



White paper

7 stappen voor een effectief wervingsproces



De perfecte kandidaat vinden voor een openstaande functie kan lastig zijn

Je zoekt iemand die bij de bedrijfscultuur past, over de juiste vaardigheden beschikt en snel aan de slag kan. Waarschijnlijk heb je deze persoon ook snel nodig. Misschien is een van je sleutelfiguren onverwacht vertrokken, waardoor je met een kritieke openstaande functie blijft zitten. Misschien groeit je bedrijf snel en moet je je verkoopteam uitbreiden om bij te blijven. Misschien begin je een burn-out te krijgen en heb je dringend een executive assistant nodig.

Wat de reden ook is, je bent op zoek naar de beste persoon voor de baan. Liever vandaag dan morgen. Maar om effectief te werk te gaan, moet je het werving-en-selectie-proces niet overhaasten.

De verkeerde persoon aannemen is een kostbaar verhaal, zowel in de tijd die besteed wordt aan het zoeken naar een kandidaat als in productiviteitsverlies voor het bedrijf. Het Center for American Progress schat dat deze kosten (zowel in uitgegeven geld als verloren productiviteit) kunnen oplopen tot ongeveer 16% van het salaris van de persoon voor werknemers met een uurloon. Dat getal kan oplopen tot 213% voor een hoogopgeleide functie. En de Harvard Business Review rapporteerde dat tot 80% van het personeelsverloop kan worden toegeschreven aan slechte aanwervingsbeslissingen.

Een aantal zaken kan van invloed zijn op het verloop van nieuwe werknemers. Maar een van de grootste dingen die je kunt beheersen is een effectief wervingsproces dat ervoor zorgt dat openstaande vacatures efficiënt worden ingevuld met uitstekende kandidaten.

Een wervingspijplijn opbouwen

Veel bedrijven wachten met het zoeken naar nieuw talent op het moment dat ze het nodig hebben. Bijvoorbeeld als het tijd is om uit te breiden of als een werknemer die al lang in dienst is ontslag neemt. Maar dit kan je in de problemen brengen, zegt Dave Younge, eigenaar van Flex-Ability Concepts.

“Elk bedrijf zou moeten overwegen om een wervingspijplijn op te bouwen,” zegt Younge. “Net zoals een verkooppijplijn cruciaal is voor het succes van een bedrijf, is een wervingspijplijn cruciaal voor de gezondheid, groei en cultuur van een bedrijf.”

Creëer een sterke wervingspijplijn door samen te werken met recruiters, netwerkevenementen bij te wonen en naar carrièrebeurzen op plaatselijke hogescholen en universiteiten te gaan. Je kunt ook een wervingspijplijn binnen je organisatie creëren door werknemers op een lager niveau consequent te trainen, zodat ze hogerop kunnen komen.

Op die manier heb je potentiële nieuwe medewerkers achter de hand als je ze plotseling nodig hebt - in plaats van dat je met een tekort komt te zitten. “Het aannemen van personeel moet geen gebeurtenis zijn die wordt veroorzaakt door personeelsverloop,” zegt Younge. “Het moet een doorlopende praktijk zijn die een bedrijf beschermt en het laat groeien.”

**Dave Younge Eigenaar,
Flex-Ability Concepts
TAB-lid sinds 2011**

Drie principes voor effectieve werving

Om meteen een goede werknemer aan te nemen, moet je beginnen met een sterke basis. Deze drie basisprincipes helpen je bij elke stap van het wervingsproces - van het opstellen van functiebeschrijvingen en het stellen van slimme sollicitatievragen tot het nemen van de uiteindelijke beslissing en het inwerken van je nieuwe medewerker.

1. Ontwikkel bedrijfsbrede kwalificaties

Bij het zoeken naar een nieuwe werknemer beginnen de meeste ondernemers met de harde vaardigheden die nodig zijn om het werk te doen. In plaats daarvan zou je moeten beginnen met de kwalificaties die nodig zijn om in het hele bedrijf uitstekend werk te leveren.

