

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/59158>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-04 and may be subject to change.

# Uitbesteding van werving en selectie – gronden en verwachtingen van de opdrachtgever

Rens Arends en Jaap Groot

**H**rm-praktijken behoren tot de bedrijfsactiviteiten die in Europa het meest worden uitbesteed (Kakabadse & Kakabadse, 2002: pp. 189-198). Eén daarvan is werving en selectie. De vraag is, waarom besteden organisaties werving en selectie uit? Kunnen organisaties het zelf niet, hebben ze de middelen niet of hebben ze er zelf geen tijd voor? Dit zijn enkele van de mogelijke gronden voor uitbesteding van werving en selectie. De indruk is dat organisaties enkele jaren geleden met name door toenemende mobiliteit van werknemers en de krapte op arbeidsmarkt in toenemende mate externe hulp inschakelden bij hun selectieactiviteiten. Anno 2003 wordt er binnen de werving- en selectiebranche echter gevochten om vacatures binnen te halen. De Nederlandse economie zit immers in een conjunctuurdip en als gevolg daarvan is er een duidelijke daling in de vraag naar arbeidskrachten. Vanuit de positie van de werkgevers kunnen we echter spreken van een redelijk gunstige arbeidsmarkt. Het arbeidsaanbod overstijgt namelijk de vraag.

Ten tijde van dit onderzoek, december 2002, werd de conjuncturele teruggang al duidelijk zichtbaar. Het is de vraag wanneer deze zijn dieptepunt zal bereiken. Bij veel bedrijven staan banen op de tocht en veel werknemers zijn al op zoek naar een nieuwe werkgever. Het lijkt dus niet het ideale moment om te praten over uitbesteding van werving en selectie. Of toch wel? Waarom besteden organisaties hun werving en selectie uit en wat verwacht de opdrachtgever van een werving en selectiebureau als zij besloten hebben deze activiteit uit te besteden? Deze twee vragen staan centraal in dit artikel.

Ten eerste zal een model dat de gronden en verwachtingen van opdrachtgevers weergeeft worden geïntroduceerd en ordent worden toegelicht. Vervolgens zal, uitgaande van dit model, met empirisch materiaal inzicht gegeven worden in het relatieve belang dat opdrachtgevers hechten aan de verschillende gronden en verwachtingen. Als laatste geven we een korte samenvatting van de resultaten en een terugkoppeling naar de theorie.

Drs. R.P.G. Arends heeft dit onderzoek in het kader van zijn afstudeeropdracht uitgevoerd voor Schouten & Nelissen. Hij werkt momenteel als HR medewerker bij Arjo Nederland BV.  
Drs. J. Groot is als docent verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Katholieke Universiteit Nijmegen.

## Model voor uitbesteding van werving en selectie

In dit artikel presenteren wij een model dat inzicht geeft in de positie van het W&S-bureau dat intermedieert tussen opdrachtgever en kandidaat. Dit model is tot stand gekomen tijdens een afstudeeronderzoek dat plaats vond in opdracht van Schouten & Nelissen te Zaltbommel gedurende 2002. Het model groepeerde vier gronden voor uitbesteding van werving en selectie aan een W&S-bureau. Een belangrijke positie is weggelegd voor de kandidaat en de opdrachtgever. De opdrachtgever is een (rechts-)persoon die voor de vervulling van een vacature gebruik maakt van de diensten van een W&S-bureau. De kandidaat is een natuurlijk persoon die is ingeschreven bij een W&S-bureau en via deze weg in aanmerking kan komen voor een selectieprocedure van een vacature bij een opdrachtgever. Er is dus sprake van een driehoeksrelatie waarbij het uiteindelijke doel is een match te creëren tussen opdrachtgever en kandidaat. Dit onderzoek beperkt zich in deze driehoeksrelatie tot de relatie tussen opdrachtgever en het W&S-bureau. De kandidaat blijft derhalve buiten beschouwing.

### *Gronden*

Gronden zijn redenen waarom een opdrachtgever er voor zou kunnen kiezen om werving en selectie van personeel geheel of gedeeltelijk door een extern bureau te laten doen. De redenen waarom organisaties werving en selectie uitbesteden zijn per organisatie verschillend. De keuze om werving en selectie uit te besteden kan vanzelfsprekend ook uit een combinatie van meerdere gronden ontstaan.

*Technisch-functionele gronden* zijn gerelateerd aan de inhoud van de werving en selectie waarmee een opdrachtgever zelf problemen ondervindt binnen de eigen organisatie of als hij niet kan beschikken over de technische middelen en daarom besluit externe hulp in te schakelen.

*Financieel-economische gronden* zijn gerelateerd aan de kosten en de doorlooptijd van het W&S-proces; de beperkte beschikbaarheid van eigen personeel en grote noodzakelijke investeringen in het W&S-proces kunnen voor de opdrachtgever een reden zijn om werving en selectie geheel of gedeeltelijk uit te besteden.

*Maatschappelijke gronden* zijn gerelateerd aan de schaarste op de arbeidsmarkt. Deze schaarste zorgt ervoor dat de opdrachtgever zelf moeilijk toegang kan vinden tot de arbeidsmarkt en bovendien niet beschikt over de kennis van de actuele arbeidsmarkt en de netwerken en databases waarover het W&S-bureau wel kan beschikken.

*Sociale gronden* zijn gerelateerd aan het sociale proces rond werving en selectie. De mate waarin aandacht wordt besteed aan dit sociale proces heeft een grote invloed op het succes van werving en selectie. De opdrachtgever kan hierbij knelpunten ondervinden en besluiten externe hulp te zoeken.

*Verwachtingen*

Congruent aan deze vier gronden zijn vier *verwachtingen* geformuleerd die opdrachtgevers koesteren ten aanzien van de W&S-dienstverlening. Afhankelijk van de grond voor uitbesteding stelt de opdrachtgever impliciet of expliciet criteria op waaraan volgens hem moet worden voldaan. De criteria hebben betrekking op het resultaat van het W&S-proces, maar kunnen ook op het proces zelf betrekking hebben. Deze criteria bepalen de verwachting van de opdrachtgever ten aanzien van de dienstverlening.

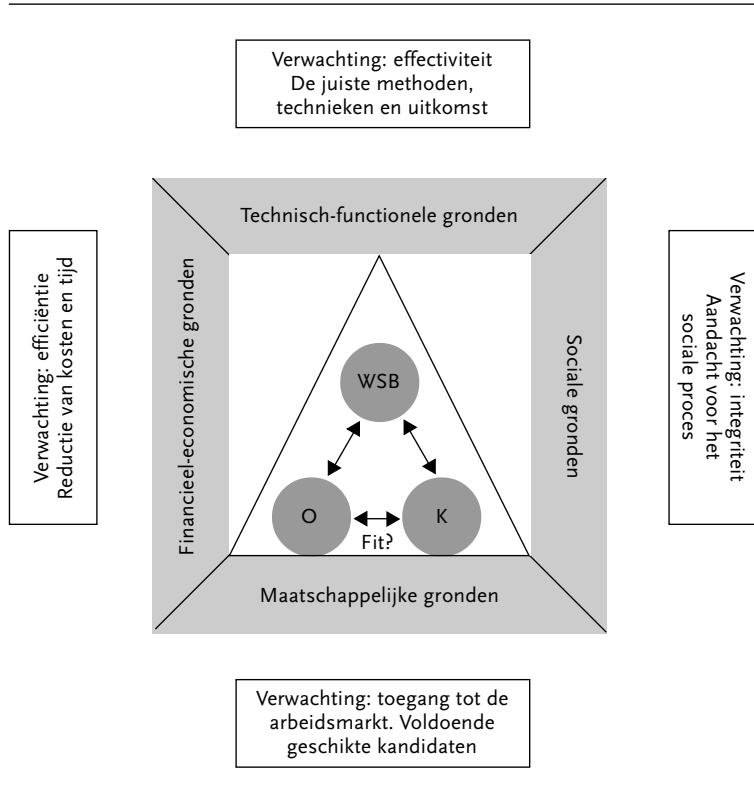
*Verwachtingen ten aanzien van de effectiviteit van de dienstverlening* zijn gerelateerd aan de technisch-functionele gronden. De effectiviteit (doeltreffendheid) is namelijk afhankelijk van de inzet van valide en betrouwbare W&S-instrumenten. Kan het W&S-bureau met behulp van deze instrumenten een geschiktere kandidaat vinden dan de opdrachtgever zelf? De opdrachtgever verwacht dat het W&S-bureau beschikt over meer valide en betrouwbare W&S-instrumenten.

*Verwachtingen ten aanzien van de efficiency van de dienstverlening* zijn gerelateerd aan de financieel-economische gronden. Als opdrachtgevers op grond van efficiëntie overwegen de werving en selectie uit te besteden, dan zullen zij onder andere verwachten dat het werving- en selectiebureau goedkoper en sneller kan werken dan zichzelf.

*Verwachtingen ten aanzien van de toegang tot de arbeidsmarkt* zijn gerelateerd aan de verwachting dat door uitbesteding aan een W&S-bureau een brede toegang verkregen wordt tot de arbeidsmarkt. Kan het W&S-bureau voldoende kwalitatief goede kandidaten aan de opdrachtgever voorstellen?

