

Personneelsselectie door werkgevers: het belang van diepte-informatie

Ed Boxman,^{*} Henk Flap en Jeroen Weesie^{**}

Summary

The importance of in-depth information for the selection of personnel by employers

This article accounts for the way in which employers make use of more or less intensive information in the selection of their future employees. Economic and sociological insights are combined in this explanation: the economic search theory, applied to selection behavior of employers, is supplemented by sociological ideas on the embeddedness of selection processes in social networks and the influence there upon of characteristics of functions, organizations and labor markets.

To test our model we make use of data collected in 1990 in a study on employers' search and selection behavior on the market for persons with a higher vocational training and a university degree (n=139). The results of our test are mixed, some hypotheses are confirmed, others not. On the positive side, the most telling result is that the characteristics of the functions for which employers are selecting, i.g., jobs with a greater damage potential, a better career perspective, or a difficult measurability of productivity, do induce them to search for intensive information. Furthermore, the size of the organization and the presence of a personnel department do promote the use of in-depth information in the selection proces.

^{*} Algemene Rekenkamer te Den Haag.

^{**} Vakgroep Sociologie en het ICS van de Universiteit Utrecht.

Het onderzoek waarop dit artikel berust is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van NWO (nr. 500-279-105). De auteurs danken Reinhard Wippler voor commentaar op eerdere versies van het betoog.

1. Inleiding

Wat voor het vinden van een baan geldt, geldt ook voor het vinden van een geschikte kandidaat voor een vacature: zonder informatie zal je geen geschikte baan of kandidaat vinden. Partijen op de arbeidsmarkt kunnen informatie die voor hun beslissingen relevant zijn verkrijgen via verschillende methoden. Zo moeten 'werkgevers'¹, waartoe we ons in dit artikel beperken, bij het selecteren van personeel beslissen welk soort informatie over een kandidaat zij nodig denken te hebben om hun keuze te kunnen maken. Zij zouden zich tevreden kunnen stellen met extensieve informatie over een kandidaat, zoals de betrekkelijk gemakkelijk te beoordelen gegevens over opleiding en werkervaring die verkregen worden met behulp van het werven via personeelsadvertenties of via uitzendbureaus en arbeidsbureaus. Of zij kunnen beslissen dat ze meer diepgaande informatie nodig hebben over een kandidaat, bijvoorbeeld over zijn ambitie, produktiviteit en betrouwbaarheid. Dergelijke gewoonlijk niet direct beschikbare en lastig te beoordelen informatie, zogenaamde intensieve of diepte-informatie, komt meestal niet (volledig) naar voren tijdens een sollicitatiegesprek, maar moet worden verkregen met behulp van additionele methoden zoals het navragen van informatie over kandidaten bij referenten of bij bevriende relaties en opleidingsinstellingen. Daarnaast is dit soort informatie ook te verkrijgen via (psychologische) tests. Natuurlijk kunnen werkgevers van meerdere alternatieven gebruikmaken bij een zelfde selectieprocedure, al dan niet tegelijkertijd (vgl. Rees, 1966).

In het zoekproces van werkgevers wordt gewoonlijk onderscheid gemaakt tussen recrutering en selectie. In dit artikel beperken we ons tot de wijze waarop personeel wordt geselecteerd.² We gaan na onder welke condities werkgevers besluiten om voor de personeelsselectie gebruik te maken van diepte-informatie. We willen daarmee een beter inzicht verkrijgen in de werking van de arbeidsmarkt, in het bijzonder wat de vraagkant van de arbeidsmarkt betreft. In de volgende paragraaf presenteren we een eenvoudig zoekkostenmodel voor de beslissing van een werkgever om al dan niet gebruik te maken van intensieve informatie. In Boxman e.a. (1992) wordt een vergelijkbaar keuzemodel beschreven voor de manier waarop de andere centrale partij op de arbeidsmarkt, de werkzoekende, haar probleem van onvolledige informatie bij het zoeken van een baan oplost. Paragraaf 3 beschrijft de door ons verzamelde data onder werkgevers over hun selectiegedrag op de arbeidsmarkt voor HBO'ers en academici. Paragraaf 4 geeft de analyse van de data weer. Een samenvatting en discussie besluiten het artikel.

2. Verklaring van het gebruik van diepte-informatie door werkgevers

Hoewel de economische zoekkostentheorie vooral is toegepast op het zoekgedrag van werknemers, biedt de theorie tevens belangrijke inzichten in het zoeken en selectiegedrag van werkgevers. De theorie benadrukt dat partijen op de arbeidsmarkt onvolledige informatie hebben over hun opties, en dat er kosten verbonden zijn aan het verwerven van informatie (zie Stigler, 1961, 1962; McKenna, 1985; Devine & Kiefer, 1991). Actoren zullen alleen extra informatie zoeken indien de voordelen die zij daarvan verwachten opwegen tegen de kosten.

Afhankelijk van de kenmerken van functies is het voor werkgevers meer of minder belangrijk dat de juiste persoon wordt gekozen. Werkgevers moeten bij de vervulling van een vacature in ieder geval twee problemen oplossen. Ze moeten in de eerste plaats geïnteresseerde kandidaten op het spoor komen en vervolgens moeten ze de kwaliteiten van die kandidaten ten opzichte van elkaar afwegen en een kandidaat kiezen. Beoordeling van kwaliteiten kan, zoals boven reeds aangeduid, plaatsvinden op grond van direct beschikbare extensieve informatie over opleiding en werkervaring. Dit kost, mits het niet om grote aantallen potentiële kandidaten gaat, gewoonlijk niet veel moeite. Het verkrijgen van intensieve of diepte-informatie over andere voor een werkgever relevante kwaliteiten kost meer moeite en deze informatie moet ook langs andere wegen worden verkregen. Werkgevers zullen de soort en hoeveelheid informatie over een kandidaat 'optimaal' kiezen; dat wil zeggen, ze verzamelen extra informatie totdat de verwachte baten van deze extra informatie de verwachte kosten voor extra informatieverzameling niet langer rechtvaardigen.

