

Checklist selectie

Hoe kies je de meest passende medewerker voor jouw onderneming?

Heel vaak neemt de KMO-bedrijfsleider de hele rekrutering en selectie op zich. Begrijpelijk, al valt te overwegen of externe bijstand, bijvoorbeeld van de VDAB of van een selectiebureau, zijn geld niet dubbel en dik waard is. Beschouw de uitgave voor het vinden van geschikte medewerkers niet als een kost, maar als een investering op langere termijn. Mensen vormen een deel van jouw ondernemingskapitaal.

Een foute aanwerving, dat kost pas geld. Heb je daar al eens bij stil gestaan? Aan de hand van het volgende stappenplan kan je jouw aanpak om tot een goede personeelsvoorziening te komen al gevoelig verbeteren.

- 1. Heb je wel een vacature?** Begin nooit halsoverkop het voor de hand liggende 'gat' in jouw organisatie te dichten. Even nadenken over de interne taakverdeling, eventuele herschikking, doorgroei of overplaatsing kan soms de vacature naar een helemaal andere plaats doen verschuiven dan aanvankelijk gedacht. Vaak zelfs op een makkelijker in te vullen of goedkoper niveau. Bovendien brengt dat beweging en dynamiek in jouw bedrijf en worden jouw huidige medewerkers gemotiveerd door de nieuwe kansen. Ook samenwerking met collegabedrijven kan een alternatief betekenen voor plotse pieken in het werk.
- 2. Maak een goede functiebeschrijving (zie toetsingslijst 'functiebeschrijving').** Vermeld hierin de precieze benaming van de job en vervolledigd door een duidelijke toelichting over de functie-inhoud en de plaats in het organogram. Omschrijf ook de verwachte resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de functie. Daarnaast is het belangrijk aan te geven wat de vereiste bekwaamheid, ervaring, opleiding, diploma's zijn en de doorgroeimogelijkheden, het salaris, eventuele extra voordelen en de opleidings- of vormingsmogelijkheden.
- 3. Denk goed na over het gewenste functieprofiel** van de kandidaat die aan jouw vereisten beantwoordt: leeftijd, ervaring, opleiding, kennis en inzicht, vaardigheden, verwachtingen over de job, persoonlijkheid en voorkomen van de kandidaat, houding, motivatie, ... Moeten al deze vereisten onmiddellijk ingevuld worden? Of op welke basisvaardigheden wil je zelf met interne opleiding verder bouwen?
- 4. Kies de combinatie van de meest geschikte rekruteringskanalen:** interne kennisgeving, rekrutering via de VDAB, Mijn VDAB, advertenties, internet, scholen, ...
- 5. Stel een goede personeelsadvertentie op.** De functiebeschrijving is daarbij jouw basistekst, maar die is veel te uitgebreid. Naargelang van het medium (Mijn VDAB, krant, ad valvas, ...)

zal je de informatie moeten inkrimpen tot de meest essentiële gegevens. Zeg altijd waar de kandidaat meer informatie kan inwinnen. Dan is het ideaal op een zo compleet mogelijke functiebeschrijving te kunnen terugvallen. Vergeet ook niet jouw bedrijf kort voor te stellen (wat maakt mijn bedrijf uniek?) en te vermelden waar men terecht kan voor verdere informatie en wat de verdere procedure is bij sollicitatie.

6. **Bepaal op voorhand de formele elementen van de procedure:** het moment waarop je de rekrutering afsluit en de wijze van kandidaatstelling. Hou je in principe aan deze formele elementen. Alle kandidaten hebben recht op een faire kans. Het is niet correct als de spelregels in de loop van de procedure gewijzigd worden.

7. **Preselectie kan nodig zijn.** Soms bevatten de sollicitatiebrieven en c.v.'s voldoende informatie om te beslissen of het al dan niet de moeite loont jouw tijd en die van de kandidaat verder te investeren. Bij een te grote oogst aan kandidaturen kan je op die manier de procedure ook beheersbaar maken. Beperk je daarbij vooral tot objectieve elementen, zoals diploma, woonplaats en ervaring.

