

Veranderingen in wervingsgedrag van werkgevers

Het wervingsgedrag van werkgevers is in de periode 1984–2006 niet structureel veranderd. Maar het is wel veranderd onder invloed van conjunctuur en arbeidsmarktkrapte. Bij hoogconjunctuur wordt actiever gezocht, wordt minder informeel geworven, worden meer kosten gemaakt en meer intermediairs ingezet.

Kennis over het wervingsgedrag van werkgevers is van belang voor arbeidsmarktbeleid van overheid en van sociale partners. De uitkeringsinstantie UWV en gemeenten vragen zich bijvoorbeeld af hoe voldoende geschikte vacatures kunnen worden bereikt om werklozen te kunnen plaatsen. Welke rol kunnen publieke en private intermediairs spelen bij de uitvoering van het beleid? Sociale partners en daarbinnen vooral de brancheorganisaties houden zich bezig met de vraag hoe knelpunten in de personeelsvoorziening kunnen worden voorkomen en hoe vacatures in de eigen sector het beste kunnen worden vervuld. Informatie over wervingsgedrag van werkgevers is voor die partijen dan ook belangrijk. En voor intermediairs is informatie over wervingsgedrag van werkgevers van strategisch belang. In de besturen en directies van deze intermediaire organisaties stelt men zich de vraag wat de eigen marktpositie is en die van de verschillende concurrerende wervingskanalen. Vacatureadvertenties zijn bijvoorbeeld van levensbelang voor dagbladen. In hoeverre werven werkgevers via advertenties? Welke ontwikkeling is hierin te zien? Uitzendondernemingen vragen zich af in hoeverre, waar en wanneer er voldoende vraag naar arbeid bestaat om eventueel nieuwe vestigingen van uitzendbureaus te openen, of te sluiten. Wat is de positie van het CWI op de arbeidsmarkt? Hoe kan de eigen marktpositie worden beïnvloed? Er zijn dus veel partijen die belang hebben bij informatie over wervingsgedrag van werkgevers.

In hoeverre is het wervingsgedrag van werkgevers in de afgelopen periode aan verandering onderhevig geweest? Als er geen verandering is, dan is het voor belanghebbenden eenvoudiger om hun beleid te bepalen. Gezien de dynamiek van de arbeidsmarkt is de verwachting echter dat er wel degelijk sprake is van verandering in wervingsgedrag. De hypothese is dat werkgevers hun wervingsgedrag aanpassen aan de omstandigheden op de arbeidsmarkt. Naarmate het moeilijker is om vacatures te vervullen, zullen werkgevers een ander wervingsgedrag vertonen dan in een periode met voldoende arbeidsaanbod. In het laatste geval wordt wellicht meer voor de minder

kostbare methoden gekozen, terwijl in het eerste geval hogere kosten voor lief worden genomen. Voor welke wervingskanalen kiezen werkgevers wanneer het moeilijker wordt om vacatures te vervullen? In hoeverre is sprake van structurele dan wel van conjuncturele veranderingen in het wervingsgedrag van werkgevers in Nederland in de periode 1984–2006?

Opzet onderzoek en analyse

Een secundaire analyse is uitgevoerd op bestaande gegevens. Er is gebruikgemaakt van bestaand onderzoek van het CWI naar wervingskanalen en aannamekanalen van werkgevers (Pilgram, 2007). Dit onderzoek is sinds 1984 tot heden vrijwel jaarlijks uitgevoerd door verschillende onderzoeksbureaus. Het gaat om grootschalige telefonische enquêtes onder bedrijven.

De analyse bestaat uit regressies met de volgende variabelen: het marktaandeel van een wervingskanaal; het marktaandeel van een aannamekanaal; het aandeel van moeilijk vervulbare vacatures in het totale aantal openstaande vacatures; een conjunctuurindicator (groei bbb); het jaar van de meting. Variabelen 1 en 2 zijn geconstrueerd op basis van het genoemde onderzoek van het CWI. Variabele 3 is geconstrueerd op basis van vacature-enquêtes van het CBS. Vanwege hiaten in deze tijdreeks zijn enkele ontbrekende jaren geschat. Variabele 4 is gebaseerd op de Macro Economische Verkenningen 2007 van het CPB.

