aanwezigheid van een *aangepaste werkplek en materiaal* en willen ze weten of er in de *werktijden* rekening gehouden kan worden met voldoende pauzes en een aangepast tempo. In lijn met voorgaande overwegingen hechten arbeidsgehandicapten veel belang aan de kennis rond het bestaan van CAO26 (loonsubsidie bij rendementsverlies).

Conclusie

Bedrijven die rekening houden met bovenstaande oplijsting kunnen een concurrentieel voordeel opbouwen bij de strategische uitbouw van hun personeel wanneer zij deze informatie bijvoorbeeld via het Internet ter beschikking stellen. Uiteraard zal het niet mogelijk zijn om met alle items rekening te houden, maar een organisatie kan wel die items selecteren die voor hen van belang zijn en die typerend zijn voor hen. Door het vooraf communiceren van deze gewenste informatie kan het rekruterings- en selectieproces heel wat efficiënter worden aangepakt. Het is immers niet het aantal kandidaten

dat zich aandient dat van belang is, maar het aantal goede kandidaten. Door zelfselectie zal de kandidaat reeds zelf een eerste inschatting kunnen maken van de mate waarin hij of zij zich in de onderneming ziet passen. Doordat naast de kwalificaties voor de job, ook de kenmerken van de organisatie in rekening worden gebracht, zal de kans op retentie van de aangeworven sollicitant ook significant groter worden. Tevens helpt het delen van deze informatie de arbeidsbemiddelaars bij het beantwoorden van vragen van werkzoekenden en het aanleveren van geschikte kandidaten aan bedrijven. Op die manier wordt er een win-win-situatie voor werknemer en werkgever gecreëerd.

Dirk Buyens
Thomas Dewilde
Cecilia De Winter
HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management School

Noot

1. Dit onderzoek kadert in het EQUAL-project 'Ambisys'. Ambisys, een partnerschap tussen VDAB, Unizo en Vlerick Leuven Gent Management School, beoogt de ontwikkeling van een on-line instrument om meer en betere bedrijfsinformatie te verzamelen en ter beschikking te stellen aan solliciterende werkzoekenden.

Bibliografie

- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, pp. 294-311.
- Cable, D.M. & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 875-884.
- Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A.L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, pp. 454-470.
- Posner, B.Z. (1992). Person-organization value congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, pp. 351-361.
- Schneider, B, Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48, pp. 747-773.
- Werbel, J.D. & Johnson, D.J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40, pp. 227-240.