



**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

‘Van advertentie tot excellentie’

***Een aangepast wervings- en
selectiebeleid binnen het
woonzorgcentrum Cecilia***

Afstudeerproject voorgedragen door: Franssens Katrijn

***Promotor: Dhr. Haekens Sylvain
Inhoudsdeskundigen: Mevr. Dethier Els
Dhr. Lauwers Jeannot***

**Academiejaar 2015-2016
Bachelor na bachelor opleiding
Zorgmanagement**





**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

‘Van advertentie tot excellentie’

***Een aangepast wervings- en
selectiebeleid binnen het
woonzorgcentrum Cecilia***

Afstudeerproject voorgedragen door: Franssens Katrijn

***Promotor: Dhr. Haekens Sylvain
Inhoudsdeskundigen: Mevr. Dethier Els
Dhr. Lauwers Jeannot***

**Academiejaar 2015-2016
Bachelor na bachelor opleiding
Zorgmanagement**



Woord vooraf

Deze bachelorproef is de eindhalte van mijn tweejarige opleiding banaba zorgmanagement aan de PXL Healthcare te Hasselt. Het waren twee drukke jaren vol uitdagingen. In het eerste jaar werd vooral de focus gelegd op de eigen identiteit waardoor ik mezelf als persoon beter heb leren kennen. Het jaar nadien heb ik mezelf verder ontwikkeld in het leidinggeven om samen op weg te gaan met een team en met hen afdeling- en organisatiedoelen te bereiken.

Eén van de organisatiedoelstellingen was het aanpassen van het wervings- en het selectiebeleid binnen het woonzorgcentrum Cecilia in Alken. Deze aanpassing kon ik zelf nooit alleen verwezenlijken, daarom wil ik graag enkele belangrijke personen binnen dit proces bedanken.

Een speciaal woord van dank gaat in de eerste plaats uit naar meneer Haekens Sylvain, mijn promotor, voor de boeiende lessen, de bereidheid tot het kritisch nalezen van mijn werk en het geven van bruikbare feedback en tips. Ook dank aan Dethier Els en Lauwers Jeannot, mijn inhoudsdeskundigen, voor de tijd die jullie hierin hebben geïnvesteerd, voor het inhoudelijke advies en de bereidheid tot het kritisch nalezen.

Dethier Els wil ik nog eens extra in de bloemetjes zetten voor steeds opnieuw te luisteren naar mijn bezorgdheden en problemen, voor de steun en het vertrouwen dat ze mij gegeven heeft gedurende de afgelopen twee jaar.

Ik wil graag de organisatie bedanken voor de mogelijkheden en de ruimte die ik heb gekregen om dit project te ontwikkelen en uit te werken. Ook een speciaal woord van dank aan de leden van de werkgroep. Dank voor jullie tijd, gedrevenheid en inzet om samen met mij de resultanten van dit project te ontwikkelen en ervoor de zorgen dat het een gedragen geheel wordt binnen de organisatie. Verder wil ik alle medewerkers van het woonzorgcentrum Cecilia bedanken voor het nalezen van de verslagen en de ontworpen documenten en het geven van feedback.

Als laatste wil ik mijn partner en familie bedanken voor jullie steun, hulp, om mij gerust te stellen en opnieuw te motiveren wanneer ik even door de bomen het bos niet meer zag.

Bedankt allemaal, ook de mensen die niet persoonlijk vernoemd werden, voor de morele steun. Zonder jullie hulp was dit nooit gelukt.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Nulmeting.....	3
Probleemstelling	4
Deel 1: Literatuurstudie	5
Hoofdstuk 1: Opstellen van een vacaturetekst.....	7
1.1 Doel.....	7
1.2 Uitzicht	7
1.3 Inhoud	7
1.4 E-recruitment.....	8
Hoofdstuk 2: Verschillende stappen binnen een wervings- en selectieproces.....	10
2.1 Het wervingsproces.....	10
2.1.1 Sollicitatieformulier/curriculum vitae.....	10
2.1.2 Spontane sollicitaties	11
2.1.3 Reageren op sollicitaties.....	11
2.2 Het selectieproces.....	11
2.2.1 Fases van een selectieproces	11
2.2.2 Stappen van een selectieproces.....	12
2.2.3 Selectiegesprek	13
Hoofdstuk 3: Competentiegericht selectiegesprek	18
3.1 Situationeel selectiegesprek.....	18
3.2 Gedragsgericht selectiegesprek	19
Hoofdstuk 4: Andere selectie-instrumenten	20
4.1 Psychologische testen en assessments	20
4.2 Referenties.....	20
4.3 Kennistest	20
4. Cognitieve vaardigheidstest	21
Hoofdstuk 5: Diversiteit.....	22
5.1 Discriminatie	22
5.1.1 Directe discriminatie / indirecte discriminatie.....	22
5.1.2 Actieve / passieve discriminatie	22
5.1.3 Positieve / negatieve discriminatie	22

5.2 Stereotypering/vooroordelen	23
Hoofdstuk 6: Besluit literatuurstudie.....	24
Deel 2: Praktijk.....	25
Hoofdstuk 1: Kadering van de organisatie	26
Hoofdstuk 2: Het proces	27
2.1 Werkgroep	27
2.2 Betrokkenheid	28
2.2.1 Uitnodiging werkgroep	28
2.2.2 Verslagen werkgroepvergaderingen	28
2.2.3 Inspraak van alle medewerkers	28
2.2.4 Vermelding personeelsblad '4 SPIRIT!'.....	28
Hoofdstuk 3: De resultaten	30
3.1 Vacaturesjablonen	30
3.2 Gestandaardiseerd sollicitatieformulier.....	30
3.3 Interviewvragen / objectieve beoordelingsschaal.....	31
Hoofdstuk 4: Kritische reflectie praktisch luik	32
4.1 Reflectie leiderschapsstijlen	32
4.2 Reflectie proces	33
Hoofdstuk 5: Besluit praktisch luik	34
Besluit.....	35
Discussie/reflectie	36
Bibliografie	37
Abstract.....	39
Bijlagen	40
Bijlage 1: PowerPoint presentatie gebruikt tijdens de werkgroepvergaderingen	40
Bijlage 2: Uitnodiging voor de leden van de werkgroep	49
Bijlage 3: Artikel in personeelsblad '4 SPIRIT!'	50
Bijlage 4: Vacaturesjablonen zorgkundige/verpleegkundige.....	51
Bijlage 5: Gestandaardiseerd sollicitatieformulier	53
Bijlage 6: Competentiegerichte interviewvragen / beoordelingsschaal	55

Inleiding

Dit verbeterproject, het aanpassen van het wervings- en selectiebeleid binnen het woonzorgcentrum (WZC) Cecilia in Alken, is een must voor onze organisatie. Onze slogan '*Gewoon*' *Excellent!* wijst erop dat we er naar streven kwaliteitsvolle zorg te geven en dat dit een standaard moet zijn binnen onze organisatie.

Om kwaliteitsvolle zorg te geven moeten de medewerkers van de organisatie ook medewerkers zijn met de juiste competenties, m.a.w. *excellent* passen binnen de visie van de organisatie. Dit laatste willen we nastreven met dit verbeterproject.

Tot op heden gebeurt de aanwerving van nieuwe medewerkers zeer subjectief. De vragen die gesteld worden tijdens het selectiegesprek zijn inhoudelijk zeer beperkt. De vragen zijn ook niet gekoppeld aan competenties en er is geen meetinstrument aanwezig om de kandidaten te evalueren. Er is dus nood aan een aanpassing van het huidig wervings- en selectiebeleid binnen de organisatie. Deze bachelorproef richt zich op de aanwerving van zorgkundigen en verpleegkundigen.

Voor het theoretisch luik van deze bachelorproef wordt er een literatuurstudie uitgevoerd. De cursist gaat achterhalen hoe een goede vacaturetekst er moet uit zien, welke stappen een sollicitant kan ondergaan tijdens een selectieproces, op welke wijze er competentiegerichte vragen gesteld kunnen worden en welke meetinstrumenten er gebruikt kunnen worden om kandidaten tijdens het selectiegesprek te evalueren. Daarnaast worden er ook nog enkele andere selectie-instrumenten besproken en wordt diversiteit in het daglicht geplaatst, omdat dit wordt meegenomen tijdens het volledige proces.

In het praktisch deel van deze bachelorproef gaat de cursist samen met een werkgroep verschillende documenten ontwikkelen voor zowel de aanwerving van zorgkundigen als verpleegkundigen: een vacaturesjabloon, een gestandaardiseerd sollicitatieformulier, competentiegerichte vragen met wenselijke antwoorden en een objectieve beoordelingsschaal om de kandidaten te evalueren. Tijdens dit proces wordt de nadruk gelegd op het creëren van betrokkenheid zodat het een gedragen geheel wordt binnen de organisatie.

Dit onderwerp kadert binnen het dialoog model. Dit model zegt dat er drie componenten nodig zijn om organisatie- en/of afdelingsdoelstellingen te bereiken: zorg, personeel en performantie. Deze kunnen niet losgekoppeld worden van elkaar en blijven elkaar beïnvloeden (Fransen, 2014). Binnen het onderwerp van deze bachelorproef zijn deze componenten ook onafscheidelijk.

Wanneer je medewerkers hebt die beschikken over de juiste organisatie- en functie-relevante competenties gaan deze goede, kwaliteitsvolle en correcte zorg geven. Ze hebben namelijk de juiste zorgvisie (zorg). Als iedereen de juiste basiscompetenties en de juiste zorgvisie heeft zitten de medewerkers op één lijn en gaan ze streven naar hetzelfde doel waardoor het team

hechter wordt (personeel). Doordat de nieuwe medewerkers getoetst worden aan het competentieprofiel krijg je de juiste mensen op de juiste plaats. Er is dus een betere inzet van het personeel. Daarnaast is het ook tijdbesparend want je hebt medewerkers aangenomen met de juiste competenties zodat je je alleen moet richten op het verder ontwikkelen van deze competenties en je dus niet meer moet focussen op het ontwikkelen van de basiscompetenties en het continu bijsturen (performantie).

Dit verbeterproces sluit aan op een project dat eerder plaats vond in het WZC Cecilia. Samen met alle medewerkers werden er competentieprofielen opgesteld voor alle functies binnen de organisatie. De profielen bevatten basis- en functie-relevantie competenties. Er werden per competentie gedragingen geformuleerd. Er is gebruikt gemaakt van deze competentieprofielen voor het opstellen van het vacaturesjabloon en voor het formuleren van competentiegerichte vragen. In een latere fase plannen we samen met de werkgroep intervisiemomenten. Tijdens deze intervisie willen we alle opgestelde documenten evalueren en bijsturen.

Het hoofddoel van dit innovatieproject is dat de juiste medewerkers worden aangeworven. Met juiste medewerkers bedoelt men medewerkers die beschikken over de organisatie- en functie-relevantie competenties.

Nulmeting

Binnen het woonzorgcentrum (WZC) Cecilia in Alken bestaat er al een procedure genaamd 'aanwerving medewerkers'. In deze nulmeting wordt besproken hoe de aanwerving van nieuwe medewerkers op dit moment verloopt binnen het WZC.

Tot op heden stelt de zorgmanager een vacaturetekst op en plaats deze op de website van de VDAB. Er wordt een standaardsjabloon van de VDAB gebruikt om de vacaturetekst op te maken. De sollicitanten die zich kandidaat willen stellen voor de openstaande vacature dienen een mail te sturen naar de zorgmanager. Er wordt gevraagd in de vacaturetekst om steeds hun curriculum vitae en een motivatiebrief door te sturen. De zorgmanager neemt deze door en nodigt de sollicitanten uit in het WZC voor een gesprek. De zorgmanager brengt de leidinggevende, van de afdeling waarvoor de sollicitant solliciteert, op de hoogte wanneer het gesprek door gaat en stuurt het curriculum vitae en de motivatiebrief via mail door naar de leidinggevende.

Wanneer de sollicitant op gesprek komt in het WZC krijgt hij/zij aan het onthaal een formulier 'inlichtingenblad sollicitatie'. Hier dient de sollicitant zijn algemene gegevens op in te vullen, relevante diploma's, relevante anciënniteit, vorige werkgevers, vervoermiddel, afstand enkel (km), gewenste betrekking en job time. Daarnaast krijgt hij ook een formulier met enkele vragen rond kennis, vaardigheden en attitude. Nadat de sollicitant deze vragen schriftelijk heeft voorbereid, wordt deze uitgenodigd om dit toe te lichten tijdens een gesprek samen met de zorgmanager en de leidinggevende van de afdeling waarvoor de sollicitant solliciteert. Eerst stelt de zorgmanager de leidinggevende en zichzelf voor en geeft een korte voorstelling van het WZC. Na het gesprek wordt de sollicitant ingelicht wanneer er een beslissing wordt genomen en hoe hij/zij daarvan op de hoogte wordt gebracht. De leidinggevende en de zorgmanager bespreken onderling kort het gesprek. Tot op heden wordt er geen gebruik gemaakt van een objectief meetinstrument om sollicitanten te evalueren.

Nadat alle sollicitanten op gesprek zijn geweest, wordt er een keuze gemaakt. De zorgmanager contacteert steeds alle sollicitanten die op gesprek zijn geweest via mail of telefonisch om te melden of de sollicitant weerhouden is of niet. De gekozen sollicitant wordt opnieuw uitgenodigd in het WZC om alle documenten rond aanwerving in orde te brengen en krijgt een rondleiding van de zorgmanager binnen het WZC.

