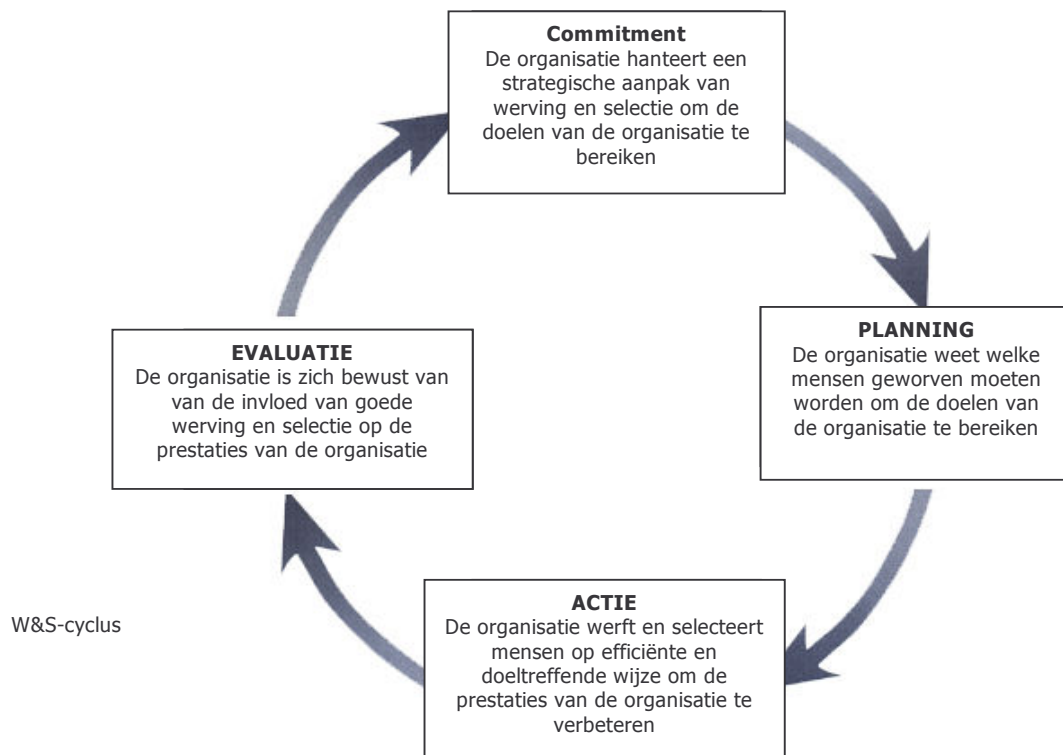


Investors in People Werving en Selectie Model

Dit model kan u helpen bij het doorlichten en verbeteren van uw werving- en selectiepraktijk. Het model is geen onderdeel van de formele Investors in People Standaard waaraan u moet voldoen om Erkend Investor in People te worden.



© 2005 iiP)(Pro, Tilburg

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande uitdrukkelijke toestemming van de uitgever.

Commitment

De organisatie zet zich volledig in voor een strategische aanpak van werving en selectie om de doelen van de organisatie te bereiken

**Indicator
no. 1**

De organisatie hanteert een strategische aanpak ten aanzien van het werven en selecteren van haar mensen.

**Verplicht
Bewijs**

- Het topmanagement kan uitleggen wat het strategische belang is van werving en selectie voor de organisatie.
- Het topmanagement kan specifieke maatregelen beschrijven die het genomen heeft en nog steeds neemt ter bevordering van een strategische aanpak van werving en selectie.
- Het topmanagement erkent de voordelen die de werving en selectie van mensen met verschillende vaardigheden, ervaringen en ambities heeft voor de organisatie. Dit wordt weerspiegeld in haar aanpak.
- Mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie zijn ervan overtuigd dat de organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt een strategische aanpak te hanteren ten aanzien van werving en selectie.

**In de praktijk
betekent dit**

Als mensen de sleutel zijn tot het succes van uw organisatie, dan hangt de toekomst van die organisatie af van het juiste aantal mensen met de juiste vaardigheden en capaciteiten. Om dit te bereiken is een langetermijnstrategie ten aanzien van werving en selectie essentieel. Als uw organisatie daaraan echt gecommitteerd is, moet meteen vastgesteld kunnen worden dat uw organisatie het strategische belang begrijpt van werving en selectie.

