

# Hoofdstuk 1

## Introductie

### *Recruitment als onderdeel van een organisatie: een blik 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 organisatie-doelstellingen samenhangen;
- 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: de geschiktste kandidaat vinden
- 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 Recruitment verandert

#### 1.5 Samenvatting

#### 1.6 Opdrachten

## Openingscase

### ASML: DE ORGANISATIESTRATEGIE EN RECRUITMENT

#### De ASML-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 vermarkten ASML-medewerkers deze geavanceerde systemen. ASML heeft wereldwijd meer dan 24.000 mensen in dienst, verspreid over 16 landen. Ruim 80% van hen zijn hoogopgeleide technici. Jaarlijks werft ASML zo'n 3000 medewerkers.

#### 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 ook 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 hij in kaart wat voor een specifiek segment kan worden gedaan om het te laten kennismaken met ASML: gastcolleges, bill boards, 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 vijftig personen een scholarship. ASML wil talenten graag stimuleren om voor techniek te kiezen en levert daarvoor een bijdrage in de studiekosten. Zo draagt het bedrijf eraan bij dat er in de toekomst ook voldoende aanbod is van hoogopgeleid 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 careerwebsite 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 lijnmanager 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.

De uitgangspunten van **recruitment** worden in dit hoofdstuk toegelicht vanuit het recruitmentproces zelf, vanuit de organisatiedoelstellingen en vanuit het perspectief van 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 flexmedewerkers 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.
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.
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 gebeurt, 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. 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 of uit naam 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**. Corporate recruitment is daarmee voor de organisatie verantwoordelijk voor het koppelen van vraag en aanbod op de interne en/of externe arbeidsmarkt.

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

Een andere vorm van recruitment is **bureaurecruitment**. De recruiter werkt dan onafhankelijk van de organisatie en 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 14.000 bedrijven die 'iets' doen in de bemiddeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (2019). 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 intercedenten 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 recruitment consultants genoemd.
- **Executive Search:** deze bureaus zoeken zeer ervaren kandidaten voor bijvoorbeeld directies van bedrijven. De consultants die executive search doen worden vaak **headhunters** genoemd.
- **Outsourcing:** soms wordt een deel van het recruitmentproces door de organisatie uitbesteed aan een extern recruitmentbureau. Dit wordt outsourcing genoemd. Het bureau doet dan eigenlijk (een deel van) hetzelfde werk als de corporate recruitmentafdeling, alleen zijn de recruiters niet bij de organisatie in dienst.

Organisaties maken gebruik van bureaurecruitment om de volgende redenen:

- Ze hebben zelf geen tijd, middelen en mensen om recruitmentexpertise op te bouwen. De organisatie is bijvoorbeeld te klein.
- Met behulp van externe recruiters kunnen ze slagvaardiger zijn op de arbeidsmarkt. Ze zoeken met meer mensen naar goede kandidaten.
- 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? Net als*

figuur 1.1 laat zien, 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 organisatie en hrm

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 de organisatie of wil ze gaan leveren? Hoeveel? Wanneer? Op welke manier? Gaat de organisatie samenwerken met andere bedrijven?

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

### Recruitmentsstrategie

Deze kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar personeel kun je gebruiken voor je **recruitmentsstrategie**. 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 inschatting bepaal je de recruitmentsstrategie. 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 smartphones moesten medewerkers andere kennis en vaardigheden bezitten. Op de arbeidsmarkt werd een ander type medewerker gezocht.

## VOORBEELD: EEN TRANSPORTBEDRIJF

### Organisatiestrategie

Een groot transportbedrijf vervoert groenten en fruit vanuit Nederland naar Duitsland. Er is veel concurrentie op de transportmarkt. Om in deze markt te kunnen overleven moet de organisatie internationaal groeien. De doelstelling van het bedrijf is om binnen vijf jaar 30% van de Europese markt in groente- en fruittransport in handen te hebben. De organisatie ziet de vraag naar Nederlandse groenten in Oost-Europa aantrekken. Die markt wil ze als eerste betreden.

### Hrm-strategie

Om deze groei te realiseren, zal er meer commerciële slagkracht moeten komen. Dat betekent dat het salesteam zal moeten worden uitgebreid met internationale verkoopmedewerkers die in staat zijn nieuwe markten te ontginnen. Er zullen extra chauffeurs nodig zijn. Misschien nog niet meteen in vaste dienst, maar eerst als freelancer. Ook zal het bedrijf meer slimme logistieke planners nodig hebben. Er wordt gekeken naar hoe de uitbreiding kan worden bemenst. Zijn er interne medewerkers die kunnen doorstromen of die kunnen worden bijgeschoold? Of moeten de juiste mensen extern worden gerekruteerd?

### Recruitmentstrategie

Wanneer mensen extern moeten worden gerekruteerd, zal recruitment een strategie moeten bedenken om deze te vinden, werven en selecteren. In deze strategie wordt bijvoorbeeld de positionering van het bedrijf meegenomen, een plan van aanpak gemaakt voor de werving en bedacht hoe in de werving en selectie de rollen binnen het bedrijf worden verdeeld.