Probleemstelling

De sollicitant krijgt als voorbereiding op het selectiegesprek een formulier met enkele gerichte vragen rond kennis, vaardigheden en attitude. Deze vragen zijn inhoudelijk zeer beperkt, waardoor de selectie zeer subjectief gebeurt. De vragen zijn niet gekoppeld aan competenties waardoor het heel moeilijk is om te achterhalen of de sollicitant over de organisatie-gebonden en functie-relevante competenties beschikt.

Na het selectiegesprek evalueren de zorgmanager en de leidinggevende de sollicitant. Er is geen objectief meetinstrument aanwezig, zoals bijvoorbeeld een beoordelingsschaal, om de sollicitanten te scoren en te vergelijken met elkaar. Er wordt meer een beoordeling gemaakt op basis van het gevoel dat de zorgmanager en de leidinggevende hebben bij een bepaalde sollicitant. Na één selectieronde wordt er al een sollicitant uitgekozen. De sollicitant dient verder geen stappen te ondergaan.

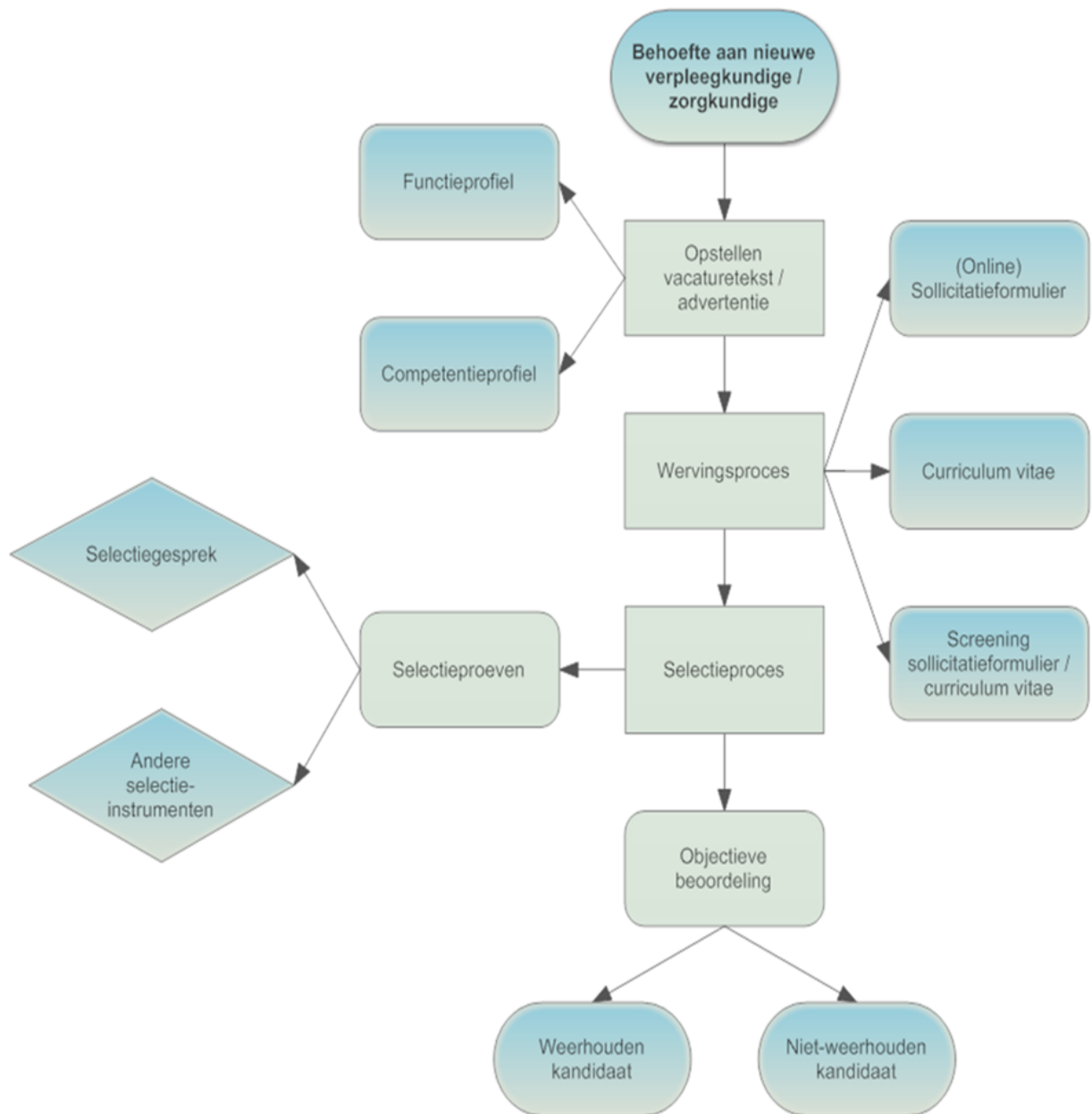
Men merkt op dat er doorheen de jaren heel wat medewerkers zijn aangeworven die dan uiteindelijk toch niet over de juiste competenties beschikken. Er is heel wat tijd en energie aan deze medewerkers verloren gegaan om hen te coachen/begeleiden in het ontwikkelen van deze competenties wetende dat niet alle competenties ontwikkelbaar zijn. Er is dus nood aan een policy met richtlijnen om een nieuwe medewerker aan te werven. Daarnaast is het ook belangrijk dat er d.m.v. een goede vacaturetekst de juiste kandidaten worden aangetrokken. De vraagstelling tijdens het selectiegesprek moet meer competentiegericht worden en de sollicitant dient beoordeeld te worden aan de hand van een beoordelingsschaal. Zo kan er meer objectief gekeken worden of de sollicitant over de juiste competenties beschikt en kan men de sollicitanten beter met elkaar vergelijken.

Deel 1: Literatuurstudie

Aanwerving van personeel is een heel belangrijk deel van de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden. Zij weten het beste welke medewerkers en welke competenties ze nodig hebben op hun eigen afdeling. Met elke ingevulde vacature dient men meteen de juiste keuze te maken om voor optimale productiviteit te zorgen. Als er een slechte keuze gemaakt wordt, zal de nieuwe medewerker zich niet goed voelen binnen de afdeling en zal de leidinggevende aanvoelen dat de medewerker niet past binnen de organisatie. De hele procedure zal dan opnieuw doorlopen moeten worden. Dit kost enerzijds niet alleen veel tijd, maar anderzijds is het financiële aspect hierin ook belangrijk (Parkinson & Grossman, 2011).

Het is dus heel belangrijk een goede procedure te hebben rond aanwerving van nieuwe medewerkers. In figuur 1 wordt een schematische voorstelling weergegeven van de stappen die een organisatie dient te doorlopen bij de aanwerving van een nieuwe medewerker, in dit geval bij de aanwerving van een nieuwe verpleegkundige of zorgkundige.

Werving, het aantrekken van medewerkers, kan worden gedefinieerd als alle activiteiten die gericht zijn op het identificeren van potentiële werknemers, interesse van potentiële sollicitanten stimuleren en geschikte kandidaten overhalen om bij de organisatie te solliciteren (Foot & Hook, 2013). In deze literatuurstudie trachten we een antwoord te formuleren op de volgende vragen: Hoe dient een vacature tekst opgesteld te worden? Welke stappen kan een sollicitant ondergaan in een selectieproces? Hoe stel je competentiegerichte vragen tijdens een selectiegesprek? Welke meetinstrumenten kunnen we gebruiken om sollicitanten te evalueren en te vergelijken t.o.v. elkaar?



Figuur 1: Schematische voorstelling van een aanwervingsproces

Hoofstuk 1: Opstellen van een vacaturetekst

Wat is het doel van een vacaturetekst? Hoe stel je een vacaturetekst op en hoe kan het de aandacht trekken van mogelijke sollicitanten? Waar wordt een vacature best geplaatst? In dit hoofdstuk tracht men een antwoord te formuleren op deze vragen. In het praktische deel gaat de projectgroep een vacaturesjabloon opmaken voor de aanwerving van een zorgkundige en een verpleegkundige medewerker. In figuur 1 is te zien dat het functie- en het competentieprofiel de basis vormen van de zowel de vacaturetekst als van de personeelsadvertentie. Beide documenten zijn reeds voorhanden binnen de organisatie.

1.1 Doel

Het doel van het opstellen van een goede vacaturetekst is dat de juiste sollicitanten reageren op de openstaande vacature. Met de juiste sollicitanten bedoelt men de sollicitanten die passen binnen het gewenste profiel dat de organisatie zoekt. Volgens Foot en Hook (2013) moeten vacatureteksten zoveel informatie bevatten dat kandidaten hieraan kunnen aflezen of ze geschikt of ongeschikt zijn. Zelfselectie in een vroeg stadium draagt in belangrijke mate bij aan de kosteneffectiviteit en het welslagen van het hele wervingsproces. Naast een goede vacaturetekst kan er door het plaatsen van een advertentie in een krant, tijdschrift of het internet nog meer potentiële kandidaten bereikt worden.

1.2 Uitzicht

Wetenschappelijk onderzoek naar de 'ideale' vacaturetekst is schaars. Toch zijn er een paar algemene richtlijnen te vinden. Zo bestaat er een eensgezindheid over dat een goede vacaturetekst erin dient te slagen de aandacht van potentiële sollicitanten te trekken. Rekrutering is namelijk voor een deel marketing. De organisatie probeert de sollicitant ervan te overtuigen om voor de vacante functie te solliciteren.

We kunnen dan ook het AIDA-model van Kotler (2000) toepassen en stellen dat de personeelsvacature en -advertentie erin dient te slagen: de aandacht te trekken (Attention), de interesse te wekken (Interest), het verlangen aan te wakkeren (Desire) en tot actie te laten overgaan (Action). Uiterlijk kan de aandacht getrokken worden door het gebruik van nieuwe, creatieve vormen en humor, door de grootte ('bigger is better'), door het gebruik van kleuren, bepaalde lettertypen en een opvallend, herkenbaar logo van de organisatie (Lievens, 2009).

1.3 Inhoud

In een vacaturetekst kan er heel wat info gegeven worden aan de sollicitanten. Eerst en vooral is het heel belangrijk dat de sollicitant een duidelijke beeld krijgt van de job-inhoud. Volgens

Foot en Hook (2013) bevatten functieomschrijvingen en competentieprofielen de gegevens op basis waarvan men de vacaturetekst kan opstellen en kandidaten kan beoordelen.

Naast de job- informatie dient men in de vacaturetekst ook informatie te geven over de organisatie zelf. Hierdoor krijgt de sollicitant een duidelijker beeld van de organisatie. Degene die de vacature leest kan zo nagaan of hij/zij denkt te passen binnen de organisatie en zo wordt volgens Baum en Kabst (2014) de kans groter dat enkel sollicitanten gaan reageren op de vacature die zich zowel vinden in de job-inhoud als in het beeld dat ze hebben van de organisatie zelf.

Guiver-Freeman (2015) zegt dat het belangrijk is dat de vacaturetekst op de juiste manier opvalt. De geschikte kandidaat moet er meteen uithalen dat die vacature voor hem bedoeld is. De vacaturetekst moet zo opgesteld zijn dat de kandidaat de vacaturetekst wil doorlezen en erop wil reageren.

De opvallendste tekstregel van de vacaturetekst moet de functiebenaming zijn. Dan moet er nog ten minste één opvallende tekstregel in staan, met het gevraagde opleidingsniveau en/of een kopregel met een motiverend aspect van de functie. Daartussenin komt de rest van de tekst. Ook die moet voldoen aan de behoefte van de kandidaat die eventueel wil solliciteren voor de job.

Een sollicitant wil graag korte informatie over de organisatie, een duidelijke omschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van de functie, belangrijke gegevens over de werkplek, informatie over de positie van de functie in de organisatie, het salaris en de vooruitzichten. Daarnaast wil de sollicitant ook informatie over de selectiecriteria: vereiste ervaring en bijscholing, vaardigheden en andere competenties, een opsomming van de secundaire arbeidsvoorwaarden, weten met welke mensen hij of zij (telefonisch) contact kan opnemen voor nadere informatie, hoe hij of zij kan solliciteren en hoe de selectieprocedure verloopt.

Foot en Hook (2013) sluiten zich hier volledig bij aan. Zij halen aan dat het heel belangrijk is om de vacaturetekst aan te vullen met het competentieprofiel. Het biedt namelijk een goede samenvatting van de kennis, vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten waarnaar de organisatie op zoek is. Ook zeggen Foot en Hook (2013) dat de mogelijkheden tot ontwikkeling en groei ook opgenomen dienen te worden in een vacaturetekst. Het wekt volgens hen meer interesse op als de nadruk wordt gelegd op mogelijkheden die het werk biedt voor het benutten van vaardigheden en het behalen van successen, en de mogelijkheden op het gebied van zelfontwikkeling en doorgroei.

1.4 E-recruitment

Doordat de job-inhoud wordt aangevuld met organisatie relevantie informatie is het best om de vacature op een online website te plaatsen. Een andere term hiervoor is E-recruitment. Er is namelijk meer plaats op het internet om al deze documenten beschikbaar te zetten. Men kan de vacatures plaatsen op de vele vacaturessites of de vacatures kunnen geplaatst worden op de eigen site van de organisatie.