In het onderzoek van CWI zijn de volgende twaalf wervingskanalen onderscheiden: advertenties, CWI (exclusief de internetsite werk.nl), werk.nl, eigen websites van bedrijven, internet (exclusief werk.nl en exclusief eigen websites van bedrijven), school of opleiding, uitzendbureaus, detacheringbureaus, wervings- en selectiebureaus, spontane of open sollicitaties, externe relaties, via en onder het eigen personeel. Deze twaalf verschillende wervingskanalen zijn op vier verschillende manieren gegroepeerd tot dichotome variabelen: passief versus actief wervingsgedrag, formele versus informele wervingskanalen, wel of niet inzet van professionele intermediairs en betaalde versus gratis wervingskanalen. De gedachtegang bij de hergroepering is dat werkgevers in perioden van krapte eerder geneigd zijn om actiever te werven, minder informeel te werven, meer professionele intermediairs in te zetten en meer kosten te maken. De analyses zijn toegepast op de vier groepen wervingskanalen en daarnaast zijn CWI (inclusief werk.nl) en uitzendbureaus in de analyses apart onderscheiden. De aandelen van

**PETER DONKER
VAN HEEL, RIANNE
LEGERSTEE EN MARTIN
VAN DER ENDE**
Managing partner bij
ECORYS, promovenda aan
de Erasmus Universiteit
Rotterdam en senior onder-
zoeker bij ECORYS

de vier groepen wervingskanalen, het CWI en het uitzendbureau, de groei van het bbp en het percentage moeilijk vervulbare vacatures zijn weergegeven in figuur 1.

In enkele gevallen leek een verklarende variabele, bijvoorbeeld de groei van het bbp, voor te lopen op de te verklaren variabele en is de regressie omgedraaid: de verklarende variabele wordt dan de afhankelijke variabele en de te verklaren variabele met een jaar vertraging de onafhankelijke variabele. Dit is slechts een methodologische wijziging en het doel van deze regressies is nog steeds om te kijken hoe de nu onafhankelijke variabele verklaard wordt uit de afhankelijke variabele.

Tot slot is het aandeel moeilijk vervulbare vacatures ook nog als te verklaren variabele gebruikt in een aparte analyse. Hierbij zijn tijd en groei van bbp onderzocht als mogelijk verklarende variabelen.

Resultaten

Moeilijk vervulbare vacatures, zoals gepercipieerd door werkgevers, volgen de conjunctuur met ongeveer een jaar. In de analyse is dit verband statistisch significant.

De statistische analyse laat verder zien dat er in de periode 1984–2006 geen structurele toename of afname is van het aandeel van elk van de onderzochte groepen wervingskanalen en aannamekanalen. Bijvoorbeeld, het marktgebied van het CWI is constant over de gehele periode. De vacaturesite werk.nl van het CWI heeft gezorgd voor behoud van het marktgebied. Ook voor uitzendbureaus is geen structurele toename of afname van het marktaandeel te zien. De uitkomsten van de analyses zijn in elk geval niet statistisch significant.

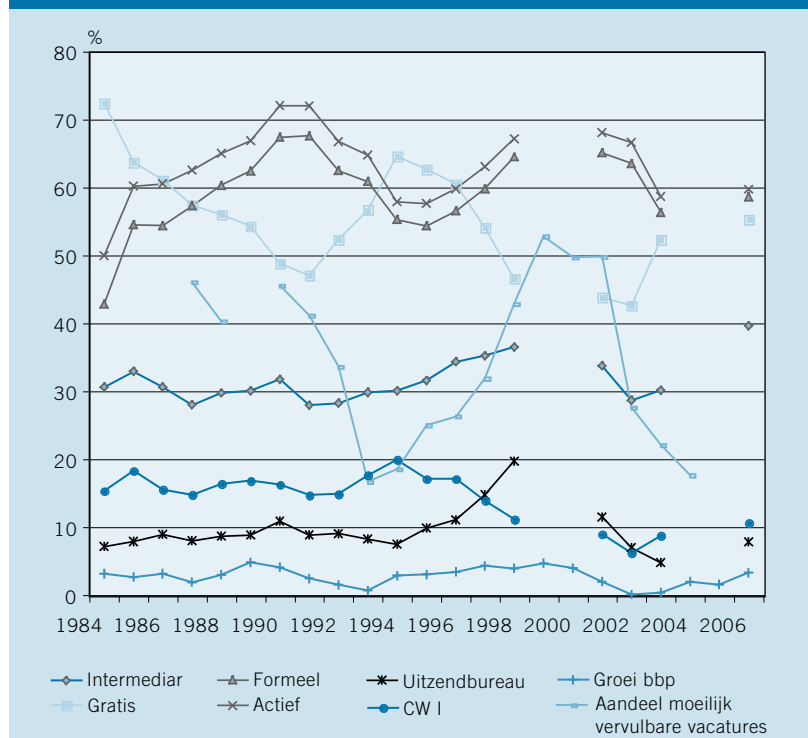
Kader 1

Voor elke groep wervingskanalen, voor het CWI en voor uitzendbureaus is een aparte regressieanalyse uitgevoerd. Daarbij zijn de aandelen in percentages getransformeerd om ze geschikt te maken als te verklaren variabele voor lineaire regressie en zijn de conjunctuurindicator, het jaar van de meting en het aandeel moeilijk vervulbare vacatures als verklarende variabelen gebruikt. Laat x het aandeel uitgedrukt in een percentage zijn, dan is de transformatie die is toegepast $y = \log(x / (100 - x))$. Er is getracht een optimale fit te vinden door deze drie tijdreeksen met nul, één of twee jaar vertraging te gebruiken. De Durbin-Watson-statistiek is gebruikt als indicator voor seriecorrelatie en wanneer sprake leek te zijn van seriecorrelatie is de te verklaren variabele met een en/of twee jaar vertraging opgenomen als verklarende variabele(n) in het model. Variabelen die op een significantieniveau van vijf procent niet significant bleken (aan de hand van de t-test) zijn uit het model gehaald, tenzij ze nodig waren om de seriecorrelatie te reduceren.