*Verwachtingen ten aanzien van de integriteit van de dienstverlening* zijn gerelateerd aan het sociale proces rond werving en selectie voor zowel de kandidaat als de opdrachtgever. Wordt de kandidaat respectvol behandeld, krijgt hij feedback op zijn eventuele afwijzing, heeft hij zicht op de stappen van het selectieproces en garanderen de selectiemiddelen een rechtvaardige beslissing? De opdrachtgever verwacht dat de kandidaten en opdrachtgevers respectvol benaderd en behandeld worden tijdens het W&S-proces.

Het model kwam tot stand middels een literatuurstudie. Vervolgens is door middel van een enquête het relatieve belang van de verschillende gronden en verwachtingen gemeten. In de enquête werd naar de mening van opdrachtgevers gevraagd ten aanzien van een groot aantal stellingen. Enkele uitkomsten van deze enquête kunt u later in dit artikel lezen. Eerst willen we een korte toelichting geven op de totstandkoming van dit model.



Figuur 1. De gronden en verwachtingen bij uitbesteding van werving en selectie

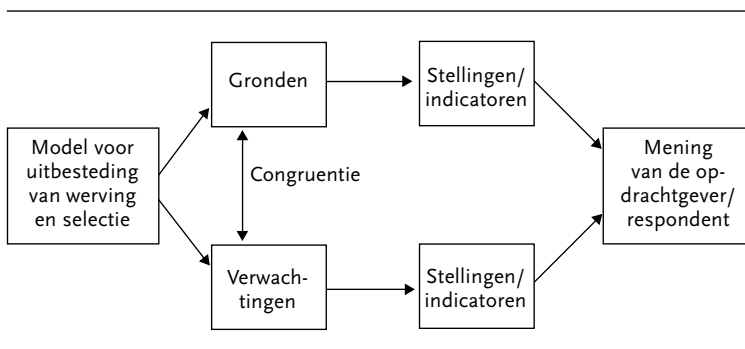
### Achtergronden van het model

In deze paragraaf gaan we in op de achtergronden van het model. De gronden en verwachtingen worden eerst theoretisch belicht en vervolgens zullen we laten zien hoe ze verwerkt zijn in de enquête. In de enquête werd de opdrachtgevers met stellingen en kwaliteits-indicatoren gevraagd naar hun mening over de gronden en verwachtingen. We hebben enkele voorbeelden hiervan toegevoegd en beschreven waarom deze betrekking hebben op de verschillende gronden en verwachtingen.

De praktijk en theorie van werving & selectie zijn danig aan het veranderen. Recente ontwikkelingen in en rond organisaties brengen voor de personeelsselectie nieuwe uitdagingen met zich mee. Ook economische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben consequenties voor het werven en selecteren van personeel (Van Dam & Lievens, 2001; Huo, Huang & Napier, 2002). Een ontwikkeling die bijvoorbeeld grote invloed heeft gehad op HRM in het algemeen en werving & selectie in het bijzonder is de toenemende *flexibilisering* van contractrelaties.

(Schoemaker, 2002; Van Dam & Lievens, 2001; Legge, 1999). Volgens Schoemaker heeft het geleid tot nieuwe vormen van organiseren en nieuwe vormen van contractrelaties. Natuurlijk hebben ook *individualiseringstendensen* en de (recente) krapte op de *arbeidsmarkt* sterk bijgedragen aan een veranderend perspectief op werving en selectie. Over de praktijk van werving en selectie wordt als gevolg van het veranderende perspectief ruimschoots geschreven. Toch wordt in de literatuur de rol van een W&S-bureau slechts minimaal belicht. Vaak komen alleen het proces en de achtergronden van werving en selectie aan bod. De rol die een W&S-bureau kan vervullen in dit proces komt niet of nauwelijks aan de orde. Toch kan die rol vrij eenvoudig worden bepaald: als intermediair tussen kandidaat en opdrachtgever neemt een W&S-bureau een deel of het geheel van de W&S-activiteiten van zowel de opdrachtgever als de kandidaat over. De opdrachtgever draagt door middel van outsourcing het HRM-proces van werving en selectie geheel of gedeeltelijk over aan een W&S-bureau. Voor de kandidaat gaat het bureau op zoek naar potentiële werkgevers.

Met deze uitgangspunten in het achterhoofd zijn er vier criteria voor de kwaliteit van werving en selectie te benoemen die gekoppeld zijn aan de vier eerder genoemde gronden: technisch-functioneel, financieel-economisch, maatschappelijk en sociaal. Voor een W&S-bureau is het zaak om, met deze ‘criteria’, het werving- & selectieproces dusdanig (optimaal) in te richten dat het voor de opdrachtgever een geschikte nieuwe medewerker oplevert. In de volgende paragraaf behandelen wij aan de hand van onderstaand model de vier gronden en verwachtingen en zullen we kort ingaan op een aantal stellingen en kwaliteits-indicatoren die we gebruikt hebben om de mening van de respondenten te peilen. Voor een overzicht van alle stellingen en indicatoren verwijzen we naar de ‘uitkomsten van het onderzoek’.



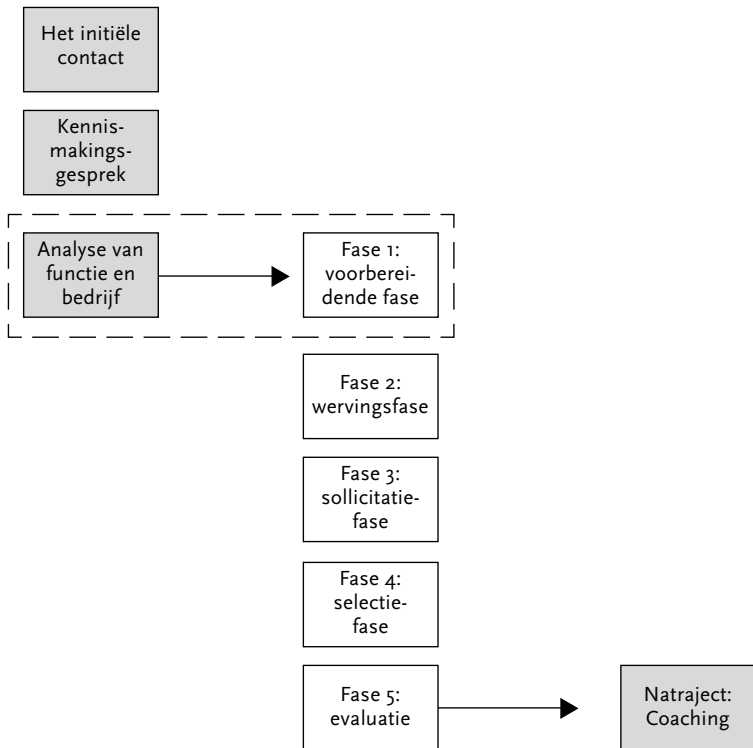
Figuur 2. De koppeling tussen gronden en verwachtingen

### Technisch-functionele gronden en een verwachting van effectiviteit

De verwachting ten aanzien van effectiviteit is zoals we al eerder aangaven congruent aan de technisch functionele grond voor uitbesteding.

#### *Technisch-functionele gronden*

Fernández-Araóz (1999; p.39) benoemt tien valkuilen waar organisaties in kunnen lopen tijdens het W&S-proces, zoals onrealistische specificaties, delegerblunders en politieke druk binnen de organisatie. Het voert te ver om alle valkuilen te benoemen, maar waar het in hoofdzaak op neer komt is dat in alle fasen van het werving- en selectieproces zaken fout kunnen gaan bij de invulling van het proces (zie figuur 3). Het algemene W&S-proces bestaat uit vijf fasen (Gerrichhauzen & Van der Meeren, 1997: p.45) die veel auteurs op vrijwel dezelfde manier invullen. (zie ook Altink, 1995: p.3 Besems, 1992: p.40; Van de Broek, Derycke & Wijchers, 2000; Cook, 1993 en Paauwe, 1986: p.103). Met de uitbesteding van werving en selectie wordt er aan het



Figuur 3: Het wervings- en selectieproces bij uitbesteding

algemene werving- en selectieproces (lichte vlakken) een belangrijke stap toegevoegd en gaan er enkele aan vooraf (donkere vlakken).

In de praktijk van werving & selectie vindt idealiter na elke plaatsing van een kandidaat bij een opdrachtgever een transforgesprek plaats. Hierin zal uitgebreid het hele proces worden besproken. De ervaringen van de kandidaat zijn dan erg belangrijk (zie ook integriteit). Voor een W&S-bureau is dit gesprek zeer belangrijk, omdat hieruit eventueel verbeterpunten naar voren komen die kunnen helpen het proces te optimaliseren. In een goed verlopen proces ligt namelijk de basis voor verdere samenwerking. Omdat de valkuilen betrekking hebben op de inhoud van het W&S-proces, behoort dit knelpunt tot de technisch-functionele gronden. Een van de stellingen die we hiervoor in de enquête hebben gebruikt heeft te maken met valkuilen die kunnen ontstaan door bedrijfsblindheid: bureaus hebben een neutraal beeld van de organisatie (en organisatiecultuur.) Hierdoor kunnen knelpunten zoals 'politieke druk' en 'deleegerblunders' worden voorkomen.

