

Hoofdstuk 1

Introductie



Recruitment als onderdeel van een organisatie: een blik naar binnen

LEERDOELEN

Nadat je dit hoofdstuk hebt gelezen, moet je het volgende kunnen:

- verwoorden wat recruitment inhoudt;
- weten wat de basisbegrippen binnen het recruitmentwerkveld betekenen;
- begrijpen dat recruitment en de organisatiedoelstellingen samenhangen;
- de plaats van recruitment binnen de organisatie- en hrm-strategie en de hrm-cyclus kennen;
- de rolverdeling tussen recruitment, lijnmanagement, communicatie en hrm kennen;
- weten wat van belang is in de samenwerking tussen lijnmanagement en recruitment.

Foto: ASML

OPENINGSCASE

ASML De organisatiestrategie en recruitment

ASML ontwikkelt complexe machines die van cruciaal belang zijn voor het produceren van microchips. Deze microchips, oftewel 'chips', worden door de afnemers van de machines van ASML gemaakt voor slimme elektronica, zoals smartphones, laptops en tv's. Vanuit het hoofdkantoor in Veldhoven ontwerpen, integreren en vermarkten ASML-medewerkers deze geavanceerde systemen. 82% van het personeelsbestand bestaat uit hoogopgeleide (gepromoveerde) technici.

De organisatiestrategie

ASML is actief in de halfgeleiderindustrie. Deze wereldwijde industrie wordt mede gekenmerkt door een grote gevoeligheid voor de conjunctuur. Wanneer het slecht gaat met de economie en de vraag afneemt naar producten waarin chips zijn verwerkt, investeren de klanten van ASML minder in nieuwe chipmachines, of stoppen daar zelfs geheel mee.

In 2009 is dat het geval. De verkoop daalt. ASML past daarop zijn strategie aan. Het bedrijf gaat bezuinigen en is genoodzaakt zijn flexibele schil af te bouwen. Maar bij de stra-

tegie past ook dat ASML tegelijkertijd wel blijft investeren in research en development. De reden hiervoor is dat er steeds nieuwe machines ontwikkeld moeten worden die in staat zijn chips te produceren met meer opslagcapaciteit of geheugen.

Als de recessie voorbij is, wil ASML snel weer de beste machines kunnen maken en uitleveren aan de klanten. In 2010 trekt de economie weer aan en er komen nieuwe innovaties, zoals de iPad en smartphones. ASML moet snel groeien om de vraag naar machines bij te benen. Het bedrijf produceert drie keer zoveel als in 2009. Om deze organisatiedoelstellingen te kunnen waarmaken, groeit het bedrijf met 500 nieuwe medewerkers per kwartaal en heeft het eind 2010 9000 mensen in dienst. Ongeveer 7000 van hen zijn in vaste dienst, de overige 2000 werken op basis van een flexcontract.

De organisatiedoelstellingen en recruitment

De strategie van de organisatie (krimpen en daarna weer snel groeien) heeft directe gevolgen voor recruitment. De vier belangrijkste consequenties van deze organisatiestrategie voor recruitment zijn:

- **de organisatie van recruitment.** In 2009 moet ASML de flexibele schil in het personeelsbestand afbouwen. Er worden nauwelijks mensen aangenomen. Dan komt er vrij plotseling weer een grote vraag naar systemen. Dat betekent dat er snel veel nieuwe medewerkers moeten worden gevonden en geselecteerd. De recruitmentafdeling moest groeien. Er komen extra recruiters en er worden meer wervingskanalen ingezet,

zoals advertenties, social media en *referrals* (zie hoofdstuk 5). Soms worden ook werving- en selectiebureaus ingeschakeld.

