

Professionele mobiliteit van werknemers: het wervingsbeleid onder de loep genomen

Peeters, A. & Gevers, A. 2006. *Wervingsbeleid en werknemersstromen in beeld*. Brussel: IDEA Consult.

Voor de groei van een bedrijf is de werkgever sterk afhankelijk van het vinden, kunnen aantrekken en behouden van het nodige talent. En uiteraard vissen meerdere werkgevers in dezelfde talentvijver. Het komt er dus op aan om snel en efficiënt de juiste profielen aan te trekken. Op vraag van Federgon, de federatie van partners voor werk, voerde IDEA Consult een onderzoek naar het wervingsbeleid van bedrijven en de werknemersstromen. Dit onderzoek, gebaseerd op een telefonische enquête bij een steekproef van 1500 vestigingen, had als dubbele doelstelling het bestuderen van het HRM-beleid inzake rekrutering, interne job-mobiliteit en outplacement en het in kaart brengen van werknemersstromen in Belgische private commerciële bedrijven. We bespreken hier voornamelijk de resultaten van het eerste deel.

Rekrutering en selectie: een veranderend proces

De wereld van rekrutering en selectie heeft de voorbije jaren een aantal evoluties ondergaan. Het aantal arbeidsmarktintermediairen is fors toegenomen, onder meer als gevolg van de officiële erkenning van het beroep via de IAO-conventie 181. Dat impliceert dat bedrijven veel meer mogelijkheden hebben om zich te laten begeleiden in de zoektocht naar goede medewerkers. Niettemin kan het, bijvoorbeeld voor

kleinere bedrijven, moeilijker zijn geworden om te weten welke de spelers zijn onder de arbeidsmarktintermediairen en wat hun aanbod is. Delmotte en Sels (2005) wezen al op de expertise die nodig is om een selectie te maken van de 'meest geschikte leverancier'. Binnen de dienstverlening van de intermediairen is er bovendien een voortschrijdende professionalisering. Specialisering en diversificatie zijn hiervan het gevolg.

Een andere evolutie betreft de groeiende samenwerking tussen publieke en private actoren en derden op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld inzake uitwisseling van vacaturegegevens). Zo werken veel uitzendkantoren in nauwe samen-

werking met publieke bemiddelaars als VDAB/FOREM/BGDA en met private jobsites, waardoor hun vacatures ook via deze weg verspreid worden. Uitzendkantoren en wervings- en selectiebureaus beschikken ook vaker over een eigen website waarop vacatures geplaatst worden. Ook bedrijven kunnen zelf hun vacatures plaatsen in de vacaturedata-bank van de publieke arbeidsbemiddelingsdienst. Internet is een belangrijk platform geworden voor het verspreiden van vacatures.

Deze evoluties hebben ertoe geleid dat veel meer mogelijkheden openstaan voor bedrijven om hun vacatures kenbaar te maken en dat bedrijven daarom ook meer een mix van mogelijkheden zullen hanteren in hun zoektocht naar nieuwe medewerkers. De werkzoekenden hebben door deze evoluties makkelijker toegang tot een breed scala van joboportunities.

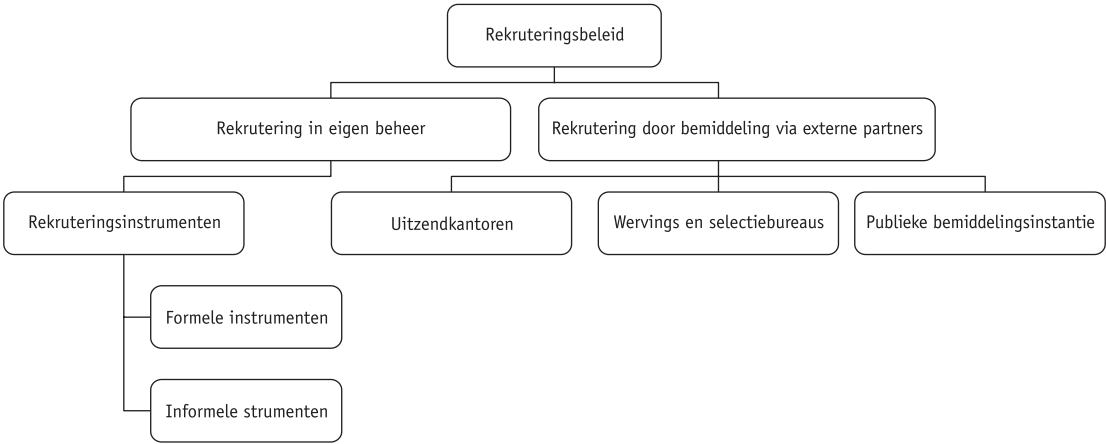
Rekrutering in eigen beheer of via externe partners?

