

## 2 Personeelsbehoefte

### Oriëntatie

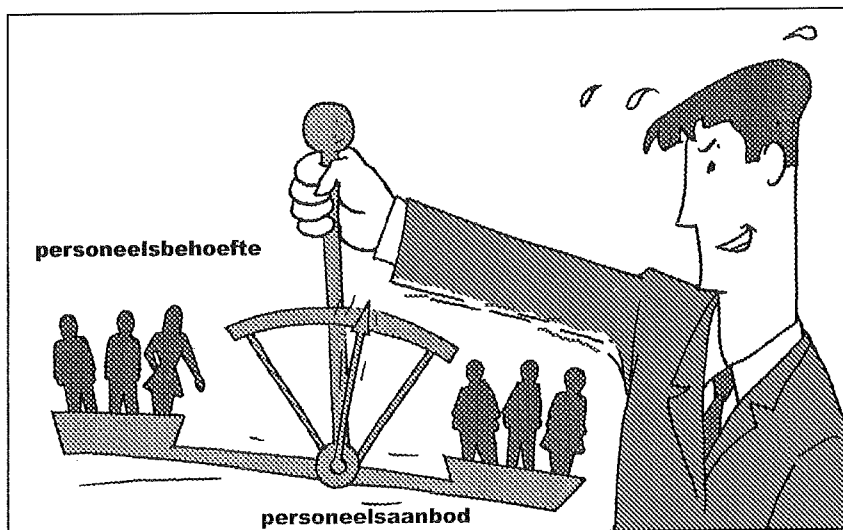
Het inzicht dat personeel het succes van een bedrijf bepaalt, neemt snel toe. Men spreekt zelfs over menselijk kapitaal. Je moet weten hoeveel personeel je in de toekomst nodig hebt. Op basis van die kennis maak je een planning.

Vanzelfsprekend moet je niet alleen nadenken over het aantal, maar ook over de vereiste kwaliteit van nieuwe medewerkers.

Werving en selectie zijn heel belangrijke onderdelen van het personeelsbeleid. In tijden van krapte op de arbeidsmarkt is behoud van personeel overigens zeker zo belangrijk. Bij werving en selectie is meer aan de orde dan alleen het opstellen en plaatsen van een personeelsadvertentie. Je moet op het juiste moment de juiste mensen met de juiste kwaliteiten binnenhalen. Dit hoofdstuk gaat over de bepaling van de personeelsbehoefte en over de wervings- en selectieprocedure van nieuw personeel.

**Fig. 2.1**

*Bij het personeelsbeleid moet je aanbod en behoefte met elkaar in evenwicht brengen.*



### Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- het begrip personeelsplanning beschrijven;
- het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte aangeven;
- vier wervingsmogelijkheden beschrijven;
- beschrijven wat het doel en de werkwijze van selectie is;
- de fasen in een sollicitatiegesprek beschrijven;
- twee selectiemiddelen noemen;
- drie manieren noemen om een arbeidsovereenkomst te beëindigen;
- aangeven op welke manier een arbeidsovereenkomst beëindigd kan worden;

- 
- beschrijven wat het doel van de introductie is;
  - uitleggen hoe een opleidingsplan totstandkomt;
  - het verschil aangeven tussen een functionerings- en een beoordelingsgesprek;
  - twee punten noemen die de beoordelaar tijdens een beoordelingsgesprek in acht moet nemen.

## 2.1 Personeelsplanning

Op de eerste plaats moet je je de vraag stellen: wat is het doel van *personeelsplanning*? Hierop zijn meer antwoorden mogelijk.

*Een zelfstandige bakkerij in een middelgrote provincieplaats opent een nieuwe vestiging in een winkelcentrum in de nieuwbouwwijk. Er is een raming gemaakt van de groei van de omzet als gevolg van die uitbreiding. Het aantal nieuw aan te nemen personeelsleden is gepland. De eisen die gesteld worden, zijn bekend. Tevens is nagedacht over de vraag wat er gedaan moet worden als de verkoop op zaterdagmorgen de verwachting overtreft.*

Met personeelsplanning wil je een zo betrouwbaar mogelijk beeld krijgen van de omvang en de kwaliteit van het personeel dat je in de toekomst nodig hebt. Je moet beginnen met de formulering van een duidelijk doel. Let op, dit kan betrekking hebben op uitbreiding, maar ook op behoud of beperking van het aantal personeelsleden. Het tweede onderdeel van de planning is het aangeven van de manier waarop je dat doel wilt bereiken. Dit element is in het voorbeeld nog niet voldoende uitgewerkt.

Het is duidelijk dat een ondernemer altijd bezig is met personeelsplanning. Er is een groot verschil met de planning van productiemiddelen in de vorm van gebouwen of machines. Hier neem je beslissingen waardoor je je voor jaren vastlegt. Maar met personeelsbeleid ben je continu bezig. Het is een onderdeel van het gehele bedrijfsgebeuren. De planning van het personeel is niet los te zien van je productieplan, je marketingplan en dus met je gehele ondernemingsplan. Je bent steeds bezig met een drietal vragen.

- Hoeveel en welk personeel is er op een bepaalde tijd nodig?
- Wat is er aan personeel beschikbaar?
- Hoe kunnen we deze twee zaken op elkaar afstemmen?

### *Planningsperioden*

Personeelsplanning kun je in de volgende drie tijdsperioden indelen:

- kortetermijnplanning;
- middellangetermijnplanning;
- langetermijnplanning.

### *Kortetermijnplanning*

De *kortetermijnplanning* heeft betrekking op het komende jaar. Het is duidelijk dat je over deze periode vrij goed kunt inschatten hoeveel en welk personeel er nodig is. Planning is dus niet zo moeilijk.

---

### *Middellangetermijnplanning*

Bij *middellangetermijnplanning* plan je voor een periode van één tot vijf jaar. Op deze termijn passen zaken als loopbaanplanning en regeling van interne opleidingen. De planning wordt natuurlijk minder scherp dan de planning op de korte termijn.

### *Langetermijnplanning*

De *langetermijnplanning* richt zich op een periode van vijf jaar en langer. Hierin komen zaken als maatschappelijke ontwikkelingen en de toekomst van het bedrijf nog meer aan de orde dan in de twee voorgaande plannings. Hoe langer de periodes worden, hoe minder concreet je kunt plannen. Verder ga je met steeds meer factoren rekening houden.

Ondernemers willen dat in hun bedrijf zo effectief en efficiënt mogelijk wordt gewerkt. Bij de personeelsplanning let je daarom op de invulling van de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan personeel. Deze twee behoeften worden nu nader belicht.

### *Kwantitatieve behoefte*

Ieder bedrijf heeft behoefte aan een bepaald aantal personeelsleden. Momenteel werken steeds meer mensen maar een gedeelte van de normale werktijd, ze werken parttime. Dit is een gevolg van de huidige ontwikkeling naar flexibilisering van het werk. Een andere factor is dat de deelname van vrouwen aan het arbeidsproces sterk toeneemt. Om de kwantitatieve behoefte aan personeel goed uit te drukken, spreek je dan ook vaak over het benodigde aantal fte's: fulltime-eenheden. Een bedrijf kan werk bieden aan 23 fte's. Dit betekent niet dat het aantal werknemers ook 23 is, het kunnen er wel 35 zijn. Een aantal medewerkers heeft dus een parttime dienstverband. De gevolgen voor het bedrijf zijn duidelijk. Werkzaamheden moeten meer en beter op elkaar afgestemd worden. Omdat het aantal werkplekken hoger is dan het aantal fte's, zijn extra investeringen onvermijdelijk.

### *Kwalitatieve behoefte*

Hier gaat het om de vraag: aan welke eisen moet mijn personeel voldoen? Deze vraag is veel moeilijker te beantwoorden dan de vraag naar het aantal personeelsleden. Het gaat niet alleen om opleiding, ervaring en vakvaardigheden, maar ook om sociale vaardigheden. Teamwork wordt immers steeds belangrijker. Het onderscheid man - vrouw speelt hier eveneens een rol net als de leeftijd.

Voor een aantal bedrijven ligt de behoefte aan personeel vast. Althans op de korte termijn. Je weet al dat de personeelsbehoefte op de middellange en lange termijn moeilijker vast te stellen is. Bij sommige bedrijven zie je een grote variatie in personeelsbehoefte in de loop van een jaar. Een aardbeienteeltbedrijf kan in de zomerperiode veel personeelsleden nodig hebben, terwijl er in de winter alleen werk is voor de ondernemer. Ook seizoensgebonden bedrijven in de recreatieve sector - denk aan pretparken - hebben een wisselende behoefte aan personeel.

