



# VOORWOORD

---



## Leendert-Jan Visser

Algemeen directeur MKB-Nederland

Als ondernemer knok jij hard om de markt te veroveren. Met de juiste mensen hoop jij die volgende stap te zetten, maar vind de perfecte kandidaten maar eens. Hoe fijn zou het zijn als die voor het oprapen zouden liggen?

Als geen ander weet jij dat dit in de praktijk helaas meestal een stuk moeizamer gaat. En als je eenmaal een of meer kandidaten hebt gevonden, hoe maak je dan de juiste keus?

De arbeidsmarkt is ingewikkeld, daarom wijzen wij 'politiek Den Haag' aanhoudend op mogelijkheden om kleine en middelgrote ondernemingen meer wind in de zeilen te geven. En dat het makkelijker wordt mensen met de juiste kennis en vaardigheden aan je te verbinden.

Gelukkig zijn er manieren om ook zélf je kansen wat te vergroten. Samen met onze kennispartner Indeed presenteren we in dit boekje daarom de belangrijkste zaken rondom het realiseren van die match. Handig en to the point op een rij gezet.

Vrijwel elke pagina doe je handige ideeën op rond het aantrekken van de juiste mensen. Zo geven MKB-Nederland en Indeed jou samen graag een praktisch zetje in de rug. Omdat we trots zijn op jouw doorzettingsvermogen en jouw ambitie om te groeien!



## Sander Poos

Managing Director Indeed Benelux

Met veel plezier werken wij samen met MKB-Nederland, een organisatie die zich inzet voor een kansrijk ondernemersklimaat waarin ondernemers kunnen groeien. Meer groei betekent ook meer banen.

Met de huidige schaarste op de arbeidsmarkt is het voor werkgevers steeds lastiger om voldoende geschikte medewerkers te vinden. Het mkb, dat goed is voor ruim 70 procent van alle banen in Nederland, staat dan ook voor een stevige uitdaging. Indeed draagt hieraan graag een steentje bij.

De missie van Indeed is simpel: We Help People Get Jobs. En met deze samenwerking helpen wij mkb-bedrijven de beste kandidaten voor hun vacatures te vinden.

In de strijd om talent geldt: 'wie niet groot is, moet slim zijn'. Er zijn talloze mogelijkheden om succesvol te zijn in deze competitieve en onzekere arbeidsmarkt. In deze doe-het-zelf-gids vind je tips om als mkb-werkgever op te vallen bij de juiste doelgroep. We laten zien hoe je de beste kandidaten kunt vinden en selecteren én hoe je ze vervolgens aan je bedrijf kunt binden.

Veel wervingssucces!

## INHOUD

INTRODUCTIE	5
<b>1</b> WAAROM EN WANNEER NEEM JE IEMAND AAN?	6
<b>2</b> POTENTIËLE MEDEWERKERS AANTREKKEN	9
<b>3</b> DE BESTE KANDIDAAT SELECTEREN	15
<b>4</b> EFFECTIEVE GESPREKKEN VOEREN	20
<b>5</b> AANNEMEN EN AFWIJZEN	26
<b>6</b> EN DAN...	31

# INTRODUCTIE

De juiste mensen aantrekken kan voor mkb-bedrijven een flinke uitdaging zijn. Zeker als je niet dagelijks mensen werft en geen professionele HR-medewerker(s) in dienst hebt, is het lastig te bedenken waar je moet beginnen en hoe je een goed sollicitatieproces inricht.

Zelfs met de nieuwste technologieën die het wervingsproces stukken eenvoudiger en efficiënter maken, blijft het maken van de juiste match een uitdaging. Met dit handboek helpen wij je met het vinden, selecteren, overtuigen en aannemen van nieuw talent. Vanaf het allereerste moment waarop je besluit op zoek te gaan, tot en met het aannemen en de introductie van je nieuwe medewerker.



## Herken de tekenen dat het tijd is om iemand aan te nemen

**Burn-out signalen.** Teams die extra mankracht nodig hebben, vertonen vaak tekenen van stress. Let daarom goed op signalen die aangeven dat medewerkers over hun eigen grenzen gaan.

- Als meerdere medewerkers moeite hebben om alles voor elkaar te krijgen kan dat een signaal zijn dat ze te veel hooi op hun vork nemen.
- Non-verbale aanwijzingen: mis ze niet! Problemen met het opstellen van doelen en het voltooiën van projecten, maar ook plotselinge onverschilligheid kunnen indicatoren zijn.
- Personeelsverloop kan een signaal zijn dat er meer verantwoordelijkheden worden neergelegd bij medewerkers dan ze aankunnen, waardoor ze een andere baan gaan zoeken.

**Alternatieve kosten.** Wist je dat het niet aannemen van nieuw personeel je daadwerkelijk geld kan kosten? Let op tekenen van omzetverlies of stijgende kosten als gevolg van een personeelstekort. Een aantal voorbeelden:

- Een stijging in overwerkkosten is vaak een gevolg van een onderbezet team.
- Meer klachten van klanten. Door overbelasting vermindert de efficiëntie en stijgt de kans dat vragen van klanten niet of verkeerd worden afgehandeld.
- De planning komt in de knoop. Er komt steeds meer druk op dezelfde personen en je moet steeds vaker zelf inspringen.

Personeelsverloop is niet alleen onhandig, maar ook duur. Vertrekkende werknemers nemen waardevolle kennis en kunde met zich mee en het kost veel tijd en geld om nieuwe medewerkers op hetzelfde niveau te brengen.