SINDS 1916

Figuur 1

Ontwikkeling aandeel wervingskanalen 1984–2006.



Bron: CWI, CBS en CPB

De conjunctuur heeft duidelijk invloed op de inzet van wervingskanalen en het succes daarvan. Werkgevers beginnen net iets voorafgaande aan een verbetering van de conjunctuur actief te werven. Er worden dan intermediairs ingezet, zoals CWI, uitzendbureaus, detacheringbureaus, wervings- en selectiebureaus en scholen. De samenhang tussen conjunctuur en actief werven is statistisch significant.

Uit de analyse blijkt voorts dat formele wervingskanalen de conjunctuur goed volgen. Bij een opgaande conjunctuur neemt de inzet van formele kanalen toe en bij een afname neemt de inzet af. Andersom geredeneerd neemt het informele werven relatief gezien af. Als de arbeidsmarkt krappe toeneemt, werven werkgevers minder vaak via externe relaties, vrienden, bekenden, familie, via eigen personeel of via spontane sollicitaties. De inzet van meer formele wervingskanalen, zoals onder meer uitzendbureaus, gebeurt iets voorlopend op de conjunctuur. Deze samenhang is statistisch significant.

Wanneer het na enige tijd echt niet lukt om vacatures te vervullen wordt door werkgevers extra geïnvesteerd in werving en worden ook niet-gratis wervingskanalen ingezet. Het is te zien dat eerst de conjunctuur beter wordt en (ongeveer een jaar) daarna de vacatures moeilijk vervulbaar. Pas op dat moment worden extra kosten gemaakt voor werving. Het gaat dan om het plaatsen van advertenties, de inzet van uitzendbureaus, van wervings- en selectiebureaus, detacheringbureaus en het gebruik van commerciële internetsites. Ook deze samenhang is statistisch significant.

Uitzendbureaus worden ingezet voorafgaande aan een conjuncturele opleving. Uit de analyse blijkt voorts dat de inzet van uitzendbureaus daarnaast ook toeneemt in de periode van hoogconjunctuur. Dus zowel voorafgaande aan een conjuncturele opleving als op het hoogtepunt van een conjunctuurfase worden meer uitzendbureaus ingezet. Uit literatuuronderzoek blijkt een samenhang tussen inleenmotieven en uitzendvolume (Donker van Heel, 2000). Aan het begin van een conjuncturele opleving zetten werkgevers uitzendkrachten in om toenemende productie op een flexibele manier op te vangen. Risico's die gepaard gaan met het aannemen van vast personeel worden dan nog niet genomen. Daarnaast blijkt uit de analyse dat werkgevers ook in een periode van hoogconjunctuur uitzendbureaus meer inzetten. In deze conjunctuurfase kan een ander

motief een rol spelen: het wervingsmotief. Werkgevers zijn dan op zoek naar nieuwe werknemers en kunnen die op een andere manier niet vinden. Via uitzendbureaus kunnen nieuwe werknemers ook worden geworven. Werkgevers zoeken dan uitzendkrachten met de bedoeling om deze eventueel een baan bij het eigen bedrijf aan te bieden. Deze uitkomst spoort met de uitkomsten van ander onderzoek, waaruit blijkt dat de doorstroming van uitzendkrachten naar inleners toeneemt in een periode van hoogconjunctuur en afneemt in een periode van laagconjunctuur (Donker van Heel, 2007). Dit extra motief zorgt voor een extra impuls voor de inzet van uitzendkrachten in tijden van hoogconjunctuur. Deze samenhang is in de analyses statistisch significant. Overigens is niet uit te sluiten dat het verband tussen uitzendarbeid en conjunctuur steeds minder sterk wordt vanwege een toenemende structurele inzet van uitzendkrachten door bedrijven. Dat houdt in dat arbeidsplaatsen structureel bezet worden door uitzendkrachten. Dit gebeurt bijvoorbeeld voor zwaar werk, waarbij de continue belasting van steeds dezelfde werknemers hoge arbeidsrisico's met zich meebrengt, bijvoorbeeld bij het laden en lossen van bagage op vliegvelden. Het motief van piek en ziek boet daarom relatief gezien aan belang in.