8. **Een belangrijk instrument zijn de interviews.** Denk vooraf goed na met wie de kandidaat een gesprek moet hebben: uzelf, de toekomstige chef... Het is aan te raden die verantwoordelijke systematisch bij de procedure te betrekken, want hij zal tenslotte direct moeten samenwerken met de nieuwkomer én hij voelt zich zo mee verantwoordelijk voor de beslissing. Ook een andere interne vertrouwenspersoon die over een goed menselijk inschattingsvermogen blijkt te beschikken en de functie goed kent, kan toegevoegde waarde betekenen. Verschillende meningen leiden ook tot een objectiever beeld.

9. **Ga na of de organisatie van een praktische proef haalbaar is** binnen de wettelijke context. Vooral op het gebied van beroepsspecifieke vaardigheden maakt die jouw beoordeling veel preciezer.

10. **Denk goed na over het verloop van het gesprek.** Voorzie je al meteen een vorm van 'onthaal', waarbij de kandidaten tijdens de selectieprocedure beter kennis kunnen maken met het bedrijf? Hou er rekening mee dat het niet alleen zo is dat je een geschikte kandidaat zoekt, maar dat ook jouw toekomstige medewerker het bedrijf moet kunnen kiezen waarbinnen hij/zij 'het' wel ziet zitten. Bouw dus wederkerigheid in. Beperk ook de vragen tot echt relevante zaken. Hoed je voor vooroordelen en eerste indrukken. Het peilen naar de oprechtheid en gerichtheid van de motivatie is in die fase cruciaal.

11. **De al vermelde wederkerigheid** kan zelfs inhouden dat je stukken van het eigenlijke onthaal voor nieuwkomers al bij de beginfase van de selectie inbouwt: een bedrijfsbezoek of contact met de (mogelijke) toekomstige werkplek en collega's geeft nieuwkomers de kans om de sfeer te proeven en zich de situatie concreet voor te stellen.

12. **Denk op voorhand zeer goed na over de beslissingscriteria.** Misschien kan je voor elke beoordelaar (interviewer) een blad opstellen waarbij alle kandidaten tegenover alle relevante beslissingscriteria worden geplaatst. Of beter nog: bereid dat voor met jouw intern selectieteam. Een goed interview vraagt een gestandaardiseerde aanpak, waarbij je duidelijk van tevoren vastlegt wat je wil weten en hoe je dat zal vragen.

13. **Beoordeel elke kandidaat onmiddellijk na het interview** afzonderlijk met een score. Wissel achteraf per kandidaat de scores van de verschillende beoordelaars uit, samen met de argumenten. Delibereer tenslotte over het resultaat en de rangschikking. Dat maakt de procedure het meest objectief.

14. **Is er behoefte aan een tweede ronde?** Eventuele testing. Sommige ondernemers laten graag het 'grove' selectiewerk doen door een selectiebureau. Dat houdt op het eind van de rit enkele kandidaten over met wie de ondernemer uiteindelijk zelf contact heeft om de ultieme beslissing te nemen. Anderen gaan net omgekeerd te werk. Zij houden de ganse procedure liever zelf in de hand en bij twijfel tussen de resterende kandidaten schakelen zij een gespecialiseerd bureau in, dat de testen afneemt. Via een testprocedure krijgt je een grondige beoordeling en rapportering van de – voor de functie noodzakelijke - bekwaamheid en persoonlijkheidskenmerken. Ook motivatie en ambitie worden diepgaand onderzocht. Daarvoor worden diverse wetenschappelijk onderbouwde middelen (vragenlijsten, psychotechnische testen, assessment) gebruikt. Maar uiteindelijk moet de werkgever de knoop doorhakken.

15. **Hoe ga je de kandidaten op de hoogte brengen van de resultaten?** De niet geselecteerde kandidaten afschrijven? Hou je (tijdelijk) een reservebestand bij van goede kandidaten die een nog betere kandidaat op hun pad vonden?

16. **De eindonderhandelingen kunnen beginnen** met de voorkeurkandidaat: zeer concrete afspraken over loon, datum van aanvang, proefperiode - kortom : het hele contract - ronden de selectie af.