

OpenUniversiteitNederland

Strategisch selecteren

Redactie:
Marius van Dijke
Jef Syroit
Joris Van Ruysseveldt

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Strategisch selecteren

Strategisch selecteren

Redactie:

Marius van Dijke

Jef Syroit

Joris Van Ruysseveldt

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers

OpenUniversiteitNederland

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen
Omslagillustratie: Photodisc
Ontwerp binnenwerk: Annette Bouwels en Sandra Daems

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen,
e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84784-5
ISBN 978-90-01-76371-8
NUR 807

Inhoud

Voorwoord

1	Organisatiestrategie en strategische selectie	11
2	Besluitvorming in het wervings- en selectieproces	33
3	Het voorspellen van prestaties: criteria en predictoren	59
4	Adverse impact en de potentiële invloed van testbias en cognitieve beoordelingsfouten	79
5	Rechtvaardigheid in personeelsselectie	97
6	Functieanalyse	111
7	De werving van sollicitanten	133
8	Voorselectie	149
9	Psychologische tests: capaciteitentests en persoonlijkheidstests	161
10	Psychologische tests ter discussie	179
11	Het selectieve interview	195
12	Simulaties	213
13	Het assessmentcenter	231
14	De actieve sollicitant	249
15	Trends in selectie	263
	Literatuur	277
	Over de auteurs	305
	Glossarium	307

Voorwoord

Voor een personeelsbestand van hoge kwaliteit is effectief werven en selecteren cruciaal. Om de meest geschikte personen te selecteren probeert men hun eventuele toekomstige functioneren binnen een specifieke arbeidssituatie en binnen het team en de organisatie als geheel te voorspellen. Zowel binnen de sociale wetenschappen als door allerlei selectieorganisaties werden in de afgelopen honderd jaar heel veel inzichten ontwikkeld die hebben geleid tot een arsenaal van selectiemethoden. Het selecteren van mensen is daarmee een vak geworden dat voor een groot deel door professionals wordt uitgevoerd. Deze professionals kunnen een beroep doen op de wetenschappelijke kennis die is ontwikkeld over selectie.

Ondanks de beschikbaarheid van veel kennis en bruikbare selectie-instrumenten is het werk van selectiedeskundigen echter vaak verbrokken en reactief. Dat komt omdat zij zelden betrokken worden bij het strategische beleid van de organisatie. Om effectief te kunnen selecteren, moeten selectiebeslissingen gerelateerd zijn aan bredere organisatorische condities. Daarbij dient men rekening te houden met zowel ontwikkelingen in de externe omgeving (economische, technologische, maatschappelijke en culturele trends), als met de interne omgeving (zoals andere hrm-activiteiten, de samenstelling van het personeelsbestand en de mate van integratie in de organisatie). Het leggen van een relatie tussen organisatiestrategie en selectie benadrukt dus de samenhang tussen allerlei organisatorische deelprocessen, die – als het goed is – gestuurd worden door de organisatiestrategie.

Dit boek beschrijft personeelsselectie vanuit het perspectief van de organisatiestrategie. Dat betekent dat we ons afvragen hoe verschillende selectie-instrumenten zich tot elkaar verhouden én hoe selectie zich verhoudt tot andere hrm-activiteiten, zoals beloningssystemen en trainingsactiviteiten. Door deze benadering zijn de praktische en beleidsmatige consequenties van allerlei problemen die spelen rond selectie, duidelijker in beeld te brengen.

Vaak wordt selectie beperkt tot het maken van een rationele keuze uit beschikbare selectie-instrumenten die het meest geschikt zijn om voor een bepaalde functie de meest geschikte kandidaat te vinden. Een dergelijke – beperkende – aanpak draagt risico's in zich. Mogelijk moet men niet op zoek naar de beste persoon om een vrijgekomen functie te vervullen, maar dient men allereerst te bepalen hoe de organisatie er in de toekomst uit moet zien om zo goed mogelijk met toekomstige kansen en bedreigingen in de omgeving om te gaan. Ook is het misschien in strategisch opzicht juist relevanter om iemand te zoeken die bij de organisatie past, in plaats van bij de (huidige of nog te ontwerpen) functie.

Bij strategische selectie wordt er daarom van uitgegaan dat allerlei sociale en psychologische processen een rol spelen bij een keuze voor een bepaalde selectietechniek. Allereerst spelen allerlei interpersoonlijke en groepsfactoren een rol in de keuze voor een bepaalde selectietechniek: voorbeelden zijn groepsprocessen in besluitvormingsteams of de dynamiek tussen teams, afdelingen en hiërarchische niveaus binnen de organisatie. Ten tweede is selectie een interactief proces waaraan zowel de sollicitant als de organisatie deelnemen, elk met eigen interesses en verwachtingen. Ten slotte is selectie een iteratief proces, waarbij men gedurende de daadwerkelijke selectie misschien wel overgaat tot herdefinitie van de vacature.

In dit boek beschrijven en bediscussiëren we een groot aantal selectietechnieken en hun status binnen de wetenschap en binnen de professionele selectiepraktijk. Allereerst komt aan de orde hoe een bepaalde selectietechniek eruitziet en hoe die moet worden uitgevoerd. Een breed scala aan selectietechnieken wordt uitgebreid beschreven. Daarbij stellen we steeds de vraag 'Werkt deze techniek eigenlijk?' Hierbij wordt onder andere behandeld in welke mate een selectietechniek voldoet aan wetenschappelijke normen zoals betrouwbaarheid, verschillende vormen van validiteit en rechtvaardigheid. Verder is belangrijk te weten waarom de ene techniek beter werkt dan de andere. Een antwoord op deze vraag behelst dus een behandeling van (o.a. psychologische) processen die een rol spelen bij een bepaalde techniek. Hiervoor wordt onder andere het sociale procesperspectief op selectie gebruikt. Dit perspectief beschouwt het selectiegebeuren als een interactief proces waaraan verschillende partijen (zoals de sollicitant en de organisatie) deelnemen, elk met eigen interesses en verwachtingen.

De indeling van het boek volgt in grote lijnen de volgorde van een meer abstracte behandeling van strategie naar specifieke selectiemiddelen. Na een inleidend hoofdstuk over de relatie van selectie met strategie en met het algemene hrm-beleid volgen hoofdstukken over besluitvorming rond selectie, criteriumproblematiek en kwesties rond eerlijkheid en bias. Vervolgens worden functieanalyse, werving en voorselectie behandeld. Allereerst worden psychologische tests kunnen deel uitmaken van de voorselectie maar ze kunnen ook daarna worden afgenomen. Dan volgen meer arbeidsintensieve selectiemethoden, zoals interviews, die vrijwel altijd deel uitmaken van de latere stadia van het selectieproces, en zeer intensieve selectiemethoden, zoals die hun beslag vinden in allerlei simulaties en de assessmentcentermethode (acm). Ten slotte volgen nog hoofdstukken over voorbereiding door sollicitanten op het selectieproces en over trends in selectie. De nadruk op het strategische karakter van selectie vormt de rode draad in dit boek. In het inleidende hoofdstuk werken we de concepten 'organisatiestrategie' en 'strategische selectie' nader uit. In de volgende hoofdstukken benadrukken we het strategische karakter van selectie. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om consequenties van een strategische keuze voor een oriëntatie op kosteneffectiviteit versus uniciteit. In elk hoofdstuk komt naar voren wat deze strategische keuzen voor effect hebben op het selectieproces en op inhoudelijke aspecten van selectiebeslissingen: Selecteert men bijvoorbeeld voor de korte of lange termijn? En in

welke mate hecht men belang aan het functioneren van de persoon in de groep en organisatie, of juist aan het functioneren in de functie zelf?

De redacteurs en auteurs van dit boek zijn allen werkzaam bij de faculteit Psychologie van de Open Universiteit Nederland.