Het topmanagement in uw organisatie moet kunnen aangeven waarom werving en selectie centraal staan in het bereiken van haar doelen.

U moet ook kunnen laten zien dat uw organisatie daadwerkelijk een strategische aanpak hanteert. Een strategische aanpak houdt in dat u lange- en kortetermijnbelangen ontwikkelt om de doelen van de organisatie te bereiken. Hiermee zou ongeplande werving zoveel mogelijk moeten kunnen worden voorkomen. Een strategische aanpak betekent ook dat u voldoende geld, tijd, mensen en faciliteiten vrijmaakt voor werving en selectie.

U moet er ook voor zorgen dat uw organisatie de voordelen begrijpt van het werven van personeel dat gevarieerd is qua achtergrond, cultuur, vaardigheden, ervaring en ambities. Dit begrip moet weerspiegeld worden in de acties die mensen ondernemen. Mensen die werven en selecteren moeten individuele verschillen dus op hun waarde beoordelen. Zij moeten besluiten wie te selecteren op grond van de criteria die bepaald worden

door de eisen van de functie en de manier waarop die functie bijdraagt aan de doelen van uw organisatie.
Tenslotte moet men kunnen zien dat iedereen die voor u werkt en selecteert gelooft dat de organisatie werving daadwerkelijk ziet als strategische activiteit.

**Indicator
no. 2**

De organisatie committeert zich aan een eerlijke werving en selectie.

**Verplicht
Bewijs**

- Het topmanagement kan het beleid en de strategieën beschrijven die het heeft ontwikkeld om een eerlijke werving en selectie te garanderen.
- Mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie kunnen specifieke maatregelen beschrijven die zij genomen hebben en nog steeds nemen om een eerlijke werving en selectie te garanderen.
- Mensen zijn ervan overtuigd dat de organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt een eerlijke werving en selectie te garanderen.

**In de praktijk
betekent dit**

Een eerlijke werving en selectie zijn essentieel. Als werkgever is uw organisatie verplicht ervoor te zorgen dat er geen onwettige discriminatie plaatsvindt op grond van geslacht, ras of lichamelijke beperking.

Belangrijker in de praktijk is echter dat uw organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt ervoor te zorgen dat iedereen tijdens het selectieproces op een eerlijke wijze wordt behandeld en dat selectie slechts plaatsvindt op grond van verdienste.

U moet dus het beleid en de strategieën kunnen laten zien die zijn ontwikkeld om een eerlijke werving en selectie te garanderen.

Iedereen die betrokken is bij werving en selectie moet kunnen aangeven wat hij/zij doet om ervoor te zorgen dat mensen gedurende het hele wervings- en selectieproces op een eerlijke wijze worden behandeld.

Tenslotte moet het duidelijk zijn dat mensen ervan overtuigd zijn dat uw organisatie zich daadwerkelijk ten doel stelt een eerlijke werving en selectie te garanderen.

Planning

De organisatie geeft duidelijkheid over de mensen die geworven moeten worden om de doelen van de organisatie te bereiken.

**Indicator
no. 3**

De organisatie weet welke mensen die zij nodig heeft om haar doelen te bereiken en weet ook wie zij moet werven.

**Verplicht
Bewijs**

- De organisatie kan de mensen beschrijven die zij nodig heeft om haar doelen te bereiken.
- De organisatie heeft duidelijke doelen ten aanzien van de mensen die door haar geworven moeten worden.

**In de praktijk
betekent dit**

De meest succesvolle organisaties weten precies welke middelen zij nodig hebben om hun doelen te bereiken. Zij hebben een duidelijk beeld van het aantal mensen en de vaardigheden en capaciteiten die zij op welk moment nodig hebben en welke mensen zij dus moeten werven.

Dus als de organisatie de juiste aanpak hanteert, mag men verwachten te zien dat zij precies weet welke mensen, vaardigheden en capaciteiten nodig zijn om haar doelen te bereiken. Men moet ook kunnen zien dat de organisatie heeft uitgedacht welke mensen, vaardigheden en capaciteiten zij moet werven en op welk moment.

Veel organisaties gebruiken een schriftelijk plan om ze hierbij te helpen, maar dat is niet per se nodig.