Om bovenstaande redenen is het dan ook van belang om het HRM-beleid van bedrijven inzake rekrutering te toetsen op de keuze tussen zelf doen of uitbesteden. In de studie werd het HRM-beleid van bedrijven inzake rekrutering geanalyseerd volgens het schema in Figuur 1. Rekrutering in eigen beheer betekent dat de verantwoordelijke voor personeelszaken (of specifieker: de verantwoordelijke voor werving en selectie) zelf allerlei initiatieven neemt om kandidaten te zoeken. Rekrutering door bemiddeling via externe partners wil zeggen dat externe bemiddelingsorganisaties worden ingezet om geschikte kandidaten te vinden voor openstaande vacatures. Het kan hierbij gaan om uitzendkantoren, wervings- en selectiebureaus (inclusief headhunters) en publieke bemiddelingsdien-

sten (VDAB, FOREM, BGDA, ORBEM). Afhankelijk van deze keuze wordt vervolgens onderzocht welke mix van formele (onder meer advertenties, website) en informele instrumenten (onder meer externe relaties, interne bekendmaking) wordt ingeschakeld. Er werd in de studie geopteerd om enkel de ingezette rekruteringsinstrumenten te analyseren in het geval bedrijven rekruteren in eigen beheer. Bij uitbesteding zal een bedrijf als opdrachtgever immers in vele gevallen niet op de hoogte zijn van de instrumenten die door de externe partner worden ingezet.

Ruim een derde van de in de studie bevraagde bedrijven doet rekrutering uitsluitend in eigen beheer en zet geen externe partners in voor het vinden van geschikt personeel. In ongeveer de helft van de vestigingen gebeurt de rekrutering zowel via interne acties als via externe partners. Dit wil zeggen dat een bedrijf zelf inspanningen levert (bijvoorbeeld via het plaatsen van een advertentie, via het aanspreken van relaties, ...) om geschikte kandidaten te vinden, alsook een externe partner (bijvoorbeeld een uitzendkantoor, een wervings- en selectiebureau, een publieke bemiddelingsinstantie) inschakelt voor het vinden van kandidaten. In 17% van de organisaties wordt rekrutering volledig geëxternaliseerd.