Moet je vaak 'Nee' verkopen bij een nieuw contract, project of een unieke kans als direct gevolg van een tekort aan personeel? Bedenk dan welke gevolgen dit heeft, niet alleen voor je omzet, maar ook voor je positie in de markt.

## Kansen van het uitbreiden van je team

Wanneer een kleinere organisatie een nieuwe kracht toevoegt aan het team, stijgt niet alleen het aantal medewerkers, maar ook de kans om winst, slagkracht en naamsbekendheid te vergroten. Als je iemand aanneemt die qua ervaring en expertise een verrijking is van de huidige kwaliteiten van je team, kun je als bedrijf groter én beter worden.

Strategisch mensen aannemen levert veel op:



**Nieuwe expertise.** Iemand aannemen met specifieke kennis of netwerken betekent kansen creëren. Een IT- of HR-specialist kan bedrijfsprocessen verbeteren, terwijl een marketing- of salesprofessional bijvoorbeeld kan zorgen voor een groei in merkbekendheid en omzet.



**Onmiddellijk effect.** Met een nieuwe medewerker kun je kennis en vaardigheden in huis halen die jaren zouden kosten om zelf te ontwikkelen. Je huidige teamleden leren en profiteren direct van deze expertise en iedereen kan zich focussen op zijn eigen kerndoelen.



**Fris perspectief.** Zelfs een sterk groeiend bedrijf kan profiteren van nieuwe ideeën om te innoveren en te optimaliseren. Een nieuwe medewerker heeft een eigen inbreng, stelt kritische vragen en helpt het team om dingen vanuit een nieuw perspectief te benaderen.





2

---

# POTENTIËLE MEDEWERKERS AANTREKKEN

---

Hoe kan jij als mkb'er opboksen tegen de grote namen?

De arbeidsmarkt is krap en werkgevers halen alles uit de kast om talent aan zich te binden. Veelbelovende kandidaten hebben de banen immers voor het uitzoeken.

Als mkb'er hoef je lang niet altijd aan het korte eind te trekken. We gaan in op een aantal uitdagingen en kansen voor werkgevers in het mkb om talent aan te trekken en vast te houden.

---

## Uitdagingen

De vraag naar talent vanuit het mkb groeit hard. De krapte is nijpend. Vacatures staan lang open en werkgevers moeten dus overtuigend zijn om geschikte medewerkers aan te trekken.

In de strijd om talent is het voor kleinere werkgevers soms lastiger om in beeld te komen bij potentiële kandidaten. Grotere organisaties zijn bekender, beloven status, interessante loopbaantrajecten en hoge salarissen.

Toch hebben midden- en kleinbedrijven hun medewerkers veel te bieden. We noemen een paar pluspunten die werken in het mkb kan hebben.

---

## Gebruik je unique selling points als werkgever

'Verkoop' je bedrijf aan kandidaten. Laat zien wie je bent en wat jouw bedrijf uniek maakt. Dat kan van alles zijn. Ga op zoek naar de drijfveer van jouw wervingsdoelgroep en sluit hierop aan in de werving. Er zijn veel redenen te bedenken waarom iemand juist liever bij jouw bedrijf zou willen werken dan bij een grotere organisatie. Denk bijvoorbeeld aan:



**Grote innovatiekracht.** Start-ups hebben een enorme aantrekkingskracht op jong talent als gevolg van hun wendbaarheid en innovatiekracht. Heb jij een dynamisch, slagvaardig bedrijf waarin medewerkers veel leren en snel kunnen groeien? Gebruik het in je werving.



**Direct impact op de business.** Een belangrijk voordeel van werken bij een kleinere organisatie is dat het resultaat van je inspanningen direct meetbaar is. Vooral de jongere generaties vinden het belangrijk een persoonlijke bijdrage te kunnen leveren aan het succes van het bedrijf.



**Verbinding.** Het mkb is de werkomgeving bij uitstek voor bevoegen, betrokken en productieve medewerkers. Loyaliteit koop je niet met salaris en bonussen, maar door écht te investeren in je medewerkers. Door aansprekende arbeidsvoorwaarden, maar ook door de bedrijfs-cultuur, verbinding en waardering.



**Oog voor werk-privébalans.** 86 procent van de werkenden zegt te weinig tijd voor zichzelf te hebben en velen fantaseren over een baan die meer balans brengt. Dit blijkt uit [onderzoek van Indeed](#). Een kleine organisatie kan snel inspelen op de wensen en verwachtingen van haar medewerkers. Flexibele werktijden, thuiswerken, kinderopvang; je kunt relatief snel en eenvoudig bijdragen aan een goede werk-privébalans van je medewerkers.



**Veelzijdigheid.** Een klein bedrijf heeft vaker een platte management-structuur. Dat er weinig diversiteit in functies en doorgroeimogelijkheden zijn kun je als nadeel uitleggen. Maar het grote pluspunt is dat werknemers snel de kans krijgen verschillende rollen en verantwoordelijkheden op te pakken.



**Vrijheid.** Hoe is in jouw bedrijf de hiërarchie geregeld? Log en rigide of ervaren jouw medewerkers flexibiliteit, meer bewegingsvrijheid en meer ruimte voor creativiteit?



**Cultuur.** De bedrijfscultuur is een sterk wapen in het recruitmentproces. Mensen werken graag in een omgeving waarin ze zich prettig voelen. Wat maakt jouw bedrijf uniek? Laat het zien en draag het uit. Cultuur is een sterk wapen in de strijd tegen (grote), onpersoonlijke organisaties waar processen soms meer prioriteit lijken te hebben dan mensen.