De groeistrategie van het transportbedrijf leidt tot een behoefte aan extra personeel. Die behoefte leidt tot een rekruteringsvraag.

### 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.*

Zoals gezegd, heeft de organisatie, om haar strategie te realiseren, een bepaalde hoeveelheid 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 en op termijn moeten worden aangetrokken.

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 **kwantitatief en kwalitatief** beeld hebben van het **aanbod** op de markt: hoeveel mensen zijn er beschikbaar en wat zijn de kwaliteiten van deze mensen? Om terug te komen op het voorbeeld: zijn er communicatiespecialisten te vinden met kennis over 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 voor je vacature. In een krappe markt zul je 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 over 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 verschillend zijn.

Zoals figuur 1.2 ook 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 de markt die van invloed zijn op recruitment.

Conclusie: de organisatiedoelstellingen zijn bepalend voor wie je zoekt. De arbeidsmarkt heeft grote invloed op hoe je zoekt.



**FIGUUR 1.2** Een recruitmentbeslissing wordt beïnvloed door de vraag van de organisatie en het aanbod op de markt

#### 1.1.4 Het recruitmentproces: zoeken, werven, selecteren en onboarden

*Paul kent inmiddels de missie van de organisatie. Hij weet welke doelstellingen het bedrijf nastreeft en heeft de personele behoefte van zijn werkgever in kaart gebracht. Ook weet hij wat er op de arbeidsmarkt te koop is. Het zal best pittig worden om de vacatures in te vullen op de krappe accountantmarkt. Er is werk aan de winkel. Hij gaat meteen aan de slag.*

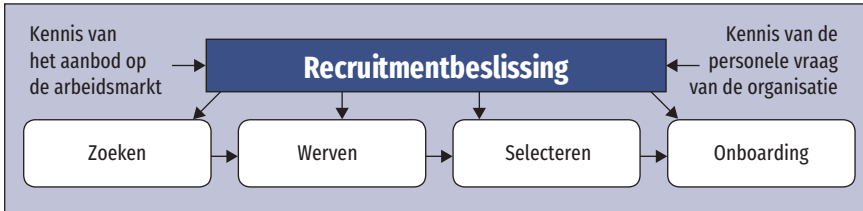
Er is een concrete vraag naar nieuwe medewerkers, en er is ingeschat dat deze vraag realistisch is en past bij het aanbod op de arbeidsmarkt. Het **recruitmentproces** gaat van start. Zoals we ook in de eerdere definitie van recruitment zagen, zijn er vier stappen in het proces. Figuur 1.3 maakt deze visueel.

1. **Zoeken.** Je brengt de markt van geschikte kandidaten in kaart. Je lokaliseert ze en kent hun kwaliteiten en interesses. Je weet hoe deze kandidaten zich oriënteren en wat zij belangrijk vinden bij het accepteren van een nieuwe baan. Hoofdstuk 3 gaat hier nader op in. Je kent je doelgroep, weet waar deze zich bevindt en hoe je de individuele personen kunt benaderen. In vakjargon noemen we deze fase ook wel **sourcing**: een persoon die aan sourcing doet, weet precies passende cv's aan te dragen, van kandidaten die goed aansluiten bij alle eisen van de vacature en de cultuur van de organisatie. Meer hierover in hoofdstuk 7.
2. **Werven.** Je trekt de juiste kandidaten aan voor je organisatie en vacatures. Je wekt de interesse van je doelgroep, bepaalt hoe je met de leden daarvan communiceert



en hoe je hen ertoe beweegt bij je te solliciteren. Hoofdstukken 4 tot en met 7 gaan hier nader op in.

3. *Selecteren.* Je selecteert de juiste kandidaat voor de vacature. Je bepaalt het selectieproces en de selectiemiddelen die je inzet om de juiste kandidaat te kiezen en je doet hem een passend aanbod. Je begeleidt het selectietraject. Hoofdstuk 8 gaat hier nader op in.
4. *Onboarden.* Je zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker op een goede manier in je organisatie wordt opgenomen. Je hebt een goed introductie- en socialisatieprogramma. Je managet de verwachtingen van de organisatie en de kandidaat en zorgt dat middelen beschikbaar zijn om medewerkers snel optimaal inzetbaar te maken. Hoofdstuk 9 gaat hier nader op in.



**FIGUUR 1.3** Het verloop van het recruitmentproces

### Zelfde stappen, andere prioriteiten

De stappen zoeken, werven, selecteren en onboarden zijn voor iedere vacature en organisatie gelijk. De prioriteiten liggen voor iedere vacature en iedere organisatie anders. Zo zullen sommige vacatures worden ingevuld door kandidaten die al bij de organisatie werken. Zij komen van de interne arbeidsmarkt en maken daarmee de stappen 'zoeken' en 'werven' minder relevant. Je kunt daarbij denken aan een vacature voor 'hoofd administratie' die wordt ingevuld door een talentvolle medewerker van de afdeling administratie, die potentie heeft om door te groeien. Andere vacatures zullen een uitgebreid wervingstraject vergen op de externe arbeidsmarkt. Denk aan die voor een bedrijfsjurist: de kennis en vaardigheden waarover iemand in deze functie moet beschikken, zul je zelden al in huis hebben. Je zult dus meer tijd moeten steken in het zoeken en werven van een jurist op de externe arbeidsmarkt.