Een andere belangrijke oorzaak van knelpunten in het W&S-proces zijn de technische middelen. De stelling die we voor dit onderwerp gebruikt hebben is: Bureaus hebben veel kennis over selectiemethoden. Een W&S-bureau heeft de specialistische kennis om te zorgen voor een degelijk platform met tests dat voor de opdrachtgever ingezet kan worden. Daarnaast zijn W&S-bureaus veelal bereid om te investeren in nieuwe technologieën, omdat dit voor een groot deel hun concurrerend vermogen bepaalt (zie ook financieel-economische gronden). Opdrachtgevers hebben deze mogelijkheden niet of willen dat niet. Door gebruik te maken van de diensten van een werving- & selectiebureau kan de opdrachtgever de kandidaten gedegen laten testen zonder zelf te hoeven investeren in (de ontwikkeling van) selectieonderzoeken. Dit geldt overigens niet alleen voor nieuwe technieken zoals video- en multimediatests, maar zeker ook voor bestaande selectieonderzoeken en vernieuwing van bestaande testen. Omdat het hier technische hulpmiddelen betreft die het W&S-proces dienen te ondersteunen, behoort dit knelpunt tot de technisch-functionele gronden.

#### *Verwachting van effectiviteit*

De kwaliteit van een werving- & selectiebureau wordt bepaald door meerdere dimensies, maar in hoofdzaak draait het voor de opdrachtgever om de leercapaciteiten, productiviteit en stabiliteit van de kandidaten die een bureau levert (Gerchak & Golany, 2000: p. 196). De effectiviteit is in ons model gekoppeld aan de technisch-functionele gronden. De effectiviteit is namelijk voor een groot deel afhankelijk van de inzet van selectiemiddelen en de inhoud van de selectieprocedure. Hierbij hebben we de respondent de volgende kwaliteitsindicator voorgelegd: kwaliteit van testen en interviewmethodieken. Betrouwbaarheid,



validiteit en praktische bruikbaarheid van de selectie(-methoden) zijn enkele van de criteria waarop de opdrachtgever een W&S-bureau zal beoordelen. Dit zijn drie kernpunten die Altink (1995: p.2) heeft benoemd voor een succesvolle selectie. Hierbij legt hij de nadruk op een match tussen 'de situatie' (organisatie, cultuur en taken) en 'de persoon' (capaciteiten, vaardigheden en gedrag). Om de mening van de respondent over dit onderwerp te achterhalen hebben we onder andere de volgende stelling gebruikt: Wij verwachten dat bij de selectie wordt gekeken naar de train- en ontwikkelbaarheid van kandidaten. Het doel is om met gesystematiseerde selectieprocedures werknemers te kiezen met de grootste verwachte meerwaarde over tijd (Hofstee, 1986; Huo, Huang & Napier, 2002) en daarbij is bijvoorbeeld de train- en ontwikkelbaarheid belangrijk. Dit is een indicator voor de *effectiviteit* (of doeltreffendheid) van de dienstverlening. De effectiviteit geeft naast een oordeel over de kwaliteit van de kandidaten ook een oordeel over onder andere de test- en interviewmethoden, het niveau van het advies en de communicatie.

Fernández-Araóz (1999) beschrijft in zijn artikel een aantal valkuilen die voor organisaties reden kunnen zijn om externe hulp in te schakelen. In het verloop van dat artikel geeft hij tevens een aantal oplossingen in de vorm van 'de juiste aanpak' om valkuilen te voorkomen. Hij noemt twee belangrijke stappen die genomen moeten worden: investeren in de definitie van het probleem en het huiswerk doen (p.51). In sommige gevallen is het volgens hem zinvol om hierbij externe hulp in te schakelen. Daarbij lijkt het ons logisch dat de opdrachtgever zal verwachten dat de consultant rekening houdt met mogelijke valkuilen en dat hij adequaat oplossingen kan toepassen.

### **Financieel-economische gronden en de verwachting van efficiëntie**

De verwachting ten aanzien van efficiëntie is zoals we al eerder aangeven congruent aan de financieel-economische grond voor uitbesteding.

#### *Financieel-economische gronden*

Er zijn drie algemene economische redenen voor outsourcing te benoemen die kunnen leiden tot kostenbesparing en beperking van investeringen (Coats, 2001; Gilley, Greer & Rasheed, 2002; Kakabadse & Kakabadse, 2002). Deze redenen kunnen vrij eenvoudig worden vertaald naar de uitbesteding van werving en selectie:

- door outsourcing kan het W&S-bureau economies of scale bereiken worden die kostenvoordelen opleveren. Er zijn namelijk hoge kosten verbonden aan het effectief selecteren van personeel die voor de opdrachtgever door middel van outsourcing achterwege blijven, zo-

als administratieve kosten en de kosten voor inzet van eigen personeel bij bijvoorbeeld het verwerken van grote hoeveelheden sollicitaties. Een van de stellingen die hierbij hoort is: bureaus nemen een hoop administratieve rompslomp uit handen;

- door outsourcing kunnen opdrachtgevers investeringen beperken. De stelling die we de opdrachtgevers hierover voorlegden was: bespaart een hoop investeringen voor faciliteiten en testen. Investerings in bijvoorbeeld testen, testlocaties en opleiding van personeel kunnen achterwege blijven. Het W&S-bureau heeft deze zaken al in huis en is bereid om investeringen te doen in nieuwe technologieën;
- door outsourcing kan de opdrachtgever meer aandacht besteden aan de processen die de meeste waarde creëren (primaire processen). Dit geldt zeker voor kleinere ondernemingen die vaak geen of kleine personeelsafdelingen hebben. De stelling hierbij was: wij kunnen ons richten op het primaire proces.

#### *Verwachting van efficiëntie*

Naast de doeltreffendheid van het proces (de effectiviteit) is ook de doelmatigheid (efficiëntie) een criterium. Als opdrachtgevers op grond van efficiëntie overwegingen de werving en selectie uitbesteden, dan zullen zij verwachten dat het werving- en selectiebureau goedkoper en sneller kan werken dan zijzelf. Voor de opdrachtgever is er een aantal indicatoren aan te wijzen voor de efficiëntie, namelijk: het honorarium (kosten), de doorlooptijd, het rendement van de kandidaat (opbrengst) en de wijze van betaling.

Een werving- & selectiebureau kan de opdrachtgever veel van de administratieve rompslomp uit handen nemen en beschikt tevens over uitgebreide know-how en voorzieningen om de kandidaten te testen en interviewen. Door de vacature aan het werving- & selectiebureau over te dragen krijgt men dikwijls evenveel reacties, maar zorgt het werving- & selectiebureau voor de verdere afhandeling ervan. De opdrachtgever zal deze argumenten als grond kunnen gebruiken om de werving- en selectie geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Hiermee bespaart men intern veel administratieve kosten, personeelskosten en voorkomt men onnodig grote investeringen in bijvoorbeeld tests en technologische ontwikkelingen. Al deze kosten zijn voor het W&S-bureau vaste kosten en als zodanig verwerkt in het *honorarium*. Ook de *doorlooptijd* is een belangrijk criterium. Hiervoor legden wij de opdrachtgevers de volgende stelling voor: wij verwachten dat voor de zoekactie een tijdslimiet wordt afgesproken. Verder vroegen we of *een korte doorlooptijd* van het proces de kwaliteit van een bureau bepaalt.

Het *rendement* is voor de opdrachtgever belangrijk maar daarentegen moeilijk te meten. De investering die hij doet zal rendabel moeten blijken. Een medewerker is naast een kostenpost namelijk ook een be-

langrijke opbrengstenpost. Een kwalitatief goede medewerker zal voor de organisatie grote (financiële) voordelen op kunnen leveren. Een medewerker die niet voldoet levert daarentegen minder voordelen en maakt de investering dus niet rendabel of zelfs verliesgevend. Een belangrijke financiële graadmeter voor de opdrachtgever is bijvoorbeeld de return on investment (ROI), maar het is de vraag of deze ook in het geval van werving en selectie toepasbaar is. Het probleem is dat de waarde van een nieuwe medewerker moeilijk in geld is uit te drukken, zeker binnen een korte periode. Dit is ook één van de redenen dat een werving- en selectiebureau veelal alleen voor hogere, moeilijk vervulbare en/of specialistische vacatures wordt ingezet. Die functies zijn over het algemeen meer 'waard'. We kunnen hier spreken over een fictieve waarde van een functie. Tegenover deze 'waarde' staat een aanzienlijke investering die over het algemeen vrij risicovol is, omdat niet zeker is of de geschikte kandidaat wordt gevonden. Opdrachtgevers verwachten daarom vaak dat ze het *honorarium* pas hoeven te betalen als de kandidaat is gevonden. We hebben opdrachtgevers gevraagd naar hun mening over betalingsregelingen. De *no-cure-no-pay* regeling is een omstrede maar tegelijkertijd een populaire manier van betalen en eigenlijk wordt van elk bureau verwacht dat men deze toepast. Dit geeft de opdrachtgever echter nog niet de garantie dat de kandidaat goed zal functioneren.

### **Maatschappelijke gronden en verwachting van toegang tot de arbeidsmarkt**

De verwachting ten aanzien van toegang tot de arbeidsmarkt is zoals we al eerder aangaven congruent aan de maatschappelijke grond voor uitbesteding. De vraag is, welke invloed heeft bijvoorbeeld de economische teruggang gehad op de eigen toegang van de opdrachtgever tot de arbeidsmarkt?

#### *Maatschappelijke gronden*

Schaarste op de arbeidsmarkt is een maatschappelijk probleem. De schaarste op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat de opdrachtgever zelf moeilijk toegang kan vinden tot de arbeidsmarkt en niet kan beschikken over netwerken en databases waarover het W&S-bureau wel kan beschikken. Hiervoor hebben we onder andere de volgende stellingen gebruikt:

- bureaus beschikken over uitgebreide netwerken en databases;
- bureaus hebben kennis van de actuele arbeidsmarkt.

