



Wervingsgedrag van ondernemingen

DRS. J.B.R. GASPERSZ – PROF. DR. W. VAN VOORDEN*

Inleiding

Uit een recent gepubliceerd rapport van het Koninklijk Nederlands Ondernemersverbond blijkt dat van de onderzochte ondernemingen die het afgelopen jaar vacatures hadden een derde deel te kampen heeft gehad met moeilijk vervulbare vacatures 1). Langdurig onvervulbare vacatures zijn voor alle betrokken partijen een lastig verschijnsel. In de onderneming kan het onder andere leiden tot excessieve werktijden voor het personeel en tot vertraagde leveringen. De bemiddelende instantie krijgt al snel een brevet van onvermogen uitgereikt als er geen bevredigend aanbod kan worden geleverd. Voor velen, met name werkloze werkzoekenden, is het onbegrijpelijk dat bij hoge geregistreerde werkloosheidscijfers vacatures lang open blijven staan.

Langdurig onvervulde vacatures kunnen twee oorzaken hebben. Ten eerste kunnen zij het gevolg zijn van een absoluut tekort aan arbeidskrachten die de gevraagde kwaliteiten bezitten of wensen aan te bieden tegen de in het vooruitzicht gestelde beloning, werkomstandigheden, werktijd, bereikbaarheid van de arbeidsplaats enz. Ten tweede kunnen langdurig onvervulde vacatures resultaat zijn van een informatieprobleem. De relevante kandidaten, werkloze werkzoekenden of positieverbeteraars worden dan niet bereikt. De problemen met de vacaturevervulling hangen in dit geval samen met de gehanteerde wervingsmethode. Gezien de ondoorzichtigheid van de arbeids(deel)markt en de onnauwkeurigheid in de registratie van de processen aan aanbod- en vraagzijde is het voor de onderneming en voor de beleidvoerders in de bemiddelingsorganen, niet altijd duidelijk welke van de twee genoemde oorzaken aan de problematiek ten grondslag ligt. Mede hierom is het van belang meer inzicht te verkrijgen in het gebruik en de effectiviteit van het gebruik van wervingskanalen door ondernemingen.

In dit artikel zullen wij eerst een korte schets geven van de verscheidenheid van wervingskanalen. Daarna zal op grond van gegevens uit onderzoek worden nagegaan welk gebruik er wordt gemaakt van de diverse wervingskanalen en wat er bekend is

over de doeltreffendheid van deze kanalen. Ten slotte wordt aandacht besteed aan de trend naar „internalisering” van het werven in ondernemingen.

Vormen van werving

Wervingskanalen kunnen op verschillende manieren van elkaar worden onderscheiden. Zo kan men onder andere ordenen naar zoekbereik, kosten per werving, de mate van betrokkenheid van de werkgever 2) en naar de tijd waarin het kanaal kandidaten oplevert 3). Een voor de werking van de arbeidsmarkt belangrijk onderscheid vormt de mate waarin het wervingsproces beperkt blijft tot de arbeidsvragende organisatie (interne werving) of zich uitstrekt tot de externe markt (externe werving). Binnen beide typen van werving kan men een meer formele en een meer informele vorm onderscheiden.

Het eigen personeelsbestand is een voor de hand liggende recruiteringsbron. Vooral in de grotere ondernemingen, waar een omvangrijk reservoir van arbeidskrachten aanwezig is, kan deze vorm van werving een beter alternatief zijn dan externe werving, omdat er op het punt van de kosten van de selectie een voordeel is. De werkgever heeft immers meer inzicht in de technisch-instrumentele en de sociaal-normatieve kwalificaties van de sollicitant. Wat de betrokkene kan en hoe hij zich gedraagt in de werksituatie is dan reeds in hoge mate bekend. Een dure en tijdrovende selectieprocedure kan achterwege blijven. Hier staat tegenover dat de gevolgen van een mislukte aansluiting doorgaans pijnlijker zijn dan bij extern aangetrokken arbeidskrachten 4).

Voor het personeel is het doorgaans aantrekkelijk om binnen de organisatie doorstromingsmogelijkheden te hebben op een, in vergelijking met de externe markt, doorzichtige interne arbeidsmarkt. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers vaak niet op de hoogte zijn van de kansen elders op de arbeidsmarkt en zich vooral op de mogelijkheden binnen het eigen bedrijf oriënteren 5).

