

# GIDS

voor personeelsmanagement

---

## **Werving en selectie**

**Dr. Wieby M.M. Altink**

**Drs. Oscar V. de Lint**

**SHL Nederland en Ebbinge & Co**

## **Inleiding**

Dit is een samenvatting van het hoofdstuk Werving en Selectie uit het Jaarboek Personeelsmanagement dat is verschenen onder de titel 'Van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug'

## Vacatureproblematiek

Hoewel iedereen weet dat er op de lange termijn aan alle kanten weer grote tekorten zullen ontstaan op de arbeidsmarkt, spreken we nu van een situatie waarin zelfs massaontslagen te verwachten zijn. Maar hoe gaan we hiermee om in arbeidsorganisaties?

Gebruik we de kans om onze slag te slaan op de arbeidsmarkt en de goede medewerkers naar binnen te halen nu het kan? Handelen we dus anticyclisch?

Of bewegen we op de golven van de cyclus mee en worden de gewenste efficiencycyclagen uitgevoerd, werknemers indien nodig ontslagen en fors beknibbeld op opleiding en ontwikkeling, met alle gevolgen voor de sector of de organisatie van dien? Wat voor effect heeft de huidige situatie op de druk om resultaatgericht te werken en op de beloning van mensen?

Hoe gaan we om met mobiliteit en inzetbaarheid? Zijn we bereid en in staat om daar nog in te investeren? Hoe levert HR zelf een bijdrage aan de situatie?

In onderstaande tabel staat de ontwikkeling in vacatureaanbod en -vervulling samengevat. Hierbij zij opgemerkt dat het gaat om de feitelijke aantallen vacatures waarbij geen correctie voor seizoensinvloeden wordt toegepast. Voor 2008 valt op dat het aantal vacatures in het begin en midden van 2008 toeneemt, maar aan het eind van 2008 een lichte daling laat zien. Het laatste is niet verrassend aangezien eind 2008 de economische recessie in Nederland meer en meer in omvang toenam. Het aantal ontstane vacatures neemt in het 4e kwartaal van 2008 ten opzichte van 2007 echter toe. Voor het aantal vervulde vacatures zien we dat in 2008 over het gehele jaar sprake is van een toename ten opzichte van voorgaande jaren. In totaliteit is er dus sprake van een behoorlijke beweging op de vacature markt als het gaat om aanbod en vervulling van baanopeningen.

*Aantallen vacatures per kwartaal per jaar (1994-2008) (aantallen  $\times$  1000)*

Kwartaal	Aantal vacatures				Ontstane vacatures				Vervulde vacatures			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1994	43	42	39	43	108	115	117	98	98	117	119	95
1995	56	55	55	62	131	134	141	120	118	135	141	114
1996	73	71	61	70	145	152	141	133	134	153	151	123
1997	80	90	82	106	138	176	165	177	129	166	173	153
1998	122	139	117	124	204	214	189	183	188	197	211	176
1999	146	182	157	168	225	250	197	210	204	214	221	200
2000	201	202	169	189	267	233	208	237	234	232	240	217
2001	201	202	156	148	252	252	189	176	241	251	234	185
2002	163	146	103	108	196	182	141	149	181	199	184	144
2003	124	125	81	94	177	175	141	152	174	161	185	139
2004	121	136	109	120	178	203	168	176	151	188	195	165
2005	154	154	153	157	217	212	228	212	183	212	229	208
2006	185	210	200	208	252	283	264	246	224	259	274	238
2007	224	237	226	227	272	282	255	244	257	269	266	243
2008	250	256	237	188	275	287	263	266	266	281	289	254

## Werving en selectie

Hieronder komt het onderzoek aan bod dat voor dit Jaarboek is gehouden. Hiervoor is er een enquête gehouden in het begin van 2009, waarin naar gegevens werd gevraagd die betrekking hebben op het jaar 2008.