#### 1.1.5 Het recruitmentproces: kennis en vaardigheden

*Paul heeft de verantwoordelijkheid gekregen voor het complete recruitmenttraject. Hij is verantwoordelijk voor het zoeken, werven, selecteren en onboarden. Met zijn hrm-achtergrond heeft Paul weliswaar ervaring met selectie en onboarding, maar hij mist de kennis en kunde die nodig zijn voor het zoeken en werven van doelgroepen. Die moet hij nodig bijspijkeren.*

De verschillende stappen in het recruitmentproces vragen om verschillende soorten recruitmentkennis en -vaardigheden, zoals:

##### 1. commerciële kennis en vaardigheden

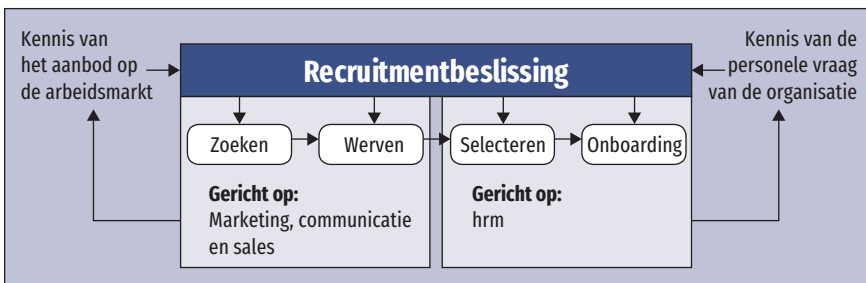
Het recruitmentproces vraagt om vaardigheden op het gebied van marketing, communicatie en sales. Voor het zoeken en werven van kandidaten heb je commerciële vaardigheden nodig. Je maakt marktanalyses, zoekt naar kandidaten en bekijkt hoe je hen kan benaderen. Je stelt marketing- en communicatieplannen op en voert die uit. Je hebt goede interpersoonlijke vaardigheden om contacten met kandidaten te behouden en draagt als het ware een externe bril. Je kijkt naar de

markt, analyseert hoe die markt van invloed is op recruitment en maakt een plan om die te beïnvloeden en kandidaten te enthousiasmeren voor de organisatie.

## 2. hrm-kennis en -vaardigheden

Ook vergt recruitment vaardigheden op het gebied van hrm, voor het selecteren en onboarden. Je bouwt op een goede manier relaties op met het management en de vacaturehouders om vacatures in kaart te brengen. Je begrijpt wat de organisatie nodig heeft en je zet je selectievaardigheden in om de juiste kandidaat te selecteren. Je hebt als het ware een interne bril op. Je kijkt naar de organisatie en naar hoe de personele behoefte van de organisatie van invloed is op recruitment.

Deze twee soorten vaardigheden zijn heel verschillend en lopen door elkaar binnen het vakgebied recruitment; zo toont ook figuur 1.4. Je brengt het profiel in kaart (hrm), bedenkt een wervingsstrategie (commercieel) en selecteert een kandidaat (hrm). De verschillende aspecten zullen in de volgende hoofdstukken uitvoerig aan de orde komen.



**FIGUUR 1.4** Recruitment kent twee kanten

Recruitment kent dus twee kanten: de commerciële kant voor het zoeken en werven van nieuw personeel en voor de branding en positionering van de organisatie als werkgever; en de personele kant voor het definiëren van de vraag naar personeel en het selecteren en onboarden ervan. De ideale recruiter heeft kennis en vaardigheden op beide terreinen.

Naast deze specifieke inhoudelijke expertises zijn er voor recruitment verschillende andere vaardigheden nodig om het werk goed te kunnen doen. Denk aan:

- Projectmanagementvaardigheden: hoe voer je je plannen uit, hoe richt je een proces in en hoe krijg je mensen mee?
- Administratieve vaardigheden: hoe zorg je ervoor dat het proces administratief goed wordt bijgehouden?

Vaak zie je dat bij het recruitmentproces binnen een organisatie meerdere professionals worden betrokken; denk aan de afdeling communicatie voor de werving van personeel en de afdeling hrm voor het selecteren en onboarden van kandidaten. Zij brengen beide hun expertise in binnen het recruitmentproces.

## 1.2 Partners binnen de organisatie

*Paul werkt als recruiter nauw samen met lijnmanager Saskia, die haar team wil uitbreiden met vijf accountants. Het valt niet mee die te vinden. Saskia moppert dat de zoektocht lang duurt. Paul gaat met Saskia en de hr-manager bekijken of ze het profiel waarnaar ze*