De krapte op de arbeidsmarkt is de eerste van vier trends die volgens Van Dam en Lievens (2001: p.36 e.v.) leiden tot nieuwe vragen en uitdagingen in de praktijk van werving & selectie. Het ontstaan van vacatures stimuleert de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Door schaarste op de arbeidsmarkt kan de vraag naar externe hulp toenemen, omdat het aantrekken van personeel lastig wordt door een tekort aan arbeidskrachten. Ook in een ruime arbeidsmarkt kan een bepaalde groep arbeidskrachten schaars zijn, zoals hoger opgeleide, specialistische en ervaren arbeidskrachten. Onderzoek van Berenschot (2002) wijst uit dat de schaarste van hoger opgeleid personeel op dit moment versluierd wordt door de conjunctuurdip (Commissaris & de Kleer, 2002: pp. 20-25). Deze grond voor uitbesteding is gebaseerd op de verwachting dat W&S-bureaus de kandidaten beter kunnen bereiken omdat zij een betere toegang hebben tot de arbeidsmarkt (zie ook 'uitkomsten van het onderzoek'). Daarom hebben we voor dit onderdeel onder andere de volgende stellingen gebruikt:

- hulp bij het invullen van hoge functies;
- hulp bij het invullen van specialistische functies.

#### *Verwachting van toegang tot de arbeidsmarkt*

Van een W&S-bureau mag redelijkerwijs worden verwacht dat zij een betere toegang heeft tot de arbeidsmarkt dan een opdrachtgever. Er zijn natuurlijk uitzonderingen op deze regel maar in de praktijk bepalen de netwerken en databases waarover W&S-bureaus beschikken een groot deel van hun concurrerend vermogen. De kwaliteit van deze middelen zijn voor een opdrachtgever heel belangrijk. Het gros van de kandidaten laat zich bij een inschrijving vooral leiden door de bekendheid van een bureau, omdat dit ook voor hen een goede toegang geeft tot de arbeidsmarkt. Van het W&S-bureau wordt verwacht dat het kennis heeft van de actuele arbeidsmarkt, beschikt over een omvangrijk netwerk en database en voldoende geschikte kandidaten kan voorstellen. Deze uitgangspunten hebben we verwerkt in drie kwaliteitsindicatoren:

- kennis van de arbeidsmarkt;
- omvang van het netwerk;
- het aantal geschikte kandidaten dat wordt voorgesteld.

### **Sociale gronden en een verwachting van integriteit**

De verwachting ten aanzien van integriteit is zoals we al eerder aangeven congruent aan de sociale grond voor uitbesteding. Over dit onderwerp is veel literatuur beschikbaar. Dit komt hoofdzakelijk omdat het ook voor de arbeidspsychologie een interessant onderwerp is. Het is

echter niet helemaal duidelijk waar precies de knelpunten liggen die voor een opdrachtgever aangeduid kunnen worden als gronden voor uitbesteding. Wel staat vast dat de sociale regels niet alleen een grote invloed hebben op het succes van werving en selectie, maar ook op de motivatie van toekomstige werknemers.

### *Sociale gronden*

In de theorie over werving en selectie worden formele en informele regels genoemd die abstracter van karakter zijn, maar die een belangrijk stempel drukken op de praktijk van werving en selectie. De formele regels vinden we bijvoorbeeld terug in de Wet op de gelijke behandeling en de Wet op bescherming van persoonsgegevens. Verder wordt werving- en selectie niet beschermd door de wetgever. Het betreft hier namelijk een pre-contractuele fase die wordt beheerst door de algemene beginselen van goed vertrouwen en de maatschappelijke betamelijkheid. Daarmee bevindt de kandidaat zich in een kwetsbare positie (Van Lent, 1983: p. 101 e.v.). Desondanks gelden volgens Van Lent op basis van bestaande wetgeving een aantal beginselen, zoals het vrijheidsbeginsel, het relevantiebeginsel en het beginsel van vertrouwelijkheid. Op basis van deze beginselen heeft zowel de kandidaat als de werkgever in beginsel een aantal rechten, zoals het informatierecht en rechten als het gaat om de procedure, privacy, vertrouwelijkheid, medische keuringen en psychologische tests. Als reactie op het hiaat in de Nederlandse wetgeving heeft bijvoorbeeld de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid de NVP-sollicitatiecode in het leven geroepen. In de enquête zijn we niet direct op deze zaken ingegaan. We hebben ons meer gefocust op de informele (onzichtbare) regels voor werving en selectie.

De informele regels hebben te maken met de perceptie van kandidaten over selectieprocedures en de behandeling van de kandidaat in termen van rechtvaardigheid en gelijkheid. In dit kader hebben we de opdrachtgever de volgende stelling voorgelegd: het sociale proces rond het werving- en selectieproces is een ontastbaar iets waarbij externe hulp voor ons nuttig kan zijn.

Het proces van werving & selectie bestaat voor een groot deel uit de uitwisseling van informatie. Deze uitwisseling maakt deel uit van een omvangrijker sociaal proces zoals zich dat afspeelt bij selectieprocessen. Een goed voorbeeld hiervan wordt beschreven in de 'organizational justice theory' (Gilliland, 1993 & 1995; Ryan & Ployhart, 1997 & 2000; Lam et al, 2002). Deze theorie beschrijft de reacties die kandidaten kunnen hebben op selectieinstrumenten en welke uitgangspunten daaraan ten grondslag liggen. De manier waarop sollicitanten tegen selectieprocedures aankijken kan belangrijke praktische gevolgen hebben voor het werving- & selectieproces, zo concluderen ook Derous &

De Witte (2001a: p.152 e.v.) Zo kunnen negatieve reacties leiden tot verlaagde motivatie en slechtere prestaties tijdens tests. Het is belangrijk om dit soort reacties vroegtijdig te signaleren en mogelijke knelpunten te voorkomen om de effectiviteit en efficiëntie te waarborgen. De mate waarin men rekening houdt met de percepties van kandidaten is tevens van invloed op de reputatie van de werkgever en daarmee ook op het vermogen om in de toekomst succesvol voldoende kandidaten te werven. Externe hulp kan hierbij dus nuttig blijken.

#### *Verwachting van integriteit*

De *integriteit* is een maatstaf voor de aandacht die tijdens het proces aan de regels voor een eerlijk en rechtvaardig proces wordt besteed. Voor een opdrachtgever is het wenselijk als hij niet alleen een goede, maar ook een gemotiveerde medewerker voorgesteld krijgt. Het is dus niet alleen voor de kandidaat van belang dat het proces eerlijk en rechtvaardig verloopt, maar ook voor de opdrachtgever en wellicht toekomstige werkgever. Daarom hebben we integriteit gekoppeld aan de sociale grond voor uitbesteding. Ook bij de integriteit ligt de nadruk op het *sociale* element.

*‘Het creëren van selectieomstandigheden die het optimaal functioneren van kandidaten garanderen, is een ethische eis die tevens appelleert aan de (economische) verwachtingen van de opdrachtgevers (Derous & De Witte, 2001a: p.168).’*

De mate waarin het sociale proces erkend wordt en er rekening mee gehouden wordt zal sterke invloed hebben op de effectiviteit van het proces. Integriteit en de positieve of negatieve gevolgen voor de effectiviteit laten zich ook zien in de reputatie van het W&S-bureau en uiteindelijk het aantal kandidaten dat zich meldt voor bemiddeling. Het is dus ook voor de opdrachtgever een belangrijk punt om bij stil te staan en zichzelf af te vragen wat men van een W&S-bureau verwacht als het de omgang met de kandidaten betreft. We hebben de respondenten daarom onder andere de volgende stellingen voorgelegd:

- wij verwachten dat de kandidaat uitvoerig feedback krijgt na elk onderdeel van de selectie;
- de kandidaat dient voor het proces op de hoogte te worden gesteld van de inhoud van alle onderdelen van het selectieproces.

De stellingen zijn afgeleid van de tien procedurele regels die Gilliland (1993: p.703 e.v.) benoemt. Hij zet daarbij de ideeën van verschillende auteurs over procedurele rechtvaardigheid op een rij. Voorbeelden van de regels van Gilliland zijn: representativiteit van de selectiemethode, tijdige feedback op testresultaten en tweezijdige communicatie.

Het overtreden van of het voldoen aan deze regels geven samen met distributieve regels als rechtvaardigheid (equity), gelijkheid (equality) en behoeftevoorziening (needs) een goede indicatie van de eerlijkheid van het selectieproces. Dit zou dus kunnen betekenen dat overtreding van één van de tien regels het selectieproces zou kunnen belemmeren en dus als operationeel verbeterpunt aangemerkt kan worden. Ook voor het W&S-bureau.

Kortom: in deze paragraaf zijn knelpunten rondom werving en selectie gegroepeerd rondom vier gronden voor uitbesteding. Congruent aan de gronden voor uitbesteding, koestert de opdrachtgever een viertal verwachtingen waarmee de dienstverlening van het W&S-bureau kan worden beoordeeld. Aan deze gronden en verwachtingen zijn stellingen en kwaliteitsindicatoren gekoppeld om middels een enquête inzicht te krijgen. De resultaten worden hierna behandeld. Bij de bespreking van de uitkomsten van het onderzoek zullen we licht werpen op het relatieve belang dat de groep respondenten (opdrachtgevers) geeft aan de verschillende groepen van gronden en verwachtingen.

