

Werving en selectie van laaggeschoolden: oorzaak van of oplossing voor verdringing op bedrijfsniveau?

Miet Lamberts (HIVA)

Els Gheldof (HIVA)

De precare tewerkstellingssituatie van laaggeschoolden werd in het verleden reeds uitvoerig onderzocht en omschreven. Laaggeschoolden vormen een risicogroep op de Vlaamse arbeidsmarkt. Zij vinden minder snel werk dan hoger geschoolden en hebben een grotere kans om in de langdurige werkloosheid te verzeilen.

Verskillende oorzaken voor deze situatie, zowel aan vraagzijde als aan aanbodzijde, kunnen aangetoond worden: werkloosheidsval, groter aanbod van hoger geschoolden, de informatisering en tertiërisering van het bedrijfsleven, ...

In dit onderzoek willen we echter nagaan of er ook bepaalde processen op het moment dat vraag- en aanbodzijde elkaar ontmoeten, namelijk *op het moment van werving en selectie*, een rol kunnen spelen. Zo kunnen processen van *overvraging* er worden hogere kwalificaties gevraagd dan vereist zijn leiden tot *neerwaartse verdringing*. Werkgevers kunnen 'verleid' worden om hoger geschoolden aan te werven voor laaggeschoolde functies en dit omwille van verschillende redenen: uit traditie, minder risico, werven op voorraad, ... Wervings- en selectieprocedures kunnen hierin een rol spelen.

In het hier beschreven onderzoek besteden we voornamelijk aandacht aan het wervings- en selectiegebeuren en willen we onder andere nagaan of de gehanteerde wervings- en selectieprocedures kunnen leiden tot verdringing van laaggeschoolden door hoger geschoolden op bedrijfsniveau.

1. Probleemstelling

Op basis van recent cijfermateriaal stellen we vast dat er nog steeds wel degelijk een potentieel is aan functies waarvoor een lage scholing volstaat (en aan vacatures voor deze functies), maar een deel daarvan wordt ingevuld door hoger geschoolden. Om af te tasten hoe (mits welke ingrepen) laaggeschoolden meer kansen kunnen krijgen op de reguliere arbeidsmarkt, wordt in dit onderzoek in hoofdzaak aandacht besteed aan het moment bij uitstap waar vraagzijde en aanbodzijde van de arbeidsmarkt met elkaar in aanraking komen op bedrijfsniveau, namelijk het *moment van werving en selectie*.

In eerste instantie worden de gebruikte *wervings- en selectieprocedures* nagegaan. Hoe verloopt de procedure voor werving en selectie voor een laaggeschoolde functie? Gebeurt dit op een geformaliseerde wijze of eerder ad hoc, wordt voor laaggeschoolden teruggегреpen naar een minimale selectie, wat is het belang van de eerste indruk, wordt er gebruik gemaakt van bepaalde specifieke testen voor laaggeschoolden, ...?

Daarnaast gaan we na *of werving en selectie een rol kunnen spelen bij een betere allocatie van laaggeschoolden*. In welke mate verschilt het wervings- en selectiegedrag van werkgevers voor laaggeschoolden van de procedures voor hooggeschoolden? Kan het wervings- en selectiegedrag van werkgevers een oorzaak zijn van verdringing op bedrijfsniveau en kan dit gedrag integendeel in bepaalde gevallen ook een oplossing bieden voor verdringing?

Bij de keuze tussen een hoger geschoolde en een laaggeschoolde (voor een vacante functie waarvoor een lage scholing volstaat) laten werkgevers zich vaak 'verleiden' om toch een hoger geschoolde te selecteren. We willen onder andere diepgaand en systematisch nagaan wat de beweegredenen van overvraging door werkgevers zijn bij het opstellen van een functieprofiel/vacatureprofiel (zowel voor laaggeschoolde arbeiders als bedienden) en wat hun motieven zijn om een hoger geschoolde te verkiezen voor een laaggeschoolde plaats.