**Kleinschaligheid** Veel mensen werken liever in een kleine organisatie waarin iedereen elkaar kent. Zij voelen zich gezien en voelen zich meer verbonden met hun collega's en hun werkgever.



**Zingeving.** Voor steeds meer werknemers is salaris niet per se de belangrijkste reden om te kiezen voor een andere baan. Veel mensen zijn op zoek naar zingeving en willen met hun werk betekenis toevoegen aan hun leven en de wereld. Wat doet jouw bedrijf aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

---

## Zet je bedrijf in de schijnwerpers!

Om sollicitanten te kunnen overtuigen voor je te komen werken, moet je natuurlijk allereerst zorgen dat ze jouw bedrijf kennen en weten dat je een vacature hebt. We geven een paar tips om als werkgever op te vallen in de arbeidsmarkt.

### 1. Zorg voor een goede vindbaarheid van vacatures

Het zoekgedrag van kandidaten is in de afgelopen jaren sterk veranderd. Veel gebeurt tegenwoordig online en via mobiel en men zoekt steeds meer met gerichte zoektermen. Zorg dat je vacature opvalt tussen alle online zoekresultaten. Kruip in het hoofd van jouw ideale kandidaat en bedenk wat hem of haar in de vacaturetekst aantrekt en welke zoektermen hij gebruikt. Maar vergeet ook de kracht van offline niet. Ben je op zoek naar een medewerker uit de omgeving dan is een regionale krant vaak heel geschikt. Zoek je iemand met heel specifieke vaardigheden, dan kan persoonlijk werven op een vakbeurs ook interessant zijn. Bedenk zoveel mogelijk manieren om jouw vacature bekend te maken bij de doelgroep. Onderzoek welk kanaal het beste past bij het type kandidaat die je zoekt: de lokale krant, een landelijke krant, een online vacaturebank, (adverteren op) social media, het inzetten

van een uitzendbureau of recruiter, enz. Experimenteer ook eens met nieuwe vormen van werven, zoals video.

### **2. Schrijf een aantrekkelijke vacaturetekst**

Maak een selectie van de aspecten die uniek en doorslaggevend zijn voor de betreffende vacature. Houd de ideale kandidaat voor ogen en maak een tekst die hem of haar op het lijf geschreven is. Kies een duidelijke en aansprekende titel en trek al direct in de eerste alinea de aandacht. Verwerk in de vacaturetekst de zoektermen op een natuurlijke en aansprekende manier. De ideale tekst is informatief, beeldend, overzichtelijk en niet te lang.

### **3. Besteed aandacht aan je werkgeversmerk**

We leven in een tijd van verregaande transparantie. In deze wereld staan we in verbinding met alles en iedereen en hebben we moeiteloos toegang tot een enorme hoeveelheid data. De digitale revolutie heeft enorme impact op ons leven. Van simpele dingen, zoals online winkelen tot ingewikkelde, ingrijpende beslissingen zoals het veranderen van baan.

Maar digitale ontwikkelingen hebben ook de manier veranderd waarop werkgevers werven. Er is een compleet nieuwe discipline ontstaan: employer branding. Een vakgebied dat erop gericht is kandidaten te binden en te boeien door het verhaal van de organisatie als werkgever te vertellen. Hiertoe kan een breed arsenaal aan strategieën, middelen en technieken worden ingezet om proactief te laten zien en horen hoe het is om bij een organisatie te werken.

Vroeger moest je iemand bij het bedrijf kennen om echt een indruk te krijgen van hoe het is om daar te werken. Nu is er online enorm veel informatie te vinden in de vorm van ervaringen of reviews en hieraan wordt in het algemeen veel waarde gehecht. In Nederland geeft 73 procent van de werkzoekenden aan dat zij bij het zoeken naar geschikte vacatures waarde hechten aan de reputatie van de werkgever. De Indeed Bedrijfspagina kan hierbij een belangrijke rol spelen.

#### **4. Zorg ervoor dat je online zichtbaar bent**

Zoals gezegd, de zoektocht naar werk is veranderd. Werkzoekenden willen weten hoe het echt is om bij een organisatie te werken; ze willen simpel en snel oprechte en authentieke informatie kunnen vinden. Als werkgever doe je er goed aan deze nieuwe cultuur van transparantie te omarmen en elke kans aan te grijpen om verhalen online te delen en je werkgeversmerk op te bouwen. Dit kun je doen op bijvoorbeeld op je social media kanalen, je werkenbij-site of je Indeed Bedrijfspagina.

Het is belangrijk te laten zien hoe je medewerkers hun eigen doelstellingen en ambities kunnen verwezenlijken. Ga verder dan clichés van tafelvoetbaltafels en pizza's op vrijdagmiddag. De moderne werkzoekende wil steeds vaker een baan die niet alleen een aantrekkelijk salaris, maar ook zingeving oplevert. Veel bedrijven benadrukken hun maatschappelijk verantwoorde activiteiten. Kies voor oprechte, authentieke berichten – menselijke verhalen over hoe je bedrijf het verschil maakt en waarom de cultuur uniek is.

#### **5. Maak gebruik van referenties**

Zet je eigen medewerkers in als ambassadeurs van je bedrijf en je vacature. Stimuleer hen om jouw bedrijf aan te bevelen bij hun vrienden en kennissen en vraag hen actief om een review te geven op de Indeed Bedrijfspagina en op sociale media. Reviews zijn een enorm krachtig middel in recruitment.