**Indicator
no. 4**

Er is een duidelijke reden voor elk wervingsbesluit, gekoppeld aan het bereiken van de doelen van de organisatie.

**Verplicht
Bewijs**

- De organisatie heeft duidelijke wervingsprioriteiten die gekoppeld zijn aan haar doelen op organisatie- en teamniveau.
- De organisatie kan aantonen op welke manier individuele wervingsbesluiten gekoppeld zijn aan haar eigen doelen.
- Mensen die recentelijk zijn aangesteld kunnen uitleggen op welke manier hun werk de organisatie helpt haar doelen te bereiken.

**In de praktijk
betekent dit**

Werving en selectie kosten tijd en geld. Voordat succesvolle organisaties een beslissing nemen, zorgen zij ervoor dat zij precies weten hoe elke vacature de organisatie zal helpen haar doel te bereiken.

U zult na moeten gaan hoe de wervingsbesluiten gekoppeld zijn aan de doelen van de organisatie. Als uw organisatie de juiste aanpak hanteert, moet u kunnen laten zien dat elke wervingsactiviteit uw organisatie helpt haar doelen te bereiken. Onderdeel van die aanpak behoort te zijn dat de organisatie bepaalt wat de sleutelposities zijn die moeten worden ingevuld, omdat deze het grootste effect hebben op het succes van de organisatie.

U moet kunnen laten zien op welke manier elke vacature of nieuwe medewerker uw organisatie helpt haar doelen te bereiken.

Een juiste aanpak betekent dat ook nieuwe werknemers dit weten en in staat zijn aan te geven hoe hun werkzaamheden bijdragen aan het bereiken van de doelen van de organisatie.

**Indicator
no. 5**

De organisatie hanteert een eenduidige aanpak van werving en selectie die door iedereen wordt begrepen.

**Verplicht
Bewijs**

- De organisatie heeft een consistente benadering van werving & selectie.
- Mensen kunnen uitleggen wat die aanpak is op een bij hun eigen rol behorend niveau.

**In de praktijk
betekent dit**

Bij werving en selectie kunnen veel mensen betrokken zijn. Dat kan leiden tot problemen als inconsistentie, inefficiëntie en oneerlijkheid. Succesvolle organisaties lossen dit op door intern overeenstemming te bereiken over hun aanpak van werving en selectie en die afspraken vast te leggen, door mensen te vertellen wat die aanpak is en ervoor te zorgen dat ze deze begrijpen.

Als uw organisatie dus de juiste werkwijze hanteert, dan moet u een duidelijk gedefinieerde aanpak van werving en selectie kunnen laten zien die iedereen ook elke keer opnieuw toepast bij het werven en selecteren van mensen.

En als men uw mensen vraagt op welke manier zij deze aanpak in praktijk brengen, dan moeten zij dat in detail kunnen vertellen op een bij hun eigen rol behorend niveau.

De organisatie werft en selecteert mensen op efficiënte en doeltreffende wijze om de prestaties van de organisatie te verbeteren

**Indicator
no. 6**

Mensen worden op doeltreffende wijze geworven en geselecteerd.

**Verplicht
Bewijs**

- De organisatie kan aantonen dat zij mensen werft en selecteert in overeenstemming met het beleid van de organisatie ten aanzien van werving en selectie.
- De organisatie werft voldoende mensen om haar doelen te bereiken.
- De organisatie selecteert mensen volgens de criteria die zij voor elke functie heeft bepaald.
- Mensen die recentelijk zijn aangetrokken en eventuele afgewezen interne kandidaten kunnen bevestigen dat het wervings- en selectieproces eerlijk is geweest.

**In de praktijk
betekent dit**

Doeltreffende werving en selectie wil zeggen dat u in staat bent de mensen te krijgen die u nodig heeft op het moment dat u ze nodig heeft met behulp van een eerlijke en doeltreffende aanpak.

U moet dus zoeken naar wervings- en selectieactiviteiten die in overeenstemming zijn met de intern overeengekomen aanpak en waarmee voldoende mensen worden aangetrokken en geworven om in de behoeften van uw organisatie te voorzien en haar doelen te bereiken.

U moet kunnen laten zien dat mensen worden beoordeeld en geselecteerd op grond van criteria die aangeven welke vaardigheden en capaciteiten voor uw organisatie noodzakelijk zijn in die specifieke rol.