Dit is iets waar topbedrijven om bekend staan. Google heeft bijvoorbeeld vijf kwalificaties die ze zoeken in een potentiële werknemer, waaronder het vermogen om te leren, de nederigheid om te accepteren dat het idee van een ander beter is en - aan het einde van de lijst - de feitelijke expertise die nodig is om het werk te doen.

Natuurlijk zijn de kwalificaties van jouw bedrijf waarschijnlijk anders dan die van Google. Begin met het onderzoeken van je huidige beste werknemers. Wat maakt hen succesvol? Welke kwaliteiten dragen niet alleen bij aan hun succes in hun functie, maar ook aan de groei van je bedrijf als geheel?

Het goede nieuws is dat als je deze vraag eenmaal voor jezelf hebt beantwoordt, je de uitkomst kunt gebruiken voor elke nieuwe aanwerving.



2. Overweeg culturele fit

Er is tegenwoordig veel te doen over culturele geschiktheid, die wordt gedefinieerd als alles van iemands werkethiek tot zijn hobby's. Hoewel het heel belangrijk is om ervoor te zorgen dat een potentiële nieuwe werknemer goed past bij de culturele werkwaarden van je bedrijf, moet je oppassen dat je de cultuur van je bedrijf niet verwart met impliciete culturele vooroordelen.

Lauren A. Rivera, schrijfster en universitair hoofddocent management en organisaties aan de Northwestern University's Kellogg School of Management, waarschuwt in de New York Times dat organisaties persoonlijke geschiktheid niet moeten verwarren met culturele geschiktheid. Ze geeft een paar van de meest flagrante voorbeelden die ze heeft gezien, waaronder een Red Sox fan die een Yankee supporter afwees op grond van 'culturele fit'.

Onthoud dat je niet op zoek bent naar iemand die van dezelfde sporten of hobby's houdt, maar naar iemand met het juiste normen en waarden en/of karaktereigenschappen.



Als je bedrijf goed gaat op transparantie, zoek dan iemand die openheid waardeert en met kritiek kan omgaan.



Als je bedrijf klanten altijd op de eerste plaats zet, zoek dan iemand die zich kan inleven in de ervaring van de klant.



Als je bedrijf waarde hecht aan innovatie en vooruitdenken, zoek dan iemand met de vaardigheden om verder te denken dan de standaard antwoorden op problemen.



Als je bedrijf positiviteit belangrijk vindt, zoek dan iemand die gelooft dat het glas altijd halfvol is.

Zo'n culturele fit creëert een sterker bedrijf in plaats van een homogeen bedrijf zonder groeipotentieel.

Maak van cultuur een prioriteit bij aanwervingscriteria

Charles McGroarty, de eigenaar van Comfort Home & Hearth, heeft onlangs op de harde manier geleerd hoe belangrijk culturele fit is bij het beoordelen van nieuwe medewerkers. "Ik nam een belangrijke aanwervingsbeslissing die voornamelijk gebaseerd was op eerdere ervaring in de branche en duidelijke vaardigheden," zegt hij. Maar, "de werknemer ontplofte."

Het probleem lag niet bij zijn vaardigheden of kennis van de bedrijfstak - zijn waardenset en karakter bleken in strijd te zijn met de cultuur die McGroarty in zijn bedrijf had opgebouwd. "Ik plaats waarden en karakter nu bovenaan mijn lijst met aannamecriteria," zegt McGroarty.

Charles McGroarty
Eigenaar, Comfort Home & Hearth
TAB-lid sinds 2014

3. Begrijp de beroepskwalificaties

Dit zijn de 'hardskills' en de 'softskills' die nodig zijn voor de specifieke functie. Sommige vaardigheden liggen misschien voor de hand, zoals goede probleemoplossende vaardigheden en goede communicatievaardigheden voor een callcentermedewerker. Maar andere kunnen ongrijpbaarder zijn.

Vooral als je niet nauw samenwerkt met de persoon wiens functie je probeert in te vullen, wil je misschien andere teamleden interviewen om te leren welke 'hardskills' en welke 'softskills' het belangrijkste zijn voor die functie. Of, als de functie nieuw is voor je bedrijf, probeer dan te praten met collega-ondernemers die misschien enig inzicht hebben in wat de functie vereist. Dit zou bijvoorbeeld een geweldig onderwerp zijn om voor te leggen aan je eigen TAB Board.

