



Een onderzoek binnen YoungCapital MKB Hoofddorp:

‘Hoe kan YoungCapital MKB Hoofddorp de knelpunten die zij ondervindt in het werving– en selectieproces oplossen, ten einde betere matches te maken?’

HRHT14-19 afstudeeropdracht

Naam:	Krijn Esveld
Opleiding:	HRM 4D
Studentnummer:	s1103884
Afstudeerperiode:	03-02-2020 t/m 05-06-2020
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Afstudeerbegeleider:	Saskia Rosenbaum
Opdrachtgever:	YoungCapital (afdeling MKB Hoofddorp)
Bedrijfsbegeleider:	Milou Smaal, YoungCapital MKB Hoofddorp
Versie:	1 ^e versie

Managementsamenvatting

YoungCapital MKB Hoofddorp is een afdeling van het uitzendbureau YoungCapital dat gevestigd is in Hoofddorp. De afdeling richt zich op het midden- en klein bedrijf in Hoofddorp en omgeving. De reden van dit onderzoek is dat YoungCapital MKB Hoofddorp in het eerste kwartaal van 2020 een slecht resultaat heeft behaald, waardoor de omzetdoelstelling van 2020 niet haalbaar lijkt. De oorzaak hiervan is het maken van mismatches. De voorgestelde kandidaten bij de klanten van YoungCapital afdeling MKB worden te vaak afgewezen en de aangenomen kandidaten gaan te snel uit dienst. Het gevolg hiervan is dat de uitzendkrachten van YoungCapital afdeling MKB niet genoeg uren werken en dit heeft de omzet negatief beïnvloed.

De oorzaak van de verkeerde matches tussen klant en kandidaat (uitzendkracht) is dat YoungCapital MKB Hoofddorp knelpunten ondervindt in het werving- en selectieproces. Uit het onderzoek blijkt welke invloed het werving- en selectieproces heeft op het maken van matches bij een organisatie. Daarom worden in het theoretisch kader begrippen als 'werving', 'selectie' en 'matches' uitgebreid behandeld. Verder wordt in het theoretisch kader weergegeven dat voor het maken van de juiste match, het belangrijk is om de gronden en verwachtingen tussen het uitzendbureau, de organisatie (klant) en kandidaat in een driehoeksmodel te beschouwen (Arends & Groot, 2004).

Om de knelpunten en de oplossingsrichtingen van het werving- en selectieproces in kaart te brengen, zijn er interviews afgenomen met alle medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp en een aantal van haar klanten. Daarnaast is er een enquête uitgezet naar de geplaatste kandidaten (uitzendkrachten) van YoungCapital MKB Hoofddorp. Er is voor gekozen om informatie bij deze drie doelgroepen op te halen zodat het driehoeksmodel, dat voortkomt uit theoretisch kader, geanalyseerd kan worden.

De recruiters van afdeling MKB Hoofddorp maken de matches tussen kandidaat en klant. Hun takenpakket is tweeledig: zij focussen zich op recruitment én sales, wat samen het werving- en selectieproces vormt bij YoungCapital MKB Hoofddorp. De belangrijkste ondervonden knelpunten van het werving- en selectieproces bij YoungCapital MKB Hoofddorp worden weergegeven in het hoofdstuk conclusie (7). De conclusies komen voort uit de analyseschema's en de enquête (zie Bijlage 4), en zijn als volgt:

- Er is sprake van onvolledige informatie door gebrek aan gespreksvaardigheden tijdens salesgesprekken;
- Het bijhouden en overdragen van alle relevante informatie voor het maken van de juiste match gebeurt te weinig;
- Timemanagement: salestargets beïnvloeden de kwaliteit van recruitment;
- Relatiebeheer: hier wordt te weinig aandacht aan besteed.

Verder zijn er de volgende vragen besproken in de discussie:

- Wat is het effect van de coronacrisis?
- Was de response voldoende?
- Is het onderzoek betrouwbaar en valide?
- Wat had anders of beter gekund?
- Wat zijn aanbevelingen voor een vervolgonderzoek?

Mogelijke oplossingen voor de ondervonden knelpunten staan in hoofdstuk 9. De aanbevelingen komen rechtstreeks voort uit de knelpunten. Een belangrijke aanbeveling is dat de recruiters zich dienen te ontwikkelen wat betreft het uitvragen van informatie bij klanten. Ook zal er zal een tool gebruikt moeten worden om desbetreffende informatie bij te houden. Daarnaast zal het takenpakket

van de recruiters anders ingedeeld moeten worden. Er zal meer focus gelegd moeten worden op het recruitmentproces en relatiebeheer, in plaats van het binnenhalen van nieuwe klanten (sales).

Tot slot wordt er in hoofdstuk 10 een implementatieplan opgesteld om uiteindelijk de juiste matches te maken tussen klant en kandidaat. Het maken van de juiste matches moet ervoor zorgen dat YoungCapital MKB Hoofddorp haar omzetdoelstelling kan behalen.

Inhoud

Managementsamenvatting.....	2
Inleiding.....	7
Uitzendbranche en arbeidsmarkt	7
Matches.....	7
1. Situatieschets	8
1.1 Beschrijving van de organisatie.....	8
1.1.1 Missie en visie YoungCapital	9
1.1.2 YoungCapital MKB Hoofddorp	10
1.2 Interne analyse	11
1.2.1 Interne analyse YoungCapital MKB Hoofddorp	12
1.3 Externe omgeving.....	12
1.4 HR YoungCapital	14
2. Aanleiding.....	16
2.1 Interne situatie	16
2.1.2 Matrix	17
2.2 Noodzaak.....	17
2.3 Belanghebbenden	17
3. Probleemstelling	18
3.1 Doelgroep	19
3.2 Doelstelling.....	19
3.3 Afbakening	19
4. Theoretisch kader.....	20
4.1 Wat is werving en selectie?.....	20
4.1.1 Werving	20
4.1.2 Selectie	21
4.1.3 Werving- en selectieproces.....	21
4.2 Welke factoren beïnvloeden het werving- en selectieproces?	21
4.2.1 Factoren	21
4.3 Wat verwacht een organisatie dat het werving- en selectieproces oplevert?	24
4.4 Wat houdt voor een organisatie het maken van een 'goede match' in?	24
4.4.1 Match (PO-fit).....	24
4.5 Hoe draagt het werving- en selectieproces bij aan het maken van goede matches voor een organisatie?	26
4.6 Welke stappen zet een concurrent van YoungCapital MKB Hoofddorp om goede matches maken aan de hand van het werving- en selectieproces?.....	27

5. Methodologie	28
5.1 Ontwerp	28
5.2 Dataverzameling.....	28
5.3 Betrouwbaarheid	30
5.4 Validiteit	30
6 Resultaten	31
6.1 Hoe loopt het huidige werving- en selectieproces van YoungCapital MKB Hoofddorp?	31
6.1.1 Recruitement.....	31
6.1.2 Sales.....	32
6.1.3 Werving- en selectieproces.....	32
6.2 Welke knelpunten ondervinden de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp tijdens het werving- en selectieproces?.....	32
6.2.1 Informatie uitvragen bij de klant	32
6.2.2 Bijhouden en overdragen van informatie	33
6.2.3 Relatiebeheer	34
6.2.4 Timemanagement	34
6.3 Waar lopen de uitzendkrachten en klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp in het werving- en selectieproces tegenaan?.....	35
6.3.1 Uitkomsten kandidaten.....	35
6.3.2 Uitkomsten klanten.....	36
7 Conclusie	37
7.1 Ondervonden knelpunten	37
7.2 Oplossen van de knelpunten.....	39
7.3 Samenvatting.....	40
8 Discussie	40
8.1 Coronacrisis	40
8.2 Was de respons voldoende?	40
8.3 Betrouwbaar en valide?	41
8.4 Wat had anders of beter gekund?	41
8.5 Wat zou YoungCapital aan vervolgonderzoek kunnen doen?	41
9 Aanbeveling.....	42
9.1 Timemanagement	42
9.2 Relatiebeheer	43
9.3 Uitvragen informatie bij klanten	44
9.4 Bijhouden en overdragen van informatie	44
10 Implementatieplan	44

10.1 Kosten - en batenanalyse	46
10.2 Totale geschatte kosten en beoogde baten.....	46
11 Literatuur.....	47
Bijlage 1 Ondersteunend materiaal vooronderzoek.....	50
Matrix	50
Bijlage 2 Interview central recruiter 'Organisatie X'	51
Bijlage 3 Interviewschema's.....	52
1 Interviewschema (ex)recruiters:	52
2 Interviewschema vestigingsmanager:.....	53
3 Interviewschema klanten:.....	54
4 Enquêteschema	55
Bijlage 4 Resultaten fieldresearch.....	56
1 Analyseschema uitvragen informatie bij klanten	56
2 Analyseschema bijhouden en overdragen van informatie	58
3 Analyseschema relatiebeheer	59
4 Analyseschema timemanagement.....	62
5 Enquête uitkomsten	64
6 Analyseschema behoeftes klant (aantrekken kwaliteiten/kennis of opvulling).....	71
7 Analyseschema wordt er duidelijk in kaart gebracht naar wat voor profiel de klant op zoek is?..	72
8 Analyseschema waar staat de klant voor (missie, visie, strategie, kernwaardes)	72
9 Analyseschema invloed op de doelstellingen	74
Bijlage 5 Ondersteunend materiaal	75
1 Overzicht samenvatting oplossingen	75
2 Training recruiters	75

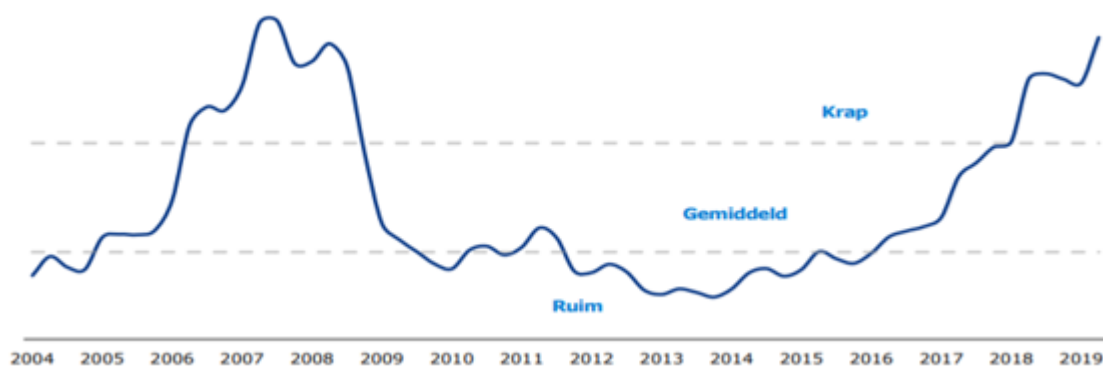
Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van het onderzoek binnen YoungCapital MKB Hoofddorp toegelicht. Het onderwerp wordt ingeleid en de relevantie van het onderzoeken van het onderwerp binnen YoungCapital MKB Hoofddorp wordt beschreven. Er is met opzet voor gekozen om alleen de cijfers met betrekking tot de uitzendbranche, de arbeidsmarkt en het maken van matches te gebruiken die voor de coronacrisis bekend waren. Deze cijfers waren relevant bij de opzet van het onderzoek en daarom wordt er in de inleiding alleen van deze cijfers gebruik gemaakt.

Uitzendbranche en arbeidsmarkt

Uitzendorganisaties kunnen hun borst natmaken. In 2020 beschrijft de ABU (Algemene Bond Uitzendorganisaties) dat het aantal uren dat gewerkt wordt en de omzet in de uitzendbranche sinds 2019 aan het krimpen is. Het aantal uren daalde in de eerste periode van 2020 met 15% vergeleken met het eerste kwartaal van 2019, en de omzet daalde in diezelfde periodes met 12%. Dit komt onder andere door een forse kostenstijging door de nieuwe Wet Arbeidsmarkt in Balans, ook wel de WAB genoemd (Rabobank, 2020).

Het krimpen van het aantal uren en de omzet is niet het enige probleem voor uitzendorganisaties. Er is ook sprake van een stijgende krapte aan personeel op de arbeidsmarkt, zo schrijft het UWV. Dit is te zien in onderstaande afbeelding.



Afbeelding 1: Aanhoudende krapte arbeidsmarkt (UWV, 2019).

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt niet alleen voor een daling in uren en omzet bij uitzendbureaus, maar heeft ook andere negatieve gevolgen. Door krapte kan er een tekort aan personeel ontstaan en dit heeft een negatieve invloed op de werkdruk van medewerkers in bedrijven (Smulders & Houtman, 2004). Het UWV (2019) schrijft dat de krapte op de arbeidsmarkt ook maatschappelijke gevolgen heeft. De kwaliteit in het onderwijs en de zorg komt onder druk te staan, er ontstaan vragen over de veiligheid in Nederland en de bouw loopt vertraging op, wat invloed heeft op het stijgen van de huizenprijzen.

Matches

Het tekort aan personeel op de arbeidsmarkt heeft dus een negatieve invloed op de uitzendbranche en de Nederlandse samenleving. Door de krapte op de arbeidsmarkt is de relevantie van het maken van een goede match groter geworden voor bedrijven en uitzendorganisaties. Winkel (2019) geeft aan dat dit komt omdat er minder kandidaten beschikbaar zijn voor bedrijven. Het is nog belangrijker om in één keer een goede match te maken, omdat de vijver van kandidaten waarin gevist kan worden steeds leger wordt.

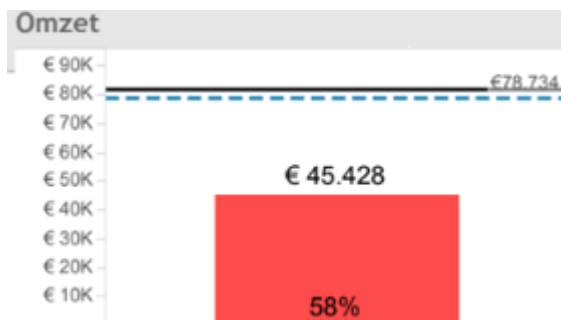
Het maken van goede matches lukt alleen als je als organisatie een juist werving- en selectieproces hanteert (hoofdstuk 4.4). Het centrale thema binnen dit onderzoek is daarom: 'De ondervonden

knelpunten omtrent het werving- en selectieproces oplossen, zodat er betere matches gemaakt kunnen worden’.

Het maken van de juiste matches is afgelopen jaar ook een probleem gebleken voor YoungCapital MKB Hoofddorp. Volgens junior recruiter Milou Smaal (persoonlijke communicatie, 24 januari 2020), worden er niet altijd de juiste matches gemaakt. Uit de cijfers uit de tabel (YoungCapital, persoonlijke communicatie, 26 februari 2020) blijkt dat er van de kandidaten die worden voorgesteld aan klanten 36% wordt aangenomen. Deze kandidaten blijven gemiddeld slechts 8 weken in dienst bij de klant.

Bij YoungCapital MKB Hoofddorp worden minder goede matches gemaakt dan voorheen. Dit blijkt uit de cijfers van een intern document (YoungCapital, 2018). In 2018 bleven de kandidaten gemiddeld 12 weken in dienst en werd 56% van de voorgestelde kandidaten aangenomen. Het streefpercentage voor YoungCapital MKB Hoofddorp is dat opnieuw minimaal 56% van de voorgestelde kandidaten wordt aangenomen. Daarbij is het streven dat de kandidaten gemiddeld 10 weken in dienst blijven. Hoe deze streefcijfers tot stand zijn gekomen, wordt besproken in hoofdstuk 3.3.

Het maken van mismatches heeft invloed gehad op de afdeling. De omzet is gedaald en er worden minder diensten uitgevraagd door de klanten. Het gevolg hiervan is dat de omzet in de laatste week voor de coronacrisis maar liefst 42% onder de verwachte doelstelling ligt, zoals blijkt uit afbeelding 2.



Afbeelding 2: omzet YoungCapital MKB Hoofddorp week 11 (intern document, 2020).

Om de doelstelling qua omzet te halen moet er actie genomen worden. De focus bij alle medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp ligt op het binnenhalen van nieuwe klanten, maar is dit wel de juiste methode om het probleem op te lossen? Het onderzoek gaat verder in op deze vraag.

NB. Interne documenten in de inleiding komen van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van YoungCapital MKB Hoofddorp.

1. Situatieschets

Het vooronderzoek waarmee de informatie voor dit hoofdstuk is verzameld, heeft plaatsgevonden voor de coronacrisis. Er is bewust voor gekozen om de informatie van voor de coronacrisis in dit hoofdstuk te verwerken. Dit komt omdat de inhoud van dit hoofdstuk met de dag verandert door de coronacrisis.

1.1 Beschrijving van de organisatie

De interne organisatie wordt beschreven en de missie, visie en doelstelling worden toegelicht. Er wordt onderscheid gemaakt tussen YoungCapital als organisatie en YoungCapital MKB Hoofddorp.

YoungCapital is momenteel het op één na grootste uitzendbureau van Nederland. De organisatie is in 2000 opgericht op een zolderkamertje door drie studenten: Hugo de Koning, Bram Bosveld en Rogier

Thewessen. De eerste naam van het bedrijf was Studentenwerk en het richtte zich vooral op het uitzenden van studenten. De organisatie groeide sterk en begon ook veel young professionals uit te zenden. Daarom is de naam veranderd in YoungCapital. Ook recent is de organisatie nog sterk gegroeid: van 500 naar 1300 medewerkers in de afgelopen drie jaar. Deze 1300 medewerkers zijn verdeeld over 28 locaties in binnen – en buitenland. YoungCapital kon zo snel groeien dankzij de miljoenen winst die zij de afgelopen jaren behaald hebben.

YoungCapital heeft in 2019 een omzet behaald van meer dan een half miljard. Ondanks de hoge omzet, heeft YoungCapital haar doelen voor 2019 niet behaald. De doelstelling in 2019 was een omzet van €565 miljoen, het uiteindelijk resultaat was een omzet van €515 miljoen, zoals blijkt uit de informatieomgeving voor medewerkers van YoungCapital (YoungCapital, 2020). Hierdoor is de winst te laag uitgevallen. Dit komt onder andere door de krapte op de arbeidsmarkt. Het doel voor 2020 is een omzet van €590 miljoen. Met de verwachte krimp van de arbeidsmarkt in 2020, zullen er veranderingen moeten plaatsvinden bij YoungCapital om dit te realiseren.

Op het hoofdkantoor van YoungCapital in Hoofddorp zijn verschillende recruitment afdelingen gevestigd. Een aantal afdelingen richt zich op één specifieke grote klant. Dit zijn klanten als Lidl, KLM en Picknick. Naast deze afdelingen op het hoofdkantoor is er ook een MKB (Midden-klein bedrijven) afdeling gevestigd op het hoofdkantoor:

YoungCapital MKB Hoofddorp richt zich op verschillende klanten met minder uitvragen per klant in de omgeving van Hoofddorp. De grootste klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp zijn Sanoma en Basic-Fit. De uitvragen van alle klanten van MKB Hoofddorp zijn zeer divers, nl. van magazijnmedewerker tot HR-adviseur tot data-analist. YoungCapital afdeling MKB heeft veel verschillende klanten. Het maken van een goede match is daar een grotere uitdaging dan op de andere afdelingen. Dit komt omdat al die verschillende klanten zeer verschillende behoeftes, profielen en vacatures hebben.

1.1.1 Missie en visie YoungCapital

YoungCapital doet haar bedrijfsnaam eer aan, dit blijkt onder andere uit de missie en visie. In de volgende twee alinea's worden de missie en de visie van YoungCapital als organisatie besproken. In de volgende paragraaf worden de missie en de visie van YoungCapital MKB Hoofddorp weergegeven.

Visie

YoungCapital richt zich vooral op jong talent, de nieuwe generatie. Jongeren brengen nieuwe ideeën binnen een organisatie om te kunnen groeien, en dit is waar YoungCapital naar op zoek is. Dit geven zij ook aan op hun website: *“YoungCapital gelooft in de kracht van jonge mensen. Met hun frisse kijk en eindeloze energie kunnen ze de wereld veroveren. Als digital natives hebben ze nieuwe ideeën over werken. Ze zijn ambitieus, creatief, flexibel en connected. Jongeren jagen vernieuwing aan bij organisaties. Ze helpen om taboes te doorbreken die in de weg zitten van groei.”* (YoungCapital, 2020).

Missie

Ook in de missie van YoungCapital ligt duidelijk de focus op jong talent: *“Wij helpen jongeren de arbeidsmarkt te veroveren. We overtuigen werkgevers ervan dat ervaring niet alles zegt, zodat jongeren een kans krijgen. Wij brengen jongeren de skills bij die ze op school niet leren, maar wel nodig hebben op de werkvloer. We brengen werkgevers en jongeren dichter bij elkaar, zodat ze elkaar kunnen helpen groeien. De komende jaren willen we nog meer samenwerking tussen jongeren en werkgevers realiseren. Nog meer jongeren die kans geven. Nog meer werkgevers helpen innoveren.”* (YoungCapital, z.d.).

Strategische doelstelling

Zoals besproken in hoofdstuk 1.1 wil YoungCapital in 2020 weer gaan groeien. Zij geeft aan dat stabiliteit, productiviteit en efficiëntie hiervoor het fundament zijn. Zo kan zij zich meer focussen op de kernwaarde van het werk als uitzendorganisatie: meerwaarde bieden aan kandidaat (uitzendkracht) en klant, zo kunnen uiteindelijk de beste matches gemaakt worden.

Om de doelstelling te behalen heeft YoungCapital een aantal strategische pijlers beschreven in de online informatieomgeving voor medewerkers (YoungCapital, z.d.):

- *Happy Healthy Connected:* Er wordt een nieuwe way of working geïntroduceerd, waarbij de medewerkers van YoungCapital precies weten wat er van hen verwacht wordt om zo het beste uit zichzelf te halen. YoungCapital vindt het belangrijk dat haar werknemers gelukkig en gezond zijn. Dit wil zij realiseren door een gezonde levensstijl te stimuleren.
- *Love Brand:* YoungCapital is in 2020 begonnen met een nieuwe campagne: We Give Work. Hiermee bouwt zij haar naamsbekendheid nog verder uit. Met deze marketing wil zij haar talentenpool en klantenkring vergroten.
- *Growth:* 2020 staat voor YoungCapital ook in het teken van focus op sales, en het binnenhalen van klanten. Bij het binnenhalen van nieuwe klanten is het belangrijk om achter de behoeftes van de klanten te komen, zodat de er betere matches gemaakt kunnen worden. Zowel klant als kandidaat zijn dan meer tevreden.

Uit de missie, visie en de strategische doelen wordt duidelijk dat YoungCapital als organisatie inzet op jong talent. YoungCapital wil graag dat jongeren hun plek op de arbeidsmarkt veroveren, hier geloven zij in. YoungCapital zet in op de verbinding tussen jongeren en de organisaties waar zij mee samen werken. Ook daarom is het zo belangrijk om de juiste matches te maken.

1.1.2 YoungCapital MKB Hoofddorp

YoungCapital MKB Hoofddorp heeft ook een eigen missie, visie en strategische doelstelling. Als zelfstandige afdeling hebben zij namelijk een eigen markt. Hier wordt in hoofdstuk 1.2 dieper op ingegaan. De missie, visie en strategische doelstelling zijn als volgt:

Missie:

Wij verbinden de jonge generatie aan toffe bedrijven door middel van een optimale samenwerking gebaseerd op vertrouwen en openheid.

Visie:

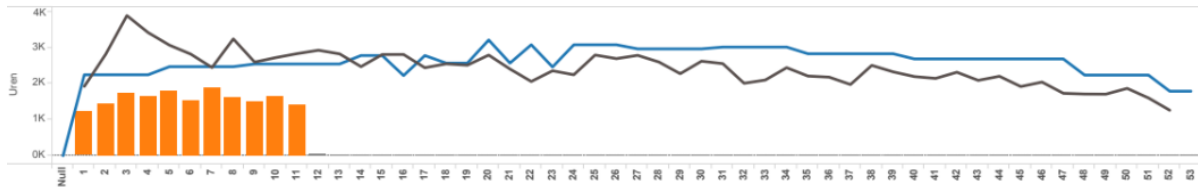
Wij willen als Hoofddorp MKB zijnde een gezonde groei realiseren, op het gebied van (jonge) kandidaten, klanten, samenwerken met bedrijven, resultaten en met elkaar. Daarmee willen wij ieders verwachtingen overtreffen.

De strategische doelstelling:

YoungCapital MKB Hoofddorp richt zich op jong talent, de nieuwe generatie medewerkers. Wij helpen ondernemend, optimistisch en sociaal vaardig talent hun plek op de arbeidsmarkt te veroveren. Met jong talent komen dynamiek, energie en kennisoverdracht vanzelf.

Om de missie, visie en de strategische doelstelling te realiseren, is het wel belangrijk dat er een match is tussen de kandidaten en klanten van de afdeling. Terugkomend op het vraagstuk van YoungCapital MKB Hoofddorp, kan uit afbeelding 3 geconcludeerd worden dat er in 2020 onvoldoende juiste matches zijn maakt. Door meer matches te maken en ervoor te zorgen dat de kandidaten langer in dienst blijven, worden er meer uren gewerkt door de kandidaten bij de klanten.

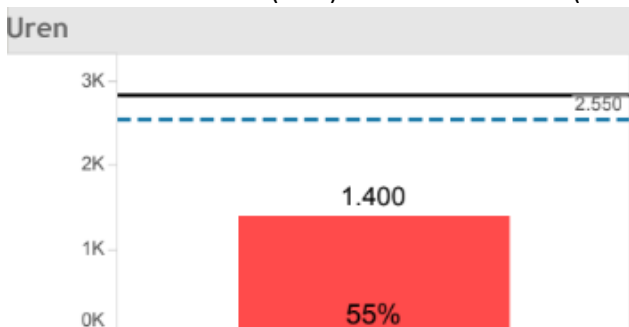
In afbeelding 3 staat het aantal gewerkte uren van de kandidaten tot en met week 11 weergegeven in de oranje staven. De blauwe lijn, die boven de oranje staven loopt, is het van tevoren vastgestelde verwachte doel qua aantal uren. De donker grijze lijn is het aantal uitgezonden uren uit het jaar 2019:



Afbeelding 3: aantal uren YoungCapital MKB Hoofddorp (Intern document, 2020)

Het doel (de blauwe lijn) wordt onder andere niet behaald door mismatches. Het aantal gewerkte uren van de uitzendkrachten (kandidaten) van YoungCapital afdeling MKB gaat omhoog wanneer er meer kandidaten worden aangenomen en langer in dienst blijven. Het gebeurt te vaak dat de kandidaten snel uit dienst gaan of niet aangenomen worden. Het gevolg hiervan is dat het beoogde doel van uren dat de kandidaten zouden moeten werken, zoals weergegeven is in afbeelding 3, niet wordt behaald volgens C. Valkenaars (persoonlijke communicatie, 26 februari 2020).

Zoals te zien is in afbeelding 4 wordt in week 11 slechts 55% van het gewenste aantal uren gewerkt. In de inleiding (afbeelding 2) wordt aangegeven dat de omzet 58% van het gewenste aantal is. Het verschil tussen omzet (58%) en het aantal uren (55%) is afhankelijk van de marge per klant.



Afbeelding 4: Procentueel aantal uren in verhouding met doelstelling in week 11 (Intern document, 2020)

NB. Er is voor gekozen om het aantal uren tot en met week 11 te laten zien. Vanaf week 12 kreeg YoungCapital afdeling MKB veel last van de coronacrisis, waardoor het aantal gewerkte uren drastisch gedaald is.