Men moet aan kunnen treffen dat iedereen die het wervings- en selectieproces heeft doorlopen gelooft dat uw organisatie hem/haar eerlijk en zonder discriminatie heeft behandeld.

**Indicator
no. 7**

Mensen worden op efficiënte wijze geworven en geselecteerd.

**Verplicht
Bewijs**

- De organisatie kan aantonen dat zij bij het werven en selecteren van mensen gebruik maakt van de meest rendabele bronnen en methoden.
- De organisatie kan aantonen dat de communicatie met kandidaten tijdig plaatsvindt en opbouwend is.

**In de praktijk
betekent dit**

Een juiste aanpak in termen van efficiëntie betekent dat u de meest rendabele wervings- en selectiemethoden gebruikt. U houdt daarbij rekening met: het soort vacature, de vaardigheden van de werver/selecteur, het wervingsbudget en de tijd van de mensen die erbij betrokken zijn.

U moet dus kunnen laten zien dat uw organisatie de beste kandidaten aantrekt en selecteert tegen de minste kosten en binnen de beschikbare tijd. Men mag verwachten dat uw mensen de kandidaten op de hoogte houden van de voortgang en aan hen nuttige informatie en feedback geven.

**Indicator
no. 8**

Mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie zijn doeltreffend in het werven en selecteren.

**Verplicht
Bewijs**

- De organisatie zorgt ervoor dat mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie over de kennis en vaardigheden beschikken die nodig zijn om op doeltreffende wijze te werven en selecteren.
- Mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie kunnen uitleggen op welke manier zij bijdragen aan het wervings- en selectieproces.

**In de praktijk
betekent dit**

Mensen die anderen werven en selecteren spelen een vitale rol in het ervoor zorgen dat werving en selectie doeltreffend zijn en bijdragen aan het succes van de organisatie.

Als uw organisatie dus de juiste aanpak hanteert, moet u kunnen laten zien welke stappen worden ondernomen om ervoor te zorgen dat iedereen die werft en selecteert de kennis en vaardigheden bezit die hiervoor nodig zijn. Dit houdt ook in: kennis van relevante wetgeving, de juiste aanpak en ervaring in het gebruik van de gekozen wervings- en selectiemiddelen en -technieken.

Deze mensen moeten kunnen aangeven op welke manier zij de werving en selectie binnen uw organisatie ondersteunen en wat hun rol precies inhoudt.

Evaluatie

De organisatie begrijpt de invloed van haar mogelijkheden voor werving en selectie op de prestaties van de organisatie

**Indicator
no. 9**

De werving en selectie van mensen draagt bij aan de prestaties van de organisatie.

**Verplicht
Bewijs**

- De organisatie kan aantonen dat haar strategische aanpak van werving en selectie heeft bijgedragen aan haar eigen prestaties.
- Het topmanagement is zich bewust van de totale kosten en baten van werving en selectie en de invloed daarvan op de prestaties van de organisatie.
- Managers kunnen uitleggen wat de invloed is van hun wervings- en selectiebesluiten op de prestaties van hun team en de prestaties van de organisatie als geheel.

**In de praktijk
betekent dit**

Uw einddoel is mensen te selecteren die kunnen bijdragen aan de prestaties van de organisatie. U moet dus nagaan welke bijdrage werving en selectie daadwerkelijk hebben geleverd aan de prestaties van uw organisatie, en of de managers en het topmanagement zich daadwerkelijk bewust zijn van de invloed die werving en selectie hebben gehad.

Duidelijk moet zijn dat alle leden van het topmanagement zich goed bewust zijn van de kosten en baten van werving en selectie. Zij moeten kunnen laten zien dat zij de waarde van hun investering begrijpen en ze moeten kunnen uitleggen waarom hun ondersteuning van een strategische aanpak van werving en selectie de moeite waard is.

Als u de juiste aanpak hanteert, moet ook duidelijk zijn dat managers begrijpen welke invloed werving en selectie hebben gehad op de prestaties van hun team en de organisatie als geheel.

**Indicator
no. 10**

De organisatie wordt steeds beter in het werven en selecteren van mensen.

