

Hoofdstuk 1

Introductie

Recruitment als onderdeel van een organisatiestrategie: van buiten naar binnen



LEERDOELEN

Doel van dit hoofdstuk is dat je begrijpt wat recruitment bijdraagt aan de organisatie en wie erbij betrokken zijn.

Nadat je dit hoofdstuk hebt gelezen:

- kun je verwoorden wat recruitment inhoudt;
- weet je wat de basisbegrippen binnen het recruitmentwerkveld betekenen;
- begrijp je dat recruitment en de organisatiedoelstellingen samenhangen;
- begrijp je de stappen waarmee je tot een recruitmentstrategie kunt komen;
- ken je de plaats van recruitment binnen de organisatie- en human resource management (hrm)-strategie en binnen de hrm-cyclus;
- weet je wat van belang is in de samenwerking tussen het lijnmanagement, recruitment, communicatie en hrm;
- ken je de doelstelling van recruitment en lijnmanagement voor het rekruteren van personeel.

1.1 Inleiding

- 1.1.1 Recruitment namens een organisatie
- 1.1.2 Recruitment sluit aan bij de hrm- en organisatiestrategie
- 1.1.3 Het aanbod op de arbeidsmarkt
- 1.1.4 Het recruitmentproces: zoeken, werven, selecteren en onboarden
- 1.1.5 Het recruitmentproces: kennis en vaardigheden

1.2 Partners binnen de organisatie

- 1.2.1 Positie van recruitment in de hrm-cyclus
- 1.2.2 Recruitment, hrm, communicatie en lijnmanagement zijn partners
- 1.2.3 Recruitment: sales, communicatie of hrm?

1.3 De samenwerking tussen recruitment en lijnmanagement

- 1.3.1 Doelstelling 1: je vindt de geschiktste kandidaat
- 1.3.2 Doelstelling 2: de kandidaat gaat zo efficiënt en zo snel mogelijk aan de slag
- 1.3.3 Doelstelling 3: de kandidaat bindt zich aan de organisatie

1.4 Een zakelijke relatie: de Service Level Agreement (SLA)

1.5 Recruitment verandert

- 1.5.1 De arbeidsmarkt
- 1.5.2 Transparantie
- 1.5.3 Individualisering
- 1.5.4 Technologie

1.6 Samenvatting

1.7 Opdrachten

Openingscase

ASML: DE ORGANISATIESTRATEGIE EN RECRUITMENT

De organisatie

ASML ontwikkelt complexe machines die van cruciaal belang zijn voor het produceren van microchips voor gebruik in bijvoorbeeld smartphones en laptops. Vanuit het hoofdkantoor in Veldhoven ontwerpen, integreren en herstellen ASML-medewerkers deze geavanceerde systemen. ASML heeft wereldwijd meer dan 24.000 mensen in dienst, verspreid over 16 landen. Een groot deel van de medewerkers zijn universitair opgeleide technici. In 2022 heeft ASML zo'n 4000 medewerkers aangenomen.

De strategische vraag: snel de beste producten

De omgeving van ASML blijft veranderen: de technologische innovaties in de halfgeleiderindustrie gaan heel snel. Bovendien is er veel concurrentie op de markt van de klanten van ASML. Die willen daarom graag snel de slimste en beste oplossingen, om de concurrentie voor te blijven. Voor hrm betekent dit dat de beste mensen snel beschikbaar moeten zijn om voor de klanten aan de slag te gaan.

Recruitmentagenda

Voor recruitment van ASML is op de eerste plaats de kwaliteit van mensen belangrijk. Het is van belang goed te bepalen wie die mensen zijn. Niet automatisch de slimste zijn de beste, maar zij die het meest geschikt zijn om de doelen van ASML te bereiken. Een aantal vragen wordt daarbij beantwoord:

