

De beste M/V voor de job

Zelf zoeken of uitbesteden?

Goed personeel is de succesfactor van organisaties. Een mismatch is zo gemaakt en kan flink in de papieren lopen. Met alleen cv's naast elkaar leggen en een kennismakingsgesprek red je het anno 2014 niet meer. **Het goed werven en selecteren van medewerkers vergt tijd, feeling en scherpste.**

het beste
uit je
mensen
deel 03

“**H**et komt voor dat bedrijven meer tijd en aandacht besteden aan de aanschaf van stoelen, tot aanbestedingen aan toe, dan aan de personen die erop moeten zitten”, vertelt Jacco van den Berg. Als eigenaar van een trainings- en adviesbureau en medeauteur van het *Handboek werving en selectie* en *Het grote gesprekkenboek* weet hij goed hoe het Nederlandse bedrijfsleven met deze HR-taak omgaat, zowel in de theorie als in de praktijk. Als trainer is hij gewend om mensen te ondersteunen het heft in eigen hand te nemen. Hij vindt dan ook

dat ondernemers werving en selectie op zich prima zelf kunnen doen. “Zo houd je de volledige regie. Bovendien kun je tijdens het werving- en selectietraject goed zien of een kandidaat ook qua persoonlijkheid binnen de organisatie past.” Aan de andere kant ziet hij ook voordelen in het uitbesteden van werving en selectie, vooral voor ondernemers die er weinig ervaring mee hebben en die het aan tijd ontbreekt om het goed op te pakken. Maar als het gaat om het al dan niet uitbesteden, heeft hij geen ‘gouden formule’. Volgens hem zit er voor ondernemers niets anders op dan zelf de balans opmaken. Drie factoren zijn daarbij van belang. ➔

Werving
en selectie

Succesfactor 1 Tijd (of juist het gebrek daaraan)

Soms denken werkgevers wat lichtzinnig over hoeveel tijd en geld het kost om nieuwe medewerkers te werven en te selecteren.

Je moet een functieprofiel opstellen, een vacaturetekst maken en uitzetten, brieven en cv's beoordelen, uitnodigingsbrieven opstellen en versturen, selectiegesprekken voeren, onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden, een passend aanbod op papier zetten, het aanstellingsgesprek voeren en het arbeidscontract ondertekenen. Tel al die uren bij elkaar op en je komt al gauw op een werkweek.

"Natuurlijk, het kan veel sneller gaan", weet Van den Berg. "De handtekeningen op een arbeidscontact zijn zo gezet. Maar daar kleven wel risico's aan. Onder de streep kost een mismatch namelijk veel geld, meer dan veel ondernemers beseffen."

Hoeveel? Het ligt een beetje aan de functie, maar een bedrag van ongeveer drie maandsalarissen ben je al snel kwijt. Bovendien begint het hele werving- en selectieproces dan weer van voor af aan... Gaat het om een vaste medewerker die ontslagen moet worden, dan komen er ook nog proces- en ontslagkosten bij. Zo loopt het bedrag op tot tientallen duizenden euro's.

Succesfactor 2 Feeling voor werving en selectie

Wie mensenkennis heeft, goed kan luisteren, precies weet waar de ideale kandidaat aan moet voldoen en ook tijd kan vrijmaken, zal al snel geneigd zijn om van de werving en selectie een interne aangelegenheid te maken. "En terecht", vindt Van den Berg. Maar in de praktijk ziet hij ook regelmatig mensen die er duidelijk minder gevoel voor hebben. "Iemand die een sollicitant constant onderbreekt en vooral zelf aan het woord is. Of ondernemers en managers die zich nauwelijks voorbereiden op een sollicitatiegesprek. Die vijf minuten vooraf snel het cv scannen en wat vragen op papier zetten. Het gebeurt, en

vaker dan je denkt. Het uitbesteden is dan zeker een goede en op termijn meer renderende optie. Werving- en selectiebureaus zijn ervaren en weten hoe ze selectiegesprekken moeten voeren. Geef de selecteurs vooraf wel veel informatie, zodat ze goed kunnen inschatten in hoeverre een kandidaat bij het bedrijf past. Zo'n *fit* is heel belangrijk: een kandidaat kan heel competent zijn, maar als het niet klikt, zal hij of zij het vaak toch niet redden."

Dat laatste is ook terug te zien in de redenen waarom medewerkers een organisatie verlaten. Van de vertrekkende medewerkers geeft namelijk zo'n zeventig procent aan dat de bedrijfscultuur niet aansluit bij hun persoonlijkheid.