Een nadeel van interne vacaturevervulling is dat door het doorschuifproces elders

in de organisatie een vacature ontstaat waarvoor toch weer moet worden geworven. Interne werving heeft overigens niet altijd dit resultaat. Wanneer er, door bijvoorbeeld reorganisatie of automatisering, personeelsoverschotten bestaan biedt interne vacaturevoorziening juist de gelegenheid tot herplaatsing van het personeel 6).

Recrutering uit het eigen personeelsbestand kan verder worden onderscheiden in formele en informele werving. Bij het formele type is de interne bekendmaking van vacatures het gevolg van vaste procedures bij de werving uit het eigen personeelsbestand. Formalisering kan zijn gerealiseerd door afspraken met de ondernemingsraad of in cao's. De werkgever is dan bij voorbeeld verplicht vacatures eerst intern bekend te maken alvorens na enkele dagen een extern wervingsproces in gang te zetten. Verdergaande afspraken kunnen de selectiecriteria betreffen. Zo kan worden bepaald dat bij gelijke geschiktheid aan het eigen personeel de voorkeur moet worden gegeven boven externe gegadigden. In ondernemingen waarin de interne werving en promoties, vaak in combinatie met opleidingsfaciliteiten, een wezenlijk onderdeel zijn gaan uitmaken van het personeelsbeleid spreekt men van interne arbeidsmarkten.

Interne werving is informeler wanneer er geen vastgelegde procedures voor of afspraken over werving uit het eigen personeelsbestand aanwezig zijn. Het is dan aan de werkgever om vacatures al of niet intern bekend te maken, om hier en daar de organisatie af te tasten of er belangstelling voor vacatures bestaat, of om een geschikt geachte gegadigde direct te benaderen 7). In tegenstelling tot de interne werving langs formele weg heeft de werkgever hier zelf in de hand hoe groot het aanbod van kandidaten zal zijn.

Externe werving via formele kanalen is het meest bekend en ook het meest zichtbaar in de dag- en weekbladen op landelijk of lokaal niveau en in de vakbladen. Advertenties in de media hebben een groot bereik. Bovendien worden naast werklozen ook de potentiële positieverbeteraars be-

* Resp. universitair docent en hoogleraar sociaal-economisch beleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1) Koninklijk Nederlands Ondernemersverbond, *Samenvatting van de resultaten van een onderzoek naar moeilijk vervulbare vacatures*, Rijswijk, oktober 1985.

2) H.L. Sheppard en A.H. Bellitski, *The job hunt, job seeking behavior of unemployed workers in a local economy*, Baltimore, 1966.

3) J.D. Olian en S.L. Rynes, *Organizational staffing: integrating practice with strategy*, in: *Industrial Relations*, jg. 23, 1984, no.2.

4) R. de Jong, *De kosten van interne vacaturevoorziening*, *Gids voor Personeelsbeleid*, 2 maart 1983, blz. 27-28.

5) B. Lutz en W. Sengenberger, *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitspolitik*, München, 1974, blz. 65.

6) G. Scholten, *De organisatie van de interne arbeidsmarkt*, *Maatschappij & Onderneming*, 1984, no. 2, blz. 116-132.

7) R.M. Blackburn en M. Mann, *The working class in the labour market*, Cambridge, 1979.

reikt. Een nadeel van het werven via advertenties ligt in de hoge kosten. Verder is het betrekkelijk onvoorspelbaar hoe groot de reactie op een advertentie uiteindelijk zal zijn. Een (te) groot aanbod brengt een tijdrovende selectiefase met zich mee. Hiernaast is er het arbeidsbureau dat de mogelijkheid van kosteloze werving en een voorselectie van kandidaten biedt. Verder zijn te noemen uitzendbureaus, START, commerciële wervingsbureaus enz.

Ten slotte bestaat ook de mogelijkheid van informele externe werving. Hierbij moet men denken aan de werving onder familie, vrienden en kennissen van het personeel. De onderneming maakt dan gebruik van het netwerk van sociale relaties van het personeel. Het grote voordeel van deze vorm van werven is dat het goedkoop en effectief kan zijn. Het personeel zelf heeft dan eigenlijk reeds een voorselectie verricht. De werknemer die een kennis voordraagt zal van te voren hebben ingeschat of de gegadigde aan de technisch-instrumentele en sociaal-normatieve verwachtingen voldoet. Een nadeel van deze vorm van werven kan zijn dat een voor de bedrijfsvoering wellicht ongunstige informele organisatie aan belang wint. De werkgever kan ook door informele contacten met bijvoorbeeld andere werkgevers of schoolhoofden in onderwijsinstanties een externe werving tot stand brengen.