Er zijn heel wat voordelen aan E-recruitment. Er is een sneller lopend wervings- en selectieproces, versterking van het werkgeversmerk voor werkgevers die moderne en innovatieve technieken gebruiken, flexibiliteit en gebruiksgemak voor sollicitanten, beter geïnformeerde kandidaten, vooral wanneer sollicitanten naar de website van de organisatie worden geleid (Foot & Hook, 2013).

Volgens Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008) maken werknemers steeds meer gebruik van het internet als een wervingsinstrument, omdat internetvacatures relatief goedkoop en dynamisch zijn. Daarnaast is de reikwijdte van internet enorm toegenomen, zodat bedrijven in contact kunnen komen met werkzoekende van over heel de wereld.

Lievens (2009) bespreekt in zijn boek ook vele voordelen van E-recruitment. Een voordeel dat hij bespreekt is dat de kandidaat snel en gericht kan zoeken naar geschikte banen. Hij geeft ook aan dat het voor organisaties interessant is, omdat ze via internet meer en andere informatie kunnen aanbieden dan via een traditionele advertentie in de krant. Zo kan men bijvoorbeeld op de website getuigenissen plaatsen van werknemers ('employee testimonials') of 'realistic job previews' in videoformaat.

Volgens Lievens (2009) is er ook nog het gegeven dat bij E-recruitment de toekomstige sollicitanten niet alleen van openstaande functies kennis kunnen nemen maar ook dadelijk online kunnen solliciteren. De sollicitant kan zijn cv via e-mail doorsturen. Ook Guiver-Freeman (2015) bespreekt in zijn boek dat het verstandig is om de openstaande vacatures van de organisatie zelf ook op de eigen website te vermelden, zodat mensen die belangstelling hebben voor de organisatie meteen kunnen lezen dat er mogelijkheden zijn.

Er is dus een eensgezindheid binnen de literatuur dat een vacature plaatsen op het internet heel wat voordelen heeft. Toch zijn er ook nog organisaties die een advertentie plaatsen in tijdschriften en/of kranten. Het voordeel is dat wanneer de advertentie in een bekende krant of tijdschrift staat, het heel wat potentiële kandidaten kan opleveren. Het nadeel is dat er minder ruimte ter beschikking is. Hoe meer ruimte de advertentie inneemt, hoe meer het zal kosten voor de organisatie.

Hoofdstuk 2: Verschillende stappen binnen een wervings- en selectieproces

Wanneer er een vacaturetekst wordt opgemaakt die de lezer aanspreekt en duidelijke info bevat over wat de functie inhoudt en wat de organisatie verwacht, is de kans groter dat er kandidaten komen solliciteren met de juiste competenties en de juiste functievereisten. Indien er kandidaten zijn die willen solliciteren op de openstaande vacature is het noodzakelijk om een goed wervings- en selectieproces te hebben binnen de organisatie. Dit hoofdstuk omvat alle stappen binnen deze twee processen: vanaf het ontvangen van een sollicitatieformulier / curriculum vitae tot het aanwerven van een geschikte kandidaat voor de functie. In het praktijkdeel gaat de projectgroep een policy trachten op te maken met de stappen die de organisatie dient te doorlopen bij het aanwerven van een nieuwe medewerker.

2.1 Het wervingsproces

Werving is het proces waarbij de organisatie een groep gekwalificeerde kandidaten voor een bepaalde functie bijeenbrengt. Het is de eerste stap in het aannemen van werknemers (Gómez-Mejía et al., 2008).

2.1.1 Sollicitatieformulier/curriculum vitae

Eerst dient de organisatie een vacaturetekst op te maken en te plaatsen op een vacaturewebsite of op de eigen website van de organisatie. De sollicitanten die reageren op de vacature zullen hun sollicitatiebrief en/of curriculum vitae doorsturen. Veel sollicitatiebrieven bevatten een enorme hoeveelheid aan informatie, waarvan sommige delen niet bruikbaar zijn.

Er zijn volgens Parkinson en Grossman (2011) en Foot en Hook (2013) twee manieren om hier mee om te gaan. Als er sollicitatiebrieven worden doorgenomen, kan men noteren wat men heeft geleerd over de kandidaten en welke specifieke resultaten ze hebben bereikt. Best worden er alleen de kenmerken genoteerd die betrekking hebben op de vaardigheden die men zoekt bij de ideale kandidaat. Een andere mogelijkheid is het gebruik van een gestandaardiseerd sollicitatieformulier. Dit is een formulier dat door de organisatie zelf wordt opgesteld om specifieke informatie die bruikbaar is te verzamelen. Deze informatie kan zo worden gerangschikt dat de belangrijkste informatie direct zichtbaar is. Dit formulier kan de sollicitant terugvinden op de website van de organisatie.

Een voordeel van een gestandaardiseerd sollicitatieformulier ten opzichte van een curriculum vitae is dat de organisatie zelf bepaalt welke informatie wordt verzameld, en niet de sollicitant. Zo kan de organisatie ervoor zorgen dat van alle kandidaten dezelfde gegevens worden verzameld en dat de informatie relevant is voor de betreffende functie. Het dwingt de beoordelaars om alle relevante aspecten mee te nemen in hun oordeel en voorkomt dat ze zelf een willekeurige selectie maken uit de gegevens die de kandidaat aandraagt.

Ook Lievens (2009) zegt dat door een online gestandaardiseerd sollicitatieformulier het proces door de organisatie zelf kan gestuurd worden. Zo ontvangen zij de relevante biografische informatie in elektronische en uniforme vorm. Tegelijkertijd vraagt een dergelijk systeem van

sollicitanten iets meer inspanning, hetgeen voor niet-serieuze kandidaten als drempel zou kunnen fungeren.

2.1.2 Spontane sollicitaties

Regelmatig gebeurt het dat de organisatie een ongevraagde, zogenoemde 'spontane' sollicitatie binnenkrijgt van mensen die op zoek zijn naar een nieuwe baan. Zij sturen hun gegevens door zonder dat er een vacature voor die bepaalde functie openstaat. Hierbij willen ze duidelijk maken dat ze geïnteresseerd zijn om binnen de organisatie te werken en dat ze opzoek zijn naar een job.

Guiver-Freeman (2015) geeft aan dat personeelszaken best deze sollicitaties bijhoudt in een bepaald bestand. Het is belangrijk de sollicitant te laten weten dat zijn of haar spontane sollicitatie goed werd ontvangen en wordt bijgehouden, maar niet langer dan zes maanden. De gegevens kunnen namelijk snel verouderen. Wanneer er dan een vacature is waarvoor extern geworven mag worden, kunnen deze gegevens worden doorlopen. Als daar een geschikte kandidaat bij zit, kan men altijd terug contact opnemen.

2.1.3 Reageren op sollicitaties

Elke wervingsactie heeft een pr-aspect. De organisatie gaat in contact komen met veel mensen die wellicht geen medewerker worden, maar wel potentiële klanten zijn en aan anderen kunnen doorvertellen hoe ze zijn behandeld. De organisatie moet dus een goede indruk achterlaten, maar ook rekening houden met de kosten. Een organisatie kan een ontvangstbevestiging sturen of ervoor kiezen te wachten met een reactie tot een eerste selectie van kandidaten is gemaakt. Een bezwaar hiervan is dat de kandidaten lang moeten wachten voor ze een reactie krijgen (Foot & Hook, 2013).

2.2 Het selectieproces

Het sollicitatieformulier of het curriculum vitae (cv) maakt een brug tussen het wervingsproces en het selectieproces. Zodra het ingevulde formulier of de cv wordt ontvangen, kan men het als basis voor de eerste selectie gebruiken (Foot & Hook, 2013). Volgens Gómez-Mejía et al. (2008) is selectie het proces waarbij de organisatie een beslissing neemt over het wel of niet aanstellen van kandidaten.

2.2.1 Fases van een selectieproces

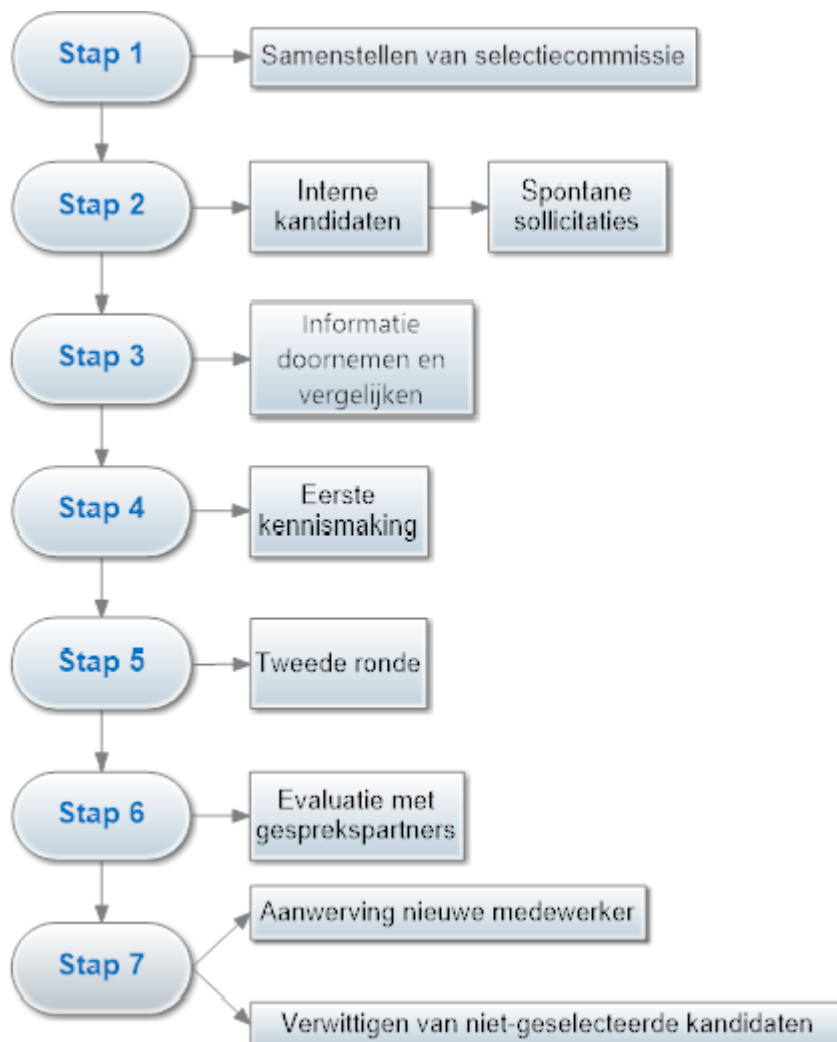
Volgens Lievens (2009) kent het klassieke selectiemodel op zijn minst drie belangrijke fasen. Allereerst worden de kenmerken van een functie grondig in kaart gebracht. Dit resulteert in een functiebeschrijving en competentieprofiel. Op deze manier is men op de hoogte van de essentiële taken die de persoon zal uitvoeren en welke competenties men hiervoor nodig heeft. In een tweede fase worden selectietechnieken (bijvoorbeeld kennistests, psychologische tests, vragenlijsten, selectiegesprek,...) ingezet om de individuele kenmerken van de kandidaten te meten. In een derde fase wordt de informatie die tijdens de selectie verzameld is

over de persoon vergeleken met de kritische functievereisten. Deze vergelijking mondt dan uit in een uitspraak en een rapport over de geschiktheid van een kandidaat.

2.3.3 Stappen van een selectieproces

Foot en Hook (2013) vinden dat veel selecteurs nog steeds denken dat ze op basis van een korte ontmoeting iemands karakter kunnen beoordelen, dat ze binnen enkele minuten kunnen bepalen of iemand geschikt is voor de functie of niet en of die persoon uiteindelijk goed zal presteren in de functie. Volgens de strategische Human Resources Management –benadering (HRM) zijn werknemers te waardevol om op een dergelijke subjectieve en niet-onderbouwde wijze te worden geselecteerd.

Om te zorgen dat het resultaat billijk is en er geen sprake is van discriminatie, is het cruciaal om een methodisch en objectief systeem voor het selecteren van werknemers te ontwerpen. Men kan persoonlijke factoren en zienswijzen niet geheel elimineren, maar het werken volgens objectieve procedures kan de mogelijke schadelijke effecten van individuele overtuigingen helpen verminderen. In figuur 2 wordt het stappenplan van het selectieproces weergegeven.



Figuur 2: Stappenplan van een selectieproces

Eerst dient men een selectiecommissie samen te stellen. In die commissie zitten in ieder geval de direct leidinggevende van de vacature en de personeelsdirecteur. De literatuur stelt voor minstens 2 interviewers te hebben omdat de vooringenomenheid een kleinere rol speelt als er meer mensen betrokken zijn met een gesprek (Foot & Hook, 2013). Bovendien worden er vaak één of twee collega's van de vacature en één of twee eventuele ondergeschikten van de vacature aan toegevoegd.

Een volgende stap in de selectieprocedure is nagaan of er interne kandidaten zijn aan wie in het verleden procedurele toezeggingen gedaan zijn. Eventuele interne kandidaten hebben er immers (meestal) recht op met voorrang te worden behandeld boven externe kandidaten. Indien er geen interne kandidaten zijn, dient men vervolgens de open sollicitaties na te gaan.