De vraag blijft toch of het W&S-bureau met deze criteria altijd voldoet aan de verwachtingen die de opdrachtgever heeft. De mate waarin een opdrachtgever bijvoorbeeld waarde hecht aan bepaalde procesonderdelen en regels voor een eerlijk proces zal immers kunnen verschillen. Verwachtingen zullen daarnaast veranderen met het veranderen van het economische klimaat.

### **Uitkomsten van het onderzoek**

Voor het onderzoek is uit het klantenbestand van Schouten & Nelissen een aselechte steekproef getrokken van 1000 (potentiële) opdrachtgevers die actief zijn in uiteenlopende sectoren van de Nederlandse economie. Van deze 1000 vielen er tweehonderd af omdat er gegevens ontbraken of omdat opdrachtgevers meer dan één keer voorkwamen. In een enquête werden aan de respondenten meerkeuzevragen en stellingen voorgelegd over gronden voor uitbesteding en verwachtingen ten aanzien van het proces. Van de 800 aangeschreven organisaties stuurden 118 respondenten (14,8%) de enquête ingevuld terug. Daarmee is de grootte van de uiteindelijk onderzochte populatie 118 (n = 118) bepaald. Door middel van een vijfpunts Likert-schaal werd met stellingen naar de mening van de opdrachtgevers gevraagd. De mening van respondenten is af te leiden aan het gemiddelde (mean) van de scores per stelling en een gemiddelde per grond of verwachting. Hieronder staat een aantal van de uitkomsten van de enquête.

*Gronden voor uitbesteding*

De krappe arbeidsmarkt heeft plaats gemaakt voor een ruime arbeidsmarkt. Deze verslechtering was ten tijde van het onderzoek al goed merkbaar. Uit het onderzoek bleek dat vooral het invullen van specialistische functies een grond is om een werving en selectie uit te besteden. Externe hulp bij werving en selectie wordt dus vooral ingezet voor het invullen van specialistische, moeilijk vervulbare en hoge functies. Het W&S-bureau wordt ingeschakeld op het moment dat de eigen voorzieningen en kennis niet meer voldoen. De opdrachtgevers werd gevraagd aan welke vorm van overeenkomst zij de voorkeur geven. Het merendeel van de respondenten geeft de voorkeur aan overeenkomsten voor enkele zoekacties (76,3%) in plaats van langdurige samenwerking (7,6%), zoals blijkt uit onderstaande tabel. Deze uitkomsten zijn eenvoudig te verklaren. De meeste organisaties hebben maar eens in de zoveel tijd een zware vacature te vervullen. Alleen organisaties waar regelmatig specialistische vacatures worden vervuld zullen een langdurige relatie met een bureau aangaan.

	Frequency	Percent (%)
Overeenkomst voor een enkele zoekactie	90	76,3
Overeenkomst voor een enkele zoekactie met vervoltraject	6	5,1
Langdurige samenwerking	13	11,0
Begeleiding van eigen werving- en selectieproces	9	7,6
<b>Totaal</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

*Tabel 1. Overeenkomsten van zoekacties*

Ook in de literatuur vinden we dit terug. Volgens Verrijck wordt de externe hulp van een werving- & selectiebureau hoofdzakelijk gebruikt voor de invulling van zwaardere en specialistische functies (Verrijck, 1999). De hoogte van de functie bepaalt volgens Fernández-Araóz namelijk het nut van externe hulp. Hoe hoger het niveau van de functie des te groter is de waarde en het nut van externe hulp. De investering verdient zich namelijk sneller terug dan wanneer men een werving- & selectiebureau inschakelt voor de invulling van een vacature van laag niveau. Het belang van een geschikte kandidaat overtreft het financieel-economische aspect van de grote investering. In tabel 2 staan de redenen waarom organisaties geen W&S-bureau inschakelen.



Waarom heeft u geen gebruik gemaakt van een W&S-bureau?	Frequency	Percent	Valid Percent
Geen moeite met vinden van nieuwe medewerkers	24	30,0	46,2
Wij gebruiken andere succesvolle methoden	16	20,0	30,8
Een bemiddeling is in verhouding met de functie te duur	4	5,0	7,7
Een bemiddeling is sowieso te duur	24	30,0	46,2
Een bemiddeling is te tijdrovend	4	5,0	7,7
Anders?	8	10,0	15,4
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>154,0</b>

Tabel 2. Redenen waarom organisaties geen W&S-bureau inschakelen

In tabel 3 staan de verschillende gronden met gemiddelden (mean). Bij sum staan de gemiddelden van alle scores op stellingen die betrekking hadden op elke afzonderlijke grond van uitbesteding. In de tabel staan ook de standaard deviatie en de gemiddelde standaard deviatie vermeld. De standaard deviatie is belangrijk om te bepalen of er door de respondenten verschillend werd geantwoord of dat het merendeel van de respondenten er hetzelfde over denkt. Een lage standaard deviatie wil zeggen dat er weinig spreiding zit tussen de antwoorden van de respondenten.

Technisch functionele gronden	N	Min	Max	Mean	Std.dev
Externe hulp kan nuttig zijn bij de in- en uitstroom van een reorganisatie	118	1	5	3,55	1,009
Bureaus hebben veel kennis over selectiemethoden	118	1	5	3,48	0,803
Bureaus kunnen de kandidaat anoniem benaderen	118	1	5	3,31	1,066
Bureaus hebben een neutraal beeld van de organisatie	118	1	5	2,92	0,839
Externe hulp kan nuttig zijn bij het opstellen van nieuwe functieprofielen	118	1	5	2,45	0,948
Externe hulp bij obstakels veroorzaakt door de organisatiecultuur	118	1	5	2,01	0,983
<b>Sum</b>				<b>2,95</b>	<b>0,941</b>

<b>Financieel-economische gronden</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Std.dev</b>
Bureaus nemen een hoop administratieve rompslomp uit handen	116	1	5	3,33	0,958
Wij kunnen ons richten op het primaire proces	118	1	5	3,31	0,940
Bespaart een hoop investeringen	118	1	5	3,06	0,972
Bureaus kunnen sneller werken	118	1	5	2,98	0,924
Bureaus kunnen kosten-effectiever werken	118	1	5	2,77	0,891
<b>Sum</b>				<b>3,09</b>	<b>0,937</b>
<b>Maatschappelijke gronden</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Std.dev</b>
Hulp bij het invullen van specialistische functies	118	2	5	3,99	0,722
Hulp bij het invullen van moeilijk vervulbare functies	117	2	5	3,88	0,842
Hulp bij het invullen van hoge functies	118	1	5	3,77	0,813
Bureaus beschikken over uitgebreide netwerken en databases	118	1	5	3,75	0,715
Bureaus kunnen de arbeidsmarkt goed bereiken	118	1	5	3,50	0,931
Bureaus hebben kennis van de actuele arbeidsmarkt	117	1	5	3,50	0,943
<b>Sum</b>				<b>3,73</b>	<b>0,828</b>
<b>Sociale gronden</b>					
Externe hulp bij het sociale proces rond werving en selectie	117	1	4	2,31	0,905
<b>Sum</b>				<b>2,31</b>	<b>0,905</b>

Tabel 3. Verschillende gronden met gemiddelden

Uit deze resultaten kunnen we de volgende conclusies trekken:

- Technisch-functionele factoren zijn voor de respondenten over het algemeen geen gronden voor uitbesteding. In complexe situaties blijkt externe hulp wel nuttig, zoals bij een reorganisatie of de samenstelling van een nieuw (project)team.
- Uit de reacties van de respondenten bleek duidelijk dat de opdrachtgevers hun werving en selectie in beginsel niet uitbesteden omdat het efficiëntievoordelen oplevert. Alleen de aandacht voor het primaire proces blijkt soms een goede reden te zijn om werving en selectie uit te besteden. De opdrachtgever kan het dan wel zelf maar kiest er voor om uit te besteden om het primaire proces niet te belasten.
- Van alle gronden blijkt de schaarste op de arbeidsmarkt de belangrijkste, ondanks het teruglopend aantal vacatures. Dit komt omdat

er nog steeds veel vraag is naar specialistisch hoog opgeleide medewerkers. Externe hulp van een werving- en selectiebureau wordt daarom vooral ingezet voor het invullen van specialistische, moeilijk vervulbare en hogere functies. Zowel uit de theorie als de resultaten van het onderzoek blijkt dat een W&S-bureau hoofdzakelijk wordt ingezet als de functie specialistisch en/of moeilijk vervulbaar is. Uit tabel 4 komt dit duidelijk naar voren. Er is een logische verklaring voor het relatief lage percentage bij 'directie'. Voor het vervullen van directievacatures worden vaak headhunters ingeschakeld.

- De respondenten zien in het sociale proces geen grond om werving en selectie uit te besteden. Hiervoor is in onze ogen een logische verklaring te benoemen. Voor alle andere gronden geldt namelijk dat de opdrachtgever zelf centraal staat. Bij de sociale gronden staat de kandidaat centraal. Bij de keuze om uit te besteden denkt men in eerste instantie niet aan knelpunten die kunnen veroorzaakt door het sociale proces bij werving en selectie. De andere gronden liggen dan meer voor de hand. Dit verandert op het moment dat de keuze om uit te besteden is gemaakt (zie ook 'integriteit').

