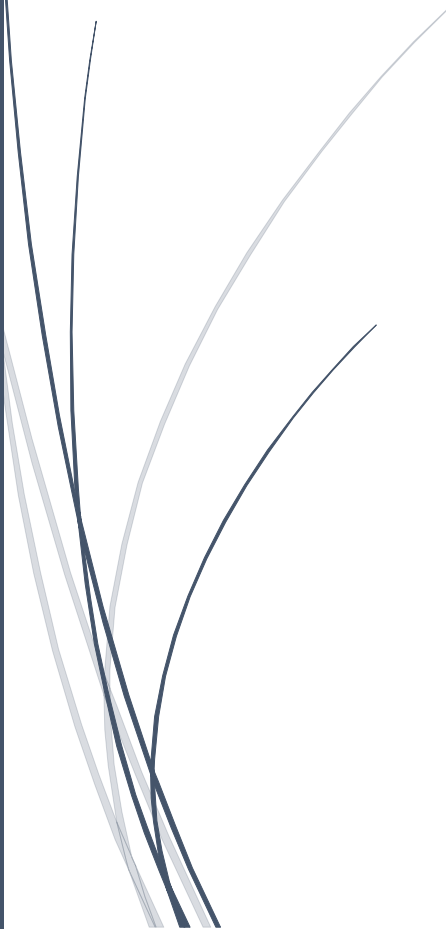


A dark blue vertical bar runs down the left side of the page. A blue arrow points to the right from the bar, containing the text 'Dronten, Augustus 2018'.

Dronten, Augustus 2018

Afstudeerwerkstuk

Digitalisering in het werving- en selectieproces

Several thin, curved lines in dark blue and light grey originate from the bottom left and sweep upwards and to the right.

Céline Rößler

AERES HOGESCHOOL DRONTEN

Digitalisering in het werving- en selectieproces

Wat is de toekomstige meerwaarde van een recruiter in een snel veranderende digitaliseerde W&S-proces?

Student:	Céline Rößler (Roessler)
Opleiding:	Bedrijfskunde en Agribusiness
Major:	Hippische Bedrijfskunde
Afstudeerdocent:	Gert Wim Stoffer

Dronten, August 2018

Aeres Hogeschool Dronten

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
Zusammenfassung.....	6
1. Inleiding	7
Vergelijking met de bankensector.....	15
Het werving- en selectieproces	16
Veranderingen in het werving- en selectieproces	18
De perfecte match.....	19
E-HRM.....	19
Het ontbreken aan persoonlijk contact.....	20
Afbakening en knowledge gap	22
2. Hoofdvraag en deelvragen	23
Hoofdvraag.....	23
Deelvraag.....	23
Doelstelling.....	23
3. Materiaal en methode.....	24
4. Resultaten.....	26
Deelvraag 1.....	26
Deelvraag 2.....	29
Deelvraag 3.....	31
5. Discussie	34
Doelstelling van het onderzoek.....	34
Discussie van de resultaten	34
Kritische reflectie op het onderzoek	36
Suggesties voor vervolgonderzoeken.....	37
6. Conclusie en aanbeveling	38
Beantwoording Deelvragen.....	38
Beantwoording Hoofdvraag	39
Aanbeveling voor de doelgroep	39
Bibliografie	40
Bijlage 1 Interviews	42
Bijlage 2 Vacatures	56
Bijlage 3 Competentieontwikkeling.....	58
Bijlage 4 Beoordelingsformulieren	59

Bijlage 5 Omzetranglijst.....	60
-------------------------------	----

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk “Digitalisering in het werving- en selectieproces”. Het is een kwalitatief onderzoek naar de toekomstige rol van een recruiter in een snel veranderende, digitaliseerde werving- en selectieproces. Het doelgroep van het onderzoek zijn de huidige en toekomstige recruiters.

Het afstudeerwerkstuk is geschreven in het kader van mijn opleiding Agribusiness en Management (Minor Hippische Bedrijfskunde) aan de Aeres Hogeschool Dronten. Van april 2018 tot en met augustus 2018 ben ik bezig geweest met het kwalitatief onderzoek en het schrijven van het afstudeerwerkstuk.

Na de goedkeuring van het vooronderzoek werd het feedback van mijn tweede beoordelaar Meneer Plantinga verwerkt. In de inleiding wordt de uitzendbranche in de huidige arbeidsmarkt positioneert. De rol van digitalisering binnen de uitzendbranche wordt nader toegelicht. Bovendien wordt de sector vergeleken met de Nederlandse en Duitse bankensector. Op basis hiervan werd de knowlegde gap wederom uitgewerkt. De hoofdvraag en deelvragen zijn opnieuw formuleert en vervolgens het materiaal en methode voor het onderzoek.

Samen met mijn afstudeercoach, Gert W. Stoffer, heb ik de onderzoeksvraag bedacht. Doormiddel van een kwantitatief onderzoek in vorm van interviews met recruiters heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens het vooronderzoek stond mijn coach, Gert W. Stoffer, altijd voor mij klaar en heeft steeds mijn vragen beantwoord zodat ik verder kon met mijn onderzoek.

Bij deze wil ik graag meneer Stoffer bedanken voor de ondersteuning tijdens mijn vooronderzoek en de voorbereiding voor het schrijven van het afstudeerwerkstuk. Zonder hem had ik wat deadlines en structuur misgelopen. Eveneens wil ik de recruiters bedanken die ik mocht interviewen. Zonder deze interviews had ik dit onderzoek niet kunnen afronden.

Céline Rößler

Dronten, 12 augustus 2018

Samenvatting

De traditionele uitzendbranche heeft zich in de laatste jaren sterk ontwikkeld op het gebied van digitalisering en automatisering. De uitzendondernemingen maken steeds meer gebruik van online platformen om de werkzaamheden van recruiters effectiever te laten verlopen en voor kostenbesparingen. De nieuwste technologieën zorgen ervoor dat het matchen van de kandidaten en de vacatures geautomatiseerd wordt. Om ook in de toekomst te kunnen concurreren met de groeiende aantal uitzendondernemingen moeten de digitale trends nauwlettend in de gaten gehouden worden.

De uitzendbranche wordt in dit onderzoek met de recente ontwikkelingen in de bankensector vergeleken. Zowel in Nederland als in Duitsland zijn in de laatste decennia rond 12.000 banen verdwenen door het digitaliseren en automatiseren van de processen binnen de banken. De ontslagen werknemers hadden moeite om weer werk te vinden binnen de financiële sector en moesten heroriënteren binnen de arbeidsmarkt. Indien men kijkt naar de ontwikkelingen binnen de uitzendbranche zou men zich kunnen afvragen of deze digitale trend binnen de uitzendbranche dezelfde gevolgen zou kunnen hebben voor de functie recruiter.

De uitzendbranche ervaart in de laatste drie jaar een groei en profiteert van de krapte op de arbeidsmarkt waardoor het steeds moeilijker wordt voor ondernemingen om het juiste personeel te vinden. De krapte is zowel een kans als een bedreiging voor de branche – de werknemers hebben een luxepositie tegenover de werkgevers aangezien er een schaarste aan werknemers heerst. De werknemers kunnen kiezen tussen banen. Op basis hiervan zou men zich moeten afvragen hoe de uitzendbureaus zich van elkaar willen onderscheiden.

Uit het onderzoek blijkt dat de key-selling point voor de ondernemingen het persoonlijk contact tussen recruiter en kandidaat kan zijn. Binnen het werving- en selectieproces wordt er grotendeels al gebruik gemaakt van algoritmes en matchingprogramma's om een kandidaat bij een vacature te "matchen". Dit gebeurt echter op basis van hard skills, zoals werkervaring of zelf aangetoonde competenties. Voor het nauwkeurig achterhalen van de soft skills en om de kandidaten beter kunnen inschatten kiezen recruiters voor een persoonlijk intakegesprek.

De ondernemingen zouden moeten investeren in de digitalisering maar desgelijks in de gesprekstechnieken van hun recruiters om op basis van de "menselijke aspecten" te kunnen onderscheiden van de concurrenten. Door een volledige digitalisering van het werving- en selectieproces zouden persoonlijke contactmomenten verdwijnen, terwijl het blijkt dat deze van cruciaal belang zijn voor de kwaliteit van matches.

Naar aanleiding van het onderzoek wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek naar de rentabiliteit van kleine vestigingen voor de ondernemingen te doen. Met oogmerk op de krapte op de arbeidsmarkt zou hierdoor achterhaald kunnen worden of een investering in kleine vestigingen rendabel is. Ook zou daardoor de invloed op de populariteit van de functie recruiter bepaald kunnen worden.

Zusammenfassung

Die traditionelle Personalvermittlungsbranche hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt auf dem Gebiet von Digitalisierung und Automatisierung. Die Personalvermittlungsunternehmen machen stets mehr Gebrauch von Online-Plattformen um die Arbeit von Rekrutierern effektiver und kostengünstiger zu machen. Die neusten Technologien sorgen dafür, dass das „Matchen“ von Kandidaten und Stellenangeboten automatisiert wird. Um auch in Zukunft konkurrenzfähig zu sein zwischen der wachsenden Anzahl von Personalvermittlungsfirmen müssen die digitalen Trends aufmerksam verfolgt werden.

Die Personalvermittlungsbranche wird in dieser Untersuchung mit den jüngsten Entwicklungen des Bankensektors verglichen. Sowohl in den Niederlanden als auch in Deutschland sind im letzten Jahrzehnt ungefähr 12.000 Arbeitsplätze verschwunden durch die Digitalisierung und Automatisierung von den Bankprozessen. Die entlassenen Arbeitnehmer hatten Schwierigkeiten um wieder Arbeit im Finanzsektor zu finden und mussten sich neu orientieren auf dem Arbeitsmarkt. Wenn man nach den jüngsten Entwicklungen in der Personalvermittlungsbranche schaut sollte man sich fragen ob dieser digitale Trend die gleichen Folgen haben könnte für die Funktion Rekrutierer.

Die Personalvermittlungsbranche erfährt in den letzten drei Jahren einen Zuwachs und profitiert von der Knappheit auf dem Arbeitsmarkt, wodurch es stets schwieriger wird für die Unternehmen um passendes Personal zu finden. Die Knappheit ist sowohl eine Chance als auch eine Bedrohung für die Branche – die Arbeitnehmer haben die Luxusposition gegenüber den Arbeitsgebern angesehen den Mangel an Arbeitskräften. Die Arbeitnehmer haben die Wahl bei den Stellenangeboten. Auf Basis hiervon sollte man sich fragen wie die Personalvermittlungen voneinander unterscheiden wollen.

Aus der Untersuchung ergibt sich, dass das Herausstellungsmerkmal (key-selling point) für die Unternehmen der persönliche Kontakt zwischen Rekrutierern und Kandidaten sein könnte. Innerhalb des Einstellungs- und Auswahlverfahrens wird größtenteils Gebrauch gemacht von Algorithmen und Programme um einen Kandidat mit einem Stellenangebot zu „matchen“ (zusammenführen). Dies geschieht auf Basis von Hard- und Softskills, so als Arbeitserfahrung oder selbst angegebene Kompetenzen. Um die Kompetenzen präzise zu ermitteln und die Kandidaten besser einschätzen zu können führen die Rekrutierer ein persönliches Einschreibungsgespräch.

Die Unternehmen sollten investieren in die Digitalisierung, jedoch ebenfalls in die Gesprächstechniken von ihren Rekrutierern um auf Basis von den „menschlichen Aspekten“ sich zu unterscheiden von den Konkurrenten. Durch eine vollständige Digitalisierung des Einstellungs- und Auswahlverfahrens würden die persönlichen Kontaktmomente verschwinden, obwohl dieser von entscheidender Bedeutung ist für die Qualität eines Matches.

Anlässlich von dieser Untersuchung wird empfohlen um eine Nachfolgeuntersuchung nach der Rentabilität von kleineren Filialen für die Unternehmen auszuführen. Dadurch könnte man bestimmen ob eine Investierung in weitere Filialen, mit Augenmerk auf den Mangel an Arbeitskräften, rentabel ist und was der Einfluss sei auf die Popularität des Berufs Rekrutierer.

1. Inleiding

Naar aanleiding van mijn afstudeerstage bij de organisatie Unique is ervoor gekozen om te verdiepen in de ontwikkeling van de digitalisering in de uitzendbranche. De aanleiding voor het vraagstuk was een opmerking van de Senior Recruiter Desi Plakke over de verandering van de werkzaamheden van een recruiter:

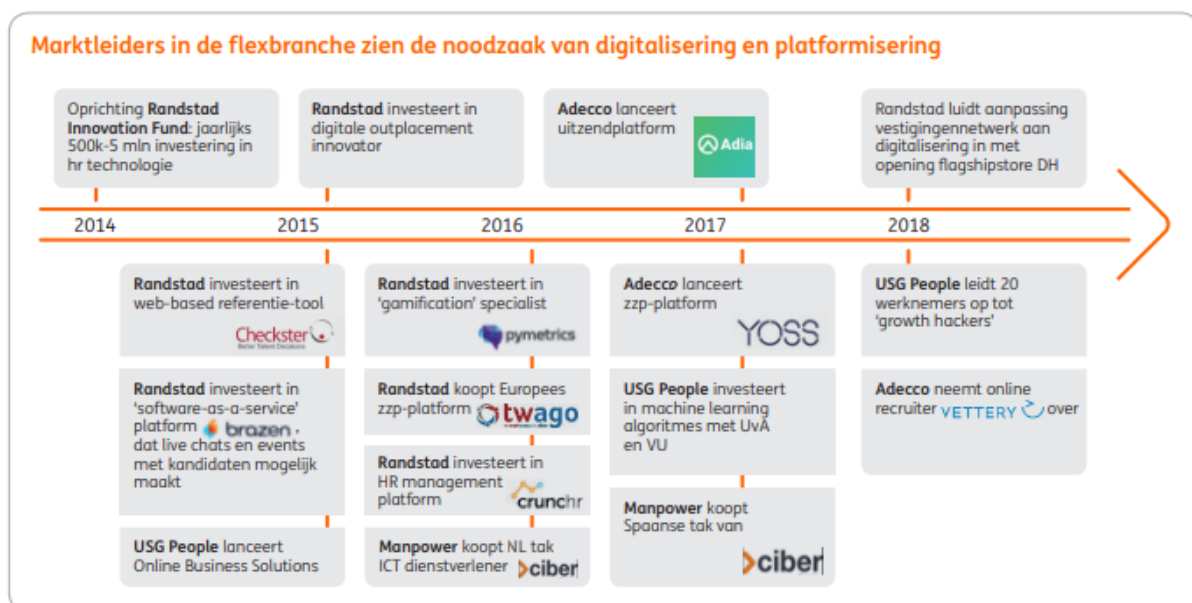
Quote Desi Plakke (Senior Recruiter Unique Lelystad) :

“Ik denk dat het nog maar enkele jaren duurt voordat de werkprocessen van een recruiter helemaal zijn over genomen van computerprogramma’s ten opzichte van de werving en selectie van kandidaten. Het matchen gaat alleen nog maar online gebeuren.”

Door de nieuwste technologie zijn nieuwe banen ontstaan, ook banen die nog amper vertegenwoordigd zijn, bijvoorbeeld de financiële analisten. Zelfs de werkzaamheden van een beroep kunnen helemaal veranderd zijn in vergelijking met het verleden, terwijl het nog steeds dezelfde functietitel is. Een voorbeeld daarvan zijn bankiers die niet meer in een vestiging zelf hun klanten adviseren maar via de telefoon of online (ABNAMRO/H.Mesters/M.Drees, 2012).

Digitalisering heeft ook de uitzendbranche sterk beïnvloed en zelfs “getransformeerd” (Biersteker, 2017). In plaats van het inschrijven bij een uitzendbureau wordt er steeds meer voor gekozen om de zoektocht naar een baan online te beginnen. Het aantal vestigingen van uitzendbureaus krimpt. Werving en selectie vinden tegenwoordig vooral online plaats (Webbink, 2017). Terwijl het aantal vestigingen daalt, stijgt de behoefte aan recruiters door de recente veranderingen op de arbeidsmarkt (Webbink, 2017).

De marktleiders van de uitzendbranche (Randstad, Adecco, USG-People, zie Bijlage Omzetranglijst 2017) besluiten steeds vaker om te investeren in de digitalisering en platformisering (zie figuur 1). De ontwikkelingen hebben invloed op effectiviteit en efficiency van de diensten. De geautomatiseerde processen besparen veel tijd en kosten. Hierdoor worden er minder fouten gemaakt (V.d.Broek & H.Verhoeven, 2016). Daardoor wordt er steeds meer geïnvesteerd in de ICT (informatietechnologie) om werkprocessen verder te kunnen digitaliseren/automatiseren (Biersteker, 2017).



Figuur 1 Marktleiders in de flexbranche zien de noodzaak van digitalisering en platformisering (ING, 2018)

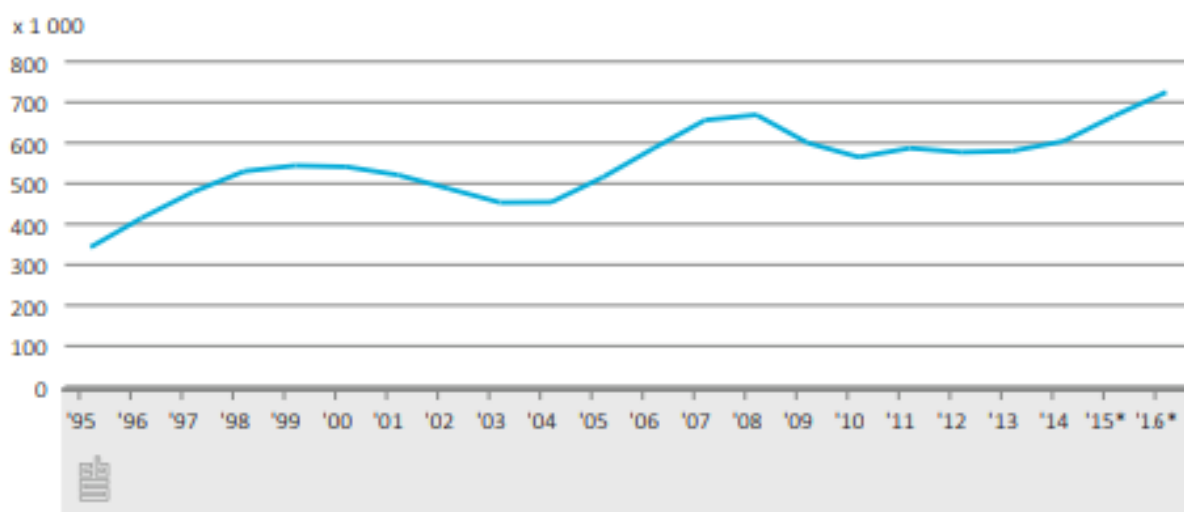
Op basis van de hypothese, de trends van de digitalisering en de veranderingen op de arbeidsmarkt zou een recruiter zich moeten afvragen of de behoefte naar zijn werkzaamheden in toekomst sterk zou kunnen dalen. Een recruiter is een specialist die de recruitmenttaken voor of binnen een bedrijf uitvoert. Recruitment consultants zijn gespecialiseerd op het werven en de eerste “screening” van een kandidaat. De kandidaat werkt uiteindelijk voor het bedrijf zelf (Webbink, 2017). Door een volledige digitalisering en automatisering van de werkprocessen zou men kunnen veronderstellen dat de functie sterk verandert ofwel overbodig zou kunnen worden. Bij een blijvende aanpassing van de werkzaamheden en door de automatisering blijft er minder ruimte over voor eigen invullingen.