1.2 Interne analyse

YoungCapital maakt graag gebruik van talent en er heerst een jonge bedrijfscultuur binnen de organisatie. De gemiddelde leeftijd binnen YoungCapital is 27 jaar. Om de strategische doelen te behalen worden er alleen medewerkers bij YoungCapital aangenomen met het zogenoemde 'YoungCapital DNA': medewerkers moeten de drive hebben, gretigheid, ondernemend zijn en lef tonen. Dit geldt niet voor de uitzendkrachten (kandidaten), aangezien zij bij klanten van YoungCapital geplaatst worden.

Binnen het bedrijf zijn er verschillende managementlagen, maar de directie stuurt op snel nemen van grote beslissingen en laat dat niet via de verschillende managementlagen verlopen. Met deze stijl van

leidinggeven is YoungCapital zo groot geworden als zij nu is. De directie blijft dan ook consequent de stijl van leidinggeven toepassen die zij vanaf het begin hanteerden.

Het hoofdkantoor ondersteunt de verschillende vestigingen. Op het hoofdkantoor zijn ook verschillende recruitment afdelingen, zoals afdeling Hoofddorp MKB. Elke vestiging en afdeling heeft zijn eigen klant(en) of markt en is zelfstandig. Dit is de reden dat afdeling YoungCapital MKB Hoofddorp ook een eigen missie en visie heeft. De missie en visie van YoungCapital is bepalend voor de missie en visie van elke vestiging en afdeling, maar de verschillende vestigingen en afdelingen kunnen hier wel hun eigen draai aan geven.

Elke vestiging en afdeling heeft veel vrijheid om eigen keuzes te maken. Als we de theorie van Mintzberg (1983) toepassen, kunnen we YoungCapital zien als een divisie organisatie. De theorie van Mintzberg wordt gebruikt om de structuur van YoungCapital te beschrijven. Als divisieorganisatie kan YoungCapital snel beslissingen nemen. De verschillende vestigingen en afdelingen kunnen hun locatie- of afdeling gebonden keuzes maken. De valkuil is dat er beslissingen genomen kunnen worden waardoor de vestigingen onderling elkaar tegenwerken.

1.2.1 Interne analyse YoungCapital MKB Hoofddorp

YoungCapital MKB Hoofddorp wordt gestuurd vanuit een delegerende leiderschapsstijl door de vestigingsmanager (VM). Dit houdt in dat de vestigingsmanager veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden overdraagt aan haar medewerkers. De vestigingsmanager (voorheen ook recruiter op de afdeling) gaf eerst leiding aan vier junior recruiters. Tijdens het onderzoek werden dit er drie door de coronacrisis.

De recruiters hebben allen hetzelfde takenpakket en sinds begin 2020 is er een accountmanager (AM) werkzaam op de afdeling. Deze accountmanager was hiervoor werkzaam als recruiter op de afdeling. Voordat de recruiter accountmanager werd, werkte er geen accountmanager op de afdeling. Er was geen accountmanager aanwezig wegens langdurige ziekte bij een medewerker. De vestigingsmanager en de accountmanager worden gezien als senior medewerkers omdat zij over alle benodigde kennis beschikken (C. Valkenaars, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020).

De hoofdtaken van de junior recruiters zijn het binnenhalen van nieuwe klanten (sales) en het werven en selecteren van kandidaten, om vervolgens de juiste match te maken. Verder zijn de junior recruiters verantwoordelijk voor het uitvragen van informatie bij de klant en het onderhouden van het contact met de klant. Dit alles valt onder het werving- en selectieproces bij YoungCapital. Voor de recruiters zijn er vaste salestargets gesteld per week. Hier wordt dieper op ingegaan in hoofdstuk 6.1.

Voordat het probleem ontstond omtrent het maken van matches, werkten er vier senior recruiters op de afdeling. Zij zijn vervangen door junior recruiters. De huidige recruiters worden gezien als junior medewerkers, omdat zij zich nog niet volledig ontwikkeld hebben binnen hun functie. De junior recruiters van afdeling MKB Hoofddorp kunnen veel van bovengenoemde taken zelfstandig uitvoeren. Zij hebben echter wel moeite met het uitvragen van informatie bij de klant, wat naar voren komt in hoofdstuk 6.2. Voorheen, toen er nog senior recruiters op de afdeling werkten, was dit geen knelpunt (C. Valkenaars, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020).

1.3 Externe omgeving

De externe omgeving wordt in kaart gebracht met behulp van het DESTEP-model van Marcus & van Dam (2015). Het DESTEP-model wordt gehanteerd om de kansen en bedreigingen van YoungCapital zichtbaar te maken. De 'E' van ecologisch wordt hierin niet beschreven. Dit is een bewuste keuze omdat het vraagstuk zich vooral richt op vraag en aanbod, de arbeidsmarkt en sociale invloedfactoren. De ecologische factoren zijn minder relevant.

Demografische factoren

Zoals eerder beschreven richten missie en visie van YoungCapital zich op jongeren in de arbeidsmarkt. Een demografische factor waar YoungCapital veel mee te maken heeft betreft de jonge generaties de Millennials en generatie Z. De Millennials zijn geboren tussen 1980 en 1995, Generatie Z is geboren tussen 1995 en 2010. Deze generaties hebben kenmerken die het werving- en selectieproces beïnvloeden en daardoor ook het maken van de juiste match (zie sociale culturele factoren voor de kenmerken).

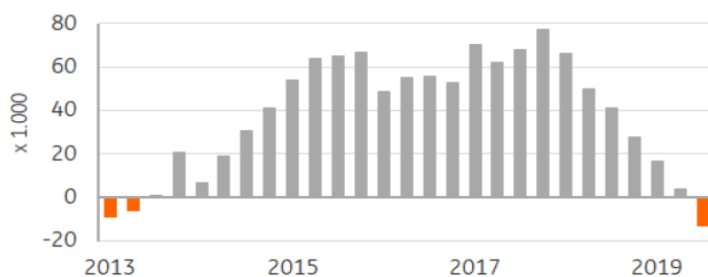
Een andere demografische factor is dat de potentiële beroepsbevolking tot 2050 naar schatting ongeveer met een half miljoen zal afnemen (Stoeldraijer, van Duin & Huisman, 2017). De doorgaande vergrijzing en ontgroening (Schumacher, 2019), zal van invloed zijn op het uitvoeren van de missie en visie van YoungCapital (afdeling MKB Hoofddorp), die gericht is op jong talent. Door de vergrijzing zal de potentiële beroepsbevolking kleiner worden en specifiek de doelgroep van YoungCapital.

Economische factoren

Volgens het CBS is het aantal uitzendbanen in het derde kwartaal van 2019 voor het eerst sinds 2013 afgenomen (afbeelding 5). De flexbranche, waar YoungCapital zich in bevindt, is zeer conjunctuurgevoelig. Dit houdt in dat de vraag naar uitzendbanen stijgt wanneer het goed gaat met de economie, en andersom. De krimp werd al ingezet voor de coronacrisis. Dit kwam onder andere door het invoeren van de WAB. De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat de lage verwachte groei een daling van de economie werd. Er is minder vraag naar uitzendbanen en hierdoor heeft YoungCapital veel klanten (tijdelijk) verloren.

In het derde kwartaal van 2019 daalt het aantal uitzendbanen

Groei van het aantal banen op uitzendbasis per kwartaal, ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder



Bron: CBS

Afbeelding 5: groei aantal uitzendbanen x1.000 (CBS, 2019).

Het invoeren van de WAB (zie einde hoofdstuk 1.3) heeft ervoor gezorgd dat uitzendbureaus hun tarieven hebben moeten verhogen. YoungCapital MKB Hoofddorp heeft haar margetarief het afgelopen jaar van €2,10 naar €2,35 moeten verhogen (Intern document, 2020). Het hoger tarief zorgt voor hogere marges, waarmee de verminderde vraag naar uitzendkrachten enigszins gecompenseerd wordt. Het gevaar hiervan is dat YoungCapital MKB Hoofddorp te duur wordt, wat kan leiden naar nog minder aanvraag van klanten.

Sociaal culturele factoren

Een sociaal culturele factor betreft het 'jobhoppen', dat onder generatie Millennials en Generatie Z steeds gebruikelijker is. Jobhoppen houdt in dat een werknemer voor een korte tijd aan een werkgever verbonden blijft. Vaak is het motief om te jobhoppen dat werknemers elders meer geld kunnen verdienen of omdat zij geen match voelen (Meganck, A., De Vos, A. & Buyens, D., 2004). Voor

YoungCapital MKB Hoofddorp is het fenomeen jobhoppen niet gunstig. Doordat generatie Millennials en generatie Z veel aan het jobhoppen zijn, vertrekken kandidaten te snel bij klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp. Kandidaten zijn gemiddeld 8 weken in dienst bij YoungCapital MKB Hoofddorp, terwijl dit in 2018 gemiddeld 12 weken was.

Een ander kenmerk is dat de spanningsboog van Millennials en Generatie Z erg kort is. Hiermee wordt bedoeld dat deze jongeren zich in het algemeen kort kunnen concentreren en snel afgeleid zijn (Dekkers, 2019). Het is dan ook belangrijk om *straight to the point* te zijn, gelijk tot de kern van de boodschap te komen. Dit moet al toegepast worden in de vacatureteksten, tijdens het sollicitatiegesprek en in het vervolg van het werving- en selectieproces volgens M. Smaal (persoonlijke communicatie, 15 februari 2020).

Technologische ontwikkelingen

YoungCapital maakt steeds meer gebruik van digitale hulpmiddelen, waardoor het voor de kandidaten makkelijker wordt om te solliciteren en YoungCapital als merk een betere naamsbekendheid krijgt. M. Smaal (persoonlijke communicatie, 15 februari 2020) geeft aan dat technologieën als Whatsapp, Skype en Snapchat zijn manieren om grote groepen kandidaten te bereiken. Het contact wordt hierdoor laagdrempelig voor de kandidaten. Ook wordt het voor de kandidaten makkelijker om bijvoorbeeld via Skype of Whatsapp een sollicitatiegesprek te voeren (YoungCapital, 2020).

Politiek-juridische factoren

Vanaf 1 januari 2020 is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) van kracht. De WAB probeert de arbeidsmarkt in balans te brengen en de kloof tussen uitzendkrachten en vaste krachten te verkleinen. Het invoeren van de WAB heeft gevolgen voor YoungCapital omdat uitzendkrachten meer rechten krijgen, zoals blijkt uit het interne WAB document van YoungCapital (YoungCapital, 2020).

Door de invoering van de WAB heeft een uitzendkracht vanaf de eerste dag van de arbeidsovereenkomst recht heeft op een transitievergoeding. Dit is een vergoeding waar een werknemer recht op heeft wanneer hij niet vrijwillig uit dienst moet van zijn werkgever. De transitievergoeding wordt uitgekeerd wanneer de werkgever besluit om het dienstverband te beëindigen, bijvoorbeeld wanneer er een mismatch is gemaakt. De transitievergoeding wordt bepaald aan de hand van het uurloon en het gewerkte aantal uren.

Verder is de oproepovereenkomst veranderd voor de uitzendkrachten. De werkgever moet de werknemer ten minste vier dagen van tevoren oproepen. Als dit niet tijdig gebeurt dan hoeft de werknemer daar geen gehoor aan te geven. Daarbij behoudt de werknemer het recht op loon wanneer de oproep binnen vier dagen weer wordt ingetrokken. De werknemer, in het geval van YoungCapital een uitzendkracht (kandidaat), krijgt door de verandering in de oproepovereenkomst meer rechten. Doordat zij meer rechten op uitbetaling hebben, is het voor YoungCapital belangrijk om de juiste matches te maken.

1.4 HR YoungCapital

De invloed van de HR-afdeling van YoungCapital wordt toegelicht en de invloed van de HR-afdeling op het vraagstuk.

Zoals eerder besproken vindt YoungCapital het belangrijk dat haar medewerkers over het 'YoungCapital DNA' beschikken en hier focust de HR-afdeling zich ook op. Ze richt zich op het

aantrekken van sociale mensen die op iemand af durven te stappen, lef tonen en vooruitstrevend zijn. De HR-afdeling van YoungCapital stimuleert het zogenoemde DNA bij de medewerkers door vooruitstrevende doelen te stellen, zo geeft M. van der Hofstede aan. (persoonlijke communicatie, 27 februari 2020)

Expertises

Op de HR-afdeling van YoungCapital werken ongeveer 55 mensen. De HR-afdeling is verdeeld in zes expertises: HR Advies & Coaching, Corporate Recruitment, People Development, Legal & HR Flex, HR Sciences & Innovations en Facilities. Alle teams rapporteren aan hun manager en de managers rapporteren uiteindelijk aan de HR-Director. Van de zes expertises zijn er twee HR-expertises die invloed hebben op het vraagstuk, namelijk People development en HR-Sciences & Innovations.

People Development richt zich op het ontwikkelen van medewerkers en kandidaten van YoungCapital. Zij verzorgen trainingen voor persoonlijke ontwikkeling en vakkennis. Dit zou een positieve invloed kunnen hebben op het maken van goede matches, hierover wordt in hoofdstuk 2.1 meer verteld. De afdeling People Development ondersteunt het strategische doel van de organisatie door medewerkers te ontwikkelen.

De andere expertise die relevant is voor het vraagstuk is HR-Sciences & Innovations. Zij denken vooruit op het gebied van werving en matches. Met speciale tests kunnen zij zien of de kandidaat de kwaliteit heeft die wordt gezocht bij een bepaalde functie. Door de coronacrisis is deze expertise opgeheven en kan YoungCapital afdeling MKB hier geen gebruik meer van maken.

HR onderverdeeld in twee groepen

Naast de verschillende expertises worden medewerkers van de HR-afdeling van YoungCapital onderverdeeld in twee groepen: de eerste groep richt zich op de medewerkers van YoungCapital. De tweede groep is voor de uitzendkrachten. Bij beide groepen ligt een grote focus op het ontwikkelen. Dit komt ook overeen met de strategische doelstelling van YoungCapital als organisatie. De HR groep die zich focust op de medewerkers van YoungCapital heeft vooral een ondersteunende rol. Zij laten bijvoorbeeld de managers van de verschillende afdelingen coachgesprekken voeren met hun medewerkers zodat de managers zich ook op dit vlak kunnen ontplooien. De managers hebben de lead en zijn hier zelfsturend in.

Voor de uitzendkrachten is een HR-topic genaamd Candidate Journey ontwikkeld. De kandidaten worden meegenomen in het onboarding traject en de uitzendkrachten kunnen cursussen volgen. Het doel is om de kandidaten van de juiste informatie te voorzien en de mogelijkheid bieden om zich te ontwikkelen.

Strategische doelen HR 2020

Het strategische HR-doel in 2020 is ervoor te zorgen dat de medewerkers van YoungCapital een gezonde geest in een gezond lichaam hebben. Dit HR-doel draagt bij aan het strategische doel 'happy, healthy, connected' van YoungCapital. YoungCapital vindt dat zij een topprestatie van haar medewerkers mag verwachten en dat een goede gezondheid een positieve invloed heeft op, zo geeft M. van der Hofstede aan (persoonlijke communicatie, 27 februari 2020). Voor de recruiters van YoungCapital MKB Hoofddorp is dit belangrijk om van junior recruiter naar senior recruiter door te kunnen groeien.

Om lichamelijke en geestelijke gezondheid te stimuleren heeft YoungCapital op operationeel niveau een 'GetEnergized' webpagina gemaakt. Hier kunnen medewerkers van YoungCapital ideeën omtrent

een gezonde levensstijl en vitaliteit tijdens werk plaatsen. Zo kunnen alle collega's hier inspiratie uithalen voor een gezonde levensstijl. Verder wordt er gezond eten aangeboden in de kantine, kunnen medewerkers gebruik maken van de sportschool en worden er sportevenementen georganiseerd.

Het strategische doel van YoungCapital heeft weinig invloed op het thema van dit onderzoek. De HR-strategie van YoungCapital t.a.v. een gezonde geest in een gezond lichaam geeft weinig aanknopingspunten voor een oplossingsrichting van het vraagstuk.

NB. Interne documenten in dit hoofdstuk komen van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van YoungCapital MKB Hoofddorp.

2. Aanleiding

In dit hoofdstuk is de vraag van de opdrachtgever het uitgangspunt: YoungCapital MKB Hoofddorp wil onderzoek laten doen naar het verbeteren van het werving- en selectieproces om uiteindelijk betere matches te kunnen maken. Het onderzoek kan helpen hier verandering in te brengen.

Directe aanleiding van het vraagstuk is dat de afdeling YoungCapital MKB Hoofddorp merkt dat er kwalitatief minder goede matches worden gemaakt sinds 2019. De voorgestelde kandidaten worden te snel afgewezen en de geplaatste kandidaten stoppen gemiddeld na 8 weken bij de klanten van YoungCapital afdeling MKB. Het aantal uren, en daarmee de omzet, is hierdoor afgenomen. Hoe dit onder andere tot stand is gekomen, wordt beschreven in de volgende paragraaf (hoofdstuk 2.1).

Door de invoering van de WAB, de krapte op arbeidsmarkt en de concurrentie binnen de branche is de urgentie om het probleem op te lossen alleen maar groter geworden. Hier wordt later in dit hoofdstuk (2.2) meer over verteld.

2.1 Interne situatie

In deze paragraaf wordt besproken wat het interne probleem is. Om erachter te komen wat de rol van YoungCapital MKB Hoofddorp geweest is, hebben er gesprekken plaatsgevonden met de vestigingsmanager. Er is voor gekozen om gesprekken met de vestigingsmanager te voeren omdat de vestigingsmanager al werkzaam was op de afdeling toen er wel betere matches gemaakt werden. Deze omslag vond plaats toen de senior recruiters vertrokken en werden vervangen door junior recruiters. Door gesprekken met de vestigingsmanager te voeren, kan er met een kritische blik naar de huidige situatie gekeken worden en kan er een vergelijking gemaakt worden tussen nu en voorheen.

Volgens vestigingsmanager C. Valkenaars (persoonlijke communicatie, 25 maart 2020), is het probleem onder andere ontstaan doordat de junior recruiters niet voldoende informatie ophalen bij de klanten voor het maken van matches. Dit was voorheen, toen de recruiters van YoungCapital MKB Hoofddorp nog senior waren, minder het geval. Wanneer er door een nieuwe of bestaande klant een nieuwe vacature via YoungCapital MKB Hoofddorp wordt opengezet, dan is het voor recruiters belangrijk om te achterhalen waar de klant voor staat en naar op zoek is in een kandidaat. De klanten weten namelijk soms ook nog niet precies waar zij naar op zoek zijn. Voor YoungCapital MKB Hoofddorp is het belangrijk om dit helder in kaart te brengen.

Helaas gebeurt dit niet voldoende. Volgens de vestigingsmanager vragen de recruiters onvoldoende uit en worden ook niet de juiste vragen gesteld. Als bekend is welk profiel de klant in gedachten heeft, kan een kandidaat gekoppeld worden om uiteindelijk de juiste match te maken. De recruiters nog vrij junior in hun rol en ze zijn vooral bezig met het verkopen van de diensten van YoungCapital (sales). In plaats daarvan zouden ze vanuit kennis en expertise specifieke informatie bij de klanten

kunnen ophalen. Hoe deze informatie op een juiste manier uitgevraagd moeten worden is nog niet besproken met de recruiters.

Dit onderwerp is nog niet besproken in het team omdat het een vrij nieuw team met junior recruiters is. De ex-senior recruiters zijn vertrokken in 2019. De junior recruiters werken nog niet lang op de afdeling. Er is nog geen tijd geweest om de gesprekstechnieken voor het uitvragen van informatie en behoeftes bij de klanten te leren. Vanuit YoungCapital is er voor gekozen de junior recruiters eerst ervaring op te laten doen op het gebied van sollicitatiegesprekken en het aantrekken van nieuwe klanten. Dit zijn namelijk de hoofdtaken van de recruiters van YoungCapital MKB Hoofddorp. Er kan een kritische noot geplaatst worden of deze keuze wel verstandig was, aangezien het belangrijk is om alle informatie te achterhalen van een organisatie voor het maken van de juiste match (hoofdstuk 4.3.1). Daarnaast zijn er ook geen tools om de achterhaalde informatie bij te houden voor de recruiters.

2.1.2 Matrix

Om de recruiters te helpen bij het maken van een goede match heeft YoungCapital MKB Hoofddorp een matrix opgesteld. Aan de hand van de matrix wordt in kaart gebracht wanneer de kandidaat op gesprek mag komen bij de klant, wanneer er terugkoppeling verwacht wordt vanuit de klant, wat de startdatum is en hoe veel kandidaten er geplaatst moeten worden (zie Bijlage 1). De matrix is een handig overzicht waarbij duidelijk wordt wat het tijdspad is tussen aanvraag en plaatsing. Maar je kan je afvragen of de matrix voldoende is voor het maken van de juiste matches. Er wordt namelijk niet duidelijk in kaart gebracht wat de gronden en verwachtingen van de klant zijn bij het invullen van de vacature wat wel nodig is voor het maken van een goede match (Arends & Groot, 2004). Hierdoor kan de recruiter essentiële informatie missen bij het maken van de juiste match.

2.2 Noodzaak

Het probleem bij YoungCapital MKB Hoofddorp is ontstaan eind 2019, begin 2020. Het is lastig om te bepalen op welke datum het probleem exact is ontstaan. Sinds het einde van 2019 zijn de ex-senior recruiters van YoungCapital MKB Hoofddorp vertrokken en vervangen door junior recruiters. Ondanks dat heeft YoungCapital MKB Hoofddorp haar doelen behaald in 2019. Maar sinds 2020 heeft YoungCapital MKB Hoofddorp qua omzet meer last van het maken van mismatches, waardoor zij in 2020 volgens prognose hun strategische doelen niet kunnen realiseren. Een belangrijk strategisch doel, namelijk groei van de omzet, gaat bij gelijkblijvende resultaten niet behaald worden. De afgelopen jaren is dat nog wel gelukt. De resultaten van de eerste maanden wijzen uit dat het behalen van de omzetdoelstelling onwaarschijnlijk is. Daarnaast hebben de WAB en de arbeidsmarkt ook een negatieve invloed op het vraagstuk. De relevantie voor het maken van een goede match is hierdoor groot, omdat YoungCapital afdeling MKB te weinig omzet draait.

De gevolgen voor de afdeling kunnen groot zijn wanneer het probleem niet wordt aangepakt. Als de kandidaten minder uren werken, is er minder werk voor de recruiters omdat de klanten minder uitvraag doen. Bij te weinig uitvraag zullen er medewerkers moeten vertrekken of kan het team opgeheven worden. Een goed voorbeeld hiervan is de coronacrisis, hierdoor moest een recruiter noodgedwongen het team verlaten. Dit kwam omdat er minder uitvraag was door de klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp.

2.3 Belanghebbenden

Er zijn een aantal belanghebbenden betrokken bij het probleem. Zo is de directie van YoungCapital de probleemeigenaar. De direct betrokkene bij dit onderzoek is YoungCapital MKB Hoofddorp. Hieronder vallen de drie recruiters, de accountmanager en de afdelingsmanager. Voor hen is het

belangrijk dat er betere matches gemaakt worden, om uiteindelijk meer omzet te draaien. Wanneer dit niet gebeurt, is de kans aanwezig dat het aantal medewerkers op de afdeling wordt ingekrompen. Het belang voor de medewerkers van YoungCapital afdeling MKB is dat zij hun baan behouden.

Daarnaast zijn ook de klanten van YoungCapital afdeling MKB belanghebbende. De klanten van YoungCapital hebben er profijt van wanneer er betere matches gemaakt worden. Het kost hen meer tijd en geld wanneer er mismatches gemaakt worden (hoofdstuk 4.3.1).

Tot slot zijn de (nieuwe) kandidaten die solliciteren bij YoungCapital afdeling MKB de belanghebbenden. Voor hen is het belangrijk dat zij worden gematcht aan een baan en organisatie die bij hen past, aangezien dit invloed heeft op de arbeidsvreugde en prestaties (hoofdstuk 4.3.1).

3. Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling behandeld. Door de vraagstelling van YoungCapital MKB Hoofddorp is het een probleemoplossend onderzoek. Tijdens het vooronderzoek hebben er gesprekken plaatsgevonden met de vestigingsmanager en een recruiter om het probleem te formuleren en vast te stellen. De probleemstelling wordt ondersteund door de verschillende deelvragen, de doelgroep en afbakening te beschrijven.

Uit het vraagstuk is de volgende onderzoeksvraag tot stand gekomen: *‘Hoe kan YoungCapital MKB Hoofddorp de knelpunten die zij ondervindt in het werving- en selectieproces oplossen, ten einde betere matches te maken?’* Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld, hierbij is onderscheid gemaakt tussen desk- en fieldresearch:

Deskresearch:

- Deelvraag 1: Wat is werving – en selectie?
- Deelvraag 2: Welke factoren beïnvloeden het werving- en selectieproces?
- Deelvraag 3: Wat verwacht een organisatie dat het werving- en selectieproces oplevert?
- Deelvraag 4: Wat houdt voor een organisatie het maken van een goede match in?
- Deelvraag 5: Hoe draagt het werving- en selectieproces bij aan het maken van goede matches voor een organisatie?
- Deelvraag 6: Welke stappen zet een concurrent van YoungCapital MKB Hoofddorp om goede matches maken aan de hand van het werving- en selectieproces?

Fieldresearch:

- Deelvraag 7: Hoe loopt het huidige werving- en selectieproces van YoungCapital MKB Hoofddorp?
- Deelvraag 8: Welke knelpunten ondervinden de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp?
- Deelvraag 9: Waar lopen de uitzendkrachten en klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp in het werving- en selectieproces tegenaan?

Zoals hierboven beschreven zijn er zes deskresearchvragen. Er zijn zoveel deelvragen omdat er in de onderzoeksvraag twee onderwerpen verwerkt zijn. Dit zijn namelijk ‘werving- en selectieproces’ en ‘matches’. Om de hoofdvraag te beantwoorden is het belangrijk om beide onderwerpen te definiëren en de link te leggen tussen beide onderwerpen. Dit vormt de leidraad voor het aanpakken van de vraag van de opdrachtgever.

3.1 Doelgroep

Eén doelgroep binnen dit onderzoek is de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp. De klanten en de kandidaten (uitzendkrachten) zijn de andere twee doelgroepen. Binnen de afdeling MKB Hoofddorp wordt het onderzoek verricht. Zoals eerder beschreven bestaat de afdeling uit drie recruiters, een accountmanager en de afdelingsmanager. Er is een samenwerking tussen YoungCapital MKB Hoofddorp en haar klanten. De kandidaten worden voorgesteld bij de klanten om daar te gaan werken. Op de drie doelgroepen is het driehoeksmodel van model 1 van toepassing. Hier wordt in hoofdstuk 4.2 meer over verteld.

3.2 Doelstelling

Op basis van bovenstaande probleemstelling en de situatieschets wordt helder dat YoungCapital MKB Hoofddorp betere matches moet gaan maken. In de onderzoeksvraag is het verbeteren van het werving- en selectieproces verwerkt, omdat dit uiteindelijk invloed heeft op de doelstelling, namelijk het maken van de juiste matches. Het hoofddoel van dit onderzoek is dat aan de hand van de opgedane kennis, welke voortkomt uit de desk- en fieldresearch, een advies wordt gegeven aan YoungCapital MKB Hoofddorp. Dit advies zal een positieve verandering moeten brengen bij YoungCapital MKB Hoofddorp. Het doel is om uiteindelijke betere matches te maken tussen de kandidaten en de klanten, zodat de kandidaten minder snel worden afgewezen en langer via de klanten in dienst blijven.