Referenties en online reviews zijn niet alleen belangrijk in de oriëntatiefase op een nieuwe werkkring. Ook als een kandidaat een baan aangeboden krijgt, zijn referenties cruciaal. In het eerder genoemde onderzoek naar doorslaggevende factoren voor het al dan niet accepteren van een baan noemt 55 procent het salaris, 42 procent de aanbevelingen van vrienden, collega's of kennissen en online reviews worden door 33 procent van de kandidaten genoemd. Vaak is dit net het extra zetje waardoor iemand die zich oriënteert op een nieuwe baan, besluit ook daadwerkelijk te solliciteren.



3

---

## DE BESTE KANDIDAAT SELECTEREN

---

Om de kansen op het vinden van de meest geschikte nieuwe medewerker te vergroten, heb je een plan van aanpak nodig.

---

## Het beoordelen van cv's

Als je precies weet waar je naar zoekt, laat een curriculum vitae (cv) veel meer zien dan alleen de loopbaan van een kandidaat. In een cv vind je waardevolle aanwijzingen over hoe iemand te werk gaat.

Bij de beoordeling is het belangrijk om voor ogen te hebben welke taken een nieuwe medewerker moet uitvoeren en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn. Je kunt onderscheid maken in harde en zachte vaardigheden. Harde vaardigheden komen voort uit zaken als opleiding, training en werkervaring.

Zachte vaardigheden (soft skills) zijn afhankelijk van de persoon en zijn lastiger te herkennen en te trainen. Juist deze vaardigheden maken het verschil tussen goede en fantastische kandidaten en medewerkers. Wie weet hoe hij soft skills kan herkennen heeft de sleutel tot het maken van de perfecte match.

### Voorbeelden van harde vaardigheden

.....

Geavanceerde softwarekennis

.....

Talenkennis

.....

Behaalde certificaten of licenties

### Voorbeelden van zachte vaardigheden

.....

Sociale en communicatieve vaardigheden

.....

Karaktereigenschappen zoals betrouwbaarheid en vasthoudendheid

.....

Kenmerken zoals flexibiliteit en oog voor detail



## Waardevolle informatie in cv's

Cv's bestaan in allerlei vormen en maten. Iedere kandidaat heeft zijn eigen benadering en er zijn veel verschillen qua vormgeving en inhoud. Toch bevat elk cv voor de oplettende lezer een schat aan informatie.



**Indeling.** De wijze waarop de informatie is ingedeeld, geeft je een indruk van de manier waarop een kandidaat denkt. Is de informatie logisch opgebouwd en is de indeling overzichtelijk? Het cv van een capabele kandidaat vertelt een helder verhaal.



**Details.** In veel functies is oog voor detail van grote waarde. Let op kleine signalen. Zo kun je bijvoorbeeld kijken of de kandidaat zorgvuldig is en de tijd heeft genomen om aanhef, spelling en grammatica te controleren.



**Vorbereiding.** Het cv is een eerste indicatie of iemand de vacaturetekst goed heeft gelezen. Sluit het cv aan op de vacature of is het een algemeen verhaal? Een gemotiveerde kandidaat legt de focus van het cv op vaardigheden die nodig zijn voor deze specifieke functie.

## Let op de zachte vaardigheden

Een cv zegt veel over het karakter van kandidaten. Hier geven we een voorbeeld van belangrijke eigenschappen die een kandidaat kan hebben en hoe je ze kunt ontdekken:



**Lef.** Wie grote resultaten wil bereiken moet hard werken en beschikken over een flinke dosis lef. Gedreven kandidaten laten graag zien wat zij hebben bijgedragen aan succesvolle projecten. Let op aanwijzingen van durf en doorzettingsvermogen.



**Motivatie.** Gedreven werknemers hebben verantwoordelijkheden en prestaties die hun functietitel overstijgen. Zoek naar woorden die eigenaarschap bij projecten aantonen. Gemotiveerde kandidaten hebben projecten “begeleid”, “ontwikkeld” en “vormgegeven”. In een persoonlijk interview kun je hierop verder doorvragen.



**Integriteit.** Integere kandidaten vertellen uitgebreid over hun prestaties. Ze zijn helder over hun rol binnen het team en die van collega's bij successen en uitdagingen. Pas op voor kandidaten die claimen alleen verantwoordelijk te zijn voor succes, zonder hindernissen te zijn tegengekomen.

## Relevante ervaring

Sommige cv's kunnen door hun omvang indrukwekkend overkomen, maar dit betekent niet direct dat het een sterke kandidaat betreft. Er zijn verschillende factoren die een beslissende rol spelen bij het beoordelen van ervaring:



**Duur.** De duur van een voorgaande functie kan veel zeggen, maar lang niet alles. Een redelijk korte duur met promoties en voltooide projecten is waardevoller dan een lange diensttijd met weinig groei in functie en verantwoordelijkheden.



**Resultaten.** Kijk naar aantoonbaar bewijs voor de effectiviteit van een kandidaat in het verleden, zelfs als de resultaten niet direct van toepassing zijn op jouw organisatie. Harde cijfers (zoals toename/afname in percentages, aantal klanten of gerealiseerde projecten enz.) tonen aan dat de kandidaat zijn inzet, verantwoordelijkheden, invloed en resultaten kan inschatten en evalueren.



