

Zoekgedrag van werkgevers onderzocht

Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J. (2003). Op zoek naar geschikt personeel: wervingsgedrag van Nederlandse werkgevers? *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 57(4), pp. 5-21.

Na jaren van economische voorspoed met een voortdurend groeiende werkgelegenheid is het tij op de Nederlandse arbeidsmarkt gekeerd. Het aantal openstaande vacatures daalt sinds 2000 en sinds 2001 neemt voor het eerst in een decennium de werkloosheid weer in snel tempo toe. Toch is de zorg niet weg dat de krapte op de arbeidsmarkt, die zo kenmerkend was voor het eind van de jaren negentig, op de middellange termijn een structureel karakter gaat krijgen. Immers vanaf 2010 zullen omvangrijke cohorten van de werkzame bevolking de arbeidsmarkt verlaten. Zonder een hogere arbeidsdeelname zal het niet eenvoudig zijn deze vrijvallende arbeidsplaatsen op te vullen. Hierbij speelt bovendien dat de afgelopen jaren hebben getoond dat de discrepantie tussen vraag en aanbod niet alleen een kwantitatieve dimensie heeft, maar ook een kwalitatieve dimensie: het beschikbare aanbod sluit wat betreft opleiding en ervaring vaak niet aan bij de vraag. Ondanks de onder invloed van de conjunctuur oplopende werkloosheid kent Nederland tegelijkertijd nog altijd een fors aantal (langdurig) openstaande vacatures.

Inleiding

Dit artikel handelt over het gedrag van werkgevers die moeilijk personeel vinden. Verschillende recente onderzoeken hebben laten zien dat een groot aantal organisaties de afgelopen jaren werd geconfronteerd met knelpunten in hun personeelsvoorziening. Onderzoek naar hoe organisaties hiermee omgaan en welke maatregelen zij nemen, is evenwel weinig voorhanden. Onder invloed van de schaarste zijn werkgevers in toenemende mate

bereid geweest arbeidskrachten te rekruteren uit categorieën die traditioneel niet hun eerste voorkeur hebben. Toch blijven veel vacatures desondanks lang openstaan. En terwijl het werk wordt opgevangen door zittende werknemers zolang niemand gevonden is, worden de wervingsinspanningen geïntensiveerd. Hoe dit wervingsproces vorm krijgt, is minder duidelijk. Wordt er vooral geleund op traditionele methoden van personeelswerving zoals het plaatsen van advertenties in dag- en weekbladen? Of gaan werkgevers, als het moet, echt de boer op om de vacante functie vervuld te krijgen?

Gegeven de ontwikkeling van de vraag/aanbod-verhoudingen over de afgelopen decennia – de arbeidsmarkt was in hoge mate een vragersmarkt en een omvangrijk bestand aan werklozen vormde een buffer om conjuncturele fluctuaties in de vraag naar arbeid op te vangen – is het niet verwonderlijk dat vooral het zoekgedrag van werknemers onderwerp van studie is geweest. Het zoekgedrag van werkgevers is veel minder bestudeerd. In ons onderzoek doen we dit wel. We gaan daarbij niet alleen in op de vraag welke wervingsmethoden werkgevers hanteren om aan personeel te komen. We gaan ook na of deze methoden geclusterd kunnen worden in afzonderlijke wervingsstrategieën. Is het bijvoorbeeld zo dat organisaties zich enkel onderscheiden in de zin dat sommige

organisaties ‘veel’ werk maken van werving van personeel en andere relatief ‘weinig’? Of kunnen in de wervingsinspanningen verschillende dimensies worden onderscheiden? Tot slot stellen we de vraag of we het wervingsgedrag ook kunnen verklaren

Om bovenstaande onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, werd uitgebreid empirisch onderzoek verricht. De data werden verzameld tussen januari en april 2002 bij meer dan duizend organisaties en instellingen. Daarbij is voortgebouwd op eerder onderzoek naar schaarste op de arbeidsmarkt en veroudering binnen organisaties.

Hoe werven organisaties?