In de volgende tabel wordt er in percentages weergegeven welke wervingskanalen er regelmatig tot altijd worden gebruikt. Wanneer we de cijfers van 2008 met die van 2007 en voorafgaande jaren vergelijken dan zien we weinig hele grote verschillen. Wel valt op dat het gebruik van de kanalen 'zelf via P&O' en 'zelf via de lijn' in vergelijking met het vorige jaar iets zijn gestegen. 'Zelf via P&O' stijgt van 71% in 2007 naar 85% in 2008; voor 'zelf via de lijn' zijn deze cijfers respectievelijk 52% en 65%. Ook valt op dat het gebruik van CWI als wervingskanaal in 2008 is afgenomen, terwijl er juist in 2007 een lichte stijging te zien was. Er is sprake van een daling van 25% naar 11%. Het gebruik van 'headhunter/search' neemt ook af in 2008 (van 14% in 2007 naar 6% in 2008) en komt – overigens net als het CWI – op het niveau uit van de jaren van de vorige crisis (2002-2003). Opvallend hierbij is dat in 2008 de uitzendbureaus nog door 60% van de respondenten worden gebruikt voor werving, en er geen sprake (of geen sprake) is van een sterke terugval – zoals wel het geval was in de crisisperiode van 2003.

*Wervingskanalen die regelmatig/altijd worden gebruikt (in %)*

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Zelf via P&amp;O</b>	79	83	79	72	61	72	76	79	71	85
<b>Zelf via lijn</b>	61	62	63	55	51	58	69	64	52	65
<b>Uitzendbureau</b>	68	65	63	57	29	43	47	63	65	60
<b>CWI</b>	25	27	14	5	7	13	16	21	25	11
<b>W&amp;S-bureau</b>	34	37	41	29	15	23	31	41	41	40
<b>Headhunter/search</b>	13	10	12	6	4	9	11	18	14	6
<b>Tv/radio</b>		7	2	1	0	4	0	57	59	57
<b>Internetvacaturebank</b>		55	62	49	44	53	44	68	70	67

In de enquête is gevraagd naar de mening over werving en selectie via het internet ten opzichte van de zogenaamde traditionele methoden voor werving en selectie. Hierbij mocht men bij een aantal aspecten steeds aangeven of men dit meer van toepassing vindt op de 'internet methoden' of de 'traditionele methoden'. Hierbij ligt de verdeling in keuzen tussen beide typen methodieken steeds rond de 10 versus 90% of de 25 versus 75%, hetgeen impliceert dat men een duidelijk oordeel heeft. Zo vindt men dat internetmethodieken (in vergelijking met traditionele methodieken) sneller zijn, meer respons opleveren en kandidaat vriendelijker zijn. Van de traditionele methoden zegt men juist dat deze (in vergelijking met internetmethoden) meer serieuze reacties opleveren en tevens een betere kwaliteit van reacties genereren. Als het gaat om het oordeel 'geeft de kandidaat meer ruimte voor eigen creativiteit' dan vinden respondenten dit op beide typen methodieken van toepassing (45% kiest traditionele W&S methoden, 55% kiest internet W&S methoden).

## **Beleid bij werving en selectie**

Ook dit jaar zijn in de Jaarboekenquête vragen opgenomen over het beleid bij werving en selectie. Hierbij zijn we meer specifiek ook ingegaan op het Jaarboekthema: veranderingen als gevolg van schaarste-overflow. Allereerst valt op dat in vergelijking met voorgaande jaren het beleid voor werving en selectie meer centraal is komen te liggen. Rapporteerde vorig jaar nog 50% van de respondenten dat dit beleid centraal geregeld is door P&O, dit jaar is dat 74% waarbij ook 12% aangeeft dat het beleid centraal geregeld is maar dan door het management van de organisatie.

Kortom er lijkt meer sprake te zijn van centralisatie in het beleid voor werving en selectie.

Opvallend hierbij is overigens dat 10% van de ondervraagden aangeeft dat er weinig sprake is van beleid en dat werving en selectie 'ad hoc geregeld wordt'.

Als het gaat om het Jaarboekthema 'Van schaarste naar overflow en (straks) weer terug' dan zien we dat 70% van de respondenten aangeeft niet te maken te hebben met een schaarste van een bepaalde functiecategorie (Productie, Leidinggevenden, HR, IT, Financieel, Logistiek en Commercie). Wel heeft de helft van de respondenten te maken met een wisselende vraag dan wel een wisselend aanbod in een van de functiecategorieën. In vergelijking met vorig jaar valt op dat de wisselingen in vraag vrijwel voor elke functiecategorie circa 10% gestegen is en dat er sprake is van een vrij evenwichtige verdeling over categorieën (circa 60 tot 70% wisselende vraag voor de categorieën).

## **Afstemming van vraag en aanbod**

De vragen die hierna aan bod kwamen zijn vragen die specifiek gericht zijn op de afstemming van vraag en aanbod door organisaties bij de werving en selectie en doorstroom. Als eerste werd er gevraagd welke methoden de organisaties gebruiken om wisselingen in vraag en aanbod van personeel op elkaar af te stemmen. Wat hierbij opvalt, is dat men voornamelijk gebruik maakt van methoden waarbij er tijdelijk personeel ingehuurd wordt om het gat op te vullen. Dit jaar stelt meer dan de helft (60%) regelmatig tot vaak personeel in te huren via uitzendbureau/detachering. Vorig jaar lag dit percentage nog op 43%.

Specifiek in relatie tot de recessie is gevraagd of men meer kijkt naar en meer investeert in de ontwikkeling van personeel. 50% van de respondenten geeft aan voldoende te kijken naar de ontwikkeling van personeel, en 29% stelt dat dit 'veel' is. Hierbij geeft 5% aan in het geheel niet te kijken naar ontwikkeling van personeel. Als het gaat om investeringen in ontwikkeling van personeel dan zien we een gelijksoortige verdeling in percentages: 53% vindt dat men dit voldoende doet, 18% vindt dat men dit veel doet, en 9% stelt in het geheel niet te investeren in ontwikkeling van personeel.

Het bovenstaande brengt ons op de vraag hoe organisaties meer specifiek omgaan met aspecten betreffende schaarste en overflow van personeel, en in het bijzonder de huidige situatie van economische recessie. In de paneldiscussie van dit jaar komen HR-experts van zowel grotere als kleinere organisaties, met een nationale dan wel internationale markt, aan het woord over deze onderwerpen.

Een verslag van deze discussie en nog een reeks andere tabellen over dit onderwerp komen aan de orde in het volledige Jaarboek Personeelsmanagement.

### Meer leren over werving en selectie?



#### Jaarboek Personeelsmanagement (boek)

Lees de volledige tekst van deze samenvatting in het Jaarboek Personeelsmanagement. Dit boek biedt jaarlijks op basis van primair onderzoek de belangrijkste feiten, cijfers en marktontwikkelingen op het gebied van personeelsmanagement.

Meer informatie in de shop: [www.kluwershop.nl/gids](http://www.kluwershop.nl/gids)



#### Handboek werving en selectie (boek)

Het Handboek Werving en Selectie biedt u alle actuele kennis die u als professionele selecteur nodig heeft. Van het onderzoek dat u doet voordat u met werven begint tot het opstellen van een arbeidsovereenkomst en het inwerken van een nieuwe medewerker.

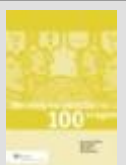
Meer informatie in de shop: [www.kluwershop.nl/gids](http://www.kluwershop.nl/gids)



#### Werving en Selectie 2.0 (opleiding)

Geen HR-discipline is de afgelopen jaren zo veranderd als werving en selectie. Of u nu te maken heeft met een krappe of juist een ruime arbeidsmarkt, kandidaten verwachten van u dat u actief naar ze op zoek gaat en bereid bent met hen interactief in dialoog te gaan. Web 2.0 biedt die mogelijkheid.

Meer informatie in de shop: [www.kluwershop.nl/opleidingen](http://www.kluwershop.nl/opleidingen)



#### Werving en Selectie in 100 vragen (boek)

Dit boekje is geschreven door vier professionals die zich allen vanuit verschillende invalshoeken dagelijks bezighouden met werving en selectie.

Meer informatie in de shop: [www.kluwershop.nl/gids](http://www.kluwershop.nl/gids)