

E-recruitment, hoe werven kan werken

Sylvia van de Bunt-Kokhuis

SAMENVATTING Het werven van nieuwe medewerkers via internet is sterk in opkomst. Voordelen als kostenbesparing, snelheid en wereldwijd bereik wegen voor veel bedrijven op tegen de nadelen als teveel informatie, gebrekkige matching tools om vraag en aanbod te koppelen, onduidelijke communicatie en lagere kwaliteit. E-recruitment bestaat uit verschillende stadia die alle in meer of mindere mate uitontwikkeld zijn. HRM-afdelingen proberen beleid af te stemmen op deze verschillende ontwikkelingsstadia, zoekend naar een juiste manier. Hoe kan een HRM-afdeling de meeste voordelen uit e-recruitment halen? En wat brengt de toekomst?

1 Maatschappelijke context

De werving van personeel verandert de laatste jaren sterk. Tot voor kort was er sprake van een krappe arbeidsmarkt, waardoor door werkgevers steeds verfijndere methoden moesten worden gezocht om vacatures te vervullen. Daarnaast ontstond door de opkomst van internet de mogelijkheid om digitaal vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Bovendien is het zoekgedrag van de sollicitant veranderd. De jongere generatie die op zoek is naar een baan, gebruikt het internet op geheel eigen wijze om kansen te verkennen. De gedrukte media zien met lede ogen aan hoe door deze ontwikkeling het merendeel van hun personeelsadvertenties weglekt naar de banensites. E-recruitment heeft betrekking op de elektronische

banenmarkt die blijft groeien ondanks het zware weer waarin veel (internet)bedrijven zijn komen te verkeren. De banensite Recruitsoft (www.recruitsoft.com) toont in een studie aan dat in 2000 bijna 80% van 's werelds 500 grootste bedrijven voor werving hun corporate-website gebruikt. Dat was nog slechts 29% in 1998. In de Verenigde Staten werft al 90% van de grote ondernemingen via het web. Volgens 80% van alle multinationals is de vacaturepagina, op de homepage na, het best bezocht. Er zijn meer dan 12.000 websites gespecialiseerd in e-recruitment (Rosencrantz, 1999) en op de verschillende carrièresites en job-boards zijn al 26 miljoen cv's te vinden (Kwint, 2001). Alleen al in de Benelux zijn er meer dan 400 sites voor werving en selectie (zie voor een overzicht www.Hufkens.nl). De grotere (en sterkere) banensites als www.monsterboard.nl, www.stepstone.nl en www.jobnews.nl geven bovendien informatie over opleidingsmogelijkheden, werk en gezin, de werkplek en sociale wetgeving. Dit zijn extra's die de populariteit van deze banensites vergroten. Sommige sites gaan nog een stapje verder en beloven het volledig managen van iemands carrière, ook wel *Career Bible* genoemd. Carrièremanagement werkt onder het motto 'wees manager van je eigen carrière, sta zelf aan het roer, you're in control!' Dit geldt voor zowel de werkgever als de kandidaat. Voor schoolverlater tot gepensioneerde worden alle facetten van werk behandeld, zoals salaris, loopbaanadvies, professioneel self-assessment en juridisch advies.

Onlangs is er mede door de economische recessie een behoorlijke shake-out in de elektronische banenmarkt ontstaan. Op dit moment zijn er nog zeven grote banensites: onder andere Monsterboard, Stepstone, Intermediair, Nationale Vacaturebank, en Jobnews. Jobnews is onderdeel van Wolters Kluwer en is winstgevend. In de nabije toekomst zullen er waarschijnlijk twee verdwijnen, dan blijven er vijf over om de markt te verdelen. De banensite Newmonday.com van Randstad en VNU is al verdwenen, omdat er uit

Dr. S. van de Bunt-Kokhuis is organisatie-adviseur bij VDB-Consulting, doceert Bedrijfswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam en is commissaris bij Compu'Train. Zij schreef ruim veertig artikelen in tijdschriften van onder andere UNESCO, Stanford University USA, University of Oxford UK en het Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.

de site te weinig succesvolle matches voortkwamen. De site had de grootste banenmarkt moeten worden voor hoogopgeleiden in Europa, maar helaas liep het anders. Randstad en VNU hebben in 2001 besloten om een deel van hun recruitment-activiteiten te laten terugkeren naar het vacatureblad *Intermediair*. Newmonday.com verloor in achttien maanden bijna € 44 miljoen. De concurrenten van Newmonday, Monsterboard en Stepstone, gaan wel door met hun elektronische banenformule. De boven beschreven shake-out kan voor deze sites gunstige gevolgen hebben.