VERWIJZINGEN

Verwijzingen van huidige werknemers zijn een fantastische snelkoppeling om iemand te vinden die goed bij de functie past. Als een van je best presterende verkopers een collega aanbeveelt, kun je er zeker van zijn dat ze weten dat die collega goed past bij de eisen en vaardigheden van de openstaande functie.

Als je voortdurend mensen nodig hebt, kun je verwijzingen aanmoedigen door een verwijzingsprogramma op te zetten waarbij je werknemers een bonus geeft als hun verwijzing wordt aangenomen en een bepaalde tijd bij het bedrijf blijft.

Overweeg je behoeften uit te besteden

Een TAB Board uit Winnipeg raadt ondernemers aan om de grootte van hun behoeften in overweging te nemen voordat ze een fulltime medewerker aannemen. Vooral als het gaat om functies als marketing, webdesign of klantenservice, waar gerenommeerde bureaus wellicht flexibeler in je behoeften kunnen voorzien dan wanneer je meteen een fulltimer in dienst neemt.

Houd deze vuistregel in gedachten:

Als je weinig werk nodig hebt (uren per maand) maar wel een hoog vaardigheidsniveau, overweeg dan om uit te besteden, bijvoorbeeld een ZZP'er.

Als je veel tijd moet investeren en/of een laag vaardigheidsniveau hebt, kun je beter internaliseren.



Je kunt ook eenmalige projecten uitbesteden, zoals het uitstippelen van een marketingstrategie, het ontwerpen van een reclamecampagne of het vernieuwen van je website. De algehele strategie die door een extern bureau is bedacht, kan dan worden geïmplementeerd met een interne projectmanager.

Effectief inhuren



Stap 1: Stel een goede functieomschrijving op

Om de juiste kandidaten aan te trekken, moet je een goede functieomschrijving maken. Deze moet zowel de functievereisten en de benodigde vaardigheden overbrengen en de potentiële kandidaat een idee geven of jouw bedrijf wel of niet bij hem of haar past.

Als je functieomschrijving te gedetailleerd en te specifiek is, weerhoud je mogelijk perfect gekwalificeerde kandidaten ervan om te solliciteren. Op dit punt moet je vooral een zo breed mogelijk net uitgooien; het is makkelijker om ongekwalificeerde sollicitanten eruit te screenen dan om terug te gaan naar de tekentafel als je niet genoeg mogelijke kandidaten hebt.

Je kunt beginnen met het screenen op culturele geschiktheid in de vacature met een paar zinnen over de waarden van je bedrijf en de waarden die je zoekt in de sollicitant. Breng de toon van je bedrijf in de advertentie naar voren. Is het merk van je bedrijf serieus en hardwerkend? Vriendelijk en toegankelijk? Gebruik taal die trouw is aan de 'bedrijfsstem' om gelijkgestemde kandidaten aan te trekken.

Let bij het aangeven van kwalificaties op het verschil tussen wat vereist is (zoals certificaten voor boekhouden of kennis van Salesforce) en wat de voorkeur heeft (zoals drie jaar ervaring binnen jouw branche). Houd in gedachten dat vaardigheden als effectieve communicatie en probleemoplossend-denken moeilijker aan te leren zijn, terwijl ervaring met industrieconventies tijdens het werk opgebouwd wordt.

Zorg er tot slot voor dat je sollicitatie-instructies gemakkelijk te volgen zijn!

Voordat je iemand aanneemt...

Volgens Steve Gilbertson en Jeff Mattson van Electramatic Inc. is het niet genoeg om alleen maar een functieomschrijving op te stellen en iemand aan te nemen die daaraan voldoet. In plaats daarvan wil je een functieplan maken waarin de verantwoordelijkheden en meetwaarden worden beschreven, zodat zowel jij als de nieuwe medewerker precies weten wat ze moeten bereiken in hun eerste dagen, weken en maanden.

