

Werving en selectie

# **Werving en selectie**

De praktijk van strategisch  
recruitment

**Margriet Guiver-Freeman**  
**Ellen de Jong**

**Boom**

# Voorwoord

‘Willen jullie een boek schrijven over het moderne recruitment?’ was de vraag die ons halverwege 2015 werd voorgelegd door de uitgever. En dat wilden wij wel. In onze praktijk worden wij immers regelmatig geconfronteerd met werkgevers en werkzoekenden die naarstig naar elkaar op zoek zijn en elkaar toch niet goed weten te bereiken. Ons streven is dan ook om in dit boek niet alleen de theorie te beschrijven, maar ook veel praktische informatie te geven van hoe grote en kleinere organisaties tegenwoordig aan geschikte nieuwe medewerkers komen.

Wij waren dan ook heel blij met de medewerking van die organisaties, die bereid waren om geïnterviewd te worden en ons zo open te vertellen over hun recruitmentpraktijk. Wij danken deze organisaties hartelijk voor hun bijdragen. Veel informatie uit hun interviews is gebruikt in de tekst.

De volledige interviews zijn na te lezen op de bij dit boek behorende website: [www.wervingenselectieledruk.nl](http://www.wervingenselectieledruk.nl).



Natuurlijk zal uit het boek een zekere ‘kleuring’ blijken. Wij, de auteurs, hebben beiden een bedrijfskunde-achtergrond en ruime ervaring in het HR-vak. Daarnaast zijn wij allebei (business) coach en opgeleid in systemisch werken. Dit kleurt onze (positieve) manier van kijken naar mensen: iedereen is uniek, heeft unieke talenten en behoeften. Wij vinden het belangrijk dat de talenten van mensen zoveel mogelijk tot hun recht komen en dat zij dus werk doen dat goed bij hen past. Maar dat werk moet natuurlijk wel het strategische doel van de organisatie dienen.

Wij hebben geprobeerd een redelijk compleet, maar vooral praktijkgericht boek te schrijven dat iedereen die op welke manier dan ook te maken krijgt met het werven van nieuwe medewerkers verder op weg helpt. Daarbij leggen wij het accent op werven, omdat volgens ons het vinden van voor de

organisatie geschikte kandidaten meer aandacht moet krijgen dan het uiteindelijke selectieproces. Zoals Gijs Aanen, Manager Recruitment van PostNL, het ook duidelijk aangaf in zijn gesprek met Ellen: ‘Recruitment is een trechter. Wat je onderaan overhoudt is afhankelijk van wat je er bovenaan instopt. Die bovenkant van de trechter, het begin van de *talent pipeline*, is dus heel belangrijk! (...) Wanneer je onvoldoende aandacht besteedt om kwaliteit te verkrijgen aan die bovenkant van de *talent pipeline*, dan start je met een groep “matige” kandidaten. Je selecteert daar de tien besten uit maar houdt dan nog steeds een groep over die qua kwaliteit niet is wat je klant, de lijnmanager, wil en wat goed is voor de organisatie.’ Daarom zullen wij extra aandacht besteden aan de arbeidsmarktaspecten van recruitment, een onderdeel van het vak dat helaas de laatste jaren op de meeste HRM-opleidingen veel minder aandacht heeft gekregen dan voorheen.

Tot slot danken wij alle mensen die betrokken zijn geweest bij onze voorbereidingen: de organisaties en mensen die zich hebben laten interviewen en de ‘meelezers’, onze redacteur en uitgever – en ons thuisfront, dat vooral in de laatste maanden heeft moeten lijden onder aandachtstekorten.

Margriet Guiver-Freeman en Ellen de Jong  
Amersfoort/Leiden, voorjaar 2016

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>1 De business</b>	<b>15</b>
1.1 Type organisatie	15
1.2 Visie, missie en strategie	16
1.3 Jaarplannen, ken- en stuurgetallen	17
1.4 PDCA-cyclus	18
<b>2 Strategisch HRM</b>	<b>21</b>
2.1 Visie op personeelsbeleid	22
2.2 Link met bedrijfsstrategie	23
2.3 De HR-strategie	23
2.4 Strategisch HR-beleid	25
2.5 Strategische personeelsplanning	26
2.6 Strategisch recruitment	28
2.7 Het recruitmentproces	29
2.8 De automatisering van recruitment	30
2.9 Verantwoordelijkheden van de recruiter	31
<b>3 De arbeidsmarkt</b>	<b>33</b>
3.1 Analyse van de arbeidsmarkt	33
3.2 Arbeidsmarktonderzoek	34
3.3 Trends op de arbeidsmarkt	39
<b>4 Netwerken</b>	<b>43</b>
4.1 Netwerken	43
4.2 Intern	45
4.3 Extern	48