Werkgevers hebben in het door ons opgestelde keuzemodel slechts twee handelingsalternatieven. Enerzijds kunnen ze uitsluitend op basis van extensieve informatie selecteren. Anderzijds hebben ze de mogelijkheid om tevens te selecteren op basis van aanvullende diepte-informatie. Deze twee alternatieven kunnen worden onderscheiden op grond van een latere ontwikkeling binnen de zoekkostentheorie, de zogenaamde signaleringtheorie. De signaleringtheorie gaat ervan uit dat werkgevers, indien produktiviteit niet rechtstreeks te meten valt, signalen gebruiken. Dat wil zeggen, ze nemen bepaalde attributen van potentiële kandidaten als indicator voor de produktiviteit van deze kandidaten (Spence, 1974; voor een recent overzicht, zie Rosenbaum, 1990; Rosenbaum e.a., 1990). Tevens willen werkgevers weten of een persoon zich in de toekomst opportunistisch zal gedragen. En ook voor de verwerving van dergelijke informatie geldt: 'Information has costs' (Rosenbaum e.a., 1990, p. 270-271). Geheel analoog aan de zoekkostentheorie, streven werkgevers er volgens de

signaleringstheorie naar om zoveel mogelijk informatie te verwerven tegen zo laag mogelijke kosten.

We nemen aan dat, afhankelijk van onder andere de aard en inhoud van een functie en andere sociale condities, een werkgever meer zal willen weten van een kandidaat.³ Een diploma biedt bijvoorbeeld niet altijd voldoende garantie dat een kandidaat inderdaad ook bij een bepaalde functie past.

De aantrekkelijkheid van het selecteren op basis van diepte-informatie berust op de grotere zekerheid omtrent de produktiviteit en betrouwbaarheid van een kandidaat die via die informatie wordt verkregen en de daardoor ver-grote kans op het selecteren van een goede kandidaat. Het uitsluitend selecteren op grond van extensieve informatie kan toch voor een werkgever attractief zijn omdat hij dan niet de extra kosten hoeft te maken om aan diepte-informatie te komen.

Aan beide handelingsalternatieven van werkgevers zijn kosten en baten verbonden. We onderscheiden twee soorten kosten. Beide selectiemethoden gaan in het model gepaard met kosten zoals verlies aan tijd, geld en inspanning om sollicitatiebrieven te lezen. Wanneer werkgevers bovendien extra inspanning verrichten om ook te kunnen selecteren op grond van additionele diepte-informatie, dan hebben ze daarbij tevens te maken met de extra kosten welke verbonden zijn aan het raadplegen van contacten of het gebruik van een psychologische test.

We veronderstellen dat werkgevers met zekerheid weten dat aan de twee handelingsalternatieven inspannings- en financiële kosten zijn verbonden. De baten voor een werkgever hebben met name betrekking op het beschikken over een goede kandidaat in plaats van over een slechte kandidaat. De aantrekkelijkheid van het gebruik van diepte-informatie bij de selectie berust op de grotere kans om een goede kandidaat te selecteren. Het keuzemodel van werkgevers kan simpel worden samengevat. Een werkgever zal selecteren op basis van diepte-informatie indien de verwachte baten de kosten overtreffen, samengevat: wanneer $BP > K$.

Onder onze veronderstellingen wordt een werkgever geconfronteerd met de keuze of hij bepaalde kosten (K) wenst te maken teneinde een grotere kans (P) te hebben op een goede kandidaat (B). Een werkgever zal gebruik maken van diepte-informatie wanneer het produkt van deze waarschijnlijkheid P en de baten B groter is dan de kosten K , en zal afzien van het zoeken naar dergelijke informatie indien dit niet het geval is. De kosten van het verwerven van diepte-informatie zijn hoger dan de kosten van het selecteren op basis van uitsluitend extensieve informatie ($K > 0$). De kans om aan hand van diepte-informatie de meest geschikte kandidaat te vinden is echter ook groter ($P > 0$). Dit dwingt de werkgever tot een duidelijke afweging van de alternatieven, waarbij de ene

werkgever zal kiezen voor hogere kosten met een grotere kans op een geschikte kandidaat en de ander voor lagere kosten en een kleinere kans. Welke keuze wordt gemaakt hangt af van de sociale omstandigheden waarin een werkgever zich bevindt, omstandigheden die de precieze baten, kosten en kansen van beide alternatieven bepalen.

We zullen nu enkele nadere veronderstellingen maken over de invloed van sociale condities op de elementen B, P en K waarvan de beslissing van een werkgever om al dan niet additionele methoden te gebruiken afhangt. Ten eerste beschouwen we relevante kenmerken van de persoonlijke relaties van de werkgevers. Aannemelijk is dat wanneer een werkgever over veel contacten beschikt in andere organisaties (met name contacten met mensen in vergelijkbare functies of posities), hij via die contacten relatief gemakkelijk op een informele wijze aan nadere intensieve informatie kan komen over potentiële kandidaten en dat hij daarmee de kans vergroot op het kunnen selecteren van de juiste kandidaat. Een zelfde soort veronderstelling kan worden gemaakt over de contacten van een werkgever in de privé-sfeer. Wanneer een werkgever veel mensen kent binnen verenigingen en clubs waar hij lid van is, dan wel die hij bezoekt, en veel andere vrienden, kennissen en familieleden heeft met een vergelijkbare functie of positie, dan is de toegang tot diepte-informatie over mogelijke kandidaten relatief groot, en daarmee eveneens de kans op het kunnen selecteren van de meest geschikte kandidaat.

Vervolgens beschouwen we enige structurele kenmerken van functies, organisaties en de arbeidsmarkt die van invloed zijn op de termen B, P en K. Voor een aantal functies zijn vooral bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden van belang, vaardigheden die slechts voor een deel kunnen worden aangeleerd in reguliere opleidingen en waarover diploma's weinig informatie verschaffen. Om na te gaan of een kandidaat beschikt over zulke vaardigheden moet een werkgever wel extra moeite doen. Het kan verder ook zijn dat de produktiviteit van een kandidaat, gezien de aard van een bepaalde functie, moeilijk meetbaar is. Ook in dat geval kan het gebruik van aanvullende methoden de kans vergroten dat een geschikte kandidaat wordt geselecteerd. Een werkgever zal soortgelijke overwegingen maken indien voor een adequate vervulling van de functie aanzienlijke investeringen in de opleiding van de kandidaat zijn vereist. Tenslotte kan in geval van functies met een groot 'afbreukrisico' selectie op basis van diepte-informatie eveneens de kans op het vinden van een goede kandidaat vergroten. Het risico voor schade aan een bedrijf of organisatie bestaat wanneer: (a) een werknemer per toeval een fout maakt omdat bijvoorbeeld de produktietechnologie niet robuust genoeg is; (b) een werknemer, na te zijn aangenomen, niet blijkt te voldoen, maar door bestaande regels en afspraken moeilijk is te ontslaan; (c) een werknemer gebruik maakt van hulpmiddelen uit

de organisatie om zijn eigen doelen na te streven ten koste van het bedrijf en de taak waarvoor hij volgens contract wordt betaald (dit is het zogenaamde 'agency'-probleem; vergelijk Jacobs, 1981).