Specifieke aandacht wordt besteed aan de *rol van scholingsniveau* op het moment van werving en selectie. Bepaalde kenmerken worden op selectiemomenten soms ten onrechte als indicatorvariabele voor toekomstig

gedrag/performance gehanteerd. Zou het kunnen dat het scholingsniveau voor werkgevers of selecteurs ook zo'n indicatorfunctie bezit waardoor het hebben van een bepaald (hoger) scholingsniveau toch geprefereerd wordt boven een lager scholingsniveau door werkgevers? Worden bepaalde latente variabelen toegekend aan 'scholingsniveau', fungeert opleiding als signaal voor andere veronderstelde kenmerken (zoals bereidheid tot scholing, sociale vaardigheid, doorzettingsvermogen, ...), welke signaalwaarde attribueren werkgevers aan 'laaggeschoolden' en hoe weegt hun beeldvorming hieromtrent door in het wervings- en selectieproces?

2. Methodologie

2.1 Diepte-interviews

De bestudering van het wervings- en selectiegedrag van bedrijven en organisaties voor laaggeschoolden gebeurt aan de hand van *diepte-interviews* bij de verantwoordelijken voor werving en selectie van laaggeschoolden in het bedrijf. Daarnaast worden relevante bedrijfseigen schriftelijke documentatiebronnen (voor zover beschikbaar), zoals sollicitatieformulieren, functieprofielen, advertenties, vragenlijsten en testmateriaal, ... geraadpleegd.

Het *bevraginginstrument* dat ten behoeve van dit onderzoek werd uitgewerkt, is een vertaling van de onderzoeksvragen en biedt in eerste instantie een standaardinstrument om het huidig rekruterings- en selectiegebeuren voor laaggeschoolden vanuit de visie van de werkgevers in kaart te brengen en tevens een brug te slaan naar het probleem van verdringing van laaggeschoolden en naar de houding van werkgevers ten aanzien van laaggeschoolden. Het gebruik van een gestructureerde vragenlijst zorgt voor stabiliteit in de gesprekken en maakt de verwerking van de gegevens en de onderlinge vergelijkbaarheid achteraf des te duidelijker.

2.2 Gerichte selectie van cases

Om een zo breed mogelijk zicht te krijgen op het wervings- en selectiegebeuren voor laaggeschoolde functies in Vlaamse bedrijven, werd een zeer gerichte selectie van betrokken bedrijfscases doorgevoerd.

Het leek ons opportuun om bij de keuze van de bedrijven ons enerzijds te richten op een selectie van controlebedrijven die fungeerden als basislijn, en anderzijds op good practices bedrijven die met de eerstgenoemde bedrijven comparatief getoetst werden op hun meerwaarde. Deze werkwijze verzekerde ons van een vertegenwoordiging van bedrijven in de steekproef, waarvan we konden veronderstellen dat ze actief betrokken waren bij de problematiek (good practices), en dit in vergelijking met andere 'controle'-bedrijven, wat een breed zicht op het wervings- en selectiegebeuren garandeerde.

Uiteindelijk resulteerde dit in een veertigtal interviews in 31 organisaties (12 good practices, 9 controlebedrijven, 4 non-profitbedrijven en 6 intermediairen (uitzendkantoren, consultancybureaus)).

3. Onderzoeksresultaten

Uitgangspunt van deze studie was na te gaan of er een samenhang bestaat tussen de wijze waarop werving en selectie voor laaggeschoolde functies verloopt op bedrijfsniveau, en de tewerkstellingskansen van laaggeschoolden.

We overlopen kort de voornaamste bevindingen.

3.1 Tewerkstellingskansen van laaggeschoolden op een krappe arbeidsmarkt?

De onderzoeksresultaten (en bijkomende cijfergegevens van de VDAB) tonen aan dat werkgevers ervaren dat ook vacatures waarvoor een lage scholing volstaat, op dit moment moeilijk ingevuld geraken. De reactie van werkgevers hierop is dat men in vacatures zeer gericht op zoek gaat naar laaggeschoolden, aangeeft in wervingscampagnes dat een diploma niet nodig is, ...

Of de krapte op de arbeidsmarkt er ook toe leidt dat verdringing van laaggeschoolden door hoger geschoolden bij het nemen van de selectiebeslissing minder voorkomt, vinden we echter niet terug in recent cijfermateriaal. De eerste resultaten voor 1998 van het onderzoek naar wervingsgedrag van bedrijven (Denolf et al., 1999) tonen dat in 35% van de vacatures iemand wordt aangenomen met een hoger onderwijsniveau dan gevraagd, in 15% van de vacatures wordt iemand aangeworven met een lagere scholing dan gevraagd (gegevens voor België). Ook in de caseverslagen van dit onderzoek stootten we op verdringing van lager geschoolden door hoger geschoolden. Het fenomeen van verdringing op bedrijfsniveau lijkt dus, op basis van deze resultaten, (nog) niet beïnvloed te worden door de krapte op de arbeidsmarkt. Verder onderzoek zal echter nodig zijn om deze uitspraak voldoende te kunnen staven en deze evolutie op te volgen.