Nadien wordt alle informatie van alle kandidaten vergeleken met het wervingsprofiel. Kandidaten die helemaal niet passen binnen het functieprofiel worden afgewezen, kandidaten waar twijfel over is worden nog even aangehouden. Enkel de kandidaten die wel aan het wervingsprofiel voldoen worden uitgenodigd voor een eerste kennismaking. Dit eerste gesprek vindt best plaats samen met de personeelsdirecteur en de leidinggevende van de vacature. Soms moeten er meer mensen spreken met de kandidaten. Het is volgens Guiver-Freeman (2015) beter om meerdere korte gesprekken (van elk ongeveer drie kwartier) te regelen dan één lang gesprek voor een grote groep. Deze kennismakingsronde dient goed georganiseerd te worden en later geëvalueerd te worden.

Op basis van de evaluatie nodigt de commissie maximaal twee of drie kandidaten uit voor een tweede selectiegesprek, met andere mensen dan in het eerste gesprek. Dit kunnen twee andere collega's zijn of een collega en een andere leidinggevende. In dit gesprek komen vaak zaken aan de orde als de arbeidsomstandigheden, de secundaire arbeidsvoorwaarden, de sfeer op de afdeling en dergelijke. Het tweede gesprek dient ook weer strak georganiseerd te worden. Er kunnen bijvoorbeeld specifieke vragen meegegeven worden aan de gesprekspartners.

Na afloop volgt er een evaluatie met de gesprekspartners uit de eerste ronde erbij. Na de evaluatie blijven er maximum twee kandidaten over die uitgenodigd worden voor een arbeidsvoorwaarden gesprek met de personeelsfunctionaris en eventueel direct leidinggevende van de vacature. Mogelijk worden hier extra afspraken gemaakt over opleidingen en dergelijke. Deze moeten goed worden vastgelegd.

Zodra de aanbieding door de kandidaat is geaccepteerd en ondertekend, dienen alle (resterende) niet-geselecteerde kandidaten verwittigd te worden en wordt aan hun de gelegenheid gegeven om te horen waarom zij het niet zijn geworden (Guiver-Freeman, 2015).

2.2.3 Selectiegesprek

Het selectiegesprek blijft de populairste selectiemethode. In vele organisaties is dit zelfs nog steeds het enige middel dat gebruikt wordt om medewerkers uit te kiezen (Foot & Hook, 2013). Hoewel enkel steunen op het selectiegesprek een eenzijdige benadering van selecteren is, dient elke selectieprocedure in elk geval een gesprek te omvatten (Lievens, 2009). In

hoofdstuk 4 wordt er een opsomming gemaakt van andere selectie-instrumenten die gebruikt kunnen worden naast het selectiegesprek.

In hoofdstuk 3 wordt het competentiegericht selectiegesprek besproken. De organisatie kiest voor dit soort gesprek, omdat ze de competentieprofielen die ze samen met de medewerkers hebben opgemaakt, willen gebruiken vanaf de aanwerving van nieuwe medewerkers.

Volgens Foot en Hook (2013) kunnen de doelstellingen van het selectiegesprek als volgt worden geformuleerd:

- Informatie-uitwisseling: de interviewer wil informatie over de kandidaat krijgen, bijvoorbeeld over zijn opleiding en functieverleden. Het selectiegesprek geeft de kandidaat de gelegenheid om zijn sollicitatie nader toe te lichten en informatie over zichzelf te geven. Hierbij beoogt de kandidaat een zo goed mogelijke indruk te maken door zijn kwaliteiten te tonen.
- Geschiktheid toetsen: de interviewer wil bepalen of de kandidaat de nodige competenties heeft voor de beoogde functie. De interviewer streeft er verder naar de persoonlijkheid van de kandidaat zo goed mogelijk aan te voelen.
- Persoonlijk contact: het selectiegesprek geeft een persoonlijk karakter aan de selectie en fungeert op deze manier als gezicht van selectie.
- Presenteren van functie en organisatie: bij elk selectiegesprek hoort het geven van een juiste, realistische en volledig beeld van de job, de onderneming en de geboden voordelen en beloning. Het is duidelijk dat de sollicitant wil weten wat het klimaat van de organisatie is. Hij wil achterhalen in welke mate de betrokken werkomgeving hem zal liggen.

2.2.3.1 Voorbereiding

Ter voorbereiding van het selectiegesprek kunnen er best een reeks van vragen worden opgemaakt die gesteld worden aan alle kandidaten om achteraf bij de selectiebeslissing relevante informatie te hebben. Dit noemt men een gestructureerd selectiegesprek. Zo worden alle kandidaten op dezelfde informatie geëvalueerd en kunnen alle profielen met elkaar vergeleken worden. Deze reeks vragen worden volgens Foot en Hook (2013) best gebaseerd op de kennis, vaardigheden en kwaliteiten die opgenomen zijn in de functieomschrijving en het competentieprofiel. Binnen onze organisatie gaan we gebruik maken van het competentiegericht selectiegesprek wat in het volgende hoofdstuk wordt besproken. De voordelen van een gestructureerd selectiegesprek zijn dat de gespreksleiders zich kunnen ontspannen tijdens het gesprek en zich op de antwoorden van de kandidaten kunnen richten in plaats van al na te denken over de volgende vraag. Daarnaast zullen de interviewers ook minder snel vragen stellen die als discriminerend opgevat kunnen worden.

Er moet een goede planning en voorbereiding zijn alvorens een selectiegesprek kan plaatsvinden zeggen Foot en Hook (2013) in hun boek. Er dient een regeling getroffen te worden voor de ontvangst van de kandidaten. Er moet een ruimte voorzien worden waarin men niet constant door andere gestoord wordt. De sollicitatieformulieren moeten op voorhand doorgelezen worden, zodat men goed geïnformeerd is over kandidaten. Daarnaast is het ook belangrijk om de functievereisten nog eens door te lezen. Op voorhand moet er ook worden

nagedacht over de manier van beoordeling. Men kan hiervoor een beoordelingsinstrument opmaken. Hier komen we verder in dit hoofdstuk nog op terug.

2.2.3.2 Het gesprek

Tijdens het gesprek is het heel belangrijk om de kandidaat op zijn of haar gemak te stellen. Dit zeggen zowel Foot en Hook (2013) als Guiver-freeman (2015) in hun boeken. Een selectiegesprek kan voor kandidaten heel wat stress met zich meebrengen. Om de stress te reduceren is het belangrijk dat de interviewers zich voorstellen en het proces uitleggen. Zo krijgt de kandidaat de kans om te wennen aan de omgeving en weet hij of zij ook wat er gaat gebeuren.

Begin nadien over een vraag met een algemeen onderwerp bijvoorbeeld over het verkeer of hoe de kandidaat naar de organisatie is gereisd. Vervolgens stelt de interviewer eerst enkele makkelijke vragen die de kandidaat kan beantwoorden met een eenvoudige beschrijving, in plaats van dat deze een mening of interpretatie moet geven.

Actief luisteren naar de sollicitant is heel belangrijk. Dit omvat het gebruiken van reflecterende antwoorden, om na te gaan of alles goed begrepen is, en het toepassen van technieken om de gesprekspartner te verzekeren dat er naar hem of haar wordt geluisterd. Volgens Gomez-Mejia et al. (2008) is het essentieel dat bij elke selectiegesprek de selecteur goed luistert, samenvat en doorvraagt (LSD). Daarnaast is het ook belangrijk dat er notities gemaakt worden tijdens het selectiegesprek. De kandidaat moet op de hoogte zijn dat er zaken genoteerd gaan worden en waarom dit gebeurt.

Tot op heden krijgen de sollicitanten in onze organisatie een formulier met enkele vragen ter voorbereiding van het selectiegesprek. Eén van de vragen is: "Geef drie sterke punten en drie zwakke punten van jezelf." Volgens Foot en Hook (2013) is dit een vraag die je beter kan vermijden tijdens een selectiegesprek, net als de vragen: "Waar zie je jezelf over 5 jaar?" en "Vertel me wat meer over jezelf." Dergelijke vragen kunnen wel tot relevante informatie leiden, maar ze zijn zeer vaag. Er is meestal maar een beperkte tijd voorzien voor deze selectiegesprekken, dus het is beter om naar essentiële informatie te vragen.

Er mogen ook geen vragen gesteld worden die buiten de werksfeer vallen. Ze kunnen namelijk inbreuk maken op de privacy van de kandidaten. Alle vragen die gesteld worden moeten gerelateerd zijn aan de functieomschrijving en het competentieprofiel. Men moet kunnen aantonen dat dit het geval is en elke vraag kunnen rechtvaardigen.

2.2.3.3 Afronding van het gesprek

Het is belangrijk om de sollicitanten op het einde van het gesprek de kans te geven om zelf enkele vragen te stellen over de functie en/of de organisatie. Foot en Hook (2013) zeggen dat potentiële werknemers op basis van deze informatie kunnen beslissen of ze ingaan op het eventuele aanbod voor een bepaalde functie. Om het gesprek af te ronden moet de interviewer de sollicitant bedanken voor zijn aanwezigheid en inlichten over de verdere procedure. Het is belangrijk om de sollicitant te informeren over een eventueel nieuwe testronde, de datum waarop de beslissing wordt genomen en de manier waarop de sollicitant over de beslissing wordt ingelicht.

2.2.3.4 Evaluatie, beslissing vastleggen en onderbouwen

In het kader van het objectiever maken van het wervingsproces is het belangrijk dat er beoordelingsinstrument wordt gebruikt. Hierdoor wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het selecteren ook vergroot. Elke interviewer die aanwezig is moet dit beoordelingsinstrument invullen, zodat deze achteraf met elkaar vergeleken kunnen worden. Binnen de projectgroep gaat er een beoordelingschaal opgemaakt worden om te gebruiken bij de evaluatie van de kandidaten

Om de grote hoeveelheid aan informatie die is verzameld op objectieve wijze te kunnen beoordelen, kan men een scoresysteem ontwikkelen hetzij voor de antwoorden zoals in figuur 3, hetzij voor elementen van het competentieprofiel (zie figuur 4). In hoofdstuk 3 wordt o.a. het situationele selectiegesprek besproken waarbij men de kandidaat een situatie voorlegt die mogelijks kan voorkomen binnen de functie.

Er wordt aan de kandidaat gevraagd hoe hij of zij hiermee zou omgaan. In het beoordelingsschema is het de bedoeling dat men zelf een wenselijk antwoord op deze situatie formuleert en verschillende items die men wil horen noteert waarop men een score kan geven. Een ander systeem is om eenvoudigweg het competentieprofiel van de kandidaten te gebruiken: een plusje voor de competentie waaraan men heeft voldaan en een minnetje voor de competentie waaraan men niet heeft voldaan.

<u>Situatievraag:</u>	
<i>Een bewoner met de dementie is heel onrustig tijdens een groepsactiviteit. De ergotherapeut komt vragen of je haar even uit de groep wil halen. De bewoner zegt constant dat ze haar kinderen dadelijk terug komen van school dus dat ze dringend naar thuis moet. Hoe ga je hiermee om?</i>	
Score 0 als de sollicitant:	<u>Score sollicitant</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Niet mee gaat in de beleving van de bewoner met dementie - Bv. zegt: "Uw kinderen zijn al groot en gaan niet meer naar school." - Bv. zegt "Uw thuis is hier bij ons in het rusthuis." 	
Score 1 als de sollicitant:	
<ul style="list-style-type: none"> - Niet ingaat op de inhoud maar de bewoner probeert af te leiden met iets 	
Score 2 als de sollicitant:	
<ul style="list-style-type: none"> - Mee gaat in de beleving van de bewoner met dementie: - Bv. zegt: "De school is pas binnen drie uurtjes uit. We hebben nog even tijd. Ik zorg dat je op tijd thuis bent." 	

Figuur 3: visuele voorstelling van een beoordelingsschaal op basis van een scoresysteem voor antwoorden

Competenties	Voldoende + / Onvoldoende -
Klantvriendelijkheid	+
Behulpzaam	+
Verantwoordelijkheid	-
Samenwerken	+
Initiatief nemen	-

Figuur 4: visuele voorstelling van een beoordelingsschaal volgens competenties

Alle redenen voor een bepaalde keuze moeten uitgedrukt worden in relatie tot de criteria in het functieprofiel en het competentieprofiel waaraan de kandidaat wel of niet heeft voldaan.

Foot en Hook (2013) zeggen dat het omwille van meerdere redenen belangrijk is om deze factoren schriftelijk vast te leggen:

- Om aan te tonen dat de procedure eerlijk en correct is verlopen, mocht een kandidaat zich gediscrimineerd voelen.
- Om feedback te geven aan kandidaten die hierom vragen. Sollicitanten doen dit steeds vaker, om een goede indruk te wekken en hun kansen voor andere sollicitaties te vergroten. Organisaties zijn verplicht om feedback te verstrekken aan kandidaten die een psychologische test hebben afgelegd. Wil de organisatie een goed imago opbouwen, dan is het ook raadzaam ook in andere gevallen feedback te geven.
- Om ervoor te zorgen dat de interviewers een zorgvuldig en methodisch proces blijven volgen.

2.2.3.5 Weerhouden en niet-weerhouden kandidaten inlichten

Zoals eerder aangegeven moeten alle kandidaten die aan de selectie hebben deelgenomen ingelicht worden. Foot en Hook (2013) geven terecht aan dat men eerst de geselecteerde kandidaat voor de job dient in te lichten. Indien hij of zij toch niet het voorstel zou accepteren, kan men nog steeds voor de tweede kandidaat gaan. De inlichting van de kandidaten gebeurt op de wijze hoe men het heeft aangegeven tijdens het selectiegesprek. Bij ons gebeurt dit steeds telefonisch of via mail. De kandidaat heeft recht op het vragen van feedback waarom hij of zij al dan niet is aangeworven.