Een werkgever heeft, gegeven deze problemen, verschillende middelen om het afbreukrisico te verkleinen. Zo kan hij de 'incentive-structuur' van zijn bedrijf zodanig structureren dat de werknemers zich 'spontaan' overeenkomstig zijn wensen en bedoelingen gedragen. In dit artikel laten we overigens de invloed van dergelijke 'incentive-systemen' buiten beschouwing. Een andere mogelijkheid (men zou dit de 'normatieve oplossing' kunnen noemen) voor werkgevers is te achterhalen welke mensen zich opportunistisch zullen gedragen, bijvoorbeeld door gebrekkige internalisering van normen als eerlijkheid en loyaliteit. Werkgevers kunnen door selectie op dit soort kenmerken, bijvoorbeeld op grond van informatie van referenten, toekomstig opportunistisch gedrag verminderen.⁴

Een goede kandidaat is ook van groot belang voor een werkgever wanneer het gaat om functies met carrièremogelijkheden, dat wil zeggen functies die uitzicht bieden op hogere (veelal leidinggevende) posities. Zulke functies met een duidelijke loopbaanperspectief zijn schaars en het is voor werkgevers belangrijk dat ze worden uitgeoefend door personen met 'doorgroeimogelijkheden'. Informatie hierover wordt meestal zichtbaar tijdens de uitoefening van de functie (vgl. Glebbeek, 1993), maar kan deels reeds worden verkregen bij de selectie.⁵

We beschouwen nu de invloed van enige kenmerken van organisaties op P, B en K. We beginnen met enkele organisatiekenmerken die betrekking hebben op de grootte of personeelsomvang van organisaties. Organisaties verschillen in de wijze waarop ze hun afdeling personeelszaken hebben georganiseerd. Met name bij kleine bedrijven en andere kleine organisaties worden alle personeelszaken door één of slechts enkele personen verricht. Naarmate organisaties groter worden is de specialisatie in taken groter (vgl. Marsden & Campbell, 1990, p. 64). Er zijn dan vaak functionarissen aangesteld die zich uitsluitend bezig houden met bijvoorbeeld de werving en selectie van personeel, terwijl anderen taken verzorgen als algemeen personeelswerk, functiebeschrijving en -waardering of opleiding en training. Differentiatie in afzonderlijke functies levert per functie meer gespecialiseerde kennis op. Dit geldt in het bijzonder voor wervings- en selectieprocedures. Organisaties met gespecialiseerde personeelsfuncties zijn vaak in staat, en hebben daartoe ook de mankracht, om intensief te zoeken, om zelf kandidaten te testen en te selecteren. De aantrekkelijkheid van selectie op grond van achtergrondinformatie neemt toe wanneer in de organisatie meer van zulke gespecialiseerde kennis aanwezig is. We veronderstellen dat de relatieve kosten van het kunnen selecteren op grond van diep-

te-informatie lager zijn voor grote organisaties met veel financiële middelen en veel ervaring in personeelsselectie, dan voor kleinere organisaties met weinig middelen. Grote organisaties hebben meer 'overhead' beschikbaar voor intensieve zoekprocedures in de vorm van bijvoorbeeld eigen interne 'testprocedures'.

Een andere factor die van invloed is op de kosten, is de mate van centralisatie binnen een organisatie. Plausibel is dat naarmate de werkzaamheden binnen een organisatie meer gedecentraliseerd, dat wil zeggen binnen afzonderlijke divisies plaatsvinden, de personeelszaken minder geformaliseerd zijn en meer informeel worden uitgevoerd. Werkgevers besluiten vaak tot centralisatie uit de overweging 'to eliminate the arbitrariness of informal "drive" systems' (Marsden & Campbell, 1990, p. 64). Ofschoon de 'pool' aan (potentiële) tipgevers het grootst is in een organisatie als geheel, veronderstellen we dat binnen divisies de kans groter is dat alle personeelsleden elkaar kennen. Voor leidinggevendens van divisies verlaagt dit de kosten om aan diepte-informatie over kandidaten te komen. Er zijn immers genoeg personeelsleden direct voorhanden die iets over een kandidaat van binnen of buiten de organisatie kunnen vertellen.

Wat betreft de mate waarin een organisatie een centrale positie inneemt in het netwerk van organisaties veronderstellen we dat de kosten voor het verkrijgen van diepte-informatie lager zijn voor organisaties die een meer centrale positie innemen.

Van belang is verder de regelgeving omtrent werving en selectie binnen een organisatie. We nemen aan dat hoe meer een organisatie te maken heeft met formele regelgeving omtrent werving en selectie die is ontstaan op aandringen van de vakbeweging, de ondernemingsraad of het parlement, des te hoger de kosten in het bijzonder van het verzamelen van diepte-informatie via informele kanalen zullen worden. Wanneer dergelijke regels voor een organisatie gelden dan zal de straf voor een werkgever groter zijn wanneer hij buiten de regels om gebruik maakt van informele kanalen en er onverhoopt iets misgaat bij de selectie. Een zelfde redenering geldt voor de regelgeving die is gericht op het stimuleren van selectie uit bepaalde achtergestelde groepen, ook dan zijn de kosten om te selecteren op grond van informeel verkregen diepte-informatie hoger.

De kosten van het kunnen selecteren op diepte-informatie worden tenslotte verondersteld lager te zijn voor organisaties waar personeelsleden worden geselecteerd die daar eerst op tijdelijke basis hebben gewerkt, bijvoorbeeld als stagiairs. Diepte-informatie over iemand en diens capaciteiten komt vaak beschikbaar tijdens de stageperiode. Deze is als het ware een 'verkapte proefperiode'. Voor werkgevers is het aantrekkelijk zich tijdens de stage te informeren

bij de persoon binnen de organisatie die de stagiair begeleidt. Deze informatie wordt zo betrekkelijk goedkoop verkregen.⁶

Met name grote organisaties kunnen het zich veroorloven dat een geselecteerde kandidaat minder goed blijkt te functioneren dan oorspronkelijk was verwacht. Ze beschikken veelal over alternatieve functies voor de kandidaat en 'anderen' kunnen eventueel de wat geringere produktie van de kandidaat compenseren. Kleinere organisaties hebben deze mogelijkheden niet, zij kunnen zich nauwelijks een dergelijke vergissing veroorloven. Voor werkgevers van een kleine organisatie is daarom de waarde van het selecteren van een goede kandidaat groter dan voor een werkgever van een grote organisatie.