---

Ging het om specialistische of moeilijk vervulbare functies?	Frequency	Percent	Valid Percent
Ja, specialistische functies	24	20,3	23,3
Ja, moeilijk vervulbare functies	14	11,9	13,6
Ja, beide	52	44,1	50,5
Nee, geen van beide	13	11,0	12,6
Totaal	103	87,3	100,0
Missing 99	15	12,7	
<b>Totaal</b>	<b>221</b>	<b>100</b>	

Wat was het niveau van de functie?	Frequency	Percent	Valid Percent
Middenkaderfuncties?	55	30,4	52,9
Hogerkaderfuncties?	84	46,4	80,8
Directie?	23	12,7	22,1
Anders?	19	10,5	18,3
<b>Totaal</b>	<b>181</b>	<b>100</b>	<b>174</b>

---

Tabel 4.

### Verwachtingen van opdrachtgevers

In de volgende tabel staan de uitkomsten van de verwachtingen. We hebben hierbij een zelfde vierdeling gebruikt als bij de gronden voor uitbesteding.

<b>Effectiviteit</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Std.dev.</b>
Kwaliteit van testen en interviewmethodieken	116	1	5	3,95	0,873
Persoonlijkheidskenmerken zijn belangrijk voor het functioneren	116	1	5	3,90	0,750
Wij hechten als organisatie meer waarde aan het persoonlijke contact van een interview dan aan een test die capaciteiten test	118	1	5	3,86	0,914
Wij willen zelf actief betrokken zijn bij elke stap v/h proces	118	1	5	3,67	0,943
Wij verwachten dat bij de selectie wordt gekeken naar de train- en ontwikkelbaarheid van kandidaten	118	1	5	3,67	0,785
Wij geven de voorkeur aan interne werving boven externe werving	118	1	5	3,55	0,992
Wij hechten meer waarde aan tests die een goede voorspelling geven van toekomstig gedrag dan een test die capaciteiten testen	117	1	5	3,52	0,997
De juiste kandidaat wordt bij voorkeur in onze eigen bedrijfstak gezocht	118	1	5	3,50	1,044
Wij verwachten dat het bureau een referentieonderzoek verricht	117	1	5	3,44	1,020
Internettests zijn subjectief en fraudegevoelig	117	2	5	3,31	0,688
Wij verwachten dat de kandidaat enkel wordt getest op zaken die voor de functie relevant zijn	116	1	5	3,26	1,088
Functieanalyses worden geformuleerd vanuit de employability (brede inzetbaarheid) van de kandidaat	116	1	5	3,16	0,932
Referenties zijn 'gevaarlijk', de geloofwaardigheid laat soms te wensen over	118	1	5	3,14	0,860
Het achterhalen van de noodzaak (doel) van een zoekactie is voor ons even belangrijk als de zoekactie zelf	116	1	5	3,08	1,023
De opdrachtgever dient gewezen te worden op de mogelijkheid van een goede interne kandidaat	118	1	5	2,82	1,344
Een bureau heeft meerwaarde met aanvullende diensten	118	1	5	2,80	1,026
Internettests zijn een handig hulpmiddel als voorbereiding op het eerste gesprek met de kandidaat	118	1	4	2,77	0,733
Aanbod aanvullende diensten	116	1	5	2,39	0,872
<b>Sum</b>				<b>3,32</b>	<b>0,938</b>
<b>Efficiëntie</b>					
Wij verwachten dat voor de zoekactie een tijdslimiet wordt afgesproken	116	2	5	4,09	0,753
Korte doorlooptijd van het proces	116	1	5	3,66	0,866
Zo laag mogelijke kosten voor bemiddeling	116	1	5	3,38	0,910
<b>Sum</b>				<b>3,71</b>	<b>0,843</b>

**Integriteit**

De kandidaat dient voor het proces op de hoogte te worden gesteld van de inhoud van alle onderdelen van het selectieproces	118	2	5	4,26	0,756
Wij verwachten dat de kandidaat uitvoerig feedback krijgt na elk onderdeel van de selectie	118	2	5	3,81	0,816
Kandidaten moeten zich kunnen bewijzen	116	1	5	3,68	0,830
Wij verwachten dat het bureau de kandidaat betreft bij de invulling van de tests en interviews	118	1	5	3,46	0,802
Wij willen graag vroeg in het proces contact hebben met kandidaten, om de kandidaten goed te leren kennen	118	2	5	3,27	0,864
Strikte hantering regels voor behandeling van kandidaten	116	2	5	3,50	0,763
De eerste indruk van een kandidaat is wat ons betreft niet doorslaggevend, de kandidaat verdient altijd een herkansing	117	1	5	3,26	0,855
Het contact tussen opdrachtgever en kandidaat komt bij voorkeur pas tot stand in de laatste fase van het selectieproces	118	1	5	2,75	1,045
<b>Sum</b>				<b>3,50</b>	<b>0,841</b>

**Toegang tot de arbeidsmarkt**

Kennis van de arbeidsmarkt	116	1	5	4,47	0,828
Omvang van het netwerk	115	1	5	4,30	0,868
Kwaliteit van het netwerk	116	1	5	3,75	0,922
Het aantal geschikte kandidaten dat wordt voorgesteld	116	1	5	3,17	0,935
<b>Sum</b>				<b>3,92</b>	<b>0,888</b>

Uit deze resultaten kunnen we de volgende conclusies trekken.

*Effectiviteit*

Bij het onderwerp 'selectiemethoden' valt op dat interviews populaire selectiemethoden blijken, ondanks hun mindere validiteit. In de theorie wordt geadviseerd om een gestructureerd interview te gebruiken (Fernández-Araóz, 1999; Mianzo, 2000), maar bij de respondenten is het ongestructureerde interview iets populairder. Als we kijken naar de informatie die de selectiemethoden moeten opleveren blijkt dat de respondenten net als de literatuur het gedrag en de persoonlijkheidskenmerken als belangrijkste informatie zien. Voor het verkrijgen van deze informatie is het interview het meest geschikte medium. Als verklaring voor de mindere populariteit van testen is het volgende aan te voeren. Op dit moment worden er vooral ervaren kandidaten gezocht. De meeste kandidaten van W&S-bureaus zijn toe aan een tweede of

derde carrièrestap en hebben al bewezen capaciteiten te bezitten. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld net afgestudeerde studenten. Omdat de meeste kandidaten ruime werkervaring hebben is vooral de CV-selectie een belangrijk eerste selectiemiddel. De kandidaat moet direct inzetbaar zijn en vooral een meerwaarde opleveren.

- Vrijwel alle respondenten gaven te kennen de uitkomst van het proces, de kandidaat, als belangrijkste criterium voor effectiviteit te zien. Hierover werd in de enquête geen vraag gesteld, maar de respondenten lieten dit weten in de hiervoor bestemde open ruimte op het enquêtevel.
- De respondent verwacht verder dat de opdrachtgever actief betrokken wordt bij elke stap van het proces (net als de kandidaat overigens).
- Interne werving is een goede optie, maar niet als er een extern bureau wordt ingeschakeld. Wel vindt men het goed als er binnen de eigen bedrijfstak geworven wordt.
- Ook bij de functieanalyse en werkomgevinganalyse zien we de actieve betrokkenheid van de opdrachtgever terug. De respondent werkt graag samen. Wat betreft de vorm waarin de functieanalyse gedaan wordt, was er grote verdeeldheid. Enerzijds ziet de respondent de voordelen van het gebruik van een competentieprofiel, maar men ziet tevens de voordelen van gedetailleerde functieomschrijvingen en taakomschrijvingen voor specialistische functies. Het gebruik van competentieprofielen wordt gezien als belangrijk voor de kwaliteit van een W&S-bureau, maar dan niet om de employability van de kandidaten te meten en bevorderen. Brede inzetbaarheid is blijkbaar niet meer een vereiste als een W&S-bureau wordt ingeschakeld.
- Omdat de meeste kandidaten ruime werkervaring hebben is vooral de CV-selectie een belangrijk eerste selectiemiddel.
- Uit de reacties van de respondenten ontstaat het beeld dat men gemiddeld genomen afwachtend tegenover het fenomeen internettest staat, waarschijnlijk omdat nog weinig opdrachtgevers er ervaring mee hebben kunnen opdoen.
- Wat betreft de communicatie maken de respondenten graag vooraf afspraken. Het merendeel van de respondenten geeft de voorkeur aan het telefonisch contact op afgesproken tijdstippen. Natuurlijk zal ook bij vorderingen in het proces contact gezocht moeten worden. Al met al blijkt dat de respondent graag op de hoogte gehouden wil worden. Ook hieruit spreekt weer de actieve betrokkenheid van de opdrachtgever.
- In het eerste gedeelte van de enquête bleek al snel dat er weinig animo is voor aanvullende diensten. Alleen Training en Opleiding en Instrumentarium (twee bekende diensten van Schouten &

Nelissen) werden enigszins genoemd. Ook werd duidelijk dat de respondenten de aanvullende diensten niet zien als een meerwaarde voor een W&S-bureau en men verwacht dan in eerste instantie ook geen aanvullende diensten.

### *Efficiëntie*

Financieel-economische aspecten spelen ten aanzien van de verwachtingen wel degelijk een belangrijke rol. Meer specifiek hebben we het dan over de condities waaronder uitbesteding plaats vindt, zoals prijs en doorlooptijd.

