



RAPPORTAGE

Werving- en selectiepraktijken in de automotive industrie

RAPPORTAGE

Werving- en selectiepraktijken in de automotive industrie

Auteurs

Titel

Datum | Versie

Verantwoordelijk instituut

Licentie

Floor van Dijk en Marian Thunnissen

Werving- en selectiepraktijken in de automotive industrie

19 juni 2022 | Versie 2.0

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Deze uitvoering valt onder een Creative Commons

Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

Managementsamenvatting

In 2021 heeft ACE Mobility aan het Fontys lectoraat Dynamische Talentinterventies gevraagd om de werving- en selectiepraktijken van werkgevers in de automotive nader in kaart te brengen. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in enerzijds het aantal vacatures voor engineers in de automotive industrie en met name de aard van de gezochte profielen, en anderzijds in de wijze waarop bedrijven in de automotive industrie nieuwe engineers rekruteren en de knelpunten daarbij.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen september 2021 en april 2022. Allereerst zijn de vacatureteksten van 53 vacatures van een aantal partnerbedrijven van ACE Mobility geanalyseerd, met als doel inzicht te krijgen in de aard van de vacatures. Vervolgens is het recruitmentproces in kaart gebracht middels interviews met 10 recruiters.

Wat gaat goed?

Er is de laatste jaren veel progressie is geboekt in het organiseren en professionaliseren van de afdeling werving en selectie, met name binnen grote organisaties. Dat heeft vooral bijgedragen aan de professionalisering van het recruitmentproces. Bij de grotere organisaties is dat zichtbaar in een geautomatiseerd systeem. Bij de kleinere bedrijven is juist de samenwerking tussen de recruiters en het lijnmanagement in het wervings- en selectieproces een sterk punt.

Verbeterpunten: waar is nog winst te behalen?

1. **Kennis over het aanbod op de arbeidsmarkt.** Personele behoefte van de organisatie staat nu voorop. Kennis van de doelgroep en de arbeidsmarkt is cruciaal, maar is onvoldoende aanwezig. Advies: Zet de beoogde kandidaat centraal in het recruitmentproces.
2. **Focus op kandidaten met traditionele achtergrond.** Veel bedrijven zoeken – zo blijkt uit de vacatureteksten en de interviews over het recruitmentproces - ondanks de ontwikkelingen in de automotive sector toch naar de reguliere automotive engineer, en de kandidaat met precies de juiste ervaring en expertise. Advies: Sta open voor anderen dan de 'usual suspects'.
3. **Belichten aantrekkelijkheid van de organisatie en de functie.** Recruiters hebben zicht op het unieke karakter van de organisatie en wat daarin aanspreekt voor sollicitanten, maar dit wordt nauwelijks benut en expliciet gemaakt in de werving- en selectie van nieuwe medewerkers. Advies: Zet het unieke karakter van het bedrijf en van de functie in de spotlight.
4. **Inrichting recruitmentproces bij de grotere bedrijven.** In grotere bedrijven is het recruitmentproces gefragmenteerd, en de geringe samenwerking tussen recruitment en de lijnmanager kan nadelige gevolgen hebben voor de doorlooptijd en het contact met de kandidaat. Advies: Zorg dat in een opgeknipt proces aandacht blijft voor doorlooptijd en bejegening
5. **Kwantiteit versus kwaliteit.** Het is, ondanks de uitbreiding van de recruitmentafdelingen, lastig om in de personele vraag te voorzien. Altijd staan er vacatures open. Het hoge aantal vacatures geeft werkdruk bij recruiters, waardoor kwantiteit boven kwaliteit gaat in recruitmentproces. Advies: Zet in op professionalisering van de wervingsactiviteiten gericht op versterken kwaliteit.

Inhoud

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 De schaarste aan technisch talent in de automotive sector	5
1.2 Recruitement door werkgevers.....	6
1.3 Onderzoek naar werving- en selectiepraktijken werkgevers	7
2 Onderzoekaanpak	8
2.1 Uitgangspunten onderzoek	8
2.2 Analyse vacatureteksten	8
2.3 Analyse recruitmentproces	9
3 Inhoud van de vacatureteksten	11
3.1 Arbeidsinhoud.....	11
3.2 Arbeidsomstandigheden	12
3.3 Arbeidsverhoudingen	12
3.4 Arbeidsvoorwaarden	13
4 Het recruitmentproces	15
4.1 Organisatie werving en selectietaak	15
4.2 Totstandkoming vacature	16
4.3 Inzicht in organisatie en arbeidsmarkt	17
4.4 Inrichting van het wervingsproces	19
4.5 Inrichting selectie- en onboardingsproces	19
5 Conclusie en aanbevelingen	21
5.1 Wat gaat goed?.....	21
5.2 Verbeterpunten: waar is nog winst te behalen?.....	21
6 Literatuur	26

1 Inleiding

1.1 De schaarste aan technisch talent in de automotive sector

Ruim een kwart van de openstaande vacatures in Nederland betreft een vacature voor een technische functie ([UWV](#)). Na een kleine daling in 2020 vanwege de Covid-crisis staan er in het derde kwartaal van 2021 105.100 vacatures in de techniek open ([Techniekpact](#), 2021). Ruim 70.000 vacatures hebben betrekking op beroepsniveau 2 (laag en middelbaar geschoold); met name de nood aan monteurs is groot. Maar ook voor hoger technisch opgeleiden (beroepsniveau 3 en 4) zijn er flinke tekorten (23.000 vacatures), en is er vooral behoefte aan engineers en projectleiders.

Ook de automotive sector heeft te kampen met grote tekorten aan technisch personeel. Bovendien is de sector onderhevig aan grote veranderingen. Toenemende digitalisering, de ontwikkeling van zelfrijdende auto's, een toenemende productie en gebruik van elektrische voertuigen, verschuivend consumentengedrag van autobezit naar autogebruik via private lease en deelautoconcepten, etc. (KPMG, 2019). Dit betekent dat de traditionele automotive industrie zal veranderen in een mobiliteitsecosysteem; een ecosysteem waarin samen gewerkt en geïnnoveerd zal worden op het gebied van bijvoorbeeld elektrische/ waterstof voertuigen en energie, mobiliteitsdienstverlening en fleetservices. De grootste uitdaging om deze verandering te faciliteren is het aantrekken en behouden van voldoende (goed) opgeleide arbeidskrachten (KPMG, 2019). Personeel dat ook een bijdrage kan leveren aan deze innovaties, en dus specialistische kennis in huis heeft op het gebied van bijvoorbeeld elektrificatie/ waterstof, autonoom rijden, data-connectiviteit en duurzaamheid. Naast deze technische specialismen hebben werkgevers in de automotive ook in toenemende mate behoefte aan werknemers met goede soft skills, zoals flexibiliteit en het vermogen en de wil om zich te blijven ontwikkelen, ondernemerschap, communicatieve vaardigheden, zij het dat deze skills volgens de werkgevers nog onvoldoende ontwikkeld zijn als de young professionals de arbeidsmarkt opstromen (KPMG, 2019).

ACE Mobility is een samenwerkingsverband van de automotive opleidingen van Fontys Hogescholen, Hogeschool Arnhem en Nijmegen en de automotive industrie, en heeft als ambitie de Nederlandse automotive sector sterk, wendbaar en toekomstbestendig te houden. Naast automotive onderzoek, zet ACE zich ook in voor de oplossing van de arbeidsmarktproblemen in de sector. In eerdere onderzoeken heeft ACE het perspectief van de young professional laten onderzoeken (KPMG, 2019; Pulles, 2021): Hoe bekend zijn technische hbo studenten met de automotive sector en wat zoeken zij in hun baan? Daar waar de automotive studenten goed bekend zijn met de sector (KPMG, 2019), zijn studenten van andere technische opleidingen minder goed op het hoogte van de ontwikkelingen in de branche (Pulles, 2021). Hbo technische studenten denken bij de automotive nog altijd aan monteurs en auto's, en zij zijn nog onbekend met de innovaties in de branche (Pulles, 2021). Daar zijn deze young professionals wel naar op zoek, zo blijkt uit de verkenning van Pulles (2021). De studenten zoeken vooral een uitdagende baan waar zij met vernieuwingen aan de slag kunnen, met doorgroeimogelijkheden, een goed salaris en een goede werksfeer en leuke collega's. Afwezigheid van deze aspecten prikkelt hen om een overstap maken naar een volgende werkgever (Pulles, 2021).

