

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;
- weten wat van belang is in de samenwerking tussen lijnmanagement, recruitment, communicatie en hrm.

Openingscase

ASML: de organisatiestrategie en recruitment

De ASML-organisatie

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. Ruim 80% van het personeelsbestand bestaat uit hoogopgeleide technici. Jaarlijks werft ASML zo'n 1.000 nieuwe medewerkers en organiseert de afdeling recruitment zo'n 300 wervingsactiviteiten.

De organisatiestrategie

ASML is actief in de halfgeleiderindustrie. De omgeving van ASML verandert voortdurend. De technologische innovaties gaan heel snel. Dat betekent dat je als organisatie als eerste de slimste en beste oplossingen moet brengen voor je klanten. Alleen wanneer de organisatie heel wendbaar is en zich voortdurend aanpast, lukt dat. In vakjargon noemen we dit 'Agility'.

Om als organisatie wendbaar (*agile*) te zijn, is bij ASML gekozen voor een flexibele schil rond de organisatie. Een wendbare organisatie vraagt om wendbare werknemers. Dat zijn werknemers die kwalitatief tot de top van de markt behoren en goed passen binnen de cultuur van ASML. ASML heeft lef en hoge ambities. Dat ambitieniveau wil je ook van nieuwe medewerkers. Die ambitieuze doelgroep is, wereldwijd, (zeer) schaars.

De organisatiedoelstellingen en recruitment

Binnen recruitment is er een aantal speerpunten om te zorgen voor voldoende flexibiliteit en een goed aanbod van de juiste mensen met de juiste competenties op het juiste moment.

- *Partnership met de business*: Recruiters investeren veel tijd in het leren kennen van de strategie van de organisatie en business units. En in het bepalen welke mensen en kennis in de toekomst cruciaal zijn om deze strategie waar te maken. Daarvoor moet een recruiter kunnen schakelen met de business: mee kunnen denken, dezelfde taal spreken, en de organisatie kunnen overtuigen van de noodzaak goed en proactief na te denken over bemensing.
- *Agility*: Om wendbaar te zijn, moet je over de juiste kwaliteiten beschikken, maar die zul je ook op een flexibele manier moeten kunnen inzetten. Kwalitatief goede mensen zorgen voor wendbaarheid. Zij leren snel nieuwe dingen en kunnen zich aanpassen. Niet de beste uit de markt is daarbij het criterium. Maar de beste voor ASML. En die is niet altijd meteen beschikbaar. Je zult het aanbod van potentiële nieuwe medewerkers heel proactief goed moeten leren kennen om voldoende instroom te borgen. Op het moment dat er vacatures ontstaan, heb je al zicht op de juiste kandidaten voor deze vacatures. Zeker voor de kritische competenties.
- *Focus op kritische competenties*: Er is speciale aandacht voor de competenties die kritisch zijn. Dat zijn de competenties die van strategisch belang zijn voor de organisatie en waarbij er krapte is op de (wereldwijde) arbeidsmarkt. Door goed zicht te hebben op de kritische competenties is duidelijk wat nodig en urgent is. Op basis daarvan kijk je naar het aanbod op de arbeidsmarkt: Waar zitten de mensen met deze competenties? Hoe bereiken we hen? En als ze er niet zijn, hoe zorgen we dan dat we de markt creëren, bijvoorbeeld door studenten te stimuleren voor deze studierichtingen te kiezen? Recruitment wordt proactief in plaats van reactief.

Een voorbeeld: ASML koppelt scholarships aan kritische competentiegebieden. In Utrecht is een bachelorprogramma in fysica, maar geen masterprogramma. Daardoor gaan veel studenten met een bachelor in fysica een andere richting op. Met een scholarship kun je studenten stimuleren om een master in fysica te gaan volgen. Daarmee worden twee dingen bereikt: schaarse studenten blijven behouden voor het vak, en ze ervaren dat er veel en interessante kansen op de arbeidsmarkt zijn.

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 bij ASML gebeurt door de focus op kwaliteit en proactief sturen op voldoende geschikte mensen.
- Recruitment gaat van reactief naar proactief. Zeker wanneer het lang duurt om geschikte mensen op te leiden en de arbeidsmarkt krap is, zul je vanuit recruitment niet kunnen wachten met het zoeken van geschikte mensen totdat je een vacature krijgt binnen je organisatie. Je zult al scherp in het vizier moeten hebben wat het geschikte aanbod op de arbeidsmarkt is en hoe je het aanbod kunt beïnvloeden.

1.1 Inleiding

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.

Deze 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. Zoals op Wikipedia of de Recruiting Roundtable. 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 deze elementen.

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 dat recruitment een integraal onderdeel vormt van de organisatie. Recruitment is een vakgebied dat verweven is met het grotere geheel van de organisatie en met hrm. Recruitment 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**. Dit in tegenstelling tot **bureaurecruitment**.