Figuur 1.
Schema HRM-beleid inzake rekrutering



Bron: IDEA Consult

Inschakeling van verschillende rekruteringspartners

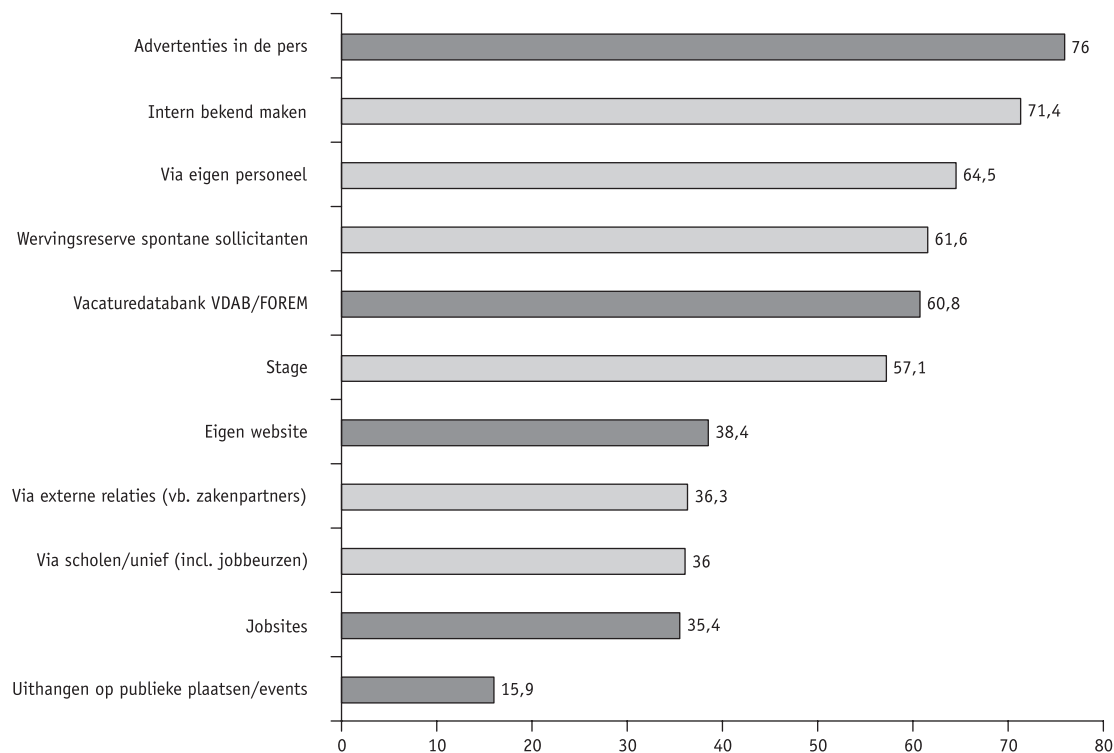
We onderscheiden drie types externe partners, namelijk uitzendbedrijven, wervings- en selectiebureaus en publieke bemiddelingsdiensten. De eigen personeelsdienst wordt ook als een partner beschouwd, een interne weliswaar, naast de drie externe partners. 83% van de bevraagde Belgische vestigingen doet uitsluitend of voor een deel van de vacatures een beroep op de eigen HR-dienst voor het rekruteren van medewerkers. Van de externe partners waarop bedrijven een beroep doen, scoren uitzendkantoren relatief het hoogst (53%), gevolgd door de publieke bemiddelingsdiensten (21%) en de wervings- en selectiebedrijven (18%). Opvallende regionale verschillen noteren we alvast bij de inschakeling van uitzendkantoren en wervings- en selectiebureaus. Uitzendkantoren worden vaker ingeschakeld in Vlaanderen dan in Wal-

lonië en Brussel. Een mogelijke verklaring voor het minder frequent inzetten van uitzendkantoren in Brussel betreft de grote aanwezigheid van de quartaire sector (met onder meer overheidsdiensten). De wervings- en selectiebureaus scoren relatief zwak in Wallonië.

Nogal wat bedrijven maken in hun zoektocht naar nieuwe medewerkers gebruik van de diensten van verschillende partners. De populairste mix (39% van de bedrijven) is de inzet van uitzendkantoren en rekrutering in eigen beheer, gevolgd door volledig zelfstandig rekruteren (33%). Op enige afstand volgt de volledige uitbesteding aan uitzendkantoren (10%) en de combinatie van externe rekrutering via de publieke diensten en eigen rekrutering (7%). Als we alle combinatiemogelijkheden bekijken, merken we dat de rol van uitzendbureaus in het rekruteringsgebeuren groot is (ofwel als enige partner ofwel in combinatie met een ander type partner).

Figuur 2.

De meest gebruikte rekruteringsinstrumenten (in %)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Snelheid en efficiëntie blijken het belangrijkste motief om externe partners in te zetten voor het vinden van kandidaten. Ook de deskundigheid van de externe partner speelt een grote rol. Het niet zelf beschikken over voldoende tijd blijkt het derde belangrijkste motief te zijn om externe partners in te zetten. Het beschikken over een eigen personeelsdienst of een HR-verantwoordelijke is de belangrijkste reden waarom aanwerving niet wordt uitbesteed aan externe bemiddelingspartners.