Bij grotere organisaties en bedrijven zien we tegenwoordig steeds vaker een en-en benadering. Enerzijds maken werkgevers gebruik van de eigen corporate-website en van externe banensites. Anderzijds kiest men voor de gedrukte pers door corporate-advertenties te plaatsen met een verwijzing naar vacatures op de corporate-website (zie bijvoorbeeld de campagne van de Rijksoverheid). Er wordt tevens gebruikgemaakt van de talrijke virtuele kanalen voor recruitment. Sommige werkgevers kiezen voor volledige e-recruitment als werving- en selectiemethode. IBM's Research Division in New York zet sinds zes jaar al zijn vacatures alleen nog maar op de eigen website en op een aantal grote banensites (La Vine, 2000). Ook Hewlett-Packard verzorgt haar personeelswerving grotendeels via haar site. Er zijn zelfs al vacaturesites, zoals www.CMG.nl, waar geëxperimenteerd wordt met het afhandelen van het gehele werving- en selectieproces via het internet. In de praktijk blijkt dat werkgevers veelal de voorkeur geven aan een meer complementair model, waarbij e-recruitment als aanvulling dient op de reguliere werving¹.

In dit artikel wordt allereerst ingegaan op de maatschappelijke context waarin e-recruitment kan floreren (paragraaf 1). Paragraaf 2 belicht de voor- en nadelen van e-recruitment vanuit het perspectief van zowel de werkgever als de sollicitant. Vervolgens worden in paragraaf 3 de verschillende stadia van e-recruitment beschreven, waarna in paragraaf 4 de succesfactoren en valkuilen worden uitgewerkt. Paragraaf 5 behandelt de mogelijkheden voor HRM-afdelingen. Het artikel wordt besloten met conclusies en aanbevelingen (paragraaf 6).

2 Voor- en nadelen van e-recruitment

E-recruitment kent voordelen maar ook nadelen voor zowel de werkgever als de kandidaat. De nadelen die hierna worden uitgewerkt, zouden voor een deel van voorbijgaande aard kunnen zijn, aangezien e-recruitment nog relatief onbekend is en aan vertrouwen

moet winnen. Bovendien is er op technisch vlak sprake van voortschrijdend inzicht, waardoor aanvangsproblemen kunnen worden overwonnen. Een werkgever kan momenteel al van verschillende recruitment-kanalen naast elkaar gebruikmaken: externe sites, eigen site, traditionele media en werving- en selectiebureaus.

Het navolgende overzicht heeft vooral betrekking op externe carrièresites. Als het gaat om werving via een interne corporate-site wordt dat expliciet in de onderstaande nuancering vermeld. In de toekomst zal het verschil tussen externe en interne sites overigens steeds meer gaan vervagen. Onder andere door Monsterboard wordt momenteel gewerkt aan een koppelingssysteem tussen de externe sites en de eigen corporate-site, een zogenoemd Peoplesoft-systeem, dat werkt van buiten naar binnen. De techniek van de externe sites wordt zodoende benut om het rekruteren via de corporate-site te optimaliseren. Vooral voor de grotere bedrijven werkt zo'n HRM-systeem goed. Voor kleinere bedrijven zou een HR-office in combinatie met ATS (Applicant Tracking System) ondersteuning kunnen bieden. Een soort preselectie om de communicatie tussen de interne en externe carrière-sites te stroomlijnen.

Nuances bij tabel 1 (zie p. 124):

- 1 *Kostenbesparing.* Het meest in het oog springende en vaak geroemde voordeel van e-recruitment is de kostenbesparing voor zowel werkgever als kandidaat. Dit is echter een relatief voordeel. De investering in ICT die noodzakelijk is voor een goede inbedding van e-recruitment is vaak van tevoren niet goed ingeschat en derhalve een verborgen kostenpost. Toch kost het plaatsen van een vacature in een landelijke krant nog steeds duizenden euro's. Volgens Kwint (2001) besparen werkgevers achtduizend euro per internetwerving. Tweeduizend euro voor de directe besparing van advertentiekosten en zesduizend euro vanwege tijdsbesparing.
- 2 *Teveel informatie.* Met de huidige stand van de technologie is het vrij gemakkelijk om data te verzamelen. Het is veel moeilijker om informatie zodanig te analyseren met behulp van *screening tools*, dat er op basis daarvan ook besluitvorming kan plaatsvinden. Soms zijn kandidaten namelijk maar half geïnteresseerd; solliciteren gaat zo gemakkelijk en snel, dus waarom niet. Toch moet het cv meestal tijdens een interview met de kandidaat worden doorgesproken om de interesse en geschiktheid te kunnen toetsen. Daarvoor zijn echte HR-managers nodig die beschikken over goede supervisie en coachingsvaardigheden. De voordelen van een volledig geautomatiseerd recruitment-

