

INLEIDING

De arbeidsmarkt is turbulenter dan ooit. Automatisering, robotisering, kunstmatige intelligentie, flexibilisering, vergrijzing: talloze ontwikkelingen hebben een grote invloed op de arbeidsmarkt. En die turbulente arbeidsmarkt is weer van grote invloed op jouw organisatie, want het is niet makkelijk om de juiste medewerkers te vinden. Meer dan ooit verdient het aantrekken van talent daarom alle aandacht van jou en je organisatie. Dat voel je in het bijzonder als je in gesprek moet gaan met kandidaten – plotseling rust de verantwoordelijkheid voor het succes van jouw organisatie op jouw schouders. Lukt het om de juiste vragen te stellen en de juiste antwoorden te krijgen, zodat jij de ideale kandidaat kunt kiezen – en dat de ideale kandidaat voor jou kiest?

Met dit boek wil ik ondernemers, managers en HR-professionals helpen met inzichten en praktische tips die kunnen bijdragen aan het aantrekken van het juiste personeel. Het selectiegesprek speelt daarin natuurlijk een cruciale rol, maar als het goed is, is dat gesprek slechts het sluitstuk van een uitgebreide voorbereiding. Dit boek bevat daarom niet alleen 199 voorbeelden van praktische vragen voor een succesvol selectiegesprek, maar ook adviezen voor een succesvolle voorbereiding zodat je later de juiste vragen kunt stellen en de antwoorden op waarde kunt schatten.

Dit boek zal je goed van pas komen als je 'nee' moet antwoorden op een van de volgende vragen:

- Heeft je organisatie een recruitmentstrategie?
- Weet je organisatie welke arbeidsmarkttrends van invloed zijn op het personeelsbeleid?
- Lukt het altijd om de juiste medewerkers aan te trekken?
- Ben je een aantrekkelijke werkgever in de ogen van potentiële werknemers?
- Krijgen kandidaten bij jullie een wow-ervaring tijdens een selectiegesprek?
- Ben je in staat om een professioneel selectiegesprek te voeren?

Als je volmondig 'ja' kunt antwoorden op al deze vragen, dan kun je dit boek beter cadeau geven aan iemand die het beter kan gebruiken. Maar als je ook maar twijfelt bij een van de vragen, dan hoop ik je met dit boek te kunnen helpen.

Wat kun je verwachten in dit boek? Deel 1 gaat over alle strategische stappen die je kunt zetten voordat je in gesprek gaat met kandidaten, van het ontwikkelen van een recruitmentstrategie tot en met het creëren van een aantrekkelijk arbeidsmarktimage. Deel 2 gaat over de praktische voorbereiding en uitvoering van het selectiegesprek. Daar vind je ook de 199 vragen die je kunnen helpen bij het voeren van een succesvol selectiegesprek. Dit overzicht bevat openingsvragen, vragen over de persoonlijkheid van de kandidaat, vragen over zijn of haar kennis en vaardighe-

den, vragen over competenties en cultuur, en enkele afrondende vragen. Gebruik deze vragen, of bedenk je eigen vragen aan de hand van de voorbeelden in dit hoofdstuk. Ten slotte geef ik drie handige checklists die je kunt gebruiken voor het organiseren en controleren van alle stappen in dit boek.

Dit boek is bedoeld voor zowel grote als kleine organisaties. Of je nou een HR-manager bent van een grote multinational of een ondernemer die zijn eerste werknemer aanneemt, alle stappen en adviezen zijn hopelijk even waardevol. Natuurlijk zul je als mkb'er enkele stappen overslaan, maar ik ben ervan overtuigd dat voor elke organisatie geldt dat het aannemen van personeel een van de belangrijkste sleutels is tot succes, dus volgens mij kun je maar beter niets aan het toeval overlaten.

Ik wens je veel leesplezier en succes met de selectiegesprekken.

DEEL 1

**SUCCESVOLLE
RECRUITMENT
BEGINT MET EEN
RECRUITMENT
STRATEGIE**

Elke organisatie, groot of klein, heeft te maken met het aannemen van nieuw personeel – ook de jouwe. Dit kan het gevolg zijn van de groei van de onderneming of komt omdat huidige medewerkers worden vervangen. Wat de oorzaak ook is, je zult een recruitmentstrategie moeten hebben die alles omvat wat nodig is voor het aantrekken van personeel, omdat het nu en in de toekomst niet zo makkelijk zal zijn om de juiste mensen aan te nemen. Mede als gevolg van de economische omstandigheden en de vergrijzing is een krappe arbeidsmarkt ontstaan, en daarin moet je achteraan in de rij aansluiten als je geen aantrekkelijke werkgever bent. Met de juiste strategie kun je potentiële medewerkers echter laten zien dat je wél een aantrekkelijke werkgever bent, wat het aantrekken van de juiste mensen een stuk makkelijker maakt.