Corporate recruitment is verantwoordelijk voor de recruitmentstrategie, representeert de organisatie op de arbeidsmarkt, voert de regie over het recruitmentproces en voert het proces (deels) uit. Overigens richt corporate recruitment zich niet alleen op de externe arbeidsmarkt, dus buiten de eigen organisatie. Voor grotere organisaties is corporate recruitment vaak ook bezig met de arbeidsmarkt binnen de organisatie: de interne arbeidsmarkt. Corporate recruitment is daarmee voor de organisatie verantwoordelijk voor het koppelen van vraag en aanbod op de interne en/of externe arbeidsmarkt.

In grotere organisaties 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. De rol van bureaus wordt in dit boek niet verder uitgewerkt.

1.1.2 Recruitment sluit aan bij de hrm- en organisatiestrategie

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?



FIGUUR 1.1 *Verticale integratie: de recruitmentdoelstellingen zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie en hrm.*

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? Welk 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 leid je de **hrm-strategie** af. Wat staat er op de agenda van hrm? Welke doelstellingen wil hrm bereiken? Hoeveel mensen heb je nodig en welke kwaliteiten moeten deze mensen hebben om de doelstellingen te kunnen behalen? 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.

Deze kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar personeel kun je gebruiken voor je **strategie voor recruitment**. De strategie van recruitment is **verticaal geïntegreerd** met de organisatiestrategie en de hrm-strategie. De doelen van de organisatie, van hrm en van recruitment zijn van elkaar afgeleid en ‘verticaal’ op elkaar afgestemd.

Uit de doelstellingen van je organisatie leid je dus 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 paragrafen gaan we hierop in.

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 30% van de Euro-

pese 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 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.

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 of kan ze hen zelf opleiden, soms zal ze deze medewerkers van buiten moeten aantrekken. De doelstellingen en behoefte van de organisatie bepalen welke mensen je nu en op termijn gaat aantrekken.

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 post een vacature online 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

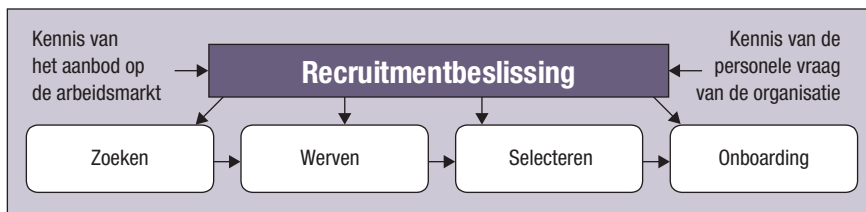
Paul kent de missie van de organisatie. Hij weet welke doelstellingen het bedrijf nastreeft en heeft de personele behoefte van zijn werkgever in kaart gebracht. Ook weet hij wat er op de arbeidsmarkt te koop is. Het zal best pittig worden om de vacatures in te vullen op de krappe accountantmarkt. Er 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 hier nader op 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. Hoofdstukken 4 en 5 gaan hier nader op 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 hier nader op 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 hier nader op in.



FIGUUR 1.3 Het verloop van het recruitmentproces is gelijk, maar de prioriteiten liggen voor iedere organisatie anders.

De verschillende stappen zijn voor iedere vacature en organisatie gelijk. De prioriteiten liggen 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.

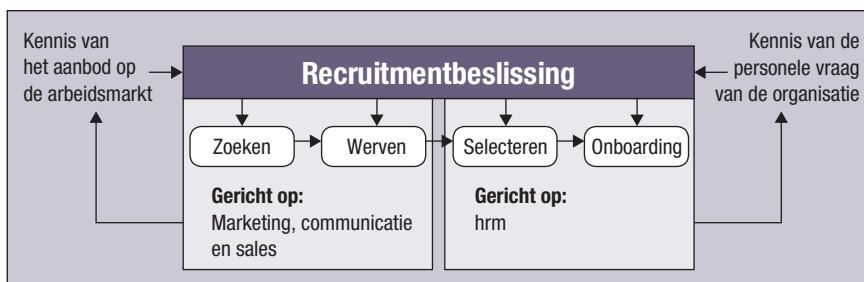
1.1.5 Het recruitmentproces: kennis en vaardigheden

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 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 recruitmentproces 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, analyseert hoe die markt van invloed is op recruitment en maakt een plan een plan om met recruitment de markt te beïnvloeden.

Aan de andere kant vergt recruitment vaardigheden op het gebied van humanresourcesmanagement. Voor het selecteren en onboarden heb je vaardigheden op het gebied van hrm nodig. Je brengt het functieprofiel in kaart, ontwerpt een selectietraject, voert dit uit en zorgt voor een goede onboarding van kandidaten binnen de organisatie. Je hebt als het ware een interne bril op. Je kijkt naar de organisatie en hoe de personele behoefte van de organisatie van invloed is op recruitment.