Omtrent het aanbod op de arbeidsmarkt nemen we tenslotte aan dat bij een groot arbeidsaanbod werkgevers met name informeel verkregen informatie gebruiken teneinde geschikte kandidaten te selecteren uit de grote 'pool' van potentiële kandidaten.

In tabel 1 worden de bijkomende veronderstellingen over de effecten van condities op de elementen van het keuzemodel samengevat. In de rechter kolom wordt een netto-effect vermeld. Voor sommige condities zijn we niet in staat om het netto-effect te voorspellen. Bijvoorbeeld, naarmate een organisatie groter is, zijn zowel de B als de K term groter. Het netto-effect op B.P-K is dan niet duidelijk, en we willen hier geen verdere veronderstellingen over maken.

3. Data en meetinstrumenten

3.1. Data

Voor de toetsing van de in de vorige paragraaf beschreven voorspellingen over de verbanden tussen met name functiekenmerken en gebruik van diepte-informatie door werkgevers hebben we onderzoek uitgevoerd onder werkzoekenden, werkgevers en arbeidsmarktdeskundigen. Het onderzoek onder werkzoekenden, abiturienten van hogere beroepsopleidingen (HBO's), betrof een panelonderzoek en bevatte twee meetmomenten (t_1 , mei 1989, t_2 , mei 1990, $n=303$). In het bijzonder is van de HBO'ers nagegaan hoe ze via informele kanalen naar een baan hebben gezocht en wat de rol was van hun persoonlijke sociale netwerk daarbij. Omdat we wilden onderzoeken hoe precies de 'match' tot stand is gekomen tussen de werkzoekenden en de werkgevers bij wie ze zijn gaan werken, hebben we hen gevraagd naar de namen en adressen van deze werkgevers (en ook van werkgevers waar ze tevergeefs hebben gesolliciteerd). In totaal is naar 338 werkgevers een schriftelijke vragenlijst gestuurd. De respons bedroeg 41 procent ($n=139$).

Tabel 1. De veronderstelde invloed van condities op baten (B), kansen (P) en kosten (K). De kolom 'Netto' geeft de voorspelde netto invloed weer op de mate waarin diepte-informatie wordt gebruikt bij selectie.

	B	P	K	Netto
<i>Kenmerken van netwerk en netwerkleden</i>				
omvang van het aantal relaties met collega-werkgevers	o	+	o	+
omvang van het privé-netwerk	o	+	o	+
<i>Funcatiekenmerken</i>				
bedrijfspecifieke kennis en vaardigheden	o	+	o	+
meetbaarheid van kwalificaties	+	+	o	+
afbreukrisico	+	o	o	+
trainingskosten	+	o	o	+
carrièreperspectief	+	o	o	+
<i>Organisatiekenmerken</i>				
grootte	-	o	-	?
tijdelijke arbeidscontracten/aantal stageplaatsen	o	o	-	+
differentiatie van personeelsfuncties	o	o	-	+
formalisering van recruiters- en selectieprocedures (beleid gericht op positieve actie)	o	o	+	-
centraliteit binnen organisatie	o	o	+	-
centraliteit binnen netwerk van organisaties	o	o	-	+
<i>Arbeidsmarktenmerk</i>				
arbeidsaanbod	o	o	-	+

Legenda: + = positieve invloed; - = negatieve invloed; o = geen invloed;
? = nog niet bekend.

De 139 werkgevers die een vragenlijst hebben ingevuld en geretourneerd zijn selectief in die zin dat uiteraard slechts werkgevers hebben gereageerd die zijn genoemd door abiturienten van de drie onderzochte HBO-opleidingen (PABO, HEAO en HTS). En verder is er in de populatie van 139 een oververtegenwoordiging van onderwijs- 'werkgevers'. Deze 'niet-representativiteit' was overigens in het uitgevoerde onderzoek minder van belang omdat het primaire doel was het toetsen van het theoretische model.

De vragen aan de werkgevers hadden voor een belangrijk deel betrekking op de kenmerken van de organisatie, zoals grootte, interne structuur, werkgelegenheidssituatie, organisatiegraad en regelgeving met betrekking tot de personeelsrecrutering, bijvoorbeeld omtrent positieve actie. Tevens bevatte de vragenlijst een aantal vragen over gebruikte recruiters- en selectiemethoden.

Met name is aan de werkgevers gevraagd hoe ze informatie krijgen over afgestudeerden en in welke mate ze gebruik maken van informatie van referenten en van psychologische tests. Hierbij is ook in kaart gebracht welke relaties bestaan tussen de werkgevers met andere werkgevers. Nagegaan is in welke mate die relaties van belang zijn voor het verkrijgen van informatie over kandidaten voor vacatures.

Van de 139 werkgevers hebben we informatie gekregen over hun wervings- en selectiegedrag. Het betreft personen die verantwoordelijk zijn geweest voor, dan wel betrokken zijn geweest bij de werving van de HBO'ers (zie ook noot 2). Van deze personen hebben we een aantal van hun persoonlijke gegevens verkregen alsmede informatie over hun functie en de organisatie/instelling waarin zij werken. Enkele beschrijvende gegevens over deze werkgevers zijn: Een derde deel van de respondenten is directeur van een bedrijf of van een organisatie/instelling waarin de niet-zakelijke dienstverlening centraal staat, dan wel van een vestiging of divisie van een dergelijke organisatie. Meer dan twee derde hiervan is directeur van een basisschool; deze zijn, zoals gezegd, oververtegenwoordigd in de steekproef. Directeuren en werkgevers/eigenaren hebben de meeste (directe en indirecte) ondergeschikten. Ruim twee derde geeft leiding aan meer dan 10 personen. Bij een qua omvang vergelijkbare categorie, de professionele wervings- en selectiefunctionarissen, bedraagt dit percentage slechts 2 procent. Twee derde van de respondenten heeft aangegeven dat ze in het algemeen een beslissende stem hebben in de aanstelling van personeel. De proportie werkgevers/eigenaren en directeuren uit de steekproef met een beslissende stem bedraagt 53 procent. Van de respondenten die geen beslissende stem hebben is 35 procent personeelsfunctionaris en 17 procent chef van een afdeling.