3.2 Werving en selectie in beeld

3.2.1 Welke wervingskanalen?

In de verschillende cases werd gepolst naar het gebruik van wervingskanalen voor de bevroegde vacature voor een laaggeschoolde functie. Dit laat ons toe om te polsen naar de reden waarom werkgevers bepaalde kanalen wel gebruiken en andere niet. Ook vroegen we of ze op een andere manier op zoek gingen naar kandidaten voor hogergeschoolde functies dan voor laaggeschoolde functies.

Voor werving van kandidaten voor laaggeschoolde functies, is vooral de *informele weg via familie en kennissen van personeelsleden* een strategie die in het merendeel van de cases gehanteerd wordt. Minder dan voor andere functies, wordt gebruik gemaakt van advertenties in dag/weekbladen, van contacten met scholen, en van wervings- en selectiekantoren. We kunnen echter op basis van de cases geen kwantitatieve uitspraken doen. Deze bevindingen dienen dan ook als louter indicatief begrepen te worden.

Analyse van de wervingskanalen toont reeds aan dat de huidige krappe arbeidsmarktsituatie met een grote vraag en een beperkt aanbod, zich ook laat gevoelen in de wervingsprocedures voor laaggeschoolde functies zoals ze gehanteerd worden in de door ons bevroegde bedrijven. We kunnen stellen dat haast alle bevroegde bedrijven melding maken van het probleem om vacatures voor laaggeschoolde functies in te vullen. De meeste bedrijven reageren hierop door hun wervingsgedrag te intensifiëren: meerdere kanalen, binnen een grotere regio, ...

Een aantal bedrijven gaan een stapje verder. De wervingscampagne wordt sterk toegespitst op de doelgroep. Er wordt specifiek de nadruk gelegd op het feit dat een diploma niet hoeft en dat men laaggeschoolden zoekt. De indruk leeft dan ook sterk dat bedrijven zich, door de ervaren krapte op de arbeidsmarkt, *meer expliciet richten op de wervingsgroep van laaggeschoolden voor laaggeschoolde functies*. Sommige wervingscampagnes zijn zelfs van die aard dat ze laaggeschoolde werkzoekenden sterk trachten te activeren en te motiveren om toch maar te solliciteren.

3.2.2 Hoe verloopt de selectie?

Een belangrijke meerwaarde van dit onderzoek schuilt in het in kaart brengen van diverse manieren waarop selectie voor laaggeschoolde functies gebeurt in bedrijven. Tot nu toe was onderzoek hierover onbestaand. Door een doordachte keuze van de cases zijn we er in geslaagd om een breed spectrum van gehanteerde selectieprocedures in kaart te brengen, gaande van minimale selectie tot zeer uitgebreide selectieprocedures (zoals het hanteren van assessment centers) voor laaggeschoolde functies. Op basis van deze bevindingen werden 8 'selectietypes' onderscheiden.

Tabel 1. Classificatie van de selectietechnieken voor laaggeschoolde functies

Selectietechnieken

1. Kort selectie-interview, één beoordelaar, geen afgelijnde criteria
 2. Uitgebreid selectie-interview, één beoordelaar, geen afgelijnde criteria
 3. Uitgebreid selectie-interview, meerdere beoordelaars, afgelijnde criteria
 4. Selectie-interview + praktische proef, afgelijnde criteria
 5. Selectie-interview + gestandaardiseerd examen, afgelijnde criteria
 6. Selectie-interview + psychotechnische testen (+ praktische proef) , afgelijnde criteria
 7. Selectie-interview + toegepast interpretatie-examen, afgelijnde criteria
 8. Assessment centers, afgelijnde criteria
-

Minimale procedures worden vaak gehanteerd in bedrijven waar weinig doorstroommogelijkheden voor laaggeschoolden voorzien zijn en waar de functies eenvoudig zijn en weinig inwerktijd vragen. Vaak gaat deze minimale selectieprocedure gepaard met een groot verloop en dit grote verloop wordt vaak ook als reden aangegrepen om de procedures minimaal te houden ('waarom investeren in een groep werknemers die toch niet blijven?') : een vicieuze cirkel. Hier komen we verder nog op terug. Bedrijven die wel investeren in een uitgebreide selectieprocedure voor laaggeschoolde functies, hebben te kampen met minder verloop en bieden vaker doorgroeimogelijkheden voor laaggeschoolden. Ook hier komen we verder nog uitgebreid op terug.