Tabel 1. Overzicht voordelen en nadelen e-recruitment

Voordelen	Werkgever	Kandidaat
Kostenbesparing (*1)	Op advertentiekosten en tijd	Op sollicitatiekosten en tijd
Meer informatie	Vacaturetekst kan meer informatie bevatten, kan tussentijds worden gewijzigd, heeft een langere 'houdbaarheid', en geeft meer informatie over hoeveel en welke kandidaten hebben gesolliciteerd	Kandidaat kan veel informatie vergaren over de vacature en over het bedrijf; zo komt de kandidaat goed geïnformeerd op het sollicitatiegesprek
Snelheid	Snelheid van plaatsing	Snelheid van solliciteren
Wereldwijd bereik	Op het web zoeken naar kandidaten	Op het web zoeken naar vacatures; niet gebonden aan tijd of plaats
Nadelen	Werkgever	Kandidaat
Teveel informatie (*2)	Door het enorme aanbod op het web en gebrek aan zoekmethoden valt de advertentie niet op	Door het enorme aanbod valt de sollicitatiebrief niet op
Gebrekkige matchingtools (*3)	Bedrijf wordt overladen met elektronische sollicitatiebrieven maar kan de informatie niet correct selecteren	Kandidaat krijgt geen, een te late of onduidelijke reactie
Gebrekkige communicatie (*4)	Informeel schrijfstijl van kandidaat sluit niet aan bij bedrijfscultuur van werkgever	Onduidelijk wat van de kandidaat wordt verwacht (na het versturen van sollicitatie?)
Kwaliteit	Kwaliteit van kandidaten laat vaak te wensen over; de kandidaat is nonchalant, verwacht minder van de respons en is minder serieus (*2), degenen die plezier hebben in huidige baan solliciteren niet, wel degenen met problemen of werkloze kandidaten (*5)	Kwaliteit van werkgever is niet altijd goed te beoordelen; vooral bij virtuele bedrijven is het moeilijk in te schatten welke bedrijfscultuur en arbeidsomstandigheden men kan verwachten

systeem kunnen zo wegvallen tegen het inhuren van deze (dure) HR-managers.

- 3 *Gebrekkige matching tools.* Ondanks geavanceerde software blijkt het voor werkgevers toch nog moeilijk om de meest serieuze kandidaten uit het aanbod te selecteren. Cappelli en Hamori (2001, p. 14) tonen aan dat 46% van degenen die aan een sollicitatie op internet begonnen, deze niet afmaakten. Om dit te voorkomen, worden meer banensites gekoppeld aan andere carrièreadviezen, zoals self-assessment, vergelijking van bedrijfsdoelstellingen en salarissen, opleidingen en sollicitatietechnieken. Deze zogenaamde matching tools verkorten de *longlist* softwarematig tot een *shortlist* van meest aangemeten kandidaten, zie bijvoorbeeld Competency Matching Tool (www.equalopportunity.on.ca). De nieuwste trend is dat niet alleen een overzicht van vacatures

en carrièrekansen wordt gegeven, maar dat de site wordt gecompleteerd met genuanceerde en gevalideerde matching-technieken tussen werkgever en werknemer. Dit stelt uiteraard steeds hogere eisen aan IT-systemen en hiervoor is het standaard ATS-systeem ontwikkeld. Op basis van de ervaringen tot nu toe is nog niet vast te stellen of de huidige matching tools voor selectie van sollicitanten wel fijnmazig genoeg zijn. Heeft de computer bijvoorbeeld oog voor die ene kandidaat temidden van vele anderen, die wellicht een matige opleiding heeft, maar wel in zijn cv in een persoonlijke noot heeft opgenomen dat hij de Himalaja heeft beklommen? Dergelijke karaktervolle details vertellen veel over het mogelijk talent van de kandidaat. Het is de kunst om deze details via fijnmazige analyse in het HR-systeem op te sporen.

- 4 *Gebrekkige communicatie.* Uit een onderzoek van Yankelovich Partners (CPA Journal, 2000) blijkt dat 40% van de kandidaten die een cv on line plaatsen, dit ervaren als een zwart gat. Men verkeert in het ongewisse of er ooit enige vorm van feedback zal komen van het bedrijf waar men solliciteert. Daarbij brengt het gemak waarmee een kandidaat zijn cv aan een potentiële werkgever e-mailt met zich mee, dat er fouten in de communicatie kunnen sluipen. De toonzetting van het mailtje is bijvoorbeeld te informeel. Enkele opmerkingen van kandidaten uit de IT-praktijk van e-recruitment: reden sollicitatie: 'toetsen van mijn marktwaaarde'; werkervaring: 'duizendpoot', 'nu bent u aan zet'; hobby: 'mijn vrouw'. De directeur van zowel Monsterboard als JobNews geven aan dat men wel informeel wil zijn, maar niet te populair. De werkzoekenden worden aangesproken met 'jij', maar de recruiters met 'u'.
- 5 *Kwaliteit.* Over welke kandidaten hebben we het? Niet alle doelgroepen komen in aanmerking voor e-recruitment. Het internet lijkt minder geschikt voor bemiddeling van vacatures op hoger management-niveau. Het gaat dan vaak om zeer specifieke kwaliteitseisen, waarvan er geen dertien in een dozijn te