**Groei.** Het is belangrijk om bewijs van vooruitgang en ontwikkeling in vaardigheden en verantwoordelijkheden te zien in een loopbaan. Wanneer kandidaten hogerop zijn gekomen via meerdere functies bij hetzelfde bedrijf is dat een teken dat zij erkend werden voor hun inzet en vaardigheden.

Een nieuwe medewerker aannemen is een belangrijke stap waarmee je jouw organisatie kunt laten groeien. Hoe neem je de volgende stap in het sollicitatieproces en selecteer je de beste kandidaten?



## 4

---

# EFFECTIEVE GESPREKKEN VOEREN

---

In het cv heb je belangrijke aanwijzingen gevonden over de kwalificaties van de kandidaat, de ervaring en de harde en zachte vaardigheden. Als onderdeel van het totale evaluatieproces zijn persoonlijke gesprekken echter onvervangbaar. Sollicitatiegesprekken – persoonlijk, via video of telefonisch – maken het mogelijk om de eerste indruk van het cv van kandidaten te testen en vragen te stellen. Zo krijg je een compleet beeld van de bijdrage die kandidaten zouden kunnen leveren aan het team.

Zorg dat het gesprek altijd tweerichtingsverkeer is. In deze tijd van schaarste hebben kandidaten vaak de banen voor het uitzoeken. In het gesprek ben jij het visitekaartje van je bedrijf. Wees informatief, boeiend, overtuigend, maar vooral authentiek. Je wilt immers geen mooie praatjes verkopen, maar een goede duurzame match maken.

Om de kans op een perfecte match te vergroten heb je een plan nodig.

---

# Grondige voorbereiding

Een effectief gesprek begint met een zorgvuldige voorbereiding.

## 1. Maak een wensenlijstje

Begin met een frisse blik op de vacaturetekst. Bedenk welke harde vaardigheden absoluut vereist zijn voor de functie. Maak vervolgens een lijst met competenties (flexibiliteit, innovatief denken, aandacht voor detail, creativiteit, enz.) die de ideale kandidaat succesvol maken in de betreffende rol. Daarnaast uiteraard vakinhoudelijke vaardigheden en vereiste diploma's of certificaten. Bijvoorbeeld in een chemiebedrijf gaat het om veilig kunnen en mogen werken met gevaarlijke stoffen, in de horeca om kennis van voedselveiligheid.

## 2. Bedenk passende vragen

Gebruik de lijst met zachte en harde vaardigheden bij het bedenken van vragen. Als sociale en communicatieve vaardigheden nodig zijn om samen te werken met andere teams, dan kun je dit testen en vragen naar eerdere ervaringen waarbij de kandidaat deze kwaliteit heeft ingezet.

## 3. Houd het contact warm

Tegenwoordig hebben kandidaten vaak meerdere sollicitaties tegelijkertijd lopen. Raak veelbelovende kandidaten niet voortijdig kwijt. Door alvast relevante informatie te delen en de kandidaat te helpen zich goed voor te bereiden op het gesprek, houd je het contact levendig. Wijs op interessante pagina's op de website, deel een recent jaarverslag en andere relevante informatie.

## 4. Help de kandidaat

Solliciteren levert voor kandidaten vaak veel stress op. Maak het de sollicitant zo aantrekkelijk en gemakkelijk mogelijk om te solliciteren. Houd de drempel laag. Geef informatie over de bereikbaarheid, parkeergelegenheid en vertel wat ze kunnen verwachten tijdens het gesprek.

## Bescherming voor sollicitanten

De NVP Sollicitatiecode bevat basisregels die werkgevers en sollicitanten volgens de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) in acht moeten nemen bij werving en selectie. Zorg ervoor dat je deze richtlijnen kent voordat je aan de gesprekken begint. Deze gaan onder meer over privacy van de kandidaat, het bewaren van gegevens en de gewenste periode waarbinnen je reageert.

---

## De juiste vragen stellen

Neem de tijd om strategisch na te denken over het profiel van de ideale kandidaat. Bedenk vervolgens met welke vragen je het best kunt achterhalen wat je te weten wilt komen.

Een paar tips voor een effectief gesprek:



**Schets een authentiek beeld.** Geef de kandidaat een goed beeld van de bedrijfscultuur en de dynamiek binnen het team. Wees eerlijk, vertel wat een nieuwe medewerker kan verwachten en welke verantwoordelijkheden bij de functie horen. Vraag hoe de kandidaat denkt bij te dragen aan de organisatie en welke impact dat zal hebben.



**Bepaal wat doorslaggevend is.** Besluit vooraf wat de absolute vereisten voor een kandidaat zijn. Maak onderscheid in zaken die aanleiding zijn voor verdere training of ondersteuning en uitkomsten die reden zijn om een kandidaat af te wijzen. Door dit op voorhand te doen, focus je het gesprek op belangrijke aspecten en vergroot je de objectiviteit van je besluitvorming.

## Vragen die je zou kunnen stellen:

“Wat weet je van ons bedrijf?”

Als een kandidaat zich goed heeft voorbereid op het gesprek, kan hij hierop een helder antwoord formuleren. De vraag helpt je ook richting te bepalen in de introductie van je bedrijf.

“Kun je wat meer vertellen over het verloop van je carrière en de keuzes die je daarin hebt gemaakt?”

Met deze vraag krijg je niet alleen inzicht in wat een kandidaat heeft gedaan, maar ook een inkijkje in zijn doelen, interesses en beweegredenen.

“Wat vind je aantrekkelijk aan deze functie en waarom denk je dat jij de geschikte kandidaat bent?”