De analyse op de gebruikte selectietechnieken bevestigt in eerste instantie wat reeds langer geweten is: het individuele interview scoort overheen alle personeelscategorieën (dit zijn laag- en hoger geschoolden) nog steeds de hoogste toppen. Weliswaar opmerkelijk vermits de literatuur hieromtrent reserves formuleert inzake de betrouwbaarheid en validiteit van deze selectiemethode (Vallet et al., 1995). Men kan de betrouwbaarheid weliswaar een graad vergroten aan de hand van een panelinterview, maar blijktens onze onderzoeksresultaten wordt veelal omwille van tijdsdruk het selectie-interview afgewenteld op de schouders van de selecteur alleen. Het selectie-interview wordt meestal ingeleid door een screening op basis van het sollicitatieformulier en gecombineerd met een klassieke test of een arbeidsproef. Als men gebruik maakt van deze 'combinatie' ligt de validiteit en betrouwbaarheid alvast iets hoger.

We zagen dat sommige bedrijven werken met afgelijnde criteria en andere bedrijven niet. In de volgende paragraaf gaan we na welke criteria belangrijk bevonden worden in de verschillende cases en via welke technieken men de aanwezigheid van deze criteria bij de kandidaten toetst.

3.3 Selectiecriteria

3.3.1 Welke selectiecriteria?

We vinden op basis van de caseverslagen duidelijke indicaties dat niet zozeer vakkennis en vaktechnische vaardigheden belangrijk zijn bij de selectie voor functies waarvoor een lage scholing volstaat, maar dat steeds vaker gepeild wordt naar de *socionormatieve vaardigheden* van de potentiële werknemer voor laaggeschoolde functies. *Socionormatieve vaardigheden* die vooral gevaloriseerd worden, situeren zich op het vlak van motivatie, communicatievaardigheden, taalbeheersing, stressbestendigheid, creativiteit, flexibiliteit, zin voor samenwerking met collega's, contactvaardigheid en betrouwbaarheid. En dit geldt niet alleen voor laaggeschoolde bediendefuncties zoals verkoopsters, administratief medewerkers en werknemers in verzorgingsinstellingen, maar ook voor sommige lijnoperators, technische vaklieden en andere arbeidersfuncties. Uiteraard wordt de lat op vlak van socionormatieve vaardigheden niet overal even hoog gelegd.

De verschuiving van de industrie naar de dienstensector doet vermoeden dat ook in de dienstensector de komende jaren (*nog meer*) jobs gecreëerd zullen worden waarin deze socionormatieve vaardigheden centraal zullen staan. Deze socionormatieve vaardigheden worden immers vooral belangrijk in contactgerelateerde jobs, en zijn inherent aan functies in de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening omdat daarbij de relatie tot de klant/patiënt centraal staat.

Om echter absolute, kwantitatieve uitspraken te doen over het belang van de verschillende criteria bij selectie voor laaggeschoolde functies dient bijkomend onderzoek uitgevoerd te worden.

3.3.2 Toetsing van criteria

Bij het nemen van een selectiebeslissing dient de selecteur idealiter zoveel mogelijk informatie te verzamelen die toelaat om de toekomstige arbeidsprestaties van de kandidaat-werknemers te voorspellen. Daarom dat de aanwezigheid van bepaalde criteria getoetst dient te worden tijdens de selectiefase.

We zagen reeds dat sommige bedrijven bij vacatures voor laaggeschoolde functies een uitgebreide selectieprocedure hanteren waarin ze de aanwezigheid van verschillende criteria zo goed mogelijk trachten te meten aan de hand van testen, gedragssimulaties, gerichte vragen in het gesprek, ... Op basis van de uitgebreide selectieprocedure wordt dan ook zoveel mogelijk informatie verzameld over toekomstige arbeidsprestaties om een zo goed mogelijke selectiebeslissing te kunnen nemen.