Hoofdstuk 3: Competentiegericht selectiegesprek

Deryke & Van Beirendock (2009) halen aan best te werken met competenties tijdens een selectieproces. Ze kunnen beschouwd worden als observeerbare eigenschappen in vorm van toegepaste kennis of daadwerkelijk gedrag, die bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie. Dit betekent dat competenties meetbaar zijn, wat essentieel is als men de competenties van de sollicitant in kaart wil brengen aan de hand van een selectiegesprek. Aangezien er voor elke functie binnen de organisatie competentieprofielen zijn opgesteld, verkiest men het competentiegericht selectiegesprek. Aan de hand van dit gesprek kunnen de functie- en organisatie-relevante competenties getoetst worden bij de kandidaten.

Als competenties beschouwd worden als observeerbare eigenschappen, dan gaat het niet alleen over vaktechnische kennis of vaardigheden, maar ook over waarden/attitudes/motivatie. Bij dit soort van selectiegesprek is het dus nodig om te beschikken over een competentieprofiel voor elke functie. Bij competentiegericht selecteren krijgt men een betere invulling van vacatures door screening van kandidaten ten aanzien van een competentieprofiel en is er een hogere kans op het selecteren van de juiste persoon aangezien het diploma aangevuld wordt met organisatie- en functie-relevante competenties (Haekens, 2015).

Foot en Hook (2013) zeggen dat werkgevers die een competentieprofiel opstellen, aantonen dat zij in bepaalde mate de objectiviteit willen waarborgen in een proces dat erg subjectief kan verlopen. Het beoordelen van competenties doe je door situatie- en gedragsvragen te stellen. Uit veel onderzoeken blijkt dat deze twee typen vragen de betrouwbaarheid en validiteit van selectiegesprekken verbeteren. De validiteit is de mate waarin de techniek de kennis, vaardigheden en capaciteiten meet die zij moet meten. In deze context betekent validiteit de mate waarin de scores op een test of gesprek overeenkomen met het feitelijke functioneren (Gómez-Mejía et al., 2008).

3.1 Situationeel selectiegesprek

Het situationele selectiegesprek legt de klemtoon op hypothetische gedrag gericht op de toekomst. De interviewer biedt de kandidaten, per competentie, een situatie aan die zou kunnen voorvallen in de functie en vraagt aan de kandidaten wat ze zouden doen indien ze zich in zo een situatie zouden bevinden (Lievens, 2009). Men moet de antwoorden zorgvuldig beoordelen om de betrouwbaarheid van het gesprek te verbeteren. Hiervoor dient men op voorhand al vastgelegd te hebben wat slechte, acceptabele en goede antwoorden zijn. Er moet een model van elke type vraag worden opgesteld, met verschillende scores voor verschillende antwoorden. Iedere interviewer geeft een eigen score aan de antwoorden van de sollicitant (Foot & Hook, 2013).

Op basis van de goal-settingstheorie, die stelt dat intenties in relatie staan tot gedrag, wordt verondersteld dat de antwoorden van de kandidaten voorspellen wat de kandidaten later in hun functie zullen doen. Een voordeel van een situationeel selectiegesprek is dat deze vragen

ook gesteld kunnen worden aan kandidaten zonder werkervaring, omdat het hypothetische vragen zijn. Nadelig is dat het hypothetische karakter van de vragen sociaal wenselijke antwoorden bij kandidaten in de hand kan werken. Situationele interviewvragen dienen daarom altijd een dilemma te omvatten. Een dilemma zou sociaal wenselijke antwoorden kunnen reduceren (Lievens, 2009).

3.2 Gedragsgericht selectiegesprek

Het gedragsgericht selectiegesprek heeft een gelijkenis met het situationeel selectiegesprek, in die zin dat de sollicitant een bepaalde situatie krijgt voorgelegd dat representatief is voor de situaties die zich kunnen voordoen in functie waarnaar hij of zij solliciteert en dat gebonden is aan een functierelevante competentie. Het verschil met het situationele selectiegesprek is dat aan de sollicitant vervolgens gevraagd wordt om te beschrijven wat hij of zij in een eerdere functie in een dergelijke situatie heeft gedaan. Het betreft dus geen hypothetisch (toekomstig) incident maar situaties uit het verleden.

Daarnaast kan de interviewer bij dit soort van selectiegesprek ook aangeven dat er voor de functie specifieke vaardigheden nodig zijn en de sollicitant vragen om aan te tonen dat deze over die vaardigheden beschikt. Een nadeel van het gedragsgericht selectiegesprek is dat je deze vragen niet kan stellen aan kandidaten die geen werkervaring hebben. Daarnaast kan het ook zijn dat de kandidaten die wel al werkervaring hebben gewoonweg nog niet de kans hebben gekregen om de betreffende vaardigheden aan te tonen, terwijl ze er wel over beschikken.

Een ander nadeel is dat het niet mogelijk is om de antwoorden van een score te voorzien, aangezien de kandidaten aan verschillende voorbeelden kunnen refereren. Het moet echter wel mogelijk zijn een aantal vaardigheden te bedenken waaraan de sollicitant in zijn of haar antwoord zou moeten refereren (Foot & Hook, 2013).

Binnen het praktisch luik van deze bachelorproef gaan er a.d.h.v. de competentieprofielen competentiegerichte interviewvragen worden opgesteld door de werkgroep. Er gaan zowel situationele vragen als gedragsgerichte vragen gebruikt worden.

Hoofdstuk 4: Andere selectie-instrumenten

Uit onderzoek blijkt dat het selectiegesprek een hoge voorspellende waarde heeft. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de vooringenomenheid van de interviewer en de feilbaarheid van het onderscheidingsvermogen van mensen. De lage validiteit van het selectiegesprek wordt verslechterd door een lage betrouwbaarheid tussen beoordelaars onderling. Twee interviewers kunnen namelijk zeer verschillend denken over een bepaalde kandidaat. Gestructureerde selectiegesprekken en het stellen van situatie- en gedragsvragen kunnen helpen om deze valkuilen te voorkomen (Foot & Hook, 2013). Naast het selectiegesprek zijn er nog heel wat andere selectie-instrumenten of methoden die de validiteit en betrouwbaarheid van het selectieproces kunnen verbeteren.

4.1 Psychologische testen en assessments

Deze worden vaak alleen ingezet bij selectie voor hogere functies met als argument dat het dure instrumenten zijn. Een psychologisch onderzoek kost circa 1000 euro; een assessment circa 1500 euro. Belangrijk is of een instrument valide en betrouwbaar is en toegevoegde waarde heeft ten opzichte van goedkopere selectiemethoden. Binnen onze organisatie worden assessments enkel gebruikt voor aanwerving van leidinggevende functies.

4.2 Referenties

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de populariteit van referenties als onderdeel van het selectieproces alleen wordt overtroffen door het selectiegesprek. Vanwege de lage validiteit van referenties adviseert men om ze alleen te gebruiken voor het controleren van feiten (Foot & Hook, 2013). Lievens (2009) onderscheidt verschillende referentiegegevens zoals personen die spontaan op verzoek van de kandidaat aanbevelingen doen, door de kandidaat opgegeven personen bij wie men eventueel informatie kan opnemen, attesten van vroegere werkgevers en attesten van school en diploma's. Algemeen stelt Lievens (2009) vast dat onderzoek aantoonde dat referenties weinig betrouwbaar zijn, standaardisatie missen en onderhevig zijn aan mildheid van de beoordelaar (bijna alle referenties zijn positief). Binnen de organisaties gaan we het gebruik van referenties dan ook niet toepassen.

4.3 Kennistest

De kennistest peilen naar de functie-gerelateerde kennis van de kandidaten. Het is de bedoeling om vast te stellen over welke praktische functie-kennis een kandidaat beschikt. Het niveau van zijn functie-kennis ziet men als een voorspeller van zijn latere arbeidsprestaties. Kennistests hoeven niet noodzakelijk schriftelijk te worden afgenomen. Het is ook mogelijk om via een selectiegesprek iemand functie-kennis te onderzoeken. Zo kan men bijvoorbeeld aan

een sollicitant vragen om in detail te beschrijven hoe hij een bepaalde taak uitvoert. De interviewer beoordeelt dan de sollicitant op grond van het feit of hij al dan niet de correcte werkwijze gebruikt (Lievens, 2009). Binnen de werving van zorgkundigen en verpleegkundigen is kennis ook een belangrijk item dat op deze manier kan bevraagd worden tijdens een selectiegesprek. Een kennistest kan ook gecombineerd worden met een praktijktest waarbij de sollicitant een bepaalde handeling in de praktijk moet uitvoeren waarop hij beoordeeld wordt. Als bijvoorbeeld een kok komt solliciteren kan degene die de sollicitant beoordeelt hem de opdracht geven om iets te koken. Er gaan enkele kennisvragen worden verwerkt in de interviewvragen die we tijdens het praktisch luik gaan opstellen. Men gaat geen gebruik maken van een praktijktest.

4. Cognitieve vaardigheidstest

Een cognitieve vaardigheidstest wordt in de volksmond een intelligentietest genoemd. Er bestaan twee types. Een eerste groep testen pogen de algemene mentale vaardigheid te meten. Dikwijls zijn deze testen een verzameling van verbale, numerieke en figurale opgaven. Ten tweede zijn er testen die specifieke factoren (bijvoorbeeld verbaal begripsvermogen, woordvlotheid, geheugen, ruimtelijk inzicht) pogen te meten. Cognitieve vaardigheidstesten worden ofwel in potlood-papiervorm of via de computer aangeboden door gebruik van meerkeuzevragen (Lievens, 2009). Schmidt & Hunter (1998) laten zien in hun onderzoek dat cognitieve vaardigheidstesten de beste voorspellers zijn voor iemands functieprestatie die er beschikbaar zijn in personeelselectie.

Hoofdstuk 5: Diversiteit

Dit hoofdstuk is toegevoegd aan deze bachelor proef omdat de organisatie veel belang hecht aan diversiteit. Het wordt meegenomen gedurende het volledige proces. Diversiteit zijn alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen zoals geslacht, leeftijd, etniciteit maar ook wensen, behoeften, ziekte, handicap, competenties, werkstijlen, voorkeuren, karaktereigenschappen enzovoort (Vosh, 2015). Binnen het Human Recource domein, rekrutering en selectie, kan discriminatie en stereotypering snel optreden. Discriminatie is het ongelijk behandelen, achterstellen of uitsluiten van personen op basis van (persoonlijke) kenmerken.

Binnen het WZC Cecilia is er reeds een diversiteitsbeleid. Dit beleid is gericht op het beter laten functioneren van de organisatie door gebruik te maken van een optimale personeelssamenstelling. Door een divers personeelsbeleid kunnen de verschillende achtergronden en kwaliteiten van de medewerkers gebruikt worden voor het optimaliseren van de werking van de organisatie.

5.1 Discriminatie

In de cursus rond diversiteit van Vosh S. (2015) worden er drie soorten van discriminatie beschreven.

5.1.1 Directe discriminatie / indirecte discriminatie

Bij directe discriminatie is het duidelijk dat men iemand gaat achteruitstellen om iets wat helemaal geen invloed heeft op het werk. Bijvoorbeeld als de criteria is dat de organisatie geen homoseksuele kandidaten wil. Bij indirecte discriminatie is het niet zo duidelijk dat men geen gelijke kansen geeft. Bijvoorbeeld als de criteria is dat men voor de functie de Nederlandse taal goed moet beheeren. Hierdoor worden vaak vele allochtonen uitgesloten. Men spreekt hierbij niet van discriminatie als het gerechtvaardigd is. Het is gerechtvaardigd als het functie gerelateerd is. In dit voorbeeld wil dit zeggen dat het goed beheersen van de Nederlandse taal noodzakelijk is voor het uitoefenen van de functie.

5.1.2 Actieve / passieve discriminatie

Als men aan actieve discriminatie doet betekent dit dat de organisatie de actieve rol heeft binnen de discriminatie. De organisatie doet zelf bepaalde discriminerende uitspraken. Bij passieve discriminatie laat men andere discrimineren en de organisatie laat dit toe. Bijvoorbeeld als de organisatie een rekruteringsbureau inhuurt en vraagt of het rekruteringsbureau ervoor wil zorgen dat er geen allochtonen worden aangeworven.

5.1.3 Positieve / negatieve discriminatie

Bij positieve discriminatie gaat men mensen voortrekken op basis van andere eigenschappen. Bijvoorbeeld als de organisatie zegt dat men in 2015 5% meer allochtonen in de organisatie wil. Hierdoor gaan heel wat Belgen die willen komen solliciteren uitgesloten worden. Wanneer

de organisatie de rechten waar de medewerkers eigenlijk recht op hebben niet gaat toekennen doet men aan negatieve discriminatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld als een allochtone kandidaat met positieve competenties niet dezelfde kans krijgt als een Belgische kandidaat met dezelfde competenties.

5.2 Stereotypering/vooroordelen

Stereotypering en vooroordelen zijn ingeburgerd in onze maatschappij. Vosh S. (2015) haalt in haar cursus rond diversiteit aan dat er twee oorzaken zijn waarom men dit doet. Eén oorzaak daarvan is dat mensen veiligheid willen. Er komen zoveel prikkels binnen die we proberen te vereenvoudigen waardoor we sneller een beslissing kunnen nemen. Bijvoorbeeld als men een struise, kale man ziet met een baard en tatoeages wordt onmiddellijk de veronderstelling gemaakt dat dit een gevaarlijke man is die men moet mijden. De tweede oorzaak heeft te maken met onze eigen identiteit. De mens wil zich met een groep gelijkstemmen om erbij te horen. Daarnaast wordt er afstand genomen van mensen die anders zijn.