---

### *beschikbaarheid*

Bij een sterk wisselende behoefte per jaar is de vraag steeds opnieuw of er wel voldoende aanbod zal zijn. Dat hangt af van de *beschikbaarheid* van personeel. Zijn er voldoende mensen op korte termijn beschikbaar, bijvoorbeeld via uitzendbureaus? En zijn degenen die vorig jaar bij ons werkten en goed voldeden, nu weer beschikbaar?

De vragen die met name de wat grotere bedrijven zich stellen zijn de volgende.

- Zijn er voldoende mensen die vakbekwaam en voldoende geschoold zijn?
- Hebben zij de geschikte leeftijd?
- Is er een mix van denkers en doeners?
- Zijn ze bereid het werk te verrichten tegen een bepaald loon?

### *Vakbekwaam en geschoold*

Deze eis is vanzelfsprekend. Mensen kunnen vakbekwaamheid verwerven via vakopleidingen. Om hun vak bij te houden, kunnen ze allerlei cursussen volgen. Als dit nog niet voldoende mocht zijn, dan is er de mogelijkheid, dat je als werkgever een eigen scholing in het bedrijf verzorgt. Soms verzorgt je brancheorganisatie scholing. Deze is dan toegankelijk voor huidige en toekomstige medewerkers in je bedrijfstak. In gebieden waar nogal wat technische industrie voorkomt, zetten bedrijven soms zelf een scholingsinstituut op. Uit al deze activiteiten blijkt dat het aantrekken van vakbekwaam en geschoold personeel vaak een probleem is.

### *Leeftijd*

Het ideale bedrijf beschikt over jong en ouder personeel. Aan een eenzijdige leeftijdsopbouw zit een aantal nadelen. Bij een hoge gemiddelde leeftijd loop je de kans dat je het jeugdige elan gaat missen. Oudere medewerkers kunnen vaak minder goed buiten traditionele patronen denken en werken. Als je uitsluitend werkt met jonge mensen, dan mis je de nodige ervaring. "Grijze cellen, wijze cellen", is een veelgebruikte uitdrukking. Bij de start van een bedrijf begin je meestal met een jeugdige personeelsbestand. Door vertrek en de komst van nieuw personeel wordt de opbouw op den duur evenwichtiger.

### *Denkers en doeners*

Een bedrijf heeft doeners en denkers nodig. Je moet zowel beschikken over mensen die leiding kunnen geven en plannen als over mensen die goed zijn in het uitvoerend werk. Met alleen denkers redden de meeste bedrijven het niet, bedrijven met uitsluitend doeners hebben evenmin toekomst.

### *Werk en loon*

Wil je slagen op de arbeidsmarkt, dan moet je een vergoeding aanbieden die in overeenstemming is met wat je van de medewerker verwacht. De CAO-afspraken zijn uitgangspunt. Daarnaast kun je veel aandacht besteden aan secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook het vooruitzicht dat je aan een toekomstige medewerker biedt, kan doorslaggevend zijn voor een mogelijke medewerker. De aantrekkelijkheid van een baan wordt hier voor een groot gedeelte door bepaald.

---

Deze paragraaf eindigt met de beantwoording van enkele vragen die van wezenlijk belang zijn voor het voeren van goed personeelsbeleid. Je krijgt zo een indruk van het werk van de afdeling personeelszaken.

Over welke informatie moet je beschikken om een goed beleid te kunnen voeren?

- Je moet kijken hebben op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt in de gemeente of regio waar je bedrijf gevestigd is. Als er bijvoorbeeld veel glastuinbouwbedrijven zijn, kun je problemen krijgen met het werven van personeel voor seizoenarbeid.
- Je moet inzicht hebben in de scholingsmogelijkheden en in de vakkennis van schoolverlaters.
- Je moet weten wat de gevolgen van het overheidsbeleid zijn.

Wat behoort tot de beleidsvoorbereiding?

- In deze fase moet je beleid maken ten aanzien van zaken als personeelsuitbreiding en organisatie van scholing en opleidingen. Wat ga je doen aan functionerings- en beoordelingsgesprekken? Hoe ziet de loopbaanbegeleiding eruit? Hoe hoog is het budget voor personeel?

Waarover neem je beslissingen?

- Je neemt concrete beslissingen over het werven en selecteren van personeel, en over beoordeling, promotie en mogelijk afvloeiing.

Naast deze aspecten moeten allerlei andere algemene zaken onder de loep genomen worden. Denk maar eens aan het opstellen van reglementen, functieclassificaties en beloningssystemen. Dit geldt weliswaar vooral voor grotere ondernemingen, maar ook bedrijven met een beperkt aantal personeelsleden moeten hun personeelszaken goed geregeld hebben. Dit is van groot belang voor de continuïteit van het bedrijf. Na de pioniersfase komt het opzetten van goed personeelsbeleid vaak veel nadrukkelijker aan de orde dan voorheen.

Personeelsbeleid is in elke organisatie aan de orde die één of meer medewerkers telt. Dus niet alleen in particuliere bedrijven, maar ook in gemeenten of ziekenhuizen. Deze laatste zijn weliswaar niet gericht op het maken van winst, maar ze moeten wel verantwoording afleggen over de besteding van hun geld. Het streven naar effectiviteit en efficiëntie is dus ook in de non-profitsector aanwezig.

Iedereen die in een organisatie leiding geeft, heeft te maken met personeelsbeleid. Productie en marketing kun je delegeren, personeelsbeleid niet. Bij een grote organisatie richt je een afdeling personeelszaken in. Deze voert een gedeelte van het beleid uit. Het personeelsbeleid dat door de top van een organisatie ontwikkeld en uitgevoerd wordt, werkt door in alle lagen van de onderneming.

---

## 2.2 Het begin van een arbeidsovereenkomst

Op basis van je personeelsplan ga je personeel aannemen. Dat proces kent verschillende fasen. In deze paragraaf komen aan de orde:

- wervingsfase;
- selectiefase;
- introductiefase.

### *Werving*

Aannemen van personeel begint met de *wervingsfase*. Je kunt om diverse redenen genoodzaakt zijn om personeel te werven. Een van de meest voor de hand liggende redenen is het vertrek van huidige personeelsleden door het aanvaarden van een andere baan of door pensionering. Met de opvulling van de ontstane vacatures heb je de mogelijkheid om te schuiven binnen de huidige taken van het personeel. Een tweede reden om nieuw personeel aan te trekken is uitbreiding van je bedrijf.

Voordat je nieuw personeel gaat werven, moet je enkele zaken helder in beeld hebben zoals:

- de ontwikkeling van je bedrijf;
- de omschrijving van de te vervullen functies;
- de arbeidsmarkt;
- de te gebruiken media;
- de te gebruiken selectiemethodes.

### *functieomschrijving*

Uit de eerste twee punten volgt de *functieomschrijving*. Deze geeft aan wat de inhoud is van de functie, welke verantwoordelijkheden eraan verbonden zijn en wat de plaats van de functie is binnen het bedrijf.

Het komt bij werving neer op beantwoording van een viertal vragen.

- Wie is nodig? Hoe zien het takenpakket, de functie-eisen, de gevraagde opleiding, ervaring en de vereiste lichamelijke en geestelijke eigenschappen eruit? De functieomschrijving wordt zo vertaald naar de profielschets. Verder moet je nagaan of het om een tijdelijke of een vaste vacature gaat.
- Waar zoek je? Je kunt intern (binnen de organisatie) werven of extern (op de arbeidsmarkt).
- Waarmee bereik je de doelgroep? Houd je een gerichte actie? Maak je gebruik van arbeidsbemiddeling of uitzendbureaus? Je kunt ook de openbare media als tijdschriften, kranten, radio en televisie aanwenden.
- Hoe breng je de vraag over? Je moet duidelijk aangeven wie je doelgroep is, wat de functie-eisen zijn en op welke manier de sollicitatieprocedure verloopt.

### *voorfase wervingsfase*

De vraag naar het wie wordt beantwoord in de *voorfase* van het wervingsproces. De andere drie in de *wervingsfase*.

### *Wie zoek je?*

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP) heeft richtlijnen ontwikkeld voor het werven van personeel. Deze houden onder meer in dat je alleen maar eisen aan leeftijd, geslacht, nationaliteit en levensbeschouwing mag

stellen als er een direct verband is met de te vervullen functie. De NVP heeft verder een sollicitatiecode ontwikkeld die aan de sollicitant de volgende zes rechten toekent:

- het recht op een eerlijke kans bij aanstelling;
- het recht op informatie;
- het recht op privacy;
- het recht op vertrouwelijke behandeling van persoonlijke gegevens;
- het recht op een doelmatige selectieprocedure;
- het recht van klacht.