Zoals beschreven in de inleiding, wordt 36% van de voorgestelde kandidaten aangenomen en gaan de aangenomen kandidaten gemiddeld na 8 weken uit dienst. Het doel is om de kandidaten gemiddeld 10 weken in dienst te laten blijven bij de klanten (toename in uren van 25%). Daarnaast is het doel dat 56% van de voorgestelde kandidaten wordt aangenomen in plaats van 36% (toename van 20%). Doordat de kandidaten 10 weken in dienst blijven en 56% van de voorgestelde kandidaten wordt aangenomen, is het de bedoeling om het procentueel aantal uren van 55% in week 11 (afbeelding 3, hoofdstuk 1.1.2), te verhogen naar 100%. Wanneer deze streefgetallen gerealiseerd zouden worden, zou YoungCapital MKB Hoofddorp de groeitargets moeten kunnen halen.

Huidige situatie	Gewenste situatie
Kandidaten 8 weken in dienst	Kandidaten 10 weken in dienst (toename 25%)
36% van de kandidaten wordt aangenomen	56% van de kandidaten wordt aangenomen (toename van 20%)
55% in uren in verhouding met doelstelling	(25% + 20% = 45%) 55% + 45% = 100% aantal uren

3.3 Afbakening

Doelgroep

De afbakening is dat er geen onderzoek gedaan zal worden naar het verbeteren van het werving- en selectieproces van YoungCapital als totale organisatie, maar het wordt gespecificeerd naar de afdeling MKB Hoofddorp en haar kandidaten en klanten. In het onderzoek zijn alleen kandidaten meegenomen die sinds oktober 2019 geplaatst zijn bij YoungCapital MKB Hoofddorp. Sinds die maand bestaat het recruitmentteam van YoungCapital afdeling MKB volledig uit junior recruiters. Hierdoor zijn ook alleen de klanten in het onderzoek meegenomen waar sinds oktober 2019 een kandidaat is voorgesteld.

Doelstelling

Zoals in hoofdstuk 3.2 wordt weergegeven, is het de doelstelling van YoungCapital MKB Hoofddorp om de knelpunten die zij ondervindt in het werving- en selectieproces op te lossen, met als gevolg betere matches te maken. Tijdens dit onderzoek wordt er een inzicht gegeven in de knelpunten van het werving- en selectieproces bij YoungCapital MKB Hoofddorp. Een werving- en selectieproces bestrijkt een groot gebied. Hierdoor zullen termen als 'binden en boeien', die ook relevant zouden

kunnen zijn voor het maken van een goede match, niet aan bod komen in dit onderzoek. Hier is voor gekozen omdat YoungCapital MKB Hoofddorp minder invloed heeft op het binden en boeien van haar kandidaten terwijl ze bij een klant geplaatst zijn. Zij kan meer invloed uitoefenen op het oplossen van knelpunten die voortkomen uit het werving- en selectieproces.

Vanuit het vooronderzoek wordt verwacht dat het uitvragen van informatie bij de klanten een van de knelpunten zal zijn bij de recruiters. Daarom wordt er tijdens het onderzoek dieper op dit onderwerp ingegaan.

Theorie

In de hoofdvraag komen twee begrippen naar voren, namelijk werving- en selectieproces en matches. Om meer duidelijkheid te geven over de inhoud van deze begrippen, worden deze gedefinieerd in het theoretisch kader. De begrippen werving en selectie worden losgekoppeld, om uiteindelijk de link te leggen naar de samenhang van deze begrippen, wat het werving- en selectieproces is. Vervolgens wordt in het theoretisch kader beschreven wat het werving- en selectieproces voor invloed heeft op het maken van matches.

4.Theoretisch kader

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Voor het onderzoek is het ten eerste belangrijk om de begrippen, die voorkomen in de hoofdvraag, te verhelderen. De begrippen werving en selectie worden toegelicht en beschreven. Dit is namelijk de basis van het onderzoek. Ook is belangrijk om een beeld te krijgen wat het maken van een goede match inhoudt en wat de samenhang tussen werving en selectie en het maken van een goede match is. Tot slot wordt er een best practice weergegeven:

4.1 Wat is werving en selectie?

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen werving en selectie. Uiteindelijk wordt de samenhang beschreven tussen deze twee begrippen.

4.1.1 Werving

Werven betekent letterlijk: *“Het definiëren en lokaliseren van de doelgroep, het opstellen van een boodschap om de doelgroep te bereiken en het kiezen van een adequaat medium voor de overdracht van de boodschap.”* (Ensie, 2017). Werving is het proces dat leidt tot het aanstellen van de juiste persoon op een bepaalde functie. Alle activiteiten rondom werving zijn gericht op het in kaart brengen en aantrekken van zowel interne kandidaten als externe kandidaten. Het wervingsproces bestaat uit het zoeken naar kandidaten met de juiste competenties en ervoor zorgen dat deze kandidaten in contact komen met de organisatie. Aan de hand van werving moet er een bestand van kandidaten gecreëerd worden die geschikt zijn voor het invullen van een bepaalde functie, wat een positieve bijdrage moet leveren aan het doel van een organisatie (Van Hoyer & Lievens, 2015)

De werving van de juiste persoon dient een positieve bijdrage te leveren aan het doel van de organisatie. Daarom is het belangrijk om erachter te komen wat het daadwerkelijke organisatiedoel is. Aan de hand van het organisatiedoel kunnen de competenties en het profiel opgesteld worden. Het profiel houdt bijvoorbeeld in dat een kandidaat beschikt over de juiste diploma's, een aantal uren per week wil werken of een rijbewijs heeft. Competenties zijn de eigenschappen die een kandidaat moet hebben om het werk zo uit te voeren dat de organisatiedoelen worden bereikt. Competenties worden vaak bepaald door eigenschappen, denk hierbij aan: kennis, vaardigheden, houding en motivatie (Kluijtmans, 2014).

Om werving uiteindelijk vorm te geven is het belangrijk een doelgroep te bepalen die over de competenties beschikt voor het invullen van de functie. Wanneer het duidelijk is welke doelgroep benaderd moet worden, is het belangrijk om te bepalen welk wervingsmedium ingezet moet worden. Een wervingsmedium is de manier waarop met de doelgroep in contact gekomen kan worden. Dit kan door middel van de eigen website, kranten, social media of internet. Wanneer het niet lukt om via deze kanalen een kandidaat aan te trekken, schakelen bedrijven vaak een uitzendbureau in (Kluijtmans, 2014).

4.1.2 Selectie

Nadat het profiel, de doelgroep en het bestand van kandidaten gecreëerd is, zal de selectie plaats vinden. Selectie wordt door Ensie (2017) als volgt weergegeven: *“Geheel van activiteiten die gericht zijn op en leiden tot het uitkiezen van personen voor de vervulling die passen bij een functie.”* Onder selectie vallen alle activiteiten die nodig zijn om de juiste kandidaten te selecteren voor het invullen van een functie, wat voortkomt uit de werving. De activiteiten omtrent het selecteren zijn bijvoorbeeld het screenen van cv's, kandidaten telefonisch spreken, sollicitatiegesprekken voeren en onderhandelen over de voorwaarden. De selectie zorgt ervoor dat je als organisatie meer te weten komt over je kandidaten. Hierbij is het belangrijk om de kennis, normen, waarden, ambities, doelen en plannen van de kandidaten te achterhalen, dit worden de selectiecriteria genoemd. De selectiecriteria van de organisatie moeten passen bij de kennis, ervaring en competentie van de kandidaat. Wanneer deze kenmerken van de kandidaat passen bij de functie, dan kunnen de aanwezige kenmerken van de kandidaat een positieve bijdrage leveren aan het resultaat van de organisatie (Kumari, 2012).

4.1.3 Werving- en selectieproces

Werving – en selectie wordt ook wel recruitment genoemd. De Engelse vertaling volgens Businessdictionary is hierbij: *“The process of finding and hiring the best-qualified candidate (from within or outside of an organization) for a job opening, in a timely and cost effective manner.”* Naast recruitment is bij YoungCapital MKB Hoofddorp het binnen halen van organisaties/klanten (sales) ook een onderdeel van het werving- en selectieproces. Zo kan er een driehoeksmodel tussen klant, kandidaat en uitzendbureau gecreëerd worden. Hier wordt in hoofdstuk 4.2 meer over geschreven.

Het gehele proces brengt vraag en aanbod op de arbeidsmarkt samen door het werven en vervolgens selecteren van kandidaten die aansluiten op de (HRM) strategie van de organisatie of opdrachtgever (Verhoeven, 2012).

4.2 Welke factoren beïnvloeden het werving- en selectieproces?

In hoofdstuk 4.1 werd kort aangegeven dat het werving- en selectieproces een bijdrage levert aan het behalen van de doelen en de strategie van de organisatie. In dit hoofdstuk wordt dit, samen met de factoren die het werving- en selectieproces beïnvloeden, verder toegelicht.

4.2.1 Factoren

Om het hoofdstuk overzichtelijker te maken, worden de factoren onderverdeeld in 'interne factoren' en 'externe factoren'. De organisatie heeft invloed op de interne factoren en de externe factoren betreft invloeden van buitenaf.

Interne factoren

Het werving- en selectieproces wordt beïnvloed door het personeelsbeleid en het personeelsmanagement. Het werving- en selectieproces wordt immers uitgevoerd door medewerkers, dit zijn meestal recruiters binnen een organisatie, waarop het personeelsbeleid en personeelsmanagement van toepassing zijn. Denk hierbij aan beleidsonderdelen als ontwikkeling, beoordelen en belonen. Wanneer deze onderdelen van het personeelsmanagement goed geïmplementeerd zijn, heeft dat een positieve invloed op het werving- en selectieproces binnen een organisatie. Dit komt omdat de medewerkers hun werk dan beter kunnen uitvoeren (Beardwell, Holden & Claydon, 2007). De vaardigheden die zij hierbij nodig hebben zijn vooral op communicatief gebied. Denk hierbij aan vragen stellen, luisteren en samenvatten.

Daarbij geeft Kluijtmans (2014) aan dat het werving- en selectieproces pas goed uitgevoerd kan worden wanneer er duidelijk in kaart wordt gebracht wat de organisatiedoelstelling is. Organisatiedoelstellingen kunnen behaald worden wanneer er voldoende competenties in de organisatie aanwezig zijn. Vanuit het competentie management zullen daarvoor de benodigde competenties in huis gehaald moeten worden. Zo kan de organisatie, middels het werving- en selectieproces, de juiste competenties aantrekken die noodzakelijk zijn voor het behalen van de doelstelling.

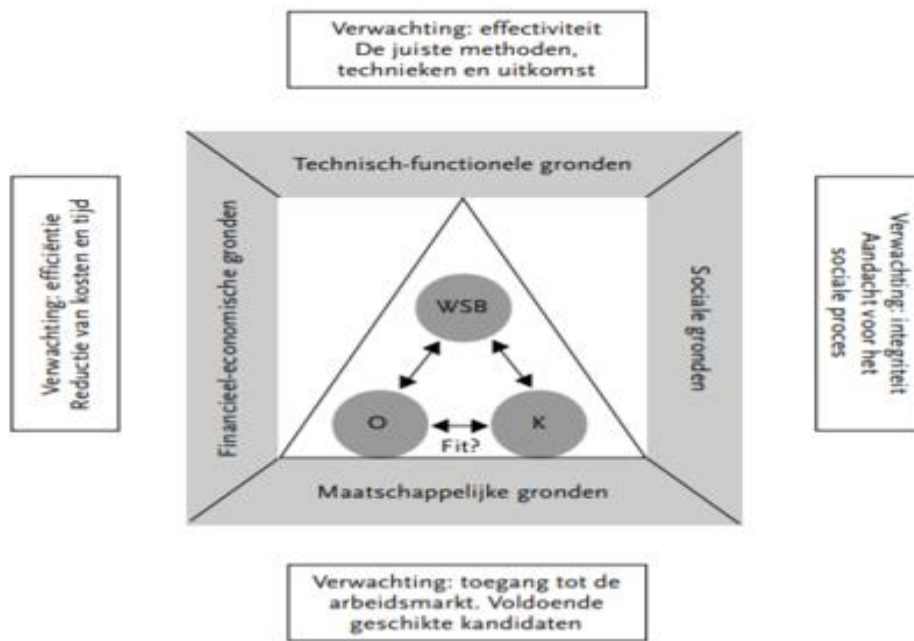
Externe factoren

Er zijn verschillende externe factoren die invloed hebben op het werving- en selectieproces. Denk hierbij aan de arbeidsmarkt, nieuwe wetgeving (zoals de WAB) en technologische ontwikkelingen. Deze factoren zijn besproken bij het vooronderzoek. Het is belangrijk als organisatie om creatief in te spelen op de arbeidsmarkt, omdat de arbeidsmarkt zo snel verandert (Ramlall, 2004). Volgens Beardwell et al. (2007) hebben technologische ontwikkelingen als externe factor veel invloed gehad op het werving- en selectieproces. Dit is sinds de 21^{ste} eeuw het geval. De grootste invloed hierbij heeft het internet. Door het internet is het gemakkelijker geworden om grote groepen kandidaten te bereiken en makkelijker in contact met hen te komen.

Uitbesteding

Organisaties die hun vacatures om verschillende redenen niet zelf in kunnen vullen, besteden het werving- en selectieproces vaak uit aan uitzendbureaus of aan werving- en selectiebureaus (Kluijtmans, 2014). De organisatie wordt hierbij de opdrachtgever en is de klant van het uitzendbureau. Voor de recruiters van YoungCapital MKB Hoofddorp valt het binnenhalen van deze opdrachtgevers onder het werving- en selectieproces. Dit komt omdat zonder het binnenhalen van de opdrachtgever geen kandidatenbestand aan de hand van een vacature gecreëerd kan worden.

Wanneer dit het geval is, ontstaat het driehoeksmodel tussen opdrachtgever, kandidaat en uitzendbureau/werving- en selectiebureau. Het doel van dit driehoeksmodel is om een vertrouwensband op te bouwen door een goede match te creëren tussen opdrachtgever en kandidaat. (Arends & Groot, 2004). De achterliggende gronden en verwachtingen tussen opdrachtgever, kandidaat en uitzendbureau/werving- en selectiebureau worden weergegeven in model 1.



Model 1: de gronden en verwachtingen bij uitbesteding van werving en selectie. Overgenomen van Tijdschrift voor HRM (Arends & Groot, 2004).

In dit model van Rens Arends en Jaap Groot (2004) wordt het werving- en selectieproces bij uitbesteding behandeld. Zoals af te lezen is uit het model, zijn er vier gronden waarom een opdrachtgever de werving en selectie uit kan besteden aan een uitzendbureau. De vier gronden zijn:

1. *Maatschappelijke gronden*: deze gronden komen voort uit krapte op de arbeidsmarkt. De opdrachtgever lukt het zelf niet om de juiste persoon te vinden. Dit komt bijvoorbeeld omdat hun kandidatenbestand niet groot genoeg is, iets waar YoungCapital geen last van heeft.
2. *Financiële gronden*: enerzijds brengt het gebruik van een uitzendbureau extra kosten met zich mee. Anderzijds beschikt het uitzendbureau wel over meer kennis van de arbeidsmarkt en over betere werving- en selectietools. Het verwerven van deze kennis en tools vraagt een grote investering. Organisaties hebben zelf niet de mogelijkheid om bepaalde kennis en werving- en selectietools aan te schaffen en kiezen er daarom voor om een uitzendbureau of werving- en selectiebureau in te schakelen.
3. *Technisch-functionele gronden*: de opdrachtgever beschikt niet over de juiste technische middelen om de vacature in te vullen. Daarom kan er besloten worden om hulp van buitenaf in te schakelen.
4. *Sociale gronden*: om een werving- en selectieproces goed vorm te geven is het belangrijk om het sociale proces goed uit te voeren. Denk hierbij aan de manier van benaderen en verdere afhandeling tijdens het werving- en selectieproces. Hierbij is het voor het uitzendbureau belangrijk om de informatie van klanten en kandidaten uit te vragen en bij te houden.

4.3 Wat verwacht een organisatie dat het werving- en selectieproces oplevert?

Samenhangend met de vier besproken gronden uit hoofdstuk 4.2 zijn er in model 1 vier verschillende verwachtingen op operationeel gebied geformuleerd. Dit zijn de verwachtingen die kunnen ontstaan bij de opdrachtgever wanneer zij haar werving- en selectieproces uitbesteedt. Voor een uitzendbureau/werving- en selectiebureau is het belangrijk om de verwachtingen, en daarmee de doelstelling van de opdrachtgever, in kaart te brengen. Deze verwachtingen komen voort uit de eerder beschreven gronden:

1. Verwachting dat er door middel van de uitbesteding voldoende geschikte kandidaten beschikbaar zijn. Het uitzendbureau/werving- en selectiebureau heeft betere toegang tot de (krappe) arbeidsmarkt.
2. Omdat het uitzendbureau/werving- en selectiebureau efficiënter te werk kan gaan door de aanwezige kennis en tools, verwacht de opdrachtgever tijd en geld te besparen.
3. Aan de hand van de juiste methoden, technieken en uitkomsten verwacht de opdrachtgever effectiever te zijn in het vinden van de geschikte kandidaat door uitbesteding.
4. Door de waarborg van integriteit verwacht de opdrachtgever dat er meer aandacht besteed wordt aan het sociale proces tijdens de werving en selectie.

Organisatiedoelstelling

Zoals in hoofdstuk 4.1 wordt weergegeven, is het in kaart brengen van de organisatiestrategie belangrijk voor de keuzes die gemaakt moeten worden omtrent het werving- en selectieproces. Uit de strategie van de organisatie kan de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar personeel afgeleid worden. Wanneer er niet genoeg personeel aanwezig is in de organisatie, zullen er extra medewerkers aangetrokken moeten worden. Bij het aantrekken van extra medewerkers is het belangrijk om de juiste match te maken. Aan de hand van de vraag kan bepaald worden hoe veel personeel de organisatie nodig heeft en welke competenties in de organisatie aanwezig moeten zijn voor het behalen van de organisatiedoelstelling (Verhoeven, 2012).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het werving- en selectieproces meer personeel en kwaliteit kan opleveren voor een organisatie, wat invloed heeft op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Het aantrekken van de juiste kandidaten kost tijd en geld op de korte termijn, maar op de langere termijn kan het een grote meerwaarde hebben (Beardwell et al., 2007).

4.4 Wat houdt voor een organisatie het maken van een 'goede match' in?

In een vorig hoofdstuk zijn de begrippen werven en selecteren behandeld. Door te werven en te selecteren kan uiteindelijk de juiste match gemaakt worden tussen werkgever en werknemer. 'Match' is een Engels woord en het betekent volgens Van Dale (2020) letterlijk: 'bij elkaar passen'. In het geval van dit onderzoek betekent een goede match dus dat kandidaat (uitzendkracht) bij de vacature van de klant moet passen.

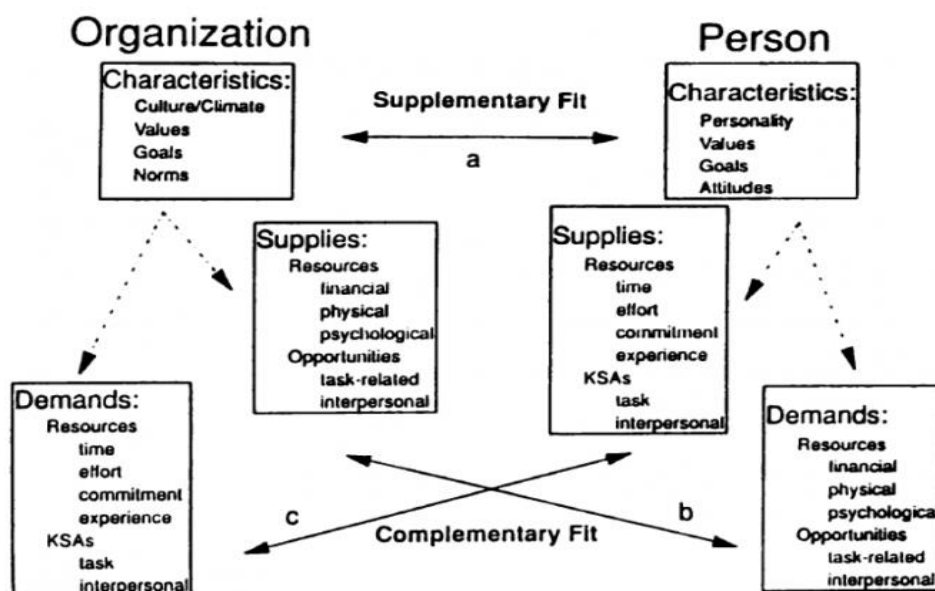
4.4.1 Match (PO-fit)

Een goede match wordt ook wel een personal-organisational fit genoemd (PO-fit). Deze definitie wordt als volgt beschreven (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005): *"PO-fit is het voorzien van de behoeften in wat de ander nodig heeft, waarbij de organisatie en de kandidaat soortgelijke fundamentele kenmerken delen. Beide situaties moeten van toepassing zijn bij een PO-fit."*

Er zijn in het verleden meerdere onderzoeken omtrent matches gedaan. Door deze onderzoeken loopt een rode draad, namelijk de interactie tussen de organisatie en de medewerker. Hierdoor wordt een match gezien als de verenigbaarheid tussen mensen en organisatie. (Bilsberry, e.a., 2005; Ambrose, e.a. 2007; Wheeler, e.a., 2007).

Een match, of een PO-fit, kent twee niveaus. Ten eerste wordt er gekeken naar de interactie tussen mens en organisatie op een fundamenteel niveau. Daarbij moeten de normen, waarden en doelen van de organisatie en persoon op elkaar aansluiten. Voor de organisatie is het daarbij ook belangrijk dat de persoonlijkheid (characteristics) van de kandidaat bij het karakter van de organisatie past. Dit wordt de 'supplementary fit' genoemd.

Vervolgens wordt er meer op onderliggend niveau naar de interactie tussen mens en organisatie gekeken. De organisatie verlangt iets van de kandidaat, en dit verlangen moet de kandidaat kunnen vervullen. Denk hierbij aan skills, kennis, inspanning en tijd. Aan de andere kant, vanuit het oogpunt van de kandidaat, zal de organisatie moeten voldoen aan de verlangens van de kandidaat. Denk hierbij aan de hoogte van het salaris, eventuele bonussen en doorgroeimogelijkheden. Dit wordt de 'complementary fit' genoemd. De twee niveaus worden in model 2 weergegeven:



Model 2: supplementary fit en complementary fit. Overgenomen van (Edwards, 2008).

Uit model 2 is af te lezen dat bij het maken van een goede match een aantal punten belangrijk zijn. Het is op fundamenteel niveau belangrijk om de normen, waarden en doelen van de organisatie en kandidaat te bespreken tijdens het werving- en selectieproces. Wanneer deze niet overeenkomen met elkaar, dan is de kans op een goede match minder groot.

Op onderliggend niveau (complementary fit) zullen de 'supplies' en 'demands' bij elkaar moeten passen. Dit houdt in dat de benodigdheden van de kandidaat overeen moet komen met de eisen van de organisatie, en andersom. Komen deze supplies en demands niet met elkaar overeen, dan is er waarschijnlijk geen goede match tussen organisatie en kandidaat.

Er zal in het onderzoek gekeken moeten worden hoe succesvol YoungCapital MKB Hoofddorp is in het achterhalen van de 'characteristics', 'supplies' en 'demands' bij de klanten (hoofdstuk 6.3.2). Aan

de hand van de characteristics, supplies en demands van de klant kunnen de characteristics, supplies en demands van de kandidaat gekoppeld worden, om uiteindelijk de juiste match te maken.

Waarom is het maken van een goede match belangrijk voor een organisatie?

Wanneer de supplementary fit en complementary fit tussen werkgever en werknemer niet overeenkomen, en hierdoor de match niet goed is, dan is de kans groot dat de werknemer zich snel ongelukkig gaat voelen op de werkvloer. Dit heeft onder andere invloed op de productiviteit van de werknemer. In 2011 schreven Harvard-professoren T. Amabile & S. Kramer hierover een artikel genaamd *“Do happier people work harder?”*. Hieruit kwam naar voren dat het maken van een goede match invloed heeft op de productiviteit van de medewerkers, omdat zij zich gelukkig voelen op de werkvloer.

Volgens Kristof-Brown e.a. (2005) leidt een goede match tot een lager verloop. Door een lager verloop hoeft een organisatie minder gebruik te maken van, of te besteden aan het werving- en selectieproces. Het werving- en selectieproces voor het aantrekken van een nieuwe werknemer kost veel geld. Daarnaast zal een nieuwe werknemer ook nog ingewerkt moeten worden, wat ook veel geld en tijd kost. Voor een werkgever is het daarom belangrijk dat er gelijk een goede match is.

Waarom is het maken van een goede match belangrijk voor een werknemer?

Volgens Professor Theodossiou van de Universiteit van Aberdeen (2006) heeft het maken van een goede match invloed op de arbeidsvreugde. Een hogere arbeidsvreugde heeft invloed op hoe energiek iemand is, op de band met collega's en op de prestaties. Medewerkers willen hierdoor langer aan een organisatie verbonden blijven. Vanuit economisch oogpunt is het vooral belangrijk voor de opdrachtgever, maar vanuit psychologisch standpunt is het maken van een goede match belangrijk voor een kandidaat.

4.5 Hoe draagt het werving- en selectieproces bij aan het maken van goede matches voor een organisatie?

In dit hoofdstuk wordt het verband tussen het werving- en selectieproces en het maken van een goede match weergegeven. Dit geeft richting aan de verwachte resultaten voor het verdere onderzoek.

In het hoofdstuk 4.2.1 onder het kopje 'uitbesteding' wordt besproken dat het driehoeksmodel tussen opdrachtgever, kandidaat en uitzendbureau moet kloppen om een goede match te maken. Het verband tussen het werving- en selectieproces en het maken van een goede match is, is dat het maken van een goede match afhankelijk is van het werving- en selectieproces.

Zoals beschreven in hoofdstuk 4.1, is het belangrijk om de kennis, normen, waarden, ambities, doelen en plannen van de kandidaten te achterhalen. De kenmerken van de kandidaat moeten bij de organisatie en de functie passen. Dat het een zogenoemde 'fit' moet zijn, blijkt uit model 2. Hierin worden de supplementary - en complementary fit beschreven, welke essentieel zijn voor het maken van een goede match. Zonder het werving- en selectieproces krijgt een organisatie niet de kandidaten tot haar beschikking om die supplementary fit en complementary fit te maken.

Zoals besproken wordt in hoofdstuk 4.1, worden tijdens het werving- en selectieproces de normen en waarden van de kandidaat achterhaald. Het achterhalen van de normen en waarden is belangrijk voor het maken van een goede match, aangezien de normen en de waarden van de kandidaat moeten overeenkomen met de normen en de waarden van de organisatie, zoals besproken wordt in hoofdstuk 4.4.

4.6 Welke stappen zet een concurrent van YoungCapital MKB Hoofddorp om goede matches maken aan de hand van het werving- en selectieproces?

In dit hoofdstuk wordt een best practice weergegeven. Om de vraag te beantwoorden heeft er een anoniem interview plaatsgevonden met een recruiter van Organisatie X (zie Bijlage 2).

Organisatie X is een uitzendbureau met verschillende vestigingen door het hele land. Ook organisatie X heeft in het verleden problemen gehad met het maken van de juiste matches. De oorzaak dat bij sommige vacatures op vestigingen geen goede match gemaakt kon worden, was dat er geen tijd voor was of omdat niet de juiste focus aanwezig was. Om dit op te lossen heeft Organisatie X een aparte central recruitment afdeling opgericht. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de verschillende vacatures die de vestigingen van Organisatie X niet zelf in kunnen vullen.