Enkele kenmerken van de organisaties waarin de werkgevers werkzaam zijn: veertig procent van de organisaties bestaat uit minder dan vijftig werknemers. Een derde van de organisaties heeft meer dan vijfhonderd mensen in dienst. Het hoge percentage kleine organisaties wordt veroorzaakt door de oververtegenwoordiging in de steekproef van directeuren van basisscholen. Uitval en vertekening is er ook bij de economische sectoren waaruit we vragenlijsten van werkgevers retour hebben ontvangen. Zo ontbreken in onze steekproef werkgevers uit de volgende sectoren: landbouw en visserij; delfstofwinning; bouw- en installatiebedrijven; openbare nutsbedrijven; horeca; advocatenkantoren en overige rechtskundige diensten; welzijn en cultuur. Met uitzondering van de sectoren landbouw en visserij, delfstofwinning en de sector advocatenkantoren en rechtskundige diensten zijn deze sectoren wel vermeld door de HBO-respondenten uit ons andere deelonderzoek. Een deel van hen (11%) heeft een baan gevonden in deze sectoren.

In het onderzoek onder werkgevers kon, vanwege redenen van vertrouwelijkheid, niet worden gerefereerd naar de HBO-respondenten en hun functies. Dit betekende dat we niet konden beschikken over 'objectieve' informatie over de inhoud van deze functies. Teneinde toch indicatoren te verkrijgen voor de feitelijke kenmerken van de functies hebben wij een beoordelingsonderzoek verricht onder 14 arbeidsmarktdeskundigen: 6 directeuren van gewestelijke arbeidsbureaus, 7 hoofden van afdelingen personeelszaken of personeelsfunctionarissen van grote Nederlandse bedrijven en een selecteur van een wervings- en selectiebureau. We hebben hen gevraagd om voor de 68 verschillende beroepen waarin de HBO-respondenten uit het onderzoek terecht zijn gekomen een oordeel te geven over de vier eerder genoemde functiekenmerken. Van deze beroepen wilden we graag weten in hoeverre voor de uitoefening van een bepaald beroep bedrijfsspecifieke vaardigheden nodig zijn. Vervolgens wilden we weten in hoeverre de voor de uitoefening van een beroep vereiste vaardigheden gemeten kunnen worden, bijvoorbeeld aan een behaald HBO-diploma. In de derde plaats wilden we weten hoe groot het afbreukrisico is van een functie. Hieronder verstaan we de schade die wordt toegebracht aan het bedrijf of de organisatie wanneer de persoon die de functie uitoefent een fout maakt of bedrog pleegt. En ten slotte hebben we de beoordelaars gevraagd naar het carrièreperspectief van de beroepen. Biedt een functie een goede opstap voor een hogere functie of zijn er weinig verdere carrièremogelijkheden voor de persoon die een dergelijke functie uitoefent?

3.2. *Meetinstrumenten*

De vraag of, en in welke mate, werkgevers gebruik maken van additionele methoden voor het 'selecteren op basis van diepte-informatie' hebben we geïndiceerd aan de hand van een vraag naar het gebruik van psychologische tests en aan de hand van vragen over concrete vacatures waarvoor de werkgevers personeel hebben geselecteerd en aangenomen. De eerste vraag was: 'Wanneer u personeel recruteert, maakt u bij de selectie gebruik van een psychologische test?'. 33 procent van de werkgevers maakt hier soms wel eens gebruik van en 9 procent meestal. Wat de concrete vacatures betreft: eerst werd aan de werkgevers de vraag voorgelegd of, en zo ja hoeveel, vacatures voor HBO'ers ze hebben vervuld in de afgelopen twee jaar. Vervolgens zijn over deze vacatures nog enkele vragen gesteld, in het bijzonder in hoeverre een werkgever langs informele weg op de hoogte probeerde te komen over de kwaliteiten van kandidaten. Drie van deze vragen zijn met name ook relevant voor de uiteindelijke selectiefase. De eerste vraag is of er bij de sollicitaties is gevraagd naar referenties. De tweede vraag is of er bij de referenten daadwer-

kelijk informatie is ingewonnen en de laatste vraag is of die informatie heeft bijgedragen aan de uiteindelijke keuze van een kandidaat.

Per werkgever is nagegaan in hoeverre bovenstaande methoden van selectie op diepte-informatie zijn gebruikt en een ééndimensionele schaal vormen. Dit blijkt voor de (gedichotomiseerde) items (ja, soms en meestal=1; nooit en niet van toepassing=0) in redelijke mate het geval te zijn (Cronbachs-alpha=0,78; n=139). Op basis van deze categorisering kon de variabele selecteren op basis van diepte-informatie worden samengesteld. Respondenten kunnen op deze variabele een maximale score hebben van 4 (vier gebruikte 'diepte-informatiemethoden' en op basis daarvan beslissen) en een minimale score van 0 (geen diepte-informatie langs informele weg verzamelen of kandidaten psychologisch (laten) testen). Wanneer de respondenten dus hebben aangegeven dat ze zowel gebruik maken van psychologische tests, ze bij de sollicitaties hebben gevraagd naar referenties, deze referenties vervolgens werden nage trokken en mede op basis daarvan een beslissing werd genomen, dan hebben die respondenten de hoogste score op de schaal.⁷

Wat de kenmerken van het persoonlijk netwerk betreft, het aantal relaties met collegawerkgevers is gemeten aan de hand van een vraag naar het aantal verschillende organisaties waarin de werkgever mensen kent die hij kan bellen voor geschikte kandidaten voor vacatures. Als indicator voor de omvang van het privé-netwerk van de werkgever hebben we het aantal lidmaatschappen van verenigingen en clubs genomen.

De functiekenmerken bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden, meetbaarheid van kwalificaties, afbreukrisico, carrièreperspectief hebben we in een onderzoek onder 14 arbeidsmarktdeskundigen gemeten als de gemiddelde schaalscores voor de functies van de beoordelaars. Hypothesen over de effecten van trainingskosten in bepaalde functies hebben we helaas niet kunnen toetsen, daar hierover in het onderzoek geen informatie beschikbaar is. Gezien de verwantschap met de concepten 'meetbaarheid van vaardigheden' en 'ver-eiste bedrijfsspecifieke vaardigheden', verwachten we wel dat een eventuele toetsing met behulp van een indicator voor de trainingskosten een zelfde beeld te zien zal geven als een toetsing met de indicatoren voor deze concepten.

