

Ondernemerschap op basis van vakmanschap



Personeel en leidinggeven

► **Kopopleiding | Theorie** | editie 2018 | ESS-examen: Personeel





Colofon

Auteur

Ilona Scharree

In samenwerking met:



(Eind)redactie

Joyce Dost (eindredactie),
Jan Ferwerda (redactie)

Advies

Michel Kregel | retailexpert
Adviesraad Uitgeverij Sarphati

Beeldredactie

Beeldbalie

Vormgeving en infographics

Carien Franken | bureau visuele
vertalingen

DTP en opmaak

Staalboek

© Uitgeverij Sarphati BV 2019

Stationsweg 66 | 7941 HG Meppel

Tel.: 0522 235 230

E-mail: info@uitgeverij-sarphati.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, namelijk elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle inspanningen is het mogelijk dat niet alle copyrights van de in de uitgave opgenomen illustraties en teksten geregeld zijn. Degene die meent alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

Kerntaak en werkproces	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1 Personeelsbehoefte, werving en selectie	6
Hoofdstuk 2 Arbeidsovereenkomst	31
Hoofdstuk 3 Personeelsbeleid en de HRM-cyclus	51
Hoofdstuk 4 Doorstroom: opleiden en ontwikkelen van personeel	83
Hoofdstuk 5 Uitstroom: het beëindigen van de arbeidsovereenkomst	101
Hoofdstuk 6 Arbobeleid	121

Kerntaak en werkproces

In dit boek komt de volgende kerntaak aan de orde:

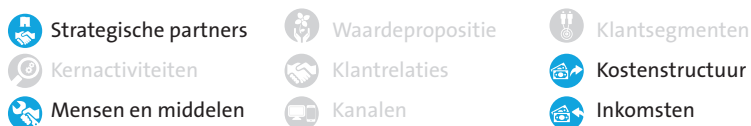
B1-K2 Geeft leiding aan een onderneming.    

Werkproces bij kerntaak B1-K2

B1-K2-W4 Begeleidt, instrueert en informeert medewerkers. ► *hfdst. 1, 2, 3, 4, 5, 6*

Daarnaast komen in dit boek werkprocesoverstijgende onderwerpen aan de orde.

In dit boek komen de volgende onderwerpen van het Business Model Canvas aan bod:



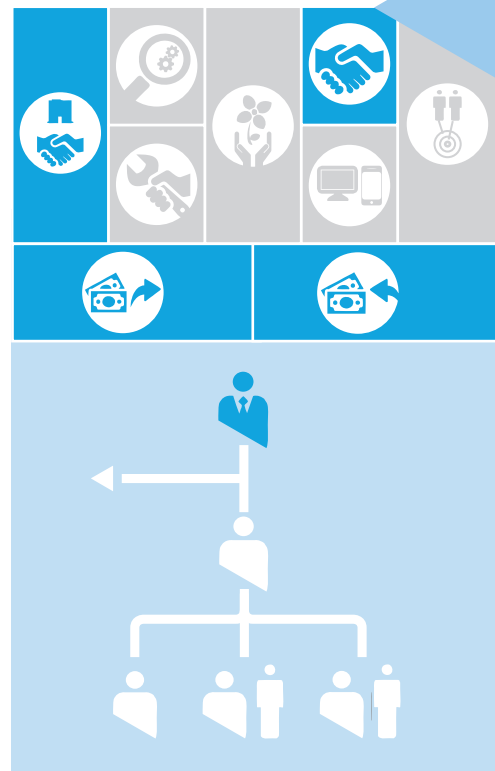
Inleiding

Als startend ondernemer neem je misschien niet meteen personeel in dienst. Maar er komt misschien wel een tijd dat je niet zonder personeel kunt, bijvoorbeeld omdat je bedrijf groeit en je het niet meer alleen afkunt. Dan moet je personeel aannemen, leidinggeven en taken verdelen.

In dit derde deel van de drie delen voor de specialistenopleiding Vakman-ondernemer gaan we in op wat het inhoudt om personeel te werven, hoe je een arbeidsovereenkomst afsluit, wat er allemaal komt kijken bij personeelsbeleid, hoe je een arbeidsovereenkomst beëindigt en wat er komt kijken bij arbobeleid.

Aan het eind van elk hoofdstuk staan vragen die je voorbereiden op het theorie-examen of de onderzoeksopdracht Personeel.

BUSINESS MODEL CANVAS





Opdracht

Bekijk het filmpje en voer de opdracht uit.

www.use.li/e18/0268

Stel een team samen van minimaal drie en maximaal vijf studenten en bespreek de volgende vragen:

- ▶ Waar gaat dit filmpje over?
- ▶ Wat vind jij belangrijke eigenschappen van een sollicitant?
- ▶ Hoe zou jij in een sollicitatiegesprek willen checken of de sollicitant over de gewenste eigenschappen beschikt?

Personeelsbehoefte, werving en selectie

Als je bedrijf niet voldoende medewerkers heeft om het werk uit te voeren, dan heeft de organisatie behoefte aan nieuwe medewerkers.

Om medewerkers te werven start je een traject dat je werving en selectie noemt. Je gaat een vacature invullen.

1.1 Werving en selectie

Het besluit om personeel in dienst te nemen is niet gemakkelijk. Het is niet alleen een belangrijke kostenpost, maar het kan ook zorgen voor meer omzet en groeimogelijkheden. Waarschijnlijk moet je wel een deel van je huidige werkzaamheden uit handen geven om tijd vrij te maken voor organisatorische werkzaamheden.

Maar als je eenmaal de beslissing hebt genomen om personeel aan te nemen ga je het traject van werving en selectie van personeel in.

Personeel aannemen als je zzp'er bent

Je bent ooit begonnen als zelfstandige zonder personeel. Nu heb je meer werk dan je aankunt en denk je erover om personeel in dienst te nemen. Dan is het belangrijk om te weten dat bij het aannemen van personeel meer komt kijken dan je denkt.

Aandachtspunten bij personeel

Als je erover denkt om personeel aan te nemen is het belangrijk je af te vragen of je dat echt wilt. Als je personeel in dienst neemt, moet je het inhoudelijke werk delegeren en je meer richten op leidinggevende taken. Misschien wil je wel helemaal geen inhoudelijke taken afstoten. Sommige ondernemers werken juist graag zonder personeel, omdat je als zzp'er de totale controle houdt over je bedrijf.