Maar niet in alle bedrijven wordt een uitgebreide selectieprocedure toegepast. Uit de cases blijkt dat bedrijven die een minimale of beperkte selectieprocedure voor laaggeschoolde functies hanteren, de aanwezigheid van bepaalde criteria meestal toetsen op basis van de eerste indruk en het gesprek. Vaak, geven ze echter toe, is het een gok en wordt vooral pas tijdens de eerste werkweken duidelijk of men een juiste keuze gemaakt heeft.

3.3.3 Selectiebeslissingen op basis van gebrekkige informatie

Zeker in bedrijven waar een beperkte procedure gebruikt wordt bij selectie, dient een selectiebeslissing vaak genomen te worden op basis van gebrekkige informatie over toekomstige arbeidsprestaties.

De *statistische discriminatietheorie* stelt dat werkgevers die tijdens een selectiemoment onvoldoende informatie hebben over de te verwachten arbeidsprestaties van kandidaat-werknemers, zich baseren op bepaalde karakteristieken van deze kandidaten als *informatiebron/prediktor* om de onzekerheid van aanwervingen te reduceren. Dergelijke karakteristieken kunnen geslacht, leeftijd, onderwijsniveau, arbeidsverleden, ... zijn. Werkgevers richten zich dan op (gemiddelde) kenmerken van bepaalde groepen werknemers. Individuele eigenschappen en kwaliteiten worden niet in rekening gebracht, men beoordeelt op basis van groepsgemiddelden. Zo kunnen vrouwen minder kansen krijgen omdat 'ze (in het algemeen) vaker hun loopbaan tijdelijk willen onderbreken'. Vrouwelijke, allochtone, oudere, ... kandidaten krijgen op deze manier minder kansen op de arbeidsmarkt.

Ook uit de cases blijkt dat vaak bepaalde kenmerken gebruikt worden als een impliciete indicator voor de aanwezigheid van criteria, zoals langdurige werkloosheid, een onregelmatig arbeidsverleden en *diploma*.

Onder *langdurige werkloosheid* wordt werkloosheid van meer dan een jaar verstaan. Werkgevers beschouwen dit gegeven in veel gevallen als een grote belemmering omdat 'een sollicitant 'van dit type' weinig getuigt van motivatie om te werken'. En gezien motivatie nog steeds één van de belangrijkste selectiecriteria is, is men over het algemeen niet snel geneigd een langdurig werkloze aan te nemen. Bij veel werkgevers leeft het idee dat er immers meer dan werk genoeg is (en dan blikken ze vooral op hun eigen onvervulde of moeilijk invulbare vacatures) en dat het alleen een kwestie is van 'willen werken'. Naast de werkgevers die principieel zelden of nooit werklozen een kans willen geven (vaak omdat ze een paar systematische slechte ervaringen gehad hebben met deze doelgroep), zijn er ook werkgevers die wel enigszins bereid zijn om zelfs langdurig werklozen een kans te geven, maar dan zijn dezen wel een uitleg verschuldigd. Als ze al bereid zijn deze kandidaten een kans te geven in hun bedrijf, willen werkgevers wel graag weten hoe het komt dat men zolang in de werkloosheid heeft verkeerd (en dus afwijkt van wat men gemiddeld denkt van deze groep).

Ook kandidaten met een *onregelmatig arbeidsverleden* worden door werkgevers vaak met een gereserveerde houding benaderd omwille van de onzekerheid of het 'afbreukrisico' (Den Boer et al., 1998) dat ermee gepaard gaat. Vermits de meeste intredende werknemers een inwerkperiode (met begeleiding, opleiding of training) doormaken, zijn bedrijven niet gehapt op (laaggeschoolde) werknemers die vaak van functie veranderen. Dit kenmerk wijst niet

alleen op 'onstabieleit' en 'vernieuwingszucht' van de kandidaat in kwestie, maar ook de opleidings- en inwerkingsinvesteringen vanuit het bedrijf zijn dan immers verspilde tijd en energie.

Ook het *opleidingsniveau* van de kandidaat-sollicitanten wordt op het moment van selectie gebruikt als indicator/prediktor, en dit zeker bij bedrijven die een minimale selectieprocedure hanteren. De houding van werkgevers ten opzichte van laaggeschoolden zou dan ook een rol kunnen spelen op het moment van de selectie. In de volgende paragraaf gaan we hier dieper op in.