Het gebruik van wervingskanalen

Ondernemingen gebruiken vaak verscheidene kanalen waarlangs zij vacatures bekendmaken. Zo blijkt uit eigen onderzoek in 1985 onder 368 Nederlandse industriële ondernemingen met meer dan 200 werknemers dat, afhankelijk van de organisatiegrootte, gemiddeld twee tot drie kanalen voor de diverse personeelscategorieën worden gebruikt (8). Hoe groter de onderneming des te meer kanalen worden aangewend. Deze uitkomsten bevestigen de resultaten uit eerder onderzoek (9). Uit het oogpunt van kostenminimalisering zou het rationeel zijn wanneer ondernemingen, zeker bij een ruime arbeidsmarkt, zo min mogelijk wervingskanalen aanwenden en vooral die wervingskanalen kiezen die, ook bij herhaald gebruik, de minste kosten met zich mee brengen. De werkelijkheid is echter anders. Ondernemingen beperken zich niet tot het gebruik van het kosteloze arbeidsbureau maar gebruiken verscheidene kanalen. Het lijkt erop dat, binnen bepaalde marges, eerder effectiviteits- dan kostenoverwegingen bij de keuze van de wervingsstrategie een rol spelen.

Wanneer bepaalde kanalen worden gebruikt om gegadigden voor vacatures te zoeken wil dit evenwel nog niet zeggen dat dit de meest effectieve kanalen zijn. Een onderneming kan immers, als standaardprocedure, de vacature langs vele kanalen bekendmaken maar steeds uit hetzelfde kanaal personeel aannemen. Zo kan een vacature bij het arbeidsbureau worden aangemeld, terwijl men toch de verwachting heeft dat voor de desbetreffende functie een ander wervingskanaal meer succesvol

is. Het adverteren in de media kan naast de manifeste functie van het bereiken van de doelgroep ook de meer verborgen functie hebben van publieke representatie. Een breder gebruik van wervingskanalen dan nodig is uit effectiviteitsoverwegingen kan voorts het gevolg zijn van de verplichtingen van de werkgever eerst intern kennis te geven van alle vacatures, hoewel soms op voorhand bekend is dat binnen het eigen personeelsbestand geen geschikte kandidaten aanwezig zijn.

In het eigen onderzoek hebben wij getracht inzicht te krijgen in het gebruik en in de effectiviteit van het gebruik van wervingskanalen. Voor de 368 Nederlandse industriële ondernemingen met meer dan 200 werknemers is nagegaan welke wervingskanalen in de meerderheid van de gevallen voor de diverse personeelscategorieën werden gebruikt. Het frequentst worden het GAB (81%), advertenties in dagbladen, weekbladen en vakbladen (95%), de eigen vestiging (88%) en het uitzendbureau (71%) genoemd als gebruikt wervingskanaal. Bij de werving via het GAB wordt de aanwending voor lager personeel het meest genoemd. Van de 368 bedrijven noemt 79% het GAB als wervingskanaal voor lager personeel. Voor het middelbaar en hoger personeel bedragen deze cijfers 48% resp. 17%. Bij advertenties als wervingskanaal ligt het accent op de werving van het middelbaar (82%) en het hoger personeel (90%). De advertenties worden slechts bij 46% van de bedrijven voor het lager personeel aangewend.