Outsourcen bij Transavia.com

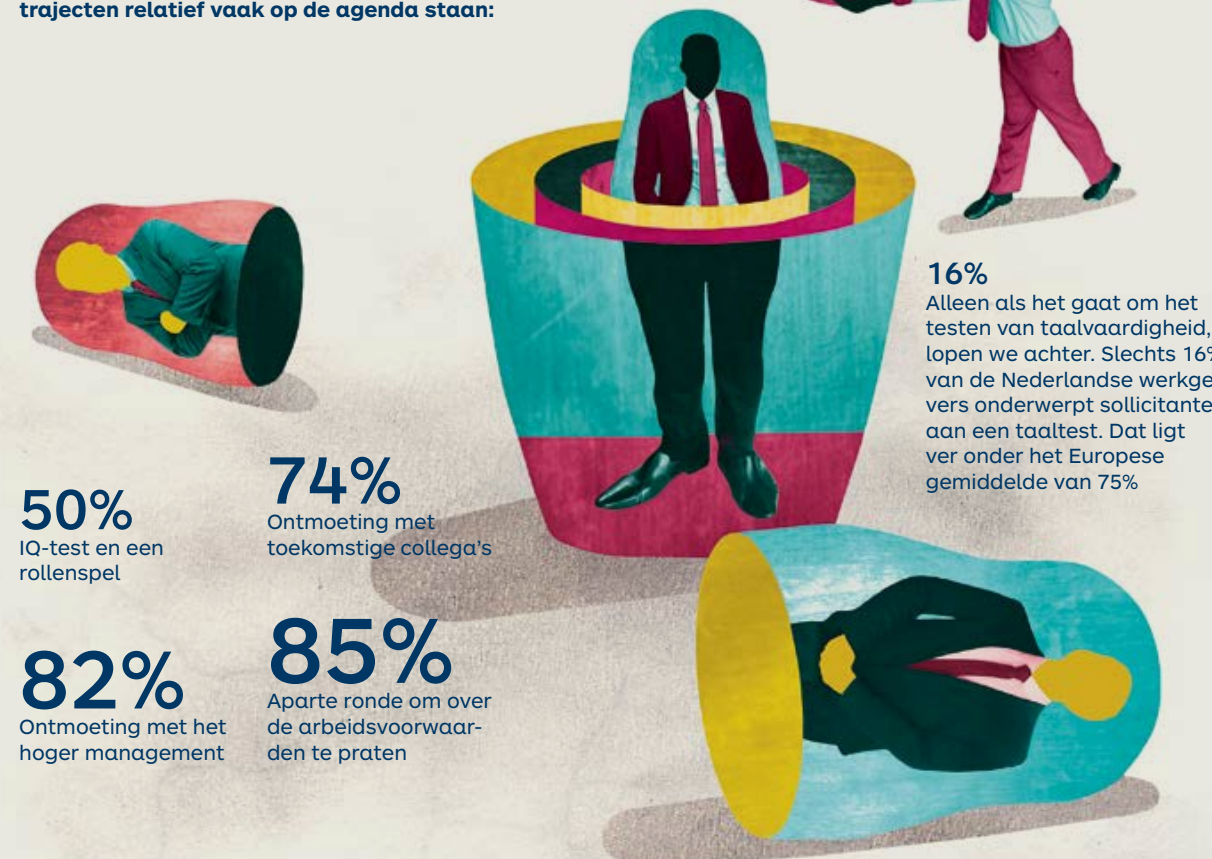


'Unique doet het voorwerk, daarna nemen wij het stokje over'

Een baan als *purser* of *cabin attendant* spreekt duidelijk tot de verbeelding. Ook dit jaar reageerden er weer zo'n 3000 kandidaten op de oproep van Transavia.com. Aantal beschikbare plekken: ongeveer 150. Martijn Tillema, Hoofd Cabin Crew: "Op zulke grote aantallen zijn wij niet ingericht. Vandaar dat we de werving en selectie door Unique Special Recruitment laten doen. Op hun kantoor in Almere vinden de grote selectiedagen plaats. Het begint met 'klik-gesprekken' over reis-

Niet over één nacht ijs

In vergelijking met andere Europese landen hebben we in Nederland een vrij uitgebreide sollicitatieprocedure. Dat bleek eerder dit jaar na een onderzoek van het Top Employers Institute. Zaken die tijdens Nederlandse sollicitatietrajecten relatief vaak op de agenda staan:



gerelateerde onderwerpen. Is er inderdaad een klik, dan nodigt Unique de kandidaat uit voor een groepsdiscussie en een sollicitatiegesprek. Dat gaat deels in het Nederlands, maar ook in het Engels. Bovendien krijgen de kandidaten enkele cases voorgelegd waarbij de selecteurs toetsen of de kandidaten het werk wel aankunnen en of ze bijvoorbeeld genoeg initiatief nemen en klantgericht zijn. Unique kan deze omvangrijke werving- en selectieklus in korte tijd doen, en dat is absoluut een

voordeel. Een goede briefing is daarbij wel noodzakelijk, want de selecteurs van Unique hebben natuurlijk niet de ervaring van het vliegen bij Transavia.com. Op het gebied van *flight safety* wordt er in lastige situaties natuurlijk wel wat van een *cabin crew* gevraagd. Hun werk gaat veel verder dan het serveren van een kopje koffie aan boord. Dat merken de door Unique geselecteerde kandidaten ook duidelijk als ze de wettelijk vereiste opleiding krijgen. Wij nemen het stokje dan weer over. De opleiding

duurt vier weken en richt zich voornamelijk op zaken als veiligheid, sales en service. Ook tijdens deze fase valt er altijd nog een deel af, zo'n twintig procent. Sommigen bekijken zich bijvoorbeeld op de aard van het werk of de hoeveelheid stof die ze moeten kennen. Ook als hun houding en gedrag niet aansluiten bij wat we van onze *cabin crew* vragen, is het einde verhaal. Unique doet dus het grote voorwerk, maar tijdens de opleidingsfase doen wij zelf ook nog steeds een belangrijk deel van de selectie." →