**Fig. 2.2**

*In deze advertentie is een groot aantal elementen van het voorgaande opgenomen.*

**PAPERCLIP® INTERNATIONAL**  
Uitgeverij van wenskaarten

zoekt op korte termijn een jonge dynamische verkoper voor de functie van

**junior vertegenwoordiger m/v**

Voor de regio: Limburg/Oost Brabant

**Functie** : - bezoeken van onze bestaande afnemers waaronder cardshops, boekhandels en groot warenhuizen  
- omzetverantwoordelijk voor eigen rayon  
- advies verlenen aan afnemers

**Profiel** : - leeftijd tot 25 jaar  
- commerciële opleiding  
- representatief  
- zelfstandig kunnen functioneren  
- enige commerciële ervaring  
- affiniteit met ons product  
- woonachtig in de regio

**Wij bieden** : - een vast salaris, onkostenvergoeding en een representatieve auto  
- een sterk en succesvol assortiment  
- een interne opleiding en goede begeleiding

Alleen handgeschreven sollicitaties vergezeld van een recente pasfoto en C.V. komen in aanmerking voor selectie. Ben je geïnteresseerd in deze functie stuur dan je sollicitatiebrief binnen 14 dagen aan:

**PAPERCLIP INTERNATIONAL B.V.**  
T.a.v. mevrouw B. Reijntjes  
Postbus 291, 3900 AG Veenendaal

### Voorbeelden

Een schoolbestuur mag eisen stellen aan de levensbeschouwing van nieuwe leerkrachten. Een welzijnsstichting voor Marokkaanse jongeren mag nadrukkelijk vragen om sollicitanten met een Marokkaanse achtergrond. Voor een jongerencafé zul je waarschijnlijk jeugdige personeel vragen.

De Wet gelijke behandeling mannen en vrouwen verbiedt het maken van onderscheid tussen mannen en vrouwen. Onderscheid mag alleen maar gemaakt worden als het feit of je man of vrouw bent bepalend is voor de functie. Ook kan het gaan om bescherming van de vrouw; bijvoorbeeld in een omgeving waar intimidatie voor de hand ligt. Als het gaat om opheffing van ongelijkheid in het aantal mannen en vrouwen binnen een bedrijf of organisatie mag ook onderscheid gemaakt worden.

profielchets

In figuur 2.2 zie je duidelijk een aantal elementen beschreven. Er is geen onderscheid tussen man of vrouw. De functie is duidelijk omschreven. De leeftijd is waarschijnlijk passend bij de functie. Wat als reactie wordt gevraagd, is duidelijk: een handgeschreven sollicitatiebrief met een curriculum vitae (CV) en een pasfoto. Het curriculum vitae geeft een overzicht van levensloop, opleiding en werkervaring. Voordat deze advertentie opgesteld werd, is de functie omschreven en is een *profielchets* opgesteld. Hierin is aangegeven wat van de man of vrouw verwacht wordt met betrekking tot opleiding, werkervaring, technische en sociale vaardigheden, leeftijd en instelling. Er zijn geen medische eisen gesteld. Je kunt wel de conclusie trekken dat een rijbewijs noodzakelijk is. Het opstellen van deze profielchets is het belangrijkste onderdeel van de *voorfase* van het werven van nieuw personeel.

voorfase

### Fig. 2.3

Een profielchets is een vertaling van de functieomschrijving naar de eisen die aan een nieuwe medewerker worden gesteld.



### Waar zoek je?

In het voorbeeld in figuur 2.2 is gekozen voor externe werving. Je plaatst een advertentie in een regionale krant en degenen die dat wensen en denken aan de eisen te voldoen kunnen reageren.

Ook interne werving is mogelijk. Deze vorm is veel belangrijker dan je op het eerste gezicht zou denken. Interne werving kan op twee manieren.

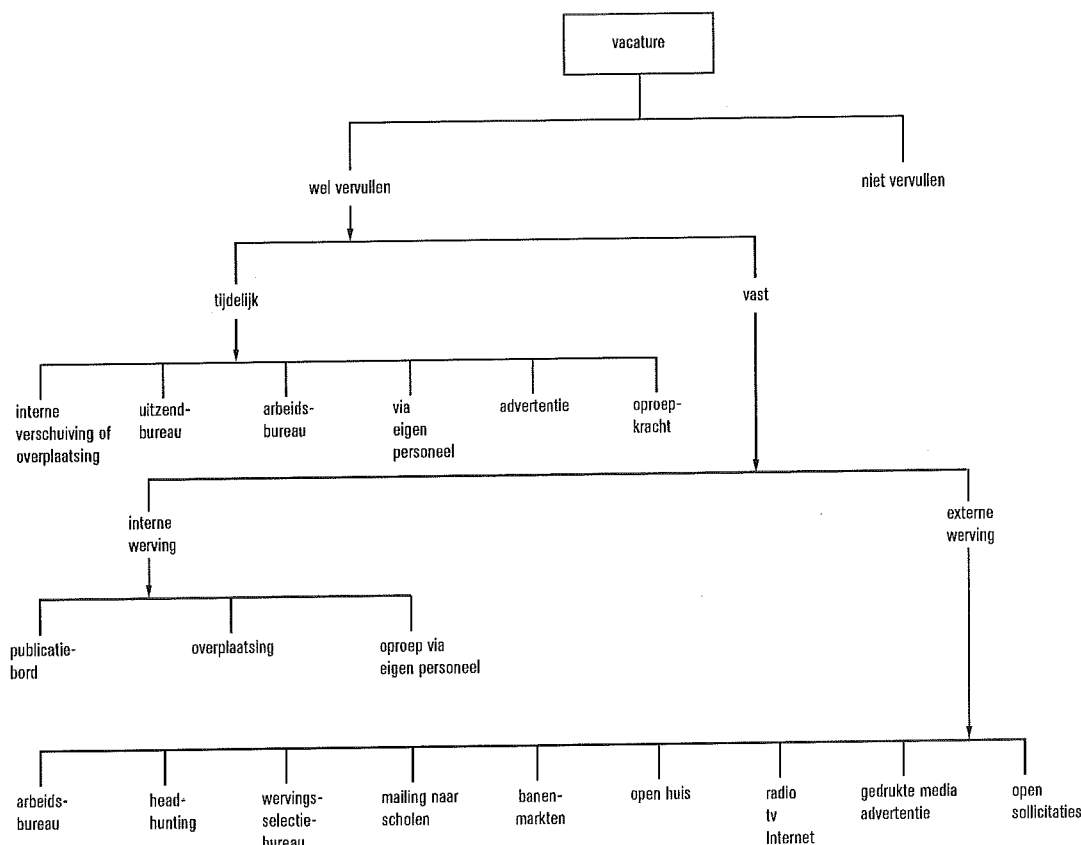


promotie

demotie

- Je nodigt het huidige personeel uit om te solliciteren naar de vacature. Hierdoor krijgen medewerkers de gelegenheid zich te verbeteren, *promotie* te maken. Als iemand een baan met een minder zware taakbelasting en de daarbij behorende lagere salariëring wenst, spreken we van *demotie*. Dit laatste komt vaker voor dan vroeger en wordt steeds meer als normaal beschouwd. Het gevolg van deze manier van interne werving is dat er weer een andere vacature ontstaat.
- Een tweede manier van interne werving is het aansporen van het huidige personeel om sollicitanten in hun eigen omgeving te zoeken. Medewerkers die met plezier hun werk doen, zijn prima ambassadeurs voor je bedrijf. Natuurlijk moeten kandidaten die via het personeel geworven worden, de normale procedure doorlopen.

Bedrijven maken steeds meer gebruik van interne werving. Dit is een gevolg van het feit dat het netwerk rond het bedrijf voortdurend belangrijker wordt. In figuur 2.4 is aangegeven welke wegen bewandeld kunnen worden bij het aannemen van personeel. Er is geredeneerd vanuit een vacature.



**Fig. 2.4** Er zijn vele mogelijkheden om personeel te werven.

Waarmee bereik je de doelgroep?

Uit het voorgaande kun je al een aantal methoden afleiden.

- Via gerichte actie. Hieronder valt de interne werving. Denk ook aan benaderen van personeel dat in een vorig seizoen naar tevredenheid bij je gewerkt heeft.

- Via bemiddeling. Denk aan het Arbeidsbureau, er is nu een landelijke informatielijn over vacatures via Internet. Je kunt ook personeel werven via uitzendbureaus en headhunting. Bemiddeling via uitzendbureaus is met name bedoeld voor kortlopende arbeidsovereenkomsten. Door de zogenaamde Flexwet ben je eerder verplicht langlopende contracten af te sluiten.
- Via de openbare media als advertenties in tijdschriften, dag- en weekbladen. Tegenwoordig ook via Internet.