1. Wat is de kwaliteit die we zoeken? Zowel gedragscompetenties als harde competenties zijn van belang. De volgende vragen spelen een rol:
 - a. Wat zijn de meest strategische technische competenties voor ASML? Denk aan mechatronica, optica en fysica. Wat betekenen deze competenties voor ASML, nu en in de toekomst?
 - b. Hoe ontwikkelen deze competenties zich op de arbeidsmarkt?
2. Hebben we deze competenties misschien al in huis (interne markt)? Of zijn er medewerkers die dicht tegen deze competenties aan zitten?
3. Hoe groot is het aanbod van de competenties wereldwijd, met wie concurreren we en hoe groot is de aantrekkingskracht van ASML (externe markt)?
4. Wat zijn de risico's die we zien? Kunnen we de toekomstige vraag wel goed voorspellen? Waar zijn de juiste competenties wellicht niet voorradig? Wat voelt oncomfortabel? Bedenk hierbij bijvoorbeeld dat het een tijdje kan duren voordat iemand die start bij ASML ook daadwerkelijk productief wordt, 'de inleertijd'.
5. Hoe gaan we met deze risico's om? Wat kunnen we doen om ze te beperken?
6. Waar vinden we die kwaliteiten?

Recruitment brengt als expert van de arbeidsmarkt het aanbod in kaart. Denk daarbij aan de regio's waar kandidaten zitten of welke professoren goed zijn in hun vak. Bovendien brengt het in kaart wat voor een specifiek segment kan worden gedaan om het te laten kennismaken met ASML: gastcolleges, billboards, et cetera. ASML hoeft dus niet bij elke student



Meer weten over
banen bij ASML?
Kijk hier!

een sterke reputatie te hebben, maar alleen bij de meest relevante doelgroepen.

7. Hoe maken we de doelgroep betrokken?

Hoe werven we potentieel? Recruitement verandert. Het gaat daarbij niet alleen om het invullen van vacatures en een (vast) dienstverband bij ASML, maar ook om het vinden van oplossingen om mensen aan de organisatie te verbinden en het werk gedaan te krijgen. Denk aan het opzetten van samenwerkingsvormen met start-ups, universiteiten, et cetera. Zo gaf ASML in 2024 aan veertig personen een scholarship. ASML wil talenten graag stimuleren om voor techniek te kiezen en levert daartoe een bijdrage in de studiekosten. Zo draagt het bedrijf eraan bij dat er in de toekomst ook voldoende aanbod is van universitair opgeleid technisch personeel.

Werving wordt steeds persoonlijker. Er is niet langer één verhaal dat voor iedereen past, maar er worden gepersonaliseerde verhalen verteld. De inhoud van de carrièrewebsite wordt bijvoorbeeld aangepast aan de interesses van een kandidaat. Een bezoeker die klikt op informatie over Optica krijgt later gegevens en vacatures te zien die daarbij passen.

Lessen voor recruitment

Spreek de taal van de manager. Voor recruitment is het noodzakelijk om ‘de taal’ van de lijnmanager te spreken om aan zijn vraag naar het juiste personeel te kunnen voldoen. Echt leren begrijpen wat de organisatie nodig heeft is een voorwaarde om professioneel te rekruteren. In het recruitmentteam van ASML is bijvoorbeeld een technicus opgenomen die precies weet waar de lijnmanager het over heeft.

Vind slimme oplossingen. Het is belangrijk om expertise op het gebied van de arbeidsmarkt te ontwikkelen en slimme oplossingen te bedenken in een krappe markt. Om te weten welke aanpak realistisch en haalbaar is moet je de markt goed kennen.

1.1 Inleiding

Stel, je vraagt een hr-manager, een **sollicitant**, een communicatiemedewerker, een manager met een vacature en een headhunter om een beschrijving te geven van een recruiter. Je zult dan van iedereen een ander beeld krijgen. ‘Een hrm-specialist die de instroom van nieuw personeel verzorgt voor de organisatie’, zegt de hr-manager. ‘Een selecteur’, zegt de **kandidaat**. ‘Iemand die het bedrijf vermarkt op de arbeidsmarkt’, zegt de communicatiespecialist. ‘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 met gemeenschappelijke uitgangspunten.

Het begrip **recruitment** wordt in dit hoofdstuk toegelicht vanuit het recruitmentproces, vanuit de organisatiedoelstellingen en vanuit 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 medewerkers* tegen zo *gunstig mogelijke condities* voor de organisatie, *passend bij de hrm- en organisatiestrategie*.