Deze twee soorten vaardigheden zijn heel verschillend. Ze zullen in de volgende hoofdstukken uitvoerig aan de orde komen.



FIGUUR 1.4 De recruitmentmedaille kent twee kanten.

Recruitment heeft dus twee kanten (figuur 1.4): de commerciële kant voor het zoeken en werven van nieuw personeel en voor de branding en positionering van de organisatie als werkgever, en de personele kant voor het definiëren van de vraag naar personeel en het selecteren en onboarden van nieuw personeel. De ideale recruiter heeft kennis en vaardigheden op beide terreinen. Vaak zie je dat bij het recruitmentproces binnen een organisatie meerdere professionals betrokken worden; denk aan de afdeling communicatie voor de werving van personeel en de afdeling hrm voor het selecteren en onboarden van kandidaten. Zij brengen beide hun expertise in in het recruitmentproces.

1.2 Partners binnen een organisatie

Paul werkt als recruiter nauw samen met lijnmanager Saskia, die haar team wil uitbreiden met vijf accountants. Het valt niet mee die te vinden. Saskia moppert. Paul gaat met Saskia en de hr-manager kijken of ze het profiel dat ze zoeken wat kunnen aanpassen. Misschien

dat het dan wel lukt. En hij heeft met de pr-medewerker van het bedrijf eens goed gekeken hoe hij de banen beter onder de aandacht kan brengen bij zijn doelgroep.

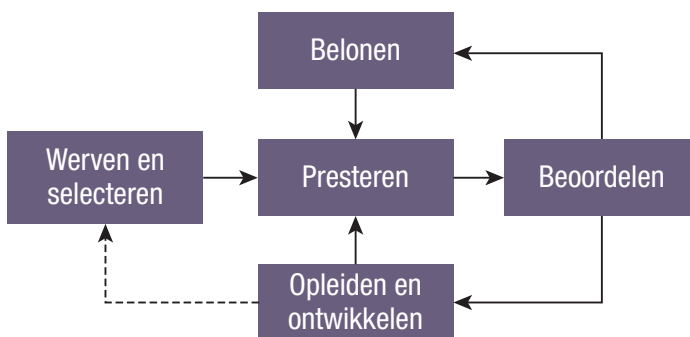
In paragraaf 1.1 is recruitment geïntroduceerd vanuit het recruitmentproces. Er is duidelijk gemaakt waarmee je je als recruiter dagelijks bezighoudt. Maar zoals we zagen, staat recruitment niet op zichzelf. Recruitment is onderdeel van de hrm-cyclus en heeft veel raakvlakken met marketing en communicatie.

1.2.1 Positie van recruitment in de hrm-cyclus

In subparagraaf 1.1.2 zagen we dat de doelstellingen van recruitment verticaal afgestemd zijn met de hrm- en organisatiestrategie. Recruitment zorgt immers voor de instroom van passende werknemers, zodat de organisatie met die werknemers haar strategische doelstellingen kan behalen. De doelstellingen van recruitment liggen in een verticale lijn met de doelstellingen van de organisatie. Het vormt één geheel met elkaar.

Recruitment staat niet op zichzelf. Het is daarnaast ook een onderdeel van de hrm-cyclus binnen de organisatie. Fombrun, Tichy en Devanna ontwikkelden in 1984 het **Michigan-model**, het ontwerp van de hrm-cyclus. Ze namen daarbij de interne organisatie als uitgangspunt en lieten de omgevingsfactoren eigenlijk geen rol spelen. Dit is een behoorlijke versimpeling van de realiteit, maar goed om duidelijk te maken welke rol recruitment in de hrm-cyclus speelt.

Kort iets over de achtergrond van het model: Fombrun gaat ervan uit dat mensen, de human resources, zo bewust mogelijk ingezet worden om daarmee de hoogst mogelijke prestaties voor de organisatie te behalen. De hr-instrumenten selecteren, presteren, beoordelen, trainen en belonen zijn horizontaal met elkaar verbonden in een cyclus om tot optimale prestatie voor de organisatie te komen. Ze zijn op elkaar afgestemd om ze zo effectief mogelijk te laten zijn. Ze noemen dit ook wel **horizontale integratie**.



FIGUUR 1.5 De hrm-cyclus, het Michigan-model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984).

Het transportbedrijf uit het voorbeeld in paragraaf 1.1.2 wil de activiteiten in Oost-Europa fors laten groeien. Deze strategische doelstelling vraagt om extra verkoopcapaciteit in Oost-Europa. Om die reden rekruteer je verkoopmedewerkers die de Oost-Europese markt kunnen laten groeien; dat is de prestatie die je van deze nieuwe medewerkers verwacht. Na enige tijd beoordeel je hun prestaties. Je kijkt of het gelukt is om deze groei-