Daardoor creëert de recruiter amper tot geen toegevoegde waarde aan het werven en het selectieproces. Deze waarden creëert een recruiter tegenwoordig bijvoorbeeld door persoonlijk contact met de kandidaten en eigen inschattingen/beoordelingen van een match tussen organisatie en kandidaat. Door het ontbreken van de persoonlijke invulling en meerwaarde zou men zich eveneens moeten afvragen in hoeverre de kwaliteit van de dienst (negatief) zou kunnen worden beïnvloed.

De doelgroep van het onderzoek is de huidige en toekomstige recruiter. De uitzendorganisaties kunnen profiteren van de uitkomsten van het onderzoek door tijdens de ontwikkeling van nieuwe programma's rekening te houden met de efficiëntie. Het doel van de digitalisering is om werkprocessen efficiënter en kostenbesparend te laten verlopen zonder de kwaliteit van de diensten negatief te beïnvloeden (Moelker, 1992).

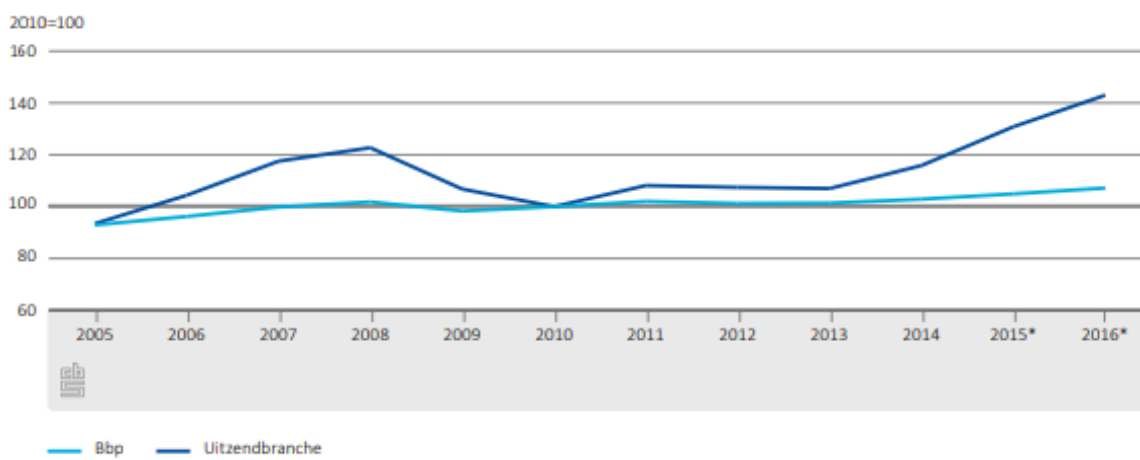
De uitzendbranche is onderdeel van de zakelijke dienstverlening. De zakelijke dienstverlening wordt onderverdeeld in twee bedrijfstakken, waarvan één de specialistische en de andere de administratieve en ondersteunende dienstverlening. Daarbij valt de uitzendbranche onder administratief en ondersteunend (Panis, 2017).

De uitzendbranche ervaart in de laatste drie jaar een groei. De groei profiteert vooral van de toenemende vraag naar arbeidskrachten, voornamelijk in techniek en industrie (Mesters, 2018). In 2016 werd een piek bereikt van 725.000 banen binnen de uitzendbranche (kandidaten/uitzender die een contract hebben ondertekend). Na de financiële crisis in 2010 was een dieptepunt van 565.000 banen bereikt (zie figuur 2) (Webbink, 2017).



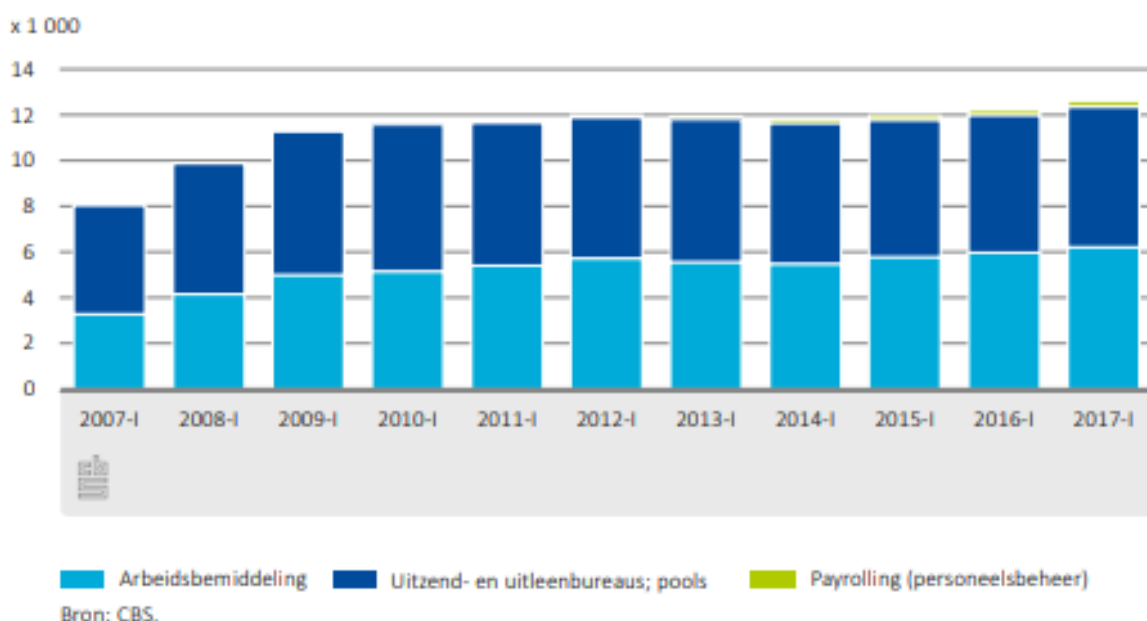
Figuur 2 Aantal banen in de uitzendbranche, 1995-2016 (Webbink, 2017)

De toegevoegde waarde van de uitzendbranche voor het bbp (bruto binnenlands product) bedroeg ruim drie procent. De conjunctuurgevoeligheid van de sector wordt verduidelijkt in figuur 3. In de crisisjaren (2009-2013) daalde de toegevoegde waarde sterk, na 2013 ervaart de toegevoegde waarde een sterke groei.



Figuur 3 Het BBP en de toegevoegde waarde van de uitzendbranche 2005-2016 (Webbink, 2017)

Sinds 2012 neemt het aantal bedrijven binnen de uitzendbranche toe. Vooral de arbeidsbemiddeling heeft zich binnen tien jaar bijna verdubbeld. Dit komt doordat 80 procent (stand- eerste kwartaal van 2017) als rechtsvorm een eenmanszaak heeft, wat ook een teken is voor de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt.

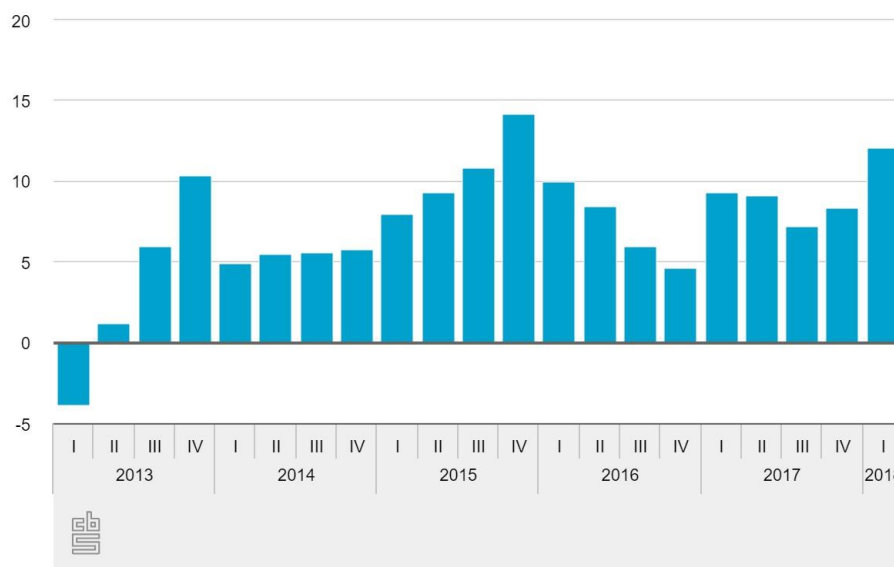


Figuur 4 Aantal bedrijven in de uitzendbranche 2007-2017

In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden werd onder andere gekeken naar de tevredenheid van werknemers met betrekking tot hun arbeidsomstandigheden. Het valt op dat uitzendkrachten de hoogste ontevredenheid tonen in alle aspecten behalve in ontevredenheid met de leidinggevenden. Bovenaan staan het dienstverband en de werkzekerheid die in direct samenhang staan met de flexibilisering van de arbeidsmarkt (CBS c. b., 2018).

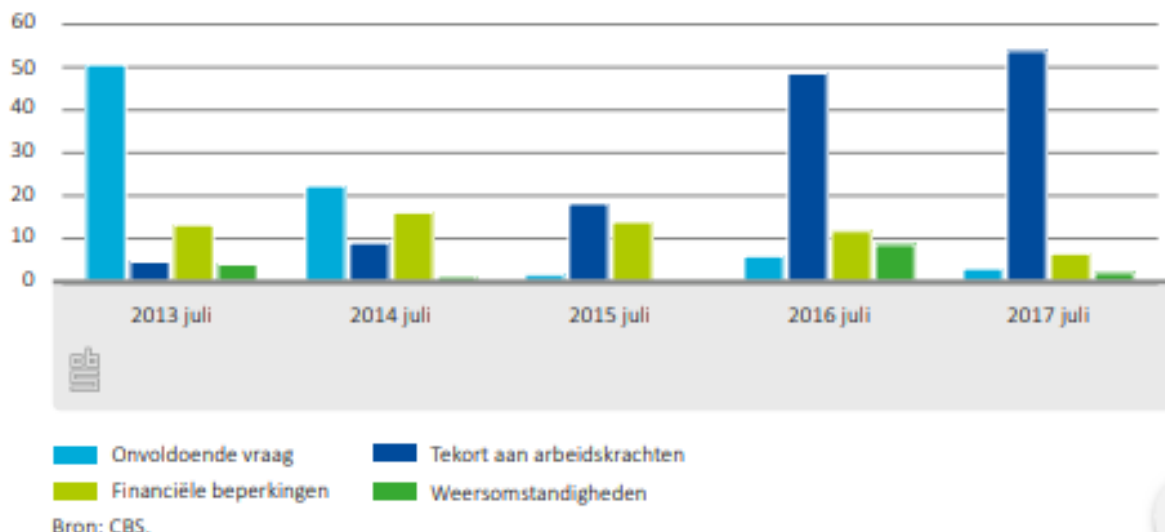
Omzet uitzendbranche

%-mutatie t.o.v. een jaar eerder



Figuur 5 Omzet in de uitzendbranche (Panis, 2017)

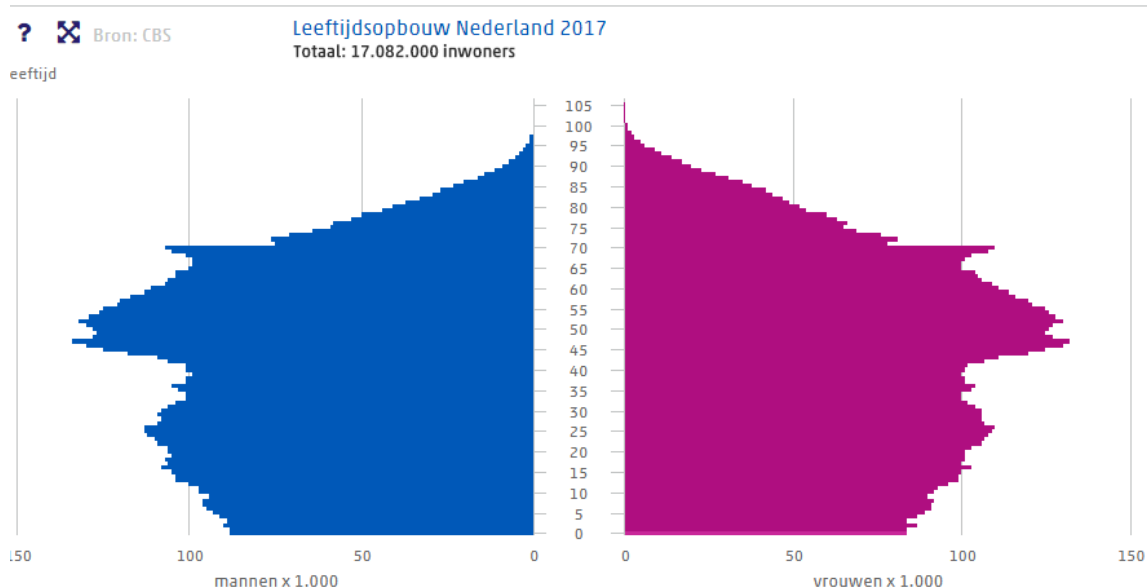
De in 2017 opgestelde sectorprognose voor het jaar 2018 geeft een omzetgroei van zes procent binnen de uitzendbranche aan (Panis, 2017). Het CBS (Centraal bureau voor de statistiek) constateerde een stijging van 12 procent van de omzet in het eerste kwartaal van 2018 ten opzichte van het eerste kwartaal in 2017. Uit de Conjunctuurenquête Nederland over de verwachting van het tweede kwartaal 2018 blijkt dat rond 63 procent van de ondernemers een stijging van de omzet verwacht (CBS c. b., 2018). Echter is de krappe arbeidsmarkt in bepaalde sectoren een bedreiging voor de uitzendbranche. Het tekort aan arbeidskrachten is de meest genoemde belemmering (CBS c. b., 2018). In de sectoren van zorg, ICT, bouw en onderwijs constateert men dat het lastig wordt om kwalitatief goed personeel te trekken. In het voorjaar van 2017 gaven 55 procent van de uitzendbureaus in Nederland aan tegen een tekort aan arbeidskrachten op te lopen (zie figuur 6) (Panis, 2017).



Figuur 6 Belemmeringen ondernemers in de uitzendbranche begin derde kwartaal 2013-2017 (Webbink, 2017)

Zoals eerdergenoemd heerst in 2018 een krapte op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat er weinig werkloosheid is en veel vacatures open staan. In dit geval moeten werkgevers extra moeite doen om aan het juiste personeel te komen (Economielokaal, 2018). De huidige conjunctuursyclus zette in 2003 in en de werkloosheidsvoet is sindsdien sterk gedaald. In het begin van de vorige cyclus in de jaren negentig was de werkloosheid in Nederland 8,7 procent, in de huidige cyclus was dit 6,5%. De redenen voor de krapte zijn onder andere de afremmende bevolkingsgroei en een vervangingsvraag door de vergrijzing van werknemers. Het hoge aantal personen met pensioengerechtigde leeftijd wordt verklaard door geboortegolf na de tweede wereldoorlog (ESB, 2017).

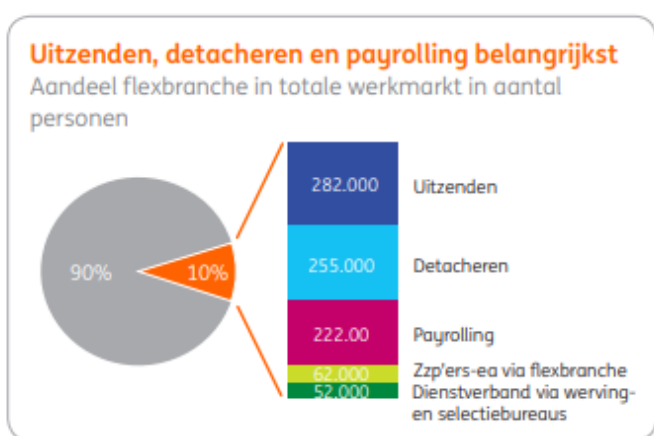
De afremmende bevolkingsgroei kan worden verduidelijkt door de bevolkingspiramide van 2017 (zie figuur 7). Van de generatie geboren in 1996 zijn er rond 106.000 mannen en 101.000 vrouwen. De generatie van 2006 telt nog maar 94.000 mannen en 90.000 vrouwen. In 2016 daalt dit verder naar 88.000 en 84.000. Dit laat vermoeden dat ook in de komende tien jaar de vraag naar werknemers groter is dan het aanbod (CBS, 2018).



Figuur 7 Bevolkingspiramide Nederland in 2017 (CBS, 2018)

Uit een recent onderzoek van CBS wordt duidelijk dat de uitzendbranche een groeiende sector blijft en een groot onderdeel uitmaakt van de Nederlandse economie (CBS c. b., 2018). Doordat er steeds meer behoefte is aan een flexibele arbeidsmarkt, maken steeds meer ondernemingen gebruik van arbeidsbemiddelingsbureaus. Voor 2018 werden de volgende trends voorspeld die na het eerste kwartaal als waarneembaar worden opgevat:

- Krapte vooral in techniek, industrie bouw en IT
- Stijgende vraag naar uitzendkrachten (behalve in de administratieve sector)
- Meer flexibele werknemers – minder vaste contracten
- Uitbreiding dienstenpakket van uitzendbureaus door concurrentiedruk en druk op de marges
- AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming)
- Digitalisering die tot meer “data-gebaseerde” beslissingen leidt (Mesters, 2018)



Bron: CBS, ABU, Intelligence Group ZEA 2017, bewerking ING Economisch Bureau

Figuur 8 Aandeel werknemers op de arbeidsmarkt via uitzendbranche (ING, 2018)

Op dit moment bedient de uitzendbranche tien procent van de arbeidsmarkt waarvan rond 63% op basis van uitzendovereenkomsten. Door de flexibiliteit van de arbeidsmarkt kiezen ondernemingen voor uitzendkrachten omdat daardoor de taken van het werving- en selectieproces uit handen worden genomen. Bovendien worden risico's beperkt voor ziektekosten en arbeidsongeschiktheid doordat de kandidaat in dienst blijft van het uitzendbureau. De uitzendbureaus zorgen voor de administratieve werkzaamheden zoals de verloning en

training van de kandidaten (ING, 2018).

In een recent onderzoek van de ING (economisch bureau) zijn de digitale ontwikkelingen van de online businessmodellen weergegeven (zie figuur 9). Door het opzetten van “mega databases” zijn de zoekkosten verlaagd. Vooral de ontwikkeling van de werkplatformen leidde tot kostenreductie door minder transactiekosten, matchingfuncties en algoritmes voor de prijsbepaling van een uitzendkracht (ING, 2018).

De technologie van de werkplatformen is nog niet voldoende ontwikkeld om administratieve werkzaamheden en het matchen volledig over te kunnen nemen. Bovendien zijn veranderingen of aanpassingen van de wet- en regelgeving voor de arbeidsmarkt niet voorspelbaar waardoor een algoritme steeds zou moeten worden aangepast. Daardoor is het op dit moment nog niet mogelijk om de werkplatformen te kunnen positioneren binnen de Nederlandse markt (ING, 2018).