Het opzetten van deze afdeling is een investering geweest voor Organisatie X, maar er worden meer vacatures door ingevuld, wat extra geld oplevert. De klanten zijn meer tevreden omdat ze de juiste kandidaten toegewezen krijgen. Zij zijn alleen verantwoordelijk voor de moeilijk in te vullen vacatures en hebben geen targets voor binnenhalen van nieuwe klanten. Hierdoor ligt de volledige focus op het werving- en selectieproces en het plaatsen van de juiste kandidaat bij de moeilijk vervulbare vacatures.

De afdeling central recruitment krijgt de vacatures van de verschillende vestigingen aangeleverd. Zij hebben geen direct contact met de klant. De vestiging is hierbij de tussenpersoon om verwarring vanuit de klant te voorkomen. De centrale afdeling kijkt met een kritische blik naar de vacatures en past deze vacatures aan waar zij denken dat dit nodig is.

Omdat de afdeling central recruitment geen direct contact heeft met de klanten, heeft Organisatie X een intakeformulier ontwikkeld. Dit is een uitgebreid formulier waarin de klant van Organisatie X zichzelf en de vacature van A tot Z moet beschrijven. Via dit formulier wordt de probleemstelling en de behoefte van de klant in kaart gebracht en bijgehouden. Hierdoor wordt het voor Organisatie X duidelijker naar wat voor kandidaat de klant op zoek is. Door deze uitgebreide beschrijving kunnen de vacatures gemakkelijker en zonder miscommunicatie overgedragen worden vanuit de vestiging naar de afdeling central recruitment. Het formulier zorgt ervoor dat de recruiters altijd over de juiste informatie kunnen beschikken en zich een beeld van de vacature kunnen scheppen. Dit heeft een positieve bijdrage aan het vinden van dé juiste kandidaat voor de functie.

De overeenkomst tussen afdeling central recruitment van Organisatie X en YoungCapital MKB Hoofddorp, is dat beide afdelingen met veel verschillende klanten en vacatures te maken hebben. De vacatures die zij moeten invullen zijn divers en verschillend. Het verschil tussen beide afdelingen is dat de central recruitment afdeling van Organisatie X zich volledig kan focussen op het werving- en selectieproces, terwijl de recruiters van YoungCapital afdeling MKB zich naast het werving- en selectieproces ook moeten richten op sales.

5. Methodologie

5.1 Ontwerp

Tijdens het onderzoek zijn verschillende soorten onderzoeksmethoden ingezet. Het vooronderzoek is de eerste verdiepende stap geweest voor het opbouwen van het onderzoek. Vervolgens zijn met behulp van de literatuur de eerste onderzoeksvragen van het theoretisch kader beantwoord. De laatste vraag van het theoretisch kader wordt beantwoord door een interview. De fieldresearchvragen zijn vooral beantwoord door de het afnemen van interviews (kwalitatief). Een deel van de onderzoeksvraag van hoofdstuk 6.3 wordt op een kwantitatieve manier beantwoord door de uitkomsten van de enquête (hoofdstuk 6.3.1). De overige onderzoeksvragen worden op een kwalitatieve manier uitgedrukt door de gebruikte literatuur en de uitgewerkte interviews.

Type onderzoek	Dataverzamelmethode	Beantwoording deelvraag	Doelgroep	Onderwerp
Kwalitatief	Literatuuronderzoek	Deelvraag 1	x	W&S-proces
Kwalitatief	Literatuuronderzoek	Deelvraag 2	YoungCapital MKB H'dorp	Factoren W&S-proces
Kwalitatief	Literatuuronderzoek	Deelvraag 3	Klanten	Verwachtingen W&S-proces
Kwalitatief	Literatuuronderzoek	Deelvraag 4	Klanten & YoungCapital MKB H'dorp	Match
Kwalitatief	Literatuuronderzoek	Deelvraag 5	Klanten & YoungCapital MKB H'dorp	Verband W&S-proces en match
Kwalitatief	Interview	Deelvraag 6	x	Best practice
Kwalitatief	Intern document & interviews	Deelvraag 7	YoungCapital MKB H'dorp	Inzicht huidige W&S-proces
Kwalitatief	Interviews	Deelvraag 8	YoungCapital MKB H'dorp	Knelpunten W&S-proces
Kwalitatief & kwantitatief	Enquête & interviews	Deelvraag 9	Klanten & kandidaten	Knelpunten W&S-proces

5.2 Dataverzameling

Vooronderzoek

Het vooronderzoek is opgesteld aan de hand van verschillende bronnen. De cijfers omtrent de krapte op de arbeidsmarkt komen voort uit onderzoeken van het CBS en de ABU. Informatie over YoungCapital als organisatie komt vooral uit interne documenten en de website. De overige informatie uit het vooronderzoek komt voort uit persoonlijke communicatie met de afdelingsmanager en een recruiter.

Deskresearch

Naar aanleiding van het vooronderzoek is ervoor gekozen om dieper in te gaan op het werving- en selectieproces en het maken van matches. De deskresearch vragen zijn beantwoord door verschillende literaire bronnen te gebruiken. Dit zijn bronnen omtrent werving – en selectie, het maken van een goede match en hierbij het verband tussen deze onderwerpen. Het onderdeel ‘best practices’ is behandeld aan de hand van een interview met een Central Recruiter van Organisatie X.

De begrippen en modellen die voortkomen uit het theoretisch kader zijn de basis geweest voor de fieldresearch. Door het bestuderen van de wetenschappelijke artikelen is er meer inzicht verkregen in de onderwerpen ‘werving- en selectieproces’ en ‘matches’. Deze inzichten zijn meegenomen bij het opstellen van de interviewvragen voor de medewerkers en de klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp. Daarbij zijn termen en onderwerpen uit het theoretisch kader verwerkt in de enquête.

Fieldresearch

De vragen van de interviews met de medewerkers en de klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp zijn weergegeven in de (Bijlage 3.1). In de interviewschema's worden de begrippen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Er is een open vraagstelling gebruikt om dieper in te gaan op de knelpunten. De uitkomsten van de interviews hebben abstracte kenmerken. Daarom zijn de

uitkomsten verwerkt in analyseschema's om meetbare termen te creëren. Bij de enquêtevragen wordt er onderzocht wat de ervaringen zijn van de kandidaten omtrent beide onderwerpen.

YoungCapital afdeling MKB

Om de fieldresearch vragen te beantwoorden zijn er interviews afgenomen met de recruiters, de accountmanager en de afdelingsmanager van YoungCapital MKB Hoofddorp. Vlak voor de coronacrisis startte een nieuwe recruiter op de afdeling. Door de coronacrisis kon de nieuwe recruiter niet op de afdeling werkzaam blijven. Er is voor gekozen om een oud junior recruiter te interviewen als vervanger. De oud recruiter stopte eind februari bij YoungCapital MKB Hoofddorp. De vragen en de uitkomsten van de interviews zijn onderbouwd door het eerder behandelde theoretisch kader. De medewerkers zijn persoonlijk geïnterviewd en de interviews duurden gemiddeld een uur.

Door interviews af te nemen is het mogelijk om dieper in te gaan op het werving- en selectieproces en te achterhalen wat de knelpunten hiervan zijn. Daar vanuit kan de link gemaakt worden om betere matches te maken. Tijdens de interviews met de medewerkers zijn open vragen gesteld omtrent het werving- en selectieproces en het maken van matches. Het doel hiervan was om de geïnterviewde uit te nodigen om veel informatie te geven. Aan de hand van deze informatie kon er doorgevraagd worden op knelpunten die de medewerkers ondervonden in het werving- en selectieproces. Voor de vestigingsmanager is er een ander interviewschema opgesteld (zie Bijlage 3.2). Haar bevindingen omtrent de knelpunten van het werving- en selectieproces zijn al naar voren gekomen tijdens het vooronderzoek in hoofdstuk 2.1 (C. Valkenaars, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020). Aan de accountmanager zijn dezelfde vragen gesteld als de recruiters, omdat diegene hiervoor ook recruiter is geweest bij YoungCapital MKB Hoofddorp.

Klanten

Naast de interviews met recruiters zijn de klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp geïnterviewd. Er zijn 15 klanten uitgenodigd voor een gesprek. Dit waren de klanten waar recent een kandidaat is voorgesteld. Uiteindelijk zijn er zes interviews met klanten afgenomen, die gemiddeld een half uur duurden. Ook bij de vragen van deze interviews is de link gelegd naar het theoretisch kader, vooral met model 2 uit hoofdstuk 4.4. Er zijn open vragen gesteld. Het doel van de vraagstelling was hetzelfde als bij de interviews met de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp. In de interviews is er dieper op het werving- en selectieproces ingegaan, om de knelpunten naar boven te halen (zie Bijlage 3.3).

Om meer input te gebruiken vanuit de klanten zijn er vijf e-mailwisselingen uit het verleden toegevoegd tussen klanten en recruiters van YoungCapital afdeling MKB Hoofddorp. In deze e-mailwisselingen wordt aangegeven waarom de voorgestelde kandidaten worden afgewezen en waarom ze geen goede match zijn. Deze klanten zijn niet geïnterviewd en er konden aan hen geen verdiepende vragen gesteld worden. De e-mailwisselingen zien we daarom als aanvullende bevestiging in plaats van basis onderzoeksmateriaal.

Kandidaten

Verder is er een enquête afgenomen bij de huidige uitzendkrachten (kandidaten) die geplaatst zijn bij de klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp. Dit zijn er in totaal 40, waarvan 11 kandidaten hebben gereageerd. De uitkomsten van de enquête geven een beeld van het maken van de juiste match. Er is gekozen om een enquête af te nemen omdat er een lage respons verwacht werd op het verzoek om een interview. Doordat er geen interviews zijn afgenomen, zijn er geen verdiepende vragen gesteld. Naast de gesloten vragen in de enquête moesten de respondenten moesten twee open vragen beantwoorden. Het doel van deze open vragen was om extra inzichten te krijgen in het verbeteren

van het werving- en selectieproces en het maken van matches. In de enquête zijn begrippen verwerkt, die voortkomen uit het theoretisch kader (zie Bijlage 3.4). Uit de enquête zijn er geen nieuwe inzichten gekomen. De resultaten van de enquête zijn daarmee een bevestiging van de knelpunten die voortkomen uit de interviews met de klanten. Het voordeel van het afnemen van de enquêtes is dat de resultaten op een statistische manier weer te geven zijn, het nadeel is dat er geen verdiepende vragen gesteld kunnen worden.

Overzicht fieldresearch

<i>Doelgroep</i>	<i>Afname</i>	<i>Extra</i>	<i>Response</i>
Medewerkers YC MKB	Diepte interviews	X	100% (6 uit 6)
Kandidaten	Enquête	X	27,5% (11 uit 40)
Klanten	Diepte interviews	E-mailwisselingen	40% uit interviews (6 uit 15) - 73% met e-mailwisselingen (11 uit 15)

5.3 Betrouwbaarheid

Door de verschillende methodes te gebruiken bij het verzamelen van informatie en de verschillende doelgroepen mee te nemen tijdens de fieldresearch, is er sprake van triangulatie (Verhoeven, 2011). De probleemstelling is vanuit meerdere doelgroepen en dus gezichtspunten uiteengezet om de betrouwbaarheid te verhogen. Bij de verschillende interviews en de enquête worden dezelfde theoretische begrippen meegenomen in de vraagstelling. Binnen elke doelgroep zijn dezelfde vragen gesteld. Bijvoorbeeld aan alle deelnemende klanten zijn dezelfde vragen voorgelegd. Een uitzondering hierop is het interview met de vestigingsmanager. Zij heeft deels andere vragen gekregen dan de recruiters, omdat ze een andere functie heeft (zie Bijlage 3.2). De vragen zijn gesteld aan de hand van de verschillende interviewschema's en de antwoorden zijn verwerkt in analyseschema's (zie Bijlage 4). Er is voor gekozen om axiaal te coderen omdat er onderlinge verbanden zijn bij de ondervonden knelpunten die invloed op elkaar uitoefenen. Hierover wordt in hoofdstuk 7 meer geschreven.

De analyseschema's van de interviews met de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp geven de knelpunten van het werving- en selectieproces weer. Er heeft een proefinterview plaatsgevonden met een junior recruiter om te controleren of de opgestelde vragen zinvol zouden zijn bij het genereren van informatie.

De analyseschema's omtrent de klanten geven de positieve en negatieve punten weer vanuit het oogpunt van de klanten. Om de betrouwbaarheid van de resultaten van de klanten te vergroten zijn e-mailwisselingen toegevoegd. De betrouwbaarheid van de enquête is bevorderd door de enquête te anonimiseren. Het voordeel hiervan is dat de kandidaten de enquête naar volledige eerlijkheid hebben kunnen invullen.

5.4 Validiteit

De geldigheid van het onderzoek is vergroot doordat er gebruik is gemaakt van triangulatie (Verhoeven, 2011). Er is data verzameld vanuit theoretische bronnen, interviews, enquête en interne documenten. Door kwalitatieve en kwantitatieve informatie te verzamelen is er ook een triangulatie ontstaan op het gebied van data (Verhoeven, 2011). De validiteit van het onderzoek is groter geworden doordat de uitkomsten van de verschillende onderzoeksmethodes met elkaar overeenkomen en door te operationaliseren. De resultaten uit de enquête, interviews en e-mailwisselingen met klanten bevestigen de knelpunten die voortkomen uit de interviews met de

medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp. De onderzoeker heeft veel tijd geïnventariseerd in de situatie bij YoungCapital MKB Hoofddorp door op de afdeling stage te lopen. Dit zorgt ervoor dat de belanghebbenden van het onderzoek openhartiger zijn (Baarda et al., 2013). Hierdoor worden de antwoorden op de verdiepende vragen tijdens de interviews bruikbaar voor het onderzoek.

6 Resultaten

Om de knelpunten omtrent het werving- en selectieproces van YoungCapital MKB Hoofddorp op te lossen, is het belangrijk om in kaart te brengen hoe het werving- en selectieproces in elkaar zit. Zoals eerder beschreven is het gehele takenpakket van YoungCapital MKB Hoofddorp, wat het werving- en selectieproces wordt genoemd, onderverdeeld in twee delen. De recruiters zijn verantwoordelijk voor het recruitment en de sales. De verdeling wordt in dit hoofdstuk weergegeven en de samenhang wordt beschreven. Er is gebruik gemaakt van persoonlijke communicatie, verschillende interviews met de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp en een intern document.

6.1 Hoe loopt het huidige werving- en selectieproces van YoungCapital MKB Hoofddorp?

De medewerkers van YoungCapital is gevraagd of zij iets meer wilden vertellen over hun functie bij YoungCapital MKB Hoofddorp. Zij bevestigden dat de functie van recruiter tweeledig is, namelijk sales en recruitment. De recruiters geven aan dat het een diverse functie is door dit takenpakket. Hoewel er sinds begin 2020 een vaste accountmanager werkzaam is op de afdeling die zich volledig focust op sales, zijn de targets van de recruiters omtrent sales niet verlaagd. Ook het aantal uren dat zij per week met sales bezig zijn is niet afgenomen. Dit is gemiddeld 12 uur per week volgens M. Smaal, B. van der Kuijlen & T. de Jong (persoonlijke communicatie, 10 april 2020).

Onder het werving- en selectieproces bij YoungCapital MKB Hoofddorp worden de taken van recruitment en sales gerekend. Het takenpakket wordt beschreven vanuit de afgenomen interviews en een onboarding document van YoungCapital MKB Hoofddorp (YoungCapital, 2020).

6.1.1 Recruitment

Het onderdeel recruitment wordt in de volgende stappen omschreven door het onboarding document (YoungCapital, 2020):

- Het schrijven van een vacaturetekst en de vacature online plaatsen;
- Reacties op de vacature ontvangen en deze reacties screenen;
- Alle reacties bellen; de ongeschikte kandidaten worden afgewezen en de geschikte kandidaten worden uitgevraagd of zij geschikt zijn voor de functie;
- Geschikte kandidaten worden uitgenodigd op sollicitatiegesprek en hier wordt een gesprek mee gevoerd, hierbij wordt de kandidaat geïnformeerd over de vacature en het bedrijf;
- Geschikte kandidaten worden voorgesteld aan de klant. Hierbij wordt er contact onderhouden met de klanten;
- Andere taken omtrent recruitment; relatiebeheer met klant en kandidaat, administratieve taken, contracten aanmaken, voorstellen schrijven.

Lange tijd reageerden voldoende kandidaten op de vacatures. (C. Valkenaars, persoonlijke communicatie, 2 april 2020). De arbeidsmarkt was goed, zoals eerder besproken, en veel mensen waren op zoek naar een baan. Dit veranderde in 2019. Wat minder goed gaat, is het onderhouden van het contact met alle klanten (C. Valkenaars, persoonlijke communicatie, 2 april 2020). Hier wordt in hoofdstuk 6.2.3 meer over geschreven.

6.1.2 Sales

Het onderdeel sales wordt in de volgende stappen omschreven in het onboarding document van YoungCapital MKB Hoofddorp (YoungCapital, 2020):

- Prospects (potentiële klanten) zoeken;
- Prospects benaderen;
- Contact onderhouden met prospects;
- Op gesprek bij prospect om het bedrijf als klant binnen te halen;
- Vacatures van de klant bespreken;
- In kaart brengen wat de klant wil (behoeftes, profiel, waar ze voor staan en doelstelling).

Een sterk punt voor YoungCapital is de aantrekkingskracht. In de interviews met de klanten is gevraagd waarom zij voor YoungCapital hebben gekozen (zie Bijlage 3.2). Hieruit komt naar voren dat YoungCapital een sterk merk is door de marketing en reclame die zij doen. Ook het zoeken, benaderen en contact onderhouden met de prospects (potentiële klanten) gaat goed. Zoals eerder beschreven worden hier wekelijks targets voor gesteld. De targets die hier voor gelden (voor coronatijd), zijn 20 contactmomenten per week met prospects en bij drie prospects op bezoek gaan. Wat een probleem is bij sales, is het in kaart brengen wat de klant wil, zoals in de aanleiding wordt beschreven. Dit komt ook naar voren in hoofdstuk 6.2.1 en hoofdstuk 6.3.2.

6.1.3 Werving- en selectieproces

Er is een verschil tussen de gesprekken die gevoerd worden bij recruitment en bij sales volgens het onboarding document (YoungCapital, 2020). Salesgesprekken zijn vooral gericht op het verkopen en overtuigen van de diensten van YoungCapital MKB Hoofddorp en daarnaast op het uitvragen waar de klant naar op zoek is. Bij sollicitatiegesprekken is de recruiter gericht op het uitvragen van de kandidaten en de kandidaten informeren over de functie.

De samenhang tussen sales en recruitment is dat ze afhankelijk van elkaar zijn; zonder sales geen recruitment en zonder recruitment geen sales. Wat hiermee bedoeld wordt, is dat er zonder nieuwe vacatures geen recruitment plaats kan vinden. Nieuwe vacatures kunnen binnenkomen door sales bij nieuwe klanten. Zonder nieuwe sales is er te weinig werk voor YoungCapital MKB Hoofddorp (interview 3). Ondanks dat sales en recruitment sterk samenhangen, kunnen vacatures ook binnenkomen vanaf bestaande klanten. Relatiebeheer kan hier een positieve invloed op hebben. Hier wordt in hoofdstuk 6.2.3 meer over verteld.

6.2 Welke knelpunten ondervinden de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp tijdens het werving- en selectieproces?

Uit de interviews met de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen. Dit hoofdstuk is ingedeeld aan de hand van de ondervonden knelpunten.

6.2.1 Informatie uitvragen bij de klant

In de resultaten (zie Bijlage 4.1) wordt aangegeven dat het lastig is om voldoende informatie uit de klanten te trekken (respondent 2). Voor respondent 5 is het belangrijk om meer te achterhalen waar de klant waarde aan hecht. Wanneer dit onvoldoende gebeurt, kan de recruiter een ander beeld hebben van de vacature dan de klant (respondent 5). Respondent 1 geeft aan dat lastig is om een vacature in te vullen bij nieuwe klanten omdat er nog niet veel voor een nieuwe klant is geworven: *“Bij sommige klanten is het lastiger om een vacature in te vullen doordat je nog niet veel werving voor hen hebt gedaan en hierdoor niet precies weet waar zij naar op zoek zijn.”*

De recruiters geven aan dat zij niet altijd voldoende uitvragen bij de klant en dat er hierdoor mismatches hebben plaatsgevonden (respondent 2 & 5). Zo wordt er ook aangegeven dat de klant vaak zelf nog niet weet waar zij naar op zoek is (respondent 4, 5 & 6). Hier komen zij dan pas achter nadat er kandidaten zijn voorgesteld.

Hoewel de recruiters (respondent 1, 2 & 5) zich ervan bewust zijn dat zij het lastig vinden om voldoende uit te vragen bij de klanten, weten ze niet zo goed hoe dat komt. Respondent 4 heeft hier wel antwoord op: *"[...] bijvoorbeeld door meer samen te vatten. Hierdoor laat je de klant nadenken of hetgeen wat zij besproken hebben wel klopt, wat ervoor kan zorgen dat je beter door kan vragen op die bepaalde behoeftes."* Ook geeft respondent 4 aan dat er niet echt goed geluisterd wordt naar wat de klant te zeggen heeft, wat het lastiger maakt om op bepaalde punten door te vragen. Daarnaast geeft respondent 6 het volgende aan: *"Hierdoor zie je als recruiter sneller dingen over het hoofd, omdat je als recruiter nog niet die sales ervaring hebt en hierdoor kwaliteiten hierin mist. Als recruiter ben je tijdens salesgesprekken te veel bezig met het verkopen van de diensten van YoungCapital, hierdoor wordt er niet achterhaald waar de klant naar op zoek is."*

Daarbij vindt respondent 4 dat deze vaardigheden niet voldoende bij de recruiters worden ontwikkeld: *"Als jij als recruiter jezelf hier niet in uitdaagt, of niemand geeft jou hier feedback op, dan wordt er niet veel ontwikkeld op dit vlak."*

6.2.2 Bijhouden en overdragen van informatie

De medewerkers van YoungCapital geven aan dat zij niet voldoende uitvragen bij de klanten. En als zij wel informatie hebben verkregen, bijvoorbeeld door uitvragen en relatiebeheer (hoofdstuk 6.2.3), komt het regelmatig voor dat er kennis verloren gaat. Respondent 1 geeft hierbij het volgende aan: *"Sommige feedback verwerken we eigenlijk ook niet, deze feedback nemen we zelf mee in het selecteren van volgende profielen. Dit houden we niet bij in een specifiek bestand."* Hiernaast is er nog een andere reden waarom er kennis verloren gaat (zie Bijlage 4.2):

Zo geeft respondent 5 het volgende aan: *"Het overdragen kan uitgebreider, ik merk dat er nog wel eens informatie verloren gaat."* Dat er informatie verloren gaat wordt ook aangegeven door respondent 2, die de situatie beschrijft aan de hand van een voorbeeld: *"Ik nam deze klant over en de overdracht verliep hierbij niet helemaal lekker omdat de informatie omtrent de klant en vacature op een blaadje stond, maar dat blaadje was verdwenen. Hierdoor ontbrak er informatie. Ik heb wel kandidaten voorgesteld maar uiteindelijk zijn zij met iemand anders in zee gegaan doordat we niet de juiste profielen hebben voorgesteld."* Daarnaast geeft respondent 6 aan dat er informatie verloren gaat doordat de overdracht te kort is en mondeling gebeurt. Er wordt aangegeven dat hier meer tijd in gestoken zou mogen worden en er procedure zou moeten zijn voor het bijhouden van informatie.

Er wordt aangegeven door respondent 1 dat de recruiters weinig informatie krijgen bij een overdracht en hierdoor niet alle ins en outs kennen over de klant. Er wordt gesteld dat een vacature minder snel wordt opgepakt door een tekort aan kennis over de vacature en de klant. Respondent 3 geeft ook aan dat je minder verantwoordelijkheid voelt bij een tijdelijke overname van een vacature.

Respondent 3 geeft aan: *"Soms zie ik de meerwaarde van al dat loggen ook niet in op het moment zelf. Maar achteraf wel, omdat het heel belangrijk is om bepaalde punten te noteren waar een klant veel waarde aan hecht."* Ook respondent 4 geeft aan dat het belangrijk is om aantekeningen te maken en informatie bij te houden. Er wordt aangegeven het relevant kan zijn om de gesprekstechnieken te verbeteren.

6.2.3 Relatiebeheer

Uit de resultaten zoals in Bijlage 4.3 wordt weergegeven, blijkt dat het er in het verleden mismatches hebben plaatsgevonden omdat de relatie tussen YoungCapital MKB Hoofddorp en een klant niet optimaal was. Dit zegt respondent 5: *“Doordat ik een klant overnam merkte ik dat het contact stroef verliep. Dit kwam onder andere omdat ik alleen contact met hen had om iets te melden, voor mijn gevoel was het contact te zakelijk. Soms is het ook fijn om dieper in te gaan op de persoon en het bedrijf zelf, in plaats van alleen maar mededelingen. Doordat deze samenwerking niet goed verliep pasten de voorgestelde kandidaten ook niet echt bij het bedrijf.”* Ook geeft respondent 1 aan dat het belangrijk is om de klant beter te leren kennen, zodat je beter weet waar zij op letten bij het aannemen van kandidaten. Dat dit invloed heeft gehad op het maken van matches, wordt ook aangegeven door respondent 2: *“Gelijk contact opnemen met de klant en de situatie uitleggen. Dit is een kleine investering qua tijd en moeite maar hierdoor had ik uiteindelijk wel kandidaten kunnen voorstellen die meer bij dit bedrijf passen.”*

Om de klant beter leren kennen is het volgens de respondenten belangrijk om extra contactmomenten met hen in te plannen. Hier kan het volgende mee bereikt worden volgens respondent 5: *“Als de klant wel de instelling heeft van; we vertrouwen op YoungCapital, op onze kennis en kunnen, dan zullen zij sneller een kandidaat aan willen nemen die zij via ons hebben binnen gekregen.”* Dat een vertrouwensband opbouwen belangrijk is voor het maken van de goede match, wordt eerder weergegeven in hoofdstuk 4.2. Ook respondent 6 zegt dat er meer een vertrouwensband met de klant opgebouwd moet worden. Er wordt aangegeven dat er nog te veel aandacht besteed wordt aan het binnenhalen van nieuwe klanten, terwijl deze tijd beter geïnvesteerd kan worden in contact met bestaande klanten.

Volgens respondent 2 kan het opbouwen van een goede relatie met de klant positieve gevolgen hebben: *“Daarbij als je op een gegeven moment een goede band hebt opgebouwd met je klant, dan geven zij jou ook extra vacatures en hoef je je minder te focussen op sales. Je weet alles over de klant en wat hierbij komt kijken, hierdoor kan je makkelijker en sneller die vacatures invullen. Hierdoor kan je betere informatie over brengen op de kandidaten, omdat je meer weet over hen.”* Ook respondent 6 geeft aan dat het opbouwen van een goede band met de klant positieve gevolgen kan hebben, namelijk dat er meer kennis, informatie en een vertrouwensband wordt opgebouwd.