1.2 Recrutment door werkgevers

Dit roept de vraag op wat werkgevers in de automotive sector doen om de slag om het schaarse talent te winnen. Op welke wijze rekruteren zij het technische talent dat zij nodig hebben om hun organisatie te laten groeien?

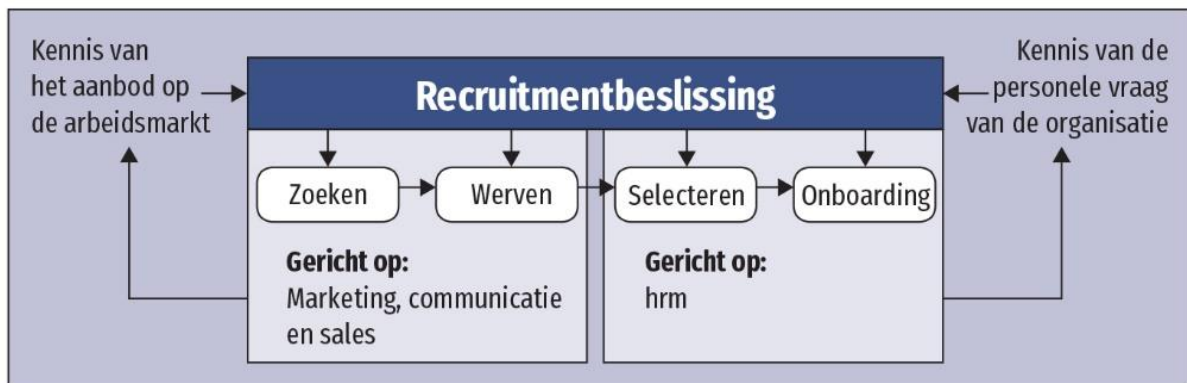
Bij recruitment wordt de vraag en het aanbod aan arbeid bij elkaar gebracht: wie zoek je, en waar en hoe vind je deze kandidaat (Verhoeven, 2012)? Dit betekent dat in het recruitmentproces enerzijds kennis over de personele vraag uit de organisatie noodzakelijk is, en anderzijds dat gebruik wordt gemaakt van kennis over het aanbod op de arbeidsmarkt. Het belangrijkste doel van recruitment is immers om zoveel mogelijk kwalitatief geschikte kandidaten te identificeren, aan te trekken, te screenen en te overtuigen om het aanbod van de organisatie aan te nemen (Deros, 2020).

Verhoeven werkt het recruitmentproces uit in vier stappen (zie figuur 1). Nadat de belangrijkste organisatie- en functievereisten zijn vastgesteld, worden allereerst geschikte kandidaten in kaart gebracht. Kennis over de doelgroep is daarbij essentieel: wat is hun achtergrond? Wat zijn hun kwaliteiten en interesses? Wat vinden zij belangrijk in een baan? Waar op de nationale of internationale arbeidsmarkt bevinden zij zich? Hoe oriënteren zij zich?

Vervolgens wordt de interesse gewekt van potentiële kandidaten en worden zij geprikkeld om te solliciteren bij de organisatie (Verhoeven, 2012). In dit proces van zoeken en werven draait het om die kennis van de arbeidsmarkt en is marketing, communicatie en sales expertise nodig om kandidaten te verleiden bij de organisatie te solliciteren (Verhoeven, 2012). Volgens Deros (2020) kunnen organisaties op verschillende manieren kandidaten overtuigen om bij de organisatie te solliciteren:

- Ten eerste door te werken met een zichtbaar en aantrekkelijk werkgeversimago, waardoor sollicitanten kunnen kiezen voor een organisatie die past bij wat hun persoonlijke waarden en normen.
- Ten tweede kan een werkgever zich onderscheiden door de inhoud van de vacatures, met teksten die specifieke en unieke informatie bieden en gepersonaliseerd of afgestemd zijn op de doelgroep.
- Ten derde is een zorgvuldige keuze voor de juiste formele en informele rekruteringskanalen van belang, wederom passend bij de doelgroep die men voor de vacature beoogt te benaderen.
- Ten vierde is de timing van rekrutering relevant, zowel het tijdstip waarop vacatures bekend worden gemaakt als de doorlooptijd tussen sollicitatie en reactie vanuit de werkgever. Hoe langer dit duurt, des te groter is de kans dat de kandidaat afhaakt.
- Tenslotte spelen de recruiters en hun bejegening van de kandidaat een rol.

Na het wervingsproces volgt het selecteren van de juiste kandidaat voor de vacature. Hiervoor wordt een selectieproces bepaald en de juiste selectiemiddelen ingezet (Verhoeven, 2012). Uiteindelijk wordt de kandidaat een passend aanbod geboden, waarna de onboardingsperiode kan beginnen door middel van een goed introductie en socialisatieprogramma. In het proces van selecteren en onboarden is het van belang om de juiste HRM-processen in gang te zetten (Verhoeven, 2012), opdat de kandidaat ook verleid en overtuigd wordt om deel te nemen aan de verdere sollicitatieprocedure (Deros, 2020).



Figuur 1: Werving- en selectieproces (Bron: Verhoeven, 2012, p. 22)

1.3 Onderzoek naar werving- en selectiepraktijken werkgevers

In 2021 heeft ACE Mobility aan het Fontys lectoraat Dynamische Talentinterventies gevraagd om de werving- en selectiepraktijken van werkgevers in de automotive nader in kaart te brengen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen september 2021 en april 2022. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in:

1. Het aantal vacatures voor engineers in de automotive industrie en met name de aard van de gezochte profielen;
2. De wijze waarop bedrijven in de automotive industrie nieuwe engineers rekruteren en de knelpunten daarbij.

De eerste doelstelling heeft vooral betrekking op de eerder omschreven kennis van de personele vraag en de arbeidsmarktkennis. Om hier meer inzicht in te krijgen, zijn vacatures van een aantal partnerbedrijven van ACE Mobility geanalyseerd. De bevindingen van dit deelonderzoek bespreken we in paragraaf 3.

De tweede doelstelling verwijst naar het recruitmentproces. Dit hebben we in kaart gebracht door middel van interviews met 10 recruiters van partners van ACE Mobility. De resultaten van dit deelonderzoek komen aan de orde in paragraaf 4.

Deze rapportage wordt afgerond met een korte conclusie en aanbevelingen (paragraaf 5). De lezer die geïnteresseerd is in de beschrijving van de onderzoekaankpak verwijzen wij naar paragraaf 2.

2 Onderzoekaanpak

2.1 Uitgangspunten onderzoek

De informatie over de wervings- en selectiepraktijken is verzameld middels twee deelonderzoeken: een analyse van vacatureteksten en interviews met recruiters over het recruitmentproces. In beide deelonderzoeken hebben we (in overleg met ACE Mobility) dezelfde uitgangspunten gehanteerd:

- We hebben ons gericht op engineering functies op hbo-niveau. Technische functies op mbo-niveau of lager en niet-technische functies zijn buiten beschouwing gelaten.
- Daarnaast hebben we ons gericht op de werving en selectie van young professionals met geen/minimale tot vijf jaar werkervaring.
- De dataverzameling heeft plaatsgevonden onder de partners van ACE Mobility. Alle contactpersonen met betrekking tot recruitment bij de partners (met uitzondering van de onderwijspartners) zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek. Om verschillende redenen (o.a. COVID) hebben echter niet alle partners bijgedragen aan een of beide deelonderzoeken.