Het is belangrijk dat men bewust is van zijn eigen stereotyperingen en dat men hier probeert rekening mee te houden. Dit is zeker iets wat men in het achterhoofd moet houden tijdens het wervings- en selectieproces. Door gebruik te maken van een beoordelingsinstrument dat meet of de functie-relevante competenties aanwezig zijn, wordt de kans op discriminatie of vooroordelen verminderd.

Hoofdstuk 6: Besluit literatuurstudie

In deze literatuurstudie is er heel wat informatie rond aanwerving van nieuwe medewerkers samen gebracht. Deze informatie zal binnen het praktisch luik van deze bachelorproef, bij het ontwikkelen van de verschillende documenten, worden verwerkt. Zo wordt er binnen het praktisch luik een vacaturesjabloon ontwikkeld voor een zorgkundige en een verpleegkundige medewerker, een gestandaardiseerd sollicitatieformulier opgesteld, interviewvragen met wenselijke antwoorden geformuleerd en wordt er een objectieve beoordelingsschaal ontwikkeld.

Volgens deze literatuurstudie kan er pas een geschikte kandidaat gezocht worden voor een bepaalde functie als er een functie- en competentieprofiel voorhanden is. In deze profielen staan namelijk alle vereiste criteria vermeld waaraan de medewerkers binnen de organisatie moeten voldoen. In het WZC Cecilia zijn deze documenten reeds ontwikkeld. De competentieprofielen werden door alle medewerkers samen opgesteld. Deze profielen zullen voor de ontwikkeling van de vacaturesjablonen dan ook gebruikt worden.

E-recruitment is volgens de literatuur een trend. Er wordt dan ook aangeraden om de vacatures te plaatsen op het internet. Dit wordt reeds gedaan binnen de organisatie, maar enkel op de website van de VDAB. De literatuur geeft aan dat het ook interessant is om de vacatures te plaatsen op de website van de organisatie zelf. Men is op dit moment actief bezig met de ontwikkeling van een nieuwe website voor onze organisatie. Op deze website wordt de mogelijkheid voorzien om vacatures te plaatsen en online een sollicitatieformulier in te vullen.

De organisatie verkiest een selectiegesprek als selectie-instrument. De literatuur geeft aan dat elke selectieprocedure een selectiegesprek moet bevatten, maar dat dit best gecombineerd wordt met andere selectie-instrumenten. Aangezien we een kleine organisatie zijn en andere selectie-instrumenten vaak duur zijn, heeft het beleid beslist enkel gebruik te maken van het selectiegesprek. Om de betrouwbaarheid en de validiteit te verhogen van het selectiegesprek worden er situatie- en gedragsvragen opgesteld en wordt er een objectief beoordelingsinstrument ontwikkeld binnen het praktisch luik van deze bachelorproef.

Een grote valkuil bij de selectieprocedure is het gaan discrimineren en het vormen van vooroordelen over de kandidaten. Het objectief beoordelingsinstrument gaat de interviewers helpen om dit te voorkomen. De organisatie hecht veel belang aan diversiteit en gaat in alle mate van het mogelijke discriminatie trachten te voorkomen tijdens het volledige selectieproces.

Deel 2: Praktijk

In het praktisch luik van deze bachelorproef gaat er gekeken worden hoe het proces is verlopen en waarom de cursist op deze manier te werk is gegaan om het eindresultaat te bereiken.

De resultaten die men wilt bereiken na de uitwerking van deze bachelorproef zijn de volgende:

- Het opstellen van een vacaturesjabloon voor zowel verpleegkundige als zorgkundige.
- Het opmaken van een gestandaardiseerd sollicitatieformulier.
- Het opstellen van competentiegerichte vragen en het formuleren van wenselijke antwoorden.
- Het ontwikkelen van een objectieve beoordelingsschaal (evaluatie kandidaten)

Voorafgaande aan dit praktisch luik is er een literatuurstudie gebeurd rond het onderwerp van deze bachelorproef. Het doel van de uitwerking van deze literatuurstudie was enerzijds om te achterhalen wat er in de literatuur terug te vinden was rond het item 'werving en selectie van nieuwe medewerkers'. Anderzijds om het wervings- en selectiebeleid binnen het WZC Cecilia aan te passen door gebruik te maken van de informatie uit de literatuurstudie.

In dit praktijkdeel gaan de volgende hoofdstukken aan bod komen: kadering van de organisatie, het proces, de resultaten en een kritische reflectie van het praktische luik.

Hoofdstuk 1: Kadering van de organisatie

Het WZC Cecilia in Alken is één van de vier woonzorgcentra van Rusthuizen Zusters Augustinessen. Aan het hoofd van deze vier woonzorgcentra staat Eerlingen Roel, algemeen directeur. Per WZC is er één zorgmanager en één financieel directeur die samen de verantwoordelijkheid dragen. Overkoepeld zijn er twee stafmedewerkers, namelijk een HRM verantwoordelijke en een kwaliteitscoördinator.

Het WZC Cecilia heeft een capaciteit van 87 bedden. Naast het WZC zijn er ook 28 assistentiewoningen, een dagzorgcentrum en een dorpsrestaurant.

Het WZC telt drie afdelingen met elk zijn eigen diensthoofd. De nachtdienst heeft een eigen diensthoofd. Op elke afdeling werken verschillende verpleegkundigen en zorgkundigen, één animatrice, één ergotherapeut en één kinésist die allemaal onder de verantwoordelijkheid vallen van het diensthoofd van de afdeling. De cursist van deze bachelorproef is diensthoofd van één van de drie afdelingen.

De direct leidinggevende van de diensthoofden is de zorgmanager van de organisatie, Dethier Els. Zij fungeert ook als personeelsdirecteur en doet samen met de leidinggevendenden de selectiegesprekken.

Hoofdstuk 2: Het proces

In dit hoofdstuk wordt het proces van het praktische deel besproken. Er wordt aangehaald dat er een werkgroep is opgestart en waarom de cursist hiervoor gekozen heeft. Daarnaast worden verschillende items opgesomd die ervoor hebben gezorgd dat er betrokkenheid verworven is tijdens het proces.

2.1 Werkgroep

Voor de uitwerking van het praktijkdeel is er gekozen om een werkgroep op te starten. De cursist van deze bachelorproef is de projectleider. Het doel van het opstarten van deze werkgroep was om gezamenlijk een vacaturetekst, een gestandaardiseerd sollicitatieformulier, interviewvragen met wenselijke antwoorden en een objectieve beoordelingsschaal te ontwikkelen.

De projectleider heeft gekozen om te werken met een werkgroep omdat dit een makkelijke manier is om betrokkenheid te creëren. Door inspraak te geven wordt het een gedragen geheel. Tijdens de werkgroepvergaderingen heeft de projectleider kunnen inspelen op de basisbehoeften van ieder persoon namelijk autonomie, competentie en verbondenheid (ACV). Door dit toe te passen krijg je mensen autonoom gemotiveerd (Fransen, 2015).

De projectleider heeft ingespeeld op de basisbehoefte autonomie door elk lid van de werkgroep inspraak te geven bij het opstellen van alle documenten. Elk lid voelde zich ook competent doordat ze actief mochten meewerken bij het ontwikkelen van de documenten. Daarnaast werd er verbondenheid gecreëerd door gezamenlijk beslissingen te nemen om zo samen tot het eindresultaat te komen.

De leden van deze werkgroep waren de zorgmanager Dethier Els, HRM Lauwers Jeannot, de diensthoofden Christa en Kristien en het diensthoofd van de nacht Greta. Katrijn, de projectleider, is eveneens een diensthoofd van één van de afdelingen. De diensthoofden werden uitgenodigd om lid te worden van de werkgroep, omdat zij volgens de literatuur moeten aanwezig zijn bij de selectiegesprekken. Het diensthoofd speelt namelijk een belangrijke rol bij de aanwerving van een nieuwe medewerker. Zij moeten de nieuwe medewerker vanaf de start begeleiden in hun loopbaan. Hiervoor is het belangrijk dat het diensthoofd overtuigd is van de competenties van de nieuwe medewerker.

Om de werkgroepvergaderingen gestructureerd te laten verlopen heeft de projectleider een PowerPoint presentatie ontwikkeld (zie Bijlage 1). Deze presentatie werd gebruikt als leidraad tijdens alle vergaderingen.

2.2 Betrokkenheid

In het deel over de werkgroep werd er al aangehaald dat het heel belangrijk is om betrokkenheid te creëren. Hierboven is alreeds benoemd hoe dit gerealiseerd werd tijdens de werkgroepvergaderingen. Tijdens het volledige proces heeft de cursist ook getracht op andere momenten betrokkenheid te creëren.

2.2.1 Uitnodiging werkgroep

De projectleider heeft voor de start van de werkgroepvergaderingen via mail een uitnodiging naar alle leden van de werkgroep gestuurd. In deze uitnodigingen werden de agendapunten opgenomen (zie Bijlage 2), werd het onderwerp van de bachelorproef geschetst en werd de reden waarom de cursist graag een werkgroep wou opstarten toegelicht. Daarnaast werden ook de doelstellingen, die de projectleider samen met de werkgroep wou bereiken, aangehaald. In deze uitnodiging heeft de cursist ook ingespeeld op autonomie, competentie en verbondenheid door te benoemen dat de projectleider hen hierin inspraak wil geven, dat ze als leidinggevende een belangrijke rol spelen bij de aanwerving van nieuwe medewerkers en de basisbehoefte 'verbondenheid' werd benadrukt door termen als 'samen met jullie' en 'wij' te gebruiken.

2.2.2 Verslagen werkgroepvergaderingen

Na elke vergadering werd er een verslag door de projectleider opgesteld. Deze verslagen werden via e-mail verzonden naar alle leden van de werkgroep. Van de diensthoofden werd verwacht dat zij deze verslagen op de dienst ter beschikking stelden voor alle medewerkers. Zo waren alle medewerkers op de hoogte van wat er werd besproken tijdens de bijeenkomsten. Via deze weg werd er betrokkenheid van alle medewerkers gecreëerd.

2.2.3 Inspraak van alle medewerkers

Alle documenten die werden ontwikkeld binnen de werkgroep werden ook gemaild naar alle leden van de werkgroep. Van de diensthoofden werd verwacht dat zij deze documenten ook ter beschikking stelden voor alle medewerkers van de dienst. Er werd gevraagd dat de medewerkers deze documenten doornamen en eventuele opmerkingen noteerden. Deze opmerkingen werden dan besproken tijdens de volgende vergadering. Door hen hierin ook inspraak te geven werd de betrokkenheid nogmaals verhoogd.

2.2.4 Vermelding personeelsblad '4 SPIRIT!'

'4 SPIRIT!' is een overkoepelend personeelsblad voor de vier woonzorgcentra. Twee keer per jaar ontvangt elke medewerker een exemplaar. In dit informatieblad worden onder andere nieuwe projecten van de organisatie voorgesteld. Voor dit personeelsblad heeft de projectleider een artikel geschreven over deze bachelorproef (zie Bijlage 3). In dit artikel werd onder andere vermeld waarom dit onderwerp werd gekozen en welke documenten het eindproduct gingen vormen van de bachelorproef. Zowel de zorgmanager als de HRM als de projectleider vonden het belangrijk dat de medewerkers van de drie andere woonzorgcentra ook op de hoogte werden gebracht. In deze woonzorgcentra gebeurt de aanwerving van

nieuwe medewerkers ook zeer subjectief. Het doel op lange termijn is dat dit project kan worden uitgedragen naar de andere woonzorgcentra van Rusthuizen Zusters Augustinessen.

Hoofdstuk 3: De resultanten

In het vorige hoofdstuk is benoemd dat er heel wat werkgroepvergaderingen hebben plaatsgevonden. Deze bijeenkomsten werden georganiseerd om samen met de leden van de groep verschillende documenten te ontwikkelen zoals een vacaturesjablonen voor verpleegkundige en zorgkundige, een gestandaardiseerd sollicitatieformulier, interviewvragen met wenselijke antwoorden en een objectieve beoordelingsschaal. In dit hoofdstuk wordt er beschreven hoe de resultanten tot stand zijn gekomen. In de bijlagen worden de documenten weergegeven.

3.1 Vacaturesjablonen

Voor het opstellen van een vacaturesjabloon hebben de leden van de werkgroep gebruik gemaakt van de visie van de organisatie, de functie- en competentieprofielen. In de literatuurstudie werden de elementen opgesomd die een goede vacaturetekst zeker moeten bevatten.

In bijlage 4 worden de vacaturesjablonen, die werden ontwikkeld voor zowel een zorgkundige als een verpleegkundige medewerker, weergegeven. Wanneer de organisatie op zoek is naar een nieuwe zorgkundige of verpleegkundige, gaan deze sjablonen geplaatst worden op de website van de VDAB en op de eigen website van de organisatie.

3.2 Gestandaardiseerd sollicitatieformulier

Volgens de literatuurstudie heeft een gestandaardiseerd sollicitatieformulier, opgesteld door de organisatie zelf, heel wat voordelen. De organisatie bepaalt namelijk zelf welke informatie wordt samengebracht. Doordat er van elke kandidaat dezelfde informatie wordt verzameld, kan alle informatie ook beter met elkaar vergeleken worden.