Deze definitie is niet ‘de’ definitie van recruitment, ze is slechts een van de mogelijke beschrijvingen van het vakgebied. Wanneer je op internet zoekt naar definities van recruitment kom je vele varianten tegen. Deze hebben veel met de bovenstaande definitie gemeen. Laten we inzoomen op de verschillende elementen van de definitie:

1. Als recruiter houd je je bezig met het:

- a. zoeken;
- b. werven;
- c. selecteren;
- d. onboarden.

Iedereen is het erover eens dat het zoeken en werven tot het vakgebied van recruitment behoort; over de selectie en de onboarding lopen de meningen uiteen. In hoofdstuk 9 van dit boek wordt uitgelegd waarom onboarding onlosmakelijk bij het aantrekken van medewerkers hoort en daarmee tot het aandachtsgebied van de recruiter.

2. ‘Van potentiële medewerkers.’ Je zoekt naar mogelijke kandidaten voor vacatures. Voorheen lag de focus van een recruiter met name op potentiële werknemers met een vast of tijdelijk contract bij de organisatie. Doordat er meer zelfstandigen en flex-medewerkers komen (zie hoofdstuk 2) zijn recruiters steeds vaker bezig met de totale instroom van personeel. Daaronder vallen ook uitzendkrachten of zelfstandigen. In vakjargon wordt dit ook wel *Total Workforce Management* of *Total Talent Management* genoemd. Vanwege de krappe arbeidsmarkt is het van belang steeds contact te houden met potentiële medewerkers, ook als er even geen concrete vacature is.
3. ‘Tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie.’ Je rekruteert namens een organisatie. Dat doe je op het moment, met het budget en op de plek die de omstandigheden voor de organisatie zo gunstig mogelijk maken. Ook zorg je ervoor dat de condities passend zijn voor de kandidaat.
4. ‘Passend bij de hrm- en organisatiestrategie.’ Recruitment moet aansluiten bij de missie en strategie van de organisatie. Hoewel dit in de praktijk niet altijd lukt, is het van belang hiernaar te streven als organisatie.

In deze paragraaf gaan we nader 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 functies vacant, variërend 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 dit voor haar doet. Ze merkt dat de kandidaten wel voldoen aan de vereisten, maar dat ze onvoldoende aansluiten bij de missie van het kantoor. 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 de organisatie. We noemen dit ook wel **corporate recruitment** of **company recruitment**.

Corporate recruitment is verantwoordelijk voor de recruitmentstrategie, representeert de organisatie op de arbeidsmarkt, voert de regie over het recruitmentproces en voert dit 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**. Hiermee wordt bedoeld: medewerkers die binnen de organisatie van baan wisselen. Ook hier is sprake van vraag en aanbod. Corporate recruitment is daarmee verantwoordelijk voor het koppelen van vraag en aanbod op de interne en/of externe arbeidsmarkt ten behoeve van de organisatie.

In grotere organisaties bestaat corporate recruitment vaak uit een aparte afdeling met meerdere recruiters. In kleine organisaties is corporate recruitment meestal een onderdeel van het takenpakket van een hr-manager.

Een andere vorm van recruitment is **bureaurecruitment**. De recruiter werkt dan onafhankelijk van de organisatie, bijvoorbeeld vanuit een recruitmentbureau of een uitzendbureau. Hij neemt de rol in van bemiddelaar tussen de organisatie en de kandidaat. Hij is als het ware toeleverancier aan de corporate recruiter. In Nederland zijn er meer dan 19.780 bedrijven die 'iets' doen in de bemiddeling tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (CBS, 2024i (kwartaal 2)). De dienstverlening van deze bedrijven is divers. Je kunt hierbij denken aan:

- *Uitzendbureaus*: zij vullen vacatures in op tijdelijke basis. De medewerkers komen niet in dienst van de opdrachtgever, maar worden door het bureau uitgezonden. De uitzendbureaus krijgen meestal een bedrag voor ieder uur dat een kandidaat ergens werkt. De recruiters die werken voor een uitzendbureau worden ook wel *intercedent*, *consulent* of *talentcoach* genoemd.
- *Recruitmentbureaus/werving-en-selectiebureaus*: zij werven kandidaten voor verschillende organisaties. Deze kandidaten komen meestal in dienst van een opdrachtgever. De recruiters die werken voor een recruitmentbureau worden ook wel *recruitmentconsultants* genoemd. Recruitmentbureaus kunnen ook een deel van de werving en selectie voor organisaties voor hun rekening nemen.
- *Executive Search*: deze bureaus zoeken zeer ervaren kandidaten voor bijvoorbeeld directies van bedrijven. De consultants die executive search doen worden vaak **headhunters** genoemd.