Opmerkelijk is dat zowel de uitbesteding van rekrutering aan externe partners als de rekrutering in eigen beheer (vooral in combinatie met deze uitbesteding) toenemen met de grootte van het bedrijf.¹ De inschakeling van de publieke bemiddelingsdiensten varieert nauwelijks met de grootte van het bedrijf, terwijl de inschakeling van zowel uitzendkantoren als wervings- en selectiebureaus vrij sterk toeneemt met de grootte van de bedrijven. Op het eerste zicht lijkt het contradictorisch dat grotere bedrijven, die eerder beschikken over een HR-dienst, vaker hun rekrutering uitbesteden dan kleinere bedrijven. Uit eerder onderzoek van Delmotte en Sels (2005) is echter gebleken dat om te kunnen uitbesteden heel wat expertise rond de activiteiten die men wil uitbesteden vereist is. Grotere bedrijven beheersen het rekruteringsproces mogelijks beter en hebben er ook meer middelen voor dan kleinere bedrijven.

Het instrumentarium van de doe-het-zelvers

De bedrijven waar de rekrutering van kandidaten in eigen beheer gebeurt, kunnen hiervoor gebruik maken van verschillende instrumenten. In Figuur 2 is weergegeven welke instrumenten het meest gehanteerd worden. De donkerste kleur geeft de formele instrumenten aan, de lichtste kleur de informele.

We stellen vast dat advertenties in de pers het populairste instrument zijn voor een organisatie om op eigen initiatief kandidaten te vinden. De typische informele instrumenten worden eveneens veelvuldig gebruikt: ruim 70% maakt een vacature intern bekend via flyer, intranet of mondelinge communicatie. 65% vraagt aan het eigen personeel om bijvoorbeeld vrienden, familie of kennissen aan

te brengen. Ongeveer 60% van de bedrijven geeft zijn vacatures in de vacaturedatabank van VDAB, FOREM of BGDA in. Dit percentage ligt heel wat hoger dan het aandeel van de bedrijven dat de rekrutering van zijn personeel uitbesteedt aan deze publieke bemiddelingsinstanties (21%).

Enkele opvallende regionale accenten betreffen het hogere gebruik van de vacaturedatabank van de publieke bemiddelingsdienst in Vlaanderen en het lagere gebruik van websites voor het verspreiden van vacatures in Wallonië. Ten slotte stellen we vast dat de mix van gehanteerde instrumenten bij grotere bedrijven ruimer is dan bij kleinere bedrijven. Het gebruik van websites voor rekrutering ligt heel wat hoger bij grotere bedrijven dan bij kleine. Het omgekeerde is waar voor het inschakelen van externe relaties (bijvoorbeeld zakenpartners). Dit is als rekruteringsinstrument belangrijker naarmate de organisatie kleiner is.

HRM-beleid inzake interne jobmobiliteit en outplacement

Faciliteren van interne doorstroom

Voor het begeleiden en faciliteren van de interne invulling van vacatures (dat wil zeggen door iemand die reeds als personeelslid voor de organisatie werkte) kunnen bedrijven ook een beroep doen op intermediaire organisaties. Een voorbeeld van dienstverlening ter facilitering van interne mobiliteit is loopbaanbegeleiding waarbij de ambities en capaciteiten van een werknemer afgewogen worden ten opzichte van de in het bedrijf aanwezige opportuniteiten. Zo kan men bijvoorbeeld via assessment nagaan of een bepaalde persoon de capaciteiten heeft om een andere functie uit te oefenen.

In de studie stellen we vast dat slechts een kleine 10% van de bevraagde Belgische vestigingen een beroep doet op externe partners voor het begeleiden of ondersteunen van de interne invulling van vacatures. De meerderheid van deze bedrijven reserveert de inschakeling van externe partners voor de invulling van welbepaalde functieprofielen, terwijl een minderheid externe partners inschakelt voor alle profielen. In Vlaanderen wordt meer dan in de andere regio's een beroep gedaan op externe

partners voor de begeleiding van interne jobmobilititeit.