Het uitzendbureau wordt door de 368 bedrijven met name voor de werving van lager personeel gebruikt (66%). De percentages voor middelbaar en hoger personeel bedragen hier resp. 30 en 4. Bij de werving in de eigen vestiging ligt de nadruk op lager (75%) en middelbaar (74%) en niet op hoger (46%) personeel. Hoewel deze cijfers zich beperken tot middelgrote en grote industriële ondernemingen sporen zij redelijk goed met de gegevens uit een onderzoek van het Directoraat-Generaal van de Arbeid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (10). In dit laatste onderzoek uit 1984 zijn 51 Nederlandse arbeidsorganisaties van verschillende grootte in de profit- en non-profit-sector onderzocht. Hier blijkt 90% van de bedrijven gebruik te maken van het GAB, 86% van advertenties, en 85% van interne werving. De mate waarin het uitzendbureau wordt benut, blijkt nogal te verschillen in beide onderzoeken. Het onderzoek van Sociale Zaken komt op 50% van de gevallen, terwijl ons onderzoek 71% oplevert. Het uitzendbureau wordt in de industriële ondernemingen waarschijnlijk vaker gebruikt dan in andere ondernemingen door de fluctuaties in het productieproces waaruit een sterkere behoefte aan het inzetten van tijdelijke arbeidskrachten voortvloeit. In beide onderzoeken blijkt overigens dat andere dan de genoemde wervingskanalen een ondergeschikte rol spelen.

Doeltreffendheid van wervingskanalen

Hoewel hiermee inzicht is verkregen in

de keuzen die ondernemingen maken bij het gebruik van wervingskanalen, zegt dit nog weinig over het belang van kanalen voor de daadwerkelijke recrutering van werknemers. Daarvoor is het nodig te weten hoe vaak de gebruikte wervingskanalen uiteindelijk een geschikte kandidaat hebben opgeleverd. Pas dan is meer te zeggen over de doeltreffendheid van een wervingskanaal.

Gegevens op dit punt uit ons onderzoek tonen dat slechts 21% van de ondernemingen die het GAB gebruiken van mening zijn dat dit kanaal vaak (18%) tot zeer vaak (3%) een geschikte kandidaat oplevert. Dit cijfer is laag tegen de achtergrond van de 81% van de onderzochte bedrijven die dit wervingskanaal, vooral voor het lagere personeel, aanwenden. Waarschijnlijk ligt een deel van de verklaring in de uitspraak van Beardsworth e.a., die stellen: „Some channels of recruitment may be kept open even if their effectiveness is regarded as low in order to satisfy organisational requirements such as the maintenance of good relations with the employment service” (11). Ook in een onderzoek van de Manpower Services Commission bleek dat het percentage vacatures dat wordt opgevuld via het „job centre”, aanmerkelijk lager ligt dan het percentage aangemelde vacatures (12).

Ter relativering van het verschil tussen vacaturemelding en daadwerkelijke recrutering via het arbeidsbureau moeten de volgende opmerkingen worden gemaakt. De openbare arbeidsbemiddeling heeft veelal (ook in Nederland) een dubbele taakstelling. Enerzijds tracht men zo goed mogelijk vraag en aanbod overeenkomstig de wensen van vragers en aanbieders van arbeidsplaatsen op elkaar af te stemmen. Anderzijds tracht men de beschikbare arbeidsplaatsen zo rechtvaardig mogelijk over het beschikbare aanbod te verdelen. Vooral deze laatste taak, die sinds 1983 in Nederland sterk op de achtergrond is gedrongen, brengt met zich mee dat men ook de minder gemakkelijk plaatsbaren op vacante functies laat solliciteren. Dit werkt negatief uit op de beeldvorming die werkgevers hebben van de sollicitanten die via het arbeidsbureau worden gestuurd. Een bij cao verplichte, of als morele verplichting ervaren vacaturemelding jaagt met andere woorden het gebruikpercentage omhoog terwijl de negatieve beeldvorming de feitelijke recrutering laag houdt. Een tweede opmerking die men bij het bescheiden

8) Enquête in mei 1985 onder alle 625 Nederlandse industriële ondernemingen met meer dan 200 werknemers.

9) Department of Employment Gazette, *Employers, recruitment and the employment service*, 1975.

10) Directoraat-Generaal van de Arbeid, *Werving en selectie in 51 Nederlandse arbeidsorganisaties*, december 1984.

11) A. Beardsworth e.a., *Employers' strategies in relation to their demand for labour: a sociological contribution*, *Industrial Relations Journal*, jg. 13, 1982.

12) J. Ford e.a., *How employers see the public employment service*, *Employment Gazette*, november 1982, blz. 466-472.

gebruik van het arbeidsbureau als recruiterskanaal kan maken, is dat het arbeidsbureau op het punt van de effectiviteit concurreert met andere wervingskanalen. Wanneer ondernemingen bij voorbeeld via interne werving of informele externe werving het merendeel van hun vacatures kunnen vervullen, bestaat de kans dat van alle gemelde vacatures vooral de moeilijk vervulbare vacatures bij het GAB overblijven.