Organisaties maken om verschillende redenen gebruik van bureaurecruitment. Ze hebben zelf geen tijd, middelen en mensen om recruitmentexpertise op te bouwen. De organisatie is bijvoorbeeld te klein. Een andere reden is dat ze met behulp van externe recruiters slagvaardiger kunnen zijn op de arbeidsmarkt. Ze zoeken met meer mensen naar goede kandidaten. Een derde reden is dat bureaus soms meer expertise hebben, kennis van de branche en van de arbeidsmarkt, en dat ze over een netwerk beschikken. Voor sommige groepen sollicitanten werkt bureaurecruitment beter dan corporate recruitment; denk aan tijdelijke krachten via een uitzendbureau en directieleden via een headhunter.

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, die twee jaar ervaring heeft als hrm-medewerker bij een groot consultancybureau, gaat nu als recruiter aan de slag voor Ilse. Hij bekijkt eerst 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 zij kunnen en weten? Paul komt erachter dat er meer geselecteerd moet worden op klantvriendelijkheid en het vermogen om relaties aan te gaan met de klant. Net als in figuur 1.1 is er sprake van verticale integratie. Paul stemt zijn recruitmentdoelstellingen af op die van de organisatie en hrm.



FIGUUR 1.1 Verticale integratie: de recruitmentdoelstellingen zijn afgestemd op de doelstellingen van de gehele organisatie.

De behoefte aan personeel wordt beïnvloed 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 ze of wil ze gaan leveren? Hoeveel? Wanneer? Op welke manier? Gaat de organisatie samenwerken met andere bedrijven?

Uit de **organisatiestrategie** leid je de **hrm-strategie** af. Wat staat er op de agenda van hrm? Welke doelstellingen wil hrm bereiken? Hoeveel mensen zijn er nodig en welke kwaliteiten moeten deze mensen hebben om de doelstellingen te kunnen halen? Misschien zijn de medewerkers die nodig zijn al in je organisatie werkzaam. Het kan echter ook zijn dat de doelstellingen met de huidige medewerkers nu of straks niet te halen zijn. Je zult dan extra of andere capaciteit nodig hebben.

Recruitmentstrategie

Deze kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar personeel kun je gebruiken voor je **recruitmentstrategie**. De strategie voor 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. Ze zijn van hoog tot laag verbonden, van strategie tot uitvoering. Uit de doelstellingen van je organisatie leid je dus de vraag naar personeel af. Op basis van jouw onderzoek bepaal je de recruitmentstrategie. In de volgende paragrafen gaan we hierop in.

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. Medewerkers hadden destijds dan ook vooral verstand van en ervaring met telefonie. Met de integratie van telefoon en internet en de komst van de smartphone moesten

medewerkers andere kennis en vaardigheden bezitten. Op de arbeidsmarkt werd een ander type medewerker gezocht.

VOORBEELD: EEN GROENBEDRIJF MET FAMILIEWAARDEN

Organisatiestrategie

Een bedrijf in groenzorg voorziet in het onderhoud van openbaar groen. Door de toenemende behoefte aan groen in de openbare ruimte, het belang van groen voor afwatering en ook voor klimaatbeheersing neemt de vraag naar groenonderhoud alleen maar toe. Daarnaast is er vraag naar nieuwe toepassingen van groen: groen wordt ingezet in 'beleefthuizen' in woonzorgcentra en in scholen en bedrijven is groen 'hot'. Daarnaast is er een vraag naar milieuvriendelijke groenzorg. De groenzorg moet daarom overschakelen naar andere technieken voor bijvoorbeeld onkruidbestrijding. Dit vraagt om technologische vernieuwing van de machinerie. De groenzorg wordt voor 95% ingekocht door grote instellingen of overheden, waardoor de vraag voor meerdere jaren goed te voorspellen is. De sterke kant van dit familiebedrijf zijn dan ook betrouwbaarheid en het onderhouden van goede relaties. Kortom, er zijn veel ontwikkelingen. Om deze langjarige contracten na te kunnen komen, is een hrm-strategie nodig.