De projectleider heeft alle voordelen van een gestandaardiseerd sollicitatieformulier opgesomd voor de leden van de werkgroep en heeft zo de leden kunnen overtuigen om samen een gestandaardiseerd sollicitatieformulier op te stellen. Er was binnen de organisatie al een inlichtingenblad aanwezig wat de kandidaten dienden in te vullen vóór het selectiegesprek plaats vond. Er werden items toegevoegd en geschrapt rekening houdend met wat de literatuur schreef.

In bijlage 5 wordt het gestandaardiseerd sollicitatieformulier weergegeven. Dit formulier wordt op de website van de organisatie geplaatst zodat de kandidaten online kunnen solliciteren via dit formulier. De leden van de werkgroep wilden graag een ruimte voorzien waar de sollicitant zijn motivatie kort kon weergeven ter vervanging van de motivatiebrief.

Bij de opmaak van het formulier werd er rekening mee gehouden dat het geen discriminerende items bevatten. Zo werd het item 'aansprektitel' gebruikt in de plaats van 'geslacht'. Het item 'vervoermiddelen' werd toegevoegd, omdat er een zeer slechte verbinding is met het openbaar vervoer. De uren van het openbaar vervoer komen namelijk niet overeen met de werkuren van de organisatie. Het is dus geen optie om het openbaar vervoer te gebruiken indien men wil werken binnen de organisatie. Binnen de cursus van Vosh S. (2015) wordt dit benoemd als gerechtvaardigde discriminatie.

3.3 Interviewvragen / objectieve beoordelingsschaal

Uit de literatuurstudie blijkt dat het stellen van competentiegerichte vragen tijdens een selectiegesprek de betrouwbaarheid en validiteit gaan verhogen. In de woonzorgcentra van Rusthuizen Zusters Augustinessen zijn er reeds competentieprofielen van elke functie voorhanden. Aangezien deze profielen aanwezig zijn, heeft de organisatie besloten om deze te gebruiken vanaf het selectiegesprek. In bijlage 6 worden de interviewvragen samen met de beoordelingsschaal weergegeven.

Voor het opstellen van de vragen werd er gekeken naar de competenties en de gedragingen die hierbij zijn geformuleerd in het competentieprofiel. De ontwikkeling van de competentieprofielen gebeurde a.d.h.v. de praktijkboek 'Van talent naar performance: talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen (2014). In dit praktijkgericht boek staan per competentie ook enkele gedragsgerichte interviewvragen waarvan sommige zijn gebruikt.

Bij elke interviewvraag zijn er wenselijke antwoorden geformuleerd. Dit zijn de antwoorden die men wil dat de kandidaat zeker benoemt bij het stellen van de vragen. Achter elk wenselijk antwoord is er een kolom voorzien waarin de interviewer een score 0 of 1 kan plaatsen. Indien de sollicitant een wenselijk antwoord aanhaalt, wordt er achter dit antwoord een score 1 geplaatst. Indien de sollicitant het wenselijk antwoord niet benoemt krijgt hij/zij een score 0. Bij elke vraag kan de interviewer een opmerking en een ander antwoord dat de sollicitant geeft waarvan de interviewer vindt dat dit ook een wenselijk antwoord is noteren. De scores worden ingevuld door beide interviewers.

Bij de evaluatie worden de scores opgeteld en vergeleken. Het is belangrijk om er rekening mee te houden dat de kandidaat zeker over elke competentie dient te beschikken. M.a.w. de sollicitant moet op elke competentie minstens één wenselijk antwoord formuleren. Indien de sollicitant op elk competentie minstens score 1 behaalt en de hoogste score heeft van alle kandidaten, zou hij/zij de meest gepaste kandidaat moeten zijn voor het uitoefenen van de functie.

Hoofdstuk 4: Kritische reflectie praktisch luik

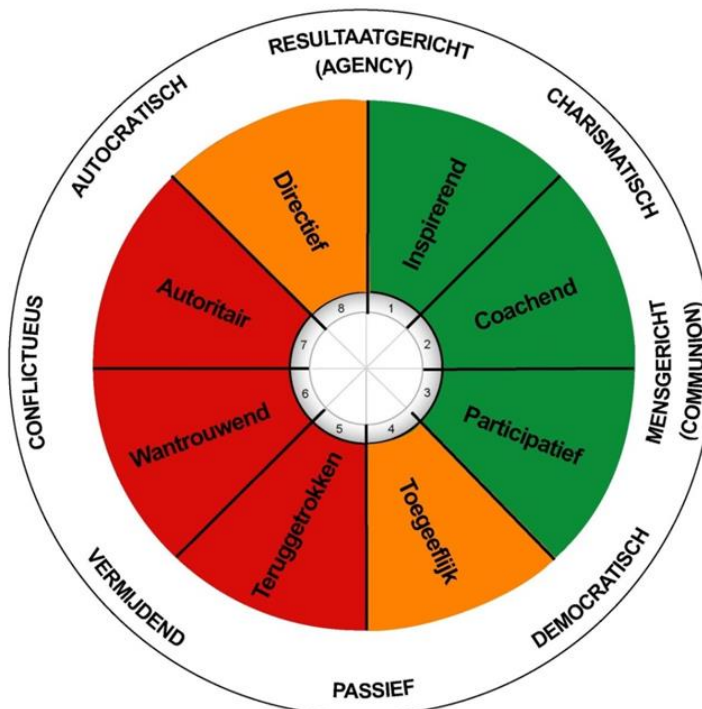
4.1 Reflectie leiderschapsstijlen

Tijdens de werkgroepvergaderingen was het heel belangrijk dat ik, als projectleider, de leden meekreeg en hen overtuigde om samen de objectiviteit en dus ook de kwaliteit van aanwerving binnen ons WZC te vergroten.

Vermeren, P. (2015) heeft het in zijn boek *'Rond leiderschap'* over acht leiderschapsstijlen. In figuur 5 worden deze stijlen weergegeven. Er zijn vier groene leiderschapsstijlen waarbij je het zelfmotief (resultaatgerichtheid) en het verbondenheidsmotief (mensgerichtheid) van personen, in dit geval medewerkers, kan aanspreken. Ik heb gebruik gemaakt van de groene stijlen om het doel te bereiken.

Om hen te overtuigen om bij de werkgroep te komen en actief mee te werken, heb ik de inspirerende leiderschapsstijl gebruikt. Het doel en het belang van de werkgroep werd duidelijk gecommuniceerd via een uitnodiging en op de eerste bijeenkomst van de werkgroep. Door het feit dat ik enthousiast en gedreven was over het onderwerp werd dit ook zo overgebracht en zijn de leden gemotiveerd geraakt om deel te nemen aan de werkgroep.

Nadien heb ik vooral de participatieve leiderschapsstijl toegepast. Actief luisteren, vragen naar andere hun opinies, inspraak geven, samen tot beslissingen komen zijn typische kenmerken van deze stijl. De betrokkenheid en het enthousiasme van de leden werd hierdoor alleen maar bevorderd.



Figuur 5: Leiderschapscircumplex (Fransen, 2015)

4.2 Reflectie proces

Ik ben over het algemeen tevreden over het verloop van het praktisch luik. Het was fijn dat iedereen zich betrokken voelden en actief meewerkten. Toch was het vaak niet makkelijk om tot een consensus te komen. Dit leverde vaak heel wat discussies op. Ik heb er op toegezien dat deze discussies niet uit de hand liepen en dat er steeds op een respectvolle manier met elkaar gecommuniceerd werd. Indien de leden niet gezamenlijk tot een besluit kwamen, heb ik, als projectleider, de knoop doorgehakt, vaak door te refereren naar de literatuurstudie.

Vooraf het opstellen van de interviewvragen werd door de werkgroep als moeilijk ervaren. Het was zoeken hoe competenties bevroegd kunnen worden zonder een sociaal wenselijk antwoord te krijgen. Het viel snel op dat enige training op dat gebied toch wel belangrijk is.

Er werd in de werkgroep afgesproken om de interviewvragen eerst te stellen aan een zorgkundige en een verpleegkundige medewerker om de vragen te toetsen en te zien of de wenselijke antwoorden die men geformuleerd heeft, realistisch zijn. In het begin gaat de werkgroep na elke selectieronde een intervisie moment houden om zo de documenten te evalueren en indien nodig aan te passen.

Hoofdstuk 5: Besluit praktisch luik

Uit de literatuurstudie werd info gehaald om het praktische luik, m.a.w. de te ontwikkelen documenten, vorm te geven. Tijdens de werkgroepvergaderingen werd er eerst gerefereerd naar wat de literatuur schreef. Dit werd besproken en nadien werd er gekeken welke info bruikbaar was voor de organisatie. Als het paste binnen de visie en het financiële kader van de organisatie, werd de literatuur gevolgd.

Het gebeurde dus soms dat de literatuur niet gevolgd werd. De literatuur raadde bijvoorbeeld aan dat er best één collega en één ondergeschikte aanwezig was bij de selectiegesprekken. De werkgroep begreep dat een collega toevoegen aan de selectiecommissie de betrokkenheid sterk ging vergroten, maar door tijdsgebrek was het niet haalbaar om dit te organiseren. In de toekomst wil men dit zeker herbekijken.

Er werd op andere manieren voor betrokkenheid en inspraak gezorgd van alle medewerkers. Ze hebben in een eerste fase zelf de competentieprofielen opgesteld. Aan de hand van deze profielen gaan de kandidaten nu gescreend worden. Ze hebben de opgestelde documenten, die men gaat gebruiken bij de selectieprocedure, mogen bekijken en opmerkingen/suggesties gegeven die dan besproken werden in de volgende werkgroepvergadering.

De literatuur beschreef ook om een tweede gesprek te hebben na de eerste selectieronde met een twee à drietal kandidaten die de hoogste score behaalde op de beoordelingsschaal. Binnen de organisatie zijn we het er over eens dat we deze tweede ronde zeker willen voorzien. De werkgroep gaat nog moeten brainstormen over hoe men dit wil aanpakken en wat men de kandidaten wil laten naar voor brengen tijdens deze tweede selectieronde.

De projectleider kan besluiten dat de doelen die voorop werden gesteld behaald zijn. Er werd samen met de werkgroep een vacaturesjabloon voor een zorgkundige en een verpleegkundige functie ontwikkeld, een gestandaardiseerd sollicitatieformulier opgesteld, competentiegerichte vragen geformuleerd en een objectieve beoordelingsschaal ontworpen. In een volgende fase gaat de organisatie deze vragen evalueren door intervisiemomenten te houden en gaat de organisatie kijken hoe ze de tweede selectieronde gaan aanpakken.

Besluit

Door de uitwerking van deze bachelorproef kan men besluiten dat het woonzorgcentrum Cecilia in Alken een verbetertraject heeft doorlopen voor het wervings- en selectiebeleid van zorgkundigen en verpleegkundigen. Na een grondige literatuurstudie en het opstarten van een werkgroep werden de vooropgestelde doelen bereikt:

- Het opstellen van een vacaturesjabloon voor zowel verpleegkundige als zorgkundige.
- Het opmaken van een gestandaardiseerd sollicitatieformulier.
- Het opstellen van competentiegerichte vragen en het formuleren van wenselijke antwoorden.
- Het ontwikkelen van een objectieve beoordelingsschaal (evaluatie kandidaten)

Door het gebruik van deze documenten tijdens het wervings- en selectieproces hoopt men het hoofddoel van dit innovatieproject te bereiken, namelijk de juiste medewerkers aanwerven. Met juiste medewerkers bedoelt men medewerkers die beschikken over de organisatie- en functie-relevante competenties. Aangezien deze documenten door tijdsgebrek nog niet zijn gebruikt en geëvalueerd, kan men nu nog geen inschatting maken of het hoofddoel bereikt is.

Deze bachelorproef is nog maar het begin van een lang verbeterproces. De ontwikkelde documenten moeten nog geëvalueerd worden a.d.h.v. intervisiemomenten die georganiseerd zullen worden na elk selectiegesprek en waarbij ze indien nodig aangepast kunnen worden. Eenmaal de documenten geoptimaliseerd zijn, gaat de werkgroep deze documenten ook ontwikkelen voor alle andere functies binnen de organisatie. Dan pas kan men spreken over een volledig verbetertraject voor het wervings- en selectiebeleid binnen het WZC Cecilia. Er is dus nog een lange weg te gaan, maar de uitwerking van deze bachelorproef is alvast een mooie start.

Wanneer de documenten voor alle functies ontwikkeld zijn en er een positieve evaluatie door de werkgroep gegeven wordt, is het doel dat deze documenten uitgedragen gaan worden naar de andere drie woonzorgcentra van Rusthuizen Zusters Augustinessen. Zo kunnen ook zij een verbeterproces doorvoeren wat betreft het wervings- en selectiebeleid binnen hun WZC.

Discussie/reflectie

Over het algemeen ben ik zeer tevreden over het proces dat ik doorlopen heb tijdens de uitwerking van deze bachelorproef. De samenwerking tussen mijn promotor Haekens Sylvain en mijn inhoudsdeskundigen Dethier Els en Lauwers Jeannot is vlot verlopen, wat mijn traject alleen maar positief heeft beïnvloed.

