

Sollicitatiegesprek voorbereiden

Sollicitatiegesprek voorbereiden

Een goede voorbereiding van sollicitatiegesprekken kan voorkomen dat de geselecteerde kandidaat later niet blijkt te beschikken over de juiste vaardigheden of slecht blijkt te passen binnen het team of de organisatie.

Een goede voorbereiding van het sollicitatiegesprek verloopt als volgt:

Stap 1 Bekijk het strategisch bedrijfsplan

Stap 2 Verzamel informatie

Stap 3 Bepaal de selectiecriteria (functieanalyse)

Stap 4 Bepaal het selectie-instrument

Stap 5 Bepaal de structuur van het sollicitatiegesprek

Stap 6 Selecteer kandidaten

Stap 7 Bekijk voor het gesprek CV en sollicitatiebrieven

Stap 1 Bekijk het strategisch bedrijfsplan

Deze stap wordt vaak overgeslagen. Toch is het belangrijk eerst te bepalen hoe de werving geplaatst kan worden in de strategie van het bedrijf. Wat zijn de gevolgen van het strategisch plan voor het HR plan? Hoe ziet de personeelsplanning op de langere termijn eruit? Past werven daarin? Of is het beter om taken te herverdelen? Vergeet ook niet om te bekijken of het geoorloofd is om extern te werven of dat eerst intern gekeken moet worden naar een geschikte kandidaat.

Stap 2 Verzamel informatie

In de voorbereidende fase van een sollicitatiegesprek is het van belang vast te stellen hoe de functie waarvoor men iemand zoekt er precies uitziet. Dit betekent dat informatie moet worden verzameld over:

- de functie
- de afdeling
- de organisatie en de indirecte omgeving

Op basis van de verzamelde informatie kan een profiel worden opgesteld.

Informatie verzamelen over de functie

Een functiebeschrijving lijkt een handig instrument om informatie over de functie te verzamelen. Toch is de functiebeschrijving daarvoor minder geschikt. Functiebeschrijvingen zijn vaak opgesteld in het kader van een functieclassificatiesysteem. De beschrijvingen zijn vaak generaliserend geformuleerd en afgezet tegen andere functies. De beschrijvingen kunnen daarnaast gericht zijn op organisatieontwikkeling. De raakvlakken met andere functies zijn dan beschreven met het oog op de verdeling van verantwoordelijkheden.

Om te definiëren welk functiegedrag/welke competenties belangrijk en gewenst is voor de functie, is het beter om navraag te doen bij degene die functie vervult of vervulde. Maar ook navraag bij ondergeschikten, leidinggevenden, collega's van de functionaris, kan behulpzaam zijn. Zo kan men achterhalen in welke situaties hij/zij terecht komt en wat de specifieke taken zullen zijn.

Let op!

Wat men niet uit het oog mag verliezen is de zogenaamde 'jobdynamiek'. De selecteur moet achterhalen wat blijvend is aan de functie en wat van voorbijgaande aard is. Ook moet de functie in de toekomst geplaatst worden. Waar gaat de functie heen?

Voorts moet rekening gehouden worden met de sociale, technische en materiële factoren van de baan. Hieronder verstaan we gegevens met betrekking tot:

- de afdeling waarop iemand zal gaan werken (groot/klein, productie of staf, soort afdeling)
- het niveau
- de stijl van leidinggeven binnen de organisatie
- de beloning
- de socio-technische structuur (werkt men solistisch in groepsverband, handmatig of kunstmatig); en
- de toekomstperspectieven

Informatie verzamelen over de organisatie en de indirecte omgeving

Sollicitatiegesprek voorbereiden

Ten slotte is het van belang informatie over de organisatie en de indirecte omgeving te verzamelen. Bijvoorbeeld over de volgende omgevingselementen:

- Soort product
- Profit/non-profit
- Marktpositie
- Grootte en omzet
- Ligging
- Financiële structuur
- Bedrijfscultuur
- Strategische personeelsplanning
- Sociaal klimaat

Alleen op deze manier verkrijgt de selecteur een goed beeld van de functie en daardoor ook van het profiel van de ideale kandidaat.

Stap 3 Bepaal de selectiecriteria (functieanalyse)

Vastgesteld moet worden welk gedrag leidt tot succesvolle prestaties in de functie. Dit kan men doen door te kijken naar goed presterende werknemers in eenzelfde functie. Welk gedrag vertonen zij?

De volgende selectiecriteria moeten worden bepaald:

- Vaktechnische competenties: competenties op het gebied van kennis en inzicht;
- Gedragscompetenties: meer persoonsgebonden, bijvoorbeeld: creativiteit, beslisvaardigheid
- Biografische criteria: denk aan aantal jaren relevante ervaring.
- Motivatie/belangstelling/interesses: welke affiniteit/belangstelling moet men hebben voor het uitoefenen van de functie?
- Werkomstandigheden: welke flexibiliteit wordt verwacht? Moet in het weekend, de avonden worden gewerkt? Is overwerk gebruikelijk?
- Passend bij bedrijfscultuur: wat is de organisatiecultuur?

Het is raadzaam de criteria zo concreet mogelijk in te vullen. Benodigde competenties moeten daarvoor worden vastgesteld. Denk aan vaktechnische kennis of vaardigheden, waarden, attitudes en motivatie. Het is raadzaam de competenties te concretiseren in gedrag en direct een beoordelingsschaal te formuleren. Deze beoordelingsschaal kan worden gebruikt bij de evaluatie van de sollicitatiegesprekken.