2.2 Analyse vacatureteksten

Om inzicht te krijgen in het aantal, maar vooral in de aard van de vacatures, hebben wij bij de partners van ACE Mobility vacatures opgevraagd. Najaar 2021 hebben we via de mail contact opgenomen met de recruitmentspecialisten bij de partners van ACE Mobility en hen gevraagd om de teksten aan te leveren van de vacatures die open hebben gestaan in 2019, 2020 en de eerste helft van 2021. Negen bedrijven hebben aan deze oproep gehoor gegeven en hun vacatures opgestuurd. De vacatures zijn aangeleverd als word/pdf-bestand of als link naar een website. We hebben in totaal 53 vacatures ontvangen, waarvan 18 uit kleine organisaties (minder dan 150 medewerkers) en 35 vacatures uit grote organisaties (meer dan 500 medewerkers).

De inhoud van de vacatureteksten geeft inzicht in de vraag vanuit de organisatie, maar ook of de organisatie met specifieke, unieke en op de doelgroep afgestemde teksten gebruikt (Verhoeven, 2012; Derous, 2020). Als kapstok voor de analyse van de inhoud van de vacatureteksten hebben we gebruik gemaakt van het concept kwaliteit van de arbeid. Volgens van Hootegem, van Amelsvoort, Van Beek en Huys (2008) zijn er vier factoren (de vier A's) die ervoor kunnen zorgen dat een medewerker zich goed voelt bij het werk: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Wanneer de kenmerken van het werk voldoen aan de behoeften van de medewerker, verhoogt dit het welzijn en de arbeidstevredenheid van de medewerker en daarmee de betrokkenheid bij het werk, de productiviteit en de intentie om bij de organisatie te blijven (Gründemann, Ybema & Sanders, 2014). Tabel 2 geeft een overzicht van de vier A's en waarnaar specifiek in de vacatureteksten naar gekeken is.

Voor elke vacature is in Excel geregistreerd wat er is vermeld op de vier A's. Vervolgens hebben we de informatie nader geanalyseerd in Excel, waarbij we een onderscheid hebben gemaakt tussen de vacatures bij kleinere organisaties (minder dan 150 medewerkers) en grotere organisaties (meer dan 500 medewerkers).

Tabel 2: Overzicht variabelen vacatureteksten

4 A's	Toelichting	Gekeken naar
Arbeidsinhoud	Het soort van taken dat medewerkers moeten verrichten, de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren, de ruimte die men krijgt om zelf de werkwijze te bepalen of mee essentiële beslissingen over het werk te nemen.	<ul style="list-style-type: none"> • Taken en werkzaamheden • Jaren werkervaring • Functie eisen (diploma, opleiding, vaardigheden)
Arbeidsverhoudingen	Het sociale klimaat in de onderneming, de mogelijkheden tot inspraak en medezeggenschap, de onderwerpen die daarbij aan bod komen en de wijze waarop deze verhoudingen gestalte krijgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie over de organisatie • Cultuur/ visie statement • Kernwaarden van een organisatie
Arbeidsvoorwaarden	De afgesproken regelingen waaronder de arbeid moet worden gepresteerd. Het loon, maar ook op de arbeidstijden, de contractvorm, de opleidings- of promotiemogelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsvoorwaarden • Dienstverband (loon) • Secundaire arbeidsvoorwaarden • Loopbaanmogelijkheden • Ontwikkelmogelijkheden
Arbeidsomstandigheden	De omgevingsfactoren tijdens het werk, de lichamelijke belasting die met de uitvoering van het werk gepaard gaat, de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen.	<ul style="list-style-type: none"> • Lichamelijk belasting (zwaar werk) • Mentale belasting • Veiligheid en bescherming
Overige informatie		<ul style="list-style-type: none"> • Functienaam • Lengte vacature tekst • Aanwezigheid ondersteunend materiaal (YouTube/ vlog) • Doorlooptijd vacature • Eerste screening wervingskanaal

2.3 Analyse recruitmentproces

Inzicht in de wijze waarop bedrijven in de automotive industrie nieuwe engineers rekruteren en de knelpunten daarbij is verkregen door interviews met recruiters. De geïnterviewden zijn benaderd via het netwerk van ACE Mobility. Allereerst is er op 18 november 2021 een mail gestuurd aan alle ACE partners met de vraag mee te werken aan het onderzoek, vervolgens is een afspraak gemaakt voor het interview. In december 2021 tot en met februari 2022 hebben we in totaal 10 gesprekken gevoerd met HR- of Recruitmentmanagers (drie personen) en met uitvoerend recruiters (zeven personen). Drie van deze 10 personen waren werkzaam bij kleinere bedrijven (d.w.z. met minder dan 150 medewerkers), de andere zeven bij een grotere organisatie (d.w.z. met meer dan 500 medewerkers).

Alle gesprekken hebben online (via Microsoft Teams) plaatsgevonden. Zij zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. De geanonimiseerde transcripten zijn m.b.v. Excel geanalyseerd. Ook hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de bevindingen voor de kleinere en de grotere bedrijven.

In de gesprekken is gevraagd naar:

1. **Hoe is de recruitmenttaak georganiseerd in de organisatie?** Voorbeelden van verdiepingsvragen: Is recruitment een aparte taak? Welke medewerkers binnen de afdeling zijn betrokken?
2. **Hoe komt de inhoud van de vacatures tot stand?** Voorbeelden van verdiepingsvragen: Wanneer ontstaat er een vraag naar personeel vanuit de organisatie? Is HR/ Recruitment op de hoogte van toekomstige ontwikkelingen binnen de organisatie? Wie is betrokken bij het samenstellen van de vacatureteksten?
3. **Waar en hoe vind je de geschikte kandidaat?** Voorbeelden van verdiepingsvragen: Heb je kennis van de doelgroep? Hoe bereik je de juiste groep? Waar vind je met name de geschikte kandidaten? Wat maakt jullie bedrijf aantrekkelijk?
4. **Hoe ziet het wervingsproces eruit?** Voorbeelden van verdiepingsvragen: Hoe lang staan vacatures open? Hoeveel kandidaten reageren? Hoe groot is het probleem/ of hoe lastig is het om de juiste mensen (kwantitatief en kwalitatief) te vinden? Wat zijn wervingskanalen?
5. **Hoe ziet het selectieproces eruit?** Voorbeeld van verdiepingsvragen: Wat is de doorlooptijd na reactie kandidaat? Hoe houd je contact met de kandidaat tijdens de procedure? Wie spelen een rol in de selectie?
6. **Hoe ziet de onboarding eruit van de (potentiele) kandidaat? Hoe zorg je ervoor dat de nieuwe medewerker zich thuis voelt?** Voorbeeld van verdiepingsvraag: Kun je beschrijven wat er gebeurt na de selectie?
7. **Wat zijn je ervaringen m.b.t. knelpunten en de *lessons learned*?**

3 Inhoud van de vacatureteksten

In fase 1 van het onderzoek is er inzicht verkregen in het aantal vacatures voor engineers in de automotive industrie en de aard van de gezochte profielen. In totaal zijn 53 vacatures geanalyseerd, waarvan 18 uit kleine organisaties en 35 vacatures uit grote organisaties. Deze vacatures zijn geanalyseerd op basis van de 4 A's van kwaliteit van arbeid (Van Hootegem & Van Amelsvoort, 2011). De belangrijkste bevindingen bespreken we hieronder.