Van de organisatiekenmerken is de grootte van het bedrijf direct gevraagd. Voor de constructie van de variabele omvang van de organisatie hebben we het gemiddelde genomen van de categorie-gemiddelden van de 5 door ons onderscheiden categorieën (<10 werknemers; 10-49; 50-99; 100-500 en >500). Als indicator voor het aantal tijdelijke arbeidscontracten is het aantal HBO-stagiaires genomen waarvan een werkgever gebruik maakt. Teneinde te controleren voor de omvang van de organisatie (grotere organisaties hebben gewoonlijk meer stagiaires), hebben we het aantal stagiaires gedeeld door de omvang van

de organisatie. Deze maat indiceert het relatieve aandeel HBO-stagiaires. De differentiatie van personeelsfuncties binnen een organisatie hebben we afgemeten aan de omvang van de afdeling personeelszaken van een organisatie. De formalisering van recruiterings- en selectieprocedures, in het bijzonder regelgeving gericht op het stimuleren van selectie uit bepaalde groepen, is afgemeten aan de vraag of er in de organisatie een beleid is gericht op positieve actie voor vrouwen. Over de centraliteit van personeelsfuncties binnen de organisatie hebben we geen directe informatie beschikbaar. Wel is bekend of de organisatie waar een werkgever werkt al dan niet een vestiging of divisie is van een grotere organisatie. We nemen althans aan dat dit het geval is indien de vestiging of divisie waar een respondent werkt kleiner is dan het gehele bedrijf of de instelling waar die persoon werkt. Wanneer er sprake is van een afzonderlijke vestiging, dan veronderstellen we minder centraliteit, dan wanneer er geen sprake is van een afzonderlijke vestiging. De centraliteit binnen netwerk van organisaties is vastgesteld door te vragen naar het aantal sociale contacten tussen mensen in verschillende organisaties binnen een deelmarkt. Van de 139 netwerken die zo werden verkregen hebben we met behulp van STRUCTURE de centraliteit van de organisatie van de werkgever binnen het netwerk van organisaties nagegaan (Burt, 1989).

Het arbeidsmarktkenmerk arbeidsaanbod is achterhaald door aan de werkgevers te vragen hoeveel mensen gemiddeld op een HBO-vacature solliciteren. De antwoorden op deze vraag hebben we genomen als een indicator voor het arbeidsaanbod waaruit een werkgever kan kiezen voor een HBO-vacature.

4. Een empirische test van het theoretische model met behulp van OLS-regressie-analyse

Teneinde na te gaan in welke mate de veronderstelde effecten onafhankelijk van elkaar optreden, en wat hun gezamenlijke invloed is op het gebruik van additionele methoden voor het verkrijgen van diepte-informatie, werd OLS-regressie-analyse uitgevoerd op de mate waarin diepte-informatie werd gebruikt. In tabel 2 staan de resultaten van de toetsing van drie modellen.

In het eerste model wordt de kans om via diepte-informatie te selecteren voorspeld door alle condities die zijn opgenomen in het theoretische model, met uitzondering van de trainingskosten van een functie, waarvoor immers geen meetinstrument beschikbaar was. De modellen M2 en M3 werden verkregen via standaard sequentiële selectieprocedures (resp. 'backward'-methode en 'forward'-methode) van predictor-variabelen voor selectie op basis van diep-

Tabel 2. Resultaten van regressie-analyse van selecteren op basis van diepte-informatie (N=139).

Variabele	Voor- spelling	M1	M2	M3
<i>Kenmerken van netwerk en netwerkleden</i>				
omvang van het aantal met collega-werkgevers	+	0,01		
omvang privé-netwerk	+	0,04		
<i>Functiekenmerken</i>				
bedrijfsspecifieke vaardigheden	+	0,24	0,14	
meetbaarheid van functiekwificaties	+	-,10		
afbreukrisico	+	0,23*	0,23**	
carrièreperspectief	+	-,03		0,27***
<i>Organisatiekenmerken</i>				
grootte	?	0,14	0,19	0,32***
tijdelijke arbeidscontracten/aantal stagiaires	+	-,06		
differentiatie van personeelsfuncties	+	0,25*	0,24*	
formalisatie van recruiters- en selectie-procedures (beleid gericht op positieve actie)	-	-,17	-,14	
centraliteit binnen organisatie	-	0,00		
centraliteit binnen netwerk van organisaties	+	0,06		
<i>Arbeidsmarktenmerk</i>				
aantal sollicitanten	+	0,15	0,15	
R ²		0,32	0,31	0,24
F-waarde		4,53	9,81	21,15
= p > 0,05 * = 0,01 < p ≤ 0,05 ** = 0,001 < p ≤ 0,01 *** = p ≤ 0,001				

te-informatie. Het aantal onafhankelijke variabelen in model M2 is gereduceerd tot 6 en in model M3 tot 2. De parameterschattingen van model M2 zijn vergelijkbaar met de parameterschattingen van model M1. Volgens tabel 2 worden onze theoretische verwachtingen slechts voor een deel bevestigd. Afbreukrisico en differentiatie van personeelsfuncties hebben een significant effect op de selectie via diepte-informatie van contacten. In model M3, het meest spaarzame model doch niet significant beter 'passend' dan model M2, blijkt het carrièreperspectief van een functie, naast de grootte van de organisatie een significante bijdrage te leveren aan de voorspelling van het gebruik van informele methoden door werkgevers. Hierbij dient opgemerkt te worden dat

de vier functiekenmerken zoals vermeld in tabel 2 onderling tamelijk hoog correleren, in het bijzonder carrièreperspectief hangt nauw samen met de drie andere kenmerken, waardoor in de effecten van afbreukrisico en carrièreperspectief gedeeltelijk de effecten van de andere twee functiekenmerken zijn 'verborgen' en omgekeerd.⁸

5. Conclusies en discussie

Het probleem van werkgevers die op zoek zijn naar kandidaten voor openstaande banen is, en met name op werkgeversmarkten, niet zozeer hoe op het spoor van kandidaten te komen, maar vooral hoe een goede kandidaat te vinden: hun zoekprobleem is een selectieprobleem. De werkgever kan zijn probleem oplossen door meer informatie te verzamelen. Hij kan dat, tenminste volgens ons model, doen door naast de reeds beschikbare extensieve informatie bestaande uit formele gegevens over kandidaten zoals hun diploma's, leeftijd en vorige beroep, tevens diepte-informatie te zoeken over één of enkele kandidaten, over vertrouwelijke aspecten van iemands persoon, diens capaciteiten en betrouwbaarheid. Hiertoe kan een werkgever navraag doen bij referenten in de eigen organisatie of in andere organisaties. Ook kan hij kandidaten psychologisch (laten) testen. Deze meer intensieve selectiemethoden vergroten de kans op de selectie van een goede kandidaat, ze zijn evenwel niet zonder extra kosten. In onze verklaring voor de keuze van de werkgever voor selectie op basis van diepte-informatie hangt deze keuze af van kenmerken van het sociale netwerk van de werkgevers, de te bezetten functies, de organisatie waarin de functie vervuld moet worden en de arbeidsmarkt waarop de werkgever en werkzoekende zich bewegen.