3.4 Selectietechnieken, houding van selecteurs t.o.v. laaggeschoolden en verdringing: hoe gaan ze samen?

De belangrijkste bevinding op basis van dit onderzoek is dat in bedrijven waar een minimale selectieprocedure gehanteerd wordt bij werving en selectie voor laaggeschoolde functies, de houding van de selecteur een meer doorslaggevende rol speelt bij het nemen van de selectiebeslissing dan in bedrijven waar een uitgebreide, gefundeerde selectieprocedure gehanteerd wordt. Dit kan mee aan de oorzaak liggen van het voorkomen van verdringing, zowel van laaggeschoolden door hoger geschoolden als van andere risicogroepen. We verduidelijken.

3.4.1 Een minimale selectieprocedure zowel oorzaak als gevolg van een eerder negatieve houding t.a.v. laaggeschoolden

We constateerden in eerste instantie dat bedrijven waar een *minimale selectieprocedure* gebruikt wordt, negatiever staan ten opzichte van 'de laaggeschoolde' dan bedrijven die een uitgebreide selectieprocedure hanteren. Vaak blijken deze bedrijven (met een minimale selectieprocedure) te kampen te hebben met een groot verloop. De wijze van selecteren ligt hier mee aan de oorzaak. Dit grote verloop zorgt er op zijn beurt weer voor dat men vanuit tijdsgebrek gebruik maakt van een minimale selectieprocedure. Het grote verloop bestendigt ook de negatieve houding ten aanzien van laaggeschoolden die er mee toe bijdraagt dat men minder zal investeren in selectieprocedures. De cirkel is hiermee dan ook rond: een minimale selectieprocedure is op deze manier zowel oorzaak als gevolg van een eerder negatieve houding t.o.v. laaggeschoolden.

3.4.2 Een minimale selectieprocedure, gekoppeld aan een negatieve houding t.a.v. laaggeschoolden, leidt tot verdringing op bedrijfsniveau

We constateerden dat in de onderzochte bedrijven waar een *minimale selectieprocedure* gehanteerd wordt, meer verdringing (zowel van laaggeschoolden als van risicogroepen) voorkomt dan in bedrijven waar een uitgebreide selectieprocedure gehanteerd wordt.

Een verklaring voor deze bevindingen zochten we bij de statistische discriminatietheorie. Op basis van deze theorie kunnen we stellen dat bedrijven die een minimale selectieprocedure hanteren, vaak hun selectiebeslissing dienen te baseren op onvolledige informatie over de kandidaat-sollicitant. We veronderstellen dan ook dat deze bedrijven zich vaker laten leiden door bepaalde kenmerken van de sollicitant zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, etnische herkomst, ... en hun algemene houding ten opzichte van personen met deze kenmerken. Dit zou betekenen dat bedrijven die een minimale selectieprocedure hanteren en die een negatieve houding hebben ten aanzien van laaggeschoolden, ook meer geneigd zullen zijn om bij een selectiebeslissing hun mening over deze groep te laten doorwegen. Wanneer ze de keuze hebben tussen een persoon met een laag scholingsniveau en een hoger geschoolde zullen ze eerder opteren voor deze laatste en is verdringing een feit. De onderzoeksresultaten bevestigen deze redenering. Bovendien bleek uit de analyses dat bedrijven met een beperkte selectietechniek ook andere kenmerken van sollicitanten gebruiken om hun selectiebeslissing op te baseren zoals geslacht, leeftijd, etnische herkomst.

Een aantal van de onderzochte bedrijven gebruikte een *meer uitgebreide en gefundeerde selectiemethode*. Het voorbeeld bij uitstek is het gebruik van een assessment center voor laaggeschoolden. Deze manier van selecteren

vertrekt vanuit een degelijke functieanalyse en beoordeelt kandidaten in termen van de nodige competenties. Bedrijven die gebruik maken van deze techniek zijn dan ook bedrijven die veel belang hechten aan de invulling van deze laaggeschoolde functies. Ook hun houding ten aanzien van de groep laaggeschoolden is overwegend positief. Bovendien voorzien deze bedrijven vaak doorgroeimogelijkheden vanuit laaggeschoolde functies.