In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van het gebruik van verschillende wervingsmethoden in de door ons onderzochte organisaties. De *meest gebruikte wervingsmethode is het plaatsen van een advertentie* in een dag- of weekblad. Niet minder dan 84 procent van de organisaties past deze methode regelmatig tot vaak toe. Ook het plaatsen

van vacatures op het internet heeft een duidelijke plek verworven: ruim een derde van de organisaties doet dit vaak en 19 procent zegt dit regelmatig te doen. Het is overigens ook een maatregel waarvan een grote groep organisaties (45%) zegt nooit gebruik te maken.

Een groot deel van het personeel komt kennelijk nog altijd binnen zonder dat de organisatie er veel aan hoeft te doen. Maar liefst 85% van de organisaties geeft aan door open sollicitaties aan personeel te komen. Ook het aanbieden van stages (77%) wordt veelvuldig toegepast.

De meerderheid van de organisaties (63%) schakelt uitzendbureaus in om functies (tijdelijk) te vervullen. Het geheel uit handen geven van de werving van nieuw personeel aan een speciaal wervingsbureau komt minder vaak voor: nog geen 10% van de organisaties geeft aan dit vaak te doen.

Resumerend vormen het gebruik maken van open sollicitaties en het adverteren in de gedrukte media de meest populaire varianten in de categorie van vertrouwde en meer ‘passieve’ wervingsmethoden.

Tabel 1.
De mate van werving via passieve en actieve methoden door organisaties in Nederland.

Wervingsmethoden (n = 1 054)	Nooit (%)	Regelmatig (%)	Vaak (%)
‘Passieve’ werving			
Advertentie in dag- of weekbladen	16	49	35
Advertentie op de eigen website	45	19	36
Open sollicitaties	15	57	28
Aanbieden van stages	23	52	25
Uitbesteden aan uitzendbureau	38	46	17
Uitbesteden aan wervingsbureaus	60	31	9
‘Actieve’ werving			
Inschakelen sociaal netwerk zittend personeel	23	52	24
Scholen benaderen voor afgestudeerden	46	44	10
Contact opnemen met collega’s uit andere bedrijven	47	44	10
Zoeken van personeel via vacaturebanken en/of carrièresites	69	26	6
Zoeken via banen- en bedrijvenmarkten	65	30	5
Zoeken naar personeel in cv-databases	77	20	4
Organiseren van speciale wervingsbijeenkomsten	81	16	3
Plaatsen van banners en links naar eigen website om personeel aan te trekken	87	11	3
Informatieverspreiding via flyers, gratis kaarten, bierviltjes e.d.	89	9	2

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt die nog heerste ten tijde van de dataverzameling, worden 'actieve' wervingsmethoden over het algemeen nog maar op bescheiden schaal toegepast. Van de meer 'actieve' wervingsactiviteiten komt het inschakelen van het sociaal netwerk van het zittend personeel het meeste voor. Meer dan de helft van de organisaties (52%) schakelt het zittend personeel regelmatig in en bijna een kwart (24%) doet dit vaak.

Het benaderen van potentiële werknemers kan ook al op scholen beginnen. Door scholen te benaderen, kunnen organisaties informatie verkrijgen over welke personen met welke studie afgestudeerd zijn of binnenkort zullen afstuderen, met als doel deze potentiële arbeidskrachten aan te trekken. Meer dan de helft van de organisaties (54%) geeft aan dit te doen.

Een derde wervingskanaal dat goed scoort bij de organisaties is het *contact opnemen met andere organisaties* in dezelfde sector om samen te werken aan het oplossen van personeelsproblemen. Dit leidt bijvoorbeeld tot het opzetten van een 'flexpool' van werknemers, gezamenlijke wervingscampagnes of open dagen.

Organisaties kunnen ook op een andere manier in contact komen met potentiële kandidaten. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan *banen- en bedrijvenmarkten*. Bedrijven kunnen zich daar presenteren en profileren als een aantrekkelijke werkgever voordat er een vacature is. Tevens kunnen zij op informele wijze in gesprek komen met potentiële kandidaten. Ruim een derde van de organisaties (35%) tracht op deze manier aan personeel te komen.