Als je een goede werkgever wilt worden, moet je personeelsbeleid opzetten en leidinggeven aan een of meer medewerkers. Dat betekent dat je mensen moet kunnen motiveren en in staat moet zijn om werkzaamheden te delegeren.

Het is ook een uitdaging om personeel te werven dat past bij je bedrijf. Je zoekt natuurlijk personeel dat gemotiveerd is en in staat is om de werkzaamheden goed uit te voeren.

Ten slotte is het noodzakelijk om doelstellingen af te spreken met je personeel, beoordelings- en functioneringsgesprekken te houden en een personeelsdossier aan te leggen.

Personeelskosten zijn ook een belangrijke factor. Want uiteindelijk moet het aannemen van personeel wel meer opleveren dan het kost.

Bedenk dat je dan niet alleen salaris betaalt, maar ook loonbelasting en sociale premies moet afdragen aan de Belastingdienst.

De personeelskosten kunnen hoger uitvallen als een werknemer uitvalt door ziekte. In dat geval moet je maximaal twee jaar lang het loon doorbetalen. Hier kun je je bedrijf overigens wel voor verzekeren.

ALTERNATIEVEN VOOR HET IN DIENST NEMEN VAN PERSONEEL

Als je niet meteen 'vast wilt zitten' aan een werknemer, kun je ook kiezen voor het inhuren van andere zzp'ers of uitzendkrachten. Het inhuren van uitzendkrachten is niet altijd goedkoper maar het voordeel is dat je niet aan personeel

vastzit en de samenwerking op ieder moment kunt beëindigen. Daarnaast verzorgt het uitzendbureau ook de loonadministratie, waardoor je dat niet zelf hoeft te doen.

Steeds meer ondernemers schakelen andere zzp'ers in om bij te springen in drukke periodes of om specifieke taken te kunnen uitbesteden.

Die bieden ook veel flexibiliteit, maar daarvoor moet je wel een aantal zaken goed regelen.

Als dit niet gebeurt, is het mogelijk dat hij of zij door de Belastingdienst op een later moment alsnog als verkapte werknemer wordt gezien. De website van de Belastingdienst biedt informatie over het aannemen van personeel.

Er is nog een andere methode om zzp'ers in te huren. Dat is payrolling.

Bij payrolling geef je de verantwoordelijkheid voor je werkgeverschap uit handen en is personeel in dienst van een payrollonderneming.

Het is een misverstand dat payrolling alleen geschikt is voor grote bedrijven.

Payrolling is juist ook geschikt voor de kleinere ondernemers met een of twee medewerkers.

Het voordeel is dat de payrollonderneming de administratie uitvoert, wat zorgt voor een lastenverlichting. Daarnaast is het een voordeel dat er bij ziekte van de ingehuurd medewerker geen factuur gestuurd wordt. Ten slotte kun je kosteloos gebruikmaken van de kennis van je payrollbedrijf.

Werving en selectie bestaat uit drie fasen:



VOORBEREIDING

▶ Vacaturetekst

In de voorbereidingsfase stel je de vacaturetekst op en bereid je de sollicitatie voor. In de vacaturetekst staan de functieomschrijving, het functieprofiel en de functiewaardering. Bij het opstellen van een vacaturetekst en tijdens het sollicitatiegesprek moet je rekening houden met een aantal zaken zoals de sollicitatiecode en de Wet gelijke behandeling. Daarin staan de basisregels voor een goede sollicitatieprocedure en het gelijk behandelen van mannen en vrouwen vermeld.

VOORBEREIDING AANNEMEN PERSONEEL



Vacaturetekst met
Functieomschrijving,
Functieprofiel en
Functiewaardering



Werving:
intern of extern



Kennis van
sollicitatiecode
en NPV



Kennis van
Wet gelijke
behandeling

Functieomschrijving

Elke medewerker heeft bepaalde taken en verantwoordelijkheden. Een medewerker in een kapperszaak is er bijvoorbeeld verantwoordelijk voor dat zij of hij de klanten vriendelijk ontvangt, zich richt naar de wensen van de klant en ook een goed advies kan geven. De ondernemer is de leidinggevende en moet ervoor zorgen dat het werk goed is georganiseerd en dat de medewerkers doen wat hij of zij van hen verwacht.

Daarom is het handig om voor elke functie in een bedrijf de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te leggen in een functieomschrijving.

Onderdelen van een functieomschrijving:

- ▶ Naam van de functie
- ▶ Afdeling
- ▶ Aan wie leg jij verantwoording af?
- ▶ Aan wie geef je in deze functie zelf leiding?
- ▶ Met wie werk je in deze functie samen?
- ▶ Welke taken horen bij deze functie?
- ▶ Waar ben je verantwoordelijk voor in deze functie?
- ▶ Wat zijn je bevoegdheden?

De functieomschrijving vul je aan met een functieprofiel. Hierin geef je aan welke eisen je stelt aan een medewerker die deze functie moet uitvoeren. Je kunt hierbij denken aan opleidingseisen, maar ook aan bepaalde persoonlijke eigenschappen. Een receptionist moet bijvoorbeeld op een vriendelijke manier klanten ontvangen en te woord staan.

Functieprofiel

Als je een nieuwe medewerker zoekt, heb je een functiebeschrijving en een functieprofiel nodig. Beide geven kandidaten informatie over de vraag of de functie interessant voor hen is. Ze zorgen er ook voor dat jij duidelijk weet welke persoon je zoekt en helpen je om na de sollicitatiegesprekken te bepalen of een kandidaat wel of niet geschikt is. De inhoud van het functieprofiel gebruik je als selectiecriteria: een lijst met eigenschappen waaraan een kandidaat moet voldoen om geschikt te zijn voor de functie.

Onderdelen van een functieprofiel:

- ▶ Welke opleiding en ervaring zijn nodig?
- ▶ Welke persoonlijke vaardigheden zijn nodig? Bijvoorbeeld: leidinggevende vaardigheden.
- ▶ Welke sociale vaardigheden zijn nodig? Bijvoorbeeld: kunnen samenwerken.
- ▶ Welke persoonlijke kenmerken zijn nodig? Bijvoorbeeld: zelfstandigheid.
- ▶ Welke overige eisen stel je?