Hrm-strategie

Om tegemoet te komen aan de groeiende en veranderende vraag zijn andere vaardigheden nodig. Er is behoefte aan inkopers die beschikken over kennis van de markt en aanbestedingsprocedures. Er zijn ontwerpers nodig die meedenken met opdrachtgevers over indeling en gebruik van openbare groene ruimte, en groenverzorgers die kennis hebben van milieuvriendelijke methoden voor snoeien en onkruidbeheer. Niet alleen de groenvoorzieners zelf, maar ook technici, ontwerpers en sales zijn belangrijk om de groenvoorziening in stand te houden. Tegelijkertijd wil het bedrijf de kenmerken van de organisatie benutten: familiewaarden, stabiele relaties en maatwerk leveren. Medewerkers werken vaak een leven lang bij dit familiebedrijf. Ze zijn gericht op stabiliteit en vinden het belangrijk om te werken in de regio waarin zij wonen. De hrm-strategie is daarom gericht op medewerkers die in de omgeving wonen, op familiewaarden als loyaliteit, op een persoonlijke benadering en op goede mogelijkheden om werk en privé te combineren. Om deze strategie te realiseren, zal het bedrijf op zoek gaan naar medewerkers die zich voor langere tijd willen binden en die tegelijkertijd de nieuwste skills in huis hebben.

Recruitmentstrategie

Wanneer mensen extern moeten worden gerekruteerd, zal recruitment een strategie moeten bedenken om deze mensen te vinden, te werven en te selecteren. In deze strategie wordt bijvoorbeeld de positionering van het bedrijf meegenomen, een plan van aanpak gemaakt voor de werving en bedacht hoe voor de werving en selectie de rollen binnen het bedrijf worden verdeeld. De recruiter brengt eerst de doelgroep en het aanbod in kaart en kijkt naar de omgeving van het bedrijf. Het blijkt dat groenvoorzieners 'honkvast' zijn: er is veel vraag maar weinig aanbod. Omdat er geringe doorgroeimogelijkheden zijn, blijven groenvoorzieners zitten waar ze zitten. Ook is er weinig instroom vanuit opleidingen,

in de omgeving van het bedrijf zit geen opleiding voor groenonderhoud. Daarbij is het bereiken van de doelgroep een uitdaging, omdat die minder dan gemiddeld gebruikmaakt van social media. Daarom besluit het bedrijf een eigen vakopleiding op te richten. De recruitmentstrategie wordt dus: zelf opleiden. Dit blijkt een groot succes: het bedrijf heeft nu al voor het derde jaar een 'klasje' jonge medewerkers groenonderhoud, die leren en werken combineren.

Wat betekent dit voor de recruitmentstrategie? Het groenbedrijf uit het voorbeeld heeft als hrm-strategie: werken met medewerkers uit de regio. Dit past bij de sterke kanten van het bedrijf en zorgt ervoor dat medewerkers zich voor langere tijd aan het bedrijf verbinden. In het voorbeeld van KPN is er sprake van een andere hrm-strategie, namelijk personeel met andere skills aantrekken. Voor de recruitmentstrategie betekent dit dat er een nieuwe doelgroep moet worden aangesproken, die meer gericht is op innovatie. De recruitmentstrategie sluit aan op drie aspecten:

- a. de strategie van de organisatie en hrm;
- b. de kansen in de omgeving;
- c. de kenmerken van de organisatie.

Voor de recruitmentstrategie ga je op zoek naar de aanpak die het beste bij de nieuwe organisatiestrategie aansluit en die ervoor zorgt dat je de doelgroep bereikt die je zoekt. Die aanpak past bij de kenmerken van de organisatie aan de ene kant en bij die van de arbeidsmarkt aan de andere kant, zoals te zien is in de openingscase van hoofdstuk 3. In figuur 1.2 is de relatie tussen organisatiestrategie, hrm-strategie en recruitmentstrategie weergegeven.