Voorbeelden van online businessmodellen op de werkmakrt

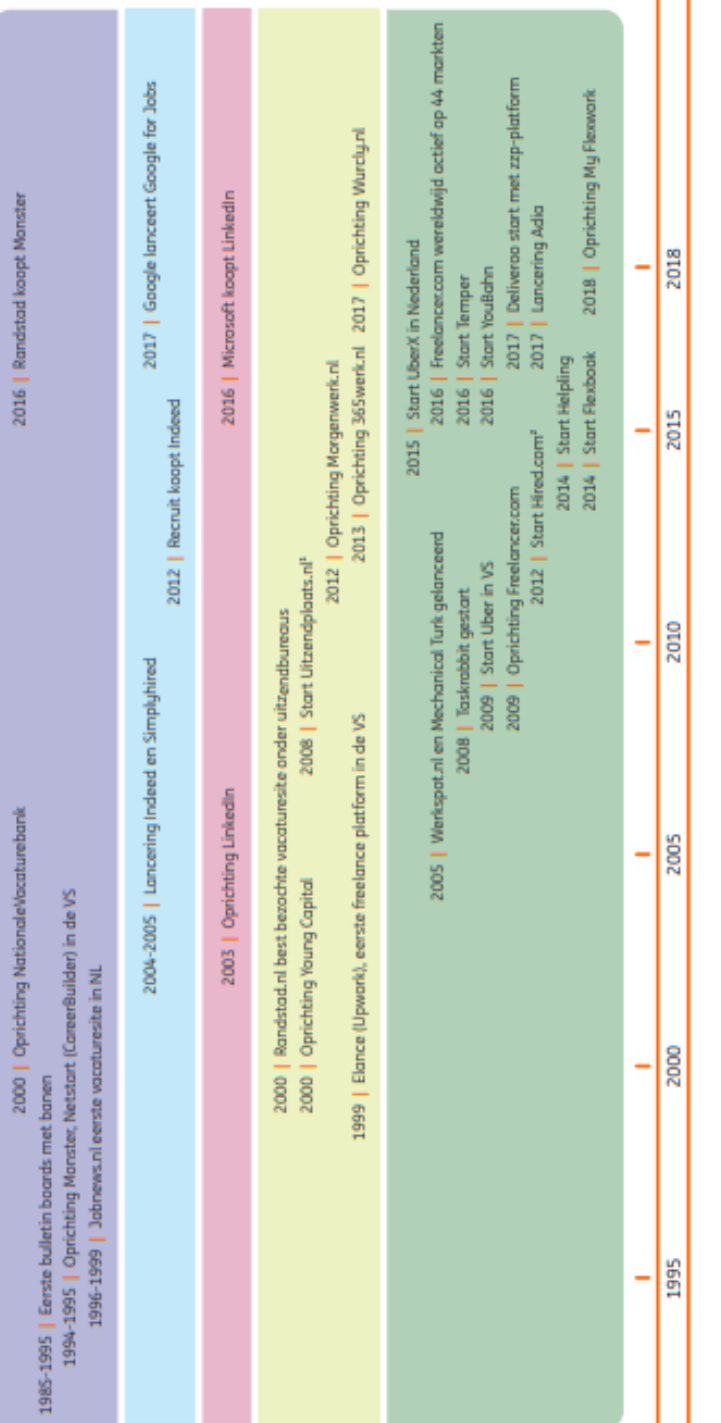
Vacaturesite:
online vacature- en cv-database
verhoogt transparantie en
verlaagt zoekkosten

Vacature aggregator:
mega-database verlaagt
zoekkosten verder

Sociaal netwerk:
lagere zoekkosten door online
netwerk en inzicht in kwaliteit
via ratings

Online uitzender:
lagere (zoek)kosten en
snellere afhandeling door
online dienstverlening

Werkplatform:
verlagen de zoekkosten
sterk door automatischer
matches, doen
afhandeling snel via
apps, maken kwaliteit
zichtbaar met ratings en
beprizing dynamisch(er)



¹ Niet meer actief

² Gestart onder de naam Developerauction.com

Figuur 9 Ontwikkelingen van online platformen (ING, 2018)

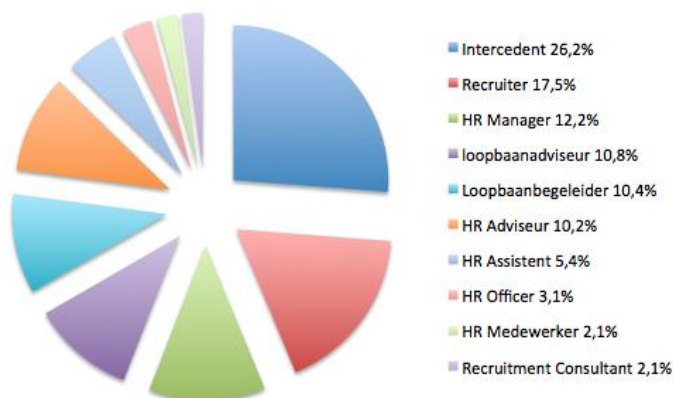
Het beroep “recruiter” heeft in de laatste 20 jaar een grote ontwikkeling doorgemaakt. Door de digitalisering van de arbeidsprocessen van een recruiter kan er effectiever en efficiënter worden gewerkt. Het vinden van geschikte kandidaten, de screening, persoonlijkheidsonderzoeken en uiteindelijk het “matchen” zijn inmiddels grotendeels gedigitaliseerd.

Hoewel er steeds meer arbeidsprocessen gedigitaliseerd worden blijft de populariteit van het beroep “recruiter” groeien. Zo blijkt uit een onderzoek van de Nationale Beroepengids naar de ontwikkeling van de HR-loopbanen (Human resource) dat recruiter een aantrekkelijke loopbaan blijkt te zijn en steeds populairder wordt (zie grafieken).

In 2016 staat het beroep in de top 10 van de meest gezochte beroepen uit de HR-sector. Met de aantrekkende economie en de moeilijke arbeidsmarktomstandigheden wordt het steeds moeilijker om goed personeel te vinden waardoor er steeds meer bedrijven gebruik maken van recruiters. Er is een groei van 60% in 2016 te zien voor vacatures voor recruiters. Naast het arbeidsmarktperspectief laat zich de populariteit ook verklaren doordat er amper vooropleiding wordt vereist aan startende recruiters (NationaleBeroepengids, 2017).

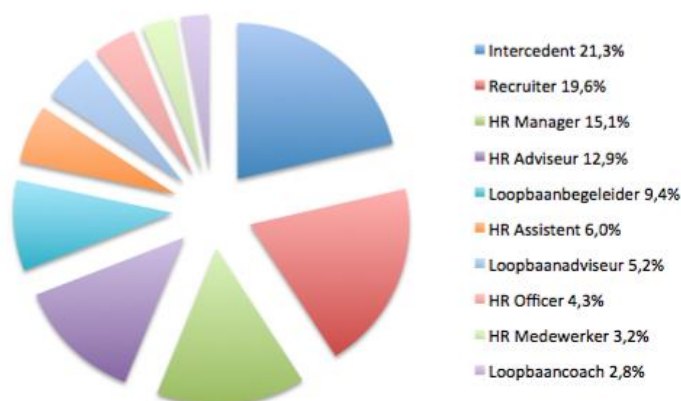
De loopbaan van een recruiter wint aan populariteit terwijl er steeds meer wordt gedigitaliseerd. Het vraagstuk draait dus niet alleen om de digitalisering van de werkprocessen maar vooral om de vraag; wat gaat nu precies de meerwaarde zijn van een recruiter in de toekomst. De doelgroep is in dit geval de junior, senior en starters maar ook geïnteresseerden voor deze functie (NationaleBeroepengids.nl, 2017).

Populariteit van beroepen in de HR branche 2013



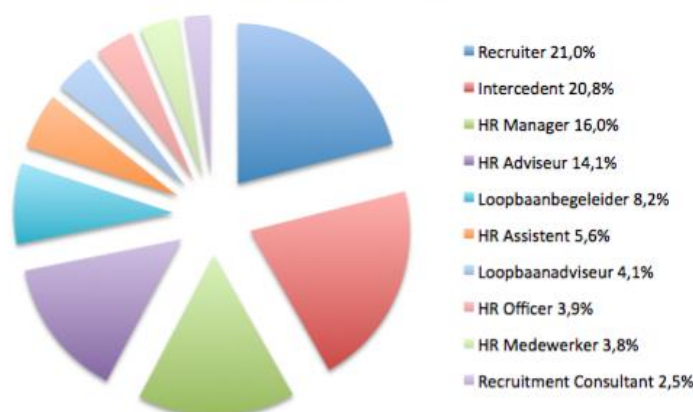
Figuur 10 Populariteit van beroepen in de HR-branche 2013

Populariteit van beroepen in de HR branche 2015



Figuur 11 Populariteit van beroepen in de HR-branche 2015

Populariteit van beroepen in de HR branche 2016

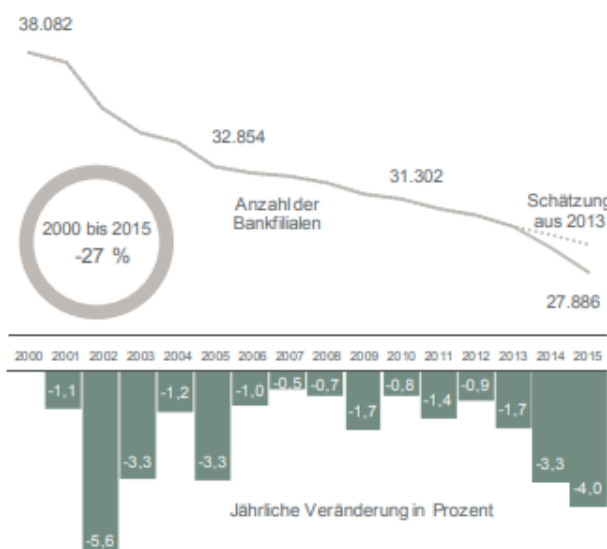


Figuur 12 Populariteit van beroepen in de HR-branche 2016

Vergelijking met de bankensector

In de periode van 2014 tot 2018 zijn binnen de grootste banken van Nederland ING, ABN-AMRO en RABO rond 12.000 banen verdwenen. Dit komt voornamelijk door het ontwikkelen van de diensten met behulp van digitale oplossingen en vernieuwingen (Vellekoop, 2015). De werkgelegenheden in de bankensector dalen door de opkomst van internetbankieren, omdat er minder bankkantoren nodig zijn.

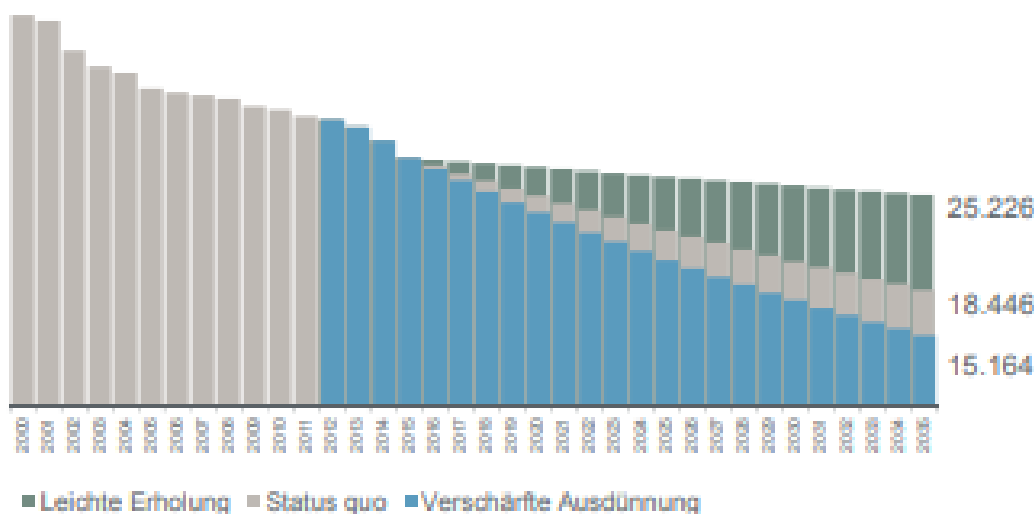
De ING-bank heeft in 2018 wereldwijd rond 52.000 werknemers waarvan 15.000 in Nederland. In 2014 waren het nog 16.000 banen. Door een reorganisatie in 2013 bij de Rabobank zijn destijds 10.000 banen verdwenen voornamelijk binnen de ondersteunende diensten. De ABN-AMRO had in 2015 nog een totaal van 22.000 werknemers waarvan 5.000 in de financiële administratie. De ABN-AMRO gaf aan tot 2020 nog maximaal 1.375 banen te laten verdwijnen (Finanzen.nl, 2016).



Figuur 13 Daling van bankenvestigingen tussen 2000 en 2015 in de Duitse bankensector (Schwartz, Dapp, & Beck, 2017)

Eveneens in Duitsland worden steeds meer vestigingen gesloten en verdwijnen daardoor banen. In figuur 13 wordt de daling in de jaren van 2000 tot en met 2015 weergegeven. Het aantal is gezakt van 38.082 naar 27.886 vestigingen. In totaal is 27 procent van de vestigingen inmiddels gesloten.

Ook in Duitsland laat zich deze ontwikkeling terugleiden naar de digitalisering en automatisering van de diensten. De duurzame veranderingen door de nieuwste technologie binnen de bedrijfsprocessen worden bepaalde werkplekken overbodig of zijn niet meer rendabel. De concurrentiedruk leidt tot een aanscherping binnen de Duitse bankensector en er zullen in toekomst nog 10.000 vestigingen worden gesloten (zie figuur 14) (Schwartz, Dapp, & Beck, 2017).



Figuur 14 Geschatte ontwikkeling van de aantal vestigingen binnen Duitse bankensector tot 2035

Uit een onderzoek van het UWV blijkt dat werknemers die zijn ontslagen in de bankensector minder kans hebben op een nieuwe baan dan werkzoekenden die uit andere functiegroepen komen. Dit zijn rond 60 procent werklozen die langer dan een jaar in de WW zitten, in vergelijking met gemiddeld 35 procent uit de andere functies (Baas, 2016).

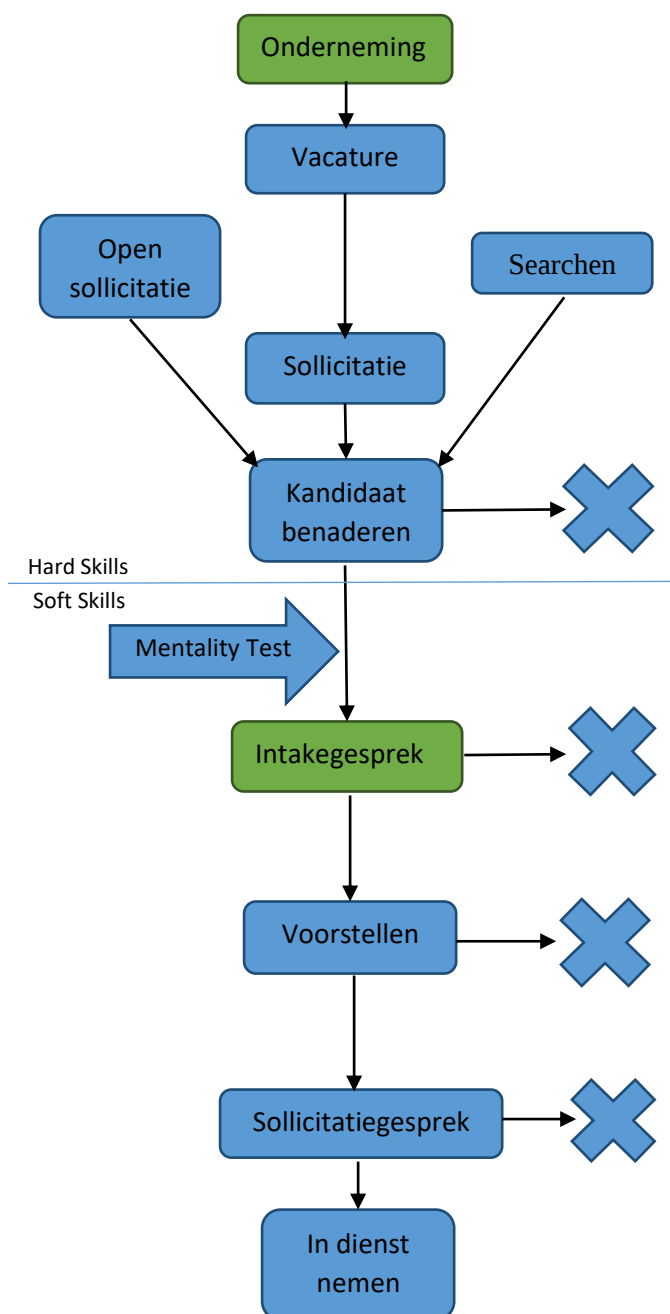
De brancheorganisatie voor dienstverleners OVAL gaf aan dat medewerkers binnen een jaar aan het werk kunnen zijn als er wordt geïnvesteerd in bij- of omscholingen en men open staat voor langere reisafstanden naar het werk. De werknemers met digitale vaardigheden vinden sneller werk binnen de Mkb-branche doordat er steeds meer gebruik gemaakt wordt van bijvoorbeeld modern klantcontact, websites en social media (nu.nl, 2017).

Indien men kijkt naar de ontwikkelingen binnen de bankensector door de digitalisering zou men zich moeten afvragen of andere branches een soortgelijke ontwikkeling zouden kunnen ervaren. Binnen de uitzendbranche gaan de trends vooral richting kostenbesparingen door digitalisering en automatisering, zoals ook in de bankensector. Op dit moment profiteert de uitzendbranche van de laagconjunctuur en de daaraan gerelateerde krapte op de arbeidsmarkt. Zodra vraag en aanbod op de arbeidsmarkt verschuiven, zou men zich moeten afvragen of kleinere vestigingen met betrekking tot de kostenreductie zouden moeten sluiten. Daarbij staat ook de vraag naar recruiters ter sprake.

Het werving- en selectieproces

De instroom van personeel in een organisatie begint met de werving. In verschillende ondernemingen ontstaan op een bepaald moment vacatures die vaak worden ingevuld door werknemers van buiten de organisatie. De manier waarop recruiters potentiële kandidaten benaderen heeft in tijden van een krappe arbeidsmarkt veel aan creativiteit gewonnen, bijvoorbeeld door het aantrekken via aantrekkelijke secundaire arbeidsomstandigheden. Na de eerste screening worden enkele kandidaten uitgenodigd voor een eerste gesprek. Bij een uitzendbureau is dit het intakegesprek. Al blijkt uit dit gesprek dat de kandidaat nog steeds een goede match is voor de vacature wordt deze voorgelegd aan de klant. De recruiter onderzoekt de hard skills (opleiding en werkervaring) en de soft skills (competenties, persoonlijkheid, normen en waarden). De klant beslist uiteindelijk of hij de kandidaat wil uitnodigen voor een eerste sollicitatiegesprek (misschien ook een tweede, afhankelijk van de selectieprocedure binnen de organisatie). Hier kiest de klant of hij de kandidaat geschikt vindt voor de functie. De kunst van het werving- en selectieproces is uiteindelijk niet alleen maar potentiële kandidaten vinden, maar vooral de “perfecte match” te maken (Drs.N.H.M.Dekker/Drs.G.L.Schlundt-Bodien, 2004).

Het huidige werving- en selectieproces is in de onderstaande flowchart weergegeven. Het proces werd opgezet op basis van de kennis die is verkregen tijdens de afstudeerstage bij Unique Lelystad en geeft een vereenvoudigde en algemene afloop weer. De in groen verbeelde processen geven aan dat er een persoonlijk contact bestaat (face-to-face) tussen de onderneming-recruiter of kandidaat-recruiter. De kruizen geven een afwijzing van de kandidaat aan.



Figuur 15 Flowchart van het werving- en selectieproces

In de meeste gevallen maakt een recruiter vooraf kennis met de onderneming om een functieprofiel op te zetten. Hierbij heeft de recruiter persoonlijk contact met de onderneming. Op basis daarvan wordt een vacature aangemaakt en een wervingsprofiel gekozen. De vacature wordt gepubliceerd. De kandidaten kunnen op verschillende manieren benaderd worden.