6.2.4 Timemanagement

Zoals eerder beschreven is de taak van de recruiters tweeledig, recruitment en sales, wat samen het werving- en selectieproces is. Op de vraag hoeveel tijd aan sales besteed wordt ten opzichte van recruitment, geeft respondent 2 het volgende antwoord (zie Bijlage 4.4): *“Dit vond ik wel heel veel, hierdoor krijg je minder tijd voor je recruitment.”*

De respondenten geven aan dat er wekelijks veel tijd in sales zit omdat er wekelijkse targets opgesteld zijn. Deze wekelijkse targets voor sales kunnen invloed hebben op de kwaliteit van het recruitment: *“Ik denk dat wanneer wij veel sales moeten doen, dat er minder tijd is voor recruitment, wat ervoor zorgt dat de kwaliteit naar beneden gaat (respondent 4).”* Ook respondent 3 geeft aan dat de tijd die aan sales wordt besteed, invloed heeft op de kwaliteit van het recruitment: *“Nu was het standaard dat een recruiter zo veel contact momenten moest hebben per week met prospects en klanten, terwijl diegene daar misschien helemaal geen tijd voor had. Hierdoor ging de kwaliteit van het maken van matches achteruit, doordat er meer tijd in het recruitment gestoken moest worden. Dit zou iets stabielere moeten en meer inspelen of een recruiter tijd heeft voor sales. Doordat je vacatures invult heb je de ene week meer vacatures dan de andere week. Dit zorgt ervoor dat er de ene week meer tijd voor sales is dan de andere week”*

De recruiters hebben moeite met de salestargets. In bepaalde weken is er onvoldoende tijd om deze targets te behalen. Respondent 5 geeft hierover het volgende aan: *“Ik denk dat sales hier wel naast kan en zou moeten, maar de ene week heb je daar meer tijd voor dan de andere. Soms is het lastig om deze verdeling te maken. Soms merk ik wel dat ik iets te veel tijd kwijt ben aan sales, wat invloed heeft op het recruitment. [...] Je kan dit zelf het beste invullen hoe veel tijd je ervoor hebt. Dit zou flexibeler mogen zijn.”*

Respondent 2 geeft aan dat het beter is om alles op orde te hebben op het gebied van recruitment en relatiebeheer: *“Maar door dat goede contact met de klanten draai ik wel genoeg uren en hoef ik ook minder nieuwe klanten binnen te halen.”* Daarnaast geeft respondent 6 aan dat er door een betere relatiebeheer meer kennis over de klant wordt opgebouwd. *“Hierdoor kunnen er betere matches gemaakt worden, waardoor de kandidaten minder snel worden afgewezen en langer in dienst blijven.”*

NB. Interne documenten in dit hoofdstuk komen van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van YoungCapital MKB Hoofddorp.

6.3 Waar lopen de uitzendkrachten en klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp in het werving- en selectieproces tegenaan?

Om deze deelvraag te beantwoorden is er een enquête uitgezet naar kandidaten. In de enquête zoals te zien is in Bijlage 4.5, zijn vragen verwerkt omtrent het werving- en selectieproces, maar ook omtrent het maken van matches. Tijdens het beantwoorden van de deelvraag zullen zowel de resultaten uit de open, als de gesloten enquêtevragen worden meegenomen. De knelpunten waar de klanten tegenaan lopen komen voort uit de interviews die met een aantal klanten zijn gehouden. De positieve (groen) en negatieve (rood) antwoorden zijn verwerkt in vier verschillende analyseschema's.

6.3.1 Uitkomsten kandidaten

De uitkomsten van de kandidaten komen voort uit de antwoorden op de enquête:

De enquêtevragen (zie Bijlage 4.5) zijn opgesteld vanuit het gezichtspunt van de kandidaten. De kandidaten blijken over veel punten omtrent het werving- en selectieproces van YoungCapital MKB Hoofddorp tevreden te zijn. Ze zijn tevreden zijn over de communicatie (vraag 1 en 2). Verder zijn ze tevreden over het in kaart brengen waar de kandidaat naar op zoek is in een baan en wat zijn belangen daarbij zijn (vraag 6, 9 en 10).

Zoals eerder genoemd in hoofdstuk 4.3 zijn dit belangrijke elementen voor een kandidaat om de complementary fit te maken. Uit hoofdstuk 4.1 komt naar voren dat een kandidaat bij moet dragen aan het behalen van doelen binnen een organisatie. De antwoorden van vraag 14 uit de enquête geven aan dat de kandidaten zelf tevreden zijn over de bijdrage aan het behalen van deze doelen. Een aantal kandidaten geeft aan geen verbeterpunten te zien ten aanzien van het werving- en selectieproces.

Uitleg over de inhoud van de functie

Veel positieve antwoorden dus, maar ook antwoorden waaruit ontevredenheid blijkt. Vraag 5 springt hier het meeste uit. Deze vraag gaat over de uitleg over de inhoud van de nieuwe functie van A tot Z. Hierbij geeft meer dan een kwart, namelijk 27,3%, aan dat zij niet tevreden is over de uitleg van de nieuwe functie. Daarnaast geeft een kandidaat in vraag 8, wat een open vraag is, het volgende aan: *“Niet alles over de functie werd aan mij van te voren vertelt.”*

Verstrekken informatie

Ook uit de antwoorden op vraag 4 blijkt ontevredenheid. Hierin werd getoetst of de kandidaten tevreden waren over de informatie die tijdens het sollicitatiegesprek werd gegeven over de nieuwe werkplek. Van de respondenten gaf 18,2% aan dat zij hier niet tevreden over zijn. Daarnaast geeft een respondent in vraag 8 het volgende aan: *“Tijdens het sollicitatiegesprek werd vooral de basis en de grote lijnen aan mij verteld. Pas toen ik begon met werken leerde ik echt de functie kennen.”*

Overige

Op enkele andere punten was ook sprake van lichte ontevredenheid. Zo geeft 9,1% aan dat de functie niet goed wordt omschreven in de vacature. Een respondent zegt: *“Misschien de werkzaamheden van de functie wat specifiekere beschrijven, maar begrijp dat dit niet altijd mogelijk is”*. Ook bij vragen 7, 11, 12 en 13 is 9,1% van de respondenten ontevreden. Vraag 7 kan gelinkt worden aan model 1 (Arends & Groot, 2004). Zoals bij dat model is beschreven, is het belangrijk om de juiste verwachtingen te scheppen. Bij vraag 11, 12 en 13 geeft 9,1% van de respondenten aan dat zij niet helemaal tevreden zijn over vragen met waar onderwerpen als cultuur, verlangens en competenties naar voren komen.

6.3.2 Uitkomsten klanten

De uitkomsten van de klanten komen voort uit de resultaten uit de analyseschema's die zijn weergegeven in Bijlage 4.6 t/m Bijlage 4.9:

Behoeftes klant (aantrekken kwaliteiten/kennis of opvulling)

Uit het analyseschema omtrent de behoeftes van de klant (zie Bijlage 4.6) valt af te lezen dat bij een aantal klanten YoungCapital MKB Hoofddorp goed inspeelt op de behoeftes van de klant. Dit zijn vooral klanten waarmee een lange samenwerking is. Zo wordt er aangegeven door klant 4: *“Ik merk hoe langer de samenwerking is tussen ons en YoungCapital, hoe beter jullie weten naar wat voor soort kandidaat wij op zoek zijn.”*

Naast de goede lange samenwerkingen zijn er ook een aantal kritiekpunten omtrent het uitvragen van de behoeftes door YoungCapital. Zo wordt er aangegeven door klant 4 dat de samenwerking met YoungCapital niet optimaal verliep doordat YoungCapital niet volledig op de hoogte was van wat voor achtergrond de kandidaat moest hebben. Ook geeft klant 6 het volgende aan: *“Ik denk dat er niet goed werd ingespeeld op naar wat wij op zoek waren.”* Naast de geïnterviewde klanten zijn er een aantal stukken tekst uit e-mailwisselingen tussen klant en recruiter toegevoegd. Deze e-mailwisselingen bevestigen dat er kandidaten zijn afgewezen, zo geeft klant 11 aan: *“Wij zoeken echt iemand die op het gebied van Customer Service een specialist is en dus gewoon ervaring in zijn/haar vak. Dat heeft voor ons in ieder geval niet”*

Profiel

Ook over het in kaart brengen van het profiel (zie Bijlage 4.7) zijn weinig knelpunten met de klanten waar een lange samenwerking mee plaatsvindt, zoals klant 1 en 2. Door klant 2 wordt aangegeven dat er hierdoor meer kennis wordt opgebouwd over welk profiel er voorgesteld moet worden, en dat dit een positieve bijdrage heeft aan het maken van matches (hoofdstuk 6.2.3). Er zijn ook minder positieve reacties bij de klanten. Zo geven klant 3 en 7 aan dat een kandidaat werd afgewezen. Er kon geen match gemaakt worden omdat de wekelijkse uren van de functie niet overeenkwamen met hoe veel de kandidaat wilde werken.

Waar de klant voor staat (missie, visie, kernwaarden, omgeving)

Ook bij dit onderwerp is een aantal klanten positief over hoe YoungCapital inspeelt op hetgeen waar zij als organisatie voor staan (zie Bijlage 4.8). Maar net zoals bij de twee vorige onderwerpen zijn er ook hier knelpunten gemeld. Zo wordt door klant 4 aangegeven dat de kandidaat onvoldoende op de hoogte was van wat hij kon verwachten bij het bedrijf en in wat voor omgeving hij terecht kwam. Ook wordt er door klant 5 als tip meegegeven: *“Misschien zouden jullie de kandidaten beter voor kunnen bereiden over wat voor soort bedrijf wij zijn en wat ze kunnen verwachten bij ons op de afdeling.”* Uit e-mailwisselingen met klant 7 komt naar voren dat de kandidaat is afgewezen omdat de ambities van diegene niet overeenkwamen met die van de klant: *“[...] maar ik betwijfel of wij (gezien zijn ambitie en ondernemerschap) de juiste partij voor hem zijn en vice versa.”*

Doelstellingen

Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat het aantrekken van nieuwe kandidaten een bijdrage moet zijn aan de organisatiedoelstellingen (hoofdstuk 4.2). Bij de klanten van YoungCapital is dit het geval geweest, zo blijkt uit de het analyseschema in Bijlage 4.9. Van de zes ondervraagde klanten geven er vier aan dat de kandidaten van YoungCapital een positieve bijdrage leveren aan het behalen van hun doelen. De andere twee klanten zijn neutraal hierin.

7 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord. Het theoretisch kader en de desk – en fieldresearchvragen geven de input om de hoofdvraag te beantwoorden. Het antwoord op deze hoofdvraag zal bij moeten dragen aan het maken van betere matches voor YoungCapital MKB Hoofddorp: ‘Hoe kan YoungCapital MKB Hoofddorp de knelpunten die zij ondervindt in het werving- en selectieproces oplossen, ten einde betere matches te maken?’ Om betere matches te maken, zullen de knelpunten die worden ondervonden in het werving- en selectieproces weergegeven worden. Vervolgens zal weergegeven worden hoe deze knelpunten opgelost kunnen worden.

7.1 Ondervonden knelpunten

Achterhalen van informatie

Door het hoofdstuk 6 loopt een rode draad, namelijk dat YoungCapital MKB Hoofddorp onvoldoende uitvraagt waar de klant naar op zoek is tijdens het invullen van de vacatures.

De recruiters van YoungCapital MKB Hoofddorp geven aan dat zij te weinig kennis hebben van waar de klant naar op zoek is (zie hoofdstuk 6.2.1). Er wordt onvoldoende over de functie en het bedrijf uitgevraagd. Zij beschikken nog niet over de kwaliteiten om gesprekstechnieken als vragen, luisteren en samenvatten toe te passen tijdens salesgesprekken. Er wordt tijdens de salesgesprekken te veel de nadruk gelegd op het verkopen van de kwaliteiten en diensten van YoungCapital, waardoor het niet lukt om alle informatie bij de klanten te achterhalen. Er is geen procedure voor de recruiters bij het uitvragen en bijhouden van informatie.

De recruiters hebben gemerkt dat dit invloed heeft gehad op het maken van goede matches. Het duurt momenteel nog te lang om van A tot Z te weten wat de klant wil in het gehele proces. Dit heeft vooral aan het begin van de samenwerking een te grote negatieve invloed op het maken van matches.

De klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp bevestigen dat er mismatches hebben plaatsgevonden doordat YoungCapital MKB Hoofddorp onvoldoende in kaart bracht waar zij naar op zoek waren (zie hoofdstuk 6.3.2). Terwijl dit wel relevant is voor het maken van de juiste match. Het niet genoeg in kaart brengen waar iemand naar op zoek is, is een breed begrip. Hierdoor zijn de antwoorden van de

klanten gefilterd: uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat YoungCapital MKB Hoofddorp er niet altijd achter komt wat de behoeftes van de klant zijn, naar wat voor profiel zij op zoek zijn en waar de klant voor staat. Terwijl dit wel belangrijk is voor het maken van een goede match, zoals blijkt uit model 2 (Edwards, 2008).

Het gevolg voor kandidaten hiervan is dat zij onvoldoende worden geïnformeerd door de recruiters over de functie waar zij op gesolliciteerd hebben (zie hoofdstuk 6.3.1). Zij worden onvoldoende geïnformeerd omdat de recruiters niet genoeg weten over de functie bij de klanten. Dat de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp niet altijd over de juiste informatie beschikken en hierdoor niet voldoende overbrengen, kan geconcludeerd worden uit de resultaten van de enquête.

De samenhang tussen YoungCapital MKB Hoofddorp, de klanten en de kandidaten, wordt weergegeven in figuur 1:



Figuur 1: huidig driehoeksmodel (YoungCapital MKB Hoofddorp, klant, kandidaat)

Bijhouden en overdragen van informatie

Wat ook invloed heeft op het hiervoor benoemde knelpunt, is het bijhouden en overdragen van informatie binnen YoungCapital. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat dit onvoldoende gebeurt. Zo wordt sommige feedback niet verwerkt en zijn er te summiere overdrachten wanneer een klant wordt overgenomen. Het gevolg hiervan is dat er aanwezige informatie ontbreekt en kennis verloren gaat, wat funest kan zijn voor het maken van de juiste match. Het niet bijhouden van de informatie versterkt het negatieve effect van het onvoldoende uitvragen. Door het slechte bijhouden en overdragen van informatie is er nog minder kennis over de vacatures en de klant beschikbaar, zoals besproken wordt in de resultaten van hoofdstuk 6.2.2.

Relatiebeheer

Zoals blijkt uit de vorige paragrafen omtrent het achterhalen, bijhouden en overdragen van informatie, heeft YoungCapital hier last van bij het maken van de juiste match. Deze knelpunten worden versterkt wanneer de band met de klant niet goed is, wat neerkomt op relatiebeheer. Uit de resultaten met betrekking tot relatiebeheer blijkt dat het belangrijk is om een vertrouwensband met de klant op te bouwen. Dit wordt ook door de theorie uit hoofdstuk 4.2 bevestigd. Zoals blijkt uit het driehoeksmodel van Arends & Groot (2004), moeten de partijen uit het driehoeksmodel erop kunnen vertrouwen dat de wederzijdse verwachtingen worden waar gemaakt.

Dit gebeurt nog niet voldoende bij YoungCapital MKB Hoofddorp. Uit relatiebeheer kan veel informatie over de klant en de vacature gegenereerd worden zonder specifiek uit te vragen wat de behoeftes van de klant zijn, naar wat voor profiel zij op zoek zijn en waar de klant voor staat. De medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp geven aan dat samenwerkingen met klanten beter

zijn wanneer er veel contact is. Sommige klanten bevestigen ook dat de samenwerking beter verloopt wanneer er veel contact wordt onderhouden. Hierdoor wordt er meer kennis opgebouwd. Wel geven deze klanten aan dat dit pas het geval is bij een langere samenwerking. Het probleem voor YoungCapital MKB Hoofddorp hierbij is dat er niet met alle klanten een goede vertrouwensband is opgebouwd door middel van relatiebeheer. Dit is vooral het geval bij nieuwere klanten.

Timemanagement

Zoals beschreven in hoofdstuk 6.1 zijn de recruiters ook verantwoordelijk voor sales. Uit de resultaten blijkt dat de tijdsinvestering van sales ten opzichte van recruitment te groot is, zoals blijkt uit hoofdstuk 6.2.4. De grote tijdsinvestering in sales gaat ten koste van de kwaliteit van het recruitmentproces. Er zijn wekelijkse salestargets voor de recruiters, waar veel prioriteit aan wordt gegeven. De tijd die recruiters beschikbaar hebben voor sales kan echter op wekelijkse basis meer of minder zijn in verband met de wekelijkse verschillen in het aanbod van vacatures.

Door de targets vinden recruiters het lastig om een goede verdeling te maken tussen sales en recruitment. Er zou meer aandacht moeten zijn voor het recruitmentproces, waar relatiebeheer ook onder valt. Want zoals blijkt uit de vorige paragraaf heeft meer focus op relatiebeheer een positieve invloed op het maken van betere matches. Daarbij is het binnenhalen van nieuwe klanten ook minder noodzakelijk wanneer er meer aandacht is voor relatiebeheer. Na het opbouwen van een vertrouwensband kunnen meer uren door kandidaten worden gedraaid bij de vaste klanten. Ook is er een accountmanager in dienst voor 40 uur per week om nieuwe klanten binnen te halen.

7.2 Oplossen van de knelpunten

Samenhang

De junior recruiters van YoungCapital MKB Hoofddorp hebben moeite met het uitvragen van informatie bij klanten tijdens het invullen van de vacatures. Om deze kennis wel op te halen bij nieuwe klanten, kan de uitvraag gedaan worden door een senior medewerker van de afdeling (vestigingsmanager of accountmanager). Zij beschikken wel over de gespreksvaardigheden om deze informatie te genereren tijdens salesgesprekken. Hierbij is het belangrijk dat deze uitgevraagde informatie bijgehouden gaat worden zoals in hoofdstuk 9.4 besproken wordt. Zo kunnen de recruiters altijd over de juiste informatie over de klant beschikken, ook wanneer er een overdracht plaatsvindt.

De recruiters komen tijd te kort om het aantal targets te halen. Door het aantal targets te flexibiliseren aan de hand van de kwaliteiten van de recruiter en hoe veel tijd de recruiter er wekelijks voor heeft, zullen de recruiters zich meer kunnen focussen op recruitment. Doordat de recruiters zich minder zullen gaan focussen op sales, zullen er minder nieuwe klanten worden binnengehaald. Het aantal diensten en hierbij het aantal uren zullen hierdoor dalen. Om dit te compenseren zullen de recruiters zich meer moeten focussen op relatiebeheer en het daarbij opbouwen van een vertrouwensband. Er worden meer diensten uitgevraagd door de klanten wanneer er een goede relatie aanwezig is, wat blijkt uit hoofdstuk 6.2.3. Een ander positief gevolg van relatiebeheer, en daarbij het oplossen van de daling van sales, is dat er door relatiebeheer betere matches gemaakt kunnen worden. Hierdoor worden meer voorgestelde kandidaten aangenomen en gaan de kandidaten minder snel uit dienst. Dit wordt zowel bevestigd door de recruiters als door de klanten (zie hoofdstuk 6.3.2). Dit kan een positieve effect hebben op het verhogen van het percentage kandidaten dat aangenomen wordt en de duur dat de kandidaten werken bij de klanten.

7.3 Samenvatting

In Bijlage 5.1 een overzicht weergegeven van de samenhang van de oplossingen. De oplossingen kunnen we als volgt samenvatten.

1. Er is meer focus op klantbeheer nodig.
2. De registratie en overdracht van informatie tussen de recruiters moet verbeterd worden.
3. De prioriteit bij de junior recruiters moet verlegd worden van sales naar recruitment, zodat er meer tijd is om de kandidaten uit te vragen en goed te informeren.
4. De sales gesprekken met prospects worden voorlopig door senior medewerkers gevoerd.

8 Discussie

Dit hoofdstuk bestaat uit een kritische blik op het onderzoek binnen YoungCapital MKB Hoofddorp. Het onderzoek heeft deels plaatsgevonden tijdens de coronacrisis. Deze situatie zal meegenomen worden tijdens de discussie.

Om als kritische onderzoeker te fungeren zijn er verschillende oriënterende gesprekken geweest met de vestigingsmanager, een recruiter en een medewerker van de HR-afdeling van YoungCapital. Door deze oriënterende gesprekken kon de waarde van het onderzoek voor YoungCapital afdeling MKB worden achterhaald. Naast het uitvoeren van onderzoek is er 24 uur per week stagegelopen op de afdeling. Vanuit deze stage werd er door eigen ervaringen een beter beeld verkregen hoe het werving- en selectieproces van YoungCapital afdeling MKB uitgevoerd wordt. Het voordeel was dat er korte lijnen waren in de samenwerking met alle betrokkenen bij het onderzoek. De samenwerking verliep vlot en prettig. Het nadeel was dat de tijd voor het onderzoek bewaakt moest worden t.o.v. de stagetaken.

8.1 Coronacrisis

Terwijl dit onderzoek plaatsvond werd Nederland, de arbeidsmarkt en YoungCapital MKB Hoofddorp getroffen door de coronacrisis. Gelukkig kon het onderzoek voortgezet worden. Tijdens het onderzoek zijn de situaties bij YoungCapital, de klanten, de arbeidsmarkt, de interne - en de externe analyse dusdanig veranderd, dat het lastig was om alle ontwikkelingen bij te houden. Daarom is in overleg gekozen om de situaties bij doelgroepen en de analyses te gebruiken van voor de coronacrisis. Hieruit is het probleem bij YoungCapital MKB Hoofddorp namelijk ook ontstaan.

Hoewel de situatie van voor de coronacrisis is gebruikt, is het lastig om een link te leggen tussen de externe analyse en het oplossen van het probleem binnen YoungCapital MKB Hoofddorp. Onderwerpen van de externe analyse hebben invloed op het ontstaan van het probleem, maar er kan weinig veranderd worden aan de externe factoren om het probleem op te lossen. Daarom is er in het verdere onderzoek meer ingespeeld op de interne analyse dan de externe analyse.

Zoals besproken is in hoofdstuk 1.4, waren er twee HR-expertises belangrijk voor het maken van een goede match. De HR-expertise 'HR-Sciences & Innovations' is door de coronacrisis opgeheven. Deze HR-expertise kon niet meer meegenomen worden in de aanbevelingen en het implementatieplan.

8.2 Was de respons voldoende?

De coronacrisis heeft ook invloed gehad op de respons vanuit de doelgroepen. Vlak voor de coronacrisis werd er een nieuwe recruiter aan het team toegevoegd. Door de coronacrisis moest deze recruiter YoungCapital verlaten. Om de respons te verhogen is daarom een ex-recruiter van YoungCapital afdeling MKB geïnterviewd. Deze recruiter stopte eind februari 2020 op de afdeling. De ervaringen met de het probleem waren nog recent genoeg om mee te kunnen nemen als betrouwbaar in het onderzoek.

Naast het interviewen van de recruiters is gemerkt dat een aantal klanten er niet voor openstonden om geïnterviewd te worden. Hier is ook begrip voor omdat veel bedrijven zich door de coronacrisis in zwaar weer bevinden en hierdoor minder behoefte of tijd hadden om geïnterviewd te worden. Uiteindelijk zijn er zes klanten geïnterviewd, terwijl er 15 klanten zijn uitgenodigd voor een interview. Om de betrouwbaarheid te verhogen zijn er e-mailwisselingen tussen klanten en recruiters onderzocht. Zo is geprobeerd om een beter beeld te schetsen van waar de klanten van YoungCapital MKB Hoofddorp tegenaan lopen, ondanks dat er niet doorgevraagd kon worden op bepaalde situaties.

Ook onder de momenteel geplaatste kandidaten van YoungCapital MKB Hoofddorp zijn er te weinig reacties binnengekomen. Ruim een kwart van de kandidaten heeft gereageerd op de enquête. Het was de bedoeling om de enquête ook af te nemen bij kandidaten die voorgesteld zijn door YoungCapital afdeling MKB bij de klant en vervolgens zijn afgewezen of te snel uit dienst zijn gegaan. Helaas werd er door YoungCapital geen namenlijst van deze kandidaten bijgehouden waardoor deze niet benaderd konden worden.

8.3 Betrouwbaar en valide?

Er kan voorzichtig gesteld worden dat het onderzoek valide en betrouwbaar genoeg is om bruikbaar te zijn voor YoungCapital MKB Hoofddorp. Dit komt omdat er fieldresearch is gedaan bij drie verschillende doelgroepen en de resultaten komen sterk overeen, wat een positieve aanwijzing is voor de betrouwbaarheid. Wanneer er meer kandidaten gereageerd zouden hebben, dan was het onderzoek nog betrouwbaarder geweest. Aan de medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp, de klanten en de kandidaten zijn dezelfde onderwerpen uit het theoretische kader verwerkt (zie Bijlage 3). Hierin wordt de operationalisatie inzichtelijk, waardoor de validiteit vergroot is.

De kandidaten hebben anoniem de enquête in kunnen vullen. Hierdoor was er geen barrière om niet eerlijk te zijn bij het invullen van de enquête. Daarnaast hebben zij open vragen in kunnen vullen om verbeterpunten aan te kaarten.

De medewerkers van YoungCapital MKB Hoofddorp geven allemaal ongeveer hetzelfde probleem aan omtrent timemanagement en het bijhouden en overdragen van informatie. Helaas kunnen de klanten of kandidaten niet bevestigen of dit klopt omdat het een intern probleem is. De antwoorden van de recruiters komen dusdanig overeen dat hier bepaalde conclusies uit getrokken zijn. Het is niet bekend of de recruiters elkaars standpunt hebben beïnvloed.

8.4 Wat had anders of beter gekund?

Tijdens de interviews met de recruiters kwam naar voren dat de verdeling tussen sales en recruitment (timemanagement) niet optimaal. Daarbij werd het tijdens deze interviews pas duidelijk dat YoungCapital MKB Hoofddorp meer moet inspelen op relatiebeheer. Hier was tijdens het vooronderzoek geen rekening mee gehouden, omdat dit niet werd aangegeven als een van de aanleidingen van het probleem. Hier had tijdens het vooronderzoek beter op ingespeeld kunnen worden, door te vragen of er nog andere achterliggende redenen waren die invloed hebben op het probleem. Daarnaast had er gevraagd kunnen worden bij te houden welke kandidaten zijn voorgesteld en afgewezen/te snel uit dienst zijn gegaan. Er hadden dan meer enquêtes verstuurd kunnen worden, al had er wel gekeken moeten worden of dit binnen de AVG richtlijnen valt.

8.5 Wat zou YoungCapital aan vervolgonderzoek kunnen doen?

Er kunnen meer klanten geïnterviewd worden wanneer de coronacrisis voorbij is. Uit de extra e-mailwisselingen zijn bevestigingen uitgekomen, maar er kon vanuit deze bevestigingen niet dieper op het probleem ingegaan worden. Ook zou andere vestigingen van YoungCapital hetzelfde onderzoek

kunnen doen. Zo kan er vergeleken worden wat de beste aanbevelingen zijn bij andere vestigingen. Zo kunnen de vestigingen onderling van elkaar leren.

9 Aanbeveling

Gebaseerd op de hiervoor beschreven resultaten en conclusies, worden in dit hoofdstuk de aanbevelingen geformuleerd om het probleem omtrent het maken van matches op te lossen. De aanbevelingen betreffen timemanagement, relatiebeheer en het uitvragen – en bijhouden van informatie. Het doel hiervan is dat de aanbevelingen bruikbaar zullen zijn voor YoungCapital afdeling MKB op de korte en lange termijn.

9.1 Timemanagement

Van huidige naar gewenste situatie

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de wekelijkse salestargets invloed hebben op het maken van matches. Er wordt te veel tijd besteed aan sales en dit gaat ten koste van de kwaliteit van het recruitment. De gewenste situatie is dat het takenpakket qua tijd op een flexibele manier ingedeeld wordt. De vaste salestargets worden losgelaten. De recruiters richten zich eerst op recruitment, waar relatiebeheer ook onder valt (verwerkt in aanbeveling 2). Wanneer de wekelijkse taken omtrent recruitment zijn afgerond, kunnen de recruiters zich nog bezighouden met het binnenhalen van nieuwe klanten op een flexibel ingedeelde manier.