Er is een verschil tussen een specifieke baan willen en gewoon werk zoeken. Een goed antwoord op deze vraag laat zien dat de kandidaat weet waar hij het over heeft, gemotiveerd is en weet wat zijn toegevoegde waarde zal zijn.

“Welke factoren hebben je in het verleden geïnspireerd of juist tegengehouden?”

Met deze vraag ontdek je welke dynamiek de kandidaat nodig heeft om goed te functioneren. Het nodigt de sollicitant uit op zichzelf te reflecteren en het geeft jou een idee in welke mate deze persoon voldoet aan jouw verwachtingen.

“Geef een voorbeeld van een mislukt project; wat gebeurde er en wat heb je ervan geleerd?”

Kandidaten vragen om na te denken over ‘betekenisvolle fouten’ helpt bij het aftasten van eigenschappen als lef en standvastigheid. Het geeft een indruk van het vermogen om nieuwe dingen te proberen en de bereidheid harder te werken voor betere resultaten. Wees alert op kandidaten die geen voorbeelden kunnen geven of de verantwoordelijkheid elders neerleggen.

“Wat heb je nodig binnen een organisatie om succesvol te kunnen zijn?”

Ieder mens is verschillend. Met deze vraag laat je zien dat je oog hebt voor de behoeften van (toekomstige) medewerkers en het helpt je na te gaan of jij daaraan kan voldoen.

---

## Vergeet niet om door te vragen om extra inzicht te verkrijgen

“Hoe deed je dat?”

Een kandidaat met een aantoonbaar aandeel in een prestatie kan gedetailleerd vertellen over de planning, innovatie en gebruikte middelen die nodig waren om tot goede resultaten te komen.

“Wat was het resultaat?”

Vraag naar details om beter te kunnen begrijpen hoe een kandidaat zich heeft ingezet bij een project en wat de drijfveer was om een project te volbrengen. Vraag de sollicitant naar wat zijn bijdrage heeft betekend voor het project.

---

## Vaardigheden toetsen met opdrachten

Een persoonlijk interview vertelt veel over iemand, maar het kan nodig zijn om de vaardigheden van een kandidaat te testen. Hier volgen enkele voorbeelden van opdrachten die je zou kunnen inzetten als onderdeel van de sollicitatie-procedure:

### Concepten schrijven en ad-hoc opdrachten doen.

Omschrijf een situatie en vraag de kandidaat een concept-mail te maken naar een klant of een sales-brief op te stellen om te zien hoe goed de schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is.



### **Rollenspellen en scenario's.**

Beschrijf een situatie die een werknemer kan meemaken en vraag de kandidaat om een reactie. Hiermee krijg je een indruk van de communicatieve vaardigheden, de emotionele intelligentie en de flexibiliteit in houding en gedrag.

### **Technische assessments.**

Bij bepaalde functies komt specialistische kennis kijken, zoals wiskundige bekwaamheid of specifieke softwarekennis. Hiervoor zijn kant-en-klare tests verkrijgbaar, maar je kunt ook een eigen opdracht opstellen, gebaseerd op de eisen van de specifieke functie.

---

## **Documenteer en evalueer**

Zeker als je verschillende kandidaten spreekt, is het belangrijk je bevindingen goed vast te leggen. Een paar tips:

- Maak tijdens het gesprek al notities van details die je opvallen, belangrijke nuances en ideeën die je niet wilt vergeten.
- Evalueer direct na het gesprek en leg je bevindingen vast.
- Volg hierin een vast patroon, zodat je later gesprekken met verschillende kandidaten goed met elkaar kunt vergelijken.
- Benoem de zwakke en sterke punten van de kandidaat en bepaal welke ondersteuning nodig is om succesvol te zijn.
- Verzamel de input van anderen die bij het sollicitatieproces betrokken zijn en vergelijk bevindingen.



5

## AANNEMEN EN AFWIJZEN

Je hebt een kandidaat geselecteerd. Wat nu?

Na de voorbereiding, selecties en gesprekken heb je de meest geschikte persoon voor de functie gevonden. De hoogste tijd om deze kandidaat een aanbieding te doen.

## Het aanbod

Doe de kandidaat een aanbod waartegen hij geen 'nee' kan (en wil) zeggen. Breng het goede nieuws in een persoonlijk gesprek. Geef aan waarom je ervan overtuigd bent dat hij de perfecte match is en vertel waarom je hem hebt verkozen boven alle anderen. Wees overtuigend. Maak het aanbod zo persoonlijk mogelijk en sluit je argumenten aan op de drijfveren en ambities die de kandidaat heeft getoond tijdens zijn sollicitatie.

Heb je hem overtuigd en wil de kandidaat graag bij je werken? Vertel dan wanneer hij de schriftelijke aanbieding kan verwachten en geef door hoe lang hij heeft om erover na te denken.

De schriftelijke bevestiging van de aanbieding is een exacte herhaling van de punten die je in het mondelinge gesprek hebt besproken. Er staan in elk geval de volgende punten in:

- Bedrijfsnaam
- Functietitel
- Startdatum
- Salaris (specificeer uurloon, maand- of jaarsalaris, vakantiegeld), betaalfrequentie en tijdstip van betaling (bijv. op de 25e van elke maand)
- Bonus- of commissiestructuur
- Overige regelingen als pensioen, verlof, auto enz.
- Juridische bepalingen (bijv. concurrentiebeding)
- Datum wanneer de aanbieding geaccepteerd of afgewezen moet zijn

### **Overige informatie die je kunt meenemen in de schriftelijke aanbieding:**

Een enthousiast, wervend intro waarin je aangeeft dat je betrokkene graag wilt verwelkomen als nieuwe collega.