- **het verhaal op de arbeidsmarkt.** Tijdens de recessie wordt er nog wel geïnvesteerd in research en development (R&D) en blijft ASML zeer gespecialiseerde technici zoeken om nieuwe technologie te ontwikkelen. In de media wordt ondertussen negatief bericht over de afbouw en over ontslagen buiten Europa. Voor het rekruteren van nieuwe R&D-technici is het heel belangrijk om duidelijk te maken dat dit niet voor hen geldt, en dat er juist aantrekkelijke kansen voor hen zijn binnen ASML. Recruitment moet zijn communicatie daarop goed afstemmen.
- **flexibel en vast.** Omdat het bedrijf gevoelig is voor de bewegingen van de economie, groeit het als het goed gaat in de economie en krimpt het als het minder gaat. Het is verstandig een deel van het personeel niet vast in dienst te hebben en op flexibele basis in te huren. Recruitment moet met het lijnmanagement en hrm nadenken over wie een tijdelijk contract krijgt en hoe die contracten eruitzien.
- **uitstroom wordt weer instroom.** Recruitment is ook nauw betrokken bij de uitstroom ten tijde van een recessie, want de mensen die moeten vertrekken wil het bedrijf graag opnieuw inhuren als het weer beter gaat: zij kennen immers de organisatie, werkwijze en cultuur goed. Daardoor kun je als organisatie sneller groeien.

Een les voor recruitment

- Het is belangrijk goed te begrijpen wat de organisatiestrategie is of wordt, en om te begrijpen welke mensen je nodig hebt om die strategie waar te maken. Als recruiter kun je daarop goed voorbereid inspelen, zoals gebeurt bij de groei- en krimpstrategie van ASML: recruitment moet snel veel nieuwe mensen vinden, mensen op flexibele basis inhuren en de mensen die uitstromen opnieuw gaan rekruteren wanneer het weer beter gaat.
- Door de verhalen in de media over de organisatie kan het soms moeilijk zijn specifieke mensen te werven. In het ene segment groeit de organisatie (bij ASML de R&D-afdeling), in het andere segment wordt de organisatie juist kleiner (bij ASML de productie). De 'negatieve' verhalen over de organisatie in de media zul je als recruiter goed moeten weerleggen in je werving.

1.1 Inleiding: wat is recruitment?

Stel: je vraagt een hr-manager, een sollicitant, een communicatiemedewerker, een lijnmanager met een vacature en een headhunter om een beschrijving te geven van een recruiter. Je zult dan van iedereen een ander beeld krijgen. 'Iemand die het bedrijf vermarkt op de arbeidsmarkt', zegt een communicatiespecialist. 'Een selecteur', zegt een kandidaat. 'Iemand die de instroom van nieuwe medewerkers voor mijn afdeling regelt', zegt de lijnmanager. 'Een inkoper van mijn diensten', zegt de headhunter. Veel verschillende antwoorden, maar wel met gemeenschappelijke uitgangspunten.

Deze uitgangspunten van recruitment worden in dit hoofdstuk toegelicht, en wel vanuit het recruitmentproces zelf, vanuit de organisatiedoelstellingen en vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de opbouw van het boek toegelicht.

Recruitment

Recruitment brengt vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar door het zoeken, werven, selecteren en onboarden van potentiële werknemers tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie, passend bij de hrm- en organisatiestrategie. ■

Bovenstaande definitie is niet 'de' definitie van recruitment; het is slechts één van de mogelijke beschrijvingen van het **vakgebied**. Wanneer je op internet zoekt naar definities van recruitment, kom je vele varianten tegen. Ze hebben echter altijd bepaalde elementen met elkaar gemeen:

- 1 Als recruiter houd je je bezig met het zoeken, werven, selecteren en onboarden. Iedereen is het erover eens dat werving en selectie tot het vakgebied van recruitment behoren; over het onboarden lopen de meningen uiteen. In hoofdstuk 7 van

dit boek wordt uitgelegd waarom onboarden onlosmakelijk bij het werven en selecteren hoort en daarmee tot het aandachtsgebied van de recruiter.

- 2 'Van potentiële werknemers': je zoekt naar mogelijke kandidaten voor vacatures.
- 3 'Tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie.' Je rekruteert namens een organisatie. Dat doe je op het juiste moment, met het juiste budget en op de juiste plek, zodat het voor de organisatie zo gunstig mogelijk is.
- 4 'Passend bij de hrm- en organisatiestrategie': recruitment moet aansluiten bij de missie en strategie van de organisatie.

In deze paragraaf gaan we in op een aantal onderdelen van deze definitie.