1. Een open sollicitatie - De kandidaat schrijft zichzelf online in en geeft de wensfuncties aan
2. Searchen - Met behulp van de eigen database of externe platformen (LinkedIn, Nationale vacaturebank, Indeed) worden geschikte kandidaten op basis van hun hard skills gekozen en benaderd
3. Sollicitatie - De kandidaat solliciteert online op de publiceerde vacature

Op basis van de hard skills wordt een kandidaat afgewezen voor de vacature of uitgenodigd voor een intakegesprek op de vestiging. Voor het intakegesprek krijgt de kandidaat een afspraakbevestiging per mail met algemene informatie en de link naar de Mentality Match test.

Het intakegesprek is normaal gesproken een van de eerste momenten van een menselijke interactie tussen recruiter en kandidaat. Hierbij worden de hard skills besproken maar ook (met behulp van de mentality match) de soft skills van een kandidaat. Op basis van dit gesprek maakt de recruiter een keuze of hij de kandidaat geschikt vindt voor een bepaalde vacature. Als de kandidaat geschikt blijkt te zijn, wordt hij voorgesteld aan de onderneming die daarna kan kiezen om de kandidaat uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. Bij het sollicitatiegesprek is de recruiter niet aanwezig om deze redenen wordt dit proces in dit flowchart niet in het groen weergegeven.

De onderneming kiest vervolgens of hun de kandidaat geschikt vinden voor de functie en of deze past bij de organisatiecultuur. Iedere onderneming maakt hier gebruik van andere sollicitatieprocedures (eerste en tweede gesprek, eigen persoonlijkheidstests et cetera).

Uit de flowchart wordt duidelijk dat er in het werving- en selectieproces maar een moment is waar een recruiter en een kandidaat persoonlijk contact hebben. Bij de benadering van een kandidaat wordt soms vooraf een korte telefonische screening gemaakt om bepaalde hard skills helder te krijgen. Voor de uitnodiging om kennis te maken tijdens een intakegesprek wordt de meeste aandacht besteed aan de hard skills. Tijdens het persoonlijke intakegesprek wordt meer aandacht besteed aan de soft skills.

Terwijl er vooraf een online persoonlijkheidstest wordt gemaakt kiezen de recruiters ervoor om de kandidaten vooraf een keer persoonlijk te leren kennen. Een intakegesprek kost de kandidaten en de recruiter meer tijd dan een telefonische intake en toch wordt deze als cruciaal gezien. Hier zou men zich kunnen afvragen of de online mentality match op dit moment überhaupt waarde toevoegt aan het selectieproces. Bovendien zou men zich moeten afvragen of deze nog verder zou kunnen worden ontwikkeld zodat de mentale match die een recruiter maakt overbodig wordt.

Veranderingen in het werving- en selectieproces

Het werving- en selectieproces (W&S) blijft continu veranderen. Zo blijkt uit een onderzoek van Moelker in 1992 die een analyse heeft uitgevoerd van personeelsadvertenties tussen 1955 t/m 1990, dat er steeds meer wordt gekeken naar sociaal-normatieve vaardigheden. Het bleek dat bij lager opgeleid personeel meer op collectief gerichte competenties wordt gelet (bijvoorbeeld samenwerken en teamwork) en vooral op een identificatie met product en bedrijf. Bij personeel wat hoger is opgeleid werd gekeken naar competenties met betrekking tot het individu zelf (creativiteit, ambities en dynamiek) (Moelker, 1992).

Deze ontwikkeling blijkt in samenhang te zijn met de groei van de dienstverleningssector en het toepassen van nieuwe managementmodellen. Het ondernemingsklimaat wordt steeds dynamischer en het werken in de dienstensector vereist dat er meer met elkaar moet worden omgegaan (bijvoorbeeld klantcontact onderhouden etc.). Bovendien spelen de ontwikkelingen van de technologie en de automatisering van arbeidsprocessen een belangrijke rol, waardoor er meer flexibiliteit van medewerkers en organisaties wordt gevraagd (Moelker, 1992).

Zelfs de processen van werving en selectie blijven zich ontwikkelen onder invloed van de digitalisering. Bij de “statische” benadering (kijken naar de hard skills, of een kandidaat bij een vacature past) kan er inmiddels gebruik worden gemaakt van standaard beoordelingsmethoden zoals tests of matching functies. Aan de ene kant wordt er dus meer gebruik gemaakt van geautomatiseerde processen terwijl aan de andere kant steeds meer beweging komt richting een dynamischere aanpak. Er wordt niet alleen maar gekeken naar de match van de functie met een individu maar ook naar een bepaalde wisselwerking tussen deze twee factoren (Moelker, 1992).

Door de krapte aan werknemers op de arbeidsmarkt is het moeilijk voor organisaties om passende werknemers te vinden. Door de economische groei worden werkgevers minder kieskeurig dan bij een ruimere arbeidsmarkt met een economische krimp (Smit/Verhoeven/Driessen, 2016). Zodra deze situatie zou veranderen en de organisaties weer de “luxepositie” hebben om kieskeurig te zijn, wordt ook de W&S weer een uitdaging voor de recruiters. Als de klant kieskeuriger is, worden de vacatures vaak aangevuld met specifieke certificaten, diploma’s en competenties (soft skills). De opgave van de recruiter is in dit geval ook een match op mentale basis te maken - waar ook uiteindelijk de uitdaging van het beroep zit.

De perfecte match

De perfecte match kan worden gedefinieerd in hoeverre een kandidaat past bij een vacature en de onderneming. De kandidaat heeft het vereiste opleidingsniveau en werkervaring voor de functie en past op basis van zijn competenties en mentale instelling bij de onderneming. Hier is sprake van de mentale match (of ook mentality match) die aangeeft welke normen en waarden belangrijk zijn voor de kandidaat en of deze bij de cultuur van de werkgever passen.

Bij het uitzendbureau Unique kunnen kandidaten vooraf online een persoonlijkheidstest uitvoeren. Op basis van deze antwoorden wordt er een profiel samengesteld in welke arbeidsomgeving de kandidaat zou kunnen passen. De klanten (ondernemingen) kunnen een cultuur scan maken wat uiteindelijk als tegenovergestelde voor de mentale match wordt gebruikt (Unique, 2018).

Naar aanleiding van de digitale ontwikkeling in dit proces zou men zich nu wel kunnen afvragen in hoeverre deze mentale match nog verder gedigitaliseerd zou kunnen worden. Het is twijfelachtig of het effectief is om competenties met een standaardprocedure te onderzoeken en dit onder andere als basis te gebruiken om een match te maken. De persoonlijkheidstesten geven slechts een beperkt beeld van de persoonlijkheid van een kandidaat of werknemer. Men zou kunnen vermoeden dat hier de grens van de digitalisering bereikt is en dat achter deze grens uiteindelijk de recruiter de meerwaarde creëert om de match te maken. De vraag is of er voor elke functie een mentale match van belang is. Als de mentale match niet van toepassing is, zal de recruiter geen meerwaarde meer hebben in de perfecte match.

E-HRM

In de uitzendbranche zijn er bureaus die zich specialiseren in softwarepakketten rondom de ontwikkeling van het W&S-proces. Hier kunnen met enkele kliks vacatures automatisch op gemiddeld dertig wervingswebsites gepubliceerd worden. Hierbij heeft elk administratief proces verschillende koppelingen naar automatische afwijzingen, uitnodigen en andere standaardteksten. Al deze stappen worden vanzelfsprekend gearchiveerd zodat de hele historie van het wervingsproces binnen enkele seconde kan worden opgeroepen. E- HRM kan een tijdsbesparing tot 40 procent opleveren en verkleint de kans op fouten in het proces (V.d.Broek & H.Verhoeven, 2016).

Bovendien wordt er steeds meer gebruik gemaakt van sociale netwerken voor de werving en selectie. Zo worden kandidaten via bijvoorbeeld LinkedIn benaderd. De sociale netwerken bieden toegang tot connecties buiten het eigen netwerk en vereenvoudigen de zoektocht met zoekfilters. Daarnaast kunnen de kandidaten gemakkelijk en snel worden gecontacteerd via e-mail met gebruik van e-mail sjablonen (TalentSolutions, 2018).

De inschrijvingen van kandidaten en de klantgegevens worden opgeslagen in het systeem en op basis van de gegevens kan het programma een match maken met een bepaalde vacature. Het uitzendbureau Unique maakt sinds mei 2018 gebruik van een nieuw door hun ontwikkeld programma "DaVinci" waar de curriculum vitae (cv) van de kandidaten in elke bestandsformaat (Word of pdf) kan worden geanalyseerd en worden vergeleken met een bepaalde vacature. De kandidaten moeten slechts hun cv uploaden zodat het systeem de match kan maken. In die tijd daarvoor moest de kandidaat tijdens de online inschrijving de opleiding en werkervaring apart invoeren. Het programma geeft de match in percentages weer en het zal verder worden ontwikkeld om nog preciezere matches te kunnen maken.

In de uitzendsector worden inmiddels zelf de arbeidsovereenkomsten gedigitaliseerd. Hier is sprake van “e-arbeidsovereenkomsten” zodat online de contracten kunnen worden ondertekend. Dat kan via computer, tablet of smartphone met een e-ID. Naast de overzichtelijkheid biedt het bovendien meer rechtszekerheid voor de geïnvolveerde partijen.

Er is een casestudy uitgevoerd voor de organisatie “Cancer Research UK” en het bleek dat de organisatie met behulp van een onlinesysteem voor e-recruitment effectiever zou kunnen draaien. Door het gebruik van e-recruitment is er kostenverlaging door minder papierwerk, een sneller wervingsproces en afhandeling van open sollicitaties (die bovendien efficiënter bleek te zijn) en een beter netwerk/toegang tot internationale potentiële werknemers. Daarnaast was er een imagoverbetering van de organisatie en zitten er minder fouten in de verzamelde informatie, omdat de gegevens van de kandidaten zelf direct worden ingevoerd (J.Griffiths, 2009).

De ontwikkelingen op technologische en wetenschappelijke basis blijven groeien wat tot een nog grotere impact gaat leiden op de manier waarop potentiële werknemers worden geselecteerd. Bovendien is er een verandering in de maatschappij, de organisatieculturen en globalisatie. Klantcontact en een goede service zijn nog steeds cruciaal en onderdeel van diverse businessmodellen, maar het contact verschuift van persoonlijk naar gedigitaliseerd. Zo maken bedrijven gebruik van “Chat-functies” op de websites, 24/7 -hotlines of online contactformulieren voor hun klantenservice. Dit zijn maar enkele voorbeelden van ontwikkelingen die cruciaal worden voor de manier waarop werk georganiseerd gaat worden en de werknemers daarop moeten inspelen en zich kunnen aanpassen (M.Foot/C.Hook, 2013).

De digitalisering van diverse werkprocessen van de werving en selectie leiden tot steeds minder persoonlijk contact met de kandidaten. Uit een onderzoek voor zakelijke leiders over hoe belangrijk hun persoonlijk contact vinden bleek dat 75% de persoonlijke samenwerking van wezenlijk belang vindt en 82% had het idee dat ze beter worden begrepen na een persoonlijk contact. Daarbij wordt persoonlijk contact hier als “face-to-face” definieert, niet via de telefoon of videochat. Voor een geslaagde communicatie worden gezichtsuitdrukkingen, woordkeuze en onbewuste lichaamstaal als belangrijkste non-verbale kenmerken genoemd (Cisco, 2017).

Op basis van deze onderzoek waar persoonlijk contact als belangrijk wordt aangegeven moet men zich afvragen of door het digitaliseren van de hele W&S en het verlies van persoonlijke contactmomenten uiteindelijk zou kunnen leiden tot een minder effectieve werkproces. Door persoonlijke contact kunnen mensen elkaar beter inschatten en zouden problemen en vragen efficiënter worden opgelost (Cisco, 2017).

Door het proces volledig te digitaliseren zou de menselijke aspect, de persoonlijke contact, verdwijnen, terwijl het blijkt dat persoonlijk contact cruciaal is om mensen in te schatten en een goede werkrelatie op te kunnen bouwen. Op basis daarvan zou men een vraagteken moeten zetten of de hele proces van de werving en selectie überhaupt mogelijk is zonder de menselijke aspect – “het stukje menselijkheid wat overblijft”.

Het ontbreken aan persoonlijk contact

In de verre toekomst kan worden verwacht dat er door de digitalisering en automatisering steeds meer werkplekken gaan verdwijnen. Zo zou het kunnen dat een werkplek op een vestiging/kantoor niet meer bestaat maar alleen nog virtueel aanwezig is. Zoals eerder al benoemd is deze ontwikkeling duidelijk te zien bij de banken in Nederland/Europa; kleine vestigingen sluiten omdat deze niet meer rendabel zijn en de meeste processen online of per telefoon kunnen worden geregeld.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in 2015 een onderzoek laten uitvoeren naar de prestaties van digitale dienstverlening door UWV. Sinds 2012 is de digitale dienstverlening sterk aan het ontwikkelen, zo zijn in 2013 95% van al de inschrijvingen digitaal gebeurd (in 2011 nog maar 72%). Er bleek dat 9% van de WW'ers moeite heeft om gebruik te maken van de digitale dienstverlening van de UWV. Dit heeft de UWV willen oplossen door toch face-to-face advies of telefonisch advies aan te bieden. Door de snelle digitalisering nam de klanttevredenheid van werkzoekenden af (tussen 2010 en 2012). Men gaat ervan uit dat de daling is ontstaan door het afbouwen van persoonlijke contactmomenten en door het gewenningsproces.

Inmiddels is de klanttevredenheid gedeeltelijk hersteld en men concludeerde dat het gewenningsproces afgelopen is. Maar het herstel werd ook gedeeltelijk verklaard door een stijging face-to-face interacties vanaf 2013. Uiteindelijk bleek dat een volledig gedigitaliseerd proces van de UWV voor WW'ers wel kostenbesparend maar het effectiefst is als deze met face-to-face dienstverlening wordt gecombineerd. Herhaaldelijk direct persoonlijk contact bleek extra effectief te zijn (in de vorm van individueel, groepsgesprekken of telefonisch).

Uit dit onderzoek blijkt dat het menselijke, directe contact een positief effect met zich meebrengt. Er zou dus een afweging moeten worden gemaakt in hoeverre men de processen wil digitaliseren doordat de voordelen kunnen omslaan naar beperkingen. Het persoonlijke contact zou in het werving- en selectieproces uiteindelijk een centrale rol kunnen spelen om de perfecte match te kunnen maken (M.Lammers/M.Imandt/A.Heyma-(SEO-Economisch-Onderzoek), 2015).

Afbakening en knowledge gap

In dit vraagstuk zullen verschillende aspecten worden onderzocht. Hierbij staat de digitalisering in het werving- en selectieproces centraal. Er zal worden gekeken naar de invloed van digitalisering op de toegevoegde waarde van de recruiter en welke gevolgen deze kunnen hebben op de kwaliteit van de matches. Daarnaast wordt er verder ingegaan in hoeverre een recruiter meerwaarde creëert en welke rol hierbij het persoonlijke contact speelt.

Op basis hiervan zal worden gekeken of een volledige digitalisering van de werkprocessen realistisch zou zijn en wat deze ontwikkeling voor de functie recruiter in de toekomst zou betekenen. Hierbij zal op het dilemma worden ingegaan dat een volledige digitalisering kostenbesparend en daardoor efficiënter zou kunnen zijn. Anderzijds kan digitalisering de kwaliteit van de matches belemmeren en daardoor minder effectief zijn.

Voor het beantwoorden van het vraagstuk zijn kwalitatief goede en betrouwbare meningen van recruiters nodig die meerdere jaren beroepservaring als recruiter hebben. Hierbij zal een vergelijking worden gemaakt tussen recruiters van klassieke uitzendbureaus en recruiters van volledig gedigitaliseerde e-uitzendbureaus. Aan de hand van hun expertise en ervaring zal er een realistische inschatting worden gemaakt op de toekomstige ontwikkeling van de functie recruiter en het werving- en selectieproces.

Uit de huidige trends van de uitzendbranche laat zich niet duidelijk achterhalen wat de digitalisering en automatisering meebrengt voor de functie recruiter. Bij de digitaliserings-trend gaat het vooral om de kostenbesparing en efficiëntie van de diensten terwijl de aanpassingen van de werkzaamheden van een recruiter buiten beschouwing worden gelaten. Voor de recruiter zal het menselijke aspect in de toekomst een grote rol spelen door bijvoorbeeld meer invloed te nemen op employer-branding en mentality- matches. Het is niet duidelijk wat de consequenties zijn voor de werkzaamheden van een recruiter als de huidige werkprocessen volledig zouden worden gedigitaliseerd.

2. Hoofdvraag en deelvragen

Hoofdvraag

Op basis van het literatuuronderzoek is er gekozen voor de hoofdvraag:

Wat is de toekomstige meerwaarde van een recruiter in een snel veranderende digitaliseerde W&S- proces?

Deelvraag

Om de hoofdvraag met een gestructureerd onderzoek te kunnen beantwoorden wordt deze in drie vragen opgedeeld:

1. Wat zijn de selectiecriteria voor de functiegroepen administratie medewerker en productiemedewerker en kunnen deze helemaal digitaal achterhaald worden?
2. Wat is nog de persoonlijke invulling na een digitale match?
3. Wat is de meerwaarde van persoonlijk contact binnen het werving- en selectieproces?

Doelstelling

Doel van het onderzoek is erachter te komen hoe er in een snel veranderende, digitaliseerde werving- en selectieproces een recruiter ook toekomstig nog meerwaarde creëert. Op basis hiervan zal een conclusie worden getrokken over de invloed van digitalisering op de kwaliteit van matches en de toekomst van de functie recruiter. Hiermee kunnen toekomstige recruiters een betere inschatting maken over de ontwikkelingen van hun werkprocessen en in hoeverre er in toekomst behoefte is aan hun toegevoegde waarde. Bovendien zal de uitzendbranche hiermee kunnen inschatten op welke manier zij hun werkprocessen verder willen digitaliseren zonder de kwaliteit van de diensten negatief te beïnvloeden.

3. Materiaal en methode

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden zal gebruik worden gemaakt van een kwalitatief onderzoek in de vorm van interviewvragen. Er is voor gekozen om de interviews persoonlijk en niet digitaal uit te voeren zodat de uitkomsten zo betrouwbaar mogelijk zijn. De voordelen hierbij zijn dat de recruiters de onderzoeker persoonlijk leren kennen en zo beter kunnen inschatten hoe ze hun antwoord willen formuleren. Bovendien kan er bij onduidelijkheden de vragen verder worden toegelicht en indien nodig kan er worden doorgevraagd op de antwoorden die de recruiter geven.

Er is voor gekozen om recruiters/managers of consultants/intercedenten van minimaal vier verschillende uitzendbureaus te interviewen. Binnen deze functie werd er actief gewerkt binnen het werving- en selectieproces van kandidaten, daarbij zullen bruikbare antwoorden ontstaan die voor de conclusie kunnen worden gebruikt. Het aantal uitzendbureaus is vooraf bepaald maar kan in de loop van de interviews worden gewijzigd, afhankelijk van de uitkomsten. Het doel is om verschillende invalshoeken te benaderen, daarom is ervoor gekozen om recruiters van verschillende uitzendbureaus te ondervragen. Bij de uitzendbureaus is ervoor minimaal twee van de grootste uitzendondernemingen in 2018 van de Nederlandse markt gekozen (baserend op omzet en groei) en twee minder bekende. Deze zijn Randstad, Unique (onderdeel van USG People NL) en StartPeople uit de top 10 van de omzetranglijst 2018. GetWork en Kordat vallen buiten de top 100. De omzetranglijst is terug te vinden in de bijlage (Zie Bijlage 4).