Inhoud hoofdstuk 1

- 1 Inleiding 11

- 2 Klassieke personeelsplanning: human resource planning (hrp) 12
 - 2.1 Stap 1: het vaststellen van de behoeften aan personeel 12
 - 2.2 Stap 2: arbeidsmarktanalyses 12
 - 2.3 Stap 3: verband tussen vraagcijfers en aanbodcijfers 13
 - 2.4 Beperkingen van hrp 14

- 3 Strategie en strategische selectie 15
 - 3.1 Het begrip 'strategie' 15
 - 3.2 Het begrip strategische selectie 15
 - 3.3 Doel van strategische selectie 16

- 4 Twee basisperspectieven op strategie 17
 - 4.1 Inside-outperspectief (Prahalad & Hamel, 'Resources Based School') 18
 - 4.1.1 Inside-outperspectief en verticale en horizontale verbindingen 18
 - 4.1.2 Varianten binnen het inside-outperspectief 20
 - 4.2 Outside-inperspectief (Porters 'Competitieve strategieën') 21
 - 4.2.1 Outside-inperspectief: cost leadership, differentiatie en focus 22
 - 4.3 Beide perspectieven vergeleken 23

- 5 Strategische selectie en high performance work systems 25

- 6 Strategische werving 26
 - 6.1 Dimensies van strategische werving 26

- 7 Begrenzings aan strategische selectie 28

- 8 Besluit 29

Hoofdstuk 1

Organisatiestrategie en strategische selectie

Jasper von Grumbkow en Trijntje Völlink

1

Inleiding

Dit hoofdstuk begint met een klassieke uitwerking van strategische selectie: human resource planning (hrp), waarmee op een cijfermatige manier de verbanden tussen de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid, met gebruikmaking van statistische technieken, worden vastgelegd. Modern strategisch selectiebeleid daarentegen, probeert, rekeninghoudend met de dynamische ontwikkelingen in organisatie en omgeving, selectieprincipes en selectie-instrumenten met elkaar en met andere human resource-instrumenten te verbinden.

Het doel van strategische selectie is om concurrerend voordeel te behalen. Om dit uiteen te zetten wordt het begrip 'strategische selectie' gepositioneerd in twee organisatiestrategische perspectieven. Het inside-outperspectief gaat uit van unieke, moeilijk imiteerbare kerncompetenties die kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie. Strategische selectie volgt in dit perspectief een flexibel ontwikkelingsmodel dat analyseert hoe de individuele competentieontwikkeling van een kandidaat aansluit bij de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Dit wordt gecontrasteerd met het outside-inperspectief wat betekent dat de organisatie haar strategische beleid laat leiden door de externe ontwikkelingen in de omgeving. Ook laten we zien hoe strategische selectie kan bijdragen aan high performance systems.

Vervolgens wordt ingegaan op het thema strategische werving. Het laatste deel van het hoofdstuk behandelt de rollen van de wervings- en selectiedeskundige in relatie tot de begrenzingen van strategische selectie.

In dit hoofdstuk worden de volgende thema's behandeld:

- 1 Human resource planning (hrp) en kanttekeningen bij hrp.
- 2 Het doel van strategisch selectiebeleid.
- 3 De criteria van Prahalad en Hamel.
- 4 Verticale en horizontale integratie binnen strategisch humanresourcesbeleid.
- 5 Fombruns hrm-cycle: het Right Person model, het Cultural Fit Model en het Flexible Development Model.
- 6 Porters model; cost leadership, differentiation en focus.
- 7 Het inside-outperspectief en het outside-inperspectief vergeleken.

- 8 'High performance systems' en strategische selectie.
- 9 Strategische werving en wervingsstrategieën.
- 10 De begrenzing van strategische selectie en de rollen van de selectiedeskundige.

2 **Klassieke personeelsplanning: human resource planning (hrp)**

Human resource planning (hrp) is een strategisch instrument om met behulp van drie stappen de lopende en verwachte personeelsstromen op een kwantitatieve wijze zichtbaar te maken. Vervolgens tracht men de toekomstige personeelsallocatie te laten sporen met instroom- (werving en selectie), doorstroom- (beoordeling, loopbaanontwikkeling en opleiding) en uitstroomcijfers (ontslag, outplacement en pensioen). Evers (2001) gebruikt als *werkdefinitie* van human resource planning: hrp is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht. Hrp gaat uit van een hoge mate van stabiliteit aan de vraag- en aanbodzijde. De organisatie selecteert potentiële kandidaten op basis van het curriculum vitae, een sollicitatiegesprek (interview) en referenties. Selectiecriteria zijn o.a. inhoudelijke kennis en vaardigheden die aansluiten bij de functieomschrijving. De gedachte is dat de kandidaat binnen het bedrijf een bepaalde functie met specifieke verantwoordelijkheden en taken meerdere jaren zal gaan uitvoeren, zonder dat daar veel in gaat veranderen. hrp doorloopt drie stappen.

2.1 **Stap 1: het vaststellen van de behoeften aan personeel**

Stap 1 stelt vast hoeveel financiële middelen beschikbaar zijn ten behoeve van het personeel. Met behulp van een analyse van trends probeert de strategische leiding van de organisatie de interne vraag naar arbeid financieel te prognosticeren. De trendanalyse is gebaseerd op de vraag van de leidinggevenden om hun afdelingen of teams van personeel te voorzien teneinde de afdelings- of teamdoelstellingen te halen. Hrp kent onzekerheid omdat 1) leidinggevenden niet altijd zicht hebben op de personeelsontwikkelingen, 2) zij druk ervaren om de personeelskosten te reduceren en 3) geneigd zijn de eigen personeelsbehoeften te overschatten. De strategische leiding leidt, met behulp van een hrp (Parnes, 1962), uit de beoogde economische groei de benodigde arbeid af.

2.2 **Stap 2: arbeidsmarktanalyses**

Bij stap 2 luidt de vraag: wat is op de interne en externe arbeidsmarkt het beschikbare arbeidsaanbod? Een analyse van de interne markt wijst uit of men op de externe arbeidsmarkt moet werven. Voor een analyse van de *interne arbeidsmarkt* dient de leiding na te gaan hoeveel mensen er nodig zijn voor de vacante banen, welke mensen nu of mogelijk in de toekomst voor deze banen geschikt

zijn, en hoeveel en welke vacatures dus mogelijk open blijven. Daarvoor maakt zij, ten eerste, projecties op basis van het percentage van het personeel dat elk jaar de organisatie verlaat. Als een organisatie honderd personeelsleden heeft en er vertrekken er jaarlijks tien, is het verloop tien procent en moet er een aanvulling van tien procent komen. Dit levert *verloopcijfers* op, maar deze verhullen of het gaat om tien verschillende functies die vacant komen of dat er steeds uit een zelfde type functie tien mensen vertrekken en weer in dat zelfde jaar opgevolgd worden. Daarom is er een uitsplitsing per functie nodig. Een ander probleem is dat functies niet stabiel zijn, wat tot verdere vervuiling van verloopcijfers kan leiden.

Vervolgens maakt men projecties van de verhouding tussen het aantal mensen dat in een specifiek jaar een bepaalde functie bezet ten opzichte van het aantal mensen dat het voorafgaande jaar deze functie bezette. Dit geeft inzicht in *stabiliteitscijfers*. Als het aantal mensen in beide gevallen even groot is, is de stabiliteit maximaal. Dit verhult echter dat via interne promoties en horizontale overplaatsingen vacante functies kunnen worden opgevuld. Via *cohortanalyses* wordt vervolgens de ontwikkeling van een homogene groep personeelsleden, zoals wetenschappelijke medewerkers, ICT-medewerkers, enzovoort gevolgd. De resultaten daarvan kunnen echter niet worden gebruikt voor groepen met andere karakteristieken. Tijdens een laatste deelstap van de arbeidsmarktanalyses doet men diverse vervolganalyses, zoals het vaststellen van de gemiddelde diensttijd en leeftijd van de vertrekkers en of er bijzondere patronen te ontdekken zijn (bijvoorbeeld: Na hoeveel jaar en rond welke leeftijd zijn de uitstroomcijfers afwijkend?). Ten slotte construeert men modellen die horizontale en verticale personeelsstromen weergeven.

Behalve een analyse van de interne arbeidsmarkt wordt het aanbod op de *externe arbeidsmarkt* onderzocht. Deze analyses zijn vaak nog ingewikkelder dan interne arbeidsmarktanalyses, want men moet niet alleen demografische cijfers verzamelen, maar ook inzicht hebben in sociaaleconomische en culturele trends omdat deze trends de bewegingen op de arbeidsmarkt kunnen verklaren. Trendanalyses maken transparant hoe flexibel doelgroepen zijn: hun geneigdheid te verhuizen, werk te nemen dat niet aansluit bij de opleiding, de acceptatie van tijdelijke contracten, de visie op de work life balance en loopbaan, enzovoort. Trendanalyses zijn gebaseerd op surveyresultaten (attitudemetingen), en geven, ondanks dat de cijfers minder hard zijn, een beter inzicht in het gedrag van marktpartijen dan hrp doet.