Er is voor gekozen dat de recruiters naast hun recruitmenttaken nog sales blijven doen. Anders is de kans aanwezig dat er te weinig nieuwe vacatures binnenkomen, ondanks dat het de bedoeling is om meer vacatures te genereren dankzij relatiebeheer (verwerkt in aanbeveling 2). De recruiters beschikken wel over de kwaliteiten om nieuwe klanten binnen te halen. De senior medewerkers hoeven de junior recruiters niet te ondersteunen met het binnenhalen van nieuwe klanten, maar wel bij het uitvragen van alle informatie bij het binnenhalen van de nieuwe klanten. Deze keuze is gemaakt, omdat zij in principe wel over de kwaliteiten beschikken om salesgesprekken te voeren en ook het relatiebeheer doen (verwerkt in aanbeveling 3).

Benodigheden en hulpmiddelen

- Nieuwe rol van de manager.
- Andere tijdsindeling takenpakket van de recruiters.

Vanuit de vestigingsmanager zal er sturing moeten komen op het indelen van de salestargets voor de recruiters. Voor de recruiters is het van belang om eerst de recruitmenttaken naar volledigheid uit te voeren, aangezien dit belangrijk is voor het maken van een goede match. Hierdoor zullen er recruitmenttargets gemaakt moeten worden. Onder recruitmenttargets valt het maken van matches en het aantal contactmomenten omtrent relatiebeheer. De recruitmenttargets kunnen bepaald worden aan de hand van het aantal klanten en openstaande vacatures dat een recruiter heeft. Het is belangrijk dat deze targets wekelijks flexibel worden bepaald door de recruiters in overleg met de vestigingsmanager, aangezien de recruiters de ene week meer vacatures hebben dan de andere week. De flexibele salestargets kunnen vervolgens afgestemd worden aan de hand van het aantal recruitmenttargets.

Om dit op een juiste manier vorm te geven zal er wekelijks overleg plaats moeten vinden, waarin aangegeven wordt hoe veel uur per week er door de recruiters verwacht wordt dat ze kwijt zijn aan

de recruitmenttargets. Dit zal afgestemd moeten worden met de vestigingsmanager en aan de hand daarvan kunnen de salestargets bepaald worden. Er zal een overzicht opgesteld moeten worden waar de recruiters wekelijks invullen hoe veel tijd zij denken kwijt te zijn aan de recruitmenttargets. Wat hierin meegenomen kan worden zijn meer contactmomenten met de klanten (uitgewerkt in aanbeveling 2), geplande sollicitatiegesprekken, openstaande vacatures en alles wat erbij komt kijken om de openstaande vacatures in te vullen.

9.2 Relatiebeheer

Van huidige naar gewenste situatie

De betekenis van de resultaten voor YoungCapital MKB Hoofddorp kunnen als volgt worden verwoord: uit het onderzoek (hoofdstuk 6.3.3) blijkt dat er betere matches gemaakt zijn in het verleden wanneer de samenwerking tussen klant en YoungCapital MKB Hoofddorp goed was. Het probleem hierbij is dat de samenwerkingen meestal goed verloopt bij klanten waar lang mee wordt samengewerkt; bij nieuwe klanten vinden er nog te veel mismatches plaats.

Om ervoor te zorgen dat de samenwerking beter verloopt met nieuwe klanten, zullen de recruiters meer moeten inspelen op relatiebeheer. Waarom relatiebeheer belangrijk is, wordt door Burgers (1997) als volgt beschreven: *“Wie een relatie met zijn klanten opbouwt, ontmoet verschillende voordelen. Het kost minder om bestaande klanten te servicen, dan om nieuwe te winnen. Er wordt een dusdanige goodwill gecreëerd, dat klanten trouw blijven.”* Zoals Burgers (1997) relatiebeheer beschrijft, is de situatie waar YoungCapital met haar klanten naartoe moet gaan werken.

Meer focus op relatiebeheer zorgt voor een betere vertrouwensband met nieuwe en bestaande klanten. Vanuit die vertrouwensband kunnen de recruiters onbewust informatie over de klanten genereren, zonder het bewust uit te vragen. Daarnaast zullen zij geholpen worden door senior medewerkers met het uitvragen (verwerkt in aanbeveling 3). Om meer aandacht te besteden aan relatiebeheer zal gekeken moeten worden naar het timemanagement van de recruiters, zodat zij zich meer kunnen focussen op relatiebeheer. Het takenpakket van recruiters zal hierbij anders verdeeld moeten worden qua tijd om betere matches te maken (uitgewerkt in aanbeveling 1). Er wordt geschat dat elke recruiter gemiddeld 3 uur extra per week zou moeten besteden aan relatiebeheer om de kwaliteit te verhogen. De schatting wordt in de volgende alinea toegelicht:

Wat is er nodig om relatiebeheer vorm te geven?

Om zo snel mogelijk tot betere samenwerkingen te komen zijn de volgende adviezen opgesteld, welke gewaarborgd moeten worden door de vestigingsmanager:

1. Houd zo veel mogelijk contact met de klanten en de geplaatste kandidaten, minimaal één keer per week. Bij klanten waar meerdere kandidaten geplaatst zijn, kan twee keer per week contact zijn, als de klant dat wil. Het is ook belangrijk om contact met de klant te houden wanneer er geen vacature openstaat of wanneer er geen kandidaat is uitgezonden via YoungCapital. Dit moet eenmaal in drie weken gebeuren.
2. Bewaak de kwaliteit: ga onverwachts langs op de werkplek bij een kandidaat die geplaatst is, ga na of alles goed verloopt en zie het als recruiter met eigen ogen. Heb niet alleen contact met de recruiters van de klanten, maar ook met de managers van de afdelingen waar kandidaten geplaatst worden. De recruiters van YoungCapital moeten een bekend gezicht worden bij de bedrijven waar kandidaten geplaatst zijn.
3. Kom beloftes na: doordat er meer tijd geïnvesteerd wordt in het recruitment, kunnen sneller beloftes nagekomen worden omdat de kwaliteit van het recruitment verbeterd wordt. Hierdoor kan er sneller een vertrouwensband opgebouwd worden (model 1 Arends & Groot, 2004).

4. Nagaan hoe de klant het liefst contact onderhoudt: niet alleen bij openstaande vacatures. Maar ook vragen waar zij behoefte aan hebben, heeft de klant behoefte aan een Webinar, een nieuwsbrief of worden zij liever gebeld. Belangrijk om in te spelen waar de klant zich prettig bij voelt.

9.3 Uitvragen informatie bij klanten

Korte termijn

De situatie waar in de korte termijn naartoe gewerkt moet worden, is dat de senior medewerkers het uitvragen van de junior medewerkers bij nieuwe klanten overnemen. De senior medewerkers beschikken over de kwaliteiten om dit te doen. De junior medewerkers verkrijgen zo de informatie om de juiste match te maken. Hierbij is het wel belangrijk dat deze informatie op een juiste manier wordt bijgehouden en overgedragen (verwerkt in aanbeveling 4).

Lange termijn

Waar op de lange termijn naartoe gewerkt moet worden, is dat de junior medewerkers de vaardigheden omtrent het uitvragen bij klanten gaan leren. Dit gaan zij ten eerste doen door mee te luisteren met de senior medewerkers. De senior medewerkers moeten hierbij fungeren als een mentor naar de junior medewerkers. Dit kunnen zij doen door de junior medewerkers mee te nemen in het proces en hierop te reflecteren. Denk hierbij aan vragen stellen, luisteren, samenvatten: de gesprekstechnieken bij het uitvragen waar iemand naar op zoek is (Prins, 1994).

Daarnaast zullen de junior medewerkers trainingen moeten gaan volgen op het gebied van uitvragen bij klanten. Deze trainingen kunnen gevolgd worden via de HR-afdeling van YoungCapital. Zoals besproken in hoofdstuk 1.4 heeft de HR-afdeling van YoungCapital een expertise genaamd 'Peopledvelopment'. Via deze expertise kunnen trainingen georganiseerd worden. Een indicatie van hoe de trainingen en het vervolg eruit kunnen gaan zien, is te zien in Bijlage 5.2.

9.4 Bijhouden en overdragen van informatie

Van huidige naar gewenste situatie

Momenteel wordt er te weinig bijgehouden qua informatie over de klant en de vacature, wat uiteindelijk relevante informatie kan zijn voor het maken van de juiste match. Om dit te verbeteren dient er een digitaal formulier ontwikkeld te worden waarin informatie over de klant en de vacature verwerkt wordt. Deze informatie komt voort uit het bewust uitvragen door senior medewerkers op de korte termijn en op de lange termijn door de recruiters. Daarnaast zal ook de informatie over de klant en vacature, welke voortkomt uit relatiebeheer, in dit formulier verwerkt worden.

Hoe gaat dit formulier eruit zien?

In dit intakeformulier zullen de onderwerpen die voortkomen uit het theoretisch kader besproken worden. Deze onderwerpen zijn ook verwerkt in de resultaten van dit onderzoek. Het betreft in grote lijnen de het profiel en waar het bedrijf voor staat, de behoeftes van het bedrijf, aantal vacatures en voor welke functies. Verder zullen de verwachtingen omtrent de kandidaten en de bemiddeling worden meegenomen in het formulier.

10 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt er door middel van een schema een planning gemaakt over hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden bij YoungCapital MKB Hoofddorp. Het implementatieplan is op jaarbasis gemaakt. In het schema wordt weergegeven hoeveel stappen ondernomen moeten worden, welke betrokkenen bij deze stappen horen, welke acties er ondernomen moeten worden, een tijdsplanning en uiteindelijk worden de stappen toegelicht. De stappen worden

onderverdeeld in de vier verschillende aanbevelingen. Aan de hand van het schema is een kosten- en batenanalyse gemaakt. De gemiddelde uurlonen die gebruikt worden in het implementatieschema zijn als volgt: beginnend recruiter €15,-, vestigingsmanager €21,- accountmanager €15,- (Nationale beroepengids, 2020).

Aanbeveling 1: Timemanagement							
Stap	Betrokkenen	Actie	Tijdsplanning	Toelichting	Uren	Kosten	Baten
Stap 1	Recruiters	Formulier opstellen om overzichtelijk te krijgen hoeveel uur per week verwacht wordt om bezig te zijn met recruitment	Voor juli 2020 formulier opstellen, vervolgens wekelijks het formulier gebruiken	Opmaak formulier wordt opgesteld in overleg met vestigingsmanager	1 uur (eenmalig)	€15,-	Meer flexibiliteit takenpakket
Stap 2	Recruiters en vestigingsmanager	Wekelijkse salestargets flexibel bijstellen	Vanaf juli 2020 wekelijks plaatsvinden	Bijstellen a.d.h.v. uren die overblijven nadat recruitment is afgerond	1 uur VM, 1 uur alle recruiters wekelijks gedurende het hele jaar	€1.872	Voldoende tijd voor recruitment
Stap 3	Vestigingsmanager en recruiters	Evaluatie hoe implementatie verloopt	September 2020		3 uur VM, 1 uur voor alle recruiters (eenmalig)	€108,-	Timemanagement geïmplementeerd
Aanbeveling 2: Relatiebeheer							
Stap	Betrokkenen	Actie	Tijdsplanning	Toelichting	Uren	Kosten	Baten
Stap 1	Klanten en recruiters	Vertrouwensband opbouwen met alle klanten	Vanaf juni 2020	Zie aanbeveling 2.2 om de implementatie vorm te geven	3 uur per recruiter per week gedurende het hele jaar	€7.020,-	Opbouwen vertrouwensband met klant
Stap 2	Vestigingsmanager	Kwaliteit relatiebeheer waarborgen	Vanaf juli 2020	VM zal de recruiters moeten blijven steunen en sturen doordat er meer focus gelegd gaat worden op relatiebeheer	1 uur per week gedurende het hele jaar	€1.092	Recruiters bekwaam in relatiebeheer
Stap 3	Vestigingsmanager en recruiters	Evalueren bij welke klanten relatiebeheer goed verloopt en bij welke niet	Augustus 2020	Stappen ondernemen om relatiebeheer te verbeteren waar nodig	4,5 uur VM, 1,5 uur per recruiter (eenmalig)	€162,-	Meer tevredenheid bij klanten
Aanbeveling 3: Uitvragen informatie							
Stap	Betrokkenen	Actie	Tijdsplanning	Toelichting	Uren	Kosten	Baten
Stap 1	Accountmanager en vestigingsmanager (senior medewerkers)	Alle informatie uitvragen bij nieuwe binnengehaalde klanten (salesgesprekken)	Vanaf juni – tot +- oktober 2020	Blijven doen totdat recruiters over de vaardigheden beschikken om dit te doen	1 uur AM, 1 uur VM per week tot oktober (17 weken)	€612,-	Alle relevante informatie voor maken van juiste match is beschikbaar
Stap 2	Senior medewerkers	Als mentor fungeren voor recruiters bij uitvragen informatie salesgesprekken	Vanaf juni – tot +- oktober 2020	Zie aanbeveling 3 om de implementatie vorm te geven	1 uur AM, 1 uur VM per week tot oktober (17 weken)	€612,-	Recruiters leren nieuwe werkwijze
Stap 3	Recruiters en peopledevelopment (HR)	Training op het gebied van uitvragen tijdens salesgesprekken	Vanaf juli 2020	Zie aanbeveling 3 om de implementatie vorm te geven	63 uur	€5.715,-	Ontwikkeling op het gebied van gespreksvoering

Stap 4	Recruiters	Volledige zelfstandigheid omtrent uitvragen van informatie tijdens salesgesprekken	+/- oktober 2020	Lastig te bepalen wanneer alle recruiters dit onder de knie hebben	1 uur per recruiter vanaf oktober	€1575,-	Zelfvertrouwen bij recruiters
Stap 5	Vestigingsmanager	Kwaliteit van informatie uitvragen bij salesgesprekken recruiters waarborgen	Januari 2021	Herhaling van trainingen d.m.v. voorbeeldsituaties naspelen	3 uur per recruiter (eenmalig)	€135,-	Kwaliteit geborgd
Aanbeveling 4: Bijhouden en overdragen informatie							
Stap	Betrokkenen	Actie	Tijdsplanning	Toelichting	Uren	Kosten	Baten
Stap 1	Vestigingsmanager	Formulier implementeren	Vanaf juni 2020	Formulier eventueel aanpassen waar nodig	1 uur (eenmalig)	€21,-	Eenduidige werkwijze
Stap 2	Senior medewerkers (VM + AM)	Uitgevraagde informatie verwerken en bijhouden in formulier	Na elk nieuw klantgesprek tot +/- oktober 2020		1,5 uur AM, 1,5 uur VM tot oktober	€935,-	Informatie is goed bijgehouden en blijft beschikbaar
Stap 3	Recruiters	Uitgevraagde informatie verwerken en bijhouden in formulier	Vanaf +/- oktober 2020		1,5 uur per recruiter vanaf okt t/m juni 2021	€2.362,50	Informatie is goed bijgehouden en blijft beschikbaar
Stap 4	Hele afdeling	Evalueren hoe het bijhouden werkt	Januari 2021	Nagaan wat voor invloed het heeft bij bijvoorbeeld overdrachten	2 uur per medewerker (eenmalig)	€162,-	Implementatie afgerond

Toelichting implementatieschema: De aanbevelingen zijn vooral op operationeel niveau. Deze aanbevelingen kunnen er samen voor zorgen dat het probleem op tactisch niveau aangepakt kan worden. Daarmee wordt een positieve bijdrage beoogd aan het behalen van de omzetstrategie op strategisch niveau.

10.1 Kosten - en batenanalyse

De drie recruiters zullen zoals weergegeven in het implementatieplan een training moeten gaan volgen voor het verbeteren van de gesprekstechnieken tijdens salesgesprekken. Het is lastig om te bepalen hoe veel kosten dit met zich meebrengt voor YoungCapital, omdat de trainingen intern worden gegeven. Om toch een indicatie te krijgen van hoeveel het ongeveer gaat kosten, is er gekeken naar hoeveel een soortgelijke training kost via een trainingsbureau. Dit kost €1590,- per persoon (Gitp, 2020). Wanneer de drie recruiters de training volgen, kost dit €4.770,- De training heeft achttien contacturen en drie uur zelfstudie. Dit komt neer op 21 uur (18+3) per recruiter. De trainingen zullen niet in de vrije tijd van de recruiters plaatsvinden, zij krijgen deze uren betaald.

10.2 Totale geschatte kosten en beoogde baten

Zoals weergegeven is in de inleiding (afbeelding 1) was de omzet van YoungCapital in week 11 €45.428,-. Dit was 58% van de doelstelling. De doelstelling van YoungCapital was hierbij een omzet van €78.324,-. Dit scheelt €32.896 op weekbasis. Door het implementatieplan succesvol uit te voeren zou dit verschil in omzet gerealiseerd moeten worden. In het implementatieplan wordt weergegeven dat de gehele implementatie pas uitgevoerd is in januari. De beoogde opbrengst vanaf januari is meer waard vanaf januari dan de geschatte kosten op jaarbasis:

Kosten jaarbasis	Opbrengsten vanaf januari
-€22.398,50	+ €32.896,-

11 Literatuur

- ABU. (2019). Uren en omzet uitzendbranche periode 1 2020. Geraadpleegd op 18 februari 2020, van <https://www.abu.nl/kennisbank/marktcijfers/uren-en-omzet-uitzendbranche-periode-1-2020-week-1-4/>
- Amabile, T., Kramer, S. (2011). *Do happier people work harder?*. New York Times.
- Ambrose, M.L., Arnaud, A., Schminke, M., (2007). *Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes*. Journal of business ethics. 77, 323-333
- Arends, R., Groot, J. (2004). *Uitbesteding van werving en selectie – gronden en verwachtingen van de opdrachtgever*. Tijdschrift voor HRM. Nijmegen. Geraadpleegd van <https://tijdschriftvoorhrm.nl/uitbesteding-van-werving-en-selectie/>
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff. 3e ed.
- Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2007). *Human resource management*. A contemporary approach. Harlow: Prentice Hall/Pearson Education Limited (Fourth Edition)
- Bilsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J., Marsh, P., (2005). *Some suggestions for mapping organizational members' sense of fit*. Journal of Business and Psychology. 19, 4, 555-570
- Burgers, J. (1997). *Relatiebeheer als groeistrategie*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Businessdictionary. (2020). Definition recruitment. Geraadpleegd op 12 april 2020, van: <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>
- CBS. (2019). Meer werklozen maar arbeidsmarkt blijkt krap. Geraadpleegd op 18 februari 2020, van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/46/meer-werklozen-maar-arbeidsmarkt-blijft-krap>
- Dekkers, M. (2019). Generatie Z korte spanningsboog met ambitie. Geraadpleegd op 21 februari 2020, van <https://www.onderwijsvanmorgen.nl/generatie-z-korte-spanningsboog-met-ambitie/>
- Edwards, J.R. (2008). *Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress*. The Academy of Management Annals
- Ensie. (2017). Operationeel Personeelsmanagement. Geraadpleegd op 16 maart 2020, van <https://www.ensie.nl/operationeel-personeelsmanagement/selectie>
- Ensie. (2017). Werven. Geraadpleegd op 16 maart 2020, van <https://www.ensie.nl/vandale1898/werven>
- Gitp. (2020). Trainingen gesprekstechnieken. Geraadpleegd op 12 mei 2020, van <https://www.gitp.nl/trainingen/gesprekstechnieken>
- Hoye van, G., & Lievens, F. (2015). *Rekrutering en Employer Branding*. Human Resource Management: back to basics (pp. 117-165). Tiel: Uitgeverij Lannoo nv.
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kristof-Brown A.L., R.D. Zimmerman & E.C. Johnson (2005). *Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. Personnel Psychology, 58, 281-342.

- Kumari, N. (2012). *A study of the Recruitment and Selection process: SMC Global*. Industrial Engineering Letters, 2(1), 34-43.
- Marcus, J., Dam, N. van (2015). *Organisatie en Management*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Meganck, A., De Vos, A. & Buyens, D. (2004) '*Het carrièreperspectief van "Generation Y"*'. Intern onderzoeksrapport, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice - Hall.
- Nationaleberoepengids. (2020). Recruiter, accountmanager, Vestigingsmanager. Geraadpleegd op 15 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/recruiter>
- Prins, B. (1994). *Professionele gesprekstechnieken*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Rabobank. (2019). Uitzendbureaus. Geraadpleegd op 12 februari 2020, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/uitzendbureaus/>
- Ramlall, S. (2004). *A review of employee motivation theories and their implications for Employee Retention within organizations*. The journal of American academy of business, Cambridge, 52-63.
- Schumacher, J. (2019). Cijfers vergrijzing. Geraadpleegd op 22 maart 2020, van <https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/cijfers-vergrijzing>
- Smulders, P., Houtman, I. (2004). *Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema (bron inleiding werkdruk)*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken.
- Stoeldraijer, L., Duin van, Coen., Huisman, Corina. (December 2017). Bevolkingsprognose 2017–2060: 18,4 miljoen inwoners in 2060. [Artikel].
- Theodossiou, I., Zangelidis, A. (2006) *Do Career Prospects Make Happy Workers?* Aberdeen, UK
- UWV. (2019). [Afbeelding]. Geraadpleegd van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-2019.pdf>
- Van Dale. (2020). Geraadpleegd op 26 maart 2020, van: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/engels-nederlands/vertaling/match#.Xm-LLahKhPY>
- Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. Amsterdam: Pearson Beneluxensi
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma
- Wheeler, A.R., Gallagher, V.C., Brouer, R.L., Sablynski, C.J., (2007). *When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover. The moderating role of perceived job mobility*. Journal of Managerial Psychology. 22, 2 203-219
- Winkel, R. (2019). Financieel Dagblad. Arbeidsmarkt zit vol verborgen matches. Geraadpleegd op 18 februari 2020, van: <https://fd.nl/mijn-nieuws>
- YoungCapital. (2018). Cijfers 2018 [intern document]. Hoofddorp, Nederland: YoungCapital
- YoungCapital. (2018). Over YoungCapital. Geraadpleegd op 11 april 2020, van <https://www.youngcapital.nl/over-yc>
- YoungCapital. (2020). Cijfers week 11 [intern document]. Hoofddorp, Nederland: YoungCapital

YoungCapital. (2020). Informatieomgeving medewerkers [intern document]. Hoofddorp, Nederland: YoungCapital

YoungCapital. (2020). Onboarding YoungCapital MKB Hoofddorp [intern document]. Hoofddorp, Nederland: YoungCapital

YoungCapital. (2020). Visie. Geraadpleegd op 26 februari 2020, van <https://www.youngcapital.nl/overyc/de-visie-achter-youngcapital>

YoungCapital. (2020). WAB document [intern document]. Hoofddorp, Nederland: YoungCapital

Bijlage 1 Ondersteunend materiaal vooronderzoek

Matrix

B	C	D	E	F	G	H	I
Klant	Opdrachtnaam	Marge per week/W&S	MATRIX STATUS ABC	Officiële Startdatum	Aanvraagdatum	Weeknummer	Datum Profielen bespreken

Bijlage 2 Interview central recruiter 'Organisatie X'

Interview Central recruiter 'Organisatie X':

- Mag het gesprek opgenomen worden? Wil je dat dit interview geanonimiseerd wordt verwerkt? Graag geanonimiseerd.
- Zou jij mij willen vertellen hoe het werving- en selectieproces er bij Organisatie X uit ziet? Wij hebben verschillende vestigingen door het land die allemaal hun eigen vacatures moeten invullen. Daarnaast hebben wij een centrale afdeling opgericht waar ik werkzaam ben. Via deze afdeling proberen wij de moeilijke te vervullen vacatures in te vullen.
- Wat is de reden dat deze centrale afdeling is opgericht? Wij merkten dat de vestigingen niet altijd tijd hadden of genoeg focus konden leggen op het invullen van bepaalde vacatures. Hierdoor zijn wij opgericht om hen daarin te ondersteunen.
- Zou jij mij wat meer willen vertellen over de invloed van het werving- en selectieproces op het maken van matches bij Organisatie X? Het is een investering geweest maar uiteindelijk worden hierdoor meer vacatures ingevuld, wat ervoor zorgt dat de klanten tevreden zijn doordat zij de kandidaten tot hun beschikking hebben die bij de klant past. Wij kunnen ons als afdeling puur focussen op de werving en selectie voor deze vestigingen, hebben wij hier meer tijd voor.
- Hoe zorgen jullie ervoor dat dit gehele proces goed verloopt? Er is een intakeformulier ontwikkeld. Via dit intakeformulier wordt de klant en de kandidaat die zij zoeken van A tot Z besproken. → Hoe moet ik dat voor me zien? Via het intakeformulier wordt het voor ons als afdeling duidelijker waar de klant naar op zoek is, om uiteindelijk die goede match te maken. Daarbij gaat er geen informatie verloren omdat alles op papier staat. Hierdoor kan elke collega over de juiste informatie beschikken voor het invullen van de vacature. → Gaan hier ook nog wel eens dingen in mis? Ja, tussentijdse veranderingen worden niet altijd doorgevoerd. Hierdoor beschik je over informatie van de klant en de perfecte kandidaat voor de klant, terwijl deze informatie soms niet relevant meer is. → Hebben hierdoor wel eens mismatches plaatsgevonden? Ja het is ons wel eens overkomen dat wij hierdoor een verkeerde kandidaat aandroegen.

Bijlage 3 Interviewschema's

1 Interviewschema (ex)recruiters:

Werving- en selectievragen	- Mag het gesprek opgenomen worden? Wil je dat dit interview geanonimiseerd wordt verwerkt? - Kun je mij iets meer vertellen over jouw rol als recruiter? - Hoe vind jij de verdeling tussen sales en recruitment? - Hoe succesvol vind jij dat je recruit? - Waar loop jij tegenaan tijdens je werk als recruiter? - Waarom loop je hier tegenaan? - Hoe had jij het graag anders gezien? - Hoe denk je dit op te kunnen lossen?
Werving- en selectievragen a.d.h.v. theorie - bij deze vragen wordt vooral de verbinding gemaakt met Hoofdstuk 4.2.1, model 1 (Arends & Groot, 2004)	- Stel er komt een nieuwe aanvraag van een klant. Welke stappen onderneem jij dan om uiteindelijk de vacature open te zetten? - Wat voor contact heb je daarbij met de klant? - Hoe kom je hierbij aan alle relevante informatie? - Om het juist profiel te vinden is het belangrijk om van A tot Z te weten waar de klant naar op zoek is. - Hoe kom jij erachter waar de klant naar op zoek is? - Welke stappen neem jij hiervoor? - Hoe kom jij erachter wat het doel is van de klant bij het openzetten van een vacature? - Hoe gebeurt dit bij YoungCapital? - Wat gaat hierbij goed, wat minder? - Hoe wordt alle info die je met de klant hebt besproken bijgehouden? - Hoe vind je dat dit werkt? - Hoe zou het anders bijgehouden moeten worden? - Hoe weet jij welke informatie er relevant is voor het invullen van een

	vacature wanneer je een vacature overneemt van iemand?
Matchvragen	- Wat voor stappen neem jij als recruiter om de juiste match te maken? - Hoe ben je tot die stappen gekomen? - Zijn er nog bepaalde competenties die je inzet om tot de juiste match te komen? - Dit onderzoek komt voort uit het feit dat de kandidaten vaak worden afgewezen en dat de kandidaten te snel uit dienst gaan (voor coronatijd). Herken je dit (wat wel, wat niet)? - Waar denk jij dat dit aan heeft gelegen? - Hoe had dit verbeterd kunnen worden?
Matchvragen a.d.h.v de theorie – bij deze vragen wordt vooral de verbinding gemaakt met Hoofdstuk 4.4.1, model 2 (Edwards, 2008)	- Hoe weet jij wat de verwachtingen zijn van de klanten bij het maken van een match? - Aan de hand van de theorie blijkt dat bij het maken van een goede match, de kandidaat en de organisatie soortgelijke fundamentele kenmerken (normen, waarden, doelen) moeten delen. Hou jij hier rekening mee bij het maken van een match? - Zo ja, hoe doe jij dit? - Zo nee, waarom gebeurt dit niet (optimaal)?