1. *Wat zijn de selectiecriteria voor de functiegroepen administratie medewerker en productiemedewerker en kunnen deze helemaal digitaal achterhaald worden?*

Voor deze deelvraag is van belang om te achterhalen bij welke functiegroepen met betrekking tot MKB-bedrijven een mentale match van belang is. Men gaat ervan uit dat een functie waar fysieke vaardigheden vereist worden een mentale match minder belangrijk zou kunnen zijn dan bij een functie waar sociale vaardigheden voorop staan. Bij de functiegroepen is gekozen voor een administratief medewerker (niveau mbo+/hbo) en een productiemedewerker (niveau lager onderwijs). Daarbij wordt gekeken naar de verschillen tussen het genoemde aantal van soft skills die een bepaalde functiegroep moet meebrengen.

Per functiegroep is er een fictieve vacature opgesteld die de recruiters hebben beoordeeld. In de vacature staat een korte beschrijving van het functieprofiel en de functie-eisen. Door het achterhalen van bepaalde soft skills zal daarna worden doorgevraagd op de skills, ook door middel van een geautomatiseerd programma.

2. *Wat is de persoonlijke invulling naar een digitale match?*

Uit de literatuur blijkt dat uitzendbureaus voornamelijk gebruik maken van een gedigitaliseerd werving- en selectieproces. Bij deze deelvraag zal een persoonlijke inschatting van de respondent achterhaald worden over de meerwaarde die wordt gecreëerd tijdens het W&S-proces door de persoonlijke invulling. Op basis hiervan zal ook naar een inschatting over de toekomst op zowel korte als ook op langer termijn van deze meerwaarde worden gevraagd. Daarbij zal ook op de digitalisering van de processen worden ingegaan. Het doel is vooral om erachter te komen of de recruiters nog een toekomst zien in hun baan en in hoeverre zij verwachten hoe hun werkzaamheden gaan veranderen.

Ten eerste wordt de recruiter gevraagd op welk moment door hun meerwaarde wordt gecreëerd tijdens het W&S-proces. Deze momenten worden nader toegelicht door de recruiter om te kunnen bepalen wat meerwaarde precies voor de respondent betekent. Nadat de structuur van het W&S-proces duidelijk is en welke stappen niet zijn gedigitaliseerd, zal men daarop blijven doorvragen of de recruiter denkt dat deze stappen in toekomst ook gedigitaliseerd moeten worden. Als bepaalde processen volgens de recruiter niet kunnen worden gedigitaliseerd moet erop worden ingegaan hoezo er volgens hen een grens is bereikt. Als de recruiter ervan uit gaat dat zijn werkzaamheden in de toekomst door de digitalisering helemaal gaan veranderen, moet er worden achterhaald of het nog mogelijk is om überhaupt meerwaarde te creëren.

3. Wat is de meerwaarde van persoonlijk contact binnen het werving- en selectieproces?

Bij deze deelvraag zal er verdiept worden op het persoonlijke contact tussen recruiter en kandidaat. Zo zal er achterhaald worden hoe belangrijk (of juist niet) het persoonlijke contact in het werving- en selectieproces is en of deze in verbinding staat met de kwaliteit van een match.

Eveneens zal de respondent zo precies mogelijk uitleggen of er een verband bestaat tussen het persoonlijke contact en de van hem vooraf toegelichte gecreëerde meerwaarde. Er zal ook worden achterhaald of er al kandidaten in het verleden zijn afgewezen waar geen persoonlijk contact mee was opgenomen en of er een verband zou kunnen bestaan tussen meerwaarde - persoonlijk contact en uiteindelijk de kwaliteit van de match.

4. Resultaten

Voor het uitwerken van de kwalitatief onderzoek zijn per interviewvraag de antwoorden tabellarisch weergegeven en de overeenstemmingen opgesomd. Deze resultaten zijn per deelvraag en per interviewvraag chronologisch opgenoemd.

Deelvraag 1

Wat zijn de selectiecriteria voor de functiegroepen administratie medewerker en productiemedewerker en kunnen deze helemaal digitaal achterhaald worden?

Bij de hard skills van een administratief medewerker zijn de meest genoemde trefwoorden de werkervaring (8 van 8 geïnterviewde) en de talenkennis (6 van 8 geïnterviewde). Voor de productiemedewerker zijn de meest genoemde hard skills het Heftruckcertificaat (8 van 8 geïnterviewde), de technisch inzicht (7 van 8 geïnterviewde) en de bereidheid om in drie ploegen te werken (5 van 8 geïnterviewde).

Hard Skills	Administratief medewerker	Productiemedewerker
Interview 1	-Werkervaring -Talenkennis	-Heftruckcertificaat -Drie ploegen -Technisch inzicht -Overige functie-eisen -Geen negen tot 5 mentaliteit
Interview 2	-Afgeronde mbo-opleiding -Werkervaring -Talenkennis -Communicatieve vaardigheden	-Heftruckcertificaat -Drie ploegen -Technisch inzicht
Interview 3	-Werkervaring -Beschikbaarheid	-Heftruckcertificaat -Flexibel (drie ploegen)
Interview 4	-Opleiding of stage (werkervaring) -Kennis bepaalde software (werkervaring) -Talenkennis	-Heftruckcertificaat -Technisch inzicht -Fysiek in orde -Nauwkeurig kunnen werken
Interview 5	-Computervaardigheden -Kennis over bepaalde programma's (werkervaring)	-Heftruckcertificaat -Technische skills (technisch inzicht)
Interview 6	-Ervaring in soortgelijke functie (werkervaring) -Talenkennis -Communicatief -Prettige telefoonstem	-Heftruckcertificaat -Drie ploegen -Technisch inzicht -Fysiek in orde
Interview 7	-Werkervaring in administratieve functie -Talen -Computervaardigheden (werkervaring) -Beschikbaarheid	-Heftruckcertificaat -Flexibel (drie ploegen) -Affiniteit met techniek (technisch inzicht) -Logistieke ervaring
Interview 8	***	***
Interview 9	-Werkervaring -Goed met softwarepakketten (werkervaring) -Computervaardigheden (werkervaring) -Talen	-Heftruckcertificaat -Technisch inzicht

*** Door het gebrek aan tijd is het interview verkort en er is niet op de hard skills ingegaan

De meest genoemde soft skills van een administratief medewerker zijn collegialiteit (7 van 9 geïnterviewde) en communicatief (6 van 9 geïnterviewde). Voor de productiemedewerker zijn het voornamelijk de collegialiteit en/of teamwork (6 van de 9 geïnterviewde). Bovendien is te zien dat er in 8 van de 9 interviews meer of gelijk veel soft skills bij een administratief medewerker ten opzichte van een productiemedewerker zijn genoemd. De soft skills van een administratief medewerker zijn voornamelijk communicatieve en beherende competenties en bij een productiemedewerker beïnvloedende en soms persoonsgebonden competenties. Tijdens het interview 4 en 5 gaven de twee geïnterviewde personen aan de soft skills nooit vooraf te bedenken maar puur vanuit het gevoel kiezen of iemand een geschikt kandidaat is. De geïnterviewde kwamen van de organisatie Randstad en Start People.

Soft Skills	Administratief medewerker	Productiemedewerker
Interview 1	-Representatief -Communicatieve vaardigheden -Sociaal (collegialiteit) -Toegankelijk (collegialiteit) -Gesprekken willen opzoeken (communicatief) -Tegen directe communicatie kunnen (communicatief)	-Gestructureerd -Sociaal -Enthousiast -Teamwork -Verantwoordelijkheidsgevoel
Interview 2	-Collegialiteit -Sociaal	-Sociale vaardigheden (Teamwork) -Geen negen tot 5 mentaliteit
Interview 3	-Ondersteunend -Meedenkend -Vooruitwerkend -Collegiaal -Hulpvaardig (communicatief)	-Positief -Collegiaal (sociaal) -Netjes werken -Inzicht in productieomgeving
Interview 4	-Affiniteit met logistiek (werkervaring) -Sociaal (collegialiteit) -Communicatief -Stevig in de schoenen moeten staan -Centraal binnen het bedrijf kunnen staan -Prioriteiten kunnen zetten	-Doorpakker -Gemotiveerd -Communicatief -Flexibel -Betrouwbaar
Interview 5	-Communicatief sterk -Moet kunnen schakelen tussen afdelingen	-Teamspeler
Interview 6	-Collegiaal	-Teamspeler
Interview 7	-Iemand die het werk ziet liggen -Goed overzicht kunnen houden -Beheersing van systemen -Cijfermatige inzicht -Betrouwbaar -Goed kunnen schakelen	-Doorpakker -Het werk zien -Flexibel
Interview 8	-Secuur (communicatief) -Administratief sterk -Gestructureerd -Punctueel -Betrouwbaar -Inlevingsvermogen (collegiaal) -Prioriteiten kunnen stellen -Dienstverlenende ondersteunde instelling	-Teamspeler -Inzicht in het proces -Eigenaarschap -Verantwoordelijkheidsgevoel - "Iets" meer dan een gemiddelde productiemedewerker
Interview 9	-Communicatief -Goed kunnen schakelen -Tegen druk kunnen -Multitasking	-Fysiek sterk -Hard werker -Gemotiveerd

Vijf van de negen geïnterviewde geven aan dat een administratief medewerker meer soft skills moet hebben dan een productiemedewerker. De redenen waren vooral de representatieve functie van een administratief medewerker bij klanten en meer contact met collega's.

Drie van negen geven aan dat het gelijk is en een persoon is van gedeelte mening. Zijn mening is dat de productiemedewerker in theorie meer soft skills nodig heeft door veel contact met collega's terwijl in de praktijk volgens hem meer soft skills bij een administratief medewerker worden vereist.

Bij interview drie en negen wordt bovendien aangegeven dat op dit moment met de krapte op de arbeidsmarkt bijna iedereen kan worden voorgesteld op een productiemedewerker functie omdat er amper tot geen soft skills meer worden vereist en maar weinig hard skills.

	Functie waar soft skills belangrijker zijn	Uitleg
Interview 1	Gelijk	-Elk functie verdient soft skills -Er mag geen hiërarchie ontstaan, wat er belangrijker is (soortgelijk blijven) -Well andere soft skills maar niet per se minder
Interview 2	Administratief medewerker heeft volgens geïnterviewde minder nodig terwijl wordt minder bij de productiemedewerker ernaar gekeken wordt terwijl deze "juist meer" nodig heeft	-Een PM is meer met collega's, mensen op een groot kantoor spreken elkaar minder snel -Wel moet een AM beter in het team passen -Voor PM zijn soft skills minder nodig (als de productie maar gehaald wordt)
Interview 3	Administratief medewerker heeft meer soft skills nodig	-Administratie is heel breed, men kan ook bij de vacature passen terwijl men uit een andere sector komt (bijvoorbeeld financieel) en kan op basis van de soft skills toch goed passen -Minder eisen aan soft skills bij een productiemedewerker, juist meer eisen aan hard skills -Andere type mens voor PM nodig
Interview 4	Administratief medewerker	-Meer sociaal contact wordt vereist binnen de functie - Contact buiten de organisatie -AM heeft representatieve functie, een PM niet
Interview 5	Administratief medewerker	-Moet ook durven nee te zeggen -PM blijft maar op zijn eigen afdeling bezig en moet niet schakelen tussen afdelingen
Interview 6	Gelijk	-Allebei gaan met mensen om (collega's en/of klanten) dus soft skills moeten allebei hebben
Interview 7	Administratief medewerker	-Well voor allebei belangrijk, maar AM iets meer omdat er meer contact met klanten bestaat -Representatieve functie -Communicatieve vaardigheden belangrijker -PM heeft minder menselijk contact waar bepaalde soft skills worden vereist
Interview 8	Gelijk	-Andere soft skills, maar allebei even belangrijk
Interview 9	Administratief medewerker	-Moeten beter binnen bedrijfscultuur passen -Door schakelen tussen de afdelingen -Meer menselijke interactie -Afhankelijk van collega's

Deelvraag 2

Wat is de persoonlijke invulling naar een digitale match?

Alle geïnterviewde geven aan dat er meerwaarde wordt creëert tijdens en door de persoonlijke gesprekken. Deze persoonlijke gesprekken zijn voornamelijk de intakegesprekken. Twee van de negen geven aan dat deze meerwaarde gedigitaliseerd zou kunnen worden maar niet volledig. De redenen dat deze meerwaarde niet volledig digitaliseert kan worden zijn toegeschreven aan de menselijke aspecten tijdens een direct gesprek. De aspecten zijn het achterhalen van social vaardigheden, competenties en non-verbale communicatie.

	Wanneer creëer jij meerwaarde?	Kan dit digitaliseert worden?
Interview 1	-Tijdens het intakegesprek -Door persoonlijk contact	Nee -Toelichtingen op een cv kunnen niet door een algoritme achterhaald worden -Sociale vaardigheden -Non-verbale communicatie
Interview 2	-Toegankelijkheid -Eerlijkheid -Door een bepaalde soort van communicatie met de kandidaten (persoonlijk contact) -Het gevoel geven dat er wordt geholpen	Nee -Gevoelen kunnen niet digitaliseert worden -De manier hoe men met iemand communiceert -Kijken hoe iemand op een vraag reageert
Interview 3	-Intakegesprek -Gunning naar een kandidaat -Doorvragen op competenties en cv -Ondersteuning om interesses in kaart de brengen	Nee -Niet volledig, kunnen misschien in toekomst worden getoetst maar hebben altijd een menselijke controle nodig -Communicatie is 70% lichaamstaal en niet bij iedereen gelijk -Digitalisering alleen maar bij bepaalde functies (hard skills) -
Interview 4	-(persoonlijk) Intakegesprek	Nee -Competenties kunnen van een computer niet nauwkeurig achterhaald worden -Voor elk functie is het gesprek anders en vele functies zijn verschillend
Interview 5	-Persoonlijk gesprek -Door kandidaten in de ogen te kijken -Iemand aan een klant kunnen verkopen zonder dat op hard skills een match is	Ja -Computers kunnen in toekomst communiceren en daardoor ook soft skills achterhalen -Behalve de vacature inventarisatie (wat de klant precies wil) dat moet persoonlijk achterhaald worden -Voor de recruiter blijft het werkgeverschap!
Interview 6	-Persoonlijk gesprek -Door alles achter te halen bij een kandidaat	Ja -Een groot gedeelte well maar het persoonlijk aspect blijft dan juist meer aandacht krijgen
Interview 7	-Onderscheiden van concurrenten door service die wij de kandidaat en klant bieden (persoonlijk contact) -Door voorstelprofiel van een kandidaat voor de klant -Door referenties inwinnen	Nee -Moet persoonlijk blijven -Mentality match alleen maar als bewijslast om eigen indruk te kunnen onderbouwen -persoonlijk indruk wordt gewaardeerd en kan alleen maar zelf op papier worden gezet

Interview 8	-Door persoonlijk contact -Gezamenlijk gevoel creëren	Nee -Interesse in de kandidaat kunnen tonen -Achterhalen wat zijn onderscheidend vermogen is (dat staat niet op de cv) -Tevredenheid van de kandidaat -Kandidaat als ambassadeur van onze vestiging -competenties testen en zelfs aanvullen
Interview 9	-Persoonlijke gesprekken aangaan zowel met kandidaten als ook met de klanten -Referenties natrekken	Nee -Face- to -face ontmoeten- daardoor creëren wij meerwaarde-

Deelvraag 3

Wat is de meerwaarde van persoonlijk contact binnen het werving- en selectieproces?

Alle geïnterviewde geven aan dat persoonlijk contact met kandidaten heel belangrijk is en in directe verband staat met de kwaliteit van een match. Persoonlijk contact in vorm van een persoonlijk gesprek wordt vooral als cruciaal beschouwd voor het achterhalen van de soft skills en overige competenties van een kandidaat. Drie van de negen geven aan dat er een bepaald feeling voor een kandidaat opkomt door middel van persoonlijk contact. Dit feeling werd eerder bij vraag 2 al genoemd (kan de meerwaarde digitaliseerd worden?).

	Hoe belangrijk is persoonlijk contact	Redenen
Interview 1	Heel belangrijk	-Staat in directe verband met persoonlijke meerwaarde -Kan op basis van soft skills die tijdens persoonlijk gesprek achter gehaald worden toch bij een vacature matchen
Interview 2	Heel belangrijk	-cv zijn minder belangrijk (geeft alleen maar aan wat er is gedaan en niet hoe goed men is) -zonder persoonlijk contact krijg je nooit een bepaald feeling voor een persoon
Interview 3	Heel belangrijk	-Door een direct gesprek kun je meer achterhalen -Weten wat je naar de klant stuurt -100% invloed op kwaliteit van match
Interview 4	Belangrijk	-Staat een directe verband met de kwaliteit van een match -Vooral bij lager opgeleide die niet zo handig zijn met computers
Interview 5	Heel belangrijk	-Verbinding tussen kandidaat en organisatie (onderscheidend vermogen bieden) -Grote invloed op kwaliteit van match
Interview 6	Heel belangrijk en wordt binnen onze organisatie zelf vereist! (Persoonlijk gesprek voordat een kandidaat wordt voorgesteld)	-Daardoor kijken naar het totale plaatje (uiterlijk, mentaliteit, manier van communiceren)
Interview 7	Heel belangrijk	-Kandidaten representeren onze organisatie dus moeten vooraf gescreend worden -Manier van communiceren achterhalen -Houding van de kandidaat inschatten -Digitaal kunnen dingen die zelf zijn ingevuld niet kloppen -Een bepaald gevoel wat men krijgt als men iemand in de ogen kijkt kan niet door een algoritme worden vervangen
Interview 8	Heel belangrijk	Voordeel uit persoonlijk contact en betere service tegenover concurrenten, hier zit het onderscheiden vermogen
Interview 9	Heel belangrijk	-Mensen zijn eerlijk en directer -Bepaalde dingen achterhalen (bijvoorbeeld fysieke beperkingen) -Beter klant daarop voorbereiden wat voor een kandidaat eraan komt.

Er is geen bepaalde branche of functie waar recruiters in het geval van het verdwijnen van de functie naar toe willen. Enkele gaven aan om terug te willen in de sector waar ze al eerder hadden gewerkt en deze zijn divers. Elk geïnterviewde heeft een mening over de ontwikkeling binnen de uitzendbranche die tijdens de interviews naar voren kwam. De meningen zijn verschillend en nooit een vaste overtuiging – een volledige digitalisering wordt niet als realistisch beschouwd maar in geen geval helemaal uitgesloten.