*Hoe breng je de vraag over?*

Dat kan onder meer via advertenties. Advertenties moeten aan hoge eisen voldoen.

- Ze moeten een reëel beeld van het bedrijf en van de functie schetsen. Soms zijn de functie-eisen zo hoog opgeschroefd dat alleen superman kan solliciteren.
- Ze moeten voldoende informatief zijn. Advertiseren onder nummer is uit den boze; de naam van het bedrijf moet bekend zijn. In speciale gevallen wordt de hoogte van het salaris niet vermeld. De mogelijkheid om vrijblijvend nadere inlichtingen op te vragen wordt op prijs gesteld. De kunst van het opstellen van een goede advertentie is een juiste afstemming op de aard en de denkwereld van de doelgroep.

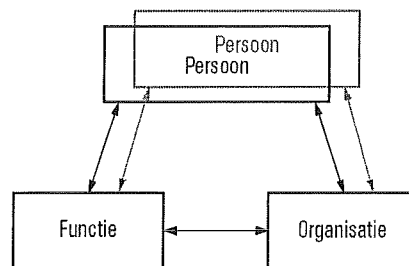
Ook bij alle andere wervingsmethoden moet je aangeven op welke doelgroep je je richt. Ook dienen de functiekenmerken helder te zijn. Verder moet je precies weten, hoe de sollicitatieprocedure gaat verlopen.

**Selectie**

*selectiefase*

De tweede fase bij werving van nieuw personeel is de *selectiefase*. Bij selectie gaat het erom dat je iemand kiest die past bij de functie en de organisatie. De functie en de organisatie zijn vaste uitgangspunten, ze kunnen niet meer veranderd worden als de selectieprocedure start. De functieomschrijving ligt vast. Op basis daarvan is een profielschets gemaakt en die was uitgangspunt voor het opstellen van de advertentie. Met organisatie wordt in dit verband de bedrijfscultuur bedoeld. Hieronder wordt verstaan het geheel van waarden, normen, tradities, gedragsregels en manieren van omgaan met elkaar. Bedrijfscultuur zit in de hoeden van de leden van de organisatie en wordt zichtbaar in hun gedrag naar elkaar en naar anderen. Als administrateur bij de belastingdienst werk je in een heel andere omgeving dan op een scheepswerf, terwijl de functies gelijk zijn.

**Fig. 2.5**  
Van de drie uitgangspunten bij selectie is alleen de persoon de variabele. Het gaat erom dat de juiste persoon bij de functie en de organisatie gekozen wordt.



Het selectieproces bestaat uit twee fasen:

- de voorselectie;
- de eigenlijke selectie.

#### *Voorselectie*

De *voorselectie* begint als de eerste belangstellenden reageren op de werving. Dit kan dus op basis van een advertentie, een interne oproep enzovoort. Er komen vragen om meer informatie. Geïnteresseerden bellen ook vaak om een indruk te krijgen van de sfeer binnen een bedrijf.

De opstelling die je in de voorselectie gekozen hebt, moet je ook in het verdere verloop doorzetten. Als de sfeer informeel is, moet die informeel blijven. Als mensen reageren op een advertentie - deze weg kun je formeel noemen - dan moet de afhandeling ook formeel blijven. Voor sollicitanten is het verloop van de sollicitatie veel spannender dan voor het bedrijf. Het maakt een correcte indruk als zij van het bedrijf horen dat hun brief is ontvangen. Temeer daar het meestal enkele weken duurt voordat de reactietermijn voorbij is.

Het doel van de voorselectie is de keuze van enkele geschikte kandidaten voor verdere selectie. Dit gebeurt op basis van de sollicitatiebrief en in het bijbehorende *curriculum vitae* (CV). Vaak maken ondernemers, ook op kleinere bedrijven, gebruik van zogenaamde scoringsformulieren. Op een *scoringsformulier* staan de namen van de kandidaten naast elkaar. In de linker kolom staan de functie-eisen die in de profielschets zijn neergelegd. Als de voorselectie door verschillende personen onafhankelijk van elkaar gebeurt, dan kun je de kandidaten goed vergelijken. Een voorbeeld van een scoringsformulier zie je in figuur 2.6.

*curriculum vitae*

*scoringsformulier*

Vacature:Secretaresse afdeling Verkoop				
Eisen aan de functie	Kandidaat T. Stahlers-Cirrus	Kandidaat M. Wijnen-ten Bergen	Kandidaat E. van den Dunckhof	Kandidaat M. Knabben
Algemene eisen: zakelijk en accuraat	ruim voldoende	niet toereikend	ruim voldoende	zeer goed
Diploma's volgens eisen	ja	ja	ja	ja, met twee jaar Pedagogische Academie
Ervaring	vijf jaar als secretaresse	geen	een jaar administratief	geen, alleen vakantiewerk administratief
Leeftijd	goed	goed	goed	goed
Opmerkingen	slecht geschreven brief, veel taalfouten	kent waarschijnlijk al personeelsleden	geen	lijkt me te 'goed' voor deze functie

**Fig. 2.6** Een voorbeeld van een scoringsformulier

Als alle leden van de selectiecommissie deze voorselectie op dezelfde manier toepassen, kunnen de resultaten op een objectieve manier vergeleken worden. Als er veel sollicitanten zijn, kan de voorselectie in twee fasen gebeuren. Je kiest aan de hand van honderd binnengekomen brieven twintig kandidaten op basis van de "eerste indruk". Met die twintig vervolg je de selectieprocedure met behulp van het scoringsformulier.

Let op: je moet onderscheid maken tussen objectieve en subjectieve eisen. Objectieve eisen zijn eisen die meetbaar zijn zoals opleiding, ervaring en leeftijd. Dat een sollicitant een bepaald diploma heeft is een feit. Het beoordelen van subjectieve kenmerken, bijvoorbeeld motivatie en teamgeest, is moeilijker.

De selectiecommissie selecteert drie à tien kandidaten voor een gesprek. De opmerkingen en vragen die iedereen al in de voorselectie heeft, komen in de sollicitatiegesprekken aan de orde. Afgewezen kandidaten worden met een eenvoudige en correcte brief op de hoogte gebracht van het besluit. Nu volgt de eigenlijke selectie.

#### *De eigenlijke selectie*

De sollicitatiegesprekken vormen het belangrijkste onderdeel van de hele selectieprocedure. Die moeten dan ook goed voorbereid worden. Bij de voorbereiding moeten de volgende vragen beantwoord worden.

- Wie leidt de gesprekken?
- Hoe is de onderlinge taakverdeling tijdens de gesprekken?
- Moeten de vragen en onduidelijkheden per sollicitant op papier gezet worden?
- Hoe zijn de materiële zaken geregeld? Dit betreft zaken als de gesprekslocatie, het opvangen van de sollicitanten, de regeling van de onkostenvergoeding enzovoort.
- Hoe ga je na afloop om met de meningen over de kandidaten? Het eerdergenoemde scoringsformulier kan daarbij als leidraad dienen.

**Fig. 2.7**  
Een sollicitatiecommissie kan soms bedreigend overkomen.



*onderzoekselement  
informatie-element*

Een selectie- of sollicitatiegesprek heeft een bepaalde opbouw. Het bestaat uit twee elementen, namelijk het *onderzoekselement* en het *informatie-element*. Bij het eerste element krijgt de kandidaat vragen voorgelegd over achtergrond, loopbaan, werkervaring en motieven voor de sollicitatie. Je probeert erachter te komen of de kandidaat bij het bedrijf past. In het informatie-element geef je informatie over het bedrijf, de organisatie, de functie, arbeidsvoorwaarden enzovoort. De manier, waarop de kandidaat vragen stelt over het bedrijf, speelt ook een rol bij de eindafweging. De volgorde binnen een gesprek kan er als volgt uitzien.

1. Je heet de kandidaat welkom en stelt enkele korte vragen om hem op zijn gemak te stellen.
2. Je geeft de doelstelling en de gang van zaken tijdens het gesprek aan.
3. Je verstrekt eventueel aanvullende informatie over de functie.
4. Je geeft aan de andere commissieleden gelegenheid vragen te stellen. Dit kan per thema. Achtereenvolgens komen aan de orde:
  - onduidelijkheden in de sollicitatiebrief;
  - opleiding;
  - werkervaring;
  - motivatie;
  - bijzondere bekwaamheden.
5. Je stelt de sollicitant steeds in de gelegenheid zelf vragen te stellen.
6. Je rondt het gesprek af. Vraag of de kandidaat de procedure na dit gesprek wil voortzetten. Doe dit zo, dat geen valse verwachtingen gewekt worden. Maak duidelijk hoe de procedure verder verloopt en zorg dat de zakelijke aspecten, zoals de onkostenvergoeding, netjes afgehandeld worden.