Een voorgestelde startdatum (en mogelijke uitzonderingen om hier van af te wijken, zoals afrondende werkzaamheden bij de huidige werkgever, antecedentenonderzoek, enz.).

De naam en contactgegevens van de manager onder wiens leiding de nieuwe medewerker zal gaan werken en de contactinformatie van degene die HR-gerelateerde vragen kan beantwoorden.

---

## **De kunst van het afwijzen**

De juiste mensen aannemen is voor je organisatie van cruciaal belang. Maar mensen op een goede manier afwijzen is minstens zo belangrijk. Per slot van rekening solliciteren doorgaans meer kandidaten op een vacature dan je uiteindelijk aanneemt.

Laat bij ieder contact een positieve indruk achter van je bedrijf en geef ook afgewezen kandidaten het respect en de aandacht die zij verdienen. In deze wereld waarin iedereen met iedereen verbonden is, is een slechte reputatie immers het laatste wat je wilt.

Bekwaam je in de kunst van het afwijzen en geef kandidaten een goed gevoel over je bedrijf. Ook al worden ze (nu nog) geen nieuwe medewerkers. Een paar tips:

### **1. Negeer kandidaten niet**

Het wachten op een reactie na een sollicitatie is voor veel werkzoekenden een bron van irritatie. Vaak horen kandidaten zelfs helemaal niets meer. Dat

is niet alleen funest voor hun zelfvertrouwen maar ook voor jouw imago als werkgever. Stel afgewezen kandidaten meteen op de hoogte zodra je besluit hen niet langer mee te nemen in het sollicitatieproces.

## **2. Behandel iedere kandidaat met respect**

Onzekerheid is voor veel mensen een bron van stress. Bied altijd duidelijkheid. Of het nu gaat om een positief of een negatief bericht, geef de kandidaat na elk contactmoment eerlijk en snel een terugkoppeling. Als duidelijk is dat een sollicitant niet in aanmerking komt voor de baan, vertel dit dan direct. Op die manier verkort je de periode van onzekerheid. De kandidaat kan het hoofdstuk afsluiten en zijn blik weer vooruit richten.

## **3. Geef een persoonlijke reactie**

Zorg dat je altijd een persoonlijk bericht geeft, ook als je iemand afwijst. Gaat het om weinig sollicitanten, dan kan het telefonisch. Heb je daarvoor geen tijd, of gaat het om veel kandidaten, dan kun je een e-mail sturen. Hoe persoonlijker het antwoord, des te beter het ontvangen zal worden. Om tijd te besparen kun je gebruikmaken van e-mailtemplates. Maak het persoonlijk, voeg gepersonaliseerde velden toe en vul het bericht waar wenselijk aan met individuele details.

## **4. Licht de reden van de afwijzing toe**

Laat het niet bij een simpele afwijzing alleen. Achter iedere sollicitant schuilt een mens van vlees en bloed die heel graag bij jou zou willen werken. Bedank de kandidaat voor zijn tijd en belangstelling, geef aan waarom de keuze niet op hem of haar is gevallen en wens hem succes in zijn verdere carrière. Is het de moeite waard om de relatie in stand te houden? Gooi dan de deur niet dicht: nodig hem uit nogmaals bij je te solliciteren als een passende vacature voorbijkomt. Of bied de mogelijkheid op de hoogte te blijven van carrièremogelijkheden binnen je organisatie.

## 5. Heb begrip voor negatieve emoties

Ook al doe je er alles aan om kandidaten respectvol af te wijzen, toch zijn gevoelens van teleurstelling, woede of onbegrip onvermijdelijk. Sommigen zullen deze emoties uiten. Respecteer dit. Als je te maken hebt met een boze kandidaat, blijf dan rustig en begripvol. Licht waar nodig je besluit nogmaals kort en helder toe.

## 6. Buig de afwijzing om naar een positieve ervaring

Vanzelfsprekend gaat iedere afwijzing gepaard met teleurstelling. Maar het hoeft geen negatieve ervaring te blijven. Bedenk hoe je de afwijzing kunt ombuigen naar een neutrale of zelfs een positieve ervaring. Als een afwijzing op een respectvolle manier wordt gedaan, met een duidelijke en persoonlijke toelichting, dan kan dit uiteindelijk bevorderlijk uitwerken voor de kandidaat.

## Samenvattend

Afgewezen worden is nooit prettig, maar het is een stuk draaglijker als je het respectvol doet en waardering toont voor de tijd en moeite die een kandidaat heeft geïnvesteerd om bij jouw bedrijf te solliciteren.

Je weet maar nooit waar je volgende kandidaat vandaan komt. Misschien kreeg hij wel een tip van iemand die jij ooit zo respectvol hebt afgewezen.

We willen allemaal met respect behandeld worden. Kruip in de huid van de kandidaat en bedenk hoe je een positieve indruk kunt maken in elk contactmoment. En onthoud: iedereen is een potentiële ambassadeur voor je bedrijf!

6

## EN DAN...

### Een nieuwe medewerker inwerken

Een warm welkom en een goede inwerkperiode is cruciaal om iemand een goede start te geven in de nieuwe omgeving. Het is bepalend voor hoe iemand zal functioneren binnen je bedrijf.