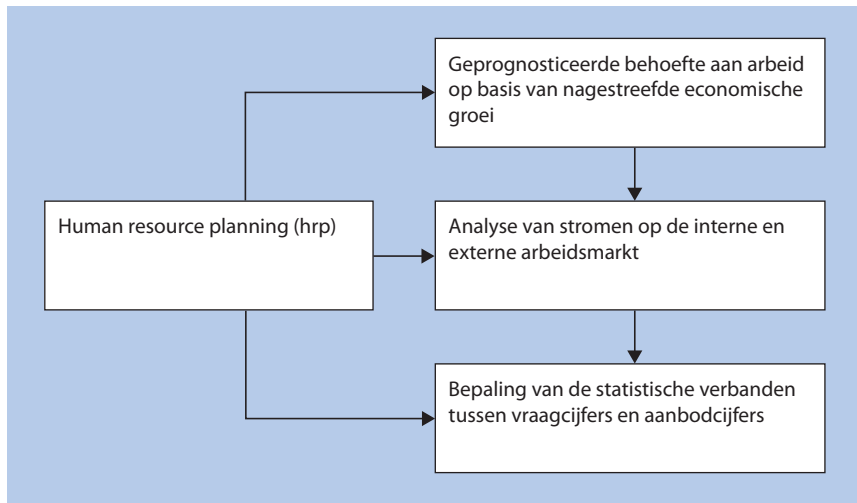
2.3

Stap 3: verband tussen vraagcijfers en aanbodcijfers

De derde stap brengt de vraag- en aanbodcijfers met elkaar in verband. Hrp werkt volgens een rationeel model: een analyse van de vraag wordt gevolgd door een voorspelling van de voorraad intern en extern personeel. Vervolgens wordt de verhouding tussen aanbod en vraag berekend (zie schema 1).

SCHEMA 1

Human resource planning (hrp) volgens een lineair-rationeel model

**2.4****Beperkingen van hrp**

Kennis van het rekenkundige verband tussen vraag- en aanbodcijfers draagt beperkt bij aan strategische planning. Zowel in de organisatie als daarbuiten vinden onzekere ontwikkelingen plaats. Hrp kan deze onzekerheden moeilijk kwantificeren. In de praktijk van het strategisch humanresourcesmanagement wordt hrp daarom minder toegepast (met uitzondering van omvangrijke organisaties zoals leger, overheid en grote multinationals waar veel functies identiek zijn). Hrp geeft op de korte termijn een beeld van de organisatie, maar dit beeld kan snel, dit wil zeggen soms binnen een halfjaar, wijzigen waardoor een aanpassing van de organisatie en dus ook van haar selectiebeleid nodig kan zijn.

Hoewel het hrp-beleid degelijk en doordacht is, heeft het dus zijn beperkingen. Huidige organisaties moeten opereren in een omgeving met hevige internationale concurrentie, snelle technologische veranderingen en grillige wensen van de klant. Veel producten (zoals mobiele telefoons, fotocamera's, computers, televisietoestellen) hebben een korte levenscyclus waardoor vakinhoudelijke kennis en werkwijzen snel verouderen en aangepast dienen te worden aan nieuwe technische ontwikkelingen en wensen van de klant. Van medewerkers vraagt dit vaak bereidheid tot bijscholing en het aanleren van nieuwe vaardigheden. Deze ontwikkelingen hebben ook hun invloed op het wervings- en selectieproces van personeel. Niet langer is alleen maar vakinhoudelijke kennis het belangrijkste selectiecriteria voor het werven en selecteren van personeel voor een bepaalde functie. Vakinhoudelijke kennis is nog steeds belangrijk, maar tevens wordt het personeel geselecteerd op competenties als trainability, veranderingsbereidheid en flexibiliteit. Daarvoor is het van belang dat het wervings- en selectieproces wordt afgestemd op de langetermijndoelstellingen van het bedrijf. De meerwaarde van strategisch humanresourcesmanagement (shrm) is dat er sprake is

van zowel verticale integratie (o.a. het afstemmen van het wervings- en selectieproces en de beleidsontwikkeling op organisatorisch en strategisch niveau) als van horizontale integratie (het afstemmen van het wervings- en selectieproces op het door- en uitstroombesluit van de organisatie).

In het strategisch management zijn andere benaderingen onder de aandacht die meer globaal de interne en externe trends prognosticeren, en die we later aanduiden als inside-out- en outside-inbenaderingen. Strategisch management is de managementreactie op veranderingen in de omgeving en is breder dan hrp, want het beoogt de inhoudelijke dynamiek van de organisatie en die van de omgeving op elkaar af te stemmen en steunt niet (louter) op statistische verbanden tussen tijdreeksen van aanbod- en vraagcijfers.

3 Strategie en strategische selectie

3.1 Het begrip 'strategie'

Het probleem voor hrp is dat in de omgeving stabiliteit en instabiliteit zich afwisselen en de organisatie in een veranderlijke omgeving naar continuïteit moet zoeken. Ook de organisatie zelf heeft een eigen dynamiek, en om deze dynamiek met de omgeving af te stemmen moeten mensen en middelen op een gerichte wijze geworven, geselecteerd en ingezet kunnen worden. Een *strategie* houdt in een patroon (configuratie) van keuzen met betrekking tot de te realiseren doelen, de wegen waarlangs dat moet gebeuren en de middelen die daarvoor ingezet worden.

3.2 Het begrip 'strategische selectie'

Komende op het begrip 'strategische selectie' kunnen we stellen dat strategische selectie onderdeel is van het strategische beleid en net als dit beleid een totaal-karakter heeft, in de zin dat kennis van andere disciplines en afdelingen wordt ingezet om dit selectiebeleid op te zetten en uit te voeren. Zo worden principes uit de marketing gebruikt om bij werving en selectie een beeld van de organisatie neer te zetten.

Strategische selectie vereist dat in de organisatie een breed draagvlak (organisatorische participatie) aanwezig is omdat bij eenieder bekend moet zijn welk soort personeel de organisatie zoekt en moet passen bij de gewenste organisatie-identiteit.

Strategisch selectiebeleid impliceert een integrale aanpak: selectieprincipes en selectie-instrumenten worden aan elkaar en aan andere humanresourcesinstrumenten verbonden. In de tweede plaats impliceert het doelgerichtheid naar concurrerend voordeel: de organisatie moet zich met behulp van het geselecteerde personeel onderscheiden van andere bedrijven en dus beter zijn dan een ander,

wat betekent dat het selectiebeleid verschillen tussen mensen moet vaststellen, benadrukken en benutten.

De kenmerken van strategische selectie vatten we in drie punten samen:

- 1 Strategische selectie kan worden *gedefinieerd* als de sturing die de ondernemingsleiding met behulp van een arsenaal aan selectieprincipes en selectie-instrumenten geeft aan de ontwikkeling en realisatie van de strategie van onderneming om zich in een permanent concurrerend voordelige situatie te plaatsen in een omgeving die in ontwikkeling is.
- 2 Strategische selectie heeft tot *doel* om externe en interne gevoeligheid te ontwikkelen, om mede richting te geven aan veranderingen, om samenhang te creëren rond concurrerend voordeel en om verbeteringen en innovaties in de selectie mogelijk te maken op basis van wetenschappelijk geaccepteerde kennis.
- 3 Strategische selectie en strategisch leren zijn afhankelijk van de *vrijheid* die er intern en extern voor is. De keuzevrijheid bij strategische selectie wordt bijvoorbeeld beperkt door de mate waarin er potentiële kandidaten beschikbaar zijn die voldoen aan het profiel dat een organisatie zoekt. Een ander voorbeeld is dat de aantrekkelijkheid van een organisatie voor potentiële kandidaten mede bepaalt of de organisatie de gewenste kandidaten kan werven. Vanuit de mogelijkheden die strategische vrijheid biedt, worden plan (toekomst) en patroon (verleden) gecombineerd.