Na deze eerste gespreksronde moet je de kandidaten kiezen die doorgaan. Soms is een tweede ronde noodzakelijk. Mogelijk is die vooraf in het plan opgenomen. In de tweede ronde komen het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden uitgebreid aan de orde. Aan het eind van de tweede selectieronde komt de commissie weer tot een oordeel.

Er zijn drie mogelijkheden na de eerste of tweede gespreksronde.

- Een kandidaat heeft een duidelijke unanieme voorkeur. In dat geval worden de anderen afgeschreven zoals hiervoor aangegeven. Dit gebeurt schriftelijk met een wat uitgebreidere brief. De gekozen kandidaat gaat door naar de introductieprocedure.
- Uiteindelijk blijkt geen enkele kandidaat aan de eisen te voldoen. Als dat het geval is, zal eerst de reden daarvan onderzocht moeten worden. Immers, voordat je een nieuwe procedure start, moet je bekijken of er fouten zijn gemaakt en hoe je ze kunt vermijden.
- Er zijn aanvullende gegevens nodig, bijvoorbeeld de uitslag van een psychologische test of een persoonlijkheidsvragenlijst. Een medische keuring kan de keuze ook nog beïnvloeden. Alleen keuringen die voor het uitoefenen van een functie van belang zijn, mogen uitgevoerd worden. Denk aan een oogkeuring bij chauffeurs. Vragen op medisch gebied zijn tijdens een sollicitatiegesprek niet toegestaan. In veel gevallen is het gebruik van een psychologische test al bij het begin van de wervingsprocedure

---

afgesproken. Kandidaten moeten dit weten voordat ze voor het eerste gesprek worden uitgenodigd.

Bij de tweede van deze drie mogelijkheden kun je de fouten achterhalen door antwoord te geven op de volgende vragen.

- Is de doelgroepbenadering juist geweest?
- Was het gebruik van de wervingsmiddelen goed?
- Was de periode van werving juist?
- Speelt het imago van het bedrijf een rol?
- Zijn de arbeidsvoorwaarden concurrerend?
- Is de selectiemethode voor verbetering vatbaar?
- Zijn de eisen niet te hoog gesteld?

Bij de laatste vraag zijn aanvullende gegevens uit onderzoek nodig. Er zijn diverse mogelijkheden om aan die gegevens te komen:

- psychologisch onderzoek;
- persoonlijkheidsvragenlijsten;
- grafologisch onderzoek;
- referentieonderzoek;
- assessment;
- aanstellingskeuring.

Deze mogelijkheden worden nu nader behandeld.

#### *Psychologisch onderzoek*

Het *psychologisch onderzoek* is een veelgebruikt hulpmiddel bij selectie. Je moet werken met een bonafide instituut dat de NIP-code hanteert die door het Nederlands Instituut voor Psychologen is opgesteld. In deze code zijn de rechten van de te testen persoon en de procedure van dergelijke testen vastgelegd. De psycholoog moet goed inzicht hebben in de organisatie en het bedrijf. Hoe beter hij die kent, hoe betrouwbaarder het resultaat van zijn onderzoek. Over de waarde van dergelijke onderzoeken lopen de meningen uiteen. Het is duidelijk dat een psychologisch onderzoek nooit de garantie geeft dat iemand geschikt is voor een bepaalde functie. Een psychologisch onderzoek kan een sollicitatiegesprek nooit vervangen. Het dient als hulpmiddel.

#### *Persoonlijkheidsvragenlijsten*

De *persoonlijkheidsvragenlijsten* vormen een variant op de psychologische test. Deze vragenlijsten worden in overleg met de ondernemer opgesteld. Uit de antwoorden kan de psycholoog iets over de persoonlijkheid van de kandidaat afleiden. Dit onderzoek is veel goedkoper dan een psychologische test en kan sneller uitgevoerd worden.

#### *Grafologisch onderzoek*

Grafologie is handschriftkunde. Met *grafologisch onderzoek* kun je een beeld krijgen van de aanleg en karaktereigenschappen van de kandidaat. De kwaliteit van het onderzoek staat ter discussie. Het wordt maar weinig toegepast. Het is ongepast om de sollicitatiebrief hiervoor te gebruiken als de kandidaat er niet van op de hoogte is.

---

### *Referentieonderzoek*

Het natrekken van *referenties* is een veelgebruikte methode. De kandidaat geeft namen en adressen op van personen, die informatie over hem kunnen geven. In het eindstadium geven referenties vaak de doorslag. Een nadeel is dat sollicitanten natuurlijk alleen positieve referenties opgeven. Er bestaat dus kans op een enigszins vertekend beeld. De kandidaat moet voor het natrekken van de referenties toestemming hebben gegeven.

### *Assessment*

Een methode die steeds meer gebruik wordt, is *assessment*. Door groepsoefeningen en individuele oefeningen, testen en het oplossen van probleemsituaties moet een kandidaat laten zien welke capaciteiten hij heeft. Een assessment kan een aantal dagen duren. Onderdelen zijn het schrijven van een nota, het deelnemen aan groepsdiscussies en houden van een voordracht. Soms houdt deze methode in dat kandidaten voor dezelfde functie met elkaar in competitie gaan. Assessment wordt vooral voor de zwaardere managementfuncties toegepast.

### *Aanstellingskeuring*

Voor de *aanstellingskeuring* gelden vanaf 1 januari 1998 nieuwe wettelijke regels. Alleen keuringen die voor het uitvoeren van de functie van belang zijn, worden toegestaan. Voor magazijnwerk mag een kandidaat geen rugklachten hebben. De artsen van de Arbo-dienst moeten goed op de hoogte zijn van de inhoud van de functie.

De kandidaat die na een zorgvuldige afweging gekozen is en zelf natuurlijk ook de baan wil, gaat naar de introductiefase.

### *Introductie*

De derde en tevens laatste fase in het wervingsproces is de *introductiefase*. De baan is aan de sollicitant aangeboden en hij heeft hem geaccepteerd. Daarmee is een overeenkomst tot stand gekomen. Een mondelinge arbeidsovereenkomst is even rechtsgeldig als een schriftelijke. Een schriftelijke arbeidsovereenkomst heeft de voorkeur omdat het dikwijls om vele punten gaat die gedetailleerd moeten worden geregeld. De arbeidsovereenkomst moet overeenkomen met de afspraken in de CAO. Wanneer er geen CAO van toepassing is, mogen de afspraken niet in strijd zijn met het arbeidsrecht.

### *arbeidsovereenkomst*

Er is sprake van een *arbeidsovereenkomst* als aan de volgende voorwaarden voldaan is.

- De werknemer is verplicht arbeid te verrichten en de werkgever stelt hier een beloning tegenover.
- De werknemer is gedurende een zekere tijd in dienst.
- De werkgever oefent gezag uit over de werknemer.

Wanneer een van deze elementen niet aanwezig is, dan is er vaak sprake van een overeenkomst die uit een opdracht voortvloeit. Als er sprake is van een arbeidsovereenkomst, dan zijn allerlei wettelijke regelingen van kracht. De Collectieve Arbeidsovereenkomsten en het stelsel van werknemersverzekeringen

zijn van toepassing. Verder moet de werkgever de loonbelasting inhouden en afdragen aan de fiscus.

Arbeidsovereenkomsten kunnen van toepassing zijn voor bepaalde tijd, maar ook voor onbepaalde tijd. Je kunt een overeenkomst afsluiten voor een bepaalde hoeveelheid werk en uit het oogpunt van vervanging.

Meestal maak je gebruik van standaardovereenkomsten. Een exemplaar is voor de werknemer, een ander exemplaar voor de werkgever. Als de arbeidsovereenkomst getekend is, heb je nog te maken met de mogelijke opzegtermijn van de kandidaat. Het is verstandig om in de periode tot de feitelijke indiensttreding contact te houden met de nieuwe werknemer.

Met een introductie wil je verschillende dingen bereiken. Nieuwelingen moeten:

- snel door collega's worden geaccepteerd;
- snel en doeltreffend worden ingeleid in hun taak;
- op korte termijn op de hoogte raken van de gang van zaken, de cultuur en de regels binnen het bedrijf.

De manier waarop de introductie plaatsvindt, kan van bedrijf tot bedrijf verschillen. In een wat kleiner bedrijf met weinig personeelsleden kan het eenvoudiger dan in een grote organisatie. Dat betekent niet dat het in een kleine organisatie altijd op een goede wijze verloopt. Hoe groter het bedrijf, hoe meer er geregeld kan zijn op dit gebied. Een gevaar daarbij is dat er met een onpersoonlijk standaardprogramma wordt gewerkt. Het is veel beter dat er per nieuwkomer maatwerk wordt geleverd.