3.1 Arbeidsinhoud

Tabel 3 toont de bevindingen wat betreft de informatie over de arbeidsinhoud in de vacatureteksten. Arbeidsinhoud verwijst naar de aard en het niveau van het werk, de wijze waarop deze taken verricht worden en de eisen die aan de medewerkers gesteld worden om het werk uit te kunnen voeren.

Tabel 3: Analyse vacatures op arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud	Kleine bedrijven	Grote bedrijven
Taken en werkzaamheden	Korte, actief geschreven teksten vanuit de 'je' vorm geschreven. Taken en werkzaamheden worden als casusvorm omschreven	Formeel beschreven m.b.v. (veel) bullet points
Jaren werkervaring	Nauwelijks startersfuncties, enkele jaren werkervaring gevraagd.	Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen startersfuncties en enkele jaren werkervaring. Aantoonbare ervaring en affiniteit wordt gevraagd.
Functie eisen	Veelal dezelfde vereisten als grote organisaties, maar korter en in verhaalvorm geschreven: <ul style="list-style-type: none"> • M.n. automotive, werktuigbouwkunde, of technische achtergrond affiniteit met.../ technisch georiënteerd • Nederlandse en Engelse taalvaardigheid • Competenties als klantgericht, proactief, communicatief vaardig, etc. 	Standaard: <ul style="list-style-type: none"> • Automotive en werktuigbouwkunde, (technische) bedrijfskunde • Uitstekende kennis van Nederlandse en Engelse taal • Competenties als klantgericht, proactief, communicatief vaardig, etc.

In het analyseren van de vacatures op arbeidsinhoud valt op dat in de vacature teksten veel informatie wordt gedeeld over de taken en werkzaamheden van de functie, evenals welke kennis en vaardigheden de kandidaat moet bezitten om de functie uit te kunnen voeren. Dit duidt erop – wat ook later is bevestigd in de interviews – dat de vacatureteksten worden gebaseerd op het bijbehorende functieprofiel. Echter, een functiebeschrijving dient een intern doel, namelijk het wegen van en afzetten van de functie tegen andere functies in het functiehuis en in de functiewaardering, en de vraag is of dit geschikt is als

communicatiemiddel naar potentiële kandidaten (externen). Bovendien resulteert dit in veel standaardteksten, waardoor er weinig onderscheid is tussen de verschillende vacatures. Wel zijn de vacature teksten van kleine organisaties beduidend korter en minder zakelijk geschreven in vergelijking met de grote organisaties.

3.2 Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden hebben betrekking op de fysieke en psychische omstandigheden waaronder gewerkt wordt en de lichamelijke belasting die met de uitvoering van het werk gepaard kan gaan. De arbeidsomstandigheden krijgen geen of nauwelijks aandacht in de vacature teksten. In een enkel geval wordt er gesproken over het in aanraking kunnen komen met menselijk leed waarmee omgegaan dient te kunnen worden, ook de onvoorspelbaarheid van het werk en de werktijden worden een enkele keer benoemd.

3.3 Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen gaat over het sociale klimaat in de onderneming, de wijze waarop werkgevers en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten het bedrijf, met elkaar omgaan. Op dit thema hebben we gezocht naar informatie over de organisatie, de kernwaarden van de organisatie en de organisatiecultuur. Het valt ons echter op dat maar in beperkte mate aandacht wordt besteed aan het unieke en onderscheidende karakter van de organisatie. Tabel 4 laat zien dat bij een derde van de grote organisaties geen informatie wordt gegeven over de organisatie. Wel wordt vaak het doel beschreven van het organisatieonderdeel waar de vacature openstaat. Bij kleine organisaties wordt in de helft van de vacatures geen informatie gegeven over de organisatie.

Over de cultuur of werksfeer van de organisatie en het team met de openstaande vacature, wordt in meer dan de helft van de vacatures geen uitspraak gedaan. Wanneer er wel informatie over de cultuur of kernwaarden wordt gegeven, zijn dit vaak korte teksten en standaard formuleringen, die hetzelfde zijn voor verschillende vacatures binnen dezelfde organisatie.

Tabel 4: Analyse vacatures op arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen	Kleine organisaties	Grote organisaties
Informatie over de organisatie	Bij ongeveer de helft van de vacatures wordt nauwelijks wat gezegd over de organisatie.	1/3 geeft geen informatie over de organisatie. Summier en zakelijk omschreven. Met name het doel van het onderdeel van de organisatie is omschreven
Beschrijving organisatiecultuur	In ruim de helft van de vacatures staat een meer uitgebreide beschrijving van de cultuur. Dit is vaak standaard en hetzelfde in verschillende vacatures: <ul style="list-style-type: none"> • Familiebedrijf • Gericht op innovatie • Samen werken/groeien • Korte lijnen • Goede werksfeer • Humor • 'Can do' mentaliteit • Veel vrijheid • Mensgerichte organisatie 	Ruim 2/3 geeft geen specifieke typering van de cultuur in de organisatie of het team waar de vacante positie is. Wanneer er wel uitspraken over de cultuur worden gedaan, zijn dit korte standaard teksten die terugkomen in meerdere vacatures: <ul style="list-style-type: none"> • Dynamisch • Talent gericht • Gericht op verbetering
Kernwaarden	Geïntegreerd met de beschrijving van de organisatiecultuur	Nauwelijks aanwezig

3.4 Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht gaat worden. Tabel 5 geeft weer welke informatie we over de arbeidsvoorwaarden in de vacatureteksten gevonden hebben.

We zien dat bij zowel de grote als de kleine organisatie veelal geen salaris indicatie wordt gegeven. Wel wordt vaak aangegeven dat het salaris marktconform is. Wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden zien we grote verschillen tussen de vacatures van kleinere en de grotere bedrijven. Deze worden bij grote bedrijven veel uitgebreider beschreven dan bij kleine bedrijven. Grote bedrijven hebben vaker afspraken met bijvoorbeeld collectieve verzekeringen en een goed pensioenpakket. In kleine bedrijven is dit aanbod minder uitgebreid aanwezig, of wordt het niet zo uitgebreid besproken in de vacature teksten. Informatie in de vacature teksten op het gebied van ontwikkel en opleidingsmogelijkheden zijn zeer summier en middels standaard teksten weergegeven.

Tabel 5: Analyse vacatures op arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden	Grote bedrijven	Kleine bedrijven
Salaris	1/5 heeft een salaris indicatie. Ongeveer de helft geeft aan dat het salaris marktconform is. In een enkel geval wordt een mogelijke bonus benoemd.	1/5 heeft een salaris indicatie. 1/3 geeft aan dat arbeidsvoorwaarden passend zijn bij de functie.
Secundaire arbeidsvoorwaarden	<p>Standaard informatie over pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensioen • Vakantiedagen ADV • 13^{de} maand • Collectieve verzekeringen • Personeelsaanbiedingen • Onkosten • Woon-werk verkeer • Vitaliteitsprogramma • Flexibel werken 	<p>Weinig informatie over secundaire arbeidsvoorwaarden. In een beperkt aantal vacatures:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsauto/ telefoon/ laptop • Pensioen • Flexibel werken • Collectieve verzekeringen • Reiskosten • Prima arbeidsvoorwaarden • Passend bij de functie (verder niet uitgewerkt)
Ontwikkelmogelijkheden	Standaard informatie over doorgroei en ontwikkelmogelijkheden	Weinig tot geen informatie over ontwikkelmogelijkheden

4 Het recruitmentproces

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop bedrijven in de automotive industrie nieuwe engineers rekruteren en in de knelpunten die zij daarbij ervaren, zijn gesprekken gevoerd met recruiters van de partners van ACE Mobility.