De redenen tegen een volledige digitalisering zijn

- Persoonlijk contact is onontbeerlijk en er wordt steeds meer waarde aan gehecht
- Door persoonlijk contact kan men zich onderscheiden van de concurrenten
- Digitalisering is te zwart-wit, mensen zijn grijs en kunnen niet in hokjes worden gezet
- Competenties zouden nooit nauwkeurig door een algoritme achterhaald worden
- De menselijke aspect is noodzakelijk voor een klantgerichte service

	Stel de functie verdwijnt?	Persoonlijke inschatting over de ontwikkeling in de sector
Interview 1	Gewoon op zoek naar een nieuwe baan, ik sta dan voor alles open	-Volledige digitalisering zou kunnen, dat zou ik jammer vinden
Interview 2	Zonder persoonlijk contact zou ik direct stoppen met het werk wat ik nu doe	-Volledige digitalisering lijkt mij niet realistisch omdat er weer steeds meer waarde aan persoonlijk contact wordt gehecht. -Er wordt steeds minder gecommuniceerd (antisociaal) en er wordt steeds meer op cijfers beoordeeld (automatisering) -Enige manier om te kunnen onderscheiden binnen de branche is door sociale contact
Interview 3	Nieuw werk met veel menselijk contact -Stoppen voordat ik überhaupt overbodig word	-E-recruitment werkt goed voor nu door krapte op de arbeidsmarkt maar het is te zwart wit, mensen zijn grijs! -Mentality matches zetten mensen maar in hokjes
Interview 4	Meegaan met de digitale trend, maar de functie wel zo lang als mogelijk willen uitoefenen	-Een klein gedeelte zal altijd een menselijke invloed moeten hebben (competenties achterhalen)
Interview 5	Binnen Randstad blijven werken en ontwikkelen tot projectmanager	-Volledige digitalisering mogelijk, enkele werkzaamheden blijven bestaan of komen erbij ter controle van automatiseerde en digitaliseerde processen
Interview 6	Terug naar de uitvaartwereld (daar heb ik vroeger in gewerkt) -Als StartPeople iets voor mij heeft blijf ik graag binnen de organisatie	-Functie gaat niet verdwijnen -Ontwikkeling zoals in de bankensector zie ik niet eraan komen want uitzendbureaus willen juist zichtbaar blijven
Interview 7	Graag binnen de organisatie richting personeelskant -Als HR-adviseur of medewerker	Geen volledige digitalisering, menselijke aspect blijft
Interview 8	Graag binnen de organisatie Een leidinggevende functie met veel vrijheden	Geen volledige digitalisering want daardoor steeds minder onderscheidend vermogen bestaat tussen de uitzendbureaus. Juist oogmerk op persoonlijk contact

Interview 9	-Een functie richting personeelszaken, zwaardere managementfuncties, coaching en begeleiden in de uitzendbranche -Well een baan waar veel contact met mensen is -Ik zit niet vast aan de organisatie	-Als organisatie moet Unique zichtbaar blijven op de markt (dat is de selling-point), denk dat er misschien vestigingen worden gesloten maar daardoor valt een heel gebied weg aan kandidaten- Doelgroep krijg je niet meer binnen- vermoedelijk vertegenwoordigers naar elk gebied sturen een of twee keer per week zodat kandidaten makkelijker voor een persoonlijk gesprek langs kunnen komen. Vooral voor de doelgroep van lager opgeleide die niet handig zijn met techniek.
--------------------	---	---

5. Discussie

Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is in hoeverre een recruiter nog meerwaarde creëert in een snel ontwikkelende digitale werkomgeving. Bovendien zullen hypothesen op basis van de ervaring van de huidige recruiters worden opgezet of een volledige digitalisering überhaupt een realistische ontwikkeling zou kunnen zijn. Als de uitzendbranche een soortgelijke ontwikkeling gaat maken als de bankensector in Europa en de werkzaamheden volledig digitaliseert kunnen worden zou men zich afvragen of een recruiter nog een persoonlijk invulling heeft op het werving- en selectieproces van kandidaten.

Discussie van de resultaten

Uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek blijkt dat de recruiters in het algemeen dezelfde of soortgelijke meningen hebben. Bij de eerste deelvraag zijn de componenten werkervaring en talenkennis bij bijna elk antwoord terug te vinden. Men zou kunnen concluderen dat een match op basis van de harde eisen doormiddel van een programma kan worden achterhaald en dat er in de praktijk al gebruik van wordt gemaakt. Deze componenten laten zich gemakkelijk door recente werkervaring, certificaten en ook diploma's onderbouwen.

De antwoorden bij de soft skills zijn divers. Er werd aangegeven dat soft skills niet vooraf worden bepaald maar vanuit het gevoel en ervaring worden beoordeeld/achterhaald. De soft skills worden voor elke functie als belangrijk beschouwd maar toch blijkt dat deze worden vereist bij de functie administratiemedewerker. Er wordt beargumenteerd dat het een representatieve functie is die meer communicatie binnen en buiten de organisatie vraagt.

Enkele geïnterviewde geven ook aan dat door de krapte op de arbeidsmarkt flexibeler wordt gekeken naar de harde en zachte eisen. Bij een productiemedewerker wordt er amper naar soft skills gekeken omdat er weinig mensen beschikbaar zijn die überhaupt over de benodigde hard skills beschikken. De functie kan in dit geval als "zwart-wit" geclassificeerd worden- heeft de kandidaat een heftruckcertificaat dan komt deze in aanmerking voor de functie, anders niet. Bij de administratieve medewerker zijn de werkzaamheden breder en wordt er geen bepaald certificaat vereist. Er wordt wel werkervaring vereist maar deze kan ook uit een andere branche komen. Hier kan en moet volgens de recruiters zelfs meer naar de soft skills worden gekeken. Een kandidaat kan op basis van de soft skills beter bij een vacature matchen dan alleen maar gebaseerd op de hard skills. Daaruit kan men afleiden dat soft skills belangrijk zijn maar door de krapte op de arbeidsmarkt is het afhankelijk van de functie of er rekening mee gehouden wordt.

Bij deelvraag twee, de persoonlijke invulling naar een digitale match, geven de geïnterviewde het intakegesprek aan. De meerwaarde bij het intakegesprek is het persoonlijke contact met een kandidaat. De recruiters willen hun kandidaten om verschillende redenen persoonlijk spreken; ten eerste om een toelichting te krijgen op hun cv, ten tweede voor het achterhalen van de soft skills en diverse competenties en ten derde om een "bepaald gevoel" te krijgen van een kandidaat. Voornamelijk "het gevoel" bepaald of een kandidaat bij een vacature past. Bovendien willen de meeste recruiters een goede band met de kandidaat opbouwen om zo beter hun wensen te kunnen begrijpen en te kunnen ondersteunen bij de zoektocht naar een nieuwe baan. Hier speelt de gunfactor een belangrijke rol maar ook een marketingstrategie om de kandidaat als ambassadeur

voor de organisatie te laten fungeren. Deze meerwaarde kan volgens de recruiters niet gedigitaliseerd worden omdat het een eigenschap vanuit de menselijke natuur is.

Voor deelvraag drie, wordt het persoonlijke contact als cruciaal beschouwd binnen het werving- en selectieproces om zich te kunnen onderscheiden van de concurrenten binnen de uitzendbranche. Bovendien wordt hierdoor meerwaarde gecreëerd voor de kandidaat, de klant en de ondernemingen zelf. Op basis hiervan zou men kunnen vermoeden dat bij een volledige digitalisering van het werving- en selectieproces een soortgelijk onderzoek over de tevredenheid van de kandidaten binnen de uitzendbranche een identiek resultaat zou kunnen opleveren als bij het onderzoek van het Ministerie van Social Zaken en Werkgelegenheid in 2015 over de digitale dienstverlening van het UWV. Minder persoonlijk contact zou kunnen leiden tot minder tevreden kandidaten en daardoor minder kans op ambassadeurs en de juiste match. De vooropleidingen als ook de alternatieve banen die de recruiters zouden kiezen bij verdwijnen van hun huidige functie zijn heel divers. Dit komt omdat voor de functie recruiter binnen de MKB-uitzendbranche geen bepaalde opleiding wordt vereist.

Als men de ontwikkeling uit de resultaten en de recente ontwikkelingen in de bankensector vergelijkt, blijken er maar enkele parallellen te zijn. De processen binnen de uitzendbranche worden geautomatiseerd en er wordt voornamelijk geïnvesteerd in de digitalisering om uiteindelijk kosten te kunnen besparen. Anderzijds stijgt het aantal vestigingen van verschillende uitzendbureaus. Hoewel nieuwe vestigingen in de meeste gevallen van nieuwe uitzendorganisaties zijn, kiezen de grote organisaties uit de top 3 van de omzetranglijst voor het samenvoegen van kleinere vestigingen tot één grote. Ook wordt ervoor gekozen om van het “klassieke uitzendbureau” af te wijken zodat er minder kandidaten gewoon binnenlopen om in te schrijven. De stijging van het aantal uitzendorganisaties, vestiging en e-uitzendbureaus kan worden toegeschreven aan de krapte op de arbeidsmarkt waar de ondernemingen van elk middel gebruik moeten maken om het juiste personeel te vinden.

De functies uit de bankensector die zijn verdwenen zijn voornamelijk diensten die amper tot geen persoonlijk contact vereisten. Dit blijkt bij de functie recruiter niet het geval te zijn door het benodigde menselijke aspect voor het achterhalen van soft skills en het creëren van meerwaarde voor klanten en kandidaten. De krapte op de arbeidsmarkt zal vermoedelijk de komende tien jaar voortzetten door de afremmende bevolkingsgroei zal de behoefte aan de diensten van uitzendbureaus amper dalen of zelfs gelijk blijven. Hiervan zal de uitzendbranche ook in de toekomst nog kunnen profiteren. De populariteit van de functie recruiter zal ook gelijk blijven omdat het een aantrekkelijke starterfunctie is door de diverse werkzaamheden en doorgroeimogelijkheden richting Sales, marketing, leidinggevende- en managementfuncties. Bij een dalende vraag naar recruiters kunnen werkzoekende gemakkelijk heroriënteren, zelfs binnen de HR-branchen.

Door de digitalisering zullen wellicht de werkzaamheden binnen het werving- en selectieproces veranderen maar deze zullen vooral ter ondersteuning en vereenvoudiging worden gebruikt. Door algoritmen binnen het selectieproces worden kandidaten op een “zwart-witte” manier benaderd terwijl dit leidt tot “hokjesdenken”. Verder brengt het persoonlijk contact bovenal meer voordelen dan nadelen. Het kost wellicht meer tijd en personeel maar het leidt zoals eerder al benoemd tot een hogere klanttevredenheid, een betere kwaliteit aan matches en vormt het unieke selling-point van een onderneming om te kunnen onderscheiden van de concurrenten.

Ondernemingen zullen ervoor kiezen om hun recruiters te scholen in gesprekstechnieken om nog beter de soft skills te achterhalen. Daardoor kunnen kandidaten worden geholpen om hun sterktes

en zwaktes beter te leren kennen. Hierdoor worden de kandidaten op hun beste manier aan een klant voorgesteld.

Kritische reflectie op het onderzoek

Het onderzoek is gedeeltelijk verlopen zoals vooraf gepland. Na het uitwerken van het plan van aanpak moesten achteraf nog enkele aanpassingen worden ondernomen. Door additionele aanpassingen in het theoretisch en breder kader en de deelvragen is het interview voor het kwalitatieve onderzoek meermaals aangepast. Daardoor kon er minder tijd aan het uitvoeren van het onderzoek worden besteed.

Om deze valkuilen binnen de voorbereiding te voorkomen had er meer tijd moeten worden besteed in het verdiepen van de literatuur. Er miste een duidelijke structuur in de inleiding en er was weinig relevante, hbo-waardige informatie door te weinig diepgang in diverse invalshoeken. Door een duidelijke structuur op te bouwen en met behulp van de eerste beoordeling is het literatuuronderzoek achteraf aangepast en aangevuld. Dit moest voor begin van het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek gebeuren. De tijdsplanning was te krap opgesteld en heeft geen buffer gelaten voor onvoorspelbare situaties. Daardoor was er maar twee weken tijd om de interviews af te nemen en drie weken om de resultaten te analyseren en uit te werken.

Ruim vier weken voor het uitvoeren van de interviews werd er geprobeerd om afspraken te maken met senior recruiters. Uitsluitend senior recruiters interviewen bleek echter niet helemaal bij het onderzoek te passen – de meeste senior recruiters houden zich nog maar amper bezig met het werving- en selectieproces, maar zijn vooral bezig met het klantcontact vanuit de binnendienst. Daarom is uiteindelijk ervoor gekozen om de interviews op diverse functies binnen de uitzendbranche te richten die zich bezighouden met het werving- en selectieproces. Ook is besloten om de aantal jaren aan werkervaring buiten beschouwing te laten. Eveneens was het moeizaam om buiten de organisatie afspraken voor interviews in te plannen. Door de zomerperiode hebben vele vestigingen onderbezetting in verband met vele vacatures voor vakantiewerk die op korte termijn ingevuld moeten worden. De recruiters waren bereid om een interview te geven maar hadden simpelweg te weinig mogelijkheid om de tijd in te plannen. Na het uitvoeren van het eerste interview is besloten om het interview te verkorten naar maximaal 30 minuten. De vragen werden gereduceerd en gecategoriseerd op basis van de deelvragen. Hierdoor zijn de interviews breder opgesteld voor interessante discussies. Het nadeel ervan was dat de antwoorden heel breed en divers werden en moeilijk vergelijkbaar. Achteraf had naast het kwalitatieve onderzoek ook een kwantitatief onderzoek betrouwbaardere en gemakkelijker analyseerbare resultaten kunnen opleveren. Deze had per mail binnen de organisatie kunnen worden verspreid en kon zonder afspraak direct op de vestigingen afgenomen worden.

Bovendien waren minder organisaties dan verwacht bereid om interviews te geven – zo konden er bijvoorbeeld geen interviews bij de uitzendonderneming Adecco worden uitgevoerd. Ook de uitzendorganisatie Olympia in Harderwijk kon de directe aanvraag naar interviews op de vestiging zelf niet op prijsstellen nadat er geen reactie per mail werd ontvangen. Uiteindelijk zijn er negen interviews uitgevoerd die een basis voor een potentiële ontwikkeling in de uitzendbranche geven. Voor een beter onderbouwde hypothese voor de toekomst van de functie recruiter hadden meerdere invalshoeken moeten worden benaderd. Zo had er een kwantitatief onderzoek kunnen worden uitgevoerd naar de tevredenheid van kandidaten en klanten met de diensten van uitzendbureaus. Bovendien hadden interviews met recruiters uit e-uitzendbureaus een extra invalshoek op het onderwerp kunnen geven.

Suggesties voor vervolgonderzoeken

Als vervolg kunnen er meerdere manieren worden aangepakt om het onderwerp verder te onderzoeken. Om een realistischere inschatting van de ontwikkeling in de digitalisering te maken, moet de focus liggen bij de digitale trends binnen de uitzendbranche en op welke termijn deze worden bereikt. Dit vervolgonderzoek zou zich meer richten op ICT- en data-analyse en wat de toekomstige mogelijkheden betekenen voor het werving- en selectieproces.

Zoals eerder al benoemd zou een kwantitatief onderzoek naar de tevredenheid van klanten en kandidaten meer onderbouwing kunnen geven aan het belang van persoonlijk contact. Daarmee zou men kunnen onderzoeken hoe men van kandidaten en klanten ambassadeur van de organisatie kan maken en op basis hiervan zou men een marketingstrategie moeten opstellen of optimaliseren.

Doordat persoonlijk contact van de meeste geïnterviewde recruiters als key-selling point wordt beschouwd, zou het interessant zijn om te weten wat uitzendbureaus nog kunnen doen om zich beter te kunnen onderscheiden van de concurrenten. Hier kan worden onderzocht hoe een recruiter nog meerwaarde kan creëren voor de onderneming met betrekking tot onderscheidend vermogen. Het onderscheidend vermogen is de essentie in tijden van een aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Ook zou het interessant zijn om te weten hoe uitzendbureaus met betrekking tot de huidige gedigitaliseerde processen zouden presteren op een arbeidsmarkt waar het aanbod groter is dan de vraag en in hoeverre de key-selling points nog meerwaarde hebben.

Eveneens zou het interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre een kleinere vestigingen rendabel zijn voor een uitzendonderneming. Sinds er steeds meer gedigitaliseerd wordt, kiezen steeds meer kandidaten ervoor om zich online in te schrijven en dan pas op intakegesprek op de vestiging langs te komen. Dat is een kans om ervoor te kiezen kleinere vestigingen samen te voegen. Een bedreiging zou kunnen zijn dat lager opgeleide minder handig zijn met computers en daardoor een bepaalde doelgroep moeilijker binnen kan worden gehaald.

6. Conclusie en aanbeveling

Voor het onderzoek naar de digitalisering in het werving- en selectieproces is ervoor gekozen om te verdiepen in de meerwaarde van een recruiter binnen dit proces. Hierbij is een vergelijking gemaakt tussen de ontwikkelingen in de bankensector. Door de ontwikkelingen in de digitalisering hebben duizenden mensen hun baan verloren. Hierbij stond de vraag centraal hoe een recruiter meerwaarde creëert en of deze handelingen volledig gedigitaliseerd kunnen worden. Hierbij kwam het menselijke aspect naar voren die volgens de geïnterviewden niet door een algoritme kan worden vervangen en de key-selling point vormt om zich te kunnen onderscheiden van andere uitzendorganisaties. Het vermoeden dat de functie recruiter in de toekomst overbodig zou kunnen worden zoals vele administratieve functie uit de bankensector werd door dit onderzoek weerlegt.

Beantwoording Deelvragen

1. Wat zijn de selectiecriteria voor de functiegroepen administratie medewerker en productiemedewerker en kunnen deze helemaal digitaal achterhaald worden?

Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn de selectiecriteria van productiemedewerkers meer gebaseerd op de hard skills (certificaten, werkervaring etc.) en bij de administratiemedewerker op de soft skills. Dit ligt er voornamelijk aan omdat een productiemedewerker bijvoorbeeld een heftruckcertificaat nodig heeft om deze te kunnen besturen, anders kan hij de werkzaamheden niet uitvoeren. Bij deze functie wordt minder naar de soft skills gekeken omdat er weinig werknemers beschikbaar zijn en het hoofdoogmerk uiteindelijk op de soft skills moet worden gelegd. Bij de administratiemedewerker wordt er juist minder naar de hard skills en meer naar de soft skills gekeken. Hier werd aangegeven dat een administratiemedewerker op basis van zijn hard skills minder bij een vacature kan passen, maar dan toch goed kan matchen op basis van de soft skills. Als voorbeeld worden administratiemedewerkers uit de financiële branche genoemd die voldoen aan de voorwaarden om het werk binnen een logistiek bedrijf uit te kunnen voeren. Daaruit blijkt dat de selectiecriteria naar hard of soft skills bij elke functie divers zijn en afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt.

2. Wat is nog de persoonlijke invulling na een digitale match?

Nadat het systeem aangeeft of het cv van een kandidaat overeenkomt met de functie-eisen vanuit de vacature worden deze nog achteraf gecontroleerd door de recruiter. Als invulling geven de geïnterviewden het persoonlijk contact met een kandidaat aan. Er wordt voornamelijk meerwaarde gecreëerd tijdens het intakegesprek. Hier wordt het menselijke aspect als cruciaal beschouwd om de sociale vaardigheden, competenties en een gevoel voor een kandidaat te krijgen door zijn non-verbale communicatie. Deze meerwaarde die gecreëerd wordt kan niet gedigitaliseerd worden.

3. Wat is de meerwaarde van persoonlijk contact binnen het werving- en selectieproces?

Persoonlijk contact wordt als de key-selling point beschouwd om meerwaarde te creëren binnen het werving- en selectieproces. De recruiters geven aan dat het onderscheidend vermogen ligt bij het persoonlijke contact. Het persoonlijke contact brengt vooral voordelen door een grotere tevredenheid bij de kandidaten, omdat deze persoonlijk en individueel worden benaderd en daardoor een betere kwaliteit aan matches wordt bereikt.

Beantwoording Hoofdvraag

Wat is de toekomstige meerwaarde van een recruiter in een snel veranderend digitaliseerde W&S-proces?