vinden zijn. Maar ook hier wint elektronisch solliciteren terrein, zie bijvoorbeeld futurestep.com, de uitgebreide website van een joint venture van headhunter Korn Ferry en *The Wall Street Journal*. Bij hogere functies kan een bedrijf hiervan gebruikmaken om de kosten voor de 'normale' headhunter, die al gauw rond € 12.000 liggen, te vermijden. Steeds vaker bezuinigen bedrijven op de headhunterkosten en e-recruitment lijkt hierbij uitkomst te bieden. Headhunters zetten vaak alle functies op de eigen site en gebruiken de database van e-recruiters als verlengde van de eigen databank.

3 De verschillende stadia van het e-recruitmentproces

E-recruitment wordt vaak weinig gedifferentieerd en als een eenzijdig en eenmalig proces gezien in een organisatie. Het werving- en selectiebureau Interlace onderscheidt daarentegen vier opeenvolgende verschillende stadia. Elk stadium heeft een geheel eigen impact op de HRM-afdeling met eventuele voor- en nadelen. Het volgende bruikbare model werd door Interlace ontwikkeld.

Tabel 2. Overzicht van verschillende stadia van het e-recruitmentproces

E-recruitment

	Werving (exposure van vacature) Search		Selectie	Proces (-automatisering)
Impact van technologische ontwikkeling op HRM:	Beperkt Internet is in feite slechts een advertentiekanaal, met hogere effectiviteit. Daarnaast is het belang van een goede eigen sitepresentatie gekomen.	Groot Bij het traceren en rechtstreeks benaderen van kandidaten spelen het internet en online cv-banken een grote rol.	Vooralsnog beperkt Op dit moment zijn er weinig goede alternatieven voor een persoonlijke selectie. Wel is geautomatiseerde preselectie mogelijk.	Groot Van een papieren en decentraal proces naar een geautomatiseerd en centraal gecoördineerd proces.
Kansen en voordelen:	- Grotere selectiviteit door gerichtere advertentiekkanalen	- Zoeken/matchen gaat op termijn minder tijd kosten, aandacht verschuift naar selectie.		
Bedreigingen en nadelen:	- Kleinere selectiviteit door 'waste' door lage sollicitatiedrempel. - Kleinere bereik door het missen van latente bezoekers.	- Vooralsnog veel databases en wisselende kwaliteit. - Kosten.	- 'Ruikafstand' bij selectie blijft belangrijk.	- Hogere eisen aan kwaliteit van proces door hogere verwachtingen van sollicitant.

Zoals in het model is te zien, zijn de mogelijkheden om on line te selecteren vooralsnog beperkt. On line selecteren biedt potentiële voordelen, maar is nog niet zo ontwikkeld dat er reeds baanbrekende resultaten zijn geboekt. Op dit moment kunnen kandidaten zichzelf on line via een korte vragenlijst beoordelen en door korte beschrijvingen van onder andere persoonlijkheid, motivatie en werkervaring een eerste indruk van zichzelf geven. Toch wordt het selectiestadium gezien als het zwaartepunt binnen de verschillende stadia. Er kan in dit stadium nog veel worden verbeterd, van on line interviewing en assessment tot het persoonlijk contact.

Vanuit de organisaties gezien wint de geautomatiseerde preselectie terrein. Volgens Kwint is het mogelijk om bepaalde competenties voorafgaand aan een sollicitatiegesprek of een assessment on line te meten. De kandidaat vult dan bijvoorbeeld een on line-vragenlijst met gedragsscenario's in. De antwoorden kunnen direct en volledig geautomatiseerd worden vergeleken met het gewenste competentieprofiel. Bij geschiktheid wordt de kandidaat uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Persoonlijke kwaliteiten kunnen volgens Kwint on line worden gemeten met een expertsysteem. Deze testen krijgen een hogere realiteitswaarde door bijvoorbeeld gebruik te maken van business cases en elementen uit jaarverslagen. Deze methoden vervangen echter nog niet het persoonlijk gesprek, maar werken meer ter ondersteuning.

Ook Kotlyar en Ades (2002) verdiepen zich in de mogelijkheden voor e-recruitment. Deze auteurs vinden het traditionele selectie-interview te tijdrovend. Het geeft slecht zicht op competenties en prestaties. Door de opkomst van verschillende geautomatiseerde programma's kan het (pre)selectieproces sneller en adequater worden uitgevoerd. Zo kan de kandidaat on line een sollicitatieformulier invullen. De antwoorden worden automatisch gescreend op zaken als minimum opleidingsniveau en relevante ervaring. Een curriculum vitae kan zodoende ook worden nagekeken op bijvoorbeeld foute spelling en *job hopping*.