- Hoewel een lage prijs (het honorarium) niet als kwaliteit van een W&S-bureau wordt gezien, is het wel een van de belangrijkste factoren (na de werkwijze) die doorslag geeft bij de keuze voor een bureau. De prijs is dan belangrijker dan bijvoorbeeld de naamsbekendheid of lidmaatschappen en keurmerken van een W&S-bureau. In de vraag naar de doorslaggevende factoren bij de keuze voor een bureau werd de respondent gevraagd een top drie te geven. De nummer 1 kreeg vervolgens één punt, de nummer 2 kreeg twee punten en de nummer 3 kreeg er drie. Factoren die niet werden genoemd kregen 4 punten en daardoor uiteindelijk een hoog gemiddelde. De laagste score komt dus op de eerste plaats. Het resultaat was dat prijs (2,71) en betalingsregeling (3,04) achter de werkwijze (1,91) als tweede en derde werden genoemd, gevolgd door naamsbekendheid (3,41). De besparingen die uitbesteding opleveren worden zorgvuldig afgewogen tegen de kosten van de uitbesteding. Als de opdrachtgever een offerte onder ogen krijgt blijkt de prijs dus wel belangrijk te zijn en zijn lidmaatschappen en keurmerken minder belangrijk (3,71). Bij 'Anders' werd vooral geantwoord met 'de kwaliteit van de adviseur' en 'eerdere ervaringen'.

---

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2 Prijs	1	4	2,71	2,260
3 Betalingsregeling	1	4	3,04	2,377
<b>1 Werkwijze</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1,91</b>	<b>2,330</b>
7 Standplaats	1	4	3,76	2,261
5 Naamsbekendheid	1	4	3,41	1,987
6 Lidmaatschap/ keurmerken	1	4	3,71	2,197
4 Anders	1	4	3,38	2,040

Valid N = 105

---

- Wat betreft de doorlooptijd blijkt dat de respondenten verwachten dat er vooraf een tijdslimiet wordt vastgesteld voor de zoekactie. Uit een vraag naar de kwaliteit van een W&S-bureau blijkt dat een korte

doorlooptijd voor de respondenten belangrijker is dan een lage prijs. Vreemd genoeg scoorde 'de tijd' laag als grond voor uitbesteding. De betalingswijze is voor de opdrachtgever een garantie dat het W&S-bureau efficiënt maar ook effectief kandidaten werft en selecteert. Het is ook de derde factor die doorslag geeft bij de keuze voor een bureau. Daarom is het ook niet opvallend dat meer dan 70% van de respondenten de voorkeur geeft aan no-cure-no-pay. Wel opvallend is dat maar weinig respondenten inzien dat gespreide betaling nog voordeliger kan zijn omdat hierbij het presteren van de kandidaat in het eerste jaar kan worden meegenomen. Slechts een handje vol respondenten houdt vast aan de 'traditionele' wijze van betalen die voldoet aan de regels van de OAWS (de branchevereniging voor werving en selectie). Het no-cure-no-pay principe voldoet aan de verwachting van de opdrachtgever. Dit principe koppelt de effectiviteit van het selectieproces aan de investering voor de opdrachtgever. Het wordt over het algemeen gezien als dé maatstaf voor betaling.

---

		Frequency	Percent (%)	Valid Percent (%)
	Een deel bij opdracht-verstrekking en een deel bij aanstelling	11	9,3	9,4
	Gespreide betaling	13	11,0	11,1
	No-cure-no-pay	90	76,3	76,9
	Anders	3	2,5	2,6
	Total	117	99,2%	100%
Missing	99	1	0,8	
<b>Totaal</b>		<b>118</b>	<b>100%</b>	

---

#### *Toegang tot de arbeidsmarkt*

De literatuur wijst ons op het toenemende gebruik van competentieprofielen bij met name hogere functies. Er wordt niet meer geworven en geselecteerd voor een specifieke functie, maar voor algemene inzetbaarheid (Kronenburg & Zegers, 1999; Van Dam en Lievens, 2001). Uit de resultaten van de verwachtingen (en eerder ook bij de gronden) blijkt dat via het W&S-bureau kandidaten juist gezocht worden voor hun specialisatie en dat de respondenten daarbij het competentieprofiel als geschikt hulpmiddel zien. Het belangrijkste is dat de 'schaarse' kandidaat gevonden wordt. Specialistische functies zijn moeilijk vervulbaar en de brede inzetbaarheid blijkt dan minder belangrijk. Het is daarom belangrijk dat W&S-bureaus kennis hebben van de actuele arbeidsmarkt, goede netwerken en databases hebben en voldoende geschikte kandidaten kunnen voorstellen aan de opdrachtgever.



### *Integriteit*

De opdrachtgever is zich terdege bewust van de positie van de kandidaat en verwacht dat er aandacht wordt besteed aan het welzijn van de kandidaat. In de enquête worden echter niet alle regels behandeld die Gilliland (1993) beschrijft, maar de essentie van de drie onderdelen *uitleg*, *inhoud* en *behandeling* is duidelijk. De uitkomst daarvan draagt bij aan de distributieve kenmerken van de 'organizational justice': rechtvaardigheid, gelijkheid en behoeftevoorziening. De opdrachtgever verwacht dat de kandidaat op dezelfde manier behandeld wordt als hijzelf.

- Zoals we eerder hebben gezien zien de respondenten in het sociale proces rond werving en selectie zelden grond om externe hulp in te schakelen. Daarentegen zien ze het wel als een kwaliteit als het externe bureau er ruime aandacht aan besteedt.
- De kandidaat dient voor het proces op de hoogte te worden gesteld van de inhoud van alle onderdelen van het selectieproces. Dit is onderdeel van de uitleg. Ook de 'feedback na elk onderdeel van het selectieproces' is belangrijk en dan zeker als het gaat om 'de uitleg van een selectiebeslissing'.
- Een ander onderdeel is de inhoud van de selectiemethoden. Uit de resultaten kwam naar voren dat de respondent vindt dat de selectiemethoden de kandidaat in staat moeten stellen om te presteren. Over de 'mogelijkheid om te herkansen' wordt vrij neutraal gedacht. De eerste indruk van een kandidaat zou dus nogal eens wat twijfels kunnen oproepen bij de opdrachtgever. Een positief gegeven is dat de respondenten een actieve betrokkenheid van de kandidaat op prijs stellen.
- Het laatste onderdeel van de procedurele rechtvaardigheid, de behandeling, kwam bij de stellingen niet aan de orde. Door veel respondenten werd er echter wel op gewezen in de daarvoor bestemde open ruimte, waarin zij aangaven dat zowel de behandeling van de opdrachtgever als kandidaat voor een belangrijk deel de kwaliteit van een W&S-bureau bepalen. Daarbij speelt de adviseur als vertegenwoordiger van het W&S-bureau een belangrijke rol.

### **Samenvatting van de uitkomsten**

#### *Gronden*

- Technisch-functionele gronden zijn voor respondenten in eerste instantie geen redenen om werving en selectie uit te besteden. Alleen wanneer het gaat om specifieke selectiemethoden of uitzonderlijke situaties, zoals een reorganisatie of de samenstelling van een (project-)team, dan is externe hulp nuttig.

- Financieel-economische gronden zijn voor opdrachtgevers alleen redenen om werving en selectie uit te besteden als het primaire proces van de organisatie te zwaar belast wordt. Het W&S-bureau neemt bijvoorbeeld veel administratieve rompslomp uit handen.
- Maatschappelijk gronden zijn verreweg de belangrijkste redenen om werving en selectie uit te besteden. Het W&S-bureau beschikt over actuele kennis van de arbeidsmarkt en heeft met zijn netwerken en databases een toegang tot de arbeidsmarkt die de opdrachtgever vaak niet heeft.
- Sociale gronden zijn voor de respondent geen reden om werving en selectie uit te besteden. De opdrachtgever ondervindt zelf geen problemen met het sociale proces dat zicht afspeelt bij werving en selectie. Wij verwachten dat het sociale proces voor de respondent nog vrij onbekend is als grond voor uitbesteding.

De belangrijkste reden om een W&S-bureau in te schakelen is dus gelegen in de maatschappelijke gronden. Met name kennis van en toegang tot de arbeidsmarkt spelen hierbij een rol. Technisch-functionele en financieel-economische gronden spelen alleen een rol in specifieke situaties: bijvoorbeeld bij zware en/of specialistische functies die een specifieke selectiemethode behoeven (technisch-functioneel) of in situaties waarin de werving en selectie de aandacht van het primair proces te veel afleidt (financieel-economisch). Sociale gronden worden door de respondenten het minst aangedragen als reden voor uitbesteding van werving en selectie.

#### *Verwachtingen*

- Wat betreft de effectiviteit is duidelijk dat de uitkomst van het proces, de kandidaat, de belangrijkste positie inneemt. Ook de selectiemethoden en de betrokkenheid van de opdrachtgever zijn belangrijke kwaliteitskenmerken.
- De verwachting van efficiëntie wordt vooral bepaald door zaken die gunstig zijn voor de opdrachtgever. De prijs (het honorarium) is een van de belangrijkste factoren (na de werkwijze) die doorslag geeft bij de keuze voor een bureau. De betalingsregeling ‘no-cure-no-pay’ is omstreden maar voor de meeste respondent een ‘must’. Wat betreft de doorlooptijd blijkt dat de respondenten verwachten dat er vooraf een tijdslimiet wordt vastgesteld voor de zoekactie.
- Wat betreft de toegang tot de arbeidsmarkt wordt er van W&S-bureaus verwacht dat zij gedegen kennis hebben van de actuele arbeidsmarkt, goede netwerken en databases hebben en voldoende geschikte kandidaten kunnen voorstellen. Het belangrijkste is dat de ‘schaarse’ kandidaat gevonden wordt. Specialistische functies zijn moeilijk vervulbaar en de brede inzetbaarheid blijkt dan minder belangrijk.