3.3

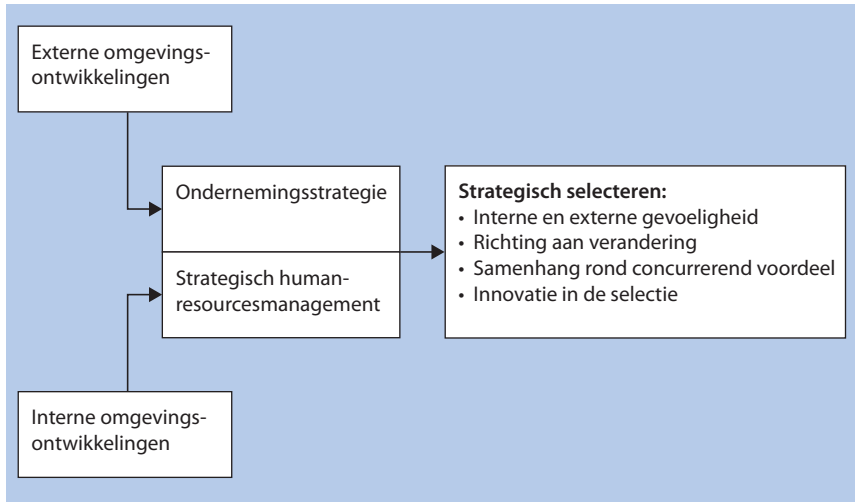
Doel van strategische selectie

Strategische selectie (zie schema 2)

- 1 beoogt het ontwikkelen van een *externe en interne gevoeligheid*. Een strategie is een set van richtinggevendende regels. Zij is de uitkomst van een analyse van de relatie tussen de onderneming en de omgeving. Daarbij gaat het niet alleen om arbeidsmarktanalyses, zoals hrp, maar ook om kwalitatief-inhoudelijke analyses. De uitkomst van deze analyses wordt in relatie gebracht met het wervings- en selectiebeleid zodat de keuze voor bepaald personeel aansluit bij geprognosticeerde ontwikkelingen in en buiten de organisaties;
- 2 geeft *richting aan veranderingen*. Door strategische selectie worden de acties van selecteurs afgestemd op de ondernemingsstrategie. Strategische selectie koppelt actie aan strategie;
- 3 beoogt het *creëren van samenhang* rond concurrerend voordeel. Strategische selectie is een activiteit die in samenhang met andere organisatieactiviteiten wordt uitgevoerd en de samenhang versterkt. Deze samenhang is gericht op het bereiken van een betere positie dan organisaties die in dezelfde sector concurreren op de arbeidsmarkt;
- 4 beoogt *innovatie* in de selectie mogelijk te maken. Als een organisatie een nieuwe strategie inzet, moet het selectiebeleid zich vernieuwen. Dit is alleen mogelijk als de organisatiestrategie en het selectiebeleid verbonden zijn.

SCHEMA 2

Ontwerpen van het strategisch selectiebeleid



Zoals uit schema 2 blijkt, dient het strategische selectiebeleid te zijn afgestemd op de strategie van de onderneming. Een strategie kan volgens Vijverberg en Homan (1998) opgevat worden als een plan gericht op de toekomst, maar ook als een beschrijving van een patroon dat in het verleden is gevolgd. In een plan wordt toekomstig handelen vastgelegd. In een patroon worden de gevolgen zichtbaar van een reeks beslissingen uit het verleden. Een dergelijk patroon kan achteraf zijn bedacht. Dit omgaan met het dilemma tussen plan (toekomst) en patroon (verleden) is volgens Mintzberg (1987) een vorm van strategisch leren. Zonder strategische vrijheid is geen strategisch leren mogelijk. Indien strategisch management alleen gericht zou zijn op de toekomst, wordt er weinig geleerd: men stapt met oogkleppen de toekomst in. Strategie als patroon impliceert dat men zich herinnert wat in het verleden niet en wel heeft gewerkt. Strategische selectie moet dus leiden tot strategisch leren door planning. Men moet steeds de vraag stellen 'welke selecties zullen goed en fout zijn?'. Tegelijk moet planning gecombineerd worden met de vraag: 'welke selecties zijn goed en fout geweest?'. Dus door een blik vooruit en achteruit.

4**Twee basisperspectieven op strategie**

Om het begrip strategische selectie te plaatsen binnen het denken over organisatiestrategie, analyseren we vanuit welke perspectieven een organisatiestrategie tot stand kan komen. De opvattingen over het begrip organisatiestrategie laten zich volgens Vijverberg en Homan (1998) goed samenbrengen onder twee brede perspectieven. Deze zijn het inside-outperspectief en het outside-inperspectief. Beide perspectieven leggen andere accenten op het wervings- en selectiebeleid van een organisatie.

4.1

Inside-outperspectief (Prahalad & Hamel, 'Resource Based School')

De kern van het inside-outperspectief is het beeld dat de leiding heeft van de organisatie-identiteit. Identiteit bestaat uit het unieke en gemeenschappelijke in het denken en doen van de organisatieleden. Verwijzend naar identiteit geeft men antwoord op de vraag 'wie we zijn en wat we graag willen zijn'. Het inside-outperspectief is ontwikkeld door Prahalad en Hamel (1990). Uitgangspunt is het toekomstperspectief van de organisatie. Met dit perspectief schept de organisatie een uitdaging voor het heden. Om de kloof tussen het heden (de realiteit) en de toekomst (de intenties) te overbruggen, moet een organisatie inzicht hebben in de kwaliteiten van het aanwezige personeel binnen de organisatie.

Volgens de 'Resource Based School' van Prahalad en Hamel heeft de organisatie zelf een aantal unieke *competenties*. Deze zijn moeilijk te imiteren. Hun uniciteit geeft de organisatie een concurrentievoordeel op andere organisaties. Kerncompetenties definiëren Prahalad en Hamel als collectieve kennis binnen de organisatie, met name wat betreft de kennis over de coördinatie van uiteenlopende productievaardigheden en over het integreren van verschillende technologieën. Criteria voor het bepalen van kerncompetenties zijn volgens hen:

- 1 Kerncompetenties zijn unieke organisatiegebonden kenmerken.
- 2 Kerncompetenties verschaffen toegang tot een grote verscheidenheid aan markten.
- 3 Kerncompetenties dragen significant bij aan door afnemers waargenomen productievoordelen.
- 4 Kerncompetenties zijn door concurrenten niet of nauwelijks te imiteren.

Een risico van het inside-outperspectief is, dat door de focus op de unieke competenties de leiding de bewegingen van concurrenten veronachtzaamt.

4.1.1

Inside-outperspectief en verticale en horizontale verbindingen

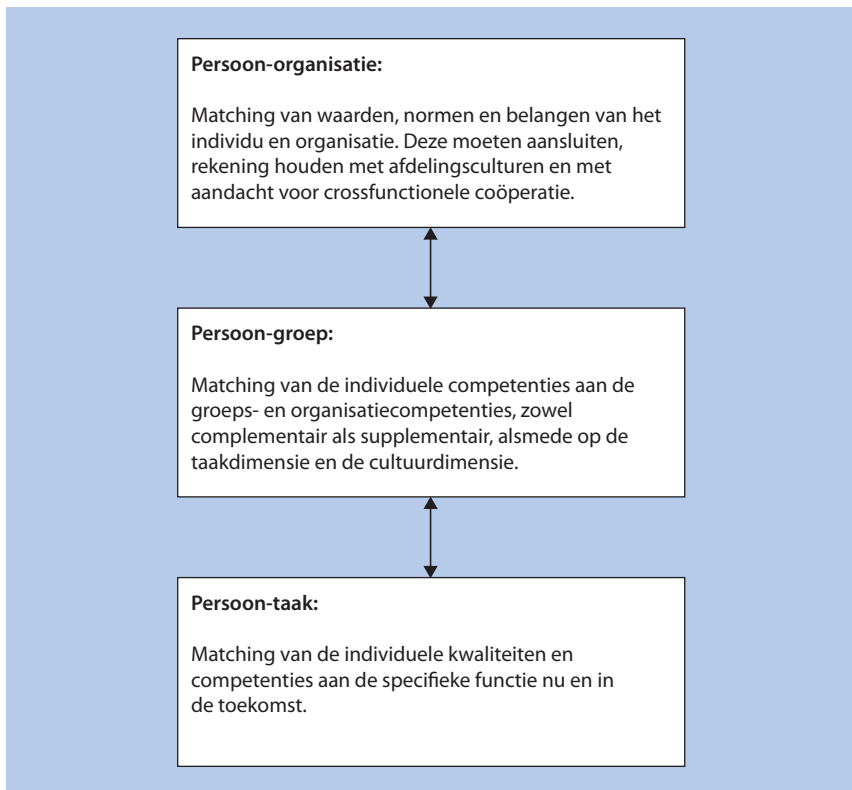
De individuele competenties moeten verbonden zijn met de groeps- en organisatiecompetenties. Dit is de *verticale* kant van het strategisch humanresourcesmanagement (shrm): van boven naar beneden moet de strategie consistent worden gecommuniceerd en geïmplementeerd. Dus van het niveau van de organisatie (organisatieniveau) moet het competentiedenken afdalen naar het niveau van de groepen en afdelingen binnen de organisatie (groepsniveau) en vervolgens de individuele afdelings- en groepsleden (individueel niveau) bereiken. Verticaal dienen de competenties aan te sluiten op 1) de individuele taak, 2) de groepstaken en 3) de organisatietaken.