“Als je eenmaal iemand hebt aangenomen, ga dan met de nieuwe persoon om de tafel zitten en werk samen aan de invulling van het plan, zodat hij of zij er verantwoordelijk voor wordt,” schrijven Gilbertson en Mattson. Dit is de belangrijkste stap om ervoor te zorgen dat jullie op één lijn zitten wat betreft verwachtingen en verantwoordelijkheid.

Steve Gilbertson en Jeff Mattson
Electramatic Inc.
TAB-leden sinds 2008

Stap 2: Adverteren voor de baan

Je kunt je vacature op verschillende sites plaatsen - zowel gratis als betaald.

Populaire algemene vacaturesites zijn onder andere:



Je moet ook op zoek gaan naar gespecialiseerde vacaturebanken, hetzij binnen je bedrijfstak of voor een bepaalde vaardigheid. JobsInTrucks.com is bijvoorbeeld een goede plek om vacatures te plaatsen als je op zoek bent naar vrachtwagenchauffeurs, terwijl CollegeRecruiter je kan helpen bij het vinden van pas afgestudeerden die op zoek zijn naar functies op instapniveau en stages.

De website van het bedrijf, de LinkedIn-pagina en sociale media zijn ook goede plaatsen om vacatures te plaatsen. Je kunt ook overwegen om een wervingsbureau in te huren om te helpen bij het zoeken naar geschikte kandidaten, vooral voor functies op hoger niveau.

Waarom organigrammen en functiebeschrijvingen essentieel zijn

Begrijp jij volledig wat elk persoon in je organisatie doet? Robert White, voorzitter en CEO van WhiteStar Corporation, moest onlangs zijn organigrammen en functiebeschrijvingen herzien om beter te begrijpen wie wat doet binnen zijn bedrijf.

“Ik heb meerdere mensen die meerdere taken uitvoeren en het drong tot me door dat ik niet nauwkeurig functioneringsgesprekken kan voeren, laat staan begrijpen hoe mijn organisatie het doet en waar het naartoe gaat, zonder een aparte functiebeschrijving voor elke rol versus elk individu,” zegt White.

Om aan dit grote project te beginnen, liet White zijn personeel de eerste functiebeschrijvingen maken, waardoor hij een beschrijving kreeg van alle verschillende taken die elk individu uitvoerde. Dat gaf hem de basis om een beschrijving voor de functie te maken.

Nu elke functie een actuele functiebeschrijving en belangrijke verantwoordelijkheden heeft, heeft White een “toekomstig” organigram gemaakt waarin hij in kaart brengt hoe hij zijn bedrijf in de toekomst ziet groeien. “Als we groeien en ik extra middelen aan boord haal, is het veel gemakkelijker om te bepalen wat ik nodig heb en wanneer,” zegt White. “Bovendien heb ik de basisfunctieomschrijving al klaar, waardoor ik sneller kan beginnen met mijn wervingsproces!”

Robert White
Directeur en CEO, WhiteStar Corporation
TAB-lid sinds 2013

Stap 3: Sollicitanten screenen

Als je eenmaal een aantal sollicitaties binnen hebt, moet je ze zo efficiënt mogelijk screenen. Je zult waarschijnlijk je eigen set 'red flags' of onmiddellijke diskwalificaties ontwikkelen bij het doornemen van cv's, zoals een aantal verkeerd gespelde woorden en typefouten in de sollicitatiebrief voor iemand die solliciteert naar een schrijffunctie of onvoldoende bekendheid met bepaalde programma's voor een boekhoudfunctie.

Een andere manier om kandidaten efficiënt te screenen is door middel van een vaardigheidstest die ervoor zorgt dat ze over de basisvaardigheden beschikken die nodig zijn voor de functie. Veel bedrijven bieden online tests aan, variërend van specifieke vaardigheden tot persoonlijkheidskenmerken.