De beslissing om een vacature uit te zetten en de inrichting van het recruitmentproces is idealiter gebaseerd op kennis van de vraag van de organisatie enerzijds en kennis van het aanbod op de arbeidsmarkt anderzijds (Verhoeven, 2020). In de interviews is gepoogd om meer inzicht te krijgen in de verschillende onderdelen van het recruitmentproces. De bevindingen worden – per onderdeel – in deze paragraaf besproken. We maken daarbij onderscheid tussen de ervaringen van kleinere en grote bedrijven.

4.1 Organisatie werving en selectietaak

Allereerst is in de gesprekken gevraagd de recruitment taak binnen de organisatie is georganiseerd en gepositioneerd. Uit de gesprekken blijkt daarbij een groot verschil tussen grote en kleine organisaties (zie ook tabel 6).

Binnen kleine organisaties is recruitment een taak die valt onder de HR-medewerker. Deze taak is niet apart ondergebracht in een afdeling, zoals dat wel het geval is bij grote organisaties. De opstelling van de vacatures en de werving en selectie gebeurt vaak in nauwe samenwerking met de betreffende afdelingen of teams in de organisatie. Alleen voor moeilijk vervulbare vacatures en de tijd die het kost om daarvoor te werven maken kleinere organisaties veelvuldig gebruik van externe bureaus.

Bij de grote bedrijven geven de recruiters aan dat de omvang van het aantal te werven fte de afgelopen jaren significant is toegenomen en tegelijk ook de arbeidsmarktkrapte. Recruitment heeft mede daardoor een belangrijkere positie gekregen binnen de organisatie. Recruitment is in alle grote organisaties centraal georganiseerd in één afdeling (in sommige organisaties pas recent). Dit heeft volgens de geïnterviewden bijvoorbeeld als voordeel dat afgevalen kandidaten op een positie meteen doorgezet kunnen worden naar een andere vacante plek binnen de organisatie. Keerzijde is de fragmentatie: de recruitment afdeling is betrokken bij de werving, maar in mindere mate bij de totstandkoming van de vacature en de selectie.

Het valt in de gesprekken op dat bij de grote organisaties de professionalisering en de omvang van de recruitment afdeling de afgelopen jaren in een stroomversnelling is gekomen. Sommige organisaties zijn hier pas één jaar geleden mee gestart terwijl andere er al vijf jaar geleden mee zijn begonnen. Tevens zien we bij de grote organisaties dat het sollicitatieproces volledig is geautomatiseerd en gestandaardiseerd, waarbij het voor kandidaten zo makkelijk mogelijk is gemaakt om te solliciteren. Er worden geen lange motivatiebrieven meer gevraagd en in een aantal gevallen is alleen het sturen van de contactgegevens al voldoende.

Tabel 6: Organisatie van de recruitment taak

Kleine organisaties	Grote organisaties
<ul style="list-style-type: none"> • W&S als taak is onderdeel van de taak van de HR-medewerker of aangewezen manager (1 fte) • W&S- verantwoordelijke is vaak langer in dienst (>5 jaar) • Recruitmenttaak is laatste jaren in omvang (te werven fte) fors uitgebreid • HR maakt deel uit van het MT • W&S vindt plaats in directe wisselwerking tussen HR en de betreffende afdeling in de organisatie • Moeilijk vervulbare posities worden uitbesteed aan externe bureaus 	<ul style="list-style-type: none"> • W&S is centraal georganiseerd in een aparte afdeling of aparte taak • Recruiter is vaak kort in dienst (<1,5 jaar) • Recruiter is verantwoordelijk voor een deel van de organisatie (functiegroep of afdeling) • Recruitmenttaak is laatste jaren fors toegenomen en geprofessionaliseerd, d.w.z. geautomatiseerd en gestandaardiseerd en meer in lijn met de strategie van de organisatie • W&S-afdeling in de meeste gevallen in ontwikkeling wat betreft professionalisering • Gefragmenteerde uitvoering: recruiter nauwelijks betrokken bij totstandkoming vacature, noch bij de selectie • Recruitment heeft geen zicht op inzet externe bureaus direct door lijnmanager. • Een enkele organisatie heeft inhouse een extern bureau voor het werven van HBO+ functies

4.2 Totstandkoming vacature

In zowel de grote als de kleine organisaties staan volgens de geïnterviewde recruiters veel vacatures open. Dit heeft volgens hen impact op de mate waarin het bedrijf kan leveren en groeien zoals beoogd. In kleine organisaties is voor de recruiters dit negatieve effect beter voelbaar dan voor de recruiters in grote organisaties, zo bleek uit de interviews.

Tabel 7 laat wat betreft de totstandkoming van de vacatures wederom verschillen zien tussen de kleinere en de grotere bedrijven. In grote organisaties worden vacatures aangemeld bij de recruitment afdeling middels een gestandaardiseerd proces dat vastgelegd is in een systeem. De vacature moet goedgekeurd worden door verschillende lagen binnen de organisatie, alvorens de recruiter deze vacature aangeleverd krijgt. Vervolgens stelt de recruiter een basis vacaturetekst op middels een vooraf bepaalde bouwblokken of template, veelal gebaseerd op het bijbehorende functieprofiel. Deze tekst wordt daarna besproken en definitief gemaakt in samenspraak met de lijnmanager met de openstaande vacature. De recruiter plaatst de vacature vervolgens door op verschillende job boards, maar de lijnmanager is eindverantwoordelijke voor het gehele werving en selectie proces.

In de gesprekken met de recruiters van kleine organisaties valt ons op dat er sprake is van een nauwe samenwerking tussen de HR-medewerker en de manager die op zoek is naar een nieuwe medewerker. De lijnen tussen HR en de manager zijn kort en ze schakelen snel als het gaat over vacante posities. Mede vanwege tijdgebrek staan bepaalde vacatures doorlopend open op de eigen website, maar hier wordt niet veel op gereageerd door potentiële kandidaten. De vacatureteksten komen tot stand op basis van eerdere vacatures en teksten van

concullega's. Kleine organisaties zeggen vaker op zoek te zijn naar ervaren krachten met een brede set aan skills en vaardigheden.

Tabel 7: Totstandkoming vacatures

Kleine organisaties	Grote organisaties
<ul style="list-style-type: none"> • Er staan doorlopend vacatures open • Recruitment schrijft vacaturetekst, daarna afstemming met en akkoord door management • Vacaturetekst is gebaseerd op eerdere teksten en op teksten van concullega's • Vanuit bedrijf behoefte aan 'totaal plaatje': (1) brede set aan skills en kennis; (2) ervaren krachten • Er wordt breder geworven dan alleen automotive en werktuigbouwkunde. Ook mechanische, technische of software achtergrond wordt gevraagd 	<ul style="list-style-type: none"> • Groot aantal openstaande vacatures (geeft grote werkdruk) • Totstandkoming vacature is vastgelegd in gestandaardiseerd proces en systeem. Vacature wordt – na goedkeuring door diverse lagen in de organisatie - aangemeld via systeem • Recruitment stelt bij aanmelding vacature de tekst op, daarna is er afstemming met de lijnmanager. De manager is eindverantwoordelijk voor het gehele W&S-proces • Vacaturetekst is gebaseerd op: (1) template/ functieprofiel en basisbouwblokken in systeem; (2) suggesties o.a. Google en Indeed. Met name als het gaat over functienaam. • Nauwe kijk op functie-eisen: zoeken met name binnen automotive en werktuigbouwkunde. Trend is de steeds hoger wordende eisen t.a.v. de gevraagde competenties.