Van de veronderstelde effecten van het netwerk van de werkgevers vinden we weinig terug in de gegevens. Functiekenmerken blijken een belangrijke invloed te hebben op wijze van zoeken. Agency-problemen voortvloeiend uit aard van de te bezetten functie zetten werkgevers aan tot sterker gebruik van methoden om diepte-informatie te verwerven. Werkgevers willen kennelijk het risico vermijden iemand te benoemen die 'lui en dom' is. Welke van de vier beschouwde functiekenmerken (bedrijfsspecifieke vaardigheden, meetbaarheid van functiekwalificaties, carrièreperspectief of afbreukrisico) het belangrijkste is, valt moeilijk uit te maken vanwege het feit dat deze kenmerken onderling sterk blijken samen te hangen. Meetbaarheid van functiekwalificaties en eerste bedrijfsspecifieke vaardigheden blijken, niet uit de 'gehele' modeltoetsing, maar wel uit hier niet gerapporteerde bivariate analyses van invloed te zijn op de informele methoden van intensieve selectie.

Van de organisatiekenmerken blijken grotere organisaties en ook organisaties met aparte personeelsafdelingen meer intensieve methoden te gebruiken. Grootte van de organisatie hangt overigens nauw samen met de aanwezigheid van een aparte personeelsafdeling ($r=0,66$) waardoor deze kenmerken in de gepresenteerde modellen niet tegelijkertijd een zelfstandig effect blijken te hebben.

De resultaten van ons onderzoek moeten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Behalve dat we een bijzondere groep respondenten hebben onderzocht (werkgevers, directeuren en personeelchefs) die zeker niet representatief is voor de werkgevers in Nederland, zijn er ook op enkele punten in onze analyse tekortkomingen aan te wijzen. Zo hebben we vanwege redenen van privacy de onderzochte 'werkgevers' niet gevraagd naar de selectie voor de precieze functie waarop de HBO-abituriënten indertijd hebben gesolliciteerd en verder is de wisselwerking tussen informele methoden en testmethoden niet goed uitgezocht. Misschien wisselen werkgevers de ene selectiemethode wel in voor de andere.

Ook is in de dataverzameling geen systematisch verschil gemaakt tussen de fase van de recruitering en de selectie zodat het niet goed mogelijk is om na te gaan of selectie en recruitering überhaupt verschillende fasen zijn, en zo ja, of die fasen gedeeltelijk volgens verschillende principes verlopen. Verder is de vraag buiten beschouwing gebleven of er nog een effect is op de personeelsselectie van de wijze waarop een werkzoekende naar een baan zoekt, met name indien deze via informele kanalen zoekt. Onder bepaalde arbeidsmarktomstandigheden, namelijk op zogenaamde werknemersmarkten, waar werkzoekenden de dominante partij zijn en deze moet kiezen tussen banen van verschillende kwaliteit en de werkgever eerder tevreden moet zijn dat hij überhaupt een kandidaat vindt, zou dat het geval kunnen zijn.

Een belangrijke kwestie voor toekomstig onderzoek is in hoeverre 'incentive structures' binnen bedrijven die moral hazard tegengaan, zoals, frequente promoties afhankelijk van prestaties, frequente beoordelingsgesprekken, en die leiden tot minder opportunistisch handelen, de noodzaak om te selecteren op diepte-informatie zouden kunnen verminderen.

Een andere opgeworpen vraag betreft de referent/contactpersoon als actor: waarom zou deze informatie doorgeven? (Grieco, 1988). Waarvan hangt de waarde van de informatie vanaf? En wat als de referent/contactpersoon zelf er belang bij zou kunnen hebben, bijvoorbeeld omdat hij ook graag zelf die bepaalde baan zou hebben. Of omdat hij graag een vriend met weinig capaciteiten wil helpen, of omdat hij verlost wil zijn van een onproductieve, onbetrouwbare collega: wie liegt voor wie?

Een tegenwerping tegen enkele van onze assumpties zou kunnen zijn: hoe

kan het dan, hetgeen uit de onderzoeksliteratuur bekend is, dat voor lagere functies werkgevers frequent gebruik maken van, in het bijzonder via informele kanalen verkregen, diepte-informatie? Een niet eerder genoemde, maar voor de hand liggende reden die ook spoort met onze assumpties is dat er over de capaciteiten van de kandidaten voor dit soort functies weinig formele indicaties zijn, werkgevers hebben niets anders om op te varen dan informeel verkregen indicaties van de produktiviteit en betrouwbaarheid van een kandidaat zonder diploma's.

Ten slotte, resulteert uit een selectiestrategie op basis van diepte-informatie ook inderdaad een betere kandidaat? Er zijn op basis van ons onderzoeksmateriaal enige aanwijzingen dat dit inderdaad het geval is (zie Boxman, 1992).

Noten

1. Onder werkgever kan in dit verband worden verstaan: eigenaar, directeur, manager, personeelsfunctionaris of een andere functionaris die belast is met de recrutering en selectie van personeel. In dit artikel hanteren we voor het gemak voor al deze categorieën actoren de term 'werkgever'.
2. In het zoekproces van werkgevers wordt gewoonlijk onderscheid gemaakt tussen recrutering en selectie. In dit artikel beperken we ons tot de wijze waarop personeel wordt geselecteerd. De redenen hiervoor zijn, naast het streven naar eenvoud, de volgende. Omdat het grootste deel van de Westeuropese arbeidsmarkt de laatste decennia 'een werkgeversmarkt' is, bestaat het informatieprobleem van de werkgever niet zo zeer uit het vinden van kandidaten, als wel uit de selectie van voor hen juiste kandidaten. Bovendien blijkt uit eerder door anderen verricht onderzoek dat de selectiecriteria van werkgevers sterke invloed hebben op de zoekmethoden die ze gebruiken. Onder recruterende kan worden verstaan het creëren van een 'pool' van potentiële kandidaten waaruit vervolgens de beste kandidaat wordt geselecteerd. Niet altijd zijn de fase van het zoeken en de selectie duidelijk te onderscheiden. Reeds de keuze van een recruiterskanaal kan een selectieve werking hebben (zie Windolf & Wood, 1988, p. 135-142).
3. Werkgevers gebruiken niet alleen signalen bij de keuze van nieuwe kandidaten om het risico zo gering mogelijk te doen zijn, maar ook bij de beslissing wie promotie maakt binnen een organisatie (voor een overzicht van de studies die hierop zijn gericht, zie Rosenbaum, 1990). Grote organisaties hebben de mogelijkheid om via de creatie van een interne arbeidsmarkt een stabiel en overzichtelijk arbeidspotentieel te verkrijgen en daarmee arbeidsmarktonzekerheden te reduceren (Doeringer & Piore, 1971). Uit onderzoek blijkt ook dat grote bedrijven meer anticiperen in hun personeelsbeleid op het ontstaan of vrijkomen van arbeidsplaatsen (Van Ours, 1989). Een aantal studies binnen de sociologie heeft betrekking op interne arbeidsmarkten en segmenten die de mobiliteit op de arbeidsmarkt belemmeren. De theorie van de dubbele arbeidsmarkt die hierbij meestal wordt gehanteerd, vindt echter geen eenduidige empirische ondersteuning (zie voor Nederland bijv. Van de Poll, 1990).
4. Screening op betrouwbaarheid (antecedentenonderzoek) vindt voor politie-, militaire- en veiligheidsfuncties bijvoorbeeld plaats door de Binnenlandse Veiligheidsdienst via onder andere gesprekken met burens en/of familieleden.
5. Uit onderzoek van de Afdeling Arbeidsmarktbeleid van het ministerie van Binnenlandse Zaken blijkt dat werkgevers meer gebruik maken van aanvullende selectiemethoden zoals psychologisch onderzoek of referenties voor functies met een hoger salarisniveau (1988, p. 23).

6. Zie de onderzoeksresultaten van Preisendörfer en Voss (1988, p. 114) waaruit blijkt dat met name personeelsleden via-via worden gerecruteerd die eerst op tijdelijke basis bij de werkgever werkzaam zijn geweest. Het gebruikmaken van kortlopende dienstverbanden is misschien wel een variant van een informele wervingsstrategie.
7. Het gebruik van psychologische tests komt minder voor in het 'onderwijsveld', en meer waar het banen betreft voor HEAO's en HTS's ($\chi^2=32,11$, $df=2$, $p=0,001$), en in de grote bedrijven en organisaties ($\tau=0,51$ ***).
8. Met behulp van factoranalyse is nagegaan in hoeverre de vier functiekenmerken kunnen worden gereduceerd tot een beperkter aantal variabelen. Dit leverde twee factoren op die tezamen het grootste deel van de variantie in de gegeven data verklaren. Hierbij 'laden' met name bedrijfsspecifieke vaardigheden en meetbaarheid van functie kwalificaties hoog op de eerste factor (beide 0,91), en afbreukrisico en carrièreperspectief hoog op de tweede factor (0,94 resp. 0,75). De eerste factor zou kunnen worden geïnterpreteerd als een indicator voor de 'trainingskosten' die verbonden zijn aan een functie. De tweede factor is te duiden in de richting van moeilijk 'grijpbare' aspecten als zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en de capaciteiten om leiding te geven. Soortgelijke analyses als in tabel 2, maar dan met deze twee factoren, blijken niet tot andere bevindingen te leiden.

Literatuur

- Boxman, E.A.W. (1992). *Contacten en carrière: een empirisch-theoretische studie naar de relatie tussen sociale netwerken en arbeidsmarktposities*. Amsterdam: Thesis.
- Boxman, E.A.W., Flap, H.D. & Weesie, J. (1992). Informeel zoeken op de arbeidsmarkt. In: W. Jansen & G. van den Wittenboer, *Sociale netwerken en hun invloed*. Meppel: Boom.
- Devine, T.J. & Kiefer, N.M. (1991). *Empirical labor economics. The search approach*. New York: Oxford University Press.
- Doeringer, P. & Piore, M. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA: Heath.
- Glebbeeck, A.C. (1993). *Perspectieven op loopbanen*. Van Gorcum: Assen.
- Grieco, M. (1988). *Keeping it in the family: Social networks and employment chance*. Londen: Tavistock.
- Hohn, H.W. & Windolf, P. (1985). Prozesse sozialer Schliessung im Arbeitsmarkt. In: R. Hujer & Knepel, H. (red.), *Mobilitätsprozesse auf dem Arbeitsmarkt*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Jacobs, D. (1981). Toward a theory of mobility and behavior in organizations: An inquiry into the consequences of some relationships between individual performance and organizational success. *American Journal of Sociology*, 87, 684-707.
- Marsden, P.V. & Campbell, K.E. (1990). Recruitment and selection processes: The organizational side to job searches. In: R. Breiger (red.), *Social mobility and social structure* (pp. 59-79). Cambridge: Cambridge University Press.
- McKenna, C.J. (1985). *Uncertainty and the labour market: Recent developments in the job-search theory*. Brighton: Wheatsheaf Books.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (1988). *Het besluit werving en selectie: evaluatie van ervaringen van personeelsafdelingen*. 's-Gravenhage: DGMP, Afd. Arbeidsmarktbeleid.
- Ours, J.C. van (1989). Op zoek naar nieuwe werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 3, 50-65.
- Poll, R.A. van de (1990). Arbeidsmarktsegmentatie en wervingsgedrag van organisaties. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 6, 26-37.

- Preisendörfer, P. & Voss, T. (1988). Arbeitsmarkt und soziale Netzwerke: Die Bedeutung sozialer Kontakte beim Zugang zu Arbeitsplätzen. *Soziale Welt*, 39, 104-119.
- Rees, A. (1966). Labor economics: Effects of more knowledge, information networks in labor markets. *American Economic Review*, 56, 559-566.
- Rosenbaum, J.E. (1990). Structural models of organizational careers: a critical review and new directions. In: Breiger, R.L. (red.), *Social mobility and social structure* (pp. 272-307). Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenbaum, J.E., Kariya, T., Settersten, R. & Maier, T. (1990). Market and network theories of the transitions from high school to work: Their application to industrialized societies. *Annual Review in Sociology*, 16, 263-299.
- Spence, A.M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Stigler, G.J. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*, 69, 213-225.
- Stigler, G.J. (1962). Information in the labor market. *Journal of Political Economy*, 70, 94-105.
- Windolf, P. & Wood, S. (1988). *Recruitment and selection in the labour market: A comparative study of Britain and West Germany*. Aldershot: Avebury.