Het kanaal dat het vaakst de geschikte kandidaat oplevert is de advertentie. Van de naar werknemers adverterende bedrijven krijgt 82% vaak tot zeer vaak de geschikte kandidaat via dit kanaal. Voor het uitzendbureau bedraagt dit percentage 53 en voor de werving uit het personeelsbestand van de eigen vestiging is dit 49. Advertenties blijken nog steeds het belangrijkste recruiteringskanaal te zijn (13). Met dit kanaal kunnen werklozen en diegenen die reeds werk hebben, over een grote geografische reikwijdte worden geïnformeerd over vacatures.

Opvallend is dat bijna de helft (49%) van het aantal ondernemingen dat gebruik maakt van werving uit het eigen personeelsbestand, vaak tot zeer vaak de geschikte kandidaat hierdoor krijgt opgeleverd. Zoals reeds hiervoor is genoemd, vermeldt 88% van de ondernemingen de werving uit het eigen personeelsbestand als gebruikt wervingskanaal, met name voor de lagere en middelbare functies. Dit wijst op het bestaan van een interne arbeidsmarkt. Een interne arbeidsmarkt kan worden opgevat als een binnen een onderneming of concern gesitueerde verzameling van arbeidsplaatsen die als kenmerk heeft dat de personeelsvoorziening relatief onafhankelijk van de externe arbeidsmarkt plaatsvindt. Door een personeelsbeleid gericht op het intern recruter en opleiden kan de relatie tot de externe arbeidsmarkt worden beperkt tot enkele zogenoemde intredefuncties.

Veelal is de interne arbeidsmarkt het resultaat van een belangenovereenstemming tussen werkgever en werknemers (14). Deze belangenovereenstemming kan stilzwijgend zijn of min of meer formeel zijn vastgelegd in afspraken met de ondernemingsraad of in cao's. In ons onderzoek blijkt 73% van de 368 onderzochte industriële ondernemingen met meer dan 200 werknemers aan afspraken met de ondernemingsraad te zijn gebonden over werving en selectie uit het eigen personeelsbestand. In 24% van de gevallen is zo'n afspraak vastgelegd in de cao. De afspraken hebben vooral betrekking op het primair intern werven voor vacatures. Uit Duits onderzoek is bekend dat, mede door de mogelijkheden die de Duitse wet op de ondernemingsraden („Betriebsverfassungsgesetz“) daartoe biedt, zulke afspraken de interne werving in de keuze van de wervingstrategie een zwaar gewicht kunnen geven (15). Door het intern bekend maken van vacatures kunnen ook de informele externe kanalen worden geactiveerd. Familie, vrienden en kennissen krijgen zo voorkennis van vacatures en kunnen solliciteren alvorens een formele externe werving aanvangt. Wanneer de onderneming ver-

wacht dat in het netwerk van sociale relaties van bepaalde personeelscategorieën gegadigden voor de vacature aanwezig zijn, kunnen deze relaties natuurlijk ook nadrukkelijk worden uitgenodigd te solliciteren. Wij hebben reeds gewezen op het mogelijke voordeel van zo'n informele externe werving.

Veranderend wervingsgedrag

Voorts is het nuttig in dit verband aandacht te besteden aan een in de literatuur gesignaleerde ontwikkeling in het wervingsgedrag van ondernemingen. Wanneer door ontwikkelingen op de afzetmarkt, technologische innovaties, reorganisaties, personeelsverloop, arbeidstijdverkorting enz. een behoefte aan arbeid ontstaat, volgt een reeks van beslissingen omtrent het vervullen van deze vraag: hoe nauwkeurig wordt een vacature omschreven, op welke wijze wordt de vacature bekendgemaakt, welke selectiecriteria kunnen vooraf worden opgesteld. Hoewel vooral in grote ondernemingen deze besluitvorming volgens vaste regels zal verlopen, zal het uiteindelijke wervingsgedrag aan de heersende arbeidsmarktsituatie zijn of worden aangepast. Manwaring stelt hierover: „There are considerable variations in the main methods of recruitment used in different labour markets and at different points in time. These variations can be explained by an analysis of the specific opportunities and constraints which exist in the labour market and of how these change through time" (16). Zo stellen enkele auteurs dat in een ruime arbeidsmarkt goedkope informele methoden zullen worden aangewend en in een krappe markt de duurdere formele methoden worden gebruikt (17). Een en ander op basis van het principe dat de onderneming geen onnodige kosten in de werving zal maken (18).