1.1.1 Recruitment namens een organisatie

Ilse is hr-manager voor een middelgroot accountantskantoor. Ieder jaar heeft ze zo'n dertig vacatures, van junior en senior accountants tot secretaresses. Zelf heeft ze geen tijd voor het zoeken en werven van kandidaten. Ze stuurt de vacatures allemaal door naar een headhunter, die voor haar op zoek gaat naar kandidaten. Zou ze niet zelf een recruiter in dienst moeten nemen?

Het uitgangspunt van dit boek is de recruiter die een integraal onderdeel vormt van de organisatie. Deze recruiter houdt zich bezig met het zoeken, werven, selecteren en onboarden van nieuw personeel in dienst van of uit naam van de organisatie. We noemen dit ook wel **corporate recruitment** of **company recruitment**. De corporate recruiter is verantwoordelijk voor de recruitmentstrategie, representeert de organisatie op de arbeidsmarkt, voert de regie over het recruitmentproces en voert het proces (deels) uit. Overigens is de corporate recruiter niet alleen gericht op de externe arbeidsmarkt, dus buiten de eigen organisatie; voor grotere organisaties is hij/zij vaak ook bezig op de arbeidsmarkt binnen de organisatie: de interne arbeidsmarkt. Corporate recruitment is voor de organisatie dus verantwoordelijk voor het koppelen van vraag en aanbod op de interne en/of externe arbeidsmarkt.

In grotere organisatie bestaat corporate recruitment vaak uit een aparte afdeling met meerdere recruiters. In kleine organisaties zal corporate recruitment een onderdeel zijn van de portefeuille van een hr-manager.

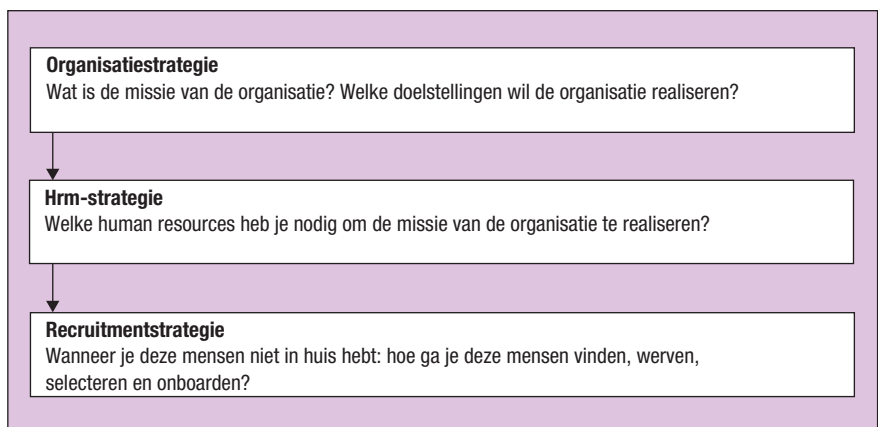
Een andere vorm van recruitment is **bureaurecruitment**: de recruiter werkt dan onafhankelijk van de organisatie en neemt de rol in van bemiddelaar tussen de organisatie en de kandidaat. Hij is als het ware toeleverancier aan de corporate recruiter. Onder bureaurecruiters vallen bijvoorbeeld werving- en selectiebureaus, headhunters en uitzendbureaus.

1.1.2 Recruitement sluit aan bij de organisatie- en hrm-strategie

Ilse besluit een recruiter aan te stellen. Ze heeft uitgerekend dat ze daardoor flink op de kosten van recruitment kan besparen, en ze verwacht ook sneller betere kandidaten te krijgen. Paul gaat als recruiter aan de slag. Hij heeft twee jaar als algemeen hrm-medewerker bij een groot consultancybureau gewerkt. Hij kijkt wat de organisatie nodig heeft. Wat is de missie van het kantoor? Waar wil het naartoe en wat betekent dat voor de vraag naar personeel? Hoeveel accountants en secretaresses zijn er nodig om de ambities van het kantoor waar te maken? Wat moeten ze kunnen en weten?

De behoefte aan personeel wordt bepaald door de missie en strategie van de organisatie en door de doelstellingen die de organisatie zich stelt. Gaat zij groeien of krimpen? Op welke markten richt de organisatie zich? Welke soort diensten of producten levert de organisatie of wil ze gaan leveren? Hoeveel? Wanneer? En op welke manier? Gaat de organisatie samenwerken met andere bedrijven? Uit de strategie van de organisatie kun je de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar personeel afleiden. Je weet hoeveel mensen je nodig hebt en welke kwaliteiten deze mensen moeten hebben om de doelstellingen te kunnen behalen. De strategie van recruitment is horizontaal geïntegreerd met de organisatiestrategie en de hrm-strategie.