Voorbeeld

Overtuigingskracht

Niveau 1:

- Formuleert standpunten en ideeën op een rechtstreekse manier;
- Toont enthousiasme

Niveau 2:

- Geeft relevante en doorslaggevende argumenten om standpunten en ideeën te ondersteunen;
- Benadert tegenargumenten op een positieve wijze;

Niveau 3:

- Heeft aandacht voor het effect op anderen en speelt daarop in;
- Gaat expliciet na of zijn voorstellen en ideeën instemming vinden.

Sommige criteria zullen exact te meten zijn, andere niet. Kennis is bijvoorbeeld gemakkelijk te toetsen, maar verantwoordelijkheid en integriteit niet. Daarvan kan men zich een indruk vormen door assessments, persoonlijkheidsvragenlijsten, en in het interview zelf.

De selectiecriteria kunnen vervolgens opgesplitst worden in gewenst of noodzakelijk. Voldoet iemand niet aan noodzakelijke eisen, dan betekent dit een afwijzing. Voldoet iemand niet aan gewenste criteria dan hoeft dit niet zo te zijn.

Openers, meelopers en observatiecriteria

Het is raadzaam om zachte criteria (minder meetbare criteria) op te delen in categorieën:

- Openers
- Meelopers
- Observatiecriteria

Openers

Sollicitatiegesprek voorbereiden

Openers zijn criteria die aan het begin van het gesprek gesteld kunnen worden. Het zijn criteria die eenvoudig te beantwoorden zijn voor de kandidaat, puttend uit zijn verleden, zonder dat hij een sociaal wenselijk verhaal hoeft te vertellen. Denk aan vragen over ervaringen met leidinggeven, organiseren, onderhandelen.

Meelopers

Meelopers zijn criteria die in de loop van het gesprek aangekaart kunnen worden als het verhaal van de kandidaat in de buurt komt.

Observatiecriteria

Observatiecriteria zijn criteria die in het gesprek kunnen worden gezien door de selecteur. Denk aan communicatieve vaardigheden of representativiteit.

Vergeet niet om tijdens het gesprek alle criteria aan bod te laten komen. Blijf niet te lang hangen in één aspect.

Tip

Een manier om zekerheid te krijgen over een veronderstelling over een kandidaat, is om te zoeken naar bewijzen van het tegendeel. Is de indruk positief dan kan men bijvoorbeeld vragen naar dingen die minder goed gingen of voor verbetering vatbaar waren. Stel de kandidaat op zijn gemak door te laten merken dat dit niet erg is (niet alles gaat altijd goed). De sollicitant zal dan opener zijn. Laat een kandidaat eerst vertellen over de succeservaring en daarna over de mindere ervaringen.

Stap 4 Bepaal het selectie-instrument

Op basis van het profiel en de selectiecriteria moet worden bepaald welke meetinstrumenten en selectietechnieken het meest effectief zullen zijn. Naast een interviewmodel, kan dat bijvoorbeeld een psychologische test zijn, een proefopdracht, een examen, assessment, vragenlijst etc.

Stap 5 Bepaal de structuur van het sollicitatiegesprek

Structuur aanbrengen in het gesprek kan als volgt:

- Verdeel tijd over onderdelen
- Leg de inhoud vast
- Bepaal vragen vooraf
- Stel dezelfde vragen aan iedere sollicitant
- Vraag naar voorbeelden (vraag door/uitleg)
- Stel vragen over het gedrag van de kandidaat in het verleden
- Gebruik dezelfde interviewer(s)
- Bepaal wijze van beoordeling vooraf

De structuur van een sollicitatiegesprek kan er als volgt uit zien:

- Introductie
- Curriculum Vitae bespreken
- Motivatie/toekomst bevragen
- Competenties bevragen
- Toelichting organisatie en functie (arbeidsvoorwaarden)
- Vragen kandidaat
- Afronding en slot (uitleg procedure)

Kies ook een interviewmodel.

Stap 6 Selecteer kandidaten

Zet de vacature uit en wacht de reacties af. De vacaturetekst moet afgestemd zijn op de selectiecriteria. Na het verstrijken van de reactietermijn start de briefselectie. Op basis van de selectiecriteria nodigt u sollicitanten uit voor een sollicitatiegesprek. Heeft u veel brieven ontvangen, dan is het raadzaam om eerst te selecteren op basis van de noodzakelijke criteria.

Voorafgaand aan het interview kunt u de geselecteerde kandidaat in de gelegenheid stellen om na te denken over één, twee of drie startcriteria (de openers). U kunt hem dit schriftelijk mededelen (Zie: Voorbeeldbrief instructies sollicitant). De kandidaat is dan goed voorbereid en het scheelt tijd in het gesprek.

Stap 7 Bekijk voor het gesprek CV en sollicitatiebrieven

Sommige interviewers die niet betrokken zijn geweest bij de selectie van kandidaten nemen het CV of de sollicitatiebrief pas door waar de kandidaat bij is. Het hoeft geen uitleg dat dit nogal ongeïnteresseerd over zal

Sollicitatiegesprek voorbereiden

komen op de kandidaat. Hij zal zich ongemakkelijk voelen, denken dat willekeurig is geselecteerd en zich afvragen waarom hij is uitgenodigd voor een gesprek. Neem daarom vlak voor het gesprek de brief en het CV van de geïnterviewde nog eens door en bepaal waar u het gesprek toe kan spitsen op de concrete ervaring van de sollicitant.