Overige eisen kunnen zijn: het bezit van een rijbewijs of Engels spreken.

tip

Functiewaardering

Je kunt een functie tot slot een waarde geven. Functiewaardering is het indelen van functies op basis van zwaarte. Deze zwaarte wordt bepaald door verschillende onderdelen uit de functieomschrijving en het functieprofiel, zoals de benodigde kennis en opleiding, de hoeveelheid leidinggevende taken en de mate van zelfstandigheid van de functie. Functiewaardering helpt je bij het bepalen van de hoogte van het loon voor een functie. Functiewaardering is niet verplicht, tenzij daarover in een cao afspraken zijn gemaakt. Het is ook niet altijd nodig. Vooral kleine bedrijven kunnen prima zonder.



Een garagebedrijf is op zoek naar een receptionist en heeft de volgende advertentie opgesteld:

Wat ga je doen: functieomschrijving

- Als receptionist ben je het eerste aanspreekpunt van de klant, zowel telefonisch als persoonlijk.
- Je voert licht administratieve werkzaamheden uit.
- Je hebt een centrale rol tussen de klant en de werkplaats.
- Je zorgt dat de ontvangstruimte netjes en opgeruimd is.

Wat vragen wij van jou: functieprofiel met selectiecriteria

- In de bandenperiodes (maart, april, mei, oktober, november, december) werk je circa 26 uur per week en in de overige maanden 12 uur per week.
- Een afgeronde opleiding, minimaal op mbo 2-niveau.
- Je hebt relevante werkervaring.
- Ervaring in de autobranche is een pré.
- Om de week inzetbaar op zaterdag.
- Klant- en servicegerichte instelling.
- Kwaliteitsgericht, teamspeler en ambitieus.
- Je hebt er zin in!

Wat bieden wij jou: functiewaardering

- Een verantwoordelijke, afwisselende functie bij een innovatief en ambitieus bedrijf.
- Een marktconform salaris volgens de Banden- en Wielenbranche (www.bandencao.nl).
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder pensioenopbouw en collectieve verzekeringen, personeelskorting en eventueel reiskostenvergoeding.
- Voor receptionisten zijn er mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen bij onze Academy.
- Een prettige werksfeer.
- Wij zorgen voor werkkleding en veiligheidsschoenen.

► Werving: intern of extern

Waar vind je nieuwe medewerkers? Ondernemers die nog geen personeel in dienst hebben zoeken buiten hun organisatie, maar grotere bedrijven die veel personeel in dienst hebben, kunnen ook binnen hun eigen organisatie zoeken.

Interne werving

Als je binnen de organisatie op zoek gaat naar geïnteresseerde personen voor de functie, noem je dat interne werving. De vacature verspreid je binnen de organisatie, bijvoorbeeld via een prikbord, in het personeelsblad of via de interne mail. Je kunt medewerkers natuurlijk ook rechtstreeks aanspreken.

Voordelen 	Nadelen 
Het voordeel van interne werving is dat de kosten lager zijn en dat het proces sneller is afgerond. Je kent de medewerkers waarschijnlijk ook al, dus je hoeft iemand niet te leren kennen. Ook is het motiverend voor personeel om intern te solliciteren.	Het nadeel van interne werving is misschien dat je minder geschikte kandidaten kunt vinden. Daarnaast kan het voor een concurrentiestrijd zorgen tussen medewerkers.

Externe werving

Ga je buiten de organisatie op zoek naar nieuwe medewerkers, dan noem je dat externe werving.

Bij externe werving heb je de volgende mogelijkheden:

- ▶ sociale media (Facebookaccount van het bedrijf, Twitter, LinkedIn, Instagram)
- ▶ het vermelden van de vacature op de website van je bedrijf
- ▶ werven via het eigen personeel en je netwerk
- ▶ werven via speciaal daarvoor bestemde internetsites (monsterboard.nl, nationalevacaturebank.nl, indeed.nl en stepstone.nl)
- ▶ het plaatsen van een advertentie in een lokaal weekblad. Het voordeel is dat in deze weekbladen adverteren niet zo duur is als in landelijke of regionale dagbladen.
- ▶ het plaatsen van de personeelsadvertentie (vacature) in een dagblad (landelijk of regionaal) of een vaktijdschrift
- ▶ werven via externe bureaus zoals een uitzendbureau, een wervings- en selectiebureau, of UWV WERKbedrijf
- ▶ voorlichting geven op scholen
- ▶ stagemogelijkheden bieden
- ▶ met een stand op een banenmarkt gaan staan

Werving met een stand op een banenmarkt kies je meestal als je meer dan één vacature hebt of als je je als bedrijf nadrukkelijk op de arbeidsmarkt wilt presenteren.

Voordelen 	Nadelen 
Een voordeel van externe werving is dat een nieuw iemand nieuwe ideeën en inzichten kan bieden. Ook kun je door middel van vacatures werken aan je imago als je externe kandidaten werft.	Een nadeel is dat externe werving meer tijd kost dan interne werving. Er bestaat een kans dat er geen geschikte kandidaten reageren. Je moet dan je vacature opnieuw uitzetten. Dit kost nog meer tijd en geld.

Voornaam

Achternaam

Carrièreniveau selecteren

- ☐ Scholier (Middelbare school)
- ☐ Student Startfunctie (weinig ervaring)
- ☐ Midcareer (ervaren)
- ☐ Management (Manager/Leidinggevende)
- ☐ Senior Management Directie

Opleidingsniveau selecteren

- ☐ Lager onderwijs
- ☐ Middelbare school of vergelijkbare opleiding
- ☐ Certificaat MBO Enkele colleges gevolgd
- ☐ Propedeuse HBO MBA/WO
- ☐ WO Professional

E-mail

Land

Postcode

Ben je geautoriseerd om te mogen werken voor elke werkgever in Nederland?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Jouw cv

Ondersteunde bestand types: doc, docx, pdf, rtf, txt. (Max. 5MB)

Bestand kiezen

Upload vanaf Dropbox

Upload vanaf Google Drive

Upload vanuit Microsoft Drive

Kies de zichtbaarheid van jouw cv

Maak dit cv zichtbaar voor werkgevers die er naar zoeken

Maak dit cv NIET zichtbaar voor werkgevers die er naar zoeken

Motivatiebrieftoevoegen (optioneel)

Kies of je e-mails wilt ontvangen met relevante vacatures en carrière gerelateerde updates. De toestemming voor deze e-mails kan worden ingetrokken op elk moment.