2 Interviewschema vestigingsmanager:

Werving- en selectievragen	- Kun je mij iets meer vertellen over jouw rol bij YC MKB Hoofddorp? - Dit onderzoek komt voort uit het feit dat de kandidaten vaak worden afgewezen en dat de kandidaten te snel uit dienst gaan. Waar denk jij dat dit aan heeft gelegen? - Wat is het grote verschil het maken van matches toen het beter ging? - Hoe komt het dat senior recruiters over meer kwaliteiten beschikken dan een junior recruiter? - Hoe vind jij dat de verhouding tussen recruitment en sales is? - Wat voor invloed heeft dit gehad op het maken van matches?
----------------------------	---

Matchvragen	- Zou je een voorbeeld kunnen geven van een klant waarbij de matches altijd goed zijn? - Zou je een voorbeeld kunnen geven van een klant waar ook wel eens mismatches plaatsvinden? - Zijn er nog andere punten waardoor jij denkt dat er mismatches plaatsvinden? - Van de klanten waarbij onze samenwerking wat minder is. Zijn er nog andere punten waarin wij ons kunnen verbeteren?
-------------	---

3 Interviewschema klanten:

Algemene vragen	- Kun je mij iets vertellen over jouw rol bij het aannemen van nieuwe kandidaten? - Waarom kiest jouw bedrijf voor uitbesteden? - Waarom hebben jullie hierbij voor YoungCapital gekozen?
Werving- en selectie en matchvragen – bij deze vragen wordt vooral de verbinding gemaakt met Hoofdstuk 4.2.1, model 1 (Arends & Groot, 2004) en Hoofdstuk 4.4.1, model 2 (Edwards, 2008)	- Wat is vaak de reden dat jullie een vacature openzetten? (doorvragen op kennis en kwaliteiten) - Hoe vind je dat dit wordt uitgevraagd door YoungCapital? - Naar wat voor soort type kandidaat (profiel) zijn jullie meestal op zoek als bedrijf? - Hoe speelt YoungCapital hierop in? - Wat is er bij jouw bedrijf belangrijk bij het plaatsen van een kandidaat? - Zijn er ook nog andere dingen belangrijk? (Inspelen op missie, visie, strategie, kernwaarden) - Wat verwachten jullie van YoungCapital bij het plaatsen van de kandidaten? - Hoe vind jij de rol van YoungCapital bij het plaatsen van de kandidaten - Wat voor invloed heeft dit gehad op de doelen van jouw organisatie? - Wat gaat er goed? - Wat gaat er minder goed?

	- Hoe succesvol vind je het recruitment van YoungCapital?
--	---

4 Enquêteschema

Verbinding theoretisch kader	Vraag
Hoofdstuk 4.1	1. De communicatie tijdens het selectieproces tussen mij en mijn recruiter
X	2. De manier waarop werd uitgelegd hoe het werving – en selectieproces bij YoungCapital in elkaar zit (welke stappen gaan ondernomen worden om jou te uiteindelijk bij het bedrijf plaatsen)
Hoofdstuk 4.2.1, model 1 (Arends & Groot, 2004)	3. De overeenkomst tussen de functie zoals omschreven in de vacature en de werkelijkheid
Hoofdstuk 4.2.1, model 1 (Arends & Groot, 2004)	4. De informatie die mij tijdens het sollicitatiegesprek werd gegeven over mijn nieuwe werkplek en hoe deze in werkelijkheid is
Hoofdstuk 4.2, model 1 (Arends & Groot, 2004)	5. De uitleg over de inhoud van mijn nieuwe functie van A tot Z
X	6. De manier waarop mijn wensen en behoeften bij een nieuwe baan in kaart werden gebracht
Hoofdstuk 4.2, model 1 (Arends & Groot, 2004)	7. De informatie die mij werd gegeven over wat mijn nieuwe werkgever van mij verwachtte.
x	8. Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?
Hoofdstuk 4.4.1, model 2 (Edwards, 2008)	9. De manier waarop Young Capital erachter kwam waar ik specifiek naar op zoek ben
Hoofdstuk 4.4.1, model 2 (Edwards, 2008)	10. Hoe er wordt omgegaan met mij en mijn belangen.
Hoofdstuk 4.4.1, model 2 (Edwards, 2008)	11. Hoe mijn persoonlijkheid past bij de cultuur van de organisatie
Hoofdstuk 4.4.1, model 2 (Edwards, 2008)	12. Mijn nieuwe werkplek biedt de verlangens waar ik naar op zoek ben (salaris, doorgroeimogelijkheden, bonus)
Hoofdstuk 4.1	13. Ik ben tevreden over hoe er van mijn competenties gebruik wordt gemaakt
Hoofdstuk 4.3	14. Ik ben tevreden over mijn bijdrage aan het behalen van de doelen van de organisatie
x	15. Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Bijlage 4 Resultaten fieldresearch

1 Analyseschema uitvragen informatie bij klanten

RESPONDENT	AXIALE CODERING	OPEN CODERING
1	Bij sommige klanten is het lastiger om een vacature in te vullen doordat je nog niet veel werving voor hun hebt gedaan en hierdoor niet precies weet waar zij naar op zoek zijn. Hier komen zij achter doordat wij een kandidaat doorsturen en zij dan beseffen dat de kandidaat toch niet bij de functie past wat zij voor ogen hebben. Soms kan het er ook aan liggen dat er onvoldoende uitgevraagd en doorgevraagd wordt.	Lastig in te vullen doordat klanten niet weten waar zij naar op zoek zijn, onvoldoende uit – en doorgevraagd
1	Wij bespreken niet specifiek het doel van de klant, wat zij willen bereiken met het invullen van de vacature. Vaak geven ze wel aan dat ze bijvoorbeeld een nieuwe kandidaat willen omdat er iemand weggaat, maar dit wordt niet specifiek uitgevraagd.	Doel van de klant wordt niet specifiek besproken
1	Niet zo specifiek, maar het gebeurt wel eens dat iemand niet wordt aangenomen doordat zij de klik missen. [...] Ik denk dat iemand soms qua profiel heel goed kan aansluiten maar qua persoonlijkheid niet en daar heb je niet heel veel invloed op.	Mist de klik qua persoonlijkheid
2	Bij m'n oudere klanten weten we meer wat we aan elkaar hebben en ken je het bedrijf beter. Bij nieuwe klanten wil ik het gelijk goed doen en hierdoor vind ik het lastig om veel vragen te stellen, omdat ik bang ben dat ze daar een beetje gek van worden. Terwijl dit wel nodig is om de juiste kandidaten te vinden. Dat vind ik lastig. [...] Laatst bij een nieuwe klant heb ik bij het uitvragen opgesomd wat we besproken hadden en de klant gaf aan dat dit voldoende was. Terwijl ik bij mezelf al dacht dat het nog niet voldoende was om een juiste match te maken. Doordat de klant aangaf dat dit voldoende informatie was heb ik het niet doorgevraagd.	Lastig om veel vragen te stellen aan klanten, niet voldoende om een juiste match te maken, niet doorgevraagd
2	Bij is het bijvoorbeeld heel lastig om voldoende informatie uit ze te trekken omdat ze denken; jij bent de recruiter, dit is de vacature, hier moet je het mee doen. Dit kan mijn interpretatie zijn maar hierdoor merk ik dat ik minder behoefte heb om voor hen te zoeken dan voor bedrijven die makkelijker informatie vrijgeven. [...] Wanneer ik merk dat bij de klant een duidelijke hiërarchie is of als de klant heel direct is, dan vind ik het moeilijk om daar uitgebreid mee te gaan praten. Ik heb dan moeite om iemand uit te horen omdat ik het geval heb dat zij minder behoefte hebben aan het gesprek die wij voeren. Terwijl ik die informatie wel nodig heb om de vacature succesvol in te vullen. Ik vind het nog lastig om gelijk achter deze informatie te komen.	Lastig om voldoende informatie uit ze te trekken, moeilijk om uitgebreid mee te gaan praten, moeite me uithoren
2	Ik had hierbij beter moeten uitvragen wat precies de bedoeling was van de klant. Door deze situatie moest ik langer wachten op reacties van de klant en werden de kandidaten uiteindelijk afgewezen. Terwijl hier veel tijd in zat en het waren goede kandidaten.	Uitvragen bedoeling van de klant, kandidaten afgewezen

3	De klant verweet dat wij de aanvraag niet goed hadden gedaan. De kandidaat was het niet eens over het salaris en wilde hier graag over onderhandelen, terwijl dit soort zaken al tijdens de eerste selectieronde (van YoungCapital) besproken moeten worden. Hierdoor was er een match stukgelopen.	Aanvraag niet goed, match stukgelopen
4	Als jij je als recruiter jezelf hier niet in uitdaagt, of niemand geeft jou hier feedback op, dan wordt er niet veel ontwikkeld op dit vlak.	
4	Ik vind dat wij niet voldoende de klant helpen met het in kaart brengen waar zij van A tot Z naar op zoek zijn in een profiel en kandidaat.	In kaart brengen waar de klant naar op zoek is
4	Ik merk bij de recruiters dat er hierdoor niet echt geluisterd wordt naar wat de klant te zeggen heeft. Hierdoor is het lastiger om door te vragen.	Niet geluisterd wordt naar wat de klant te zeggen heeft.
4	Ik denk dat onze recruiters hier nog zeker op kunnen verbeteren, bijvoorbeeld door samen te vatten. Hierdoor laat je de klant nadenken of hetgeen wat zij besproken hebben wel klopt, wat ervoor kan zorgen dat je beter door kan vragen op die bepaalde behoeftes.	Samenvatten, doorvragen behoeftes
4	Misschien is het handig dat de recruiters voordat zij een profiel voorstellen, als eerst het profiel bespreken met de klanten. Aan de hand hiervan kan de werving aanpast worden naar de behoefte van de klant. Daardoor wordt het voor hen ook duidelijker waar ze naar op zoek zijn, want sommige klanten weten dit zelf ook niet.	Profiel bespreken, duidelijkheid in naar wat zij op zoek zijn
5	Beter afspreken met de klant of zij ervoor open staan om ander soort profielen voorgedragen te krijgen, dan wat zij in gedachten hebben.	Betere afspraken maken
5	Ja, ik hou juist rekening met het stukje persoonlijkheid bij het maken van een match. Soms zelfs terwijl een klant hier niet om vraagt. Soms hecht een klant geen waarde aan normen, waarden en doelen, maar alleen aan keiharde eisen als werkervaring en studie. Hierdoor zijn er regelmatig kandidaten afgekeurd. Elke klant is hier verschillend in en het is belangrijk om dit te achterhalen per klant.	Erachter komen waar de klant waarde aan hecht
5	Soms heb je een ander beeld in je hoofd dan de klant, dit komt ook omdat de klant soms zelf nog niet weet waar zij op zoek zijn. Ik denk dat je dit kan voorkomen door meer uit te vragen bij de klant.	Klant heeft ander beeld
6	[...] daarnaast heb je minder tijd om contact te hebben met de klant. Hierdoor weet je minder over hen en kan je minder goed die juiste match maken.	Minder contact met klant
6	[...] is dat er geen structuur is in wat de klant echt wilde qua profiel. Hierdoor zie je als recruiter sneller dingen over het hoofd, omdat je als recruiter nog niet die sales ervaring hebt en hierdoor kwaliteiten hierin mist. Als recruiter ben je tijdens salesgesprekken te veel bezig met het verkopen van de diensten van YoungCapital, hierdoor wordt er niet achterhaald waar de klant naar op zoek is [...] Hierdoor kwamen we er niet voldoende achter waar die klant naar op zoek was.	Niet voldoende sales ervaring, kwaliteiten mist, niet achter komen

6	Als je dit goed wil laten doen dan moet iemand dit gaan uitvoeren die hier voldoende training in heeft gehad en over de kwaliteiten beschikt om dit te doen.	Meer training in krijgen
---	--	--------------------------

2 Analyseschema bijhouden en overdragen van informatie

RESPONDENT	AXIALE CODERING	OPEN CODERING
1	Sommige feedback verwerken we eigenlijk ook niet, deze feedback nemen we mee in het selecteren van volgende profielen. Dit houden we niet bij in een specifiek bestand.	Sommige feedback wordt niet verwerkt
1	Omdat je een vacature overneemt heb je toch sneller het idee dat je er minder over afweet. Hierdoor pak je de vacature minder snel op omdat je minder kennis over de vacature hebt.	Minder kennis over een vacature bij overdracht
1	Dat de overdracht misschien onvoldoende is en je als recruiter niet zelf op bezoek bent geweest bij het bedrijf, dat je hierdoor niet helemaal de feeling hebt met het bedrijf. Hierdoor weet je niet precies naar wat ze op zoek zijn en ken je niet alle ins en outs.	Minder feeling, kent niet alle ins en outs
2	Soms met de communicatie wordt niet alles overgedragen. Je onthoudt bij je eigen klanten alle ins en outs maar wanneer ik op vakantie ga, dan merk ik dat voor mij bepaalde dingen vanzelfsprekend zijn, maar voor andere niet. Dit komt omdat dit zelf niet goed wordt door gecommuniceerd naar collega's. [...] Nog duidelijker alles melden en opschrijven.	Niet goed wordt gecommuniceerd
2	Ik nam deze klant over en de overdracht verliep hierbij niet helemaal lekker omdat de informatie omtrent de klant en vacature op een blaadje stond maar dat blaadje was verdwenen. Hierdoor ontbrak er informatie. Ik heb wel kandidaten voorgesteld maar uiteindelijk zijn zij met iemand anders in zee gegaan doordat we niet de juiste profielen hebben voorgesteld.	Ontbreken van informatie
2	Bij is het mis gegaan doordat we de klant te vaak aan elkaar hebben overgedragen. Doordat het te vaak is overgedragen wordt er telkens iets minder informatie besproken over de klant en dit kan ervoor zorgen dat we belangrijke info mislopen van de klant.	Te vaak overgedragen
3	Soms zie ik de meerwaarde van al dat loggen ook niet in op het moment zelf. Maar achteraf wel, omdat het heel belangrijk is om bepaalde punten te noteren waar een klant veel waarde aan hecht. [...] Het gebeurt vaak omdat je als recruiter veel telefonisch contact hebt met de klant en je weet wat er speelt, hierdoor hou je niet alles bij.	Belangrijk om bepaalde punten te noteren
3	Wat ik altijd een grote frustratie vond was dat je nooit helemaal de verantwoordelijkheid voelde bij het	Minder verantwoordelijkheid

	invullen van een vacature wanneer je een klant tijdelijk van iemand anders overneemt.	bij tijdelijke overname vacature
4	Dat het soms wel goed is om dingen bij te houden en aantekeningen te maken. Dit kan je voor jezelf gebruiken om je te verbeteren in je gesprekstechnieken. Ik denk dat onze recruiters hier nog zeker op kunnen verbeteren, bijvoorbeeld door samen te vatten. Hierdoor laat je de klant nadenken of hetgeen wat zij besproken hebben wel klopt, wat ervoor kan zorgen dat je beter door kan vragen op die bepaalde behoeftes.	Meer opschrijven en bijhouden
4	Misschien beschikken zij niet over voldoende informatie om iemand te plaatsen bij de klant. De overdracht is dan niet goed genoeg geweest.	Overdracht niet goed geweest
5	Het overdagen kan uitgebreider, ik merk dat er nog wel eens informatie verloren gaat.	Informatie verloren
6	Er is hier niet echt een houvast voor of een bepaalde regelgeving welke informatie je bij moet houden.	Geen regelgeving voor bijhouden informatie
6	Als ik een overdracht heb gedaan, heb ik het gevoel alsof ik iemand helemaal overnieuw laat beginnen bij die klant. Die overdracht is meestal ook heel kort, dat duurt meestal maar een paar minuutjes en doordat het ook mondeling gebeurt, gaat er altijd informatie verloren. Hier zou meer tijd in gestoken moeten worden.	Korte overdracht, informatie verloren door mondelinge communicatie, meer tijd in steken

3 Analyzeschema relatiebeheer

RESPONDENT

1	Soms geven klanten van te voren aan dat ze niet letten op de harde eisen van het cv, maar dit doen ze dan uiteindelijk wel en wordt de kandidaat afgewezen. Dit komt niet altijd overeen met wat de klant zegt. [...] De klant beter leren kennen.	Klant doet niet wat zij zeggen, de klant beter leren kennen
1	Dit was bij... Zij zijn al best wel lang klant en we werken hier lang mee samen. Aan het begin is het een beetje aftasten wat je zoekt. Op een gegeven moment weet je veel beter wat je zoekt, wat voor mensen daar passen en waar zij precies naar op zoek zijn. Hierdoor weet je wat zij belangrijk vinden, waar een cv aan moet voldoen en hoe iemand is qua persoonlijkheid	Samenwerking verliep beter door lange samenwerking
1	Het is wel belangrijk om in kaart te brengen waarom de samenwerking niet goed is en wat hierin verbeterd kan worden. [...] Bij.... Maar dat blijft toch lastig omdat ze er minder prioriteit in zien. Dus ik probeer wel meer afspraken te maken en vaker contact te hebben met hun.	Belangrijk om in kaart te brengen waarom een samenwerking niet goed verloopt

2	Vorige keer heb ik haar gebeld en aangegeven dat ik het vervelend vind dat het zo lang duurt voordat we een succesvolle match hebben gemaakt en dat ik misschien dingen over het hoofd zie en dat er misschien dingen aangepast moesten worden. Uiteindelijk vond ik dat zij hier best goed op reageerden want ze was daarna wel meer open en de eisen van de vacature werden bijgesteld.	Extra contact mee opgenomen, meer open en eisen bijgesteld
2	[...] lastig was om veel contact te hebben met mijn contactpersoon. Zij had het te druk daarvoor. Hierdoor verliep de communicatie niet optimaal.	Lastig om veel contact te hebben met contactpersoon, hierdoor minder goede communicatie
2	[...] en aangeven aan de klant hoe je in elkaar zit. Hierdoor weten zij met wie ze te maken hebben en zullen ze je misschien sneller willen leren kennen. [...] Gelijk contact opnemen met de klant en de situatie uitleggen. Dit is een kleine investering qua tijd en moeite maar hierdoor had ik uiteindelijk wel kandidaten kunnen voorstellen die meer bij dit bedrijf passen.	Sneller willen leren kennen, gelijk contact opnemen, kleine investering qua tijd en moeite
2	Daarbij als je op een gegeven moment een goede band hebt opgebouwd met je klant, dan geven zij jou ook extra vacatures en hoef je je minder te focussen op sales. Je weet alles over de klant en wat hierbij komt kijken, hierdoor kan je makkelijker en sneller die vacatures invullen. Hierdoor kan je betere informatie over brengen op de kandidaten, omdat je meer weet over hen.	Extra vacatures wanneer je een goede band met klant opbouwt, betere informatie overbrengen op kandidaten
3	Er zouden wel wekelijks meer contactmomenten moeten zijn van de recruiters met onze klanten, als je daar extra vacatures mee binnenhaalt is dat mooi meegenomen, maar voor de rest zouden de recruiters basisvacatures via de accountmanager moeten krijgen.	Wekelijks meer contactmomenten
4	Dat lag hem voornamelijk in dat ik niet precies wist waar het bedrijf naar op zoek was en waar het bedrijf voor stond. Wat toen ontzettend heeft geholpen in de samenwerking is dat ik ben langs geweest om daar op kantoor een ochtend mee te werken om toch echt de sfeer van het bedrijf te proeven en een beter beeld te krijgen van waar de klant als organisatie voor gaat en staat.	Geen goed beeld over het bedrijf, ochtend meewerken, sfeer proeven
4	Het contact. Trek ze maar over de streep om voor onze kandidaten te kiezen, besteed er extra aandacht aan, doe een belletje.	Extra aandacht besteden aan contact met klanten
5	Af en toe weet ik dat een kandidaat qua profiel niet past bij een bedrijf, maar wil ik diegene toch voorstellen omdat de motivatie heel goed is. Soms draai ik een beetje om bepaalde eisen heen om iemand toch voor te kunnen stellen. [...] Omdat ik	Kandidaat wordt toch voorgesteld omdat klanten soms bepaalde punten over het hoofd

	soms denk dat klanten bepaalde dingen over het hoofd zien die belangrijk zijn bij een kandidaat. [...] Soms heeft dit een negatieve werking omdat ze hier niet voor openstaan. Uiteindelijk doe je dan wel precies wat zij willen.	zien, soms heeft dit een negatieve werking
5	Als de klant wel de instelling heeft van we vertrouwen op YoungCapital, op onze kennis en kunnen, dan zullen zij sneller een kandidaat aan willen nemen die zij via ons hebben binnen gekregen.	Vertrouwen opbouwen, kennis en kunnen
5	Zodat je als recruiter het bedrijf al beter leert kennen en er minder overgedragen hoeft te worden. [...] Als je later in dat traject komt, dan is het lastiger om een klik te krijgen met de klant, wat relevant is voor een goede samenwerking en uiteindelijk het maken van matches. [...] Doordat ik een klant overnam merkte ik dat het contact stroef verliep. Dit kwam onder andere omdat ik alleen contact met hen had om iets te melden, voor mijn gevoel was het contact te zakelijk. Soms is het ook fijn om dieper in te gaan op de persoon en het bedrijf zelf, in plaats van alleen maar mededelingen. Doordat deze samenwerking pasten de voorgestelde kandidaten ook niet echt bij het bedrijf''	Beter bedrijf leert kennen, minder overgedragen hoeft te worden, sneller een klik krijgen
6	[...] daarnaast heb je minder tijd om contact te hebben met de klant. Hierdoor weet je minder over hen en kan je minder goed die juiste match maken.	Minder tijd voor contact met klant
6	[...] maar dat je meer focus legt op recruitment en relatiebeheer. Wanneer dit verbeterd wordt, hoef je je ook minder te focussen op sales omdat de kandidaten minder snel worden afgewezen en langer in dienst blijven.	Meer focus op relatiebeheer
6	[...] maar ook doordat ik zelf weinig feeling had met het bedrijf. Hierdoor merkte ik zelf dat ik er minder aandacht aan ging besteden en nam ik minder contact op met de klant. Daardoor haal je minder kennis op over wat zij zoeken .	Minder feeling met de klant, minder aandacht besteden, minder kennis
6	Dat komt echt in hoe je het contact onderhoud met de klant. Wanneer je weinig contact hebt met de klant en de kandidaten bij het bedrijf, weet jij minder snel waar zij tegenaan lopen en stellen zij zich minder open. Waardoor je minder informatie verzameld over de klant. Hierdoor gaan er veel uren verloren en gaan er te veel kandidaten weg.	Belangrijk om veel contact te onderhouden met de klanten en geplaatste kandidaten
	Door dat stukje relatiebeheer bouw je meer kennis, informatie en een vertrouwensband met de klant. Wat ervoor zorgt dat je meer over het bedrijf en daarmee de vacatures weet. Hierdoor zorg je ervoor dat de kandidaten die je voorstelt beter bij het bedrijf en de vacature passen, wat er weer voor zorgt dat zij langer in dienst blijven	Vertrouwensband opbouwen, kandidaten passen beter bij het bedrijf

4 Analyseschema timemanagement

RESPONDENT	AXIALE CODERING	OPEN CODERING
1	Ja op sommige momenten wel als je het super druk hebt, dan geef je minder prio aan het invullen van een vacature omdat je bezig bent met het binnenhalen van nieuwe vacatures, terwijl je er zelf al veel hebt.	Minder prio aan invullen vacatures door drukte van sales
2	In het begin wel. Soms vind ik het moeilijk om daar mezelf toe te zetten. Het is beter om ervoor te zorgen dat alles qua recruitment op orde is, anders heeft sales ook niet zo veel zin. Als je dan nog tijd over hebt moet je dat besteden aan sales.	Moeilijk om tot sales te zetten, als je tijd over hebt na recruitment, dan pas aan sales
2	Dit vond ik wel heel veel, hierdoor krijg je minder tijd voor je recruitment en het binden van je kandidaten.	Veel tijd kwijt aan het behalen van sales targets, gaat ten koste van recruitment
2	Ik focus mij meer op het contact met de klanten, dit heeft ervoor gezorgd dat ik niet altijd mijn targets haal. Maar door dat goede contact met de klanten draai ik wel genoeg uren en hoef ik ook geen nieuwe klanten binnen te halen.	Meer focus op relatiebeheer, ipv sales
2	Als je weet dat je nog sales moet doen om die targets te halen, dan is de kans aanwezig dat je hier een hele dag aan gaat besteden. Terwijl je dan niet je kandidaten kan bellen, contact opnemen met klanten en andere zaken.	Geen tijd om kandidaten te bellen en contact te hebben met klanten
3	Los van het feit dat ik denk dat je als recruiter sneller kan schakelen wanneer je je meer focust op het invullen van vacatures, heb je als recruiter minder tijd voor sales wanneer je veel vacatures invult (voor de coronatijd). Wanneer je 2 weken daarna al die vacatures hebt gevuld, dan zou je je weer wat meer kunnen focussen op sales. Nu was het standaard dat een recruiter zo veel contact momenten moest hebben per week met prospects en klanten, terwijl diegene daar misschien helemaal geen tijd voor had. Hierdoor ging de kwaliteit van het maken van matches achteruit, doordat er meer tijd in het werving- en selectieproces gestoken moest worden. Dit zou iets stabielere moeten en meer inspelen of een recruiter tijd heeft voor sales.	Meer focus op invullen vacatures, geen tijd voor sales, kwaliteit matches achteruit
3	We zouden er naar kunnen kijken om wat meer tijd te besteden aan het werving- en selectieproces.	Meer tijd besteden aan W&S-proces
4	Ik denk dat wanneer wij veel sales moeten doen, dat er minder tijd is voor recruitment, wat ervoor zorgt dat de kwaliteit naar beneden gaat. Om dit beter te combineren zal het timemanagement van de recruiters beter op orde moeten zijn. Het is onwijs zoeken wat bij iedereen past en wat qua wisselwerking bij iedereen past.	Bij veel sales – minder tijd voor recruitment, zoeken wat bij iedereen past
4	Tijd. Doordat je als recruiter zo veel verschillende taken hebt is het belangrijk om je tijd goed in te delen. Tijdsmanagement is hier een belangrijk onderdeel in.	Veel verschillende taken

5	Ik merk bijvoorbeeld deze week dat ik het liefst twee vacatures wil vullen. Ik merk dat ik doordat ik nog aan sales moet deze week, misschien de kwaliteit van het recruitment omlaag gaat. [...] Doordat er minder tijd voor is zullen er waarschijnlijk kortere voorstellen komen, minder diepgaand.	Kwaliteit recruitment omlaag
5	Soms ben je lang bezig met het bellen van kandidaten, bijvoorbeeld wanneer er te veel kandidaten op een vacature afkomen. Er komen dan te veel kandidaten op de vacature af doordat de functie eisen te breed zijn. Je bent daardoor lang bezig met het bellen van de kandidaten en dit kost veel tijd, terwijl als je scherpere functie eisen in de vacature verwerkt hebt, dan komen er minder sollicitanten op af. Dit heeft invloed op de kwaliteit van het recruitmentproces.	Kost veel tijd
5	Ik denk dat sales hier wel naast kan en zou moeten, maar de ene week heb je daar meer tijd voor dan de andere. Soms is het lastig om deze verdeling te maken. Soms merk ik wel dat ik iets te veel tijd kwijt ben aan sales, wat invloed heeft op het recruitment. [...] Je kan dit zelf het beste invullen hoe veel tijd je ervoor hebt. Dit zou flexibeler mogen zijn. Doordat je vacatures invult heb je de ene week meer vacatures dan de andere week. Dit zorgt ervoor dat er de ene week meer tijd voor sales is dan de andere week''	Lastig verdeling te maken tussen sales en recruitment, meer flexibiliteit
6	Aan het begin waren er minder harde targets, hierdoor kon je sales zelf indelen hoe je wilde. Hier werd uiteindelijk meer structuur in gebracht en moest je wekelijks een vast aantal contactmomenten hebben. Dit waren twintig acquisities met potentiële klanten en je moest wekelijks bij drie bedrijven van dit soort bedrijven op gesprek. Op gesprek bij een klant kan zo 1,5 uur duren. Hier gaat veel tijd in zitten	Wekelijks vast aantal contactmomenten, gaat veel tijd in zitten
6	Er werden salesblokken gemaakt waarbij we met het hele team moesten salesen. Aan het begin waren dit twee uren, dat werd verdubbeld naar vier uur. Maar naast die salesblokken was je ook nog bezig met sales omdat je soms in die salesblokken niet je twintig acquisities had behaald en niet op gesprek ging bij een bedrijf.	Standaard salesblokken
6	Daarnaast kan je het de ene week drukker hebben dan de andere week, waardoor je misschien niet aan die target komt. Hier moeten de targets op gebaseerd worden. Zo kan je als recruiter beter je tijd in delen.	Flexibiliteit in het behalen van targets

5 Enquête uitkomsten

Verzonden mail naar kandidaten (uitnodiging invullen enquête):

Hoi topper van YoungCapital,

Hopelijk kom jij de coronacrisis een beetje door! Misschien heb je wel eens van mij gehoord, misschien heb je geen flauw idee wie ik ben. Mijn naam is Krijn en ik doe mijn afstudeeronderzoek bij YoungCapital. Het doel van mijn onderzoek is om erachter te komen hoe jij als kandidaat het sollicitatieproces hebt ervaren. Hiermee wil ik concreet in kaart te brengen waar wij ons als afdeling nog op kunnen verbeteren. Daar heb ik jouw hulp bij nodig!