In de bedrijven waar een uitgebreide selectieprocedure gehanteerd werd, stelden we minder verdringing vast van lager geschoolden door hoger geschoolden. Ook risicogroepen, zoals ouderen, schoolverlaters, alleenstaande vrouwen en allochtonen worden niet verschillend benaderd dan andere kandidaten, omdat kandidaten door een assessment center geloodst worden waarbij alleen de vooraf bepaalde competenties in rekening gebracht worden.

Het ontwikkelen en gebruiken van dergelijke selectietechnieken vraagt een zekere investering van het bedrijf. Van deze hoge investeringen wordt dan ook een hoge return verwacht. Niet iedere laaggeschoolde kandidaat zal het assessment center bereiken. Bovendien zal uiteindelijk de beste kandidaat geselecteerd worden. Deze selectiebeslissing zal echter gebaseerd zijn op een meting van de competenties van de kandidaten, eerder dan op basis van andere kenmerken van de sollicitant zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, allochtone afkomst, werkloosheidsduur, ...

4. Aanbeveling voor het beleid

Wat leren we uit deze studie? De voornaamste bevinding is dat in bedrijven waar een minimale selectieprocedure gehanteerd wordt bij werving en selectie voor laaggeschoolde functies, de houding van de selecteur een meer doorslaggevende rol speelt bij het nemen van de selectiebeslissing dan in bedrijven waar een uitgebreide selectieprocedure gehanteerd wordt.

Precies in de bedrijven waar een beperkte selectieprocedure gebruikt wordt, heerst een eerder negatieve houding van de selecteur ten aanzien van laaggeschoolden en andere risicogroepen op de arbeidsmarkt. De combinatie van beide elementen een beperkte selectieprocedure en een negatieve houding die elkaar bovendien versterken, leidt tot verdringing van lager geschoolden en van andere risicogroepen in deze bedrijven.

Op basis van deze onderzoeksbevindingen kunnen we naar de overheid toe enkele aanbevelingen formuleren die er toe zouden kunnen leiden dat verdringing van lager geschoolden en van andere risicogroepen op het moment van selectie tegengegaan wordt.

4.1 Strijd tegen vooroordelen en negatieve ervaringen

Een eerste aanbeveling schuilt in het *actief tegengaan van vooroordelen en negatieve houdingen van werkgevers en selecteurs ten aanzien van zogenaamde risicogroepen*. Vaak berust de keuze voor eerder traditionele wervingsgroepen (jonge, gezonde, autochtone mannen, met diploma,...) op vooroordelen of op vroegere, eerder negatieve ervaringen met de zogenaamde groepen. Oplossingen schuilen dan ook onder andere in het formuleren van maatregelen die positieve ervaringen met deze doelgroepen mogelijk maken, door drempelverlagend te werken. Reeds in het verleden werden sporen ontwikkeld waarbij de tewerkstelling van doelgroepen op de werkvloer opgevolgd en begeleid werd door derden, waardoor naar de werkgever toe bepaalde garanties konden ingebouwd worden die drempelverlagend zouden kunnen werken (bv. Interface, trajectbegeleiding). Ook andere initiatieven zoals uitzendkantoren voor laaggeschoolden, voor allochtonen, ... kunnen er toe bijdragen dat bedrijven op basis van nieuwe ervaringen hun houding ten aanzien van verschillende groepen op de arbeidsmarkt herzien. Ook het voorzien van loonkostsubsidies of het bevorderen van stage- of werkervaringsmogelijkheden in bedrijven kan een positievere beeldvorming van bedrijven ten aanzien van deze groepen realiseren.

De overheid en sociale partners leveren al gedurende ruime tijd inspanningen om de bedrijven open te breken voor de niet-traditionele wervingsgroepen: anti-discriminerende wetgevingen, sensibiliserende acties, positieve actieplannen, ... Omwille van de economische realiteit en de huidige krapte op de arbeidsmarkt, is de bereidheid bij bedrijven groter om ook andere wervingsgroepen aan te spreken. Verdergaande sensibilisering en stimulering van bedrijven is echter noodzakelijk. Door niet langer te spreken van risicogroepen maar wel van kansengroepen, geeft

de overheid reeds aan dat het hier om een win-winsituatie kan gaan, zowel voor werkzoekenden als voor bedrijven. Het is dan ook aan de overheid, de sociale partners en de bedrijven om voldoende structurele onderbouw te creëren en het culturele draagvlak te stimuleren zodat duurzame tewerkstelling van deze kansengroepen kan gerealiseerd worden.