Jouw inzet om verwachtingen te managen en ervoor te zorgen dat iemand zich betrokken voelt bij het bedrijf, blijft doorwerken gedurende de hele periode waarin iemand in dienst is. Neem daarom de tijd om je nieuwe aanwinst te helpen met een goede start.

Verras de nieuwe collega de eerste dag met een bloemetje en een persoonlijk welkomstwoord. Maak een 'rondje langs de velden', introduceer de nieuwe kracht bij de collega's en vertel over pauzes, lunch, enz.

Zorg ook dat alles logistiek geregeld is. Denk aan werkplek, apparatuur, login gegevens voor e-mail en het netwerk, sleutels, enz.

Bereid een inwerktraject voor waarin de doelen en verwachtingen helder zijn voor de korte en lange termijn. Een gemotiveerde nieuwe medewerker wil graag weten wat de verwachtingen zijn. Verzamel belangrijke informatie voor nieuwe medewerkers en deel dit mondeling, schriftelijk of digitaal. Op deze manier kunnen ze ook zelf gemakkelijk de antwoorden op hun vragen vinden.

### **Andere suggesties voor de inwerkperiode:**

1. Als je vaak nieuwe mensen aanneemt, overweeg dan om ze in groepjes te laten starten. Wanneer nieuwe mensen op dezelfde dag kunnen beginnen voelen ze zich minder alleen.
2. Een setje met nuttige spulletjes, zoals een koffiemok of waterfles, voorzien van het logo van je bedrijf geven nieuwe medewerkers het gevoel dat ze er meteen bij horen.
3. Plan lunches of afspraken in voor de eerste week van de nieuwe medewerkers zodat ze kennis kunnen maken met verschillende mensen en teams met wie zij veel gaan samenwerken.
4. Stel voor de eerste periode een collega aan die beschikbaar is om vragen te beantwoorden en de nieuwe medewerker wegwijst te maken.



## Bereid je direct voor op het volgende sollicitatieproces

Ziezo! De nieuwe medewerker is aangenomen en al volop aan het werk. Dat geeft een goed gevoel. Maar pas op: er is geen tijd om lekker achterover te leunen.

De volgende vacature ligt alweer op de loer. Laat je niet verrassen en zorg dat je er klaar voor bent!



**Volg trends op de arbeidsmarkt.** Zoek regelmatig op functies en titels die relevant zijn voor jouw organisatie. Bekijk hoe deze functies worden gepresenteerd, welke titels populair zijn en welke kwalificaties gevraagd worden. Als het zover is, kun jij met deze informatie snel een scherpe vacaturetekst opstellen.



**Bouw aan je werkgeversmerk.** Bekijk jouw bedrijf eens door de ogen van een werkzoekende. Stralen jouw website en social media-uitingen een omgeving uit waarin iemand graag zou willen werken? Vergroot je zichtbaarheid door bijvoorbeeld een Indeed Bedrijfspagina te claimen en optimaal in te richten. Kandidaten kunnen dan dankzij waardevolle informatie, video's en foto's snel een indruk krijgen van jouw bedrijf.



**Ontdek meer talent.** Ga actief op zoek naar de beste kandidaatprofielen. Op vacaturesites zoals Indeed kun je gratis miljoenen cv's bekijken. Bekijk hoe kandidaten zichzelf, hun ervaring en expertise presenteren. Deze kennis helpt je om bij een volgende wervingsronde zelf een scherp profiel op te stellen voor geschikte kandidaten.

Veel succes!

## OVER ONS



De Koninklijke Vereniging MKB-Nederland is in 1902 opgericht door ondernemers met een missie die nog steeds actueel is: het scheppen van een zo kansrijk mogelijk ondernemersklimaat in Nederland. Ondernemers bepalen onze koers, wij zijn de stem van ruim 170.000 leden. Onze belangenbehartigers in Brussel, Den Haag en de regio maken zich hard voor jouw zaak. Kijk voor meer informatie op [MKB.nl](http://MKB.nl).



Indeed helpt mensen over de hele wereld om medewerkers of een baan te vinden en is de nummer 1-vacaturesite van Nederland. Meer dan 250 miljoen mensen per maand zoeken naar vacatures, plaatsen cv's en doen onderzoek naar bedrijven via Indeed.

**Ga vandaag nog aan de slag op [indeed.nl/personeel](http://indeed.nl/personeel).**

---

### COLOFON

Redactie: Elise Anker, Jori Besteman (Indeed);

Katja Lamers, Frank van Rutten (MKB-Nederland)

Vormgeving: Cor van Hoof (Bureau 404)

# EEN CADEAUTJE VAN MKB-NEDERLAND EN INDEED **€ 50,- KORTING** **OP EEN GESPONSORDE VACATURE OP INDEED**

Reageer snel en ontvang € 50,- kennismakingskorting op je eerste Gesponsorde Vacature.\* Krijg een premium positie in de zoekresultaten zodat de beste kandidaten eerder jouw vacature vinden en erop solliciteren. Maak een account aan om je tegoed in te wisselen en begin vandaag nog met het vinden van je nieuwe medewerker!

---

CLAIM JE KORTING OP  
**[WWW.INDEED.NL/PARTNER/MKBNEDERLAND](http://WWW.INDEED.NL/PARTNER/MKBNEDERLAND)**

---

\* Het aanbod van € 50,- geldt voor elke nieuwe adverteerder in Nederland die nog nooit eerder een gratis tegoed op Indeed heeft gehad. Algemene voorwaarden, kwaliteitsnormen en gebruiksbeperkingen zijn van toepassing.