Theoretisch lijkt het aannemen van personeel een logisch en makkelijk uitvoerbaar proces. Het bestaat uit vijf stappen:

1. Het creëren van een vacature.
2. Het werven van kandidaten.
3. De sollicitaties van kandidaten.
4. Het voeren van selectiegesprekken.
5. Het aannemen van kandidaten.

Maar als het zo makkelijk was, dan zouden niet zoveel organisaties moeite hebben met het aantrekken van personeel. In de praktijk is het stappenplan een stuk complexer en zijn er veel principiële keuzes te maken die in dit stappenplan niet voorko-

men. In dit deel geef ik inzichten en kaders voor het creëren van een recruitmentstrategie voor je organisatie. Daarnaast probeer ik je praktische tips te geven die impact kunnen hebben op jouw rol als manager, ondernemer of HR-professional bij het aannemen van personeel.

Is jouw organisatie klaar voor het werven van de juiste kandidaten? Ben jij klaar om een professionele selectie-expert te worden? Ontwikkel dan je eigen strategie door de volgende vragen te beantwoorden, die ik in dit eerste deel toelicht.

Het eerste hoofdstuk begint met het in kaart brengen van de bestaande *bedrijfsstrategie en marktontwikkelingen*. Ben je op de hoogte van de bedrijfsdoelstellingen? Welke branche of marktontwikkelingen zijn van invloed op de afname van nieuw personeel?

Niet minder belangrijk is om structureel te kijken naar *arbeidsmarkttrends*; hierover gaat hoofdstuk 2. Is er schaarste in jullie branche? Ben je op de hoogte van verschillende contractvormen? Welke innovaties hebben invloed op het aantrekken van het juiste personeel voor jouw organisatie? Ga je het zelf doen of uitbesteden?

In het derde hoofdstuk ga ik in op de *randvoorwaarden* voor een goede recruitmentstrategie. Zijn jullie al AVG-proof? Hebben jullie een referral programma? Hoe zit het met jullie diversiteits- en inclusiebeleid? Hebben jullie een wervingsstrategie? Hoe is het gesteld met de recruitmentprocessen?

In het vierde hoofdstuk zoomen we in op het arbeidsmarktimago van de organisatie, want het hebben van een goed product of een goede dienst is niet direct een garantie voor een goed werkgeversimago. Waarom zouden mensen bij jullie willen werken? En hoe zit het eigenlijk met jullie online werkgeversimago?

1

**BEDRIJFS
STRATEGIE EN MARKT
ONTWIKKELINGEN**

De eerste stap voor het creëren van een goede recruitmentstrategie is inzoomen op de bedrijfsstrategie en de bijbehorende doelstellingen van je organisatie. Een aantal facetten hiervan kun je gebruiken bij de selectie van kandidaten.

Een bedrijfsstrategie bestaat uit de missie en visie en de daaruit afgeleide langetermijndoelstellingen. Wat zijn bijvoorbeeld de ambities en waarden van je organisatie? Aan de hand van de strategie van je organisatie kun je concrete personeelsdoelstellingen definiëren, zodanig dat deze voor iedereen in de organisatie transparant en helder zijn.

Voorbeelden van bedrijfsdoelstellingen:

- Groei in marktaandeel.
- Omzetverhoging.
- Winstverhoging.
- Kostenvermindering.
- Transformatie als antwoord op marktontwikkelingen.
- Verbeteren van de klanttevredenheid.
- Optimaliseren van processen en systemen.

Welke recruitmentdoelstellingen kun je hieruit afleiden? Moeten er de komende paar jaar heel veel mensen worden aangenomen? Moeten er mensen met specifieke vaardigheden worden aangenomen? Probeer ten slotte om de belangrijkste competenties van je organisatie op een rij te zetten – denk bijvoorbeeld

Hoe vind je de juiste medewerker voor de baan? Selecteer het talent dat je zoekt door de juiste vragen te stellen.

Het vinden van de juiste medewerkers is een van je lastigste taken. Hoe weet je zeker of de kandidaat die tegenover je zit bij de functie en jullie cultuur past? Als je de vragen in dit boek gebruikt, weet je zeker dat je de juiste keuze maakt.

Lees niet alleen hoe je je voorbereidt op een selectiegesprek maar ook hoe een gedegen recruitmentstrategie bijdraagt aan het aannemen van de juiste medewerkers. Maak kennis met de STARR-methode en profiteer van alle voorbeeldvragen en checklists om je kans op een succesvol gesprek te maximaliseren.



Recruitmentgoeroe **Gusta Timmermans** heeft jarenlange ervaring als hoofd recruitment bij ING en als mede-eigenaar van een wervings- en selectiebureau. Ze is voorzitter van Recruiters United, het onafhankelijke netwerk voor recruitment- en arbeidsmarktprofessionals in Nederland.



9 789461 262660