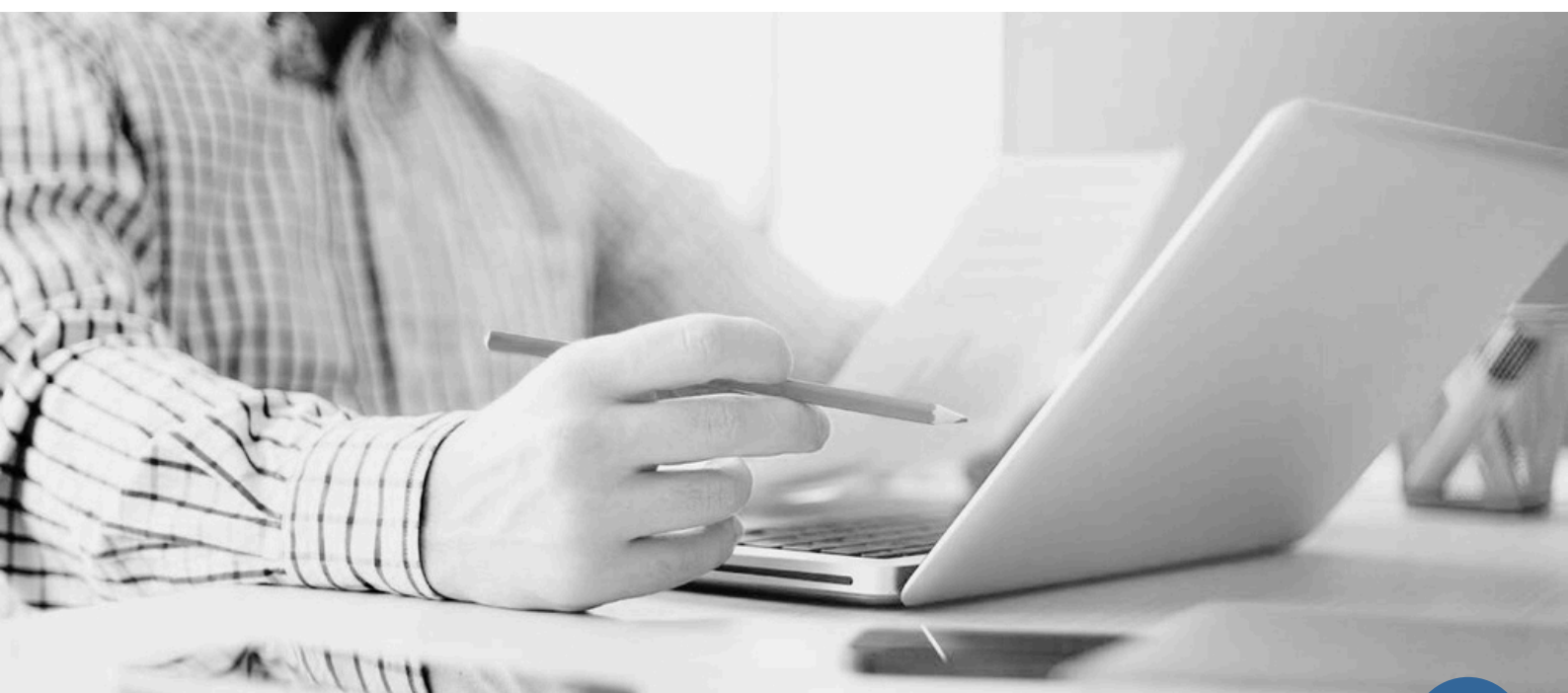
Let op: sommige 'pre-employment testen' zijn aangevochten bij de rechtbank. Als je besluit om pre-employment testen te gebruiken, zorg er dan voor dat de test niet in strijd zijn met federale, staats- of lokale wetgeving op het gebied van gelijke kansen op de arbeidsmarkt.

Stap 4: Kandidaten interviewen

Als je eenmaal een lijst met gekwalificeerde kandidaten hebt, is het tijd om contact met ze op te nemen. Een eerste telefoongesprek is een kans om snel een gevoel te krijgen wat betreft de persoonlijkheid van een kandidaat en een beter beeld van zijn of haar ervaring.

Kandidaten die slagen voor het telefoongesprek verdienen een persoonlijk gesprek. In dit stadium is het belangrijk om de mogelijke manager van de kandidaat en mogelijk hun collega's of directe rapportages erbij te betrekken. Tijdens het persoonlijke gesprek moet je een idee krijgen van hoe deze persoon werkt en of hij of zij een goede aanwinst voor je bedrijf zal zijn.