De jongste softwareontwikkelingen begeven zich op het terrein van het 'doorzien' van sollicitaties. Het curriculum vitae en de sollicitatiebrief worden nagekeken op verschillende schrijfaspecten als woordpatronen, woordkeuze en woordgebruik. Op deze manier worden sollicitanten die de waarheid verbuigen, tijdig herkend. Sollicitaties kunnen ook worden getest op *general mental ability*. Met een goed ontworpen persoonlijkheidsprofiel verkrijgt men snel zicht op de persoonlijke kwaliteiten en de leermogelijkheden van de kandidaat.

Als de kandidaat door deze *screening* is gekomen, kan nog verder worden geselecteerd door middel van on line assessment. Kotlyar en Ades geven aan dat via psychologisch onderzoek is gebleken dat testen die de werksituaties simuleren (denk aan vliegsimulators), de beste voorspellers van prestatie zijn. De kandidaat wordt in situaties geplaatst die lijken op de toekomstige werksituatie. De computer evalueert automatisch de antwoorden en bepaalt het niveau van de kandidaat. Deze manier van assessment is volgens Kotlyar en Ades nauwkeurig en gemakkelijk. En het is minder kostbaar doordat verschillende kandidaten tegelijkertijd kunnen worden getest zonder dat een begeleider aanwezig hoeft te zijn. Een nadeel is (nu nog) dat deze mogelijkheden alleen werken op snelle computers met internetaansluiting.

4 Succesfactoren en valkuilen

HRM-adviesbureau Cambria Consulting (www.cambriaconsulting.com, zie ook Cullen, 2001) onderzocht de praktijk van e-recruitment binnen 140 *high profile*-bedrijven, waaronder de Fortune top 50, en bekeek hun websites vanuit het perspectief van de sollicitant. Dit resulteerde in een onderzoek met praktische aanbevelingen voor bedrijven. Cambria Consulting formuleerde de volgende zeven succesfactoren van websites:

- Een gemakkelijk te hanteren lay-out van de site en interessante informatie over de corporate-cultuur.
- Een *job chart*-functie (baanprofiel) die kandidaten in staat stelt te zoeken en solliciteren voor meerdere vacatures tegelijk.
- Samenvattingstechnieken en andere aanvullende instrumenten bij het zoeken van een baan.
- Gedetailleerde en eerlijke beschrijvingen van carrière-mogelijkheden.
- Grafieken die aantrekkelijk en gemakkelijk zijn te lezen.
- Persoonlijke zoekmachines waardoor kandidaten gemakkelijk persoonlijke profielen kunnen maken en updaten in de database van het bedrijf. Dit is overigens veel te kostbaar voor het MKB.
- Self-assessment om collega's te helpen bij het vinden van een interessant carrièrepad.

Hiernaast biedt Cambria Consulting een aantal handreikingen om aan veel voorkomende website-valkuilen te ontkomen, zoals een checklist met kenmerken waaraan iedere e-recruitmentstrategie zou moeten voldoen:

- Een gemakkelijk te traceren carrièresectie op de corporate-website, direct toegankelijk via de homepage.

- Een actueel vacatureoverzicht.
- Standaard en gemakkelijk leesbare baanprofielen met taken en vereiste vaardigheden.
- Gemakkelijk toegankelijke informatie over het bedrijf.
- Een interactieve link naar een HR-contactpersoon, niet alleen een telefoonnummer of een mailadres.
- Een duidelijk omschreven sollicitatieprocedure.
- Een zoekmachine waarbij kandidaten op specifieke belangstelling en voorkeur kunnen zoeken.

Daarbij formuleert Cambria Consulting een tweetal aanbevelingen om technologie in het voordeel van zowel de werkgever als de sollicitant in te zetten. Allereerst gaat het om het formuleren van bruikbare informatie van en voor de werkgever. De meest effectieve sites zijn in staat om specifieke informatie van on line-sollicitaties te comprimeren tot gescande samenvattingen. Zoekmachines helpen recruiters om de meest geschikte kandidaten te vinden voor vacatures. Het is raadzaam om aanvullende data te verzamelen in de vorm van self-assessment van vaardigheden, voorkeuren en werkstijlen. Dit moet kunnen worden geanalyseerd om de meest geschikte kandidaten te identificeren. Verder kunnen instrumenten worden ingezet om het sollicitatieproces en de rest van het assessment en arbeidsproces aan elkaar te koppelen. Daarnaast moet worden gewerkt aan de gebruikersvriendelijkheid van de site voor de sollicitant. Het gaat hierbij vooral om goede navigatie, baanprofielen, self-assessment tools, strategische zoekopties en *pull-down* menu's (Cullen, 2001).