Strategische selectie houdt daarmee ook in dat vastgesteld moet worden welke plaats iemand kan spelen in de groep en in de organisatie. Bij de dimensie van groeps- en organisatiecompetenties dient bijvoorbeeld gelet te worden op skill diversity: in hoeverre dragen de skills van de sollicitanten bij aan (gewenste) va-

riëteit binnen de bestaande verdeling van skills in de groep en organisatie? Bij de dimensie van de groeps- en organisatiecultuur, de group maintenance-dimensie, dient erop gelet te worden hoe de waarden van de sollicitanten aansluiten bij de waarden van de organisatie en groep (zie schema 3).

SCHEMA 3

Verticale koppeling

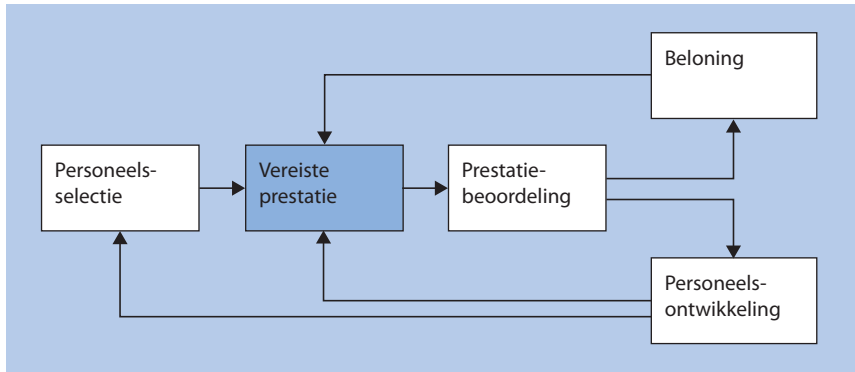


Horizontale verbindingen binnen het strategisch humanresourcesmanagement (shrm) leiden tot intern consistente clusters van hr-praktijken in het in-, door- en uitstroombeleid. Er kan consistent hr-beleid zijn dat van bovenaf gecommuniceerd wordt naar het personeel, maar dit kan in de operationele uitwerking, horizontaal, uit de pas lopen. Dat is het geval als verschillende hr-instrumenten slecht met elkaar sporen. Horizontaal goed geïntegreerd hr-beleid houdt in dat een kandidaat in het selectieproces verneemt dat hij/zij op bepaalde kenmerken zal worden beoordeeld en dat de selectiecriteria en de latere beoordelingscriteria (op individueel, groeps- en organisatieniveau) op elkaar aansluiten. Selectie en beoordeling sluiten dan horizontaal op elkaar aan.

Zo plaatst de hrm-cycle van Fombrun (1984) de selectieactiviteiten in de activiteiten rond prestatiebeoordeling, beloning en ontwikkeling (zie schema 4). De kern van het model van Fombrun is steeds dat de vereiste prestatie slechts bereikt kan worden als de hr-instrumenten geïntegreerd zijn.

SCHEMA 4

De hrm-cyclus van Fombrun (1984)



Om horizontale en verticale integratie te realiseren, is een directe interactie nodig tussen het ondernemingsbeleid en het praktische personeelsbeleid. Het is onvoldoende als de personeelsfunctie alleen beheersmatige taken uitvoert of slechts instrumenten (wervings- en selectieprocedures) ontwikkelt. Er moet sprake zijn van een tweerichtingsverkeer met over en weer beïnvloeding.

4.1.2*Varianten binnen het inside-outperspectief*

Een organisatie creëert haar bijzondere positie mede door de uniciteit en heterogeniteit van de competenties van de personeelsleden, want zij moeten het doen. Bij de opzet van een strategisch plan gaat het daarom niet slechts om de externe positie van een organisatie, maar ook om de interne opstelling van de mensen. Wil men de huidige situatie in relatie met een toekomstbeeld brengen, dan moet men mensen selecteren met dat toekomstbeeld voor ogen:

- 1 Right Person Model: De taak staat vast en de persoon is de variabele. Desnoods perst men 'een rechthoekig persoon in een rond gat'. Personen zijn verwisselbaar. Neemt een goede medewerker ontslag, dan zoekt men voor hem een 'kloon'. Deze moet na weinig inwerktijd inzetbaar zijn. Dit model past bij traditionele, grote, hiërarchisch opgezette organisatievormen met stabiele functiekenmerken en hrp die uitgaan van rationaliteit en voorspelbaarheid.
- 2 Culture Fit Model: De communicatieve en taakinhoudelijke vaardigheden van de persoon moeten passen bij de cultuur van de organisatie en van de groep. De taken van de persoon zelf en van de groep veranderen bij zijn/haar binnenkomst waardoor een levend team ontstaat, waar niet alleen taakprestaties maar ook groepsaffiniteiten een rol spelen. De groepsstructuur wordt door de groepscultuur gevormd. Nadruk bij selectie ligt op teamkwaliteiten. Men moet passen in het team. Attitude en persoonlijkheid zijn evenwaardig aan technisch-inhoudelijke kwaliteiten.
- 3 Flexible Development Model (FDM): De organisatie zoekt personeel dat bereid en in staat is de eigen competenties te ontwikkelen. Individuele ontwikkeling loopt synchroon met de ontwikkeling van de organisatie. De nadruk ligt op continue kwaliteitsverbetering, competentieontwikkeling en innovatie op het

niveau van de organisatie, de groep en het individu. De selectiestrategie is gericht op breed inzetbare generalisten die zich al werkende ontwikkelen.

Het wervings- en selectiebeleid dient volgens het Flexible Development Model vooruit te lopen op de ontwikkelingen in de externe omgeving. Leren en produceren vallen samen. Bijvoorbeeld: de 'internetgeneratie' heeft geleerd om met elektronische middelen na te denken en te interacteren. Het zijn geen passieve mediaconsumenten, maar critici en actieve 'prosumenten' die de wereld en het werk niet beschouwen om te consumeren maar als een actieve plek om te creëren. Zij hanteren een nieuwe manier van leren door interactie. Zij gebruiken producten om een eigen nieuwe meerwaarde te produceren. Daarom wijzen Prahalad en Hamel erop dat het zo belangrijk is dat in cv's gekeken wordt naar de 'vrijwilligersactiviteiten' en waarom mensen gratis bijdragen aan bijvoorbeeld Wikipedia of aan open-sourceprojecten. De reden is dat men daarvan leert, een interesse heeft in een onderwerp, wil deelnemen aan virtuele sociale activiteiten, en een status verwerft los van 'erkende certificaten'. Diploma's of het bedrijf waar men voor werkt maken geen indruk, wel dat men leert hoe een bepaalde (internet)gemeenschap werkt. Vervolgens zijn er alle kansen om zich effectief aan te sluiten. Leren, werken en consumeren vallen samen en dragen bij tot verdere competentieontwikkeling.

In de praktijk van werving en selectie ziet men doorgaans mengvormen waarin het Flexible Development Model meer accent krijgt. Hoe de accenten komen te liggen, is mede afhankelijk van de aard van de functies (stabiel-flexibel) en het functieniveau (hoog-laag). Het FDM gaat uit van zekere overdraagbaarheid van competenties van het ene functiedomein naar het andere. Overdraagbaarheid geldt voor generieke competenties zoals communicatieve vaardigheden, en voor academische vaardigheden als reflecterend denken, probleemoplossend vermogen, analytische vaardigheden, het vastleggen van gedachten in geschreven taal. Substitutie van kennis en vaardigheden geldt minder voor vakspecifieke competenties.