Zoals wij gezien hebben zijn kosten- en effectiviteitsoverwegingen niet van doorslaggevende aard bij de keuze van kanalen waarlangs wordt geworven. Ondernemingen gebruiken meer kanalen, waaronder relatief dure, voor het zoeken naar gegadigden. Bovendien worden ook kanalen aangewend die een geringe effectiviteit blijken te hebben. Bij de beoordeling van een kanaal als aannamekanaal spelen kosten- en effectiviteitsoverwegingen echter wel mee. Wanneer een kanaal veel gegadigden oplevert (een hoge zogenoemde primaire effectiviteit), maar weinig geschikte kandidaten (een lage zogenoemde secundaire effectiviteit (19)), brengt dit vaak hoge selectiekosten met zich mee. De beoordeling van de effectiviteit van wervingskanalen als aannamekanalen strekt zich eigenlijk uit tot na de tewerkstelling. Wanneer immers genoegen moet worden genomen met minder gekwalificeerde arbeidskrachten blijft er op zijn minst gedurende enige tijd een verschil tussen gevraagde en aangeboden kwalificaties bestaan.

De relatie met de arbeidsmarkt speelt dus een grote rol bij de bepaling van het wervingsgedrag van ondernemingen. Een interessante vraag daarbij is hoe de wens

tot breder inzetbaar personeel, het meer bedrijfsspecifiek worden van de gevraagde kwalificaties onder invloed van technologische veranderingen (20), en het ervaren van langdurig onvervulde vacatures, doorwerken op het aannamedrag van arbeid-organisaties. Mede op basis van buitenlandse onderzoeksbevindingen is het aannemelijk dat met name grote ondernemingen zich in toenemende mate onafhankelijk trachten te maken van de externe arbeidsmarkt (21). Het belang van interne werving als recruiteringskanaal zal daardoor toenemen. De combinatie van interne werving en interne opleiding geeft de onderneming meer zekerheid over een effectieve personeelsvoorziening dan de als leverancier van kwalificaties vaak onvoorspelbare arbeidsmarkt. Door het bedrijfsspecifieker worden van kwalificaties en de wens tot breder inzetbaar personeel zal het accent bij de selectie ook eerder op de opleidbaarheid van het personeel liggen dan op extern verkregen kwalificaties. Werving uit het eigen personeelsbestand kan dan, door een beter zicht op de kwaliteiten van de kandidaten, een zeer effectief recruiteringskanaal zijn.

Daarnaast kan ook het personeel zelf via de ondernemingsraad de werkgever min of meer verplichten in eerste instantie van dit recruiteringskanaal gebruik te maken. Manwaring stelt dat de recessie in Engeland tot gevolg heeft dat het eigen personeelsbestand en de sociale relaties van het personeel als recruiteringskanalen aan belang winnen: „The increased importance of the internal and extended internal labour market reflects similar pressures from those already employed, on their own behalf and for their friends and relatives at a time of mounting unemployment. Per-

13) Dit blijkt ook in vele recente en minder recente onderzoeken. Te noemen zijn: Westerlaak e.a., *Bedrijf en arbeidsmarkt*, Nijmegen, 1975; J. Ford e.a., *Internal labour market processes*, *Industrial Relations Journal*, 1984, no. 2, blz. 41 - 50.

14) R. Neubert, Die Pflege des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes als Beitrag zur betrieblichen Effizienzsteigerung, in: H.J. Ehreiser en F.R. Nick, *Betrieb und Arbeitsmarkt*, Wiesbaden, 1978, blz. 149 - 163.

15) K. Gerlach en P. Liepmann, Innerbetriebliche Stellenausschreitungen und Personalauswahlrichtlinien: Verbreitung und Bedeutung für betriebsinterne Arbeitsmärkte, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, jg. 5, 1980.

16) T. Manwaring, The extended internal labour market, *Cambridge Journal of Economics*, 1984, nr. 8, blz. 161 - 187.

17) D.I. Mackay e.a., *Labour markets under different employment conditions*, Londen, 1971; en Beardsworth e.a., op.cit.