- ☐ E-mail mij relevante vacatures en carrière gerelateerde updates.
- ☐ Ik wil geen vacatures of carrière gerelateerde informatie ontvangen.

Als je verder gaat, dan ga je akkoord met [het Privacybeleid](#), [De Gebruiksvoorwaarden](#) en [het gebruik van cookies](#).

VERSTUUR

Eerst personeel werven in Nederland en EER

Als je op zoek gaat naar personeel, ben je verplicht eerst te kijken naar geschikte arbeidskrachten in Nederland, de Europese Economische Ruimte (EER) en Zwitserland. Tot de landen van de EER behoren alle EU-landen plus Liechtenstein, Noorwegen en IJsland.

Pas wanneer je concreet kunt aantonen dat je in deze landen niet de persoon kunt vinden die je zoekt, mag je ook werknemers gaan werven uit andere landen.

Houd er rekening mee dat je bij het inhuren van buitenlands personeel te maken krijgt met aanvullende of afwijkende regels. Zo kan het zijn dat je verantwoordelijk bent voor het zorgen van geschikte huisvesting voor jouw (tijdelijke) werknemers. Daarnaast moet je voor werknemers uit Kroatië en van buiten de EER in de meeste gevallen in het bezit zijn van een tewerkstellingsvergunning.

Meer informatie vind je op de site van de Rijksoverheid.

► Sollicitatiecode

In een vacaturetekst mag je niet alles eisen en tijdens een sollicitatiegesprek mag je niet alles vragen. Zowel de organisatie als de sollicitant hebben tijdens het werving-en-selectietraject verschillende rechten en plichten die zijn vastgelegd in een sollicitatiecode. Het doel van deze code is het creëren van een zo eerlijk en open mogelijke behandeling van sollicitanten tijdens werving-en-selectieprocedures. De code omvat de basisregels waaraan werkgevers en sollicitanten zich moeten houden bij de werving en selectie van nieuw personeel en bij de vervulling van vacatures.

De code is ontwikkeld door de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling en wordt daarom ook wel de NVP Sollicitatiecode genoemd. Je kunt geen rechten aan deze code ontleen, want de code is geen wet. Maar als je vindt dat een werkgever zich niet aan deze sollicitatiecode heeft gehouden, dan kun je contact opnemen met de Klachteninstantie NVP Sollicitatiecode.

De sollicitatiecode bevat veel regels. Dit zijn enkele voorbeelden:

- Je moet de sollicitant volledig informeren over de sollicitatieprocedure.
- Je moet eerlijk zijn tegenover de sollicitant als je over je organisatie vertelt.
- Je mag alleen eisen stellen aan persoonlijke kenmerken wanneer deze van belang zijn voor de functie.

Het is niet verplicht om de sollicitatiecode te volgen. Toch gebruiken veel werkgevers deze regels bij de werving en selectie van personeel. Zij laten hiermee een professionele indruk achter bij mogelijke werknemers. Ook dienen ze om discriminatie van sollicitanten te voorkomen.

Welke onderwerpen staan in de sollicitatiecode?

Onderwerpen sollicitatiecode

De sollicitatiecode bestrijkt de gehele werving-en-selectieprocedure. Voor iedere fase geeft de NVP meerdere praktische richtlijnen. Hieronder vind je een samenvatting van de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan bod komen. De volledige tekst kun je vinden op www.nvp.nl.

Inhoud vacature

De sollicitatiecode bevat een lijstje met gegevens die een vacature in ieder geval zou moeten bevatten. Het gaat onder meer om de functie-eisen, het soort dienstverband en de standplaats. En bijvoorbeeld ook gegevens over assessments, voorkeursbeleid en de wijze van solliciteren. Tijdens het schrijven van een personeelsadvertentie kun je dit handige lijstje ernaast houden.

Pasfoto vragen

Sommige werkgevers vragen kandidaten in de vacature om een pasfoto. Daardoor bestaat de kans dat je mensen er wel of niet uitpikt vanwege hun uiterlijk. Om dit te voorkomen, schrijft de sollicitatiecode voor dat je niet vraagt om een pasfoto voordat je de sollicitant op gesprek hebt gevraagd.

Sollicitant googelen

Werkgevers hebben het recht om referenties die de sollicitant opgeeft, na te trekken. Daarnaast googelen werkgevers soms een sollicitant. Op die manier krijgen zij alvast een eerste indruk. Het probleem is dat de informatie die daarbij boven water komt niet altijd betrouwbaar is. Zo kan een bepaald zoekresultaat betrekking hebben op een naamgenoot. Let daar goed op. Vraag desnoods aan de sollicitant zelf of deze informatie over hem of haar gaat.

Relevante vragen stellen

Sollicitanten kun je niet zomaar van alles vragen. In de sollicitatiecode staat dat je alleen vragen stelt die relevant zijn voor de functie. Dat betekent bijvoorbeeld dat je een vrouwelijke sollicitant niet vraagt of zij een kinderwens heeft. Dit heeft namelijk niets te maken met de functie waarvoor je iemand zoekt.

Je moet het duidelijk aangeven wanneer je een voorkeursbeleid voert voor bijvoorbeeld de leeftijd of het geslacht van de kandidaten.

Privacygevoelige stukken

Sollicitatiebrieven en cv's zijn privacygevoelige stukken. Volgens de sollicitatiecode moet je hier dan ook vertrouwelijk en zorgvuldig mee omgaan. Je laat ze dus niet slingeren op je bureau, zodat iedereen kan zien wie op een functie heeft gesolliciteerd. Ook is het niet de bedoeling dat je deze informatie eindeloos bewaart. De gegevens van een sollicitant behoor je namelijk binnen vier weken na de afwijzing terug te sturen of te vernietigen, behalve als je dit anders hebt afgesproken.

Reageren op een sollicitatie

Sommige sollicitanten krijgen nooit of pas laat een reactie op hun sollicitatie. In de sollicitatiecode staat daarom dat je zo spoedig mogelijk moet reageren, maar uiterlijk binnen twee weken na de sluitingsdatum. Daarbij stuur je de sollicitant een afwijzing, een uitnodiging voor een gesprek of het bericht dat zijn sollicitatie wordt aangehouden. In het laatste geval moet je wel vermelden binnen welke termijn hij nader bericht krijgt.

► **Wet gelijke behandeling**

De Algemene wet gelijke behandeling (AWGB) verbiedt dat er onderscheid wordt gemaakt op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat. De wet schrijft gelijke behandeling voor als het gaat om het aanbieden van werk, huisvesting, goederen en diensten.

De werkgever heeft ook nog een specifieke plicht om geen onderscheid te maken tussen mannen en vrouwen.

Werkgevers mogen geen onderscheid maken tussen mannen en vrouwen, als het gaat om:

- het aangaan van de arbeidsovereenkomst
- het verstrekken van instructies aan de werknemer
- de arbeidsvoorwaarden
- de promotiekansen
- de opzegging van de arbeidsovereenkomst

Rob is eigenaar van een bouwmarkt. Zijn hele team bestaat uit mannen. Er heerst een echte ‘mannencultuur’ waarin onderling veel grappen worden gemaakt over vrouwen. Rob zoekt een nieuwe medewerker. Tussen de sollicitanten bevinden zich ook vrouwen. Rob vindt het wel prettig in een mannenteam en wijst alle vrouwen daarom af, ook degenen die de juiste opleiding en ervaring hebben.

Er is hier sprake van discriminatie op basis van geslacht. Dat mag niet.

Als er in een bedrijf sprake is van feitelijke ongelijkheid, is een voorkeursbehandeling voor vrouwen toegestaan. Werken er bijvoorbeeld maar drie vrouwen in een bedrijf van zestig werknemers, dan kun je (tijdelijk) de voorkeur geven aan een vrouw. Ook mag de werkgever onderscheid maken als het gaat om de bescherming van een zwangere vrouw.

Hans heeft een beschikbare functie als juridisch medewerker openstaan in zijn onderneming. Hij vermeldt in zijn vacature dat vrouwelijke sollicitanten voorrang krijgen, vanwege het lage percentage aan vrouwelijke werknemers in zijn bedrijf. De vacature staat echter open voor alle potentiële kandidaten. Mannen kunnen dus ook solliciteren op deze functie. In dit voorbeeld maakt de werkgever geen onderscheid tussen mannen en vrouwen, want hij past het voorkeursbeleid toe. Het maken van onderscheid is dan toegestaan.

tip**Checklist vacaturetekst**

Bij het opstellen van een vacaturetekst kun je de volgende checklist gebruiken.

- ▶ Checklist personeelsadvertentie
- ▶ Functienaam
- ▶ Functie-eisen
- ▶ Functiewensen (wat kan de kandidaat extra toevoegen, bijvoorbeeld aanvullend op het huidige team)
- ▶ Voornaamste taken en bevoegdheden
- ▶ Plaats in de organisatie
- ▶ Omschrijving van de organisatie
- ▶ Aantal uren dienstverband per week of per maand
- ▶ Wat heeft de organisatie extra te bieden (bijvoorbeeld goede opleidingsmogelijkheden)
- ▶ Indicatie van het inkomen
- ▶ Tijdstip van indiensttreding
- ▶ Duur van het dienstverband
- ▶ Omschrijving van de arbeidsvoorwaarden
- ▶ Aantal vakantiedagen
- ▶ Opzegtermijn
- ▶ Cao die van toepassing is
- ▶ Eventuele mogelijkheid van medisch en/of psychologisch onderzoek
- ▶ Sluitdatum van de vacature
- ▶ Contactgegevens (postadres, e-mailadres, telefoonnummer) waar de kandidaat voor extra informatie naartoe kan bellen en/of zijn/haar cv naartoe kan sturen of e-mailen



Maak nu vraag 1 tot en met 6.

1.2 Selectie van sollicitanten

Als je alle brieven hebt ontvangen moet je een keuze maken wie je gaat uitnodigen op sollicitatiegesprek.

SELECTIE

Selectie bestaat uit twee onderdelen:

- ▶ **Kiezen uit de reacties**
- ▶ **Sollicitatiegesprek**

- ▶ **Kiezen uit de reacties**

Een keuze maken uit de reacties van internet, bijvoorbeeld via Monsterboard, en de brieven is niet altijd even gemakkelijk. Sommige kandidaten kunnen zichzelf nu eenmaal beter verkopen dan andere. Let daarom vooral op feiten die kunnen

bewijzen in hoeverre de kandidaat voldoet aan de functie-eisen en hoe sterk zijn motivatie is om voor jouw bedrijf te gaan werken.

Je begint met het beoordelen van de cv's en de eventuele motivatiebrieven.

Daarbij bepaal je welke kandidaten het best passen bij de functieomschrijving.

Het kan zijn dat je wel honderd sollicitatiebrieven krijgt voor één functie. Maak daarom gebruik van de volgende tips en aanwijzingen voor het selecteren van de meest geschikte kandidaten.

tip

Tip 1: Leg kansloze kandidaten direct terzijde.

Als je veel sollicitaties hebt ontvangen, bedenk dan eerst welke selectiecriteria het meest van belang zijn, bijvoorbeeld een bepaalde opleiding die moet zijn afgerond of een minimumaantal jaren werkervaring.

Kijk voordat je de brieven gaat lezen in de cv's wie wel en wie niet aan deze criteria voldoen en maak twee stapels. Aan kandidaten die niet voldoen aan deze criteria hoef je dan verder geen tijd te besteden.

Tip 2: Hoe origineel is de reactie?

Sommige werkzoekenden solliciteren op een functie zonder dat ze echt geïnteresseerd zijn in je bedrijf of de functie. Let daarom op de motivatie van de sollicitant: waarom wil hij of zij bij jouw bedrijf werken?

Tip 3: Lees tussen de regels door.

Interessant zijn de ontbrekende gegevens in een brief of cv. Soms is er een hiaat in de opsomming van werkervaring of opleiding. Soms is het onduidelijk of een sollicitant een bepaalde opleiding en/of cursussen die samenhangen met de functie, wel of niet heeft gevolgd. Het is belangrijk hier in een eventueel sollicitatiegesprek naar te vragen.

Tip 4: Eerste indruk reactie en cv.

Hoe het cv en de motivatie eruitzien zegt veel over de sollicitant. Bevat de brief bijvoorbeeld taalfouten, is de brief snel geschreven of ontbreken er gegevens? Natuurlijk zijn taalbeheersing, communicatieve vaardigheden en nauwkeurigheid niet voor elke functie even belangrijk, maar als deze eigenschappen wel belangrijk zijn, is het goed hierop te letten in de reactie op de vacature.

Tip 5: Laat je niet verblinden.

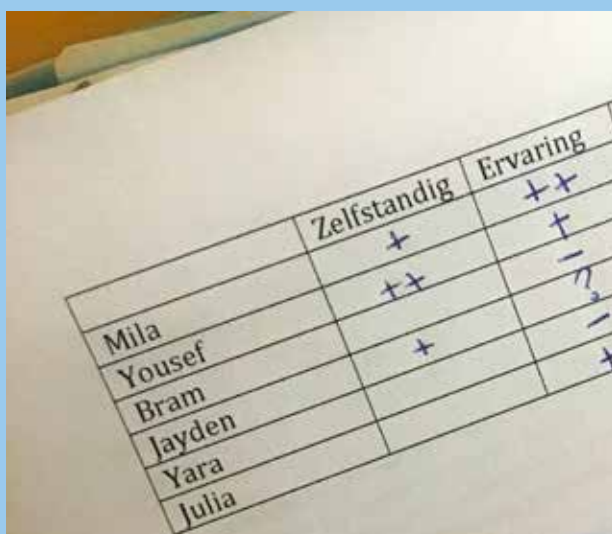
Sommige sollicitanten kunnen zichzelf geweldig verkopen terwijl ze eigenlijk helemaal niet aan de functie-eisen voldoen. Houd daarom de functie-inhoud en -eisen en de vereiste competenties steeds in je achterhoofd.

Tip 6: Houd twijfelgevallen in portefeuille.

Roep nooit onnodig veel kandidaten op. Houd ook kandidaten die een goede tweede keus zouden zijn in portefeuille. Wanneer de lopende sollicitatiegesprekken geen geschikte kandidaat opleveren, kun je misschien in de portefeuille alsnog een geschikte kandidaat vinden. Dit bespaart je een hele nieuwe sollicitatieprocedure. In de praktijk komt het nogal eens voor dat veelbelovende 'tweedekeuskandidaten' toch aangenomen worden voor een functie in de organisatie.

Tip 7: Verzamel onafhankelijke informatie.

Voer een selectie niet in je eentje uit. Laat verschillende medewerkers de brieven en cv's lezen en deze onafhankelijk van elkaar beoordelen op de functie-eisen. Zo kom je tot een zo objectief mogelijk oordeel over de geschiktheid van de kandidaten. Je kunt overigens ook anderen (bijvoorbeeld een uitzendbureau) de selectie laten doen, maar dat is erg kostbaar. En wie kan beter beoordelen of een kandidaat bij je bedrijf past dan jijzelf of anderen die in de organisatie werken? Voor grote ondernemingen of wanneer het moeilijk is om bepaalde functies te vervullen kan uitbesteden wél een goede optie zijn.

Tip 8: Maak een matrix.

	Zelfstandig	Ervaring
Mila	+	++
Yousef	++	+
Bram		-
Jayden	+	?
Yara		-
Julia		+

Matrix

Als je niet te veel sollicitanten hebt, kun je een matrix maken. Dit doe je door op een A4'tje horizontaal de functie-eisen te vermelden en verticaal de namen van de sollicitanten. Met mintekens, nullen en plustekens turf je bij iedere kandidaat in hoeverre hij voldoet aan de functieomschrijving. De kandidaten met de beste scores worden uitgenodigd voor een gesprek.

► Sollicitatiegesprek

Als je de brievenselectie hebt afgerond, nodig je kandidaten uit voor de sollicitatiegesprekken. Er worden meestal meerdere rondes georganiseerd. Het hangt van de functie af hoeveel. Hoe hoger de functie, hoe meer sollicitatierondes. Voordat je met het sollicitatiegesprek begint, is het belangrijk om de kandidaat op zijn of haar gemak te stellen. Hij of zij zal dan eerlijker en opener durven reageren op de vragen die je stelt.

De uitnodiging

De uitnodiging, meestal per telefoon, is kort en duidelijk en bevat de volgende informatie:

- De personen en hun functie die namens de organisatie bij het gesprek aanwezig zullen zijn.
- Het adres waar het gesprek plaatsvindt, inclusief routebeschrijving.
- Hoe laat het gesprek begint en hoelang het ongeveer zal duren.

tip

Besteed zo'n drie kwartier tot een uur aan het sollicitatiegesprek. Zorg ervoor dat je, als je meerdere kandidaten op een dag spreekt, tussen de gesprekken door een pauze van dertig minuten inplant. Zo kun je na afloop van elk gesprek direct je eerste indrukken noteren en eventuele uitloop opvangen.

tip

Maak voor elke kandidaat op basis van het cv een overzicht van de punten die je juist met deze kandidaat wilt bespreken. Welke vragen wil je stellen? Welke interviewmethode wil je gebruiken?

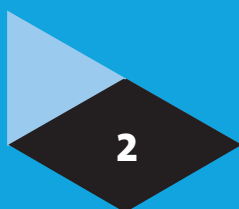
Het gesprek

Er zijn drie fasen in een sollicitatiegesprek.

FASEN IN EEN SOLLICITATIEGESPREK



Introductiefase



Informatiefase



Afronding

De leiding van het gesprek is in handen van de eigenaar of leidinggevende van het bedrijf.

1 **Introductiefase**

- ▶ Stel degenen die namens de organisatie selecteren voor.
- ▶ Geef informatie over de opbouw en de tijdsduur van het gesprek.

2 **Informatiefase**

- ▶ Informeer de sollicitant over de organisatie en de functie.
- ▶ Stel de sollicitant vragen met betrekking tot de functie-eisen en -wensen.
- ▶ Geef de sollicitant informatie over de functie in relatie tot de werkomgeving.
- ▶ Bespreek de belangrijkste arbeidsvoorwaarden.

3 **Afronding**

- ▶ Vat het gesprek kort samen.
- ▶ Ga na of de kandidaat nog vragen heeft.
- ▶ Vraag naar de eerste indrukken van de kandidaat.
- ▶ Vertel hoe de verdere sollicitatieprocedure eruitziet.

Als je deze drie fasen goed doorloopt, kun je er zeker van zijn dat beide partijen (de organisatie en de sollicitant) voldoende informatie krijgen.

Interviewmethode STARR

Een goede interviewmethode om toe te passen in het sollicitatiegesprek is de STARR-methode. Je vraagt de sollicitant naar gedragsvoorbeelden uit het



verleden. Hiermee kun je beoordelen of een sollicitant het gedrag vertoont dat past bij de functie.

Het is handig als je voor het sollicitatiegesprek bepaalt welke competenties je belangrijk vindt. Je kunt op die competenties ingaan. Vaak zijn dit de competenties en vaardigheden die in de functieomschrijving staan.

S Situatie

Je geeft een voorbeeld van een probleemsituatie en stelt daarover vragen aan de sollicitant. Heeft zij deze situatie al eens meegemaakt? Wat was de aanleiding voor de gebeurtenis? Wat was de rol van de sollicitant op dat moment?

T Taak

Je hebt de situatie van het probleem helder. Nu vraag je welke taak de sollicitant had. Wat moest de medewerker precies doen? Welke taak? Wat werd er van haar verwacht? Wat waren haar verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

A Actie

Je vraagt welke actie de sollicitant heeft ondernomen om het probleem (de situatie) op te lossen. Hoe heeft de sollicitant haar taak aangepakt? Wat heeft zij feitelijk gedaan?

R Resultaat

Je vraagt welk resultaat, welk effect de sollicitant heeft bereikt met haar actie. Hoe succesvol was de actie?

R Reflectie

Eventueel kun je de sollicitant vragen wat zij in het vervolg anders zou willen doen. Je kunt dan kijken of de sollicitant heeft geleerd van haar gedrag.

Er zijn verschillende punten waarop je kunt letten bij de STARR-methode. Het is belangrijk dat het een voorbeeld betreft uit een recent verleden. Het voorbeeld moet duidelijk zijn. Als het voor jou niet duidelijk is wat de situatie was, welke taken de sollicitant had, welke acties zij heeft ondernomen en wat het resultaat van haar handelen was, dan moet je hierop doorvragen. Ook is het belangrijk om bij die ene situatie te blijven, er moet tijdens het bespreken van een probleem niet afgeweken worden. Verder is het belangrijk dat je zo neutraal mogelijk reageert. Probeer niet te laten blijken wat jouw mening is.

In een sollicitatiegesprek stel je alleen open vragen.

Voorbeeldvragen:

- ▶ Kun je mij een voorbeeld geven van een situatie waarin je een ontevreden klant moest helpen? (situatie)
- ▶ Wat was jouw taak? (taak)
- ▶ Wat heb je gedaan? (actie)
- ▶ Hoe ging je om met de boze klant? (actie)
- ▶ Hoe reageerde de klant op jouw handelen? (resultaat)
- ▶ Wat was het effect hiervan? (resultaat)
- ▶ Wat zou je de volgende keer anders doen? (reflectie)

Gesloten vragen moet je vermijden. Dat zijn vragen die je alleen met ja of nee kunt beantwoorden. Daar kun je niet zo veel mee.



Maak nu vraag 7 en 8.

1.3 Afronding werving en selectie

Na het voeren van de sollicitatiegesprekken moet je de juiste kandidaat kiezen.

Je schrijft de afgewezen kandidaten een brief waarin je ze bedankt voor de sollicitatie, maar zegt dat de keuze niet op hen is gevallen. Je kunt daar ook een reden voor geven.

Vaak, vooral in grote bedrijven, is een tweede ronde noodzakelijk als je nog twijfelt tussen een aantal kandidaten. Tijdens deze tweede ronde kun je je bijvoorbeeld concentreren op de persoon achter de kandidaat in relatie tot de gestelde functie-eisen. Of je kunt dieper ingaan op zaken die je zijn opgevallen tijdens het eerste gesprek.

Als de keuze op een bepaalde kandidaat is gevallen, bel je hem of haar op en nodig je de kandidaat uit voor een aanstellingsgesprek, waarin je de arbeidsvoorwaarden vastlegt. Daarom heet het aanstellingsgesprek ook wel arbeidsvoorwaardengesprek. Daarna volgt de introductiefase van de kandidaat waarin zij of hij kennismakt met het bedrijf en met eventuele collega's. Je moet ook een inwerkperiode voor je nieuwe werknemer organiseren.



Maak nu vraag 9.



1.4 Samenvatting

Het traject om vacatures te vervullen noem je werving en selectie. Je maakt eerst een functieomschrijving. Hierin zet je naast de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook de selectiecriteria van de nieuwe medewerker op een rij.

Je kunt nieuwe medewerkers intern of extern werven. Bij interne werving kijk je of er personen binnen de organisatie geïnteresseerd zijn in de functie. Bij extern werven zet je de vacature uit buiten de organisatie.

Als je de vacature hebt uitgezet, volgen er twee stappen. Eerst maak je een keuze uit de reacties en daarna volgt een sollicitatiegesprek. Je let bij het lezen van de brieven bijvoorbeeld op originaliteit en de eerste indruk van het cv (ervaring). Je legt kansloze kandidaten gelijk opzij en bewaart twijfelgevallen.

Je kiest een aantal kandidaten uit om gesprekken mee te voeren. Zorg er bij het gesprek voor dat de sollicitant zich op zijn gemak voelt. Een sollicitatiegesprek bevat drie fasen: introductiefase, informatiefase en de afronding. Met de STARR-methode kun je gedragsvoorbeelden uit het verleden bespreken. In de afrondingsfase kies je een kandidaat en schrijf je de afgefallen kandidaten een brief of e-mail over de afwijzing.

De gekozen kandidaat bel je op en je maakt een afspraak voor een gesprek over de arbeidsvoorwaarden.



Vragen

Onderzoeksopdrachten

- 1
 - a Zoek of vraag een vacature op van het bedrijf waar je stageloopt en onderzoek of het bedrijf een functieomschrijving, een functieprofiel en een functiewaardering heeft vermeld in de vacaturetekst. Gebruik daarbij de lijst van een vacaturetekst in paragraaf 1.1.
 - b Onderzoek of het bedrijf zich aan de Wet gelijke behandeling heeft gehouden in de vacaturetekst.
 - c Vraag na bij je stagebedrijf of het bedrijf op de hoogte is van de sollicitatiecode van de NPV en of het zich daaraan houdt.
 - d Onderzoek hoe je stagebedrijf zich houdt aan de sollicitatiecode. Vraag naar voorbeelden.
- 2
 - a Onderzoek of je stagebedrijf intern of extern sollicitanten werft.
 - b In welke gevallen werft het bedrijf intern en waarom?
 - c In welke gevallen werft het bedrijf extern en waarom?
- 3
 - a Onderzoek welke selectiecriteria je stagebedrijf hanteert bij een bepaalde functie.
 - b Onderzoek waarom ze die selectiecriteria hanteren.
 - c Vind jij dat de juiste selectiecriteria of heb je andere ideeën?
- 4
 - a Onderzoek of het bedrijf zich houdt aan de Wet gelijke behandeling.
 - b Vraag ook hier naar voorbeelden.
 - c Vind jij dat je stagebedrijf zich houdt aan de Wet gelijke behandeling? Motiveer je antwoord en geef ten minste twee voorbeelden waar dat uit blijkt.

Vragen

- 1 Wat is een functieomschrijving?
- 2 Wat is het verschil tussen een functieomschrijving en een functiewaardering?
- 3
 - a Wat is het verschil tussen interne en externe werving?
 - b Noem van beide vormen van werving een nadeel en een voordeel.
- 4 Wat houdt de Wet gelijke behandeling in?
- 5 Wat is de functie en het doel van de sollicitatiecode?
- 6 Lees de volgende vacaturetekst afkomstig van een vacaturesite en check aan de hand van de checklist personeelsadvertenties wat er ontbreekt aan de vacaturetekst.



Installatiemonteur

Wat ga je doen?

Je zal als installatiemonteur werkzaamheden verrichten in de woningbouw en tevens onderhoudswerkzaamheden voor bedrijven uitvoeren. Je zal verschillende soorten werkzaamheden verrichten zoals loodgieterswerk, cv-installaties en elektrowerkzaamheden.

Wat wordt jou geboden?

- ▶ Zeer goede arbeidsvoorwaarden
- ▶ Uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden
- ▶ Het bedrijf biedt volop interne doorgroei-mogelijkheden aan
- ▶ Er is sprake van interne training- en opleidings-mogelijkheden
- ▶ Prettige werksfeer met enthousiaste collega's

Wat wordt er van jou verwacht?

- ▶ Geïnteresseerd in duurzame technieken
- ▶ Ervaring in het oplossen van elektrostoringen
- ▶ Ervaring in elektronische technieken

Waar ga je werken?

Je komt te werken in een groeiend bedrijf dat veel investeert in haar personeel. De werksfeer is erg prettig en je komt te werken met enthousiaste collega's waarbij jullie elkaar ondersteunen. Als je eenmaal goed functioneert dan krijg je een vaste aanstelling.

- 7 Noem twee hulpmiddelen om een sollicitant te selecteren.
- 8 Martin is eigenaar van een ICT-bedrijf en voert met Rachida een sollicitatiegesprek voor de functie van ICT-medewerkster. Hij wil zich houden aan de sollicitatiecode van de NVP. Hij stelt tijdens het gesprek de volgende vragen:
- 1 Waarom ben je weggegaan bij je vorige werkgever?
 - 2 Doe je mee aan de ramadan?
 - 3 Wat zijn je hobby's?
 - 4 Hoe vaak ben je ziek geweest het afgelopen jaar?
 - 5 Heb je kinderen?
 - 6 Waarom heb je de opleiding ICT-medewerker niet afgemaakt?
 - 7 Zou je in de toekomst kinderen willen?
 - 8 Wat is je voorkeur voor het aantal uur per week dat je wilt werken?
 - 9 Ben je bereid om een ICT-opleiding te gaan volgen?
 - 10 Wat is je reactie als er onverwacht een beroep op je wordt gedaan, bijvoorbeeld voor een spoedklus?
 - 11 Komen je ouders uit Marokko?
 - 12 Werk je wel eens op afwijkende werktijden? Vind je dat vervelend?



Vragen

- 13 Hoe ga je om met stresssituaties? Beschrijf eens een situatie uit het verleden. Wat was je taak en hoe ging je met die situatie om? Hoe heb je het probleem opgelost?
 - 14 Het team waarin je komt te werken bestaat uit medewerkers met verschillende culturele achtergronden. Hoe sta je daar tegenover? Geef eens een voorbeeld uit je vorige werk.
 - 15 Ben je lid van een vakbond?
-
- a Welke vragen zijn niet toegestaan volgens de NVP Sollicitatiecode? Schrijf het nummer van de vraag op.
 - b Geef aan waarom ze niet zijn toegestaan.
 - c Waar staat STARR voor?
 - d Welke vragen zijn een STARR-vraag?
 - e Wat is een kenmerk van een STARR-vraag?
-
- 9** Martin, eigenaar van een ICT-bedrijf, heeft een vacature uitgezet op een vacaturesite voor een ICT-medewerker (m/v) en heeft tien reacties ontvangen. Hij heeft met drie kandidaten een sollicitatiegesprek gevoerd. Hij heeft de keuze laten vallen op één kandidaat. In de afrondingsfase van de sollicitatieprocedure belt hij de verkozen kandidaat op en nodigt haar uit voor een arbeidsvoorwaardengesprek. Aan de andere kandidaten laat hij niets weten.
- Beoordeel het behandelen van Martin van de negen niet verkozen sollicitanten en motiveer je antwoord.



Begrippen

Externe werving Buiten de organisatie zoeken naar nieuwe medewerkers.

Functieomschrijving Document waarin naast de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook de selectiecriteria van een functie staan omschreven.

Functiewaardering Het waarderen en rangschikken van de functies in een organisatie. Dat gebeurt met behulp van een functiewaarderingssysteem. Je maakt de functiewaardering op basis van de functieomschrijving.

Selectiecriteria Beschrijving waaraan de nieuwe medewerker moet voldoen.

Sollicitatiecode De basisregels opgesteld door de NVP die werkgevers en sollicitanten in acht behoren te nemen bij werving en selectie, en bij vervulling van vacatures.

Sollicitatiegesprek Een gesprek tussen een potentiële medewerker (sollicitant) en de werkgever over een beschikbare functie in de organisatie waarnaar de sollicitant heeft gesolliciteerd.

STARR-methode Een gespreksmethode waarbij je gedragsvoorbeelden uit het verleden bespreekt. STARR staat voor situatie, taak, actie, resultaat en reflectie.