4.2

Outside-inperspectief (Porters 'Competitieve strategieën')

Het outside-inperspectief ziet de omgeving als een netwerk van relaties. Zakelijke relaties bestaan uit transacties met leveranciers en klanten en de interacties met concurrenten. Zij zijn de arena van de branche of bedrijfstak. In een bedrijf moet men zicht hebben op de belangen in deze arena. Er zijn belangengroepen gericht op de primaire functie (relaties die zorgen dat de producten en diensten worden voortgebracht) die wordt gereguleerd via het marktmechanisme van vraag en aanbod. Secundaire relaties lopen niet via het marktmechanisme maar zijn relaties met maatschappelijke instellingen en belangenorganisaties, maar ook de publieke opinie en beroepsverenigingen zoals het NIP en de NVP met hun selectiecodes.

De ondernemingsleiding moet bij de besluitvorming haar macht delen met belangengroepen. Zij is sterk extern gericht. Zij is de schakel tussen onderneming en omgeving, en moet over sociale en politieke competenties beschikken om de externe relaties te reguleren. Behalve maatschappelijke actoren zijn er maatschappelijke factoren die Michael Porter (1985) omschrijft in termen van kansen en bedreigingen. Porter volgt bij zijn plannings- of positioneringsschool het outside-inperspectief. Hij is tegenhanger van de 'Resource Based School' van Prahalad en Hamel.

Bij Porters positioneringsbenadering vormt de bestaande situatie het startpunt van de strategiebepaling. De strategie is georiënteerd op het realiseren van een strategische fit van de organisatie met haar omgeving. De analyse van markten en concurrenten vormt de basis. De leiding analyseert de eigen positie en die van de concurrenten en overweegt waar ruimte (een niche) voor de organisatie is. De kernvraag is 'waar zijn we mee bezig en wat is onze business?' De benadering is gericht op vergelijken en in de gaten houden van concurrenten die zich in dezelfde strategische groep bevinden. Een risico is dat door de focus op de concurrenten de leiding de eigen unieke identiteit veronachtzaamt.

4.2.1

Outside-inperspectief: cost leadership, differentiatie en focus

Porter (1985) heeft in zijn empirisch onderzoek vastgesteld dat er drie sleutelementen zijn voor het competitieve voordeel van een organisatie.

- **Cost leadership.** Door het leveren van gestandaardiseerde producten en vast omschreven diensten tegen lagere prijzen dan de concurrent, blijven de kosten laag. Het bedrijf kan kiezen voor een strategie om deze kostenvoordelen uit te buiten door standaardproducten en standaarddiensten zonder extra's te leveren. Het levert massaproducten tegen een lage prijs om een grote klantenkring te binden.
- **Differentiatie door kwaliteit.** Het bedrijf biedt een gedifferentieerd product van hoge kwaliteit waarvoor de klant bereid is meer te betalen. Denk bijvoorbeeld aan Apple-computers. Het bedrijf biedt iets unieks. Het bedrijf bezit een differentiatievoordeel (onderscheid ten opzichte van de anderen) en wordt door de klanten als anders en beter gezien. Dat is mogelijk door een hoge kwaliteit, betere service, maatwerk en/of snelle levering.
- **Focus.** Bij de focusstrategie (innovatiestrategie) ligt het accent op een segment (niche) in de bedrijfstak. Daarbinnen kiest het bedrijf voor lage kosten of differentiatie. Kostenleiderschap en differentiatie sluiten elkaar uit. Moet een onderwijsinstelling voor afstandsonderwijs zich richten op het maken van standaardproducten voor veel studenten, hen weinig extra's bieden maar een lage prijsstelling hanteren (cost leadership)? Of moet zij zich richten op studenten die bereid zijn meer te betalen voor specifieke producten met extra diensten (differentiatie)? Een bedrijf dat voor beide strategieën kiest, loopt in het midden vast (stuck in the middle). Zo'n vastlopend bedrijf lijdt volgens

Porter aan een vage bedrijfscultuur, een motivatiesysteem met tegenstrijdigheden en een inconsistent wervings- en selectiebeleid.

Competitieve strategieën vragen ander soort werkgedrag en volgens Schuler, Jackson en Story (2001) ook andere selectiestrategieën. Wil een bedrijf zich onderscheiden door productinnovatie (differentiatiestrategie), dan zoekt het creatieve mensen die bereid zijn risico's te nemen en samen te werken met mensen uit andere disciplines. Zij moeten relatief hoog opgeleid zijn en autonoom werken. Er is veel aandacht voor training en ontwikkeling. Wil een bedrijf ervoor zorgen dat het de laagste kosten in de sector heeft (cost leadership), dan is dit bedrijf juist voor deze mensen minder aantrekkelijk. Het werk is eerder herhalend dan afwisselend en voor zover het personeel training ontvangt, blijft deze beperkt tot wat nodig is voor de werkuitvoering.

4.3

Beide perspectieven vergeleken

Het strategisch humanresourcesmanagement (shrm) verschilt tussen beide basisstrategieën. De verschillen zijn in tabel 1 samengevat. Om strategische doelen te bereiken, moet het shrm-beleid op de strategische doelen zijn afgestemd. Dit kan door structurele arrangementen, dus door veranderingen in de organisatiestructuur, maar evenzeer door culturele arrangementen, dus door een mentale herprogrammering en andere inzet van het personeel.

Binnen het outside-inperspectief van Porter is het shrm-beleid afgeleid en volgend. Het personeel moet worden geschoold om aan bepaalde kwaliteitseisen te voldoen. Bijvoorbeeld: in een toekomstige situatie moet het personeel in nieuwe markten thuis zijn en klantgericht optreden. Daaruit kan volgen dat de organisatiestructuur meer flexibel moet zijn en de organisatie personeel werft dat frequente interne overplaatsingen accepteert. Bepaalde strategieën eisen bepaald soort gedrag.

Neemt men het inside-outperspectief van Prahalad en Hamel, dan heeft het shrm-beleid een leidende rol bij het verwezenlijken van de strategie. Eerst dienen de kerncompetenties te worden vastgesteld. De mogelijkheid om nieuwe competenties uit te bouwen is vervolgens afhankelijk van het shrm-beleid. In plaats van volgend te zijn speelt de hr-manager actief mee. Vanuit dit perspectief is het ontwikkelen van menselijk potentieel een voorwaarde voor het bereiken van strategisch voordeel.

Strategisch hrm-beleid wordt vanuit beide perspectieven gezien als het proces van het formuleren en uitvoeren van het strategische beleid zodat de juiste competenties en gedragingen nu en in de toekomst aanwezig zijn. Gegeven de strategie construeert (koopt of huurt) het hr-management hr-instrumenten waarvan verondersteld wordt dat deze daarvoor zorgen. Dit heeft de vorm van een

horizontaal geïntegreerd instrumentarium van rekrutering en selectie, van opleiding en training, van belonings- en loopbaanbeleid (vgl. Fombruns hrm-cyclus). Verder ontwikkelt het hr-management evaluatiemethoden om vast te stellen in welke mate het beleid en de instrumenten in staat zijn (geweest) de vereiste competenties te produceren en dus bij te dragen aan de strategische doelen van de organisatie (verticale integratie).

