

ERM EN E-RECRUITMENT als antwoord op in-, door- en uitstroom

Sawan Bruins

Een goede indicator van de spanning op de Nederlandse arbeidsmarkt is de vacaturegraad van het CBS: het aantal vacatures per duizend banen. Deze stijgt al drie jaar en stond eind 2006 op 30; zeven meer dan een jaar eerder. Na het dieptepunt van 92.000 vacatures in het derde kwartaal van 2003 is het aantal openstaande vacatures in ruim drie jaar toegenomen tot 225.000. In het vierde kwartaal van 2006 zijn 246.000 vacatures ontstaan, 34.000 meer dan in het voorgaande jaar. Het aantal vervulde vacatures steeg met 30.000 tot 238.000.

In-, door- en uitstroom

De arbeidsmarkt is cyclisch. De vraag naar personeel ijlt altijd een fractie na op de economie, voornamelijk omdat organisaties zo veel mogelijk willen realiseren met zo min mogelijk resources. Over het algemeen geldt dat de vraag naar personeel zes jaar groeit en vier jaar daalt. De piek in openstaande vacatures is iedere keer weer hoger dan de vorige piek terwijl het dal min of meer gelijk blijft. Bedrijven moeten hier rekening mee houden voor hun 'personele levenscyclus'. Deze is in grote lijnen in te delen in drie fasen: instroom, doorstroom en uitstroom.

Instream - De instroom begint met het genereren van belangstelling voor de organisatie. Op de lange termijn moeten 'suspects' worden gevonden die in een later stadium 'prospects' worden. Cruciaal in deze fase is het creëren van een merkvoorkeur. Daarbij gaat het om het werkgeversimago en de corporate reputatie. Het moet voor de toekomstige medewerker leuk zijn om bij de organisatie te werken. Uiteindelijk moet met behulp van verleidelijke informatie de daadwerkelijke respons tot stand komen.

Doorstroom - Door werknemers persoonlijke aandacht en waardering te geven, kunnen bedrijven medewerkers langer vasthouden. Er is altijd mobiliteit op de interne arbeidsmarkt doordat medewerkers

promoveren of ontslag nemen. Vacatures intern vullen is tijd- en kostenbesparend, dit lukt alleen door goede interne arbeidsmarktcommunicatie.

Uitstroom - Steeds meer bedrijven willen een band houden met vertrokken medewerkers, bijvoorbeeld door alumniprogramma's. Een positief gestemde ex-medewerker is een ambassadeur op twee markten: potentiële nieuwe werknemers en klanten. Tevens wordt door contact te houden een eventuele terugkeer naar het bedrijf een laagdrempelige optie. Ook voor de alumni zelf heeft onderling contact meerwaarde, wat kan resulteren in een eigen 'community'. Dit heeft dan weer een versterkend effect op de identiteit en het imago van de organisatie.

E-recruitment

De arbeidsmarkt wordt een relatemarkt met steeds meer behoefte aan tweerichtingsverkeer. Het internet is een belangrijk zoek- en communicatiekanaal voor mensen die op zoek zijn naar een nieuwe baan en voor werkgevers die nieuwe medewerkers willen aantrekken. Daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat het onderscheid tussen eigen sites en externe sites steeds meer zal gaan vervagen. Tegelijkertijd stopt e-recruitment niet bij de toegangspoort van de organisatie, maar raakt het ook de door- en uitstroom van medewerkers.

Internet wordt zowel gebruikt om het imago van de organisatie te versterken als om communicatie tot stand te brengen en te onderhouden. 'Persoonlijk' en



Als de economie aantrekt, groeit de vraag naar gekwalificeerd personeel. Als de economie terugloopt, loopt het aantal openstaande vacatures terug. Hiermee omgaan vereist flexibiliteit van bedrijven. Zoals e-commerce en CRM waardevol zijn gebleken voor verkoop, zullen e-recruitment en employee relationship management dit zijn voor de personele organisatie.



authentiek elektronisch contact met kandidaten bevordert het bindingsproces. De eigen website kan persoonlijker worden door eigen werknemers aan het woord te laten over hun activiteiten en ervaringen. Een goede recruitmentsite helpt om potentiële medewerkers te boeien en om hen aan te zetten tot solliciteren. Bij online sollicitaties is het belangrijk om niet te veel te vragen te stellen, omdat hier een afschrikkende werking van uitgaat en om duidelijk aan te geven hoe het bedrijf met sollicitaties omgaat.

Bijkomend voordeel van e-recruitment is de mogelijkheid om bepaalde acties in het sollicitatieproces te automatiseren en te vereenvoudigen. Door een koppeling te maken met het intranet kunnen de sollicitaties binnenkomen op een voor meerdere betrokken functionarissen toegankelijke locatie.

Daarbij is zichtbaar wie op welk moment met welke sollicitatie bezig is of is geweest. Het intranet kan helpen om de interne communicatie te verbeteren. Ook kan een relatiedatabase gecreëerd worden met informatie over kandidaten.

ERM

De toegevoegde waarde van bedrijven in hun keten staat of valt met gemotiveerde, tevreden medewerkers. Bij employee relationship management (ERM) gaan waarde voor en door medewerkers hand in hand. Organisaties moeten duurzame, onderscheidende waarde creëren voor hun medewerkers en daar ook waarde voor durven terugvragen. Daarom draait het in werkrelaties allang niet meer om absolute zekerheden zoals 'job for life' en loyaliteit, maar in toenemende mate om flexibele zekerheden zoals productiviteit, vaardigheden en resultaten.

De kunst van ERM is in een modus te geraken waarin het creëren van waarde voor klanten én medewerkers centraal staat. Dit zal alleen slagen bij organisaties met voldoende draagvlak om bewust met ERM aan de slag te gaan, en de bereidheid om systematisch te plannen, meten, evalueren en bij te sturen, met communicatie als smeeroilie. ■

Fast facts

- Internet is de primaire bron voor oriëntatie op de arbeidsmarkt ongeacht functie- en opleidingsniveau.
- Een groot aantal-internetgebruikers is latent op zoek naar een andere functie (net als op de auto- en huizenmarkt).
- Voor invulling van vacatures zijn printadvertenties aanvullend geworden op de internetactiviteiten.