4.3 Inzicht in organisatie en arbeidsmarkt

Cruciaal in het recruitmentproces is de kennis over enerzijds de organisatie en diens behoefte en anderzijds over de arbeidsmarkt. Tabel 8 toont dat alle recruiters vinden te weinig arbeidsmarktkennis te hebben, met name van de doelgroep die ze zoeken. Grote organisaties gebruiken wel ingekocht advies van bijvoorbeeld Google en Indeed om tot functiebenamingen te komen die 'marktconform' zijn.

Wat betreft de kennis van de personele vraag binnen de organisatie is er een groot verschil tussen grote en kleine organisaties. Zoals reeds eerder is aangegeven, is in kleine organisaties de HR-afdeling naast de recruitment ook betrokken bij strategische personeelsplanning (uitbreiding door groei en of vervanging bij weggaan personeel of pensionering). Zij kijken mee vooruit naar de organisatieontwikkeling en de daaraan gerelateerde gewenste personele groei. In grote organisaties werven recruiters met name op basis van aangemelde vacatures in het systeem. Zij worden niet actief betrokken in de toekomstige vraag naar arbeid in de organisatie.

Hoewel in de vacatureteksten weinig aandacht is voor het unieke karakter van de organisatie (zie 3.3) geven de recruiters in de gesprekken aan wel zicht te hebben op wat hun organisatie aantrekkelijk maakt voor sollicitanten. De recruiters van kleine bedrijven merken op dat het unieke van de organisatie pas zichtbaar wordt als de sollicitant eenmaal op gesprek is.

Opvallend is dat in de gesprekken de recruiters van zowel grote als kleine organisaties aangeven dat het salaris een push factor is. Er lijkt altijd een bedrijf in de omgeving te zijn, dat substantieel meer salaris kan bieden.

Tabel 8: Inzicht in eigen organisatie en arbeidsmarkt

Kleine organisaties	Grote organisaties
<p>Arbeidsmarktkennis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geven aan <u>geen</u> actieve kennis te hebben van behoefte doelgroep en waar deze te vinden is. Ze geven aan hier geen tijd voor te hebben 	<p>Arbeidsmarktkennis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoewel er wel beelden leven over de doelgroep bij de recruiters, geven zij aan <u>geen</u> specifieke kennis te hebben over de doelgroep. Bij sommigen is de afdeling marketing in ontwikkeling om dit beter in beeld te brengen en daar de communicatie op aan te passen • Er wordt gebruik gemaakt van ingekocht advies van bv Google en Indeed om kennis over doelgroep/ functienaam te krijgen
<p>Organisatiekennis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groot door korte lijnen tussen HR/ recruitment en management. HR kijkt met de organisatie mee vooruit wat de verwachtingen zijn het/de komende jaar/jaren en heeft daardoor goed zicht op het aantal en soort functies dat er geworven moeten gaan worden • Ze zijn daarentegen voorzichtig met uitbreidingsvacatures (want kosten gaan voor de baten uit) 	<p>Organisatiekennis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beperkt door (grote) afstand van de recruiter van het werk/ de werkvloer en de strategie van de organisatie • Perspectief HR-manager is lange termijn gericht, maar van het recruitment op de korte termijn en uitvoerend; werkt in opdracht van lijnmanager
<p>Aantrekkelijkheid eigen organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit projecten • Innovatie in projecten en werk • Open cultuur, zeggenschap en veel vrijheid • Charme van het bedrijf 	<p>Aantrekkelijkheid eigen organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naamsbekendheid en zichtbaarheid in de markt • Solide en groot bedrijf • Aansprekend product • Productie en ontwikkeling onder 1 dak. • Veel ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden • Salaris
<p>Lastig in recruitment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kandidaat pas enthousiast als deze aan tafel zit • Beperkte naamsbekendheid • Niet kunnen of willen concurreren in salaris • Weinig structuur in begeleiding en opleiding 	<p>Lastig in recruitment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salaris • Beperkte functie-inhoud

4.4 Inrichting van het wervingsproces

In alle gesprekken is aandacht besteed aan de wervingskanalen en –methoden die de recruiters inzetten om geschikte kandidaten te vinden (zie ook tabel 9). Uit de gesprekken komt naar voren dat er een groot verschil is tussen kleine en grote organisaties wat betreft de zichtbaarheid van de vacatures. In grote organisaties is een gestandaardiseerd en geautomatiseerd proces om vacatures te plaatsen op grote job boards. Vaak is er ook een aparte website waarop alle vacatures verzameld staan. De mate van bereik is voor grote organisaties vele male groter dan voor kleine organisaties. Hetzelfde geldt voor de wervingsactiviteiten. Deze zijn binnen grote organisaties professioneel en structureel opgezet. Binnen kleine organisaties is dit meer reactief (op aanvraag) en op kleine schaal georganiseerd.

Tabel 9: Inrichting wervingsproces

Kleine organisaties	Grote organisaties
Wervingskanalen <ul style="list-style-type: none"> • Eigen website • Website ACE • LinkedIn (meest succesvol) • W&S-bureaus bij moeilijk vervulbare posities 	Wervingskanalen <ul style="list-style-type: none"> • Eigen website, werken bij.... • Volledig geautomatiseerd en zo laagdrempelig mogelijk gemaakt voor de sollicitant. • LinkedIn (professioneel serviceaccount) • Grote job boards (multi posts) Indeed, Monsterboard, Nationale Vacaturebank, etc. • Open sollicitaties (succesvolle manier van werven) • In de kinderschoenen: (1) gebruik van social media; (2) werving in buitenland
Wervingsactiviteiten <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijvendagen HAN/ Fontys en in de regio/talentenbeurs • Referral (weinig succesvol) • Aanbieden stagemogelijkheden (beperkte begeleidingscapaciteit, waardoor er ook minder stagiaires zijn dan gewenst) • Rondleidingen in het bedrijf voor studenten 	Wervingsactiviteiten <ul style="list-style-type: none"> • Campus recruitment, actief binnen hogescholen/ universiteiten (stages, afstuderen, BBL, BOL, projecten, gastcolleges). • Referral • Meet & Greet

4.5 Inrichting selectie- en onboardingsproces

Tenslotte is gevraagd naar het selectie- en onboardingsproces. De bevindingen staan in tabel 10.

Uit de gesprekken blijkt dat de recruiters in kleine organisaties – veelal de HR-functionaris – betrokken is bij het eerste gesprek en goed zicht houdt op het verdere verloop van het selectieproces. De doorlooptijd is snel en persoonlijk. De mogelijkheden tot opleiding en

ontwikkeling zijn in kleinere bedrijven veelal beperkt en worden nauwelijks zichtbaar gemaakt in het werving- en selectieproces.

Bij de grotere bedrijven hebben de recruiters vaak wel het eerste contact met de sollicitant en de eerste beoordeling doen, maar na het eerste contact met de recruiter verdwijnt de kandidaat deels uit het oog van de recruiter en neemt de lijnmanager het over. De recruiter is in de meeste gevallen niet betrokken bij de selectiegesprekken. Wel wordt de uitkomst van de selectiegesprekken gedeeld met de recruiter, waarna de recruiter de kandidaat kan afwijzen of een ander passende vacature voorstellen. Aan de geringe betrokkenheid bij het selectieproces kleven volgens de geïnterviewde recruiters de volgende nadelen: (1) wanneer de lijnmanager te laat contact opneemt met de kandidaat kan deze al op een andere functie zijn ingegaan; (2) de lijnmanager heeft onvoldoende (gespreks)vaardigheden en voert daardoor een eenzijdig selectiegesprek met de kandidaat. Hierdoor krijgt de kandidaat geen zicht op het team en de cultuur; (3) de lijnmanager wil graag een zelfde medewerker als deze gewend is en oriënteert zich louter op het cv.