TABEL 1

Vergelijking van het inside-outperspectief en het outside-inperspectief (aangepaste versie ten dele ontleend aan Vijverberg en Homan, 1998)

<i>Vergelijkingsdimensies</i>	Outside-inperspectief	Inside-outperspectief (met name het Flexible Development Model)
<i>Organisatiestrategie</i>		
- oriëntatie	Externe omgeving Gericht op bestaande concurrenten Projectie vanuit het heden	Interne omgeving Gericht op eigen leren en innovatie Prospectief gericht op de toekomst
- aard	Reactief en binnen de bestaande spelregels Risicomijdend	Proactief en het spel spelen met eigen nieuwe spelregels Risicozoekend
- fase in de levenscyclus	Bedrijfstad in volwassenheid of ouderdom	Bedrijfstad in ontwikkelings- en groeifase
<i>Strategisch hrm-beleid</i>		
- strategie-implementatie	Volgt gepland uit de strategische analyse	Gericht op leren van de medewerkers
- organisatiedimensies	Gericht op de 'harde' dimensies: structuren, systemen en strategie	Gericht op de 'zachte' dimensies: gedeelde waarden stijl, bekwaamheden en staf
- elementaire organisatie-bouwsteen	Strategische businessunits	Multidisciplinaire projectteams
- leiding	Manager die delegeert, samenwerkt en compromissen kan sluiten Rationeel en analytisch, gericht op continuïteit, bedachtzaam	Ondernemer, strategisch leider, creatief, intuïtief, vernieuwend Toont emoties en is impulsief Voorbeeldfunctie van het topmanagement

De vraag naar de beste benadering is lastig te beantwoorden (Vijverberg & Homan, 1998) want zij leggen verschillende accenten op het strategievormingsproces. Ze vullen elkaar aan. Er is niet één juiste wijze van organiseren. De juistheid van een benadering is situatie- en tijdafhankelijk. Dit geldt ook voor de selectiestrategie. Een goede selectiestrategie heeft het karakter van een Januskop: zij vormt een balans tussen externe positionering (Porter) en de interne opstelling (Pralhad & Hamel).

5

Strategische selectie en high performance work systems

Shrm beoogt, vanuit de personele aspecten van de organisatiestrategie, de dynamiek van de organisatie en die van de omgeving op elkaar af te stemmen. Shrm is de managementreactie op veranderingen in de omgeving waar deze het personeel raken. Waar de hr-managers als strategisch partner samenwerken met de leiding in het formuleren van de strategische plannen is de kans groter dat high performance work systems ontstaan.

Hoogpresterende bedrijven zouden het goed doen door high performance work systems. Deze systemen kennen verticaal en horizontaal geïntegreerde reeksen van hr-praktijken die door hun unieke configuratie hoge systeemprestaties bevorderen. De high performance work systems blijken goed georganiseerde en innovatieve selectie en training te hebben. Ze bieden de medewerkers een gevoel van werkzekerheid, maken gebruik van zelfsturende teams en gedecentraliseerde besluitvorming (Combs, 2006).

Een onderzoek van Becker et al. (2001) illustreert de verschillen tussen het hr-management bij low performance en high performance work systems (zie tabel 2). Bedrijven die hoog presteren in vergelijking met bedrijven die laag presteren zien meer kans om meer gekwalificeerde sollicitanten aan te trekken. Zij maken meer gebruik van gevalideerde selectietests. Het percentage dat via een intern rekruteringsproces wordt geplaatst ligt hoger. In hun shrm-beleidsplan zijn de eisen waaraan het rekruteringsproces moet voldoen formeel vastgelegd. Ander onderzoek toont dat door gebruik van psychologische testen betere sollicitanten worden aangeworven (Rothstein & Goffin, 2006; Paauwe & Boselie, 2005).

TABEL 2

Vergelijking van hr-praktijken op het gebied van selectie tussen bedrijven die laag en bedrijven die hoog presteren (gebaseerd op Becker et al., 2001)

	<i>Bedrijven die laag presteren Laagste 10% (42 bedrijven)</i>	<i>Bedrijven die hoog presteren Top 10% (43 bedrijven)</i>
HR-selectiepraktijken		
Rekruteren: het aantal gekwalificeerde sollicitanten per positie	8,2	36,6
Gevalideerde selectietests: percentage aangenomen op basis van gevalideerde selectietests	4,3	29,7
Percentage banen dat van binnenuit is opgevuld	34,9	61,5
Percentage dat een hr-plan heeft waarin de rekrutering is beschreven	4,8	46,7
Aantal uren training gegeven aan nieuw aangeworven personeel in het eerste jaar	35,0	116,9

Ook een steekproef onder ongeveer duizend bedrijven in de Verenigde Staten van Huselid (1995) bevestigt dat high performance pork practices (waaronder rekrutering en selectie) een significante invloed hebben op positief werkgedrag en attitude van het personeel. Nederlands onderzoek onder 2200 mkb-bedrijven van De Kok en Telussa (2006) toont dat bedrijven met een prestatieverhogend hrm-systeem het financieel beter doen dan hun concurrenten. Zo'n prestatieverhogend systeem kent uitgebreide aandacht voor werving en selectie (zie ook Way, 2002).

6 Strategische werving

Werving dient om ruiltransacties (afsluiten van arbeidsovereenkomsten) te bevorderen. Werving is echter steeds meer een strategie van bedrijven geworden om attractief bij een potentiële doelgroep over te komen. In de loop van de jaren is de marketing van de organisatie-identiteit belangrijker geworden. Gerenommeerde enquêtebureaus gaan regelmatig na welke de favoriete werkgevers zijn. Dergelijk onderzoek dient om vast te stellen wat de doelgroepen wensen (outside-in) en geeft feedback welke organisatie-identiteiten aansluiten op de beoogde doelgroepen (inside-out). Werving komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 7. Hier wordt het kort behandeld om de relatie met strategische selectie aan te geven.

Vragen die bij de strategische marketing van de organisatie-identiteit aan de orde komen zijn:

- 1 Hoe is de afstemming van het idee dat wij van onszelf hebben met hetgeen onze doelgroepen zoeken?
- 2 Waarin verschillen deze doelgroepen?
- 3 Wat zorgt voor geïndividualiseerde afstemming?

In het kielzog van een wervingscampagne wordt de bedrijfscultuur uitgedragen. De bedoeling is om een informatiebehoefte bij een steeds verder gedifferentieerde groep te creëren. Communicatiestrategie en strategische selectie passen in elkaar als een hand in een handschoen.

6.1 Dimensies van strategische werving

Sommige bedrijven zijn beter in staat dan andere om een aantrekkelijk imago van zichzelf op de arbeidsmarkt te creëren. Bedrijven verschillen ook in de mate waarin zij in staat zijn om met wervingsstrategieën flexibel te reageren op wisselende omgevingsomstandigheden. Op basis van beide dimensies (arbeidsmarktaantrekkelijkheid en wervingsflexibiliteit) ontwierp Windolf (1986) een typologie van wervingsstrategieën. Dit deed hij op grond van zijn onderzoek in Engeland en Duitsland.

- 1 Dimensie van aantrekkelijkheid. Organisaties zijn voor potentiële kandidaten aantrekkelijk als zij op een ruime arbeidsmarkt opereren. Ze hoeven minder inspanningen te verrichten dan bedrijven die op zoek zijn naar personeel op een krappe arbeidsmarkt. Ze hoeven weinig uit te geven aan werving. Het is slechts wachten tot de mensen zich aanmelden.
- 2 Dimensie van flexibiliteit, creativiteit en innovatie. Organisaties verschillen in de mate waarin zij in staat zijn innovatieve wervingsstrategieën te ontwerpen en toe te passen. Deze organisaties maken gebruik van de kansen die de arbeidsmarkt hen biedt om te proberen de beste mensen te werven. Ze zijn innovatief en proactief.

TABEL 3

Typologie van wervingsstrategieën (gebaseerd op Windolf, 1986)

	Mate van creativiteit en proactiviteit van het management in het ontwerpen en uitvoeren van wervingsstrategieën	
	<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
Mate van creativiteit en proactiviteit van het management in het ontwerpen en uitvoeren van wervingsstrategieën		
<i>Laag</i>	Doormodderen	Flexibele strategie
<i>Hoog</i>	Status-quo strategie	Innovatief en autonome strategie

Windolfs onderzoek toont vier wervingsstrategieën (zie tabel 3):

- 1 Status-quostrategie. Status-quowerving houdt in dat de organisatie voldoende aantrekkelijk is voor potentiële kandidaten maar deze aantrekkelijkheid niet uitbuit. Deze organisaties gebruiken beproefde kanalen van werving zonder te differentiëren naar de specifieke doelgroep van potentiële kandidaten.
- 2 Innovatieve en autonome wervingsstrategie. Deze strategie wordt gebruikt door organisaties die hun aantrekkelijkheid uitbuiten. Zij zorgen voor innovatieve werving om zo bepaalde groepen aan te trekken. Zij gebruiken meerdere kanalen, afhankelijk van de heterogeniteit van de doelgroep. Zij plannen verschillende vormen van werving.
- 3 Doormodderen. Veel organisaties modderen maar wat aan. Zij differentiëren noch tussen vormen van werving noch tussen doelgroepen. Zij pakken wat ze kunnen en hopen dat de aangeworven mensen niet snel weggaan. Zij komen in problemen als er tekorten op de arbeidsmarkt zijn en zij niet overgaan tot een flexibele strategie.
- 4 Flexibele strategie. Deze wervingsstrategie kan inhouden dat de organisatie haar wervingspatronen aanpast aan de bijzondere vraag van de doelgroep om zo de onaantrekkelijkheid van de organisatie te compenseren. Deze organisaties zijn beter in staat om leden van achtergestelde groepen te werven

waarvoor doelgerichte en meer toegespitste wervingsstrategieën nodig zijn. De flexibele wervingsstrategie is interessant omdat deze de lage aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt compenseert met een hoge mate van creativiteit in wervingsstrategieën, waardoor aanbodgestuurde werving (inside-out: 'Welke functies en vacatures hebben we?') gecombineerd wordt met vraaggestuurde werving (outside-in: 'Welke mensen zijn er op de markt en hoe kunnen we hun competenties gebruiken?'). Het zoeken naar de sleutel van deze combinatie is het zoeken naar een balans tussen inside-outstrategieën en outside-instrategieën.