Als er in dit stadium nog geen kandidaten aan de criteria voldoen, vermijd dan de verleiding om gewoon de "minst ongekwalificeerde" persoon aan te nemen. Het is veel beter om te wachten en de perfecte persoon voor de functie te vinden, dan iemand aan te nemen waar je later spijt van krijgt. Als het cruciaal is om de functie onmiddellijk in te vullen, overweeg dan om een uitzendkracht in te huren om je te helpen tijdens het aanwervingsproces.



Inhuren voor succes

Als je een nieuwe medewerker aanneemt, wil je iemand kiezen die net zo in het succes van je bedrijf investeert als in zijn eigen succes. Maar hoe maak je die keuze?

Kim Christie, eigenaar van TAB Winnipeg, heeft een eenvoudige vuistregel voor het evalueren van nieuwe werknemers. "Als je een potentiële werknemer interviewt en het gesprek draait meer om wat het bedrijf voor de prospect kan doen dan wat hij of zij voor het bedrijf kan doen," zegt Christie, "dan moet je misschien het gesprek beëindigen en doorgaan naar de volgende prospect op je korte lijst."

Kim Christie
Eigenaar, TAB Winnipeg
TAB facilitator en coach

Reto Hug, directeur van Maloya Laser, heeft een vergelijkbare strategie. "Bij het beoordelen van nieuwe medewerkers delen we ze op drie manieren in," zegt hij. "Zij die dingen laten gebeuren, zij die toekijken hoe dingen gebeuren en zij die zich afvragen wat er is gebeurd." Het doel van Hug is om alleen werknemers aan te nemen die dingen gaan laten gebeuren.

Reto Hug
Voorzitter, Maloya Laser
TAB-lid sinds 2002

Stap 5: Controleer referenties

Als je eenmaal in de laatste fase van het overwegen van een kandidaat bent, is het tijd om zijn of haar referenties te bellen. Doe dit zowel om te bevestigen dat de ervaring op het cv klopt als om een externe blik te krijgen op hoe het zal zijn om met deze persoon te werken. **Enkele vragen die je kunt stellen:**

- ✓ Hoe ken je de kandidaat en hoe lang hebben jullie samengewerkt?
- ✓ Beschrijf de werkprestaties en dagelijkse verantwoordelijkheden van de kandidaat.
- ✓ Wat zijn de sterke en zwakke punten van de kandidaat?
- ✓ Hoe reageert de kandidaat op stressvolle situaties, verantwoordelijkheid, verandering - of wat voor specifieke dingen dan ook over je baan die je misschien wilt weten.
- ✓ Hoe was het om met de kandidaat te werken?
- ✓ Waarom heeft de kandidaat die functie verlaten?
- ✓ Zou je de kandidaat opnieuw aannemen?
- ✓ Is er nog iets dat ik moet weten?

Controleer altijd referenties als je iemand aanneemt

Tom McNamara, directeur van Foam Fabricators Inc., leerde onlangs de waarde van het controleren van referenties nadat een reeks telefoontjes een aantal 'red flags' aan het licht bracht.

"Ik ging er altijd vanuit dat sollicitanten alleen referenties opgaven die lovende getuigenissen gaven en dat het daarom eigenlijk tijdverspilling was om ze te bellen," zegt McNamara. Maar nadat hij een referentie had gebeld die extreem negatief was over de sollicitant, realiseerde hij zich dat deze sollicitant ofwel niet wist hoe anderen over hem dachten, ofwel erop rekende dat werkgevers zijn referenties niet zouden bellen.

"Ik had ook een sollicitant die een onjuiste naam voor zijn universiteit gebruikte op zijn cv. Toen ik de universiteit belde, hadden ze geen gegevens over de sollicitant als student," zegt McNamara. "Het loont om sollicitanten grondig te controleren."