<b>5</b>	<b>Sociale media</b>	<b>53</b>
5.1	Sociale media en employer branding	54
5.2	Sociale media en werving	55
5.3	Zoeken op sociale media	56
5.4	Online campagnes	57
5.5	Recruitment apps	59
<b>6</b>	<b>Vacatures en criteria</b>	<b>61</b>
6.1	Vorbereiding van de procedure	61
6.2	Wat als de vacature niet (snel) vervuld wordt?	62
6.3	Wie moeten bij de procedure worden betrokken?	63
6.4	De ideale kandidaat	63
6.5	Waar en hoe zouden goede kandidaten te vinden zijn?	65
6.6	Wat heeft de organisatie de juiste kandidaat te bieden?	65
6.7	Vaststellen van 'de advertentie'	66
6.8	Afstemming met de lijnmanager	67
<b>7</b>	<b>Werven van kandidaten</b>	<b>69</b>
7.1	Intern	69
7.2	Extern	71
<b>8</b>	<b>De eerste selectie</b>	<b>81</b>
8.1	De minimale criteria	81
8.2	Tests	82
8.3	Soorten tests	83
8.4	Voor- en nadelen van online tests	87
8.5	Te weinig of geen geschikte kandidaten	88
<b>9</b>	<b>De uiteindelijke selectie en indienstneming</b>	<b>91</b>
9.1	Overzicht – 'longlist'	91
9.2	Lijnmanager kiest 'shortlist'	92
9.3	Selectiegesprekken	92
9.4	De aanbieding	100
9.5	De afwerking	101

<b>10</b>	<b>Onboarding</b>	<b>105</b>
	10.1 Introductieprogramma	105
	10.2 Inwerkprogramma	110
	10.3 Mentor of coach	110
	10.4 De eerste werkdag	111
	10.5 Proeftijd	111
<b>11</b>	<b>Evaluatie van de procedure</b>	<b>115</b>
	11.1 Waarom evalueren?	115
	11.2 De cijfers	116
	11.3 Het selectieproces	116
	11.4 Het resultaat: de mate waarin de medewerker in de organisatie past	117
	11.5 Nevenresultaat: het imago van de werkgever (employer brand)	118
	11.6 Nevenresultaat: potentiële kandidaten voor andere functies in de pipeline	119
	11.7 Het proces als geheel	119
	11.8 Conclusies en adviezen	120
<b>12</b>	<b>Bijdragen aan beleid</b>	<b>123</b>
	12.1 Motivatie en commitment worden belangrijker dan harde functie-eisen	123
	12.2 Employer branding	124
	12.3 Arbeidsmarktcommunicatieplan	127
	12.4 Sociaal beleid	128
	<b>Literatuur</b>	<b>131</b>
	<b>Register</b>	<b>133</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>137</b>

WAT DENKEN JULLIE  
JONGENS: HEBBEN  
ZE DE VERKEERDE  
AANGENOMEN...?





# Inleiding

In 2015 bleek uit een onderzoek van de Brandon Hall Group dat maar liefst 95 procent van de organisaties elk jaar verkeerde mensen aanneemt. De oorzaken zijn te snelle besluitvorming, gebrekkige employer branding, zwakke sollicitatieprocessen, slechte ervaringen van de kandidaten, onvoldoende of ontbrekende onboarding en een gebrek aan gegevens.

Bedenk eens wat dat voor een kosten met zich meebrengt, zowel in geld als in de negatieve effecten op de bedrijfscultuur en op de motivatie van de medewerkers. Kosten die voorkomen hadden kunnen worden door meer aandacht te besteden aan strategisch recruitment.

Uit regelmatig onderzoek van ManpowerGroup blijkt dat ieder jaar steeds meer werkgevers steeds meer moeite moeten doen om de juiste medewerkers te vinden. En dan gaat het in Nederland nog altijd gemakkelijker dan in andere landen. Maar gespecialiseerde vaklieden lijken overal steeds zeldzamer te worden – wereldwijd. Dan zou je toch denken dat werkgevers daarop een goede strategie zouden ontwikkelen. Vreemd genoeg gebeurt dat nog lang niet overal.

Overigens is uit onderzoek gebleken dat organisaties die geen gebruik maken van professionele recruiters elk jaar wel een paar verkeerde mensen aannemen, met alle gevolgen van dien. In het rapport ‘Toxic Employees in the Workplace’ (Cornerstone OnDemand, 2015) valt zelfs te lezen dat drie tot vijf procent van alle medewerkers gevaarlijk, want ‘giftig’ en door de organisatie ongewenst gedrag vertonen waarvan de kans groot is dat ook anderen in de organisatie het gaan overnemen.

Wij hopen dat te voorkomen door recruiters te ‘wapenen’ met dit boek!

Wat is dan een 'professionele recruiter'?

Er zijn recruiters die werken als zelfstandig ondernemer of als medewerker van een recruitmentbureau. Deze mensen zijn vrijwel fulltime bezig met werving en selectie en het doen van onderzoek naar de arbeidsmarkt van hun cliënten.

Er zijn ook recruiters die werken in loondienst van een organisatie. Als die organisatie niet enorm groot is, zullen de activiteiten meestal deel uitmaken van het takenpakket van een HR-adviseur. In heel grote organisaties kan Recruitment een aparte onderafdeling zijn van HR, meestal gecombineerd met Arbeidsmarktcommunicatie.

Dit boek beschrijft de activiteiten van een recruiter die deel uitmaakt van zo'n aparte onderafdeling. We gaan ervan uit dat andere recruiters ook voor hun specifieke situatie alle benodigde informatie kunnen halen uit dit boek, net als de mensen die maar af en toe een vacature vervullen.

Leeswijzer

In de eerste twee hoofdstukken behandelen we de omgeving (in de breedste zin van het woord) van de recruitmentfunctie: waarmee en met wie moeten recruiters rekening houden en welke consequenties heeft dat voor het aantrekken en behouden van medewerkers.

Daarna volgt het boek zoveel mogelijk de stappen die door een recruiter gezet moeten worden, bij de voorbereiding van en tijdens een uitgebreid recruitmentproces: van het leren kennen van het voor de organisatie, c.q. voor de vacature, relevante specifieke deel van de arbeidsmarkt, via bepalen of er wel echt een vacature is die vervuld moet worden met een nieuwe medewerker, tot het zorgen voor een goede introductie en inwerken van de nieuwe medewerker.



Op [www.wervingenselectieledruk.nl](http://www.wervingenselectieledruk.nl), de website bij dit boek, vind je – naast de volledige interviews – verwijzingen naar andere bronnen, maar ook vragen en opdrachten.



ANNA, SCHAT, ONTWIERPEN  
WIJ NIET BADMODE VOOR  
DE MODERNE VROUW...?



Een recruiter moet goed weten wat er van belang is voor de organisatie waarvoor hij werft. Dat kan zijn eigen werkgever zijn, of zijn opdrachtgever. We beginnen dit boek dan ook met het bezien van de organisatie vanuit de businesskant: wat is het doel en hoe denkt zij dat doel te gaan bereiken? De businesskant heeft overigens zowel 'harde' als 'zachte' kanten!

Steeds meer organisaties willen op een strategische manier werken. Dat wil zeggen dat zij uitgaan van een duidelijke visie, missie en strategie en al hun activiteiten richten op het behalen van goed omschreven doelen. Alle onderdelen van de organisatie sluiten daarbij aan en ook daarbinnen worden de werkzaamheden strategisch ingedeeld en aangepakt.

Recruitment is een taak van de afdeling Human Resources. Soms wordt de werving en het eerste deel van de selectie uitbesteed, maar de uiteindelijke selectie is altijd de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever zelf. De interne recruiter maakt meestal deel uit van de afdeling Human Resources. In grote organisaties kan het een aparte functie zijn, in kleinere is het vaak een taak van de HR-adviseur. Een externe recruiter krijgt zijn opdrachten meestal van (of ten minste via) die afdeling. We bekijken dus achtereenvolgens de organisatie, HRM en de recruitmentfunctie – door de bril van de recruiter.

## 1.1 Type organisatie

In Nederland worden organisaties ingedeeld in sectoren. Publieke organisaties horen tot de overheid of heel dicht daartegenaan (semi-overheid). In het bedrijfsleven gebruiken we de term 'particulier' als 'niet tot de overheid behorend'. Tegenover staatsbedrijven of naamloze vennootschappen waarvan

de aandelen in overheidshanden zijn, staan dan particuliere of 'zelfstandige' bedrijven.

Particuliere organisaties worden ook wel private organisaties genoemd. Een niet-gouvernementele organisatie (ngo) is een private organisatie die onafhankelijk opereert van de overheid voor een maatschappelijk belang.

De publieke sector is de verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties en semi-overheidsorganisaties. Overheidsorganisaties onderscheiden zich van de andere sectoren doordat hier niet het 'gewone' arbeidsrecht van toepassing is, maar het bestuursrecht. De publieke sector is de tegenhanger van de private sector. De term publieke sector wordt doorgaans alleen gebruikt in economisch verkeer en dus niet binnen de overheid zelf. Veel commerciële dienstverleners zoals managementconsultants en andere adviesbureaus kennen een afdeling publieke sector die zich specifiek op overheidsopdrachtgevers richt.

De quartaire sector omvat de niet-commerciële dienstverlening. Daarbij gaat het om diensten als openbaar bestuur, defensie, onderwijs, zorg, openbare orde en sociale zekerheid. Deze diensten zijn vooral gericht op het welzijn van de burger, maar faciliteren ook het goed kunnen functioneren van de marktsector.

In de quartaire sector vallen zowel de overheidsdiensten als de door de overheid deels of geheel gesubsidieerde diensten. Voorbeelden zijn ziekenhuizen, verpleeghuizen, brandweer, justitie, defensie, sociaal werk, de cultuursector, de wetenschapsector en scholen.

## 1.2 Visie, missie en strategie

De organisatie heeft een doel. Dit doel wordt meestal omschreven in de visie en/of de missie: wat wil de organisatie (op langere termijn) bereiken en waarom? En daarop volgt de strategie: hoe wil de organisatie dat doel bereiken?

In veel organisaties zijn deze zaken uitgeschreven en te vinden in een business- of concernplan of op de website. Maar er zijn

ook organisaties die aan het vastleggen ervan geen tijd willen besteden. De visie en de missie (of het ontbreken ervan) komen echter tot uiting in de bedrijfscultuur en de strategie in de werkwijze. Daarom alleen al zijn ze van groot belang voor succesvol recruitment. Het is immers niet de bedoeling dat een kandidaat er pas na zijn indiensttreding achter komt dat hij helemaal niet past bij de achterliggende doelen van de organisatie en hoe zij die wil bereiken!

De recruiter doet er dus goed aan om zich in zoveel mogelijk detail op de hoogte te stellen van de visie, de missie en de strategie van de organisatie. Als ze niet zijn vastgelegd zal hij de top van de organisatie moeten interviewen om er achter te komen.

### 1.3 Jaarplannen, ken- en stuurgetallen

Meestal zijn er wel jaarplannen, waarin staat wat de organisatie in het lopende of het volgende kalenderjaar van plan is. Ook daar zitten – als het goed is – doelen achter, die bijdragen aan de missie van de organisatie. Deze kortere termijndoelen geven ook belangrijke informatie over wat er verwacht wordt van de huidige en nieuwe medewerkers. Natuurlijk moet er evenwicht zijn in de doelen. Als de organisatie bijvoorbeeld alleen maar financiële doelen stelt, zal er een onbalans ontstaan. Daarom werken veel organisaties met de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton, waarin in vier categorieën een vergelijkbaar aantal doelen van vergelijkbaar belang moeten worden bepaald:

- klanten;
- interne bedrijfsvoering en processen;
- ontwikkeling en groei;
- financiën.

De jaardoelen van de organisatie kunnen als een waterval steeds verder vertaald worden in doelen per afdeling en die weer per team en tot slot per individuele medewerker. Daarbij kan ook worden vastgelegd wanneer precies en op welke

manier de doelen bereikt moeten worden en op welke hulp de medewerker kan rekenen. Op die manier wordt het de individuele medewerker helder wat er van hem wordt verwacht en hoe zijn inspanningen bijdragen aan de doelen van de organisatie.

#### 1.4 PDCA-cyclus

En als dan de doelen helder zijn, is het van belang dat in de loop van het jaar gevolgd wordt of alles ook op de goede manier verloopt. Daarvoor wordt vaak de kwaliteitscirkel van Deming gebruikt, de PDCA-cyclus.



Figuur 1.1 De kwaliteitscirkel van Deming (Plan - Do - Check - Act)