7

Begrenzungen aan strategische selectie

Er zijn minimaal drie internorganisatorische omstandigheden die opzet en invoering van strategische selectie begrenzen en een uitdaging zijn voor de wervings- en selectiedeskundige.

- 1 Een strategie kan *verstarrend* werken. Strategisch selectiebeleid kan door snelle veranderingen achterhaald raken. De organisatie moet interne flexibiliteit bezitten om de veranderingen het hoofd te bieden. Dat vraagt van de wervings- en selectiedeskundige dat deze als een *innovator* optreedt en een organisatieklimaat creëert van creativiteit en leren. Hij/zij moet nieuwe, innovatieve wervings- en selectiemethoden voorstellen die passen bij de organisatiestrategie. Een van de doelstellingen van strategische selectie is innovatie in de selectie mogelijk te maken. Waar weerstand tegen veranderingen is, loopt een innovatieve selectiestrategie vast. Management is de kunde om beleid door anderen te laten omzetten in resultaat, maar deze anderen gaan niet altijd mee.
- 2 Een strategie moet *geëxpliciteerd* kunnen worden. Een organisatie met sterke leiders of ondernemers die niet bereid of in staat zijn het beleid te expliciteren, maken het moeilijk om strategische selectie te implementeren. Het wervings- en selectiebeleid zit in hun hoofd. Zij werken intuïtief en hebben daarmee succes (gehad). Expliciteren is lastig omdat mensen een beperkte rationaliteit hebben. Rationele beslissingen worden binnen een beperkt model van de werkelijkheid genomen met vertekeningen (biases). Door snel op de omgevingsverandering te reageren, raken selectiebeslissingen slecht op elkaar afgestemd. Voor de hrm-professional betekent het dat deze moet kunnen optreden als een strategische partner op het niveau van de topleiding. Hij/zij moet weten wat er speelt in de markt, welke stakeholders van belang zijn en welke trends er zijn in de samenleving. Een van de doelstellingen is het ontwikkelen van interne en externe gevoeligheid. Trends moeten vertaald worden in het wervings- en selectiebeleid dat hij/zij de topleiding duidelijk moet maken.
- 3 Indien de strategie van de organisatie door politieke machtsspellen wordt gedomineerd, kan strategische selectie negatief uitpakken voor de organisatie. Als de organisatie intern verdeeld is en uit functioneel verkokerde

afdelingen bestaat, gaan afdelingen hun eigen gang, voeren eigen hrm-beleid en werven mensen om de eigen positie te versterken. Functionele structuren kunnen belemmerend werken. De wervings- en selectiedeskundige moet kunnen *samenwerken* met de leiding van een afdeling om uitvoering te geven aan het strategische selectiebeleid. Daardoor kan samenhang rond concurrerend voordeel worden gecreëerd. Een casestudie van Bizionelos (2007) onder wetenschappers van de British Businessschool kan dit illustreren. Binnen een faculteit van de British Businessschool waren vier plaatsen vacant voor universitair hoofddocent. Het wetenschappelijk personeel van de desbetreffende vakgroep zou daarmee uitgebreid worden van zestien naar twintig man wetenschappelijk personeel. De universiteit streeft naar (= strategisch beleid) zo groot mogelijke wetenschappelijke output van hoge kwaliteit, die onder andere gemeten wordt op basis van het aantal wetenschappelijke publicaties. In de desbetreffende casestudie bestond de dominante groep wetenschappers binnen de faculteit van de British Businessschool uit aanhangers van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Een minderheid bestond uit wetenschappers die kwantitatief onderzoek uitvoerden, zij waren overigens de onderzoekers met de hoogste wetenschappelijke output. Als nu de nieuwe kandidaten allemaal aanhanger waren van het kwantitatieve onderzoek zou dat de machtsbalans voor de kwalitatieve onderzoeksgroep binnen de faculteit negatief beïnvloeden, wat waarschijnlijk verstrekkende gevolgen zou hebben voor hun positie en aanzien binnen de faculteit. De uitkomst van de sollicitatiegesprekken was dan ook dat alle geselecteerde kandidaten kwalitatieve onderzoekers waren, hoewel de wetenschappelijke output van deze wetenschappers veel lager was in vergelijking tot de andere kandidaten. Niet het strategische beleid van de organisatie, maar de belangen van een groep onderzoekers binnen een vakgroep bepaalden in dit geval de uitkomst van het strategische selectiebeleid.

- 4 Strategisch management zoekt een balans tussen het inhoudelijke (het wat) en de psychologische processen (het hoe). Dat geldt ook voor strategische selectie. Deze kent een inhoudelijke kant (het wat) en een proceskant (het hoe). Strategische selectie is de kunde om principes te realiseren (het wat) door met selectie-instrumenten sturing te geven (het hoe) aan de ontwikkeling en realisatie van de strategie van de organisatie, rekening houdend met interne beperkingen en externe omstandigheden.

8

Besluit

Human resource planning (hrp) is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht. Een beperking van deze werkwijze is dat zij slechts beperkt bijdraagt aan strategische planning omdat in de organisatie en daarbuiten moeilijk kwantificeerbare ontwikkelingen plaatsvinden. Met behulp van strategisch management probeert men de dynamiek van de organisatie en die van de omge-

ving op elkaar af te stemmen. Strategische selectie, als onderdeel van strategisch management, geeft daarom meer mogelijkheden dan hrp.

Strategisch selectiebeleid gaat uit van een integrale aanpak waarbij selectieprincipes en selectie-instrumenten met elkaar en aan andere humanresourcesinstrumenten zijn verbonden, zowel horizontaal als verticaal. Strategische selectie is gericht op concurrerend voordeel om te zorgen dat de organisatie zich positief kan onderscheiden van andere organisaties. Het doel van strategisch selecteren is het verhogen van de interne en externe gevoeligheid, het geven van richting aan verandering, samenhang creëren rond concurrerend voordeel en innovatie in de selectie mogelijk maken.

Het shrm-beleid dat de outside-instrategie volgt heeft daardoor een selectiebeleid dat volgend is. Het inside-outperspectief denkt vanuit competenties en ziet de ontwikkeling van het menselijk potentieel als voorwaarde voor het bereiken van strategisch voordeel

Strategische werving dient om ruiltransacties tot stand te brengen en om de organisatie-identiteit over te brengen. Bedrijven verschillen in de mate waarin zij in staat zijn om met wervingsstrategieën flexibel te reageren op wisselende omgevingsomstandigheden, en in de mate waarin zij een aantrekkelijk imago op de arbeidsmarkt weten te creëren.

De opzet en invoering van strategische selectie worden begrensd waar de organisatie onvoldoende flexibiliteit bezit, de organisatiestrategie moeilijk geëxpliciteerd kan worden en waar het beleid politiek geïnspireerd is. De wervings- en selectiedeskundige dient op te kunnen treden als innovator, strategic partner en samenwerker.

In de volgende hoofdstukken worden selectiemiddelen en belangrijke kwesties rond selecties steeds geplaatst in het perspectief van de organisatiestrategie. Op deze manier kan selectie daadwerkelijk dienstbaar worden gemaakt aan de organisatiestrategie.