Een recruitmentstrategie is dus een gerichte, planmatige aanpak van de inrichting van het recruitmentproces, die ervoor zorgt dat er de komende jaren aan de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar medewerkers kan worden voldaan. Om de recruitmentstrategie te bepalen, is het belangrijk de omgeving en de organisatie te analyseren.

Omgevingsanalyse

Met behulp van een **DESTEP-analyse** kun je de omgevingsfactoren van de organisatie in kaart brengen, met in je achterhoofd het type kandidaten dat jij zoekt. Zijn er omgevingsfactoren die jouw doelgroep beletten om te solliciteren? Wonen er bijvoorbeeld weinig jonge mensen in de omgeving? Of is het lastig voor nieuwe medewerkers om huisvesting te vinden? Als je een internationaal bedrijf bent: zijn er mogelijkheden voor kennisuitwisseling met het buitenland, kunnen kenniswerkers zich gemakkelijk vestigen in de buurt? Uit al deze factoren herleid je welke ontwikkelingen in de omgeving gunstig zijn voor jouw zoektocht en welke minder gunstig. Je kunt er dus ook achter komen dat de omgevingsfactoren ongunstig zijn voor wat jij zoekt. Het is belangrijk om hier een goed beeld van te schetsen, zodat de verwachtingen voor het recruitmenttraject helder zijn voor alle betrokkenen. De omgeving van je organisatie bepaalt waar jij het beste kunt zoeken, hoe je kunt zoeken, en hoe je je doelen wellicht kunt bijstellen.



Kijk hier voor het
DESTEP-model.

De DESTEP is een model waarin zes omgevingsfactoren worden onderscheiden die voor iedere organisatie relevant zijn. De DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politiek-juridische ontwikkelingen. Zie voor een uitleg en toepassing van het DESTEP-model het stappenplan op Mylab.