**Fig. 2.8**  
*Een goed begin is het halve werk.*



De introductie heeft ook tot doel de nieuweling op zijn gemak te stellen en het gevoel te geven dat hij welkom is. Dit stelt aan jou als directe chef verschillende eisen.



- Je moet persoonlijk aanwezig zijn bij de ontvangst van de nieuwe collega. Niets is zo ontmoedigend voor een nieuwkomer als hij ervaart dat je niet bent voorbereid op zijn komst en geen tijd voor hem hebt.
- Je moet ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker voor een bepaalde periode een mentor krijgt in de persoon van een ervaren medepersoneelslid. Op die manier leer je hem ook goed kennen.
- Je moet zorgen dat hij wegwijs wordt gemaakt in het bedrijf en kennis maakt met de directe collega's.
- Je moet de nieuwe collega zo gauw mogelijk met zijn taak laten beginnen.

Een introductieboekje over het bedrijf is soms een goed hulpmiddel. Maar persoonlijke aandacht staat voorop. Dit voorkomt "zuigelingensterfte". Dat wil zeggen dat de nieuwe collega zo'n slechte indruk krijgt van het bedrijf dat hij snel gedemotiveerd raakt.

### **2.3 Tijdens de arbeidsovereenkomst**

Als werknemers eenmaal in dienst zijn, is het zaak ze gemotiveerd te houden. Immers, de motivatie van het personeel is doorslaggevend voor het succes van het bedrijf. Onder het motto: "goede mensen in dienst hebben is één, maar goede mensen in dienst houden is twee", krijg je een aantal suggesties waarmee je personeel kunt motiveren. Scholing en functionerings- en beoordelingsgesprekken worden apart behandeld.

#### *Motivatie-instrumenten*

Eerst worden de instrumenten in het kort opgesomd. Daarna wordt een aantal afzonderlijk behandeld.

- Beloning:
  - mede laten ondernemen;
  - delen in de winst.
- Zelfstandigheid:
  - betrekken bij vernieuwingen;
  - geven van passende verantwoordelijkheid;
  - geven van inspraak;
  - geven van vertrouwen.
- Ontplooiing:
  - ontwikkelen van loopbaan;
  - verzorgen van scholing;
  - rouleren van taak.
- Communicatie:
  - vragen van advies;
  - informeren over ontwikkelingen;
  - houden van werkoverleg;
  - waarderen.
- Werkomgeving:
  - passende werkplek en kantine;
  - personeelsactiviteiten.

---

Zoals je ziet zijn er materiële en niet-materiële instrumenten. Deze laatste zijn vaak belangrijker dan je denkt. Middelen die hieronder niet worden besproken, spreken voor zich.

#### *Beloning*

Het is algemeen bekend dat een huiseigenaar meer voor zijn woning over heeft dan iemand met een huurwoning. Als je medewerkers mede-eigenaar zijn van het bedrijf - bijvoorbeeld doordat ze een aantal aandelen in handen hebben - is de betrokkenheid groter. Je kunt ook overwegen om medewerkers een gedeelte van de winst toe te kennen, volgens een vooraf afgesproken systeem. Dit gebeurt vaak al in de vorm van een dertiende maand.

#### *Zelfstandigheid*

*human resources  
management*

Ook dit motivatie-instrument heeft normaal menselijke eigenschappen als uitgangspunt. Hiermee kom je in de buurt van het zogenaamde *human resources management*. Dit betekent dat je niet alleen kijkt naar de mogelijkheden van individuele medewerkers, maar ook naar de optelsom van de mogelijkheden van het totale personeel. Het geven van verantwoordelijkheid is hierbij een belangrijk hulpmiddel. Medewerkers krijgen de gelegenheid hun kwaliteiten voor het bedrijf in te zetten. Suggesties van het personeel worden positief benaderd. Het management schenkt medewerkers vertrouwen en betreft ze bij vernieuwingen. De naam zelfsturend team zegt in dit verband voldoende.

#### *Ontplooiing*

*taakroulatie*

Mensen moeten kunnen laten zien wat ze waard zijn. Dat is voor de motivatie erg belangrijk. Daarom wordt *taakroulatie* steeds meer toegepast. Dit is ook een goed middel om problemen op te vangen bij afwezigheid. Het rouleren van taken mag natuurlijk niet ten koste gaan van de efficiëntie in het bedrijf. Taakroulatie kan zowel in de breedte als in de diepte plaatsvinden. In het eerste geval blijf je op hetzelfde functieniveau. In het tweede neem je de taak van je baas of van een ondergeschikte (gedeeltelijk) over.

#### *Communicatie*

Een open houding naar het personeel verhoogt hun betrokkenheid. Het belang van goed werkoverleg is al eerder aan de orde geweest. Je bent dan in de gelegenheid het personeel te informeren over nieuwe ontwikkelingen, de medewerkers kunnen jou advies geven. Een individueel oprecht gemeend woord van waardering doet wonderen.

#### *Werkomgeving*

Een passende werkplek in een stimulerende omgeving draagt in hoge mate bij aan de kwantiteit en de kwaliteit van het werk. De regels die in de Arbo-wet en de Arbo-besluiten zijn vastgelegd, zijn uitgangspunt. Uiteraard voldoe je als werkgever aan die regels, maar je kunt natuurlijk nog meer doen om een zo motiverend mogelijke omgeving voor je medewerkers te scheppen.

Scholing en een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen in hoge mate bijdragen aan de motivatie. We gaan er kort op in.

---

### *Scholing en bijscholing*

Voor *scholing* van je medewerkers zijn veel motieven. Medewerkers moeten er zelf voor openstaan. Vaak zijn zij het die zich willen laten scholen. In hun vakgebied doen zich, bijvoorbeeld door de snelle ontwikkelingen op ICT-gebied, grote veranderingen voor en ze willen toch blijven. ICT betekent Informatie en Communicatietechnologie. Het is ook mogelijk dat medewerkers niet tevreden zijn over hun huidige functie en via een opleiding een andere richting uit willen. De behoefte om opgeleid te worden ontstaat niet alleen vanuit het personeel. Ook het bedrijf heeft er vaak groot belang bij dat de medewerkers zich bijscholen.

Het is voor de ondernemer heel belangrijk te weten wat zijn medewerkers willen. Door hierover regelmatig met hen van gedachten te wisselen, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek, krijg je inzicht in de behoefte aan scholing. Een tweede methode om inzicht te krijgen in de opleidingsbehoefte is vergelijking van de functies die medewerkers moeten kunnen vervullen met de genoten opleidingen. Het blijkt dan al snel dat er een bepaalde scholingsbehoefte is. Als je deze vergelijkt met de wensen die de medewerkers zelf hebben uitgesproken, dan kun je al een gedeelte van je *opleidingsplan* op papier zetten. Als je daar ook nog de leeftijden van de medewerkers bij betreft en zaken als interne doorschuiving, dan is het plaatje compleet.

*opleidingsplan*

Het opleidingsplan is een overzicht van de jaarlijkse opleidingsplanning. Het geeft aan wie, op welke tijd een bepaalde scholing gaat volgen. Tot de belangrijkste aspecten van een opleidingsplan behoren de kosten. Opleidingen kosten geld, veel tijd en organisatievermogen. Ook de tijd dat de medewerker niet in het bedrijf aanwezig is, kost geld. Er moet immers gezorgd worden voor vervangend personeel. Vaak kan scholing gepland worden in minder drukke perioden. In het topseizoen stuurt een recreatiebedrijf niemand naar een cursus!

Scholing blijft meestal niet beperkt tot één enkele cursus. Medewerkers moeten zich immers permanent ontwikkelen en bijscholen. Hiervoor wordt de term "*permanente educatie*" gebruikt. Permanente educatie betekent in feite: levenslang leren. Het zogeheten *educatief verlof* is hiervan een onderdeel. Het werk wordt voor een bepaalde tijd onderbroken voor scholing, stage of om een niet-afgesloten opleiding af te ronden. Vaardigheidstrainingen worden ten opzichte van het opdoen van kennis steeds belangrijker. Het gaat daarbij om handvaardigheden, denkvaardigheden en sociale vaardigheden.