Tabel 10: Inrichting selectie- en onboardingsproces

Kleine organisaties	Grote organisaties
<p>Selectie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen/ nauwelijks standaardisatie en automatisering • 1^e contact met HR/ recruiter • Gesprekken worden gevoerd door betreffende afdeling (collega's & manager) • Doorlooptijd: Snelle afhandeling, recruiter verantwoordelijk voor administratie 	<p>Selectie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vacatures eerst intern uitgezet • Gestandaardiseerd en geautomatiseerd proces • 1^e contact met recruiter, telefonisch • Verder is recruiter vaak niet betrokken bij de selectiegesprekken (HR-adviseur vaak wel). Gesprekken worden gevoerd door betreffende afdeling. Lijnmanager laat zich (te veel) leiden door aannames in cv (volgens recruiters) • Afwijzing door manager (vaak met standaardbrief). Recruiter onvoldoende zicht op wie en waarom wordt afgewezen • Doorlooptijd wordt bepaald door snelheid manager (o.a. met als risico dat manager te lang wacht met uitnodigen kandidaat)
<p>Onboarding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er zijn wel opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, maar vooral op basisniveau en op eigen initiatief beschikbaar. Wordt ook niet zichtbaar gemaakt in werving- en selectieproces. 	<p>Onboarding (opleiding en ontwikkeling)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschillende mogelijkheden voor opleidingen en leren. Wordt weinig of middels standaard zin benoemd in vacatures. • Vast ingerichte leeromgevingen/ trainingen • Deze zijn terug te vinden op eigen website, middels apart tabblad (academie), waarop medewerkers aan het woord zijn over hun ontwikkeling.

5 Conclusie en aanbevelingen

Het doel van het onderzoek was om de werving- en selectiepraktijken van werkgevers in de automotive in kaart te brengen. Dat hebben we gedaan door allereerst de omvang en met name de aard van de vacatures te inventariseren. Ten tweede hebben we met behulp van interviews met recruiters uit de sector de verschillende stappen in het recruitmentproces en de eventuele knelpunten daarbij nader uiteengerafeld. In deze laatste paragraaf bespreken we allereerst de aspecten die goed gaan in het werving- en selectieproces. Vervolgens benoemen we een aantal verbeterpunten en aanbevelingen gericht op het versterken van de werving- en selectiepraktijken in de automotive.

5.1 Wat gaat goed?

Wat allereerst opvalt is dat er de laatste jaren veel progressie is geboekt in het organiseren en professionaliseren van de afdeling werving en selectie, met name binnen grote organisaties. Echter, in alle onderzochte organisaties heeft recruitment een centralere plek in de organisatie gekregen en is de expertise in recruitment in aantallen fte uitgebreid.

Dat heeft vooral bijgedragen aan een professionalisering van het recruitmentproces. Met name bij de grotere bedrijven zien we dat er wordt gewerkt vanuit een geautomatiseerd en standaard systeem, waarin vacatures snel en eenvoudig op meerdere job boards geplaatst kunnen worden. Dit verhoogt de zichtbaarheid van de vacatures en van het bedrijf. Daarnaast is er geïnvesteerd in het zo makkelijk mogelijk maken van het solliciteren voor de potentiële kandidaat. Dit betekent dat de potentiële kandidaat met minimale inspanning kan reageren op vacatures. Dit werkt drempelverlagend voor de sollicitant en op deze manier wordt er getracht zoveel mogelijk potentiële kandidaten aan te spreken.

Binnen kleine organisaties valt op dat de HR-medewerker verantwoordelijk voor recruitment en de betrokken managers en afdelingen nauw met elkaar samenwerken om vacatures te vervullen. De lijntjes zijn kort, waardoor er efficiënt gewerkt kan worden en door HR in het recruitmentproces goed geanticipeerd kan worden op wensen en toekomstige personele behoeften. Ook merkten we op dat de geïnterviewde HR-medewerkers die de recruitment taak hebben, erg enthousiast zijn over de organisatie en de mogelijkheden binnen het bedrijf voor de werknemers. De vacature teksten binnen kleine organisaties zijn over het algemeen korter en minder zakelijk omschreven, ook dit kan sollicitanten meer aanspreken.

5.2 Verbeterpunten: waar is nog winst te behalen?

In ons onderzoek hebben we ons laten leiden door de uitgangspunten van het werving- en selectieproces, zoals beschreven door Verhoeven (2012) en Deros (2020). We constateren met name knelpunten in de eerste stappen van het proces: het zoeken en werven van geschikte kandidaten. Hieronder bespreken we de belangrijkste aandachtspunten, en geven in de kaders enkele aanbevelingen. Het onboardingsproces is in het onderzoek weinig aan de orde gekomen, en vraagt om nadere uitdieping om goed advies op te geven.

1. Kennis van het aanbod op de arbeidsmarkt

Volgens Verhoeven (2012) en Derous (2020) speelt kennis van de personele vraag van de organisatie en arbeidsmarktkennis een cruciale rol in het werving- en selectieproces. Bij de recruiters van de kleinere organisaties is kennis over de personele behoefte van de organisatie wel aanwezig, bij de recruiters van de grotere organisaties is dat minder. Echter, voor alle ondervraagde recruiters geldt dat zij aangeven in het algemeen (te) weinig kennis van de arbeidsmarkt te hebben, en van de doelgroep en hun wensen en behoeften in het bijzonder. Eveneens is onbekend middels welk platform zij het beste te bereiken zijn.

Het valt ons op dat in zowel de vacatureteksten als in de interviews naar voren komt dat het accent in de communicatie naar de potentiële werknemers vanuit de behoefte van de organisatie wordt vormgegeven. De arbeidsmarktcommunicatie, waarin aandacht is voor het vermarkten van de organisatie en de baan, evenals het structureel communiceren met de doelgroep lijkt onvoldoende aandacht te krijgen.

Aanbeveling: Verbeter de kennis over de arbeidsmarkt en de doelgroep

- Willen de werkgevers in de automotive kunnen voorzien in hun personele behoefte ten tijde van deze krappe arbeidsmarkt, dan is het noodzakelijk om deze werkgevergeoriënteerde benadering om te zetten naar een benadering die de young professional centraal zet. Kijk naar wat zij belangrijk vinden in een baan (zie o.a. Pulles, 2021), en benut dat voor de profilering van de organisatie en de baan.
- Dit betekent ook dat de recruiters meer kennis van de arbeidsmarkt moeten ontwikkelen en ook meer vaardig moeten worden in arbeidsmarktcommunicatie: in het neerzetten van een goed werkgeversmerk, en in het structureel communiceren en contact houden met potentiële, huidige en oud-medewerkers.
- Deze kennis en expertise kan ook verkregen worden door gebruikt te maken van de expertise van de eigen marketing en sales afdeling om het 'werkgeversmerk' stevig neer te zetten, hoewel job branding en employer branding om eigen accenten vragen en niet geheel identiek is aan de branding van producten.

2. Focus op kandidaten met traditionele achtergrond

Hoewel onderzoek door KPMG (2019) wees op de toenemende behoefte aan andere technische specialismen (bijv. IT) dan de traditionele automotive engineering, tonen de huidige vacatureteksten en de interviews dat er met name gezocht wordt naar potentiële kandidaten met een traditionele automotive of werktuigbouwkundige achtergrond. Daarnaast wordt gevraagd dat de kandidaat beschikt over een breed scala aan andere kwaliteiten - klantgericht, proactief, communicatief vaardig – het liefst ook nog enige werkervaring. De vraag kan gesteld worden of de recruiters en hun organisatie (lijnmanagers) wel voldoende open staan voor andere doelgroepen. Door alleen te zoeken op deze profielen, wordt een groep potentiële werknemers uitgesloten die (middels interne opleidingen) uitstekend kunnen passen binnen de gevraagde functies.