Gebruik van outplacement

De regering probeert een debat op gang te brengen over het aanmoedigen van outplacement door de bedrijven. Vooral bij herstructureringen zou outplacement de regel moeten worden, waarbij de werkgever in plaats van aanvullende vergoedingen, outplacement zou moeten aanbieden en waarbij van de werknemer mag verwacht worden dat hij hiervan gebruik maakt. In de studie werd onderzocht of en in welke mate outplacement op dit moment deel uitmaakt van het HRM-beleid van bedrijven. Bijna 6% van de bevraagde bedrijven geeft aan in elk geval outplacement aan te bieden bij gedwongen ontslag. Ongeveer 20% biedt outplacement aan in bepaalde gevallen (bijvoorbeeld voor bepaalde groepen werknemers zoals 45-plussers). Meer dan de helft van de in de studie bevraagde bedrijven voorziet in geen geval outplacementbegeleiding. 20% meldt nog geen ontslagen te hebben gehad en doet bijgevolg geen uitspraak over outplacement. Uit een onderzoek van het advocatenkantoor Claeys & Engels (2004), waarin 303 sociale plannen werden onderzocht, is gebleken dat in ongeveer 50% van de betreffende cao's in een outplacementprogramma is voorzien. Uit hun studie blijkt eveneens dat het werkelijke gebruik van outplacement heel wat lager ligt omdat de ontslagen werknemers weliswaar eisen dat outplacement wordt opgenomen in het sociaal plan, maar het aanbod uiteindelijk weigeren in ruil voor een premie.

In Wallonië wordt in mindere mate outplacement voorzien dan in Vlaanderen en Brussel. In deze regio voorziet slechts een op de acht van de ondervraagde bedrijven in een outplacementprocedure in alle of in bepaalde gevallen van ontslag. Tegenover het gebrek aan outplacement staan er echter wel de zogenaamde 'cellules de reconversion'. Het aanbieden van outplacementbegeleiding varieert bovendien sterk met de bedrijfsgrootte. Hoe groter het bedrijf, hoe frequenter outplacement wordt

aangeboden. Het valt verder af te wachten in welke mate outplacement een strategisch instrument wordt van bedrijven om de uitstroom te beheeren. Indien het professioneel wordt aangepakt, kan outplacement tijdens afslankingsoperaties in bedrijven het vertrouwen van de 'overblijvers' verhogen. Dit is zeer belangrijk in het bewaken van het menselijk kapitaal van een bedrijf.

Een kort woord over werknemersstromen

De studie toont aan dat de gemiddelde instroom in de Belgische bedrijven tijdens de eerste jaarhelft van 2005 gemiddeld 4,9% bedroeg en de gemiddelde uitstroom 5,5%. Meer dan de helft van de werknemers die de onderneming verliet in de eerste jaarhelft van 2005 deed dit vrijwillig. De ondernemingen die in de eerste jaarhelft van 2005 een of meer vacatures hadden (72%), zochten in het merendeel van de gevallen naar een nieuw personeelslid om een uit dienst tredende medewerker te vervangen. In 38% van de gevallen was een vacature bedoeld om het personeelsbestand uit te breiden. Heel wat vacatures konden niet worden ingevuld, wat maakte dat bedrijven hun groeiplannen deels moesten uitstellen.

Anneleen Peeters
IDEA Consult

Noot

1. Met bedrijfsgrootte bedoelen we hier het aantal personeelsleden waarvoor de personeelsverantwoordelijke of personeelsdienst verantwoordelijk is inzake personeelsbeleid.

Bibliografie

- Delmotte, J. & Sels, L. 2005. *HR-outsourcing: kans of bedreiging?* Leuven; Brussel: Federgon en KU Leuven.
- Claeys & Engels 2004. *Herstructureringen en sociale plannen: vergelijkende studie*. Brussel.