*permanente educatie  
educatief verlof*

### *Functionerings-, beoordelings- en discipline-gesprek*

Communicatie is van groot belang bij de motivatie van medewerkers. Door regelmatig met je werknemers volgens een bepaald systeem te praten, kun je heel waardevolle informatie boven water krijgen. Dit soort gesprekken moet gebaseerd zijn op tweerichtingsverkeer. Dat wil zeggen dat de informatie van werkgever en werknemer moet komen en dat beiden er hun voordeel mee moeten doen. Er zijn echter ook gesprekken waarin je je echt als leidinggevende opstelt. Deze gesprekken zijn eenzijdiger van karakter. Hier worden drie soorten gesprekken behandeld:

- 
- functioneringsgesprek;
  - beoordelingsgesprek;
  - disciplinegesprek.

#### *Functioneringsgesprek*

Het *functioneringsgesprek* heeft vooral het karakter van begeleiding en coaching. Het is een tussentijds gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Ze spreken op gelijkwaardig niveau en hun onderlinge verhouding moet goed zijn. Bovendien moeten beiden bereid zijn om gemaakte afspraken ook daadwerkelijk uit te voeren. Het gesprek gaat over de voortgang rond eerdere afspraken. Eventuele belemmeringen in het dagelijks functioneren zijn eveneens onderwerp van gesprek. In functioneringsgesprekken kan ook gesproken worden over loopbaanmogelijkheden, loopbaanwensen en de daarbij behorende opleidingsbehoeften.

Het functioneringsgesprek is logisch opgebouwd. In de introductie wordt het doel van het gesprek uitgelegd. De gesprekspunten worden geïnventariseerd en besproken. Het gesprek wordt samengevat en vastgelegd in een verslag. Het zal duidelijk zijn dat een functioneringsgesprek goed voorbereid moet worden en moet plaatsvinden in een rustige ruimte.

#### *Beoordelingsgesprek*

Het goed beoordelen van personeel is een van de moeilijkste taken van leidinggevend. Het *beoordelingsgesprek* is hiervoor een belangrijk instrument. Terwijl het functioneringsgesprek toekomstgericht is, kijkt het beoordelingsgesprek terug op de afgelopen periode. Centraal staat de vraag: zijn de doelstellingen gehaald of niet? Zo nee, wat zijn de oorzaken? In principe gaat het in een beoordelingsgesprek om toetsing door de leidinggevende van gemaakte afspraken.

Er zijn drie methoden voor een beoordelingsgesprek.

- De "tell and sell" methode. De beoordelaar geeft aan wat er moet verbeteren en hoe dat zou moeten.
- De "tell and listen" methode. De beoordeelde hoort wat er aan schort en krijgt de kans dit te bespreken.
- De "problem-solving" methode. In open overleg worden knelpunten opgelost.

Je hebt natuurlijk opgemerkt dat de laatste methode veel op een functioneringsgesprek lijkt.

Beoordelen is en blijft moeilijk, juist omdat objectieve criteria dikwijls ontbreken. De beoordelaar kan te veel op zijn gevoel afgaan, zijn sympathie te veel laten meespreken. Een beoordelingsformulier is een prima hulpmiddel om zo objectief mogelijk te kunnen beoordelen. In figuur 2.9 zie je een voorbeeld van een beoordelingsformulier.

**Fig. 2.9**  
Een voorbeeld van een  
formulier dat je kunt  
gebruiken bij een be-  
oordeling.

## BEOORDELINGSFORMULIER

VERTROUWELIJK

*Gegevens medewerker*

Naam en voorletters:  
Geboortedatum:  
Datum in dienst:

---

*Overige gegevens*

Huidige functie:  
Datum beoordeling:  
Datum beoordelingsgesprek:  
Beoordelingstijdvak: van ..... tot .....  
Functiebeschrijving: naam: ..... nummer .....

*1ste beoordelaar:* ..... *2de beoordelaar:* .....

Naam: ..... Naam: .....  
Functie: ..... Functie: .....

---

Welke taken wijken af van de functiebeschrijving?

---

Bijzonderheden met betrekking tot de functie:

---

### BEOORDELING

Criteria	Beoordeling						Opmerkingen/ Toelichting
	1	2	3	4	5	6	
<i>Taakhoud</i>							
1. Kennis							
2. Produktiviteit: - hoeveelheid - kwaliteit							
3. Vaardigheid: - handvaardigheid - sociale vaardigheid							
4. Etc.							
<i>Houding</i>							
1. Belangstelling voor het werk							
2. Initiatief							
3. Zelfstandigheid							
4. Omgang met collega's Omgang met leiding Omgang met klanten							
5. Etc.							
<i>Leiding geven</i>							
1. Wijze van leiding geven							
2. Motiveren							
3. Delegeren							
4. Organiseren: - eigen werk - werk van anderen							

Figuur 2.10 geeft een samenvatting van de verschillen tussen functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Functioneringsgesprek: <ul style="list-style-type: none"><li>- leidinggevende is coach;</li><li>- toekomstgericht;</li><li>- gericht op verbetering communicatie;</li><li>- gesprekspartners zijn gelijkwaardig.</li></ul>	Beoordelingsgesprek: <ul style="list-style-type: none"><li>- leidinggevende is rechter;</li><li>- gericht op verleden;</li><li>- gericht op verbetering gedrag;</li><li>- baas - knechtverhouding.</li></ul>
--	--

**Fig. 2.10** Verschillen tussen functionerings- en beoordelingsgesprekken

#### *Disciplinegesprek*

Tot slot aandacht voor het *disciplinegesprek*. Via het disciplinegesprek probeert de leidinggevende het gedrag van de medewerker te veranderen. Voor dit type gesprek is altijd een aanleiding. Het gesprek kan leiden tot een juridische of een sociale afwerking. Bij de eerste vorm is sprake van strafoplegging, bij de tweede wordt hoor en wederhoor toegepast en worden afspraken voor de toekomst gemaakt.

## **2.4 Het einde van de arbeidsovereenkomst**

Zoals je weet zijn er arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en voor onbepaalde tijd. Een bepaalde tijd ligt vooraf vast. Aan het einde van deze periode komt er een einde aan het dienstverband. Het kan ook zijn dat je iemand in dienst neemt voor een bepaald werk of een project. Is het werk af, dan houdt het dienstverband op.

Arbeidsovereenkomsten die voor onbepaalde tijd zijn aangegaan, zijn moeilijker af te breken. Er zijn vijf methoden om een dergelijke overeenkomst te beëindigen:

- opzegging door werknemer of werkgever;
- opzegging met wederzijds goedvinden;
- opzegging van rechtswege;
- opzegging op basis van een uitspraak van de kantonrechter;
- opzegging door ontslag op staande voet.

Deze vijf manieren worden nu nader toegelicht.

#### *Opzeggen door werknemer of werkgever*

Bij deze vorm zegt de werkgever of de werknemer de overeenkomst op. Beiden moeten zich hierbij aan regels houden. Eenzijdige opzegging is mogelijk tijdens de proeftijd. Er is tijdens de proefperiode geen sprake van een opzegtermijn. Voor alle andere gevallen moet de werkgever toestemming vragen aan het Regionaal Bestuur voor de Arbeidsvoorziening (RBA). Je moet motiveren waarom je de werknemer wilt ontslaan. Het RBA beoordeelt de juistheid van de motivatie. De werknemer kan hierover ook gehoord worden. Het gaat om redenen die niet in de wet genoemd worden. Redenen kunnen zijn:

- inkrimping van personeel door minder opdrachten;
- verplaatsing van de productie;
- een verstoorde verhouding tussen werkgever en werknemer;
- het niet goed uitvoeren van de taak;
- ongeschiktheid voor de functie.

*opzegtermijn* Per 1 januari 1999 zijn nieuwe regels omtrent de *opzegtermijn* in werking getreden. De regel dat de termijn afhangt van de leeftijd van de werknemer is vervallen. De opzegtermijn voor de werkgever is afhankelijk van de duur van de dienstbetrekking. Ze kunnen alleen bij CAO verkort worden. Verlenging ervan is mogelijk in de arbeidsovereenkomst. Voor de werkgever gelden de volgende wettelijke opzegtermijnen:

- een maand als de werknemer korter dan vijf jaar in dienst is;
- twee maanden als de werknemer vijf jaar of langer, maar korter dan tien jaar in dienst is;
- drie maanden als de werknemer tien jaar of langer, maar nog geen vijftien jaar in dienst is;
- vier maanden als de werknemer vijftien jaar of langer in dienst is.

Voor de werknemer bedraagt de wettelijke opzegtermijn een maand. Hiervan kan schriftelijk worden afgeweken.

Bij ontslag mag de werkgever geen onderscheid maken tussen mannen en vrouwen of op grond van ras, seksuele geaardheid, religie, nationaliteit of burgerlijke staat. Zwangerschap, ziekte en lidmaatschap van de ondernemingsraad kunnen evenmin redenen tot ontslag zijn.