Conclusie en beeld naar de toekomst

Er zijn in de periode 1984–2006 geen structurele veranderingen te zien in het wervingsgedrag van werkgevers in Nederland. Het wervingsgedrag vertoont wel een duidelijke samenhang met de conjunctuur en met de krapte van de arbeidsmarkt. Het blijkt dat werkgevers in een fase van hoogconjunctuur een andere mix van wervingskanalen hanteren dan in een fase van laagconjunctuur.

Werkgevers komen pas echt in actie en gaan pas kosten maken voor werving, ongeveer een jaar na de eerste opleving van de conjunctuur en op het moment dat de vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Uit kostenoverwegingen is dat begrijpelijk. De vraag is echter of de vacature dan nog naar tevredenheid wordt vervuld; het aanbod is dan immers sterk afgeroomd. Extra investeren in werving in een vroeger stadium kan voor werkgevers per saldo misschien goedkoper zijn. Er moet dan wel rekening mee worden gehouden dat het eventuele voordeel dat kan worden behaald, op termijn weer verdwijnt wanneer andere werkgevers dit voorbeeld gaan volgen en ook in een eerdere fase meer gaan investeren in werving. Wat kan worden gezegd over het wervingsgedrag van werkgevers in de toekomst? Indien de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren aanhoudt, zou mogen worden verwacht dat werkgevers in de komende jaren actiever gaan werven, meer formele wervingskanalen inzetten, meer professionele intermediairs inzetten en meer kosten gaan maken. Daaraan zit echter een grens. Werkgevers die merken dat ook na extra investeringen in werving onvoldoende aanbod is te vinden, gaan mogelijk alternatieve strategieën volgen. Interne oplossingen liggen dan voor de hand, zoals het laten overwerken van zittend personeel, het opplussen van deeltijdcontracten, of een andere organisatie van het werk. Ook het verminderen van de productie kan een consequentie zijn. Externe oplossingen kunnen zijn het uitbesteden van werk, de inzet van mensen uit het buitenland en het verplaatsen van productie naar het buitenland. Dergelijke alternatieven kunnen een permanent karakter krijgen, met per saldo een negatief effect op de inzet van bepaalde wervingskanalen. Er zijn aanwijzingen dat werkgevers in diverse sectoren deze alternatieve routes volgen. Het is dus nog maar de vraag of professionele intermediairs in de komende jaren op extra klandizie van werkgevers kunnen rekenen als gevolg van de arbeidsmarktkrapte.

Internet kan op niet al te lange termijn wel een significante invloed hebben op de onderlinge marktaandeelen van de wervingskanalen. Omdat internet als wervingskanaal pas sinds enkele jaren wordt gemeten is de invloed nog niet statistisch vast te stellen. Als aannamekanaal wordt de eigen website van het bedrijf steeds belangrijker. Werkgevers en werkzoekenden weten elkaar op deze manier steeds beter te vinden. In 2006 is acht procent van alle (ongeveer een miljoen) vacatures op deze wijze vervuld. Werkgevers gebruiken niet alleen vacaturesites,

Overigens is niet uit te sluiten dat het verband tussen uitzendarbeid en conjunctuur steeds minder sterk wordt vanwege een toenemende structurele inzet van uitzendkrachten door bedrijven

maar ook sollicitantenbanken (cv-databases). Aan de aanbodzijde is te zien dat mensen op verschillende manieren via internet naar werk zoeken, niet alleen via sites van bedrijven, maar ook via vacaturesites. Intermediairs als CWI en uitzendbureaus maken zelf steeds meer gebruik van internet in het zoekproces, zowel aan de vraagzijde (zoeken van vacatures) als aan de aanbodzijde (zoeken van werkzoekenden). In steeds meer branches en beroepsgroepen zijn specifieke vacaturesites te vinden. Het is dan ook niet uitgesloten dat internet in de toekomst structureel een betere positie gaat innemen in het palet van wervingskanalen, mogelijk ten koste van onder andere de vacatureadvertentie.

LITERATUUR

- CBS (2007) *Vacature statistieken 1984-2006*. www.cbs.nl.
- CPB (2007) *Macro Economische Verkenningen 2007*. Den Haag: CPB.
- CWI (2006) *Hoe werven bedrijven?* Rijswijk/Amsterdam: DG Arbeidsvoorziening/Arbeidsvoorzieningsorganisatie/CWI.
- Donker van Heel, P. (2000) *Motieven van werkgevers voor inzet van flexarbeid*. *Bedrijfskunde*, 72(4), 49–57.
- Donker van Heel, P. (2007) *Instroomonderzoek uitzendkrachten 2006*. Rotterdam: ECORYS.
- Pilgram, K. (2007) *Vacatures in Nederland*. Amsterdam: CWI.