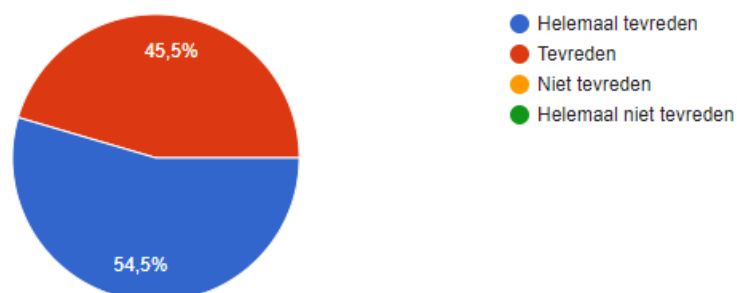
Hopelijk heb je 5 minuten de tijd om de enquête in te vullen en mij te helpen bij dit onderzoek, ondanks deze gekke periode. Door het invullen van de enquête wil ik jou bedanken. Hierdoor ga ik een cadeaubon van €25,- van bol.com verloten. Jij kunt deze cadeaubon winnen wanneer je een screenshot hebt gemaakt van de bevestiging dat je de enquête hebt ingevuld. De cadeaubon wordt verloot nadat de enquête is gesloten en indien er genoeg antwoorden zijn verkregen, voor nu op 7 mei.

Alvast bedankt!

1. De communicatie tijdens het selectieproces tussen mij en mijn recruiter

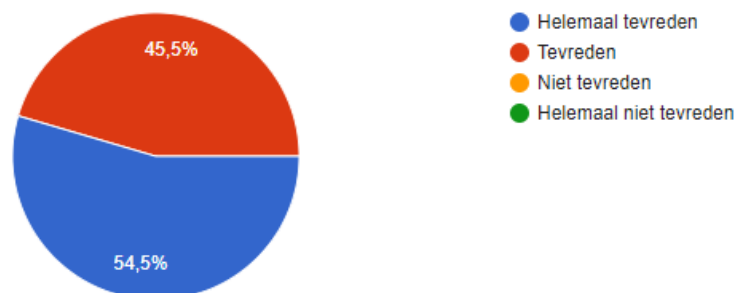


11 antwoorden



2. De manier waarop werd uitgelegd hoe het werving – en selectieproces bij YoungCapital in elkaar zit (welke stappen gaan ondernomen worden om jou uiteindelijk bij het bedrijf te plaatsen)

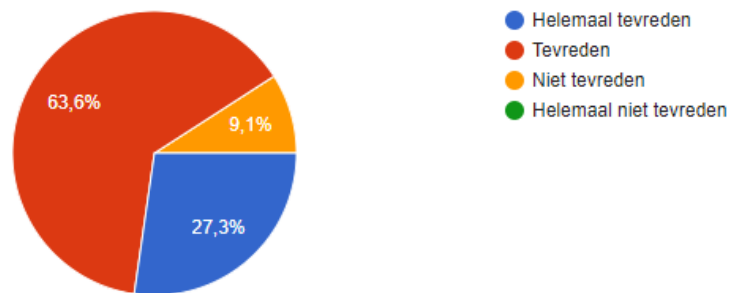
11 antwoorden



3. De overeenkomst tussen de functie zoals omschreven in de vacature en de werkelijkheid

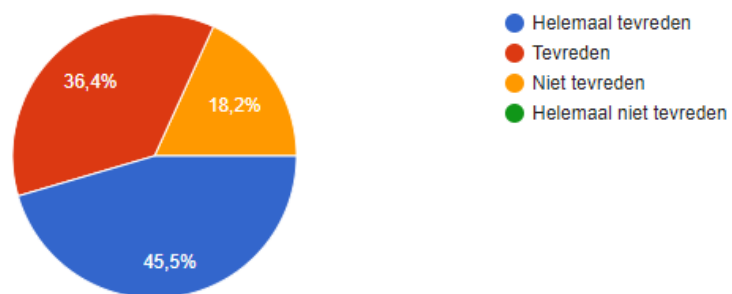


11 antwoorden



4. De informatie die mij tijdens het sollicitatiegesprek werd gegeven over mijn nieuwe werkplek en hoe deze in werkelijkheid is

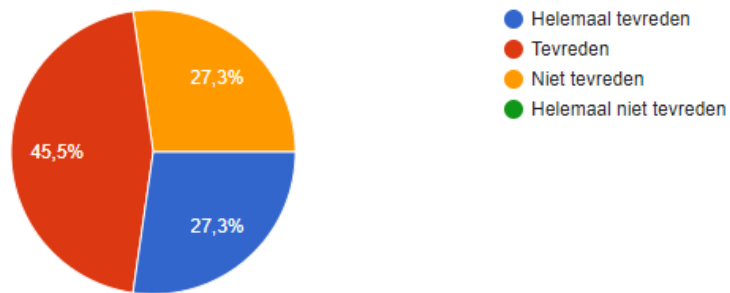
11 antwoorden



5. De uitleg over de inhoud van mijn nieuwe functie van A tot Z

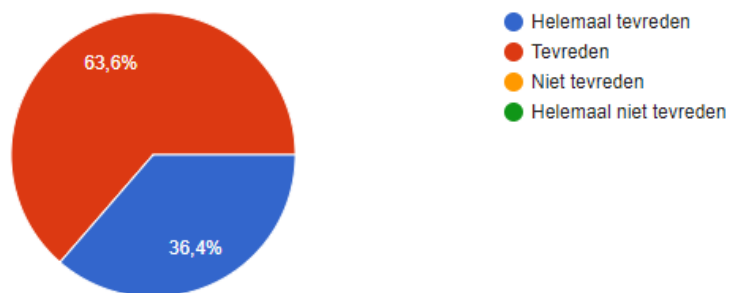


11 antwoorden



6. De manier waarop mijn wensen en behoeften bij een nieuwe baan in kaart werden gebracht

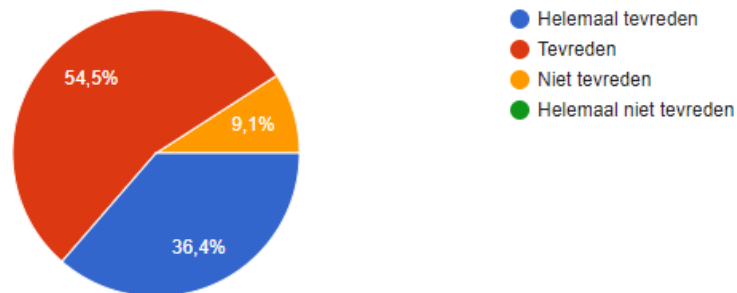
11 antwoorden



7. De informatie die mij werd gegeven over wat mijn nieuwe werkgever van mij verwachtte.



11 antwoorden



8. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

8 antwoorden

Tijdens het sollicitatiegesprek werd vooral de basis en de grote lijnen aan mij verteld. Pas toen ik begon met werken leerde ik echt de functie kennen.

Niet alles over de functie werd aan mij van te voren vertelt

Best tevreden eigenlijk

De zichtbaarheid van de loonstroken in Epic.

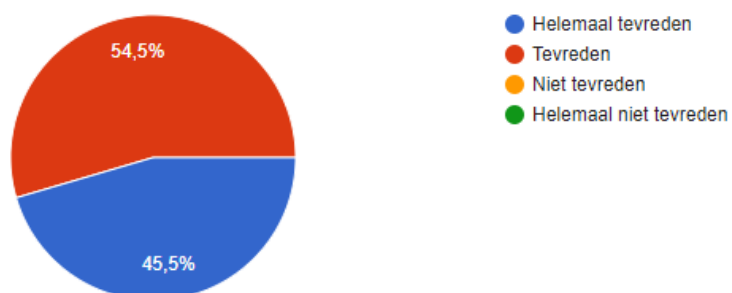
Niks!

Wist niet helemaal wat ik moest verwachten toen ik begon met werken

Momenteel geen verbeter punten! :)

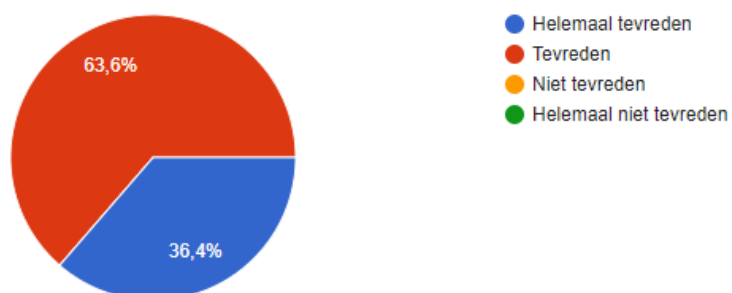
9. De manier waarop Young Capital erachter kwam waar ik specifiek naar op zoek ben

11 antwoorden



10. Hoe er wordt omgegaan met mij en mijn belangen.

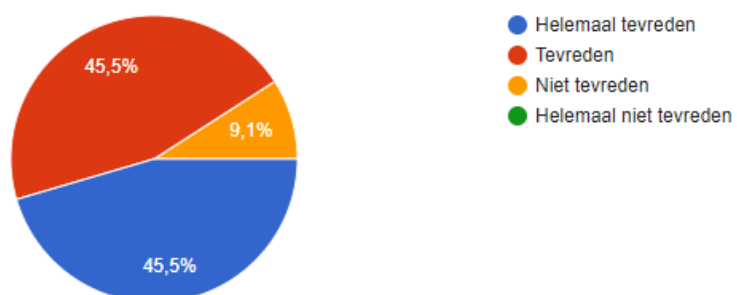
11 antwoorden



11. Hoe mijn persoonlijkheid past bij de cultuur van de organisatie

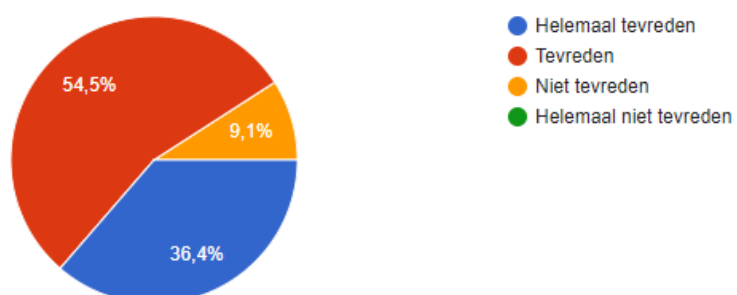


11 antwoorden



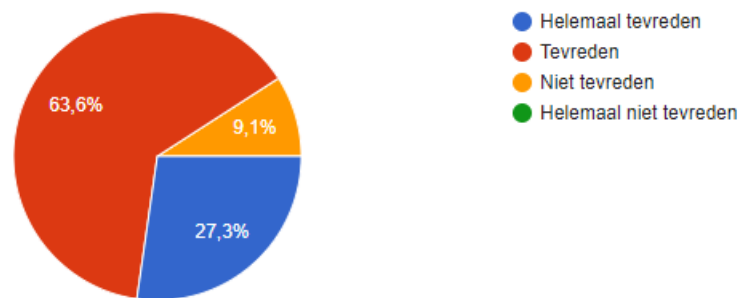
12. Mijn nieuwe werkplek biedt de verlangens waar ik naar op zoek ben (salaris, doorgroeimogelijkheden, bonus)

11 antwoorden



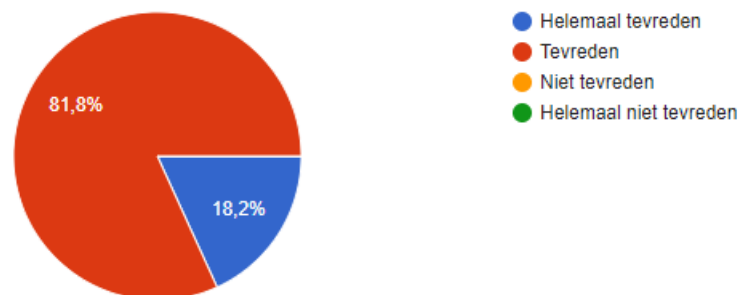
13. Ik ben tevreden over hoe er van mijn competenties gebruik wordt gemaakt

11 antwoorden



14. Ik ben tevreden over mijn bijdrage aan het behalen van de doelen van de organisatie

11 antwoorden



15. Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

6 antwoorden

Niets op aan te merken.

Misschien de werkzaamheden van de functie wat specifiekier beschrijven, maar begrijp dat dit niet altijd mogelijk is

nvt.

Niks!

Helemaal niks! :)

Voor mijn niks

6 Analyseschema behoeftes klant (aantrekken kwaliteiten/kennis of opvulling)

KLANT

1	Door de lange en fijne samenwerking weten jullie waar wij als bedrijf naar op zoek zijn. [...] Doordat de samenwerking er al was voordat ik hier kwam, weet ik niet hoe de behoeftes zijn uitgevraagd aan het begin van de samenwerking.	
2	Extra capaciteit of vervanging. Tijdens de samenwerking met YoungCapital zijn we vooral op zoek geweest naar een specifiek persoon. Iemand die zich wil en durft in te zetten en dat voor een langere tijd. [...] er zijn hiervoor de juiste vragen gesteld om erachter te komen waar wij naar op zoek zijn. Er is hiervoor voldoende onderzoek gedaan door YoungCapital. Het is hierbij belangrijk om de juiste kennis over Liberty Global te hebben.	
3	Vooraf om de groei te faciliteren, er gaan niet zo veel mensen bij ons weg. We zoeken hierbij vooral mensen die complementair aan elkaar zijn en dezelfde instelling hebben. Iemand die bij het bedrijf past daar zijn we naar op zoek.	
4	We zijn op zoek naar iemand met de mentaliteit. Dit houdt in iemand die z'n verantwoordelijkheid neemt en geen 9 to 5 mentaliteit heeft. Daarbij willen we vaak graag iemand met een technische achtergrond, daar waren jullie aan het begin niet volledig van op de hoogte. Aan het begin verliep hierdoor de samenwerking iets minder goed. Ik merk hoe langer de samenwerking is tussen ons en YoungCapital, hoe beter jullie weten naar wat voor soort kandidaat wij op zoek zijn.	Niet volledig op de hoogte naar wat voor achtergrond de klant op zoek was
5	Wij nemen meestal iemand aan doordat er veel uitloop is. Het is een functie die redelijk makkelijk in te vullen is omdat wij niet hele hoge eisen stellen, ondanks dat verwachten wij wel kandidaten die een meerwaarde zijn voor de organisatie. Daarom vinden wij het belangrijk om iemand te behouden voor een langere tijd.	Niet genoeg gekeken naar de kwaliteit
6	Soms heb ik het gevoel dat de kwantiteit boven de kwaliteit gaat. Ik denk dat er niet goed werd ingespeeld op naar wat wij op zoek waren. We zochten een junior profiel, iemand die in zijn rol kon gaan groeien en kregen dit uiteindelijk niet voorgesteld.	Niet ingespeeld op waar de klant naar op zoek was
7	Erg ambitieus maar niet echt ervaring met marketingplannen in een organisatie.	Kennis en kwaliteiten kwamen niet overeen
8	De reden dat we niet doorgaan is de combinatie dat hij de indruk kreeg dat zij niet goed met de weerstand en druk kon omgaan.	Heeft niet de kwaliteiten om met hoge druk om te gaan
10	Wat we zoeken is iemand die echt kampioen 1e lijn is, sterk in directe vragen, kort en bondig en daarop actie baseren. En natuurlijk ook zelf het vervolg geven met 2e lijns taken, werkzaamheden en vaardigheden. spreekt ons niet aan als een dusdanig type, vandaar een nee.	De kandidaat is niet voorgesteld a.d.h.v. de beschreven kwaliteiten

10	Wij zoeken echt iemand die op gebied van Customer Service een specialist is en dus gewoon ervaring in zijn/haar zak. Dat heeft voor ons in ieder geval nog niet.	Kandidaat beschikt nog niet over de kwaliteiten
11	Wij zien op dit cv vooral ervaring als operationeel debiteuren beheer en missen boekhoudkundige onderlegging die wel nodig is voor deze functie als teamleider.	Niet de juiste ervaring

7 Analyseschema wordt er duidelijk in kaart gebracht naar wat voor profiel de klant op zoek is?

KLANT

1	Eigenlijk hetzelfde als de behoefte. Door de langdurige samenwerking is er denk ik voldoende kennis aanwezig bij YoungCapital waardoor jullie al weten naar wat voor profiel wij op zoek zijn.	
2	Door een langere samenwerking bouw je een relatie op en beschik je over meer kennis van de klant, wat een positieve invloed kan hebben op het maken van matches.	
3	Goed, jullie voelen goed aan wat voor kandidaten bij ons passen. Die kandidaten die werden voorgesteld waren geen goede match doordat zij bijvoorbeeld niet fulltime wilden werken. [...] Door duidelijk te communiceren waar wij precies naar op zoek waren. Dan had gelijk al bepaald kunnen worden of de kandidaat een goede match was of niet. Als de kandidaat alleen parttime wil werken en de functie is fulltime, dan wordt het geen match.	Kandidaat wilde niet zo veel uur werken als de klant nodig achtte voor de functie
4		
5	Dat ze voldoen aan onze functie eisen, ook al zijn deze niet heel hoog [...]	Voldoen aan de functie eisen
7	In mijn ogen ook te zelfstandige/ondernemende achtergrond om goed te aarden in een organisatie die op zoek is naar parttime marketingtalent.	Andere achtergrond, uren komen niet overeen
9	In het gesprek maakte constant de vergelijking met haar huidige werkzaamheden en ze leek niet in staat om verder te kijken dan dit ,waardoor wij de aansluiting met ons profiel niet helemaal zien.	Geen aansluiting met het profiel dat de klant voor ogen had

8 Analyseschema waar staat de klant voor (missie, visie, strategie, kernwaardes)

KLANT

1	Dat de aangedragen kandidaat qua persoonlijkheid bij de organisatie past. Wij zijn een informeel bedrijf. Ook vinden wij het belangrijk dat de kandidaat over de kennis beschikt en kwaliteiten beschikt om gelijk	
---	--	--

	waardevol te zijn voor onze organisatie, door de tijdelijke dienstverbanden. Tot nu toe gebeurt dit altijd!	
2	Er zal vooral gekeken moeten worden naar wat voor type organisatie wij zijn. Voor jullie is het belangrijk om te weten wat er zich allemaal afspeelt op onze afdeling. Hier moet de kandidaat bij passen. Dit gebeurt vooralsnog erg goed.	
3	Wat jullie nog zouden kunnen overwegen is om meer gesprekken te voeren met medewerkers die hier voor een langere tijd werken (via YC of zelf geworven). Zo kan je erachter komen wat zij waarderen aan ons als werkgever en wat de reden is dat zij hier lang in dienst zijn. Onze medewerkers zouden dit soort gesprekken ook waarderen en krijgen hierdoor meer feeling met wie Digilock samenwerkt. Dit kan je gaan benoemen bij kandidaten in de toekomst als we weer een vacature ingevuld hebben.	Meer gesprekken voeren met medewerkers, erachter komen wat zij waarderen aan de werkgever, uiteindelijk kan hier kandidaat aan gekoppeld worden
4	Wij merkten dat de kandidaten niet goed genoeg op de hoogte waren van wat zij konden verwachten bij ons bedrijf. [...] Dus in wat voor omgeving ze terecht kwamen en waar wij als organisatie naar streven.	Kandidaat niet goed op de hoogte wat zij konden verwachten, waar de organisatie naar streeft
4	Een iets strakkere selectie, dat de kandidaat echt weet waar diegene aan toe is en wat wij voor bedrijf zijn. Aan de hand hiervan kan je erachter komen of ze ons als bedrijf wel echt zien zitten, wat invloed heeft op het maken van betere matches. Meer achtergrondinformatie geven over ons, verschillende afdelingen en waar wij naar streven.	Kandidaat informeren over wat voor bedrijf het is, meer achtergrondinformatie geven
5	Misschien zouden jullie de kandidaten beter voor kunnen bereiden over wat voor soort bedrijf wij zijn en wat ze kunnen verwachten bij ons op de afdeling.	Beter voorbereiden over verwachtingen
5	Misschien meer achterhalen bij de kandidaten of diegene voor een langere tijd aan ons verbonden wil blijven.	Langere tijd verbonden blijven
6	Soms op basis van een profiel dan komt dit overeen met de eisen van de vacature. Maar soms heb je uiteindelijk niet het gevoel met diegene waardoor het toch geen match is. [...] Misschien meer letten op hoe wij als bedrijf zijn, wat voor sfeer hier hangt en aan de hand daarvan een kandidaat voorstellen.	Niet het gevoel met de kandidaat, meer letten op sfeer binnen bedrijf aan de hand daarvan een kandidaat voorstellen
7	Wel veel voor zichzelf gedaan, maar ik betwijfel of wij (gezien zijn ambitie en	Ambities komen niet overeen

ondernemerschap) de juiste partij voor hem
zijn en vice versa.

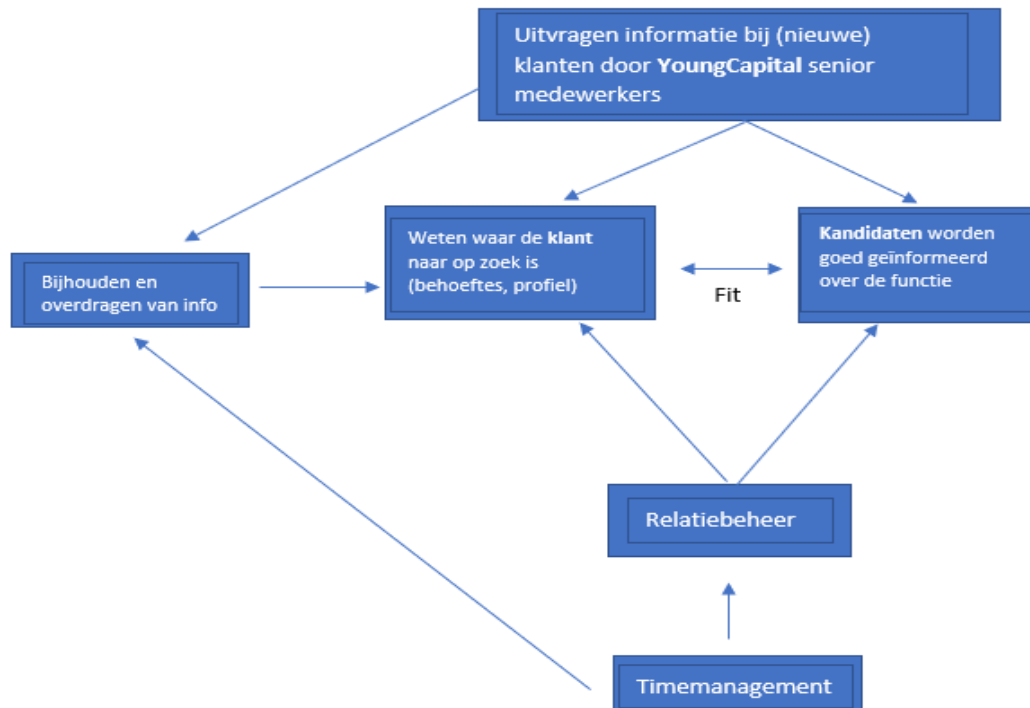
9 Analyseschema invloed op de doelstellingen

KLANT

1	Het heeft zeker een bijdrage. Door personeelstekort kan je je doelstelling niet bereiken. Door de juiste matches te maken kunnen bepaalde doelstellingen hierdoor sneller bereikt worden.
2	Jullie hebben tot nu toe 100% geleverd. Hierdoor zijn we positief over de samenwerking.
3	Tevreden. Heeft een grote invloed gehad op onze doelen. Door de goede matches hebben wij als organisatie kunnen groeien.
4	Geen idee, wij zijn zo'n groot bedrijf dat het lastig is om te bepalen wat voor specifieke bijdrage dit heeft geleverd.
5	Over het algemeen goed. Uiteindelijk zorgen jullie mensen ervoor dat wij goed bezet zijn op onze afdeling. Dus het heeft zeker invloed op het goed uitvoeren van onze taken.
6	Wij zijn zo'n groot bedrijf dat dit niet specifieke invloed heeft gehad.

Bijlage 5 Ondersteunend materiaal

1 Overzicht samenvatting oplossingen



Figuur 2: Gewenste situatie

2 Training recruiters

- Recruiter krijgt training in gesprekstechnieken omtrent uitvragen waar iemand naar op zoek is (vragen stellen, luisteren, samenvatten), terwijl er een salesgesprek plaatsvindt.
- Aan de hand van de training in gesprekstechnieken wordt een klantgesprek ingepland met senior medewerker erbij.
- Tijdens dit klantgesprek gaat de junior medewerker proberen de behoeftes, het profiel en waar de klant voor staat uit te vragen. Hierin worden zij ondersteund door de senior medewerker.
- Na afloop van het klantgesprek wordt alles wat er gevraagd en besproken is gereflecteerd. Vanuit de reflectie wordt er feedback gegeven op de gesprekstechnieken van de junior medewerkers.
- Dit zal elke twee weken moeten gebeuren. Belangrijk hierbij is om te blijven herhalen om uiteindelijk de diepgang tijdens de gesprekken, aan de hand van de technieken, te creëren.

Wanneer de trainingen succesvol zijn afgerond door de junior recruiters is het de bedoeling dat zij over meer vaardigheden beschikken die gevraagd worden bij YoungCapital MKB Hoofddorp van de recruiters.