Tegenwoordig creëren recruiters meerwaarde door het matchen van kandidaten en vacatures op basis van hun hard en soft skills. Daarbij is de persoonlijke invulling vooral tijdens het intakegesprek en de persoonlijke contactmomenten met een kandidaat. Hierbij worden zowel de soft skills, competenties en de totaalindruk geanalyseerd om daardoor de kandidaat op basis van zijn wensen en behoeftes de beste ondersteuning te kunnen bieden tijdens de zoektocht naar een baan. Door de snel veranderende en gedigitaliseerde arbeidsomgeving zullen in de toekomst de matches nog nauwkeuriger worden doormiddel van bepaalde programma's. Desondanks zal er ook in de toekomst meerwaarde worden gecreëerd door het achterhalen van soft skills omdat daarvoor het menselijke aspect cruciaal is. Bovendien vertegenwoordigen recruiters de organisaties tijdens de persoonlijke gesprekken en kunnen zich hierdoor onderscheiden van de concurrenten. Uiteindelijk vormt de meerwaarde van een recruiter een van de key-selling points voor een onderneming.

Aanbeveling voor de doelgroep

De recruiters van tegenwoordig en startende recruiters moeten zich ervan bewust zijn dat de werkzaamheden vooral met betrekking tot het werving- en selectieproces grotendeels gedigitaliseerd worden. De huidige meerwaarde die door persoonlijk contact wordt gecreëerd zal blijven bestaan en zich verder ontwikkelen. Daardoor kan een recruiter in de toekomst een meer coachende en sociaalpsychologische rol innemen voor het achterhalen van de wensen en behoeften van klant en kandidaat.

Voor uitzendondernemingen wordt aanbevolen om te investeren in digitalisering om de processen te ondersteunen en niet het werving- en selectieproces volledig te digitaliseren. Door de key-selling point zou er bovendien geïnvesteerd moeten worden in de vaardigheden van de recruiter om deze verder te ontwikkelen. Zo zullen recruiters in de toekomst beter de competenties en overige soft skills achterhalen door bepaalde gesprekstechnieken. Bovendien zorgen technologische innovaties ervoor dat de kandidaten over meer of nieuwe competenties moeten beschikken. Voor de toekomstige recruiter zal het van belang zijn om te kunnen voorspellen welke competentie nodig is bij bepaalde functies en bedrijven. Zo kunnen de nieuwste competentiebehoeften op de arbeidsmarkt het snelst worden herkend waarna de juiste kandidaten kunnen worden voorgesteld.

Binnen de huidige maatschappij zou men ervoor moeten kiezen om te distantiëren van het "hokjesdenken" en mensen niet op een "zwart-witte manier" te benaderen. De kostenbesparing door middel van digitalisering heeft niet altijd voordelige gevolgen. Er zullen hierbij minder recruiters werkzaam zijn waardoor de kwaliteit van matches en de daaruit voortvloeiende kandidaten- en klantentevredenheid kan dalen.

Een soortgelijke ontwikkeling zoals in de bankensector is gedeeltelijk mogelijk. Hier zou men moeten onderzoeken in hoeverre kleinere vestigingen op verschillende plekken rendabel zijn.

Bibliografie

- ABNAmro/H.Mesters/M.Drees. (2012, Maart 22). *zakelijkedienstverlening-rapport-socialmedia-arbeidsbemiddeling*. Opgehaald van ABN Amro:
https://www.abnamro.nl/nl/mobile/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Zakelijke_dienstverlening/zakelijkedienstverlening-rapport-socialmedia-arbeidsbemiddeling.pdf
- Baas, T. (2016, November 22). *ONTSLAGEN BANKMEDEWERKERS MOEIZAAM WEER AAN DE BAK*. Opgehaald van bnr.nl: <https://www.bnr.nl/nieuws/economie/10314373/ontslagen-bankmedewerkers-moeizaam-weer-aan-de-bak>
- Biersteker, J. (2017, Februari 24). *7 Digitale trends die de uitzendbranche opschudden*. Opgehaald van Holder: <https://www.holder.nl/nl/blog/7-digitale-trends-die-de-uitzendbranche-opschudden/>
- CBS. (2018, April 5). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Opgehaald van Bevolkingspyramiede: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>
- CBS, c. b. (2018, 6 1). *Krapte op de arbeidsmarkt raakt ook de uitzendbranche*. Opgehaald van Centraal Bureau van de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/22/krapte-op-arbeidsmarkt-raakt-ook-de-uitzendbranche>
- Cisco. (2017). Opgehaald van The Economist Intelligence Unit:
https://www.cisco.com/c/dam/global/nl_nl/assets/telepresence/visual-collaboration/pdf/inperson_infographic_nl.pdf
- Drs.N.H.M.Dekker/Drs.G.L.Schlundt-Bodien. (2004). *Personeelsbeleid- heden en morgen*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Economielokaal. (2018). *Krappe Arbeidsmarkt*. Opgehaald van Economielokaal:
<https://www.economielokaal.nl/krappe-arbeidsmarkt/>
- ESB. (2017). *Economisch Statistische Berichten*. Opgehaald van Krapte op de arbeidsmarkt :
<https://www.nemokennislink.nl/publicaties/krapte-op-de-arbeidsmarkt/>
- Finanzen.nl. (2016, 10 31). *Steeds minder banen in wereldwijde bankensector*. Opgehaald van finizen.nl: <https://www.finizen.nl/aandelen/nieuws/Steeds-minder-banen-in-wereldwijde-bankensector-1001432405>
- ING, E. B. (2018, Mei). *Algoritmes versus de Flexbranche*. Opgehaald van ing.nl:
https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_algoritmes-versus-de-flexbranche_tcm162-146079.pdf
- J.Griffiths. (2009). *A new tool for talent spotters, Social Networking stites are proving indispensable*. 2009: The Times.
- M.Foot/C.Hook. (2013). *Human Resource Management*. Masterdam: Pearson Benelux.
- M.Lammers/M.Imandt/A.Heyma-(SEO-Economisch-Onderzoek). (2015). *Wordt aan gewerkt.nl : prestaties van digitale dienstverlening door UWV*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Mesters, H. (2018). *Trends en ontwikkelingen*. Opgehaald van ABNAmroVerzekeringen Risicos in beeld: <https://www.risicosinbeeld.nl/sectoren/zakelijke-dienstverlening/uitzendbureau/trends-en-ontwikkelingen-8/>

- Moelker, R. (1992). *Zou hij onze nieuwe werknemer kunnen zijn?* De Lier: Academisch Boeken Centrum.
- NationaleBeroepengids. (2017). *Recruiter*. Opgehaald van Nationale Beroepengids: <https://www.nationaleberoepengids.nl/Recruiter#Arbeidsmarktperspectief>
- NationaleBeroepengids.nl. (2017). *De ontwikkeling binnen HR is zichtbaar in Recruitment en Loopbaanontwikkeling*. Opgehaald van https://www.nationaleberoepengids.nl/De_ontwikkeling_binnen_HR_is_zichtbaar_in_Recruitment_en_Loopbaanontwikkeling
- nu.nl. (2017, maart 14). *'Merendeel ontslagen bankmedewerkers kan binnen jaar weer aan de slag'*. Opgehaald van nu.nl: <https://www.nu.nl/economie/4539336/merendeel-ontslagen-bankmedewerkers-kan-binnen-jaar-weer-slag.html>
- Panis, M. (2017). *Sectorprognoses 2018*. Opgehaald van Rabobank: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/sectorprognoses-2018/dienstverlening/>
- Recruitment.nl. (2014). *Recruitment Landschap*. Opgehaald van Recruitment.nl: <https://www.recruitment.nl/recruitment-branche/recruitment-landschap/>
- Schwartz, D., Dapp, T. F., & Beck, P. D. (2017, october 8). *Deutschlands Banken schalten bei Filialschließungen einen Gang höher- Herkulesaufgabe Digitalisierung*. Opgehaald van Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Research: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2017/Fokus-Nr.-181-Oktober-2017-Bankfilialen.pdf>
- Smit/Verhoeven/Driessen. (2016). *Personeelsselectie en assessment- Wetenschap in de praktijk*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- TalentSolutions. (2018). *Talent Solutions*. Opgehaald van LinkedIn Business: https://business.linkedin.com/nl-nl/talent-solutions/cx/17/11/recruiter-demo-fs2-k18?src=go-pa&trk=google_job-mktg_%2Buitzendbureau_b&veh=s9B2aovwY_pcrd_231799141376_pkw_%2Buitzendbureau_pmt_b_pdv_c_slid__campaign_779226706_aud_kwd-18895150370_emea&gclid
- Unique. (2018). *Mentality Match*. Opgehaald van Unique: <https://unique.nl/unique-helpt/test-jezelf/mentality-match>
- V.d.Broek, & H.Verhoeven. (2016). *Alles over werven en selecteren- Een compleet overzicht voor recruiters en selecteur*. Assen: van Gorcum.
- Vellekoop, R. (2015, maart 21). *Banken weer meer winst met steeds minder werknemers*. Opgehaald van Delangemars: <http://delangemars.nl/2015/03/21/banken-weer-meer-winst-met-steeds-minder-werknemers/>
- Webbink, E. (2017). *De uitzendbranche in Nederland sinds 2015*. CBS Centraal Bureau voor Statistiek.

Bijlage 1 Interviews

BASIS VOOR INTERVIEW

1. Naam, Functie, Organisatie
2. *Soft Skills en hard skills op basis van twee vacatures laten bestemmen*

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills		
Soft Skills		
Anders		

- Hoezo zijn deze soft skills precies van belang?
- **Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo wel of niet?**

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Wat is je persoonlijke invulling in de W&S -proces
- Deze persoonlijke invullingen- kunnen deze digitaliseert worden?
- Zo ja, - hoe denk jij dan nog meerwaarde te creëren binnen deze proces?

4. De rol van persoonlijk contact

- Denk je dat persoonlijke contact belangrijk is?
- Staat de persoonlijke contact in directe verband met jouw persoonlijke meerwaarde in deze proces?
- Heeft persoonlijk contact volgens jouw invloed op de kwaliteit van een match?

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

- Wat denk je zou uw organisatie in dit geval voor u doen (Personeelsbeleid)

Interview 1, 09-07-18

Naam: Mark Gerstmeier
 Functie: Recruiter, Sinds 1 juni 2018 in dienst bij GetWork
 Organisatie: GetWork, Sinds Juni 2018

2. Vacatures

	Administratief medewerker	Productiemedewerker
Hard Skills	Ervaring om soortgelijke functie (want het is per direct), pré talen (Engels want int. Bedrijf)	Sowieso de functie-eisen, heftruck, 3 ploegen
Soft Skills	Representatief klinkt omdat hij eerstelijns is, communicatieve vaardigheden, sociaal iemand, toegankelijk omdat contact met collega's, gesprek willen opzoeken, kunnen tegen directe communicatie (ook met betrekking tot de regio)	Gestructureerd, sociaal, enthousiast, teamwork, verantwoordelijkheidsgevoel, flexibel, omdat hij op andere afdeling moet werken
Anders	-	Pré ervaring in de voedselindustrie omdat om de hygiëencultuur

- Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo well of niet?

Soft skills zijn net zo belangrijk bij productie en administratief medewerker- omdat de functie het verdient! Functies mogen niet "hiërarcheerd" worden, het moet soort gelijk blijven, well andere soft skills maar niet per se minder.

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

Meerwaarde door een Intakegesprek- De kandidaat moet toelichting kunnen geven op zijn keuzes, het cv is maar zwart wit. Op basis van het cv kunnen aannames worden gemaakt en die zie je nooit op papier, dit is nooit op een algoritme te halen – Hier bestaat de enige persoonlijk contact tijdens de W&S-proces

"Hoezo niet telefonisch een intakegesprek?" Je weet nooit wat die persoon aan het doen is, of hij mij serieus neemt of dat hij misschien liegt of weg zou kijken (*non-verbale communicatie*)

Het gaat bij de intake vooral om de SOCIALE VAARDIGHEDEN, NON verbale communicatie, deze informatie worden gebruikt om uiteindelijk een terugkoppeling te kunnen geven aan de organisatie.

5-6-7. Het Intakegesprek- omdat dat het persoonlijke moment is, dit kan niet worden digitaliseert

4. Persoonlijk contact

Persoonlijk contact belangrijk! Deze staat "te 100%" in directe verband met mijn persoonlijke meerwaarde. Iemand kan op basis van zijn cv niet perfect matchen maar kan met de klant op een lijn liggen dat het uiteindelijk toch een match zou kunnen zijn.

5. Stel de functie verdwijnt? Ik ga gewoon op zoek naar een nieuwe baan. Als GetWork mij iets biedt wat mij interessant lijkt van blijf ik graag.

Interview 2, 09-07-18

Naam: Mark van der Horst,
 Functie: Recruiter,
 Organisatie: Kordat sinds Oktober 2017

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills	Afgeronde MBO, ervaring in werkzaamheden, werkervaring, kennis talen, communicatief	Heftruckcertificaat, bereid om in ploegen te werken, technisch inzicht
Soft Skills	Sociaal (mar geen harde eis want minder in team aan het werk), collegialiteit,	Sociale vaardigheden omdat hij een Teamspeler, 9 tot 5 mentaliteit, collegialiteit
Anders		Fysiek in orde

Het is volgens mij niet noodzakelijk om soft skills te hebben om het werk goed te doen.

- Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo well of niet?

AM heeft minder soft skills nodig dan een productiemedewerker want een PM is constant met collega's aan het werk. Mensen op kantoor (bijvoorbeeld op een groot kantoor) spreken elkaar minder snel.

"Wie zou er op basis van "De Klik" eerder worden afgewezen"- vermoedelijk meer bij de administratief medewerker, zijn meer eisen gesteld, ze moeten beter in het team passen, als het een praktische opleiding is, zijn de soft skills minder belangrijk. Daarom maakt het werkgevers minder uit wat ze voor soft skills hebben (als de productie maar gehaald wordt). Er is meestal minder hiërarchie binnen productie.

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Meerwaarde door iemand het gevoel geven dat wij te allen tijde de kandidaat helpen (of door baan aanbieden of hem een goed gevoel geven
 - Lage drempel, mensen hebben nooit het gevoel dat ze niet welkom zijn als ze de vestiging binnen stappen (voorstadium) ze kunnen zich direct thuis voelen!
 - Het gevoel dat je geholpen wordt (hoe dan ook, of door een nieuwe baan of alleen maar cv aanpassen)
 - Eerlijkheid naar de kandidaat toe – onderscheidend vermogen – door de gun-factor (hoe je met de kandidaat omgaat), moeite willen doen en een band willen opbouwen
- Voor mijn zijn mijn werknemers collega's! Waarde creëren door middel van persoonlijk contact. Een collegiale band.
- Een soort van 24/7 begeleiding- de kandidaten gewoon genoeg aandacht schenken!
- "Kan dit digitaliseert worden?"*
- Nee! Gevoel kan niet digitaliseert worden, heel veel dingen kunnen vooraf worde voorbereid bijvoorbeeld competentie lijstjes,
- Bovendien is het altijd afhankelijk hoe men communiceert met een kandidaat.
 - De MANIER waarop iemand de vragen vraagt is belangrijk, dat heeft niks te maken met de soort vragen

4. De rol van persoonlijk contact

-Ik vind een cv minder belangrijk, het geeft maar weer wat je ooit hebt gedaan een niet hoe goed jij daarin bent in wat je hebt gedaan.

-Persoonlijk contact is voor mij nummer 1, zonder krijg je nooit een feeling voor de mensen die met je werkt.

“Denk je dat het in toekomst well volledig digitaliseert zou kunnen worden?”

Ik hoop dat het zo blijft zoals het nu is! Er wordt steeds minder gecommuniceerd, het wordt antisociaal, men beoordeeld nog maar op cijfertjes. Ik denk dat het niet zo ver komt, omdat er steeds meer mensen weer waarde aan hechten aan het sociale.

Digitaliseren is op dit moment het domste wat je kunt doen op dit moment met die krapte op de arbeidsmarkt! Hoe wil je onderscheiden? Door sociale contact! Op dit moment is de vraag groter dan het aanbod- mond tot mondreclame!

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

Ik zou stoppen met het gene wat ik nou doe als het zo ver zou komen dat alles digitaliseert wordt.

Interview 3, 18-07-2018

1.

Naam: Patrick de Vries
 Functie: Manager Vestiging Lelystad en Harderwijk
 Organisatie: Unique Lelystad en Harderwijk

2. Vacatures

	Administratief medewerker	Productiemedewerker
Hard Skills	Werkervaring, beschikbaarheid	Heftruckcertificaat, flexibel
Soft Skills	Ondersteunden, meedenkt, vooruit werkt, collegiaal, hulpvaardig	Positief, collegiaal, netjes werken, inzicht hebben in de productieomgeving
Anders		Inzetbaar in 3 ploegen

Tweede Stap: Aan de andere kant: iemand die de soft skills meebrengt en dan scholen

“Hoezo meer heeft volgens jou een administratief medewerker meer soft skills nodig?”

-Administratie is heel breed, het kan ook dat je goed bij de organisatie/functie past terwijl je uit de financiële sector komt, men kan meer spelen m.b.t. zachte eisen.

-Het is minder mogelijk om op soft skills te selecteren bij de productiemedewerker- in mijn zoektocht zou ik eerst kijken naar de harde eisen, daarna gaan voor de meest flexibel instelling. Op dit moment met de krapte op de arbeidsmarkt zou ik kijken of de vaardigheden die een kandidaat te kort komt misschien kan worden bijgeschoold.

-Andere type mens voor PM nodig

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

“Wat is je persoonlijke invulling in de W&S-proces?”

- Gunning naar een kandidaat (vanuit een persoonlijk gevoel) sommige gun je het meer dan een andere (extra motivatie om iemand een kans te geven om aan het werk te komen)
- Doorvragen (nog zo een mooie cv hoeft niet per se waar te zijn- op basis van bepaalde technieken tijdens een intake, vraag achter te vraag, antwoord achter het antwoord)
- Ik denk er is een grote groep mensen die werk zoeken die het fijn vinden om ondersteuning te hebben, gesprek over interesses, wat die kandidaat belangrijk vindt, vaak kunnen lager geschoolde mensen dat niet zo goed

“Kunnen deze persoonlijke invulling digitaliseert worden?”

- Kan niet digitaliseert worden! Deels misschien wel maar zou wel moeten getoetst worden, er zou altijd een mens tussen moeten zijn. Communicatie is 70% lichaamstaal!
 - Digitalisering – Rol van de recruiter kan worden beïnvloed bij functies zoals bijvoorbeeld een heftruckchauffeur- hier gaat het alleen maar om een geldig certificaat en de beschikbaarheid van een kandidaat
 - In het echt zie je pas op de persoon echt match bij zijn cv
-

4. De rol van persoonlijk contact

“Hoe belangrijk is persoonlijk contact?”

- Heel belangrijk- telefonisch intakegesprekken gebeuren alleen maar als het niet anders kan
- In het echt praten haal je meer achter
- Door persoonlijk contact weet je beter wat je naar je klant stuurt
- Het heeft volgens mij te 100% invloed op de kwaliteit van een match

“Wat is jouw mening over online recruitment?”

- Is leuk voor nu maar ik denk niet dat het overleefd omdat er nu even krapte is op de arbeidsmarkt, het is veel te zwart wit- mensen zijn grijs! Dat haal je digitaal niet naar boven. Voorbeeld: Salarisindicatie van een kandidaat is minimaal € 1800 bruto per maand maar voor een superleuke baan ook well € 1700- dat kan niet worden ingevuld op een site

“Unique maakt gebruik van de mentality match- wat is jouw mening hierover?”

De mentality match zet de kandidaat in een bepaald hokje en dat kan gewoon niet - ik geloof niet in Hokjes- Bovendien gaat onze samenleving daarnaartoe dat niemand in hokjes is

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

- Geen idee wat ik daarna zou doen, vermoedelijk zou ik werk gaan zoeken waar ik wel met mensen in contact kom
- Ik zou direct stoppen voordat ik überhaupt overbodig ben! Juist de menselijke contact maakt het werk leuk

“Zou Unique hierin iets voor jouw kunnen betekenen?”