**Verplicht
Bewijs**

- Mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie kunnen voorbeelden geven van relevante en tijdige verbeteringen in de activiteiten met betrekking tot werving en selectie.

**In de praktijk
betekent dit**

Continue verbetering ligt ten grondslag aan elke succesvolle organisatie. Een juiste werkwijze betekent dus dat uw organisatie haar aanpak ten aanzien van het werven en selecteren van mensen moet blijven veranderen en verbeteren.

Men moet kunnen zien dat mensen die werven of selecteren kunnen aangeven wat uw organisatie heeft gedaan om de wervings- en selectieactiviteiten te verbeteren telkens wanneer verbeteringen nodig waren.

Gebruikte Begrippen

Doelen en doelstellingen

Dat zijn de resultaten die u wilt bereiken. Doelstellingen hebben betrekking op de over all doelen die uw organisatie wil bereiken. Doelen hebben betrekking op de acties die u wilt ondernemen om die doelstellingen te bereiken.

Kandidaten

De personen die solliciteren naar een functie in uw organisatie. Dat kunnen mensen van binnen en van buiten uw organisatie zijn.

Eerlijk

Dit betekent dat alle wervings- en selectiecriteria gedurende het gehele wervings- en selectieproces op iedereen op dezelfde manier worden toegepast en dat alle beslissingen uitsluitend worden genomen op basis van geschiktheid.

Management

Iedereen die verantwoordelijk is voor het leiden of ontwikkelen van mensen of teams.

Organisatie

Het geheel dat werkt met dit Model: zakelijk of non-profit, een filiaal of business unit.

Mensen

Iedereen die – in welke rol dan ook - uw organisatie helpt om haar doelen te bereiken. Inclusief deeltijders en vrijwilligers. Het kan ook ZZP-ers omvatten die veel werk voor uw organisatie doen of oproepkrachten.

Mensen met verantwoordelijkheden voor werving & selectie

Dit omvat uw eigen mensen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie, maar ook belangrijk contactpersonen bij werving en selectiebureaus die namens u wervings- en selectieactiviteiten uitvoeren.

Werving & selectie

Dit omvat de werving en selectie van mensen die al in de organisatie werken en mensen van buiten.

Het wervings- en selectieproces begint op het moment dat uw organisatie heeft vastgesteld dat er mogelijke behoefte is aan één persoon of personen, gebaseerd op een behoefte van de organisatie. Het proces stopt wanneer de behoefte aan één persoon of personen is vervuld en uw aanbod is geaccepteerd.

Strategische aanpak

Een strategische aanpak betekent een langetermijnvisie en begrip van wat in de toekomst belangrijk is voor uw organisatie. Voor wat betreft werving & selectie betekent dit dat de kennis en vaardigheden waarover u nu beschikt vergelijken met de behoefte in de toekomst, en bepalen hoe het verschil te overbruggen.

Strategie

Een strategie is de manier waarop u uw doelen en doelstellingen wilt bereiken en hoe u uw mensen wilt werven.

Voldoende

Voldoende mensen en middelen betekent genoeg om aan de behoeften van uw organisatie te kunnen voldoen. Om te bepalen wat 'genoeg' is moet u vaststellen welke vaardigheden, kennis, kwaliteiten, aantallen en soorten mensen uw organisatie nodig heeft om haar doelen en doelstellingen te bereiken.

Team

Een kleine of grote groep mensen die samen aan een gemeenschappelijk doel werken, bijvoorbeeld een projectteam, een eenheid of afdeling. In kleine organisaties kan het team gelijk staan aan de hele organisatie.

Tijdig en opbouwend

Tijdige en opbouwende communicatie met kandidaten wil zeggen dat ze steeds goed geïnformeerd, dat u eerlijk en open bent en dat u behulpzaam bent. Iedereen wil altijd graag weten waar men staat, dus is het belangrijk dat u hen op de hoogte houdt en men meteen informeert wanneer er nieuws is.

Als het slecht nieuws is, betekent het opbouwende feed back geven waarom zij niet het meest geschikt waren.

Topmanagement

De hoogste leiding in de organisatie, doorgaans ook eindverantwoordelijk voor het uitzetten van de strategie en het nemen van beslissingen over belangrijke investeringen. Dat kunnen de eigenaren zijn, maar ook directie, maten in de maatschap of de hoogste leidinggevenden.