Succesfactor 3 Scherp zijn, en een écht gesprek kunnen voeren

Sollicitanten hebben nog weleens de neiging om bepaalde zaken aan te dikken. Dat kan ervoor zorgen dat minder geschikte kandidaten toch voor een gesprek worden uitgenodigd. Van den Berg weet daar wel raad mee: “Stel specifieke vragen en vraag naar details als een sollicitant het over een succes bij zijn vorige werkgever heeft. Zo kun je kandidaten het vuur aan de schenen leggen. Je prikt er dan snel doorheen als iemand het niet zo nauw neemt met de waarheid.”

Veel HR-professionals maken gebruik van de STARR-methode, een afkorting voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie. Die vijf stappen helpen om dieper in te zoomen op relevante praktijkervaringen die een sollicitant noemt. Zo kom je erachter of hij daadwerkelijk nauw betrokken was bij een situatie of project, of dat hij vanaf de zijlijn heeft meegekeken. Van den Berg hecht vooral veel waarde aan reflectievragen. “Wat heeft de kandidaat van een bepaalde situatie geleerd? En wat zou hij achteraf gezien anders doen? Goede vragen om een completer beeld van de drive en het lerend vermogen van de kandidaat te krijgen. Bovendien zie je zo hoe kwetsbaar hij of zij zich durft op te stellen. Vaak merk ik dat het vanaf dat moment opeens een écht gesprek wordt.”



Doe-het-zelfen én uitbesteden bij Achmea

Van een krappe arbeidsmarkt naar een situatie waarin kandidaten zich verdringen voor een baan. Er is de afgelopen jaren nogal wat veranderd. Tot nu toe deden veel bedrijven de werving en selectie zoveel mogelijk zelf. Zo ook Achmea. Maar deze grote verzekeraar gaat binnenkort op dat vlak een andere koers varen. Manager Recruitment Marco Leijenhorst: “We gaan ons nadrukkelijker focussen op vacatures waarbij wij als Corporate Recruitment-afdeling echt het verschil kunnen maken. Het gaat dan om functies die een grote impact hebben op het business-resultaat van Achmea. Dat vraagt veel van de expertise van de mensen op onze afdeling. Daar komt nog bij dat de interne vraag wat grilliger begint te worden. Als recruitment-afdeling willen we uiteraard in staat zijn om snel mee te bewegen. Daarom hebben we besloten om straks een deel van de werving en selectie in te kopen. **Vanaf 1 juli zitten we hier met een kleiner team en gaan we naar verwachting twintig procent van al ons recruitmentwerk uitbesteden aan externe leveran-**

ciers van recruitmentdiensten. Als er pieken zijn, kunnen zij die mooi opvangen. Dat geeft ons de ruimte om ons werving- en selectieproces verder aan te scherpen. We gaan daarbij niet alleen een inhoudelijke slag maken, maar willen ook inzichtelijk maken wat het financieel oplevert als je in staat bent om de beste kandidaat in de markt te vinden. Ik heb uitgerekend wat het globaal kost om iemand aan te nemen. Heel simpel, hoor: de gemiddelde diensttijd maal het gemiddelde salaris. Je ziet dan dat het om onvoorstelbaar hoge bedragen gaat. Zo bezien is het best bizar dat je na één of twee selectie-interviews al besluit of je iemand al dan niet aanneemt. En al helemaal als je weet dat de waarde van sollicitatiegesprekken wetenschappelijk gezien best betwist wordt. Een goede voorbereiding is dus essentieel. We gaan dan ook beter inspelen op de interne vraag, zodat we al aan het zoeken zijn voordat de vacature er is. Ook gaan we slimmer gebruikmaken van assessments, bijvoorbeeld door de resultaten te vertalen naar concrete vragen voor de sollicitatiegesprekken. We zijn niet meer meteen tevreden met een goede kandidaat, maar gaan een stapje verder en zoeken echt de beste en meest geschikte kandidaat. Dat vraagt een andere mindset. En dat verwachten we uiteraard ook van externe werving- en selectiebureaus. Ik denk dat zij af moeten moeten van het commerciële denken, en meer moeten kijken naar kwaliteit en toegevoegde waarde. Dat gaat verder dan na een paar maanden bellen om te vragen hoe de kandidaat het doet. Het gaat erom wat de kandidaat oplevert!”



‘Wij gaan een deel van ons recruitmentwerk uitbesteden’