- Ze zouden mij zeker herplaatsen- zij willen hun werknemers graag houden

Interview 4, 19-07-2018

1. Gegevens

Naam: Priscilla van Essefeld
 Functie: Consultant/Intercedent
 Organisatie: Randstad Vestiging Harderwijk en Lelystad

2. Vacature

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills	- Opleiding of stage-ervaring - Kennis van bepaalde software - Talen goed beheersen	- Heftruckcertificaat - Technisch inzicht - Fysiek in orde - Nauwkeurig kunnen werken
Soft Skills	- Affiniteit met logistiek - Sociaal communicatief - Stevig in de schoenen moeten staan - Centraal staan binnen een bedrijf omdat het voor alle afdeling is - Goed prioriteiten kunnen stellen i.v.m. verschillende werkzaamheden	- Doorpakker - Moet hard kunnen werken - Gemotiveerd - Communicatief - Flexibel (i.v.m. ploegenwerk) - Betrouwbaar (moet op iemand kunnen rekenen) - Verantwoordelijkheidsgevoel
Anders	-	-

- Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo wel of niet?

Volgens mij moet een AM meer soft skills meebrengen, omdat er meer sociaal contact wordt vereist, ook naar buiten de organisatie toe. Een AM heeft ook wel een representatieve functie voor een bedrijf, een PM niet.

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Vooral tijdens het intakegesprek, door een persoonlijk intakegesprek. Hier kan ik dieper in gaan op de competenties, het cv zegt volgens mij niet zo heel veel
 -Ik maak pas een match als ik iemand face-to-face heb gesproken
"Zou je dit kunnen digitaliseren?"
 -Dit kan niet van een computer overgenomen worden, vooral de competenties kunnen daarmee niet nauwkeurig achterhaald worden. Voor elk functie is het gesprek anders

4. De Rol van persoonlijk contact

- Persoonlijk contact staat volgens mij in directe verband met de kwaliteit van een match
 - Het is wel altijd afhankelijk van de branche en functie – Lager opgeleide zijn misschien minder handig, daarom is persoonlijk contact belangrijker! Anders gaan ze gewoon naar de concurrent (ze kiezen voor de makkelijkste weg)

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

-Ik zou dan in het begin vermoedelijk mee gaan met de digitaliseerde trend en zo lang als mogelijk de functie willen uitoefenen, als recruiters echt helemaal overbodig zullen worden zou ik kiezen voor een functie binnen de personeelsorganisatie waar wel persoonlijk contact met kandidaten/klanten/collega's belangrijk is.

Interview 5, 19-07-2018

1. Gegevens

Naam: Doreen Lukkien
 Functie: Intercedent
 Organisatie: Randstad Harderwijk

2. Vacature

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills	- Computervaardigheden - Kennis over bepaalde programma's - Talen	- Technische Skills - Heftruckcertificaat
Soft Skills	- Communicatief sterk - Moet kunnen schakelen tussen de afdelingen	- in Teamverband kunnen werken
Anders	-	-

- Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo wel of niet?

Ik denk van wel want een administratief medewerker moet ook durven om nee te zeggen. Als PM ben je op je eigen afdeling bezig maar jij moet wel in een team kunnen werken.

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Door kandidaten in de ogen te kijken en door te beoordelen op basis van mijn ervaring wat voor een persoon er voor mij zit
- Iemand kunnen verkopen terwijl hij op basis van zijn cv misschien niet helemaal past bij de vacature.

"Denk je dat dit digitaliseert zou kunnen worden?"

Ik denk uiteindelijk wel, computer kunnen op een bepaald moment communiceren in de toekomst en zo ook de soft skills beter achterhalen. Behalve als het daarom gaat wat de vacature nu precies inhoud (vacature-inventarisatie) en wat de klant precies voor kandidaten zoekt. Dat moet volgens mij altijd mensen blijven doen.

"Als de dingen digitaliseert kunnen worden, wat blijft dan nog over voor een recruiter/intercedent aan werkzaamheden?"

Werkgeverschap! Adviseren van klanten en het blijft aan ons om persoonlijk contact te houden.

4. De Rol van persoonlijk contact

- Ik vind dat persoonlijk contact heel belangrijk is omdat er daardoor sneller en makkelijker een verbinding ontstaat tussen kandidaat en onze organisatie. Vooral m.b.t. de krapte op de arbeidsmarkt ligt hier het onderscheidend vermogen. En het heeft definitief invloed op de kwaliteit van een match.

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

Ik zou graag binnen Randstad blijven werken, misschien ontwikkelen richting procesmanager. Maar ik ben er niet van overtuigd dat mijn functie zou kunnen verdwijnen.

Interview 6, 19-07-2018

1. Gegevens

Naam: Gerla Huitings
 Functie: Intercedent
 Organisatie: Start People Harderwijk

2. Vacature

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills	- Prettige telefoonstem - Kennis van talen - Communicatief en schrijfvaardig - Ervaring in de functie	- geldig Heftruck - Bereid voor ploegen - Technisch inzicht - Handig - Fysiek in orde
Soft Skills	- Iemand die heel collegiaal is, maar niet boven de rest wil uitstijgen ***	- Teamspeler ***
Anders	-	-

*** Ik kijk meestal spontaan en op eigen gevoel of ik vind dat iemand past bij een vacature of niet. Dat bepaal ik nooit vooraf.

- Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo well of niet?

Het is niet belangrijker bij een van de functies want allebei gaan met mensen om en er zijn altijd collega's om je heen.

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Door kandidaten persoonlijk te spreken
- Door alles te weten van een kandidaat en daardoor 100% een match te maken
- Een groot gedeelte zou kunnen worden digitaliseerd maar het persoonlijk aspect blijft belangrijk en gaat misschien juist nog meer aandacht krijgen

4. De Rol van persoonlijk contact

- Kijken naar het totale plaatje! Het uiterlijke, sprankeling in ogen, past de mentaliteit?
- Start People gaat zo goed juist omdat ze veel persoonlijk contact willen en ook opzoeken/vereisen!

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

-Ik denk echt niet dat de functie kan verdwijnen want binnen de uitzendbranche willen de ondernemingen JUIST zichtbaar blijven. Dus een ontwikkeling zoals in de bankensector zie ik niet eraan komen. Maar stel ik zou een andere functie kiezen zou ik terug willen in de uitvaartwereld. Maar Start People zou mij wel ondersteunen waar ze kunnen volgens mij en zouden proberen om mij binnen de organisatie te houden.

Interview 7, 19-07-2018

Naam: Beau Holtkuile
 Functie: Intercedent
 Organisatie: Start People Zwolle

1. Vacature

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills	- Beschikbaarheid voor fulltime functie - Ervaring in een administratieve functie - Talen (Nederlands en Engels) - Computervaardigheden	- geldig Heftruckcertificaat - Flexibel (ploegenwerk) - Logistieke ervaring - Affiniteit met techniek
Soft Skills	- Iemand die het werk ziet liggen - Goed overzicht kunnen houden - Beheersing van systemen - Cijfermatige inzicht - Betrouwbaar - Goed kunnen schakelen	- Doorpakker - Het werk zien - Flexibel
Anders	- Salarisindicatie moet passen bij de organisatie	-

- Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo wel of niet?

Ik denk dat het voor allebei de functies heel belangrijk is wat voor soft skills een kandidaat meebrengt. Maar voor de AM zou het toch wat belangrijker zijn omdat er meer contact met klanten bestaat en deze functie een representatieve functie voor de organisatie is. Vooral moet een AM meer communicatieve vaardigheden hebben. Een PM doet gewoon zijn ding en heeft minder menselijk contact

2. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Door de manier hoe ik een kandidaat voorstel bij een bedrijf (het voorstelprofiel)
 - Door referenties want de laatste werkgevers in te winnen
 - Onderscheidend door een bepaald service van de concurrenten in de omgeving
- "Denk je dat deze persoonlijke invulling digitaliseert zou kunnen worden?"*
- Nee ik denk echt dat het persoonlijk moet blijven, dit kan niet van computers overgenomen worden.
 - Een mentality match bijvoorbeeld zie ik meer als bewijslast om de eigen indruk te kunnen onderbouwen
 - De persoonlijke indruk moet men zelf op papier zetten!

3. De Rol van persoonlijk contact

- Het is super belangrijk om persoonlijk contact te hebben met de kandidaten- hun representeren ook onze organisatie als wij hun uitzenden!
- Kijken naar de houding en vooral het communiceren op persoonlijke basis vind ik van belang
- Digitaal kan men invullen wat men wil, maar is het ook echt waar?
- Door een persoonlijk contact en een gesprek kan men iemand direct in de ogen kijken en krijgt een bepaald gevoel wat niet door een algoritme kan worden vervangen!

4. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

Ik zou heel graag binnen de organisatie blijven en richting de personeelskant willen gaan. Als HR-medewerker of adviseur, ik denk dat Start People mij daarbij zou begeleiden en opvangen.

Interview 8, 23-07-2018

Naam: Tjeu Hamers,
 Functie: Senior-manager
 Organisatie: Unique Tilburg, Sinds 12 jaar

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills	***	***
Soft Skills	- Secuur - Administratief sterk - Gestructureerd - Punctueel (afspraak is afspraak) - Betrouwbaar - Inlevingsvermogen - Prioriteiten kunnen stellen - Dienstverlenende ondersteunden instelling	- Proces kunnen snappen (inzicht in het proces) - Eigenaarschap - Verantwoordelijkheidsgevoel - Verstaanbaar (taal) (zowel een harde als ook een soft skill) - Teamgevoel - "Iets" meer dan de gemiddelde productiemedewerker (op basis van werkervaring)
Anders	-	-

***-Door het gebrek aan tijd is het interview verkort, er was ervoor gekozen om alleen naar de soft skills te vragen-

Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo wel of niet?

Nee, maar ik denk dat het gewoon andere soft skills zijn maar ze zijn in elke functie van belang.

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Meerwaarde creëren door persoonlijk contact
- Interesses van de kandidaat
- Achterhalen wat zijn onderscheidend vermogen is (dat zie je niet aan een cv)
- De tevredenheid van een kandidaat is van hoge prioriteit, door een gezamenlijk gevoel te creëren en de kandidaat uiteindelijk als ambassadeur voor onze vestiging/ organisatie fungeert.
- Door het achterhalen van sterktes en zwaktes van een kandidaat
- Competenties testen en misschien aanvullen

Ik wil vooral de kandidaat het gevoel geven dat wij gemeenschappelijk een doel gaan bereiken

4. Rol van persoonlijk contact

Heel belangrijk.

("Als men kijkt naar de e-uitzendbureaus die geen gebruik van persoonlijk contact maken, wat vindt u daarvan")

Ik vind het fijn als onze concurrenten het niet doen – Door persoonlijk contact kunnen wij juist een voordeel hebben tegenover de concurrenten. Hier zit het onderscheidend vermogen van een organisatie!

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

Moeilijke vraag, nooit over nagedacht. Ik heb vooral een functie nodig waar ik een beetje mijn eigen ding kan doen. Hier op de vestiging in Unique kan ik ook de dingen inplannen, aanpakken hoe ik het wil of denk dat het de juiste manier is. Als Unique mogelijkheden voor mij heeft – prima, dan blijf ik graag! Als deze mogelijkheid niet meer binnen de organisatie zou bestaan zou ik op zoek gaan naar een leidinggevende functie, franchise, of een commerciële functie maar met oogmerk daarop dat ik mijn eigen “ding” kan doen.

Interview 9 - 26-07-2018

Naam: Bibi Staps

Functie: Senior Recruiter, daarvoor Senior-Manager

Organisatie: Unique Eindhoven, daarvoor Vestiging Veghel, sinds 12 jaar binnen de organisatie

	Administratief medewerker (AM)	Productiemedewerker (PM)
Hard Skills	- Werkervaring - Taalkennis	- Hefttruckcertificaat - Technisch inzicht
Soft Skills	- Communicatief, goed met softwarepakketten, computervaardigheden, goed in schakelen, tegen druk kunnen (door belletjes die binnen gekomen)	- Fysiek sterk - Een harde werker, die niet te veel loopt te klagen - Gemotiveerd
Anders	-	Eigenlijk kun je inmiddels iedereen op deze functie voorstellen omdat er een te kort aan arbeidskrachten is

- Heeft een AM meer soft skills nodig dan een PM? Hoezo well of niet?

Ja, een AM heeft meer soft skills nodig volgens mij, omdat ze binnen het bedrijfscultuur moeten passen, moeten schakelen tussen de afdeling, meer menselijke interactie en afhankelijkheid van collega's

3. Wanneer creëer je meerwaarde?

- Door persoonlijk contact en gesprekken aangaan, (zowel met de kandidaten als ook met de klanten)
- Bepaalde salesstrategie, langs komen om te kijken waar de kandidaat komt de werken, kijken naar bedrijfscultuur en deze ook doorgeven aan de kandidaat om hem op een sollicitatiegesprek te kunnen voorbereiden
- De kandidaten Face -to face- te ontmoeten! Daardoor creëren wij meerwaarde tegen over andere uitzendbureaus. Daardoor is het persoonlijk en directer
- Door referenties natrekken bij de laatste werkgevers
- Altijd direct in gesprek met kandidaten

4. De Rol van persoonlijk contact

- Ik vind persoonlijk contact heel belangrijk
- Vooraf dat Unique present blijft op de markt! Dat is de selling point. Bijvoorbeeld de Vestiging in Veghel werd samengetrokken met de vestiging in Eindhoven- het probleem is dat in de omgeving vooral voor lager opgeleide kandidaten zijn- voor hun is Eindhoven te ver weg. Zo krijg je die doelgroep niet binnen en de concurrenten die er een vestiging hebben well.
- Mensen zijn eerlijk en directer tijdens een persoonlijk gesprek
- Bepaalde dingen achterhalen (bijvoorbeeld beperkingen achterhalen)

-beter de klant daarop voorbereiden wat voor een kandidaat naar toe gestuurd wordt

5. Stel: de functie recruiter verdwijnt, wat zou dat voor u betekenen?

- Een functie richting personeelszaken gaan doen, zwaardere managementassistent, coaching en begeleiden in de uitzendbranche
- Het moet contact met mensen moet blijven bestaan binnen de nieuwe functie
- Unique zou mij dat kunnen bieden, maar ik ben niet iemand die zo vast zit aan de organisatie

Bijlage 2 Vacatures

Vacature Productiemedewerker (40 uur per week)

Ben jij een gemotiveerde medewerker en een echte teamspeler? Dan zijn we op zoek naar jou! Voor onze opdrachtgever zijn wij per direct op zoek naar proactieve medewerkers.

Functieomschrijving

Jij bent verantwoordelijk voor het goed laten verlopen van de expeditie werkzaamheden. Ook kan het voorkomen dat je op andere afdelingen ingezet wordt, wat de functie afwisselend maakt

- Laden en lossen van de inkomende goederen
- Producten sorteren en inpakken

Naast de genoemde werkzaamheden zorg je voor orde, netheid en veiligheid op de werkvloer

Functie-eisen (Wie ben jij?)

- Geldig Heftruckcertificaat
- Teamspeler met een collegiale positieve houding
- Geen negen-tot-vijf-mentaliteit
- Bereid om in drie ploegen te werken
- Technische inzicht is een pré

Bedrijf en Aanbod

Onze opdrachtgever is maakt producten voor de voedselindustrie.

- Een leuke afwisselende functie binnen een groeiend bedrijf
- Reiskostenvergoeding
- Een salaris conform het cao

Vacature Administratief Medewerker (32-40 uur per week)

Ben jij op zoek naar een nieuwe uitdaging? Dan zijn wij op zoek naar jou!

Functieomschrijving

Voor onze opdrachtgever zijn wij per direct op zoek naar een administratief medewerker ter ondersteuning van de binnendienst afdeling, afdeling inkoop en de accountmanagers. Jouw collega's kunnen altijd bij jou terecht voor jouw hulp bij administratieve werkzaamheden.

- Aanmaken en verwerken van contracten
- Wijzigingen verwerken en daaruit volgende correspondentie in orde maken;
- 1e lijn telefoon aannemen;

Functie-eisen

- Afgeronde Mbo-opleiding, liefst ervaring in bovenstaande werkzaamheden
- Werkervaring in een administratieve functie
- Goede kennis van de Nederlandse en Engelse taal
- Zeer goede communicatieve- en sociale vaardigheden

Bedrijf en Aanbod

Onze opdrachtgever is een internationaal werkende organisatie in de logistieke dienstverlening.

- Een werkomgeving met een informele no-nonsens cultuur
- Een dynamische internationaal gerichte werkomgeving
- Salaris ligt tussen de € 1800 en € 2400 bruto per maand o.b.v. fulltime dienstverband, afhankelijk van kennis en ervaring

Bijlage 3 Competentieontwikkeling

Tijdens mijn afstudeeronderzoek zou ik graag mijn competenties “onderzoeken, presenteren, zelfsturen, duurzaam handelen en globaliseren” ontwikkelen. De te ontwikkelende competenties waren in het kader van mijn plan van aanpak voor het vierde schooljaar in juni 2017 vastgelegd. De aanpak ervan is in tabel 1 schematisch weergegeven.

Competentie	Waar in Ontwikkelen	Aanpak
Onderzoeken	In het signaleren van problemen, onderzoeksmethode vaststellen en een onderzoeksvraag vaststellen	Deze competentie heb ik met het vooronderzoek al aardig kunnen ontwikkelen maar in de scriptie gaat zich pas bewijzen of ik met mijn aanpak van het onderzoek, de onderzoeksvragen en het signaleren van problemen tot een conclusie ga komen.
Presenteren	Op de doelgroep inspelen, passende presentatie vorm kiezen en om kunnen gaan met vragen	In het eind van mijn afstudeeronderzoek ga ik het onderzoek presenteren aan mijn afstudeercoach, de tweede beoordelaar en eventueel mijn stagebegeleider van Unique. Mijn doel is om een kwalitatief goede en duidelijke presentatie te geven waar de uitkomst, conclusie en advies van mijn onderzoek naar voren komen,
Zelfsturen	Onderdeel van deze competentie is het kritisch naar zichzelf kunnen kijken en met veranderde omstandigheden kunnen omgaan.	Tijdens het uitvoeren van mijn afstudeeronderzoek wil ik kritisch blijven kijken naar de uitkomst van het onderzoek en naar mijn aanpak van de conclusie en advies. Hier wil ik proberen om het thema van verschillende invalshoeken te benaderen en kritisch naar mijn verwoording te kijken.
Duurzaam handelen	Concreet omgaan met normen en waarden van anderen, verantwoordelijkheid neen in afspraken en inzicht houden in de tijdsplanning	Voor mijn onderzoek ga ik interviews met verschillende recruiters uit verschillende uitzendorganisaties uitvoeren. Met deze gegevens wil ik verstandig omgaan. Vooraf worden er afspraken gemaakt met de recruiters om de interviews uit te voeren en hier wil ik flexibel in staan om mij naar hun te richten. Daarbij hou ik mijn eigen tijdsplanning in de gaten
Globaliseren	Rekening houden met de lange termijn, voortdurend bezig zijn met verandering en “buiten de hokjes” denken	Het thema voordat ik heb gekozen gaat om de toekomst van de recruitment beroep en de voortdurende ontwikkeling met betrekking tot digitalisering. Hierbij kom ik dat de aanname dat het beroep misschien zelfs zou kunnen verdwijnen. Met behulp van de interviews en de uitkomst van het onderzoek wil ik goed advies kunnen geven voor vervolgonderzoeken in de toekomst.

Bijlage 4 Beoordelingsformulieren

Beoordeling Vooronderzoek

1. Beoordelaar G.W. Stoffer
2. Beoordelaar E. Plantinga

Bijlage 5 Omzetranglijst