4.2 Gebruik van 'degelijke' selectie-instrumenten

Op basis van dit onderzoek (dat fungeert als een eerste veldverkenning van het wervings en selectiegebeuren voor laaggeschoolden) blijkt dat degelijk onderbouwde selectietechnieken er voor kunnen zorgen dat selectie meer objectief gebeurt en uitsluiting op basis van niet-relevante persoonskenmerken kan tegengaan. Ontwikkelen en stimuleren van gebruik van objectieve, 'ruisvrije' (naar kleur, geslacht, leeftijd, diploma, ...) selectieprocedures zal de instroom van kansengroepen in bedrijven en organisaties ten goede komen. De overheid en de sociale partners kunnen hierbij een sensibiliserende rol vervullen.

Doel van dit onderzoek was echter niet om de verschillende selectietechnieken afzonderlijk onder de loep te nemen. Het ging hier eerder om een eerste veldverkenning. Verder werk zal dan ook moeten gemaakt worden van het ontwikkelen van ruisvrije selectietechnieken en van het stimuleren van bedrijven om ze toe te passen. Toch willen we op basis van deze onderzoeksbevindingen reeds een eerste aanzet geven.

Ruisvrije selectietechnieken zouden er toe moeten leiden dat personen met dezelfde competenties en vaardigheden die relevant zijn voor het uitvoeren van de functie (zoals ze vertaald worden in de selectiecriteria), evenveel kansen krijgen om geselecteerd te worden en dit ongeacht een aantal niet-relevante persoonskenmerken (zoals geslacht, leeftijd, allochtone herkomst, ...).

Bij het nemen van een selectiebeslissing dient de selecteur idealiter zoveel mogelijk informatie te verzamelen die toelaat om de toekomstige arbeidsprestaties van de kandidaat-werknemers op een objectieve manier te voorspellen. Daarom dat de aanwezigheid van bepaalde criteria getoetst dient te worden tijdens de selectiefase. *De keuze van de criteria, van de prediktoren en van de wijze waarop ze getoetst zullen worden, zijn dan ook belangrijke stappen binnen de selectieprocedure. Tijdens elk van deze stappen kan ruis optreden.* Onder ruis verstaan we dat bepaalde groepen omwille van niet-relevante persoonskenmerken minder kansen krijgen dan anderen.

4.3 Maar ... een goed uitgebouwde selectieprocedure is geen toverformule

Het aanreiken van een instrumentarium voor werving en selectie is een stap in de goede richting maar onvoldoende; bewustwording aan de vraagzijde en versterking van de competenties en inzetbaarheid aan de aanbodzijde zijn noodzakelijk om duurzame instroom van kansengroepen op de arbeidsmarkt te realiseren. Degelijk onderbouwde selectietechnieken bouwen op zich immers geen garanties in dat personen die vroeger uit de boot vielen, nu wel in dienst zullen genomen worden. De selectie zal idealiter wel objectiever gebeuren, waarbij men minder rekening houdt met persoonskenmerken zoals diploma, geslacht, leeftijd, allochtone herkomst, ... Maar dit sluit niet uit dat werkgevers nog steeds op zoek zullen gaan naar de kandidaat-werknemers met het beste profiel om bepaalde functies in te vullen. Bevorderen van inzetbaarheid van kansengroepen, het verhogen van competenties van deze groepen, zal dan ook een blijvende uitdaging betekenen binnen het arbeidsmarktbeleid.

Bovendien zal het hanteren van een degelijk onderbouwd en objectief wervings- en selectiebeleid pas ten volle effectief zijn naar kansengroepen toe wanneer het gestoeld is binnen een totaal arbeidsmarktbeleid en personeelsbeleid.

4.4 Naar een arbeidsmarktbeleid bewust personeelsbeleid

Wanneer een degelijk onderbouwd wervings- en selectiebeleid gevoerd wordt binnen een globaal personeelsbeleid dat gericht is op diversiteit en afgestemd op de situatie op de arbeidsmarkt, zal dit bevorderlijk zijn voor de

tewerkstellings-, ontplooiings- en loopbaankansen van alle groepen op de arbeidsmarkt.

Ook hierin is een rol voor de overheid en de sociale partners weggelegd, door het sensibiliseren van werkgevers, door het aanreiken van een instrumentarium en maatregelen die gericht zijn op het verhogen van de aanwezigheid van kansengroepen in de bedrijven.