Tom McNamara
Eigenaar, Foam Fabricators Inc.
TAB-lid sinds 2007

Stap 6: Doe het aanbod

Zodra je een definitieve kandidaat hebt geselecteerd, doe je hem of haar een aanbod. Werk samen met je HR-medewerkers of met de direct leidinggevende van de kandidaat om een pakket samen te stellen met informatie over: het salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, de functie en eventuele andere arbeidsvoorwaarden.

Zorg er bij het doen van het aanbod en de daaropvolgende onderhandelingen voor dat je één contactpersoon gebruikt voor de communicatie. Anders bestaat de kans op misverstanden en frustratie, waardoor de kans groter wordt dat je ideale kandidaat wegloopt.

Stap 7: Inwerken

Een effectief wervingsproces stopt niet zodra het aanbod is gedaan. Een inwerksysteem is cruciaal - een systeem dat werknemers traint, hen wegwijs maakt in hun nieuwe rol en hen integreert in hun nieuwe teams.

Volgens de **Society for Human Resource Management (SHRM)** hadden nieuwe werknemers die een goed gestructureerd oriëntatieprogramma hadden doorlopen 69% meer kans om drie jaar later nog steeds bij het bedrijf te werken. Afvloeiing als gevolg van een slechte onboarding kan vooral problematisch zijn in de dienstensector. De Canadese toerisme- en horecavakbond Go2HR ontdekte dat ongeveer 40% van de werknemers die onvoldoende werktraining kregen hun baan binnen een jaar verlieten.

Daarom is het zo belangrijk om een goed gedefinieerd inwerkproces te hebben voor nieuwe werknemers. Communiceer vóór hun eerste dag met alles wat ze moeten weten over het bedrijf: het werknemershandboek, instructies voor het parkeren en naar wie ze moeten vragen op hun eerste dag, logins voor bedrijfssystemen, kennismaking met collega's, informatiemateriaal, enz.

Ontwikkel als onderdeel van het inwerkproces een ondersteuningssysteem voor nieuwe werknemers om ze te helpen zich in te werken in je bedrijf en zich te verbinden met hun werk. Dit kan inhouden dat je een mentorschap opzet met oudere werknemers, koffiedates en een-op-een-gesprekken regelt met afdelingshoofden en ander belangrijk personeel en regelmatige check-ins plant om te beoordelen hoe hun eerste weken en maanden verlopen.

Denk bij twijfel aan Nike: Just Do It!

De TAB Board uit Winnipeg realiseerde zich onlangs dat veel Boardleden aarzelden om de stappen te nemen die nodig waren om hun bedrijf vooruit te helpen. Vooral als het ging om beslissingen over het aannemen van personeel, wat een kostbare investering is.

“Velen van ons staan op het punt dat we personeel moeten aannemen om de zaken die we nu hebben beter te kunnen bedienen of om ons klaar te maken voor de zaken die we verwachten,” schrijft de TAB Board. “We hadden allemaal verschillende redenen om te aarzelen, maar als de actie in ons plan past en onze TAB Board onze plannen heeft 'gecontroleerd', dan is het nu tijd voor actie.”

De Board raadt ondernemers aan om niet op hun lauweren te rusten als het gaat om het aannemen van personeel - ze moeten de sprong wagen als de timing goed lijkt. “Ja, je loopt misschien wat salaris mis als het niets oplevert,” schrijft de Board, “maar wat win je als het wél wat oplevert?”

Kim Christie en TAB Board Winnipeg
Eigenaar TAB Winnipeg
TAB facilitator en coach

Is TAB iets voor jou?

The Alternative Board® (TAB) helpt vooruitstrevende ondernemers hun bedrijf te laten groeien, hun winstgevendheid te vergroten en hun (persoonlijke) leven te verbeteren door gebruik te maken van lokale Advisory Boards, persoonlijke bedrijfscoaching en eigen strategische diensten.

Lid worden van The Alternative Board geeft je toegang tot bronnen en deskundig advies om je te helpen effectief om te gaan met de dagelijkse uitdagingen binnen het ondernemerschap, zowel zakelijk als privé. Zoek een TAB Board bij jou in de buurt en begin vandaag nog met de groei van je bedrijf.

Was deze whitepaper nuttig voor jou? Help een collega-ondernemer door het door te sturen.