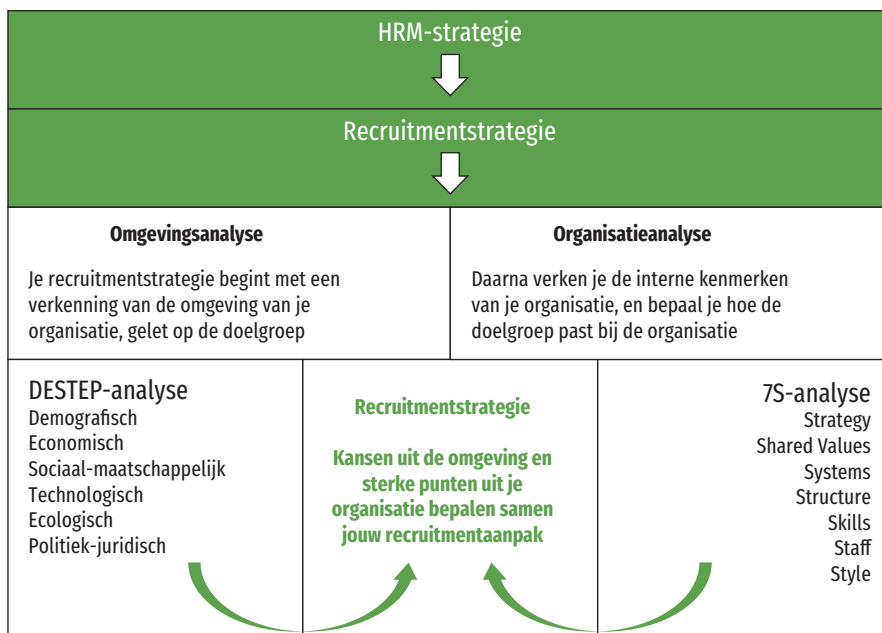
Organisatieanalyse

In de interne analyse ga je na hoe de kenmerken van de organisatie kunnen helpen de juiste kandidaten aan de organisatie te binden. Welke organisatiecultuur heerst er? Is de organisatie erg hiërarchisch georganiseerd, of is hiërarchie niet zo belangrijk? Wordt er veel gebruikgemaakt van systemen en processen, of is de werkwijze ongestructureerd? Is er voldoende kennis aanwezig, of is deze verouderd? Met behulp van een **7S-model** breng je deze elementen in kaart. Al deze aspecten kunnen wel het succes van de hrm-strategie (mede) bepalen. Bijvoorbeeld: als je een techbedrijf bent dat voorop wil lopen in AI-toepassingen maar kampt met een vergrijsd personeelsbestand, dan zal het misschien lastig zijn jongere ICT-professionals aan je te binden. De 7S-analyse draagt bij aan een realistisch beeld van de recruitmentvraag: past de doelgroep bij de organisatie, of moet je aanpassingen doen? De kenmerken van je organisatie zijn bepalend voor hoe je zoekt, hoe je selecteert en hoe de onboarding van jouw nieuwe medewerkers eruitziet. In de volgende hoofdstukken zal regelmatig worden verwezen naar de kenmerken van de interne organisatie die jouw aanpak wat betreft de werving, selectie en onboarding zullen beïnvloeden.

De 7S-analyse is een model ontwikkeld in de jaren zeventig van de vorige eeuw door organisatieadviesbureau McKinsey. Het model is een hulpmiddel om de zeven elementen van een organisatie te beschrijven: shared values, strategy, structure, style, systems, staff en skills. Het wordt nog steeds gebruikt om een organisatie in kaart te brengen en om de samenhang tussen de verschillende onderdelen te zien.



Kijk hier voor meer informatie over de 7S-analyse.



FIGUUR 1.2 Recruitmentstrategie bepalen.

1.1.3 Het aanbod op de arbeidsmarkt

Paul weet wie hij moet zoeken om de missie van de organisatie te kunnen waarmaken. 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. En hij ontdekt dat accountants schaars zijn en daardoor sneller vertrekken voor een beter salaris. Hij besluit zich te richten op de regio, waar accountants meer gericht zijn op kleinere bedrijven en een goede werk-privébalans belangrijk vinden. Hij overtuigt Ilse ervan dat de secundaire arbeidsvoorwaarden van het kantoor aantrekkelijk zijn voor kandidaten die zij zoeken.

Zoals gezegd heeft de organisatie, om haar strategie te realiseren, een bepaald aantal en een bepaald type medewerkers nodig. Wanneer bijvoorbeeld een communicatiebureau zich wil 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 behoeften van de organisatie bepalen welke mensen nu moeten worden aangetrokken en welke op termijn.

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 beeld hebben van het **kwantitatieve aanbod**: hoeveel potentiële kandidaten zijn er beschikbaar? En hij moet een beeld hebben van het **kwalitatieve aanbod**: wat zijn de kwaliteiten van deze mensen? Om terug te komen op het voorbeeld: zijn er communicatiespecialisten te vinden met kennis van de jongerenmarkt? Waar zijn ze en hoe benader je ze?

Hoe je nieuwe medewerkers aantrekt, wordt mede bepaald door de situatie op de arbeidsmarkt. De manier waarop je nieuwe medewerkers zoekt en werft, 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. Je zult dan als recruiter andere prioriteiten stellen in je recruitmentaanpak dan in een **ruime arbeidsmarkt**, waar je een (te) grote keuze aan kandidaten hebt.

Je gaat dus op zoek naar een communicatiespecialist met kennis van de jongerenmarkt. Je post een vacature online en de reacties stromen binnen, of juist niet. Je hebt te maken met een overschot aan kandidaten of er zijn juist bijna geen communicatiespecialisten met de benodigde kennis. In beide gevallen zul je alles uit de kast moeten halen om die ene specialist te vinden. De aanpak voor deze twee situaties zal erg verschillen.

Zoals figuur 1.3 laat zien, is het belangrijk zowel de vraag van de organisatie als het aanbod op de markt goed te kennen, zodat je in je recruitmentaanpak de juiste prioriteiten kunt stellen. In de hoofdstukken 2 en 3 zullen we ingaan op de arbeidsmarkt en de ontwikkelingen op die markt die van invloed zijn op recruitment.

Conclusie: de organisatie-doelstellingen zijn bepalend voor wie je zoekt. De arbeidsmarkt heeft grote invloed op hoe je zoekt, wie je zoekt en wat je biedt.



FIGUUR 1.3 Een recruitmentbeslissing wordt beïnvloed door de vraag van de organisatie en het aanbod op de markt.