Aanbeveling: Sta open voor 'unusual suspects'

- We adviseren werkgevers allereerst aan om duidelijk te aan te geven welke competenties noodzakelijk zijn in de functie, en wat een pré is maar niet essentieel. Niet alle vereisten hoeven terug te komen in de vacatureteksten. Hou voor ogen dat een beknopte, specifieke en realistische omschrijving meer aanspreekt.
- Ten tweede moedigen we werkgevers aan om ook te verkennen welke potentie andere doelgroepen dan de reguliere automotive engineer hebben, en hoe deze het beste geworven kunnen worden. Denk aan studenten van andere technische opleidingen die, zo blijkt uit onderzoek van Pulles (2021), een ander beeld van de sector (kunnen) hebben en dus op een andere manier en via andere wervingskanalen 'verleid' moeten worden om te solliciteren.
- Ook is het goed om in een recruitmentproces te verkennen of een gemotiveerde kandidaat die minder perfect past in het profiel door middel van training en begeleiding wel op termijn geschikt kan zijn voor het beoogde werk.

3. Belichten aantrekkelijkheid van de organisatie en de functie

Het is belangrijk om in de werving- en selectie je als organisatie te kunnen onderscheiden van andere werkgevers met soortgelijke vacatures (Deraus, 2020). Uit de interviews blijkt dat de recruiters vaak wel weten wat hun organisatie bijzonder maakt, maar in de vacatures worden deze unieke punten nauwelijks benoemd en expliciet ingezet om de kandidaat te verleiden te solliciteren bij de organisatie. Er is weinig informatie te vinden over de cultuur van de organisatie, de sfeer in het team, de innovatieve oplossingen waaraan gewerkt wordt en het salaris. Deze laatste informatie blijkt uit onderzoek juist belangrijk te zijn voor potentiële kandidaten (Pulles, 2021).

Ook benadrukt Derous (2020) dat de vacatures unieke en specifieke informatie over de functie moeten bevatten, die wordt beschreven op een wijze die de doelgroep aanspreekt. We zien echter dat de huidige vacatureteksten zijn opgebouwd uit herkenbare bouwblokken, die door meerdere werkgevers gebruikt worden en waarin dus ook veel standaardteksten terug te vinden zijn. De teksten zijn daarnaast lang en moeilijk leesbaar. Wederom staat in de functiebeschrijving de wens en de behoefte van de organisatie centraal.

Tevens is het van belang om op de doelgroep passende wervingskanalen te kiezen (Deraus, 2020). Ook hierbij zien we dat veel dezelfde standaardkanalen gebruikt worden. Het gevolg van deze standaardisatie in wervingsteksten en –kanalen is dat iedere automotive werkgever met dezelfde aas (vacaturetekst) in dezelfde vijver (wervingskanaal) vist en te weinig opvalt en/of de kandidaten aantrekt die het beste bij de organisatie passen.

Aanbeveling: Zet het unieke karakter van je bedrijf en van de functie in de spotlight

- Net zoals bij de functievereisten (zie aandachtspunt 2) raden we ook hier aan om alleen die kenmerken van de functie benoemen die relevant zijn. Daarmee wordt een realistisch beeld van de functie geschetst.
- Om op te vallen is het van belang om het unieke karakter van de organisatie en van het werk bij de organisatie zichtbaar te maken en te benutten in de werving en selectie.
- Dat kan in de vacaturetekst zelf, of door te verwijzen naar informatie op de website van de organisatie (specifieke 'werken bij' pagina) of video's op Youtube en sociale media.
- Er zijn op internet verschillende voorbeelden te vinden van bedrijven die dit op innovatieve wijze, met andere middelen en via andere wervingskanalen, doen (o.a. Coolblue of bedrijven die hun medewerkers in een vlog later vertellen over hun werkdag).

4. Inrichting recruitmentproces bij de grotere bedrijven

Uit de gesprekken blijkt dat de recruiters van met name grote organisatie betrokken zijn bij een deel van het proces, namelijk het werven van de kandidaten. De vacatureteksten worden veelal door de lijnmanagers opgesteld en ook het selectieproces gebeurt door de lijnmanager en de teamleden. De recruiters zien dat daarin fouten worden gemaakt – o.a. in de doorlooptijd en de bejegening van de sollicitanten – die ertoe kunnen leiden dat een kandidaat afhaakt. We onderkennen dat recruitment specifieke kennis en vaardigheden vraagt en dat het voor grote organisaties de moeite waard is om dat in een aparte afdeling te organiseren. We denken echter dat de nauwe samenwerking tussen HR en de lijn, zoals gebeurt in de kleinere organisaties, ook voor de grotere organisaties van meerwaarde kan zijn.

Aanbeveling: Zorg dat in een opgeknipt proces aandacht blijft voor doorlooptijd en bejegening

- Een korte doorlooptijd tussen het indienen van de sollicitatie door de kandidaat en de reactie van de organisatie. Deze reactie zit op verschillende momenten: bevestiging sollicitatie, uitnodiging gesprek, terugkoppeling gesprek, vervolggesprekken. Hoe meer de sollicitant het gevoel krijgt dat het sollicitatieproces (te) lang duurt, des te minder aantrekkelijk vindt men de organisatie (Derous, 2020).
- Het is belangrijk dat ook de lijnmanager voldoende (gespreks)vaardigheden heeft om een aangenaam en informatief gesprek te voeren. Dit kan vergroot worden door leidinggevenden te trainen, of door HR aanwezig te laten zijn bij het gesprek en achteraf feedback te laten geven.
- Betrek in de recruiter – ook inhoudelijk – bij het selectieproces. De recruiter krijgt daardoor meer inzicht in de gevraagde achtergrond, competenties, kennis en kunde van de nieuwe medewerker en het team waar de nieuwe kandidaat komt te werken. Bovendien zorgt het ervoor dat de wervingsfase en de selectiefase beter op elkaar aansluiten, wat kan bijdragen aan positieve ervaringen met de organisatie door de sollicitant.

5. Kwantiteit versus kwaliteit

Tenslotte, de toenemende vraag naar goed personeel heeft er weliswaar toe geleid dat de recruitmenttaak en –afdeling is uitgebreid, maar toch blijft het voor de recruiters lastig om in de personele vraag te voorzien. Altijd staan er vacatures open. Het hoge aantal vacatures geeft werkdruk bij recruiters, waardoor kwantiteit boven kwaliteit gaat in recruitmentproces. De vraag is echter of het vasthouden aan de huidige aanpak wel voldoende effectief is om de personele vraag te vervullen.

Aanbeveling: Professionalisering wervingsactiviteiten gericht op versterken kwaliteit

- Na de waardevolle versterking van de omvang van de recruitment taak en de efficiëntie daarvan, is het nu tijd om een professionaliseringsslag te maken ten aanzien van de kwaliteit van de wervingspraktijken.
- Enerzijds is het noodzakelijk om als organisatie ruimte te bieden voor een ander, meer op de doelgroep gericht recruitmentproces.
- Anderzijds kan het ook betekenen dat de recruitment- of HR-afdeling nieuwe expertise en kennis, met name rondom arbeidsmarktcommunicatie, moet aantrekken of ontwikkelen.

6 Literatuur

Derous, E. (2020). Van boe-boe machine tot sociale media: evidence-based werven en selecteren. In HRM heden & morgen: evidence-based practice and practice-based evidence (pp. 74-142). Vakmedianet.

KPMG (2019). Sector analysis and strategy development for ACE. Amstelveen: KPMG Advisory N.V.

Pulles, R. (2021). RAPPORT ACE. Het advies voor ACE Mobility om 10 % meer studenten naar de automotive sector te trekken. Afstudeerscriptie HAN Automotive.

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). Anders organiseren & beter werken: Handboek sociale innovatie en verandermanagement

Verhoeven, A. (2012). Recruitment. Pearson Education.