- De integriteit is voor de respondent erg belangrijk. De kandidaat dient op dezelfde wijze behandeld te worden als de opdrachtgever.

We hebben kunnen zien dat er een viertal gronden zijn om externe hulp in te schakelen bij werving en selectie. Er zijn ook net zo veel verwachtingen die opdrachtgevers koesteren als zij externe hulp inschakelen. Feit is wel dat W&S-bureaus vooral gewaardeerd worden om hun toegang tot (specialistische) arbeidsmarkten en goede selectieprocessen (selectiemethoden). Naast de uitkomst van het proces, de kandidaat, zijn ook de snelheid en de aandacht voor het sociale proces voor de opdrachtgever belangrijke kwaliteitsindicatoren, hoewel het voor de respondenten van dit onderzoek veelal geen gronden voor uitbesteding zijn. Blijkbaar lopen gronden voor uitbesteding en verwachting niet geheel parallel!

### **Terugkoppeling naar de theorie**

In deze laatste paragraaf van dit artikel staan we nog even kort stil bij de uitkomsten van dit onderzoek en de betekenis voor de theorievorming rond uitbesteding van werving en selectie. Tijdens het onderzoek stonden twee vragen centraal. Waarom besteden organisaties hun werving en selectie uit en wat verwacht de opdrachtgever van een werving- en selectiebureau als hij heeft besloten deze activiteit uit te besteden?

We hebben getracht door middel van een model inzicht te geven in een viertal gronden voor uitbesteding en congruent hieraan de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening. Deze gronden en verwachtingen werden als zodanig niet eerder in theorie benoemd en waren niet eerder terug te vinden in een ordening zoals wij die in dit artikel hebben laten zien. Het ordenen van gronden en verwachtingen was vrij lastig omdat de bestaande literatuur over werving en selectie zeer fragmentarisch is en vrijwel nooit direct betrekking heeft op de uitbesteding van werving en selectie.

De theoretische ordening van gronden en verwachtingen geeft twee belangrijke handvatten:

- I. Met deze ordening van de gronden en verwachtingen voor uitbesteding van werving en selectie kan men zich beter verplaatsen in de positie van de opdrachtgever en de achtergronden van uitbesteding. Het W&S-bureau kan hiermee haar dienstverlening beter afstemmen op de specifieke wensen van een klant.

2. Het model en de achterliggende operationalisering van de gronden en verwachtingen geven een gedegen opsomming van (theoretische) criteria waarmee de dienstverlening van het W&S-bureau kan worden geoptimaliseerd.

*Mogelijkheden voor verder onderzoek*

Er zijn mogelijkheden voor verder onderzoek. Er kan bijvoorbeeld nog meer onderzoek gedaan worden naar de interactie tussen de verschillende gronden en verwachtingen. Het model zoals wij dat presenteren vormt wat dat betreft slechts een basis waaraan nog veel toegevoegd kan worden.

SUMMARY

**Outsourcing HR recruitment and selection – reasons and expectations of organizations**

In this article we discuss a model that gives insight into the reasons and expectations that organizations may have when they outsource their HR recruitment and selection processes. This model was constructed during a research assignment with Schouten & Nelissen in Zaltbommel using a study of literature and a survey among their clients. The essence of the model is a group of four reasons for outsourcing recruitment and selection and congruently four expectations clients have about the service provided by such a recruitment agency. So the four reasons are directly connected to the four expectations.

The four reasons for outsourcing are:

1. a technical / functional reason to outsource the recruitment and selection process. An organization may find out that they can't do the recruitment and selection themselves as a consequence of a lack of technical and functional knowledge about the recruitment and selection process. Possible reasons are insufficient instruments or political pressure within the organization.
2. a financial reason to outsource recruitment and selection. An organization chooses to outsource because for example the investments are too high or the process interferes with the primary processes.
3. the labor market reason. The demand for specialized and highly educated personnel is still large. Agencies have extensive databases and connections to find candidates that individual organizations normally don't have.
4. complexity in the social process is the reason for outsourcing. The social process is an important part of successful recruitment and selection. Inexperienced organizations may need some help in this field.

The four expectations of service are:

1. the effectiveness of the recruitment process. The effectiveness of the process depends mainly on the quality of the instruments and the procedures a recruitment agency uses.
2. the efficiency of the recruitment process. The criteria for a cost-effective process are mainly: the speed of the process, the costs, the return on investment (which is difficult to assess) and the terms of payment.
3. a successful search for candidates. Can the agency find enough candidates to start the selection procedure?
4. the attention for the social process by the recruitment agency. As we mentioned earlier the attention for the social process is very important. How does an agency handle this?

The survey shows that although the economic conditions are far from perfect the demand for specialized and highly educated personnel remains. This is the most important reason for outsourcing recruitment. Agencies are valued for their access to the labor market and their expertise. They are also valued for their extensive knowledge of selection instruments and willingness to invest in the development of instruments and tests.

---

### Literatuur

- Altink, W.M.M. (1995), Personeelsselectie: samenspel tussen P&O en lijn. *HRM Handboek*. Afl. 7/1 3.1, pp. 1-15.
- Aryee, S., Lam, S.S.K. & Schaubroeck, J. (2002), Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study, *Journal of Organizational Behaviour*. Volume 23, pp. 1-18.
- Besems, A. (1992), *Werven en solliciteren: Handboek voor werkgevers en sollicitanten*. Baarn: Bosch & Keuning.
- Broek, L. van der, Derycke, H. & Wijchers, L. (2000), *Werven en Selecteren voor Professionals: In Nederland en België*, Groningen: Samsom.
- Coats, J.F. (2001), The HR Implications of Emerging Business Models. *Employment Relations Today*. Winter 2001, pp.1-8.
- Commissaris, E.J. & Kleer, E.A. de (2002), Aanpassen aan de schaarste, *Gids voor Personeelsmanagement*. Volume 81/7-8, pp. 20-25.
- Cook, M. (1993), *Personnel Selection & Productivity*, Chichester (England): John Wiley & Sons.
- Dam, K. van & Lievens, F. (2001), Recent Issues and Challenges in Personnel Recruitment and Selection. *Gedrag & Organisatie*, Volume 14/1, pp. 36-47.
- Fernández-Araóz, C. (1999), Hiring Without firing. *Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People*. Harvard Business School Publishing: Boston.

- Fernández-Araóz, C. (2002), Aannemen zonder ontslaan (vertaald uit het Engels). *Harvard Business Review; over Vinden en Binden*, Zaltbommel: Thema, pp. 39-65.
- Gerchak, Y. & Golany, B. (2000), Hiring policies in an uncertain environment: Cost and productivity trade-offs. *European Journal of Operational Research*, Vol. 125, pp. 195-204.
- Gilley, K.M., Greer, C.R. & Rasheed, A.A. (2002), Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, pp. 1-9.
- Gilliland, S. W. (1993), The Perceived Fairness of Selection Systems: An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, Volume 18/4, pp. 694-734.
- Hofstee, W.K.B. (1986), Rationele personeelsselectie: Er wordt te weinig getest, *Harvard Holland Review*. pp. 35-41.
- Huo, Y.P., Huang, H.J. & Napier N.K. (2002), Divergence or convergence: a crossnational comparison of personnel selection practices, *Human Resource Management*. Volume 41/1, pp. 31-44.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002), Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, vol. 20/2, pp. 189-198.
- Kronenburg, E.A. & Zegers, D.H.A. (1999), Overleven en de lerende organisatie (H12). In: Bogaard, N.J.A.M. van den, Heeres, H.A..M., Janssen, P.P., Kronenburg, E.A., Meijne, C.P.J.M., Sonsbeek, R.F. van, Steenberg, H.G.M., Venema, A.G., Vinzenz, D.O. & Zegers, D.H.A. (rd.) (1999) *Flexibiliteit Van Arbeid: Visies van P&O'ers op de 21e eeuw*, (pp. 215-239). Utrecht: Lemma.
- Legge, K. (1995), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, London, MacMillan
- Lent, C.M.E.P. van (1983), Normen in de sollicitatiefase, *Methoden, Technieken en Analyses*. Afl. 23 I.2.I.2., pp. 101-118.
- Mianzo, F.A. (2000), An analysis of Recruitment Research and the Implications for Human Research Managers, *Labor Management Center*. University of Louisville. Volume. 5/1, (pp.2-4).
- Pauwe, J. (1986), Werving en Selectie: zelf doen of uitbesteden?, *Methoden, Technieken en Analyses*. Afl. 22, pp. 101-110.
- Ployhart, R.E. & Ryan, A.M. (1997), Toward an Explanation of Applicants Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. Volume. 72/3, pp. 308-335.
- Schoemaker, M. (2002), Identiteit in de informatie-economie, *Gids voor Personeelsmanagement*. Volume 81/2, pp. 15-18.
- Verrijck, J.F. (1999), *Werving en Selectie van schaars personeel*, Deventer: Kluwer
- Witte, K. de & Deros, E. (2001a), Sociale procesfactoren, testmotivatie en testprestatie: Een procesperspectief op selectie geëxploreerd via een experimentele benadering. *Gedrag & Organisatie*. Nummer 3, pp.152-170.
- Witte, K. de & Deros, E. (2001b), Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Nummer 10/3, pp.319-342.