De opstart van een werkgroep is een belangrijke en goede zet geweest tijdens mijn proces. De leden waren vanaf de start al heel gemotiveerd wat het voor mij, als projectleider, makkelijk maakte om hen mee te nemen in dit verbetertraject. Tijdens de werkgroepvergaderingen heb ik de inspirerende en participatieve stijl regelmatig toegepast wat ik als een leermoment beschouw.

Tijdens mijn proces zijn er natuurlijk enkele zaken geweest waar ik tegenaan ben gelopen. In het begin was ik zeer gefocust op het zoeken van wetenschappelijke artikels via de verschillende databanken. Het lukte me niet om de juiste artikels te vinden. Ik heb hier heel wat tijd door verloren. Tijdens de eerste samenkomst met mijn promotor heb ik dit probleem aangekaart. Hij heeft me dan de tip gegeven om eerst naar boeken over mijn onderwerp te zoeken in de bibliotheek. Dit heb ik onmiddellijk gedaan en het heeft me heel wat info opgeleverd om in mijn literatuurstudie te gebruiken. In de verschillende boeken stond ook vaak dat wetenschappelijke artikels over werving- en selectiebeleid schaars waren. Dit verklaarde dus mijn mislukte zoektocht naar bruikbare artikels.

De uitwerking van de literatuurstudie is nadien vlot verlopen. Het uitschrijven van het praktijk deel verliep echter minder vlot. Ik vond het moeilijk om mijn proces uit te schrijven en ik wist niet hoe ik aan de slag moest gaan. Enerzijds kreeg ik nuttige tips van mijn promotor en inhoudsdeskunden om aan de slag te gaan. Anderzijds heeft de samenkomst met de klas en Greet Wallyn, eindverantwoordelijke voor het blok bachelorproef, mij geholpen om de uitwerking van mijn praktisch deel tot een goed einde te brengen.

Ik durf zeggen dat ik fier ben op het eindresultaat. Ik vind het wel jammer dat we de ontwikkelde documenten nog niet hebben kunnen gebruiken tijdens een selectieproces. We zijn namelijk een kleine organisatie wat betekent dat er niet zo vaak vacatures ingevuld dienen te worden.

Ik hoop dat we het einddoel van dit verbetertraject gaan behalen door het gebruik van deze documenten tijdens het wervings- en selectieproces, namelijk aanwerving van medewerkers met de juiste organisatie- en functierelevante competenties, m.a.w. *excellente* medewerkers voor het WCZ Cecilia in Alken.

Bibliografie

ARTIKELS

Abraham, M., Kallianman, M., Mohan, A.V., & Thomas S. (2015). A review of SMEs recruitment and selection dilemma: finding a fit. *The journal of developing areas*, 49(5), 335-342.

Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human resource management*, 53(3), 353-378.

Schmidt, F.L., & Hunter J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 274.

CURSUSSEN

Fransen, A. (2015). Cursus groepsgericht leiderschap: leiderschapsstijl-flexibiliteit a.d.h.v. het leiderschapcircumplex

Fransen, A. (2015). Cursus motiveren, enthousiasmeren en betrokkenheid creëren. Duurzaam motiveren: zelfdeterminatietheorie.

Haekens, S. (2015). Cursus introductie in competentie management.

Vosh, S. (2015). Cursus diversiteit.

BOEKEN

Deryke, H., & Beirendonck, V.L. (2009). *Het selectie-interview. Trefzeker gedragsgericht interviewen*. Tiel: Lannoo campus.

Foot, M., & Hook, C. (2013). *Human resource management. Een inleiding*. Amsterdam : Pearson.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2008). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Guiver-Freeman, M. (2015). *Competent personeelsmanagement*. Boom: Lemma.

Lievens, F. (2009). *Handboek human resource management. Back to basics*. Tielt : Lannoo campus.

Parkinson, J.R., & Grossman, G. (2011). *De geheimen van effectief teammanagement. Onmisbare tools om op een professionele manier leiding te geven: van de juiste mensen aanwerven tot een productieve werksfeer creëren*. Aartselaar: Deltas.

Van Ijzendoorn, E., Van Weert, L., & Müller, B. (2014) *Van talent naar performance: Talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen. Inclusief talenten, drijfveren en het TMA competentiemodel*. Utrecht: Ehrm Vision.

Vermeren, P. (2014). *Rond leiderschap: De brug tussen wetenschap en praktijk*. Gent: Academia Press.

Abstract

ACADEMIEJAAR: 2015-2016

NA(A)M(EN): Franssens

VOORNA(A)M(EN): Katrijn

CONTACT: katrijnfranssens@hotmail.com

INHOUDSDESKUNDIGEN: Dethier Els, zorgmanagement, WZC Cecilia Alken
Lauwers Jeannot, HRM, Rusthuizen Zusters Augustinessen

TITEL: **'Van advertentie tot excellentie'** *Een aanpassing van het wervings- en selectiebeleid binnen het woonzorgcentrum Cecilia*

ABSTRACT:

De aanwerving van nieuwe medewerkers moet zo objectief mogelijk gebeuren. Het is belangrijk dat de juiste medewerkers worden aangeworven. D.w.z. medewerkers met de juiste organisatie- en functie-relevante competenties. Binnen de organisatie valt het op dat de laatste jaren heel wat medewerkers zijn aangeworven die niet over de juiste competenties beschikten, doordat de selectie zeer subjectief gebeurde. Met de uitwerking van deze bachelorproef wil men dit in de toekomst trachten te voorkomen en enkel nog medewerkers aanwerven die excellent zijn voor de organisatie.

Een goed wervings- en selectiebeleid begint met een functie- en competentieprofiel. Dit is de basis voor het opmaken van een vacaturetekst. Hierin moet het profiel dat men zoekt duidelijk worden weergegeven. Hieronder verstaat men de algemene job-vereisten, de job-inhoud, de competenties en het aanbod dat de organisatie doet. Daarnaast moet er ook vermeld staan hoe de kandidaten kunnen solliciteren en met wie ze contact kunnen opnemen voor meer informatie. Tot slot is het volgens de literatuur belangrijk om ook info te geven over de organisatie zelf. Het doel van een goede vacaturetekst is dat enkel kandidaten gaan solliciteren die voldoen aan het profiel en die zichzelf zien werken binnen de organisatie. De vacatures dienen zeker op het internet geplaatst te worden. Hier is namelijk meer plaats en zo laat de organisatie zien dat hij innovatieve technieken gebruikt en ook aandacht heeft voor het gebruiksgemak van de sollicitanten.

Wanneer kandidaten willen solliciteren sturen ze vaak hun curriculum vitae en motivatiebrief door. Dit bevat zoveel informatie die vaak niet allemaal bruikbaar is. Daarom raadt de literatuur aan om een gestandaardiseerd, zelfontwikkeld sollicitatieformulier te ontwikkelen. Zo bepaalt de organisatie welke informatie ze zeker willen verzamelen en kunnen de kandidaten beter met elkaar vergeleken worden.

De volgende stap is dat de kandidaten worden uitgenodigd voor het selectiegesprek. Het is het belangrijk om een gestructureerd gesprek te voeren waarin situationele vragen en/of gedragsvragen de betrouwbaarheid en validiteit gaan verhogen. Interviewvragen moeten op voorhand worden opgesteld en er dienen wenselijke antwoorden geformuleerd te worden. Zo kan men een score-systeem per vraag ontwikkelen waardoor de beoordeling aan de hand van een objectief meetinstrument kan gebeuren wat de betrouwbaarheid en validiteit alleen maar gaat verhogen. Na de beoordeling zou er nog een tweede selectieronde moeten gebeuren met de twee of drie kandidaten die de hoogste scores hebben behaald tijdens de eerste selectieronde.

TREFWOORDEN: aanwerving – selectie - competentie

Bijlagen

Bijlage 1: PowerPoint presentatie gebruikt tijdens de werkgroepvergaderingen

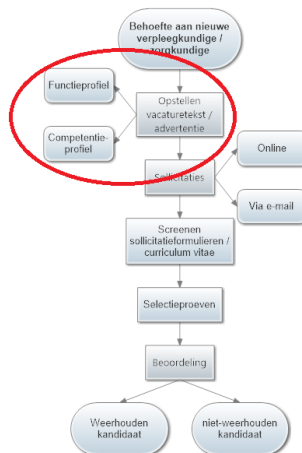


Doel werkgroep

- ▶ Vacaturetekst opstellen
- ▶ gestandaardiseerd sollicitatieformulier opstellen
- ▶ Competentiegerichte vragen opstellen en wenselijke antwoorden formuleren
- ▶ Beoordelingschaal ontwikkelen (evaluatie kandidaten)
- ▶ Hoofddoel: checklist ontwikkelen, stappenplan voor aanwerving van een medewerker.

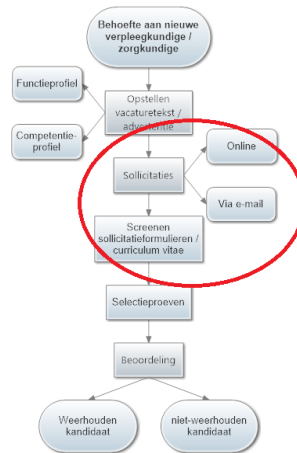
Sterktes en zwaktes van ons wervings- en selectie beleid

- ▶ Als LG een heel belangrijke rol bij aanwerving van nieuwe medewerkers.
- ▶ Wat loopt goed volgens jullie?
- ▶ Wat loopt niet goed volgens jullie?



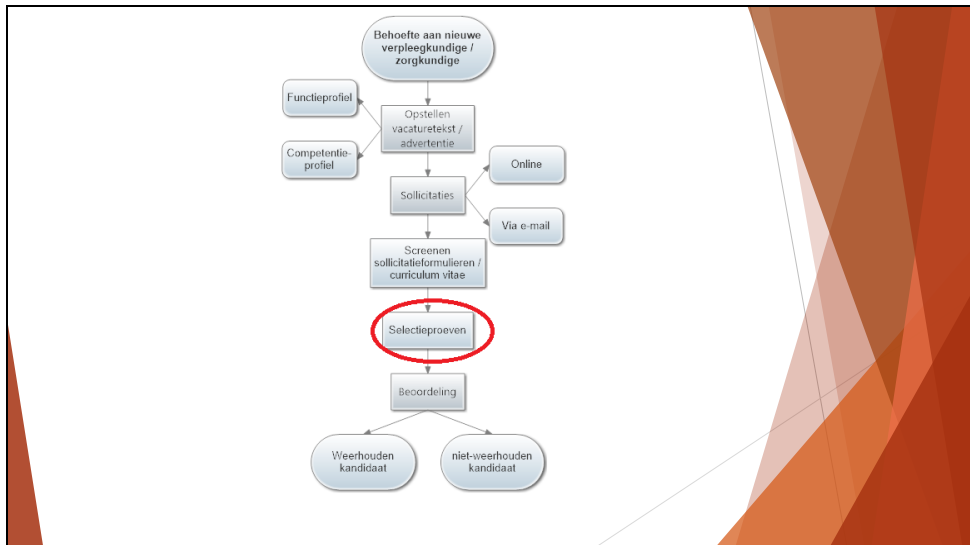
Vacaturetekst

- ▶ Wat moet er volgens jullie zeker in een goede vacaturetekst staan?
- ▶ Volgens de literatuur:
 - ❑ Functiebenaming (opvallendste regel)
 - ❑ Job-inhoud: gebaseerd op functie- en competentieprofiel
 - duidelijke omschrijving van taken en verantwoordelijkheden
 - zie competentieprofiel: wat moet er volgens jullie zeker instaan?
 - ❑ Het gevraagde opleidingsniveau
 - ❑ Positie van de functie binnen de organisatie
 - ❑ Motiverend aspect van de functie
 - ❑ Salaris en eventuele doorgroei mogelijkheden
 - ❑ Vereiste ervaring en bijscholing
 - ❑ Secundaire arbeidsvoorwaarden
 - ❑ Info over organisatie → Pas ik binnen de organisatie?
 - ❑ Gegevens van de organisatie
 - ❑ Wie contacteren voor meer informatie?
 - ❑ Hoe solliciteren?
 - ❑ Hoe verloopt selectieprocedure?



Wervingsproces

- ▶ = het bijbrengen van gekwalificeerde kandidaten voor de functie
- ▶ Sollicitatieformulier / Curriculum vitae
 - ❑ Tot op heden: curriculum vitae + motivatiebrief doorsturen
 - ❑ Heel veel informatie die niet allemaal bruikbaar is
 - ❑ Literatuur: online sollicitatieformulier
 - ✓ Door organisatie zelf opgemaakt
 - ✓ Doel: enkel informatie verzamelen dat bruikbaar is
 - ❑ Standaard sollicitatieformulier opmaken
 - ✓ Wat willen we weten over de kandidaten?
 - ✓ Standaard inlichtingenblad: schrappen - toevoegen?



Selectieproces

- ▶ = tijdens dit proces beslist de organisatie over het wel of niet aanstellen van kandidaten.
- ▶ Wat vinden jullie goed en slecht aan het huidige selectieproces?
- ▶ Tot op heden: zeer subjectief
 - Geen objectieve vragen tijdens selectiegesprek
 - Geen meetschaal om kandidaten te evalueren
- ▶ Literatuur: methodisch en objectief systeem voor het selecteren van werknemers (zie stappenplan)

Selectieprocedure



Stap 1: samenstellen van selectiecommissie

- ▶ Volgens literatuur: minstens twee interviewers
 - ❑ Personeelsdirecteur
 - ❑ Direct leidinggevende
 - ