



1

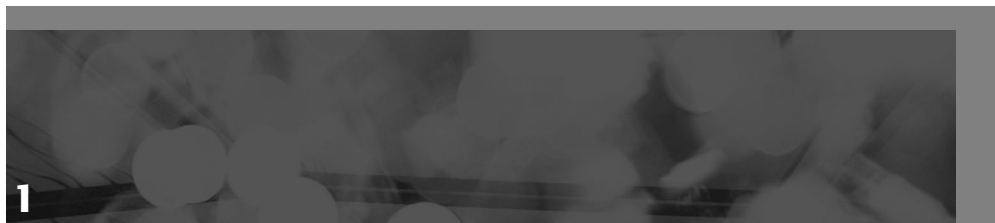
VOORDAT

IK MET

WERVEN

BEGIN





VOORDAT IK MET WERVEN BEGIN

Een goede voorbereiding is het halve werk. Dat geldt zeker voor een selectieprocedure. Als u immers niet precies weet wat u zoekt, is het zeer goed mogelijk een aardig en vriendelijk gesprek met sollicitanten te voeren, maar van 'selecteren' is geen sprake. Het woord zegt het eigenlijk al. Selecteren is kijken of iemand aan vooraf bepaalde competenties voldoet. Als die niet bekend zijn, is selecteren niet mogelijk en zijn de gesprekken volstrekt zinloos. En dat is vervelend, zeker als werving en selectie het belangrijkste personeelsinstrument is dat er bestaat. Als u immers de verkeerde selecteert, kan opleiden weliswaar soms nog wat helpen, maar de verkeerde keus er echt mee goed maken is een onmogelijke opgave.

Het belang hoeft eigenlijk nauwelijks verdere toelichting. Als medewerkers niet in staat zijn hun taken goed uit te voeren of daartoe niet gemotiveerd zijn, kan dat onderdeel van de organisatie nooit goed functioneren. Een simpeler verklaring van het grote belang van zowel een adequate wervingsstrategie als een perfecte selectie is niet te geven.

1.1 Hoe ontstaat een vacature?

Verloop wordt veroorzaakt door:

a. interne mutaties

- promotie;
- overplaatsing;
- demotie (een stapje terug);

b. externe mutaties

- ontslag nemen;
- ontslag krijgen;

- pensionering;
- vervroegd uittreden;
- duurzame arbeidsongeschiktheid.

Het gemiddelde verlooppercentage in Nederland wisselt jaarlijks en schommelde de afgelopen tien jaar tussen de acht en twintig procent. Op het moment dat we dit boek schreven, lag het externe verlooppercentage op zestien procent. De interne mutaties worden bij het berekenen van verloopcijfers nooit meegeteld. De gemiddelde Nederlander blijft tussen de vier en vijf jaar op zijn stoel zitten. Voor mensen onder de veertig ligt dit getal rond de twee jaar. Voor veertigplussers rond de acht jaar. Het getal boven de veertig neemt de laatste drie jaar met sprongen af en lag drie jaar geleden nog boven de tien.

In sommige organisaties besteedt men meer tijd aan de aanschaf van een nieuwe laptop dan aan het aantrekken van een nieuwe medewerker. Ik ken er een waar zelfs een commissie werd ingesteld. De laptop bleek uiteindelijk iets meer dan 3.000 euro te kosten. En dat is een dure.

De vervanging van een medewerker, berekend van het moment dat 'de oude' opstapt tot het moment dat er een redelijk ingewerkte nieuwe medewerker is, kost al snel (gemiddeld) 37.500 euro. U leest het goed: 12,5 x zoveel.

Aan u de keuze waar u meer energie in steekt.

U gelooft ons niet.

Misschien dat onderstaand sommetje u wat meer inzicht biedt.

Bij deze rekensom zijn we uitgegaan van een gemiddelde medewerker met een jaarinkomen van 40.000 euro's.

– Afnemende motivatie	€ 5.000
– Exitinterview	€ 250
– Administratieve handelingen bij uitdiensttreding	€ 750
– Sneeuwbaaleffect (als er een gaat, gaan er meer)	p.m.
– Ontwerp en opmaak advertentie	€ 500
– Advertentiekosten	€ 3.750
– Kosten selectiegesprekken	€ 3.750
– Correspondentie	€ 750
– Psychologisch onderzoek	€ 1.000

– Administratieve handelingen bij indiensttreding	€ 750
– Kennismakingsronde	€ 1.000
– Inwerken (gem. 1/2 jaar, fouten, opleiden, introductie)	€ 17.500
– Meerkosten uitzendkracht	€ 2.500
– Verlies declarabele uren, geringer productie, goodwill	p.m.

Waarmee de totale gemiddelde vertrekken komen op 37.500 euro's.

Natuurlijk is bovenstaand bedrag uiterst discutabel en natuurlijk varieert het enorm per bedrijf en per functiecategorie. En toch is één ding zeker. Het gaat om grote bedragen die een grondige aanpak rechtvaardigen. Toch blijkt in de praktijk maar al te vaak, dat selecteurs zich er met een jantje-van-leiden van afmaken. Snelheid en resultaat domineren vaak.

Argumenten ter onderbouwing van budgetten die moeten worden uitgetrokken voor personeelsselectie zijn meestal weinig exact. Soms kan dit problemen opleveren met collega's binnen de organisatie die meer gewend zijn met kwantitatieve gegevens te werken. Toch is het mogelijk de kosten en baten van verschillende selectie-instrumenten uit te drukken in harde munt. Hieronder een tweede – heel andere – financiële invalshoek, waarbij kansberekening een belangrijke rol speelt.

1.2 Wel, niet of anders vervangen?

Dit boek gaat niet over personeelsplanning. Schatten of een hoeveelheid taken voor een medewerker teveel of te weinig werk is, is deels een 'trial and error'-kwestie. Ervaringen uit het verleden geven inzicht in die belasting. Beredeneerde schattingen waaruit blijkt hoeveel tijd die taken kosten, doen dat ook.

Een middel dat goed helpt bij het schatten van de belasting is het maken van een functieomschrijving. Het dwingt u goed na te denken over welke werkzaamheden (nog) zinvol zijn en welke niet (meer). Bij elke vacature, om welke reden die ook ontstaat, is het noodzakelijk eerst eens grondig op een rij te zetten wat de inhoud is van de vacature. Maar pas op, taken zijn snel tot zeer snel aan wijziging onderhevig. Bovendien verschuiven markten snel en is

een product dat vandaag 'in' is, morgen onbruikbaar of achterhaald. Functies overkomt hetzelfde.

Daarom is het steeds belangrijker te selecteren op bewezen flexibiliteit en op het vermogen zich snel aan te passen aan continu veranderende omstandigheden, dan u te richten op het hebben van net die ene kwaliteit of zeer specifieke ervaring. Bereidheid nieuwe dingen te leren, willen we graag in dit rijtje opnemen.

Het zal duidelijk zijn dat grondig nadenken over de vraag of er wel vervangen of wellicht anders vervangen moet worden, fundamenteel is bij het begin van een procedure. Wellicht zijn andere medewerkers in de afdeling toe aan nieuwe uitdagingen en scheppen zij er plezier in om taken van de vertrekkende medewerker over te nemen. Misschien zijn bepaalde taken niet meer zo relevant of kunnen zij vervallen. Misschien zijn er wel nieuwe taken ontstaan die eigenlijk nooit duidelijk aan iemand zijn toegewezen.

Een vacature biedt een kans. Taakverdelingen kan men herzien en collega's kunnen door mutaties opnieuw worden gemotiveerd. De tijden dat functies onaantastbare, niet veranderbare eenheden waren, liggen ver achter ons. Als dat denk/veranderproces erop zit en alle relevante betrokkenen hun zegje hebben gedaan, kunt u starten met het maken van een functieomschrijving.

1.3 Hoe maak ik een functieomschrijving?

Om de vereiste informatie over een functie te verzamelen, staan u verschillende methoden ter beschikking:

- a. observatie:* op basis van waarnemingen stelt men een ontwerp-functieomschrijving op;
- b. interviews* met de functiehouder, zijn leidinggevende en/of opleiders;
- c. besprekingen* met deskundigen op het terrein van de functie;
- d. vragenlijsten* in te vullen door de functiehouder of zijn leidinggevende;
- e. een logboek* door de functiehouder bij te houden, waarin hij alle werkzaamheden noteert met de daaraan bestede tijd;
- f. eigen ervaring;* op te doen door degene die de functie beschrijft door hem de functie een korte tijd te laten uitoefenen;
- g. analyse* van materiaal: o.a. handleidingen, instructiemateriaal en dagrapporten.

De methodes genoemd onder *b* en *e* worden het meest gebruikt. De onderwerpen die in een functieomschrijving staan beschreven zijn met de volgende vragen te achterhalen.

Kernvragen bij een functiebeschrijving

- Wat is het doel van de functie?
- Wat zijn de belangrijkste bevoegdheden en verantwoordelijkheden?
- Wat zijn de belangrijke taken en wat zijn incidenteel voorkomende taken?
- Welke leidinggevende taken zijn er?
- Hoe is de organisatorische inbedding?
- Wat zijn de belangrijkste contacten, zowel in- als extern?
- Zijn er bijzondere werkomstandigheden?

Men interviewt de leidinggevende en medewerker afzonderlijk, en verwerkt daarna de informatie tot een functieomschrijving.

Bij de onder *e* genoemde methode vraagt men de medewerker gedurende drie tot tien dagen precies op te schrijven wat hij doet. Zijn leidinggevende kijkt vervolgens of hij vindt dat al die taken ook behoren te gebeuren en of het beeld volledig is. Van dit materiaal maakt men de functieomschrijving.

1.4 Hoe kom ik tot de relevante criteria en competenties?

Bij het maken van een beschrijving is het van belang om oordelende woorden of gradaties zoals goed, optimaal, maximaal, uitstekend, en dergelijke te vermijden. Het omschrijven in termen van feitelijkheden maakt het vertaalproces naar criteria eenvoudiger. Daarnaast is het belangrijk om kritisch te zijn op wat er wordt geschreven. Overbodige woorden maken criteriaontwikkeling en het formuleren van relevante competenties moeilijker. Een goede functieomschrijving is over het algemeen niet langer dan een tot twee pagina's.

Nadat de functieomschrijving door alle relevante partijen is goedgekeurd, kunnen er criteria worden ontwikkeld en relevante competenties erbij worden gezocht. Allereerst dient alle informatie

waaruit geen criteria of competenties zijn te halen, te worden geschrapt. Na deze eliminatie blijft de kern over. Daarna ontstaat er een vertaalproces naar de criteria.

Dit proces is gebonden aan een aantal spelregels.

- een te hoge opleiding vragen is niet goed. Geen havo als mavo ook kan;
- te weinig vragen is ook niet goed. Daardoor volgen er later vele inadequate reacties;
- de eisen moeten specifiek zijn. Havo met Engels en Duits in het pakket is beter dan de algemene term havo;
- vraag nooit dubbel (een hbo- of academische opleiding), maar formuleer de criteria op een scherpe manier. Doe dat ook met het formuleren van ervaringen. Bijvoorbeeld, drie jaar ervaring met werving en selectie of minstens één jaar ervaring met Word;
- splits de criteria in *eisen* (een vrachtwagenrijbewijs) en *voorkeuren*;
- zet criteria op volgorde van belangrijkheid. Alle criteria en competenties zijn immers niet even belangrijk.

Waar aan kunt u nu denken bij het ontwikkelen van criteria en competenties? Bij eisen die uit de functie voortvloeien, kunt u denken aan:

- de algemene opleiding en de vereiste beroepsopleiding;
- specifieke vakkennis en vaardigheden;
- voor de functie relevante ervaringen;
- competenties gekoppeld aan eigenschappen en karaktertrekken.

Maar het kan ook gaan om:

- niet brildragend;
- vrouwelijk (bijvoorbeeld bij een sopraan);
- de bereidheid om in een dienstwoning te wonen.

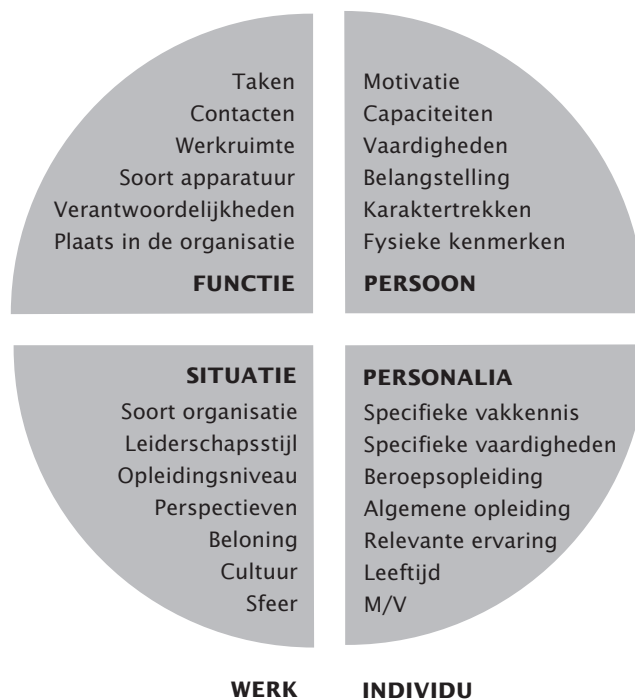
Uit de situatie waarin de functie wordt uitgeoefend, kunnen ook eisen of voorkeuren worden afgeleid. Over het algemeen denkt men daar te weinig aan. Voorbeelden daarvan zijn:

- de plaats in de organisatie;
- de aanwezige leiderschapsstijl;
- de wijze van werken (bijvoorbeeld routinematig of improviserend);
- de samenstelling van de werkgroep (bijvoorbeeld opleidingsniveau, leeftijd, en dergelijke);
- de wijze waarop men met elkaar omgaat (bijvoorbeeld formeel, vriendschappelijk, en dergelijke);
- de loopbaanmogelijkheden.

Aan de kant van het werk zijn de functie en de situatie waarin die wordt uitgeoefend bepalend. Aan de kant van de kandidaten is ook een tweedeling te maken in hardere (redelijk meetbare) en zachtere (moeilijk meetbare) criteria. Met de zachtere criteria bedoelen we motivatie, karaktertrekken, eigenschappen, en dergelijke. Met de hardere criteria worden zaken bedoeld zoals opleiding, ervaring, leeftijd, geslacht, en dergelijke.

Het opstellen van een verkeerde 'eisenspecificatie' leidt per definitie tot een verkeerde keuze. Bovendien kost het maken van zo'n fout veel geld en vaak kunt u enige maanden later weer opnieuw beginnen. (Bijna een op de vijf nieuwelingen is binnen zes maanden weer vertrokken. Dat geldt met name voor lager geschoolden.)

Samenvattend gaat het selectieproces om het in elkaar passen van de vier 'taartpunten' uit figuur 1.1.



Figuur 1.1 Vier 'taartpunten' van het selectieproces

In figuur 1.1 komen begrippen voor die soms zelfs door de wetgever zijn verboden als selectiecriteria te hanteren of dat slechts te doen onder stringente voorwaarden.

Bovendien is het aantal variabelen dat in elk van de segmenten voorkomt groot en zeker niet volledig. Het is dan ook niet mogelijk absolute zekerheid te verkrijgen over de geschiktheid van een persoon voor een bepaalde functie, die bovendien ook nog in een telkens unieke situatie wordt uitgeoefend. U kunt hooguit proberen de kansen op succes zo goed mogelijk in te schatten. In de komende hoofdstukken staan we daarbij stil.

Selecteren heeft uiteraard veel te maken met het voeren van selectiegesprekken. Maar het gesprek is zeker niet het enige moment, waarop er wordt geselecteerd. Er is al sprake van selectie vanaf het moment dat criteria en competenties worden opgesteld. Sommige worden doelbewust wel of niet opgenomen. Andere worden vergeten. De weerslag daarvan is terug te vinden in de advertentie. De zelfselecterende werking van advertenties is enorm. Maar ook bij het lezen van sollicitatiebrieven en -formulieren wordt geselecteerd. De volgende selectie treedt op tijdens de gesprekken. Ten slotte worden er vaak derden bij de selectie ingeschakeld, zoals een psycholoog, een adviseur, een assessor, een grafoloog, en dergelijke. Zij vormen de laatste selectiefase.

Het is geen eenvoudige zaak om uit de functie en de situatie criteria en competenties te halen waaraan een kandidaat moet voldoen. Om die reden dient men meer dan eenderde van alle aan de wervings- en selectieprocedure te besteden tijd, hiervoor te gebruiken. Dit vertaalproces is over het algemeen een coproductie van de directe leidinggevende met de personeelsdeskundige. Een grondig voortraject levert grote voordelen op bij het vervolotraject. Elk van de onderstaande stappen wordt er aanzienlijk door vergemakkelijkt. Bovendien kan bij al die stappen veel rationeler te werk worden gegaan. Dat is het geval bij:

- een advertentie of andere wervingsuiting opstellen;
- brieven selecteren;
- de selectiegesprekken voeren;

- derden inschakelen (assessor, psycholoog, adviesbureau, e.d.);
- kandidaten afschrijven.

1.5 Wat moet ik nog meer weten voor ik start?

Een goede voorbereiding op alle terreinen is van groot belang bij het starten van een procedure. Het is vervelend als er tijdens de rit ruzie ontstaat over wie ergens over beslist, over het al dan niet inschakelen van een psycholoog, over voorkeur voor een vrouw, en dergelijke.

Een goed begin is het halve werk

Daarom als afronding van dit hoofdstuk een checklist waarin nage-noeg alle zaken die men vooraf moet weten of regelen zijn opge-nomen (zie pag 22). Uiteraard moet de lijst worden aangevuld met die zaken die worden bepaald door het specifieke karakter van de organisatie of functie.

Literatuur

- Kurvers, R.S.J., *Functiewaardering, een wegwijzer*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1990.
- Poels, F., *Functiewaardering*, 6e druk, Kluwer, Deventer, 2001.