18) F.Th. Malm, Recruiting patterns and the functioning of labor markets, *Industrial and Labour Relations Review*, jg. 7, 1954.

19) Hamaker, De recruter van personeel, in: J. van Wezel (red.), *Arbeidsmarkt in beweging*, 1977, Den Haag, blz. 74 - 97.

20) J. van Hoof, Onderwijs, arbeidsmarkt en arbeidssysteem, in: H. Kleyer e.a. (red.), *Onderwijs, kwalificatie en arbeidsmarkt*, Amsterdam, 1981.

21) Zie o.a. P. Osterman (red.), *Internal labor markets*, MIT, 1984.

sonnel managers feel a loyalty to those employed and their families, as well as a more pragmatic recognition of the benefits (short-term and long-term) to industrial relations from this kind of recruitment'' 22). De resultaten van twee andere door de Loughborough University en de University van Aston uitgevoerde onderzoeken wijzen ook in de richting van een toenemend belang van de interne arbeidsmarkt als re-cruteringskanaal 23).

In toenemende mate wordt gebruik gemaakt van het eigen personeelsbestand als wervingsbron. Dit betekent in feite een afscherming van het bedrijf van de externe arbeidsmarkt. Het gevolg kan zijn dat de formele bemiddelingsorganen meer onder druk komen te staan. „If we are correct and vacancies are becoming increasingly less likely to appear in the public labour market, then there may be barriers to the ability of the Job Centres to increase their slice of the market'' 24). Voor werkzoekenden wordt het dan steeds belangrijker om deel uit te maken van het netwerk van sociale relaties van het bevoorrechte personeel binnen het bedrijf.

De vraag in hoeverre deze ontwikkelingen ook voor de Nederlandse arbeidsmarkt gelden kan nog niet worden beantwoord op basis van onderzoeksgegevens. De kans is echter groot dat door de toenemende problemen door scholingsachterstand van

het aanbod of door inefficiëntie van de door de onderneming gebruikte externe kanalen, deze tendens zich ook op de Nederlandse arbeidsmarkt zal voordoen. De kans is groter naarmate informele interne wervingspraktijken steeds meer geformaliseerd worden door afspraken met de ondernemingsraad en/of in cao's. In de door ons onderzochte ondernemingen was daarvan in 79% van de gevallen sprake.

Besluit

De vraag naar trends in het gebruik van wervingskanalen maakt onderdeel uit van een meer omvattende vraag naar verklaringen voor het strategisch gedrag van actoren aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Traditioneel ligt de aandacht in de sociologische arbeidsmarktstudies bij de houdingen, gedragingen en percepties van werknemers en werkzoekenden. Er is het laatste decennium evenwel een groeiende belangstelling van sociologen en economen waar te nemen voor de processen die zich aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt voltrekken. Met name vanuit Duitsland, Engeland en de Verenigde Staten zijn gedegen aanzetten tot theorievorming rondom de relatie arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie gegeven. Hierbij kan men onder meer denken aan de optiek van de arbeidsmarkt die

opgedeeld wordt gedacht in door mobiliteitsbarrières gescheiden segmenten. Sinds Kerr is deze theoretische notie in verscheidene publikaties verder genuanceerd en gedynamiseerd 25).

De onderzoeks aandacht voor het meest directe aspect in de relatie tussen arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie, namelijk het wervingsgedrag van de onderneming, is evenwel nog gering. Wanneer wij het functioneren van arbeids(deel)markten beter willen begrijpen, is het zaak meer inzicht te krijgen in de kanalen waarlangs ondernemingen, vooral de grotere, personeel zoeken en recrutereren en in de wijze waarop deze ondernemingen hun verhouding tot de externe arbeidsmarkt onder zich wijzigende omstandigheden anders bepalen. Onze eerste resultaten uit een breder onderzoek pogen daaraan een bijdrage te leveren.

**J.B.R. Gaspersz
W. van Voorden**

22) Manwaring, op.cit., blz. 185.

23) R. Jenkins en A. Bryman, Information in the labour market: the impact of recession, *Sociology*, jg. 17, 1983, no. 2, blz. 266.

24) Idem.

25) C. Kerr, The balkanization of labor markets, in: E.W. Bakke e.a. (red.), *Labor mobility and economic opportunity*, Cambridge (Mass.), 1954.