5 De mogelijkheden voor HRM

E-recruitment vereist specifieke technologische vaardigheden en vraagt om een andere manier van werken van de HR-manager. Om de nieuwe wervingmethode optimaal te kunnen benutten, moet de afdeling HRM mee in de verandering. In die zin draagt e-recruitment, naast andere internetfactoren, bij aan een nieuw soort personeelswerk. Veranderingen worden hier geïllustreerd aan de hand van (a) de opleiding voor e-recruiter, (b) de corporate-website, (c) arbeidscontracten, (d) het opzetten van geïntegreerde HR-systemen en (e) het waarborgen van vertrouwelijkheid.

- a Investeren in een goede opleiding van de e-recruiter is een eerste stap die moet worden genomen. De e-recruiter moet via het web contact kunnen opbouwen met de kandidaten, soms al binnen een dag. Hij moet de flexibiliteit bezitten om kandidaatprofielen snel te scannen en bij de juiste afdeling te introduceren. Om het begeleidingstraject beheersbaar te houden, moet

hij een accurate database kunnen maken van de in- en uitgaande informatiestromen. Hiernaast moet hij in staat zijn on line een assessment af te nemen om in een vroeg stadium een indruk te krijgen of de kandidaat de juiste verwachtingen heeft en bij de bedrijfscultuur past. Zoals eerder in deze tekst aangegeven, is dit laatste nog een braakliggend terrein, al verrichtte onder andere het Amsterdamse internetbedrijf Maqer (www.maqer.com) pionierswerk door een instrument te ontwikkelen om de bedrijfscultuur on line in kaart te brengen en te toetsen of een kandidaat zich hierin thuis voelt. Het mag duidelijk zijn dat naast de investeringen van het bedrijf in de e-recruiter, men dus ook dient te beschikken over een geavanceerd recruitmentssysteem op de website.

- b De corporate-website betekent vaak het eerste contact met de sollicitant en moet daarom een positieve uitstraling hebben. Vooral in het beginstadium van de job-search is de opinie en latente besluitvorming van de kandidaat gebaseerd op algemene impressies over de aantrekkelijkheid van de nieuwe werkplek. Zusman en Landis (2002) tonen aan dat sollicitanten de voorkeur geven aan bedrijven met een in hun ogen goed verzorgde website. Een aantrekkelijk webdesign met praktische HR-handleiding is duidelijk in het belang van zowel het bedrijf als de werkzoekende. Een goede interactie tussen de webdesigners en de HR-manager is hiervoor een vereiste. De baneninformatie moet leesbaar, kleurrijk en interessant zijn en eenvoudig worden weergegeven met salarisniveau, arbeidsvoorwaarden en extra voorzieningen. De navigatiestructuur moet functioneel en snel zijn (zie de e-tools in Van den Bos en Versteeg, 2001).
- c Ook op het terrein van arbeidscontracten wordt de impact van e-recruitment zichtbaar. Het web biedt de mogelijkheid een directe koppeling te maken naar het toekomstige arbeidscontract van de sollicitant. Hierdoor kan in de toekomst ook de onderhandeling over arbeidsvoorwaarden grotendeels virtueel worden afgehandeld. Uit een staalkaart van mogelijkheden kan een kandidaat kiezen voor de verdere uitbouw van de carrière, scholingsmogelijkheden en harde arbeidsvoorwaarden. Als gevolg van deze ontwikkelingen ziet men enerzijds een toenemende uitholling van de collectieve CAO en anderzijds een toename van PAO's, dat wil zeggen persoonlijke arbeidsovereenkomsten.
- d Geïntegreerde HR-systemen moeten het proces van recruitment efficiënter maken. Op dit moment loopt het selectieproces nog over teveel schijven. De functieomschrijving bijvoorbeeld wordt vaak door een andere HR-manager gemaakt dan degene die zich met e-recruitment bezighoudt, terwijl de functieom-

schrijving de basis voor het screenen en de assessment van kandidaten vormt. Naar verwachting zal een virtuele integratie van administratieve taken in de HR-afdeling zorgen voor een kostenreductie. Dit vraagt om een goede databasearchitectuur: naast de recruitmentwebsite moeten ook andere delen van het recruitmentproces goed worden opgezet, zoals het opslaan, toegankelijk maken en rubriceren van de cv's. Om de database gebruikersvriendelijk te maken voor de HR-manager, adviseert Cullen (2001) de zogenaamde ERP-software, omdat zo dezelfde data kunnen worden gebruikt voor onder andere financiële rapporten, projectplanning en accountancy. Ook het ATS-rapportagesysteem dat onder andere door Monsterboard wordt gebruikt, is gebruikersvriendelijk.

- e Een valkuil is het waarborgen van de vertrouwelijkheid op het internet, een relatief onbekend gebied. Zeker is wel dat kandidaten afhaken als blijkt dat hun gegevens slordig of niet vertrouwelijk worden behandeld. Om de loyaliteit van klanten te winnen, zal een werkgever of de aanbieder van een site expliciet moeten vermelden hoe met de vertrouwelijke gegevens wordt omgesprongen. Dit vereist van de HR-afdeling in hoge mate zorgvuldigheid en integriteit bij de behandeling van elektronische data. Zo gebruikte een werving- en selectiebureau een algemeen e-mailadres, bijvoorbeeld info@domeinnaam.nl, om kandidaten te laten reflecteren op een advertentie. Dit gaf bij kandidaten de indruk dat hun gegevens bij een centrale balie terechtkwamen waar velen inzage hadden in hun gegevens. Het wekt meer vertrouwen als het e-mail adres persoonlijk is, dus bijvoorbeeld jan.pieterse@domeinnaam.nl.

Overigens wordt er in de wetgeving gewerkt aan de bescherming van persoonsgegevens. Een bedrijf dat een website wil bouwen voor e-recruitment, moet voldoen aan de wet bescherming persoonsgegevens, het zogenoemde *safe harbour principle*. Dit is een internationale *code of conduct*. Het controleorgaan in Nederland is het College Bescherming Persoonsgegevens, zie www.collegebeschermingpersoonsgegevens.nl/structuur/pag_faq.htm.

6 Conclusies en aanbevelingen

E-recruitment wordt steeds populairder, maar lijkt voorsnóg het beste te gedijen in combinatie met andere werving- en selectiemethoden, zoals de traditionele media. Het moet concurreren met en vormt een aanvulling op de bladen, uitzendbureaus, en werving- en selectiebureaus met cv-databanken.

Door de lage kosten en hoge snelheid is de traditionele open sollicitatie voor een groot deel vervangen door de mogelijkheden die het internet biedt. Echter, de meeste werkgevers geven ondanks de voordelen nog steeds de voorkeur aan een meer complementair model, waarbij e-recruitment als aanvulling dient op de reguliere werving. De ontwikkeling gaat snel, maar is nog niet zover gevorderd dat het hele werving- en selectietraject via internet kan verlopen. Er wordt nog gezocht naar de juiste methode om de persoonlijke kennismaking te kunnen vervangen en om virtueel tot een goede selectie en plaatsing te komen. Om mee te gaan met deze ontwikkeling doet een HR-afdeling er goed aan om verschillende investeringen te doen in onder andere een e-recruiter en een duidelijke, aansprekende website.

Een van de mogelijke toekomstscenario's voor e-recruitment is een vermenging van meerdere wervingsgeoriënteerde diensten. Er zou een kantorennetwerk van onder andere uitzendbureaus en werving- en selectiebureaus kunnen ontstaan waar acquisitie gezamenlijk wordt aangestuurd. Daarnaast is de technologie en de kennis aanwezig om vergaande selectiemethoden te ontwikkelen. De toekomst zal uitwijzen of het inzicht en de financiën om deze ontwikkeling door te zetten, ook aanwezig zijn. Er is een tendens richting *business-to-business* (B2B) naast de aanvankelijke *business-to-customer* (B2C)-combinatie; tot voor kort waren het vooral de banensites in combinatie met de individuele sollicitant. Momenteel ontwikkelt zich een netwerk van zakelijke partijen die elk vanuit een eigen invalshoek een speler zijn geworden op de elektronische recruitmentmarkt.

Wat is het belang van de bovenstaande bevindingen voor werkgevers? De werkgever moet telkens een afweging maken met welk medium men kandidaten wil bereiken, via de corporate-website, banensites en/of via databasezoekmachines. Een goede afstemming van de site met de gewenste doelgroep is noodzakelijk². De corporate-site dient een positieve uitstraling te hebben waarin visie, doelstellingen en corporate-waarden duidelijk naar voren komen. Sommige bedrijven plaatsen hun vacatures naast productadvertenties. Dat blijkt heel goed te werken. Zo gaat werving hand in hand met verkoopcampagnes van producten en worden 'passieve sollicitanten' op een ongedwongen manier naar de site gelokt. Bedrijven die in staat zijn de communicatie op gang te brengen met deze groep, vinden zo de beste kandidaten (Zall, 2000). De HR-afdeling dient zorg te besteden aan inhoud en vorm van de vacaturetekst, zodat de unieke kwaliteiten van het bedrijf zichtbaar worden. Naast tekstuele informatie kan men web-based

video's gebruiken en muziek waardoor de surfer een stimulerende ervaring wordt geboden. Dit wordt bijvoorbeeld in praktijk gebracht door Atos Origin (zie www.atos-group.nl), en is ook te zien op de recruitment-site van het Amerikaanse leger (webcast, www.navy.mil), waarbij gebruik wordt gemaakt van een interactief radarscherm en een life accelerator. De werkgever houdt contact met recruitmentcentra, bijvoorbeeld op universiteiten en hogescholen, en tijdens congressen en banenmarkten. Persoonlijk, weliswaar elektronisch, contact met kandidaten bevordert het bindingsproces. De corporate-site kan persoonlijker worden gemaakt door eigen werknemers met foto aan het woord te laten. De werkgever waakt ervoor geen discriminerende vragen te stellen aan de kandidaat. Vooral Amerikanen zijn gevoelig voor in hun ogen ongepaste vragen in een vragenformulier, zoals het laatst verdiende salaris, leeftijd en rijbewijs. Deze data zijn privacy-gevoelig (Wallace, Tye en Vodanovich, 2000). Ten slotte geeft de werkgever aan wat er wordt gedaan met de reactie van de sollicitant. ■

Literatuur

- Altink, W. en O. de Lint, (2002), E-werving en -selectie nog in de kinderschoenen, in: *Gids voor personeelsmanagement*, nr. 7/8, pp. 32, 33.
- Bos, M. van den en R. Versteeg, (2001), E-HRM: 'enabling' HRM! E-tools voor competentie-management, in: *www.managementsite.net*, p. 7.
- Cappelli, P. en M. Hamori, (2001), Werving in het digitale tijdperk, in: *Het Financieel Dagblad*, Bijlage Management, pp. 14-15.
- CPA Journal, (2000), Personal touch is 'missing link', in: *Online recruiting*, Vol. 70, issue 2, New York State Society of Certified Public Accountants.
- Cullen, B., (2001), E-recruitment is driving HR systems integration, in: *Strategic Finance*, Vol. 83, issue 1, pp. 22-26.
- Kahn, H. en D.C. Howe, (2000), *Trust online*, in: *Association for Computing Machinery*, New York.
- Kotlyar, I. en Ades, K., (2002), E-selection, advancements in assessment technology, in: *Canadian HR Reporter*, Vol. 15, issue 7, pp. 15-19.
- Kwint, J., (2001), P&O per PC, in: *Management Scope*, pp. 40-41.
- Kwint, J., (2002), Het assessmentcenter nieuwe stijl, in: *Gids voor personeelsmanagement*, nr. 7/8, pp. 34-37.
- La Vine, J.M., (2000), How to land a job using the Web, in: *Research & Development*, Barrington, Vol. 42, Issue 4, pp. E25-E26.
- Open Solutions, (2001), JobNews bouwt on-line equivalent van arbeidsmarkt, Sun Microsystems, pp. 6-7.
- Rosencrantz, M., (1999), The online job hunt, in: *The CPA Journal*, New York, pp. 14-18.
- Vogt, D., (2002), MKB opeens helemaal wild van e-recruitment, in: *Personeelbeleid*, nr. 2, pp. 33-35.
- Wallace, J.C., M.G. Tye en S.J. Vodanovich, (2000), Applying for jobs online: Examining the legality of Internet-based application form, in: *Public Personnel Management*, Washington, Vol. 29, Issue 4, pp. 497-504.
- Zall, M., (2000), Internet recruiting, in: *Strategic Finance*, Montvale, Vol. 81, Issue 12, pp. 66-72.
- Zusman, R. en R. Landis, (2002), Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings, in: *Computers in Behavior*, Vol. 18, pp. 285-296.

Geraadpleegde websites:

i-concept.nl

Personeelsnet.nl (hierin onderzoek Heliview)

Vandermaesen.com/werkwaarden.html

Noten

- 1 Ter illustratie worden hier de ontwikkelingsfasen van het bedrijf Monsterboard beschreven. Monsterboard is gegroeid van een jobboard naar een breed recruitmentbedrijf. In de ontwikkeling zijn verschillende fasen te onderscheiden: 1. *jobboard*; 2. cv-databank; 3. carrièresite met matching tools op vaste waarden; 4. carrièresite; 5. carrière management-site: in deze vijfde fase wordt met alle carrière-informatie rekening gehouden; een zogenoemde Career Bible van juridisch advies tot assessment tot pensioenadvies; 6. recruitmentmanagement: in deze fase wordt de backoffice van recruiters volledig gedigitaliseerd. Monsterboard heeft verschillende programma's ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld *my.monster.account* met een self-assessmentoptie. Dit programma werkt nog vooral aan de kandidaatzijde. De volgende stap is het assessmentproces te integreren in een cv. Monsterboard heeft *my.monster.premium* ontwikkeld. Hierbij kan onder andere gebruik worden gemaakt van *self assessment*, het *highlight* van het cv en een *jobfolder*. De kandidaat betaalt € 20 per maand om hoger in de tool te komen. Hij koopt als het ware zijn zichtbaarheid. Dit programma speelt in op de schifting die werkgevers willen maken: wat zijn de serieuze kandidaten? Dit is door de anonimiteit van het web moeilijk te bepalen. Zo'n programma zou daarbij kunnen helpen.
- 2 Men zou bijvoorbeeld een interactief spel kunnen ontwikkelen voor pas afgestudeerde sollicitanten. De banensite voor horecapersoneel, www.caterer.com, wordt goed bezocht omdat er veel nieuws en wetenswaardigheden in opgenomen zijn.