Met de komst van het internet zijn er nieuwe mogelijkheden op het gebied van het werven van personeel ontstaan. Eén daarvan is het zoeken naar nieuwe werknemers in *cv-databases*. Potentiële kandidaten kunnen hun cv op het internet achterlaten, zodat werkgevers de cv's daar kunnen raadplegen. Deze manier van werven komt in bijna een kwart van de organisaties voor (24%). Wat organisaties vaker doen, is het bezoeken van *vacaturebanken en/of carrièresites* (31%).

Uit het voorgaande blijkt dat organisaties veelal blijven werven volgens vertrouwde en traditionele

methoden, ook als ze met een krappere arbeidsmarkt worden geconfronteerd. Wanneer organisaties een meer actieve strategie van werven nastreven, komt dit vooral neer op het inschakelen van het zittend personeel.

Clusters van strategieën

De verschillende manieren van werven werden via factoranalyses herleid tot een *drietal wervingsstrategieën*. De eerste strategie is omschreven als actief en informeel werven. De tweede strategie wordt het werven via internet genoemd en de derde strategie kenmerkt zich vooral door formele werving.

Een onderscheid in sectoren laat zien dat organisaties in de (lagere) overheid beduidend minder vaak *actief en informeel* werven dan organisaties uit alle andere sectoren. Actieve en informele werving wordt het meest toegepast door organisaties in de sector gezondheidszorg en welzijn. Organisaties in de (lagere) overheid werven juist beduidend vaker passief en formeel. Zowel de mate waarin organisaties zelf knelpunten ervaren als de mate waarin krapte op de arbeidsmarkt in 'de omgeving' een item is, spelen een rol bij de gekozen wervingsstrategie. Als de schaarste aan personeel in de regio hoog is, wordt er significant vaker gekozen voor de strategie van actief en informeel werven. Voor het inzetten van de andere twee wervingsstrategieën spelen alleen de binnen de eigen organisatie ervaren knelpunten een rol.

Wanneer het organisaties niet lukt een vacature snel te vervullen wordt – naast een verhoogde inzet van het zittende personeel – doorgaans de wervingsinspanning geïntensiveerd. Vanuit de theoretische achtergrond zouden we verwachten dat daar waar zich de grootste knelpunten voordoen, werkgevers 'actief' op zoek gaan naar nieuw personeel. Deze hypothese wordt ondersteund. Toch ligt bij de meeste organisaties de nadruk nog steeds op *traditionele en formele wervingsmethoden*. Men zet een advertentie en hoopt dat uit de reflecterende kandidaten iemand kan worden geselecteerd. Wanneer dit geen soelaas biedt en men overgaat naar 'actieve' werving leunt men sterk op het inschakelen van het sociaal netwerk van het zittende personeel. Daarnaast worden scholen benaderd en een klein deel is actief op banenmarkten of organi-

seert zelf wervingsbijeenkomsten. Naast traditionele wervingsmethoden en 'actieve' methoden moet een aparte plaats worden toegekend aan het gebruik van moderne media als *internet*.

Voor tal van organisaties – en daartoe behoren zeker ook flink wat overheidsorganisaties – valt er nog een wereld te winnen als het gaat om de inzet van instrumenten om nieuw personeel te werven. Onder organisaties zijn er duidelijk koplopers waar het gaat om de inzet van moderne, niet-traditionele instrumenten. Een belangrijke vraag, die echter buiten de reikwijdte van dit onderzoek valt, is hoe organisaties over bepaalde wervingsinstrumenten oordelen en wat de effectiviteit is van verschillende instrumenten. Hebben overheidsorganisaties verhoudingsgewijs weinig contact met scholen omdat ze daarvan geen effect verwachten of ontbreekt bijvoorbeeld de capaciteit om dergelijke contacten te

onderhouden? Hoe zit het met het aandeel werknemers dat via het internet wordt geworven versus het aandeel dat op basis van advertenties binnenkomt? Het antwoord op deze en verwante vragen kan inzicht bieden in de mate waarin een optimale allocatie van arbeid kan worden bevorderd door investeringen in een uitgebreider scala van wervingsinstrumenten.

Kène Henkens
Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut
(NIDI)

Chantal Remery
Joop Schippers
Leerstoel Arbeids- en emancipatie-economie
Universiteit Utrecht