Misschien heb je de medewerkers die nodig zijn om je doelstellingen te realiseren al in je organisatie. Het kan echter ook zijn dat de doelstellingen met de huidige medewerkers nu of straks niet te behalen zijn. Je zult dan extra of andere capaciteit nodig hebben. Uit de doelstellingen van je organisatie leid je de vraag naar personeel af. Op basis van deze ingeschatte vraag bepaal je de recruitmentstrategie om aan die vraag te kunnen voldoen. In de volgende hoofdstukken gaan we hierop in.



Figuur 1.1 Recruitementdoelstellingen vormen een afgeleide van de organisatie-doelstellingen.

VOORBEELD: EEN TRANSPORTBEDRIJF**Organisatiestrategie**

Een groot transportbedrijf vervoert groenten en fruit vanuit Nederland naar Duitsland. Er is veel concurrentie op de transportmarkt. Om in deze markt te kunnen overleven moet de organisatie internationaal groeien. De missie van het bedrijf is om binnen vijf jaar dertig procent van de Europese markt in groente- en fruittransport in handen te hebben. De organisatie ziet de vraag naar Nederlandse groenten in Oost-Europa aantrekken. Die markt wil ze als eerste betreden.

Hrm-strategie

Om deze groei te realiseren, zal er meer commerciële slagkracht moeten komen. Dat betekent dat het salesteam zal moeten worden uitgebreid met internationale verkoopmedewerkers die in staat zijn nieuwe markten te ontginnen. Er zullen extra chauffeurs nodig zijn. Misschien nog niet meteen in vaste dienst, maar eerst als freelancer. Ook zal het bedrijf meer slimme logistieke planners nodig hebben. Er wordt gekeken hoe dit kan worden bemenst. Zijn er interne medewerkers die kunnen doorstromen of die kunnen worden bijgeschoold? Of moeten deze mensen extern worden gerekruteerd?

Recruitmentstrategie

Wanneer deze mensen extern moeten worden gerekruteerd, zal recruitment een strategie moeten bedenken om deze mensen te vinden, werven en selecteren. In deze strategie wordt bijvoorbeeld de positionering van het bedrijf meegenomen, een plan van aanpak gemaakt voor de werving, en bedacht hoe in de werving en selectie de rollen binnen het bedrijf worden verdeeld.

De groeistrategie van het transportbedrijf leidt tot een behoefte aan extra personeel. Die behoefte leidt tot een rekruteringsvraag.

De strategische richting van een organisatie is niet alleen bepalend voor het aantal mensen dat nodig is, maar ook voor het type mensen en de kwaliteit van die mensen. Telecombedrijf KPN was ooit een staatsbedrijf dat het monopolie had op telefonie. Toen het verzelfstandigd werd en er concurrentie op de telecommarkt kwam, had het een ander type medewerkers nodig om de organisatie te veranderen in een slagvaardige en commerciële organisatie. De strategie van de organisatie is niet alleen leidend voor de kwantiteit maar ook voor de kwaliteit van medewerkers.

Om personele consequenties van een organisatiestrategie gestructureerd in kaart te brengen kan een strategische personeelsplanning als basis dienen. Met behulp van een planning maak je de personele behoefte concreet. In hoofdstuk 3 gaan we hierop nader in.

Hoofdstuk 6 behandelt de gevolgen van de organisatiestrategie voor specifieke vacatures. Denk aan het voorbeeld van KPN: dit bedrijf zocht voor de strategische

omslag meer marktgerichte medewerkers. Als recruiter moet je scherp voor ogen hebben wat dat concreet betekent voor de functie-eisen die je aan nieuwe medewerkers stelt.

1.1.3 Het aanbod op de arbeidsmarkt

Paul weet wie hij moet zoeken om de missie van de organisatie waar te kunnen maken. Hij heeft een goed beeld van het aantal nieuwe accountants dat de organisatie nodig heeft en van het gewenste profiel van die medewerkers. Hij gaat de markt op. Hij maakt een analyse van de arbeidsmarkt binnen de accountancy.

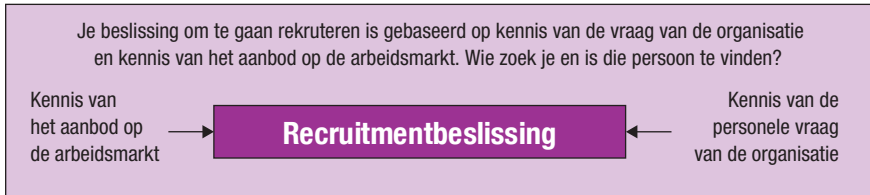
Om de organisatiestrategie te realiseren heeft de organisatie een bepaalde hoeveelheid en een bepaald type medewerkers nodig. Wanneer bijvoorbeeld een communicatiebureau zich wil gaan specialiseren in de jongerenmarkt, dan zal het personeel moeten hebben met kennis van deze doelgroep. Soms heeft de organisatie deze medewerkers al in dienst, soms zal ze deze medewerkers van buiten moeten aantrekken. De doelstellingen van de organisatie bepalen welke mensen je gaat aantrekken en wanneer.

Wanneer de vraag naar nieuw personeel helder is, moet een recruiter inschatten of er op de arbeidsmarkt mensen aanwezig zijn die aan deze vraag kunnen voldoen. Hij moet een kwantitatief en kwalitatief beeld hebben van het aanbod op de markt: hoeveel mensen zijn er beschikbaar en wat zijn de kwaliteiten van deze mensen? Om terug te komen op het voorbeeld: zijn er communicatiespecialisten te vinden met kennis over de jongerenmarkt? Waar zijn die te vinden? En hoe benader je ze?

Hoe je nieuwe medewerkers gaat aantrekken, wordt mede bepaald door de situatie op de arbeidsmarkt. De manier waarop je nieuwe medewerkers gaat zoeken en werven is afhankelijk van de kwaliteit en de kwantiteit van de mensen die beschikbaar zijn voor de vacatures. In een krappe arbeidsmarkt zijn er weinig mensen beschikbaar voor je vacature. Je zult als recruiter in een krappe markt in je recruitmentaanpak andere prioriteiten stellen dan in een ruime markt, waar je een (te) grote keuze aan kandidaten hebt. Stel, er zijn heel veel communicatiespecialisten met kennis over de jongerenmarkt. Je plaatst een advertentie en de reacties stromen binnen. Of er zijn juist bijna geen communicatiespecialisten met deze kennis. Dan zul je alles uit de kast moeten halen om die ene specialist te vinden. De aanpak voor deze twee situaties zal erg verschillend zijn.

Het is belangrijk de markt goed te kennen, zodat je in je recruitmentaanpak de juiste prioriteiten kunt stellen. In de volgende hoofdstukken zullen we ingaan op de arbeidsmarkt en de ontwikkelingen op de markt die van invloed zijn op recruitment.

Conclusie: de organisatiedoelstellingen zijn bepalend voor wie je zoekt. De arbeidsmarkt is bepalend voor hoe je zoekt.



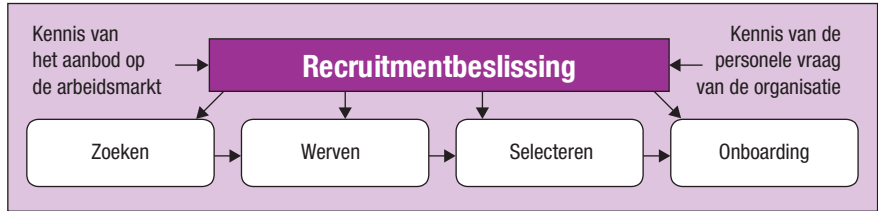
Figuur 1.2 Een recruitmentbeslissing wordt beïnvloed door de vraag van de organisatie en het aanbod op de markt.

1.1.4 Het recruitmentproces: zoeken, werven, selecteren en onboarden

Paul kent de missie van de organisatie. Hij weet welke doelstellingen het bedrijf nastreeft en heeft de personele behoefte van zijn werkgever in kaart gebracht. Ook weet hij wat er op de arbeidsmarkt te koop is. Het zal best pittig worden om de vacatures in te vullen op de krappe accountantmarkt. Er is werk aan de winkel. Hij gaat meteen aan de slag.

Er is een concrete vraag naar nieuwe medewerkers en er is een inschatting dat deze vraag realistisch is en past bij het aanbod op de arbeidsmarkt. Het recruitmentproces gaat van start. De **vier stappen in het proces** zijn (zie figuur 1.3):

- 1 Zoeken.** Je brengt de markt van geschikte kandidaten in kaart. Je lokaliseert kandidaten. Je kent hun kwaliteiten en interesses. Je weet hoe deze kandidaten zich oriënteren en wat zij belangrijk vinden bij het accepteren van een nieuwe baan. Je kent je doelgroep en weet waar deze zich bevindt. Hoofdstuk 3 gaat hierop nader in.
- 2 Werven.** Je trekt de juiste kandidaten aan voor je organisatie en vacatures. Je wekt de interesse van je doelgroep, bepaalt hoe je met de leden daarvan communiceert en hoe je hen ertoe beweegt bij je te solliciteren. De hoofdstukken 4 en 5 gaan hierop nader in.
- 3 Selecteren.** Je selecteert de juiste kandidaat voor de vacature. Je bepaalt het selectieproces en de selectiemiddelen die je inzet om de juiste kandidaat te kiezen. Je doet de kandidaat een passend aanbod. Je begeleidt het selectietraject. Hoofdstuk 6 gaat hierop nader in.
- 4 Onboarden.** Je zorgt dat de nieuwe medewerker op een goede manier onboardt. Je hebt een goed introductie- en socialisatieprogramma. Je managet de verwachtingen van de organisatie en de kandidaat en zorgt dat middelen beschikbaar zijn om medewerkers snel optimaal inzetbaar te maken. Hoofdstuk 7 gaat hierop nader in.



Figuur 1.3 Het recruitmentproces is gelijk, maar ziet er voor iedere organisatie anders uit.

De verschillende stappen zien er voor iedere vacature en iedere organisatie anders uit. Zo zal de ene vacature ingevuld worden door een kandidaat die al bij de organisatie werkt. De stappen ‘zoeken’ en ‘werven’ zullen dan minder relevant zijn. Je kunt daarbij denken aan een vacature van ‘hoofd administratie’ die wordt ingevuld door een talentvolle medewerker op de afdeling administratie met het potentieel om door te groeien. Een andere vacature zal een uitgebreid wervingstraject vergen op de externe arbeidsmarkt. Denk aan een bedrijfsjurist: de kennis en vaardigheden waarover zo iemand beschikt, zul je zelden al in huis hebben. Je zult dus veel tijd moeten steken in het zoeken en werven van een jurist op de externe arbeidsmarkt.

1.1.5 Het recruitmentproces: kennis en vaardigheden

Paul heeft de verantwoordelijkheid gekregen voor het complete recruitmenttraject. Hij is verantwoordelijk voor het zoeken, werven, selecteren en onboarden. Paul heeft een hrm-achtergrond; hij heeft wel ervaring met selectie en onboarding, maar mist de kennis en kunde die nodig is voor het zoeken en werven van doelgroepen. Dat moet hij nodig bijspijkeren.

De vier verschillende stappen in het recruitmentproces – zoeken, werven, selecteren en onboarden (inburgeren) – vragen om twee soorten kennis en vaardigheden. Want het werven van nieuwe medewerkers is bijvoorbeeld iets heel anders dan het opstellen van een onboardingsprogramma. Aan de ene kant vraagt het vaardigheden op het gebied van **marketing, communicatie** en **sales**. Voor het zoeken en werven van kandidaten heb je commerciële vaardigheden nodig. Je maakt marktanalyses en kijkt hoe je de markt moet benaderen, maakt marketing- en communicatieplannen en voert die uit. Je hebt als het ware een externe bril op. Je kijkt naar de markt en analyseert hoe die markt van invloed is op recruitment en maakt een plan hoe recruitment de markt kan beïnvloeden.

Aan de andere kant vergt recruitment vaardigheden op het gebied van **human-resourcesmanagement**. Voor het selecteren en onboarden heb je vaardigheden op het gebied van hrm nodig. Je brengt het functieprofiel in kaart, ontwerpt een selec-