*exit-interview* Als de werknemer de arbeidsovereenkomst wil beëindigen, is het zinvol om een *exit-interview* te houden. Hierdoor weet je als leidinggevende waarom hij vertrekt.

#### ***Opzeggen met wederzijds goedvinden***

Dit is eigenlijk het omgekeerde van het sluiten van een arbeidsovereenkomst. Met wederzijds goedvinden kan die ook weer ontbonden worden. Een voorgeschreven opzegtermijn is niet van toepassing. Door zo te handelen heeft de werknemer echter geen recht op een uitkering.

#### ***Opzeggen van rechtswege***

Een arbeidsovereenkomst met een medewerker eindigt automatisch bij zijn overlijden. Er zijn geen verplichtingen naar erfgenamen omdat sprake is van een persoonlijke overeenkomst. In de CAO is vastgelegd dat er nog een bepaald aantal maanden loon doorbetaald wordt.

Let op! Een arbeidsovereenkomst eindigt niet automatisch als een medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Je moet ook dan daadwerkelijk opzeggen.

Zoals je al eerder zag, eindigt een arbeidsovereenkomst ook van rechtswege als deze voor een bepaalde tijd is aangegaan.

*gewichtige reden*

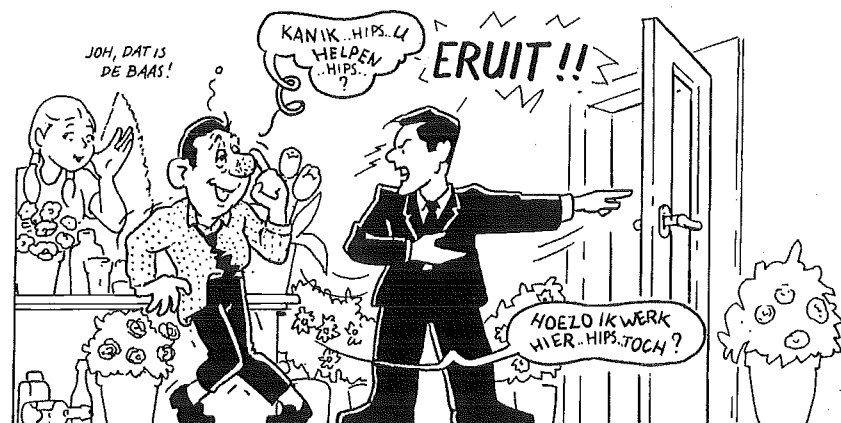
### *Opzeggen op basis van een uitspraak van de kantonrechter*

De kantonrechter kan uitspraak doen als de redenen voor de ontslaanvraag in de wet genoemd worden. Hij moet de wet van toepassing verklaren. Er moet sprake zijn van een *gewichtige reden*. Er is sprake van een *gewichtige reden* als zich belangrijke ontwikkelingen voordoen tijdens de duur van de arbeidsovereenkomst. Deze ontwikkelingen zijn zo ingrijpend dat toepassing van een opzegtermijn niet meer redelijk is. Het gaat meestal om collectief ontslag op basis van een veranderde situatie op de markt. Toestemming van het RBA en een opzegtermijn zijn niet meer aan de orde.

### *Opzeggen door ontslag op staande voet*

Zonder toestemming van het RBA of de kantonrechter kan een medewerker op staande voet worden ontslagen. Er moet een dringende reden aan het ontslag ten grondslag liggen. Denk aan diefstal, mishandeling van andere medewerkers, hardnekkige werkweigering en opzettelijke beschadiging van eigendommen van het bedrijf.

**Fig. 2.11**  
Er zijn allerlei redenen voor ontslag op staande voet.



## 2.5 Afsluiting

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat het personeel en het personeelsbeleid veel aandacht van de ondernemer vragen. Eerst kwam personeelsplanning aan de orde. Daarbij moet je letten op de kwantitatieve en de kwalitatieve behoefte. Personeelsplanning moet je doen op de korte, de middellange en de lange termijn. Hoe langer de termijn is, hoe minder gedetailleerd de invulling van de planning wordt.

Met het personeel sluit je arbeidsovereenkomsten. Veel zaken zijn wettelijk en in collectieve regels vastgelegd. Werving en selectie moet je met de nodige zorgvuldigheid uitvoeren met inachtneming van de regels. Een sollicitatieprocedure start met het wekken van de belangstelling van mensen (intern en/of extern) voor de functie. Bijvoorbeeld via de media of via het eigen personeel. Als de reacties binnenkomen, maak je eerst een voorselectie. Daarna volgt de eigenlijke selectie door sollicitatiegesprekken. Een goede introductie van nieuwe medewerkers in het bedrijf vergroot de motivatie.



---

Gedurende het dienstverband probeer je je medewerkers gemotiveerd te houden. Daarvoor zijn allerlei materiële en niet-materiële instrumenten. Belangrijk is dat je je mensen bij de gang van zaken betreft. Door het houden van functioneringsgesprekken kun je als leidinggevende achterhalen in hoeverre medewerkers begeleiding nodig hebben. Behalve lopende zaken komen in dit gesprek ook loopbaanwensen en -mogelijkheden van de werknemer aan de orde. Andere belangrijke gespreksonderwerpen zijn wensen en mogelijkheden op het gebied van scholing. In het beoordelingsgesprek staan de resultaten centraal. Een belangrijk hulpmiddel bij de beoordeling is het beoordelingsformulier. Disciplinegesprekken volgen op een specifieke aanleiding.

Aan een arbeidsovereenkomst kan op allerlei manieren een einde komen. Werkgever en werknemer kunnen een overeenkomst in goed overleg beëindigen. Meestal is toestemming van het RBA vereist. Soms komt de rechter er aan te pas. In bepaalde gevallen volgt ontslag op staande voet.

## 2.6 Vragen

- 1 Wat is het doel van personeelsplanning?
- 2 In welke drie tijdsperioden kan personeelsplanning worden ingedeeld?
- 3 Wat is het verschil tussen de kwantitatieve en de kwalitatieve behoefte aan personeel op het bedrijf?
- 4 Wat kun je zeggen over het aantal parttimers als een bedrijf meer werknemers heeft dan het aantal fte's?
- 5 Welke vragen komen bij de kwalitatieve personeelsbehoeften van grotere bedrijven aan de orde?
- 6 Over welke informatie moet een ondernemer beschikken om een goed personeelsbeleid te voeren?
- 7 Geef de drie fasen bij het werven van nieuw personeel.
- 8 Noem enige zaken die goed in beeld moeten zijn gebracht voor de werving van nieuw personeel gaat plaatsvinden.
- 9 Wat geeft een functieomschrijving aan?
- 10 Welke zes rechten heeft de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid aan een sollicitant toegekend?
- 11 Wat wordt in een profielschets aangegeven?
- 12 Wat versta je onder demotie?

- 
- 13 Noem twee manieren van interne werving van sollicitanten.
  - 14 Noem een aantal manieren van externe werving van sollicitanten.
  - 15 Waar gaat het in de selectiefase bij het werven van nieuw personeel om?
  - 16 Op welke basis vindt de voorselectie van geschikte kandidaten plaats?
  - 17 Geef twee voorbeelden van objectieve selectie-eisen.
  - 18 Noem enkele onderzoeken die aan het slot van de selectiefase een hulpmiddel bij selectie kunnen zijn.
  - 19 Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan wil er sprake zijn van een arbeidsovereenkomst?
  - 20 Welke vier soorten arbeidsovereenkomsten zijn er?
  - 21 Noem vier zaken die te maken hebben met het verhogen van de betrokkenheid van de werknemer bij het bedrijf.
  - 22 Wat versta je onder human resources management?
  - 23 Hoe zou je een zelfsturend team kunnen omschrijven?
  - 24 Wat zijn voordelen van taakrotatie?
  - 25 Wat is het verschil tussen taakrotatie in de breedte en taakrotatie in de diepte?
  - 26 Wat versta je onder ICT?
  - 27 Wat is de inhoud van een opleidingsplan?
  - 28 Wat is het verschil tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek?
  - 29 Welke drie methoden zijn er voor een beoordelingsgesprek?
  - 30 Welke vijf methoden zijn er om een arbeidsovereenkomst te beëindigen?
  - 31 Hoe lang duurt een proeftijd?
  - 32 Aan welke instantie moet een werkgever toestemming vragen als hij een arbeidsovereenkomst eenzijdig wil opzeggen?
  - 33 Wanneer heeft een werknemer geen recht op een werkloosheidsuitkering?
  - 34 Geef een voorbeeld van opzegging van een arbeidsovereenkomst van rechtswege.

- 
- 35 Wanneer is er bij ontslag sprake van een zogenaamde gewichtige reden?
- 36 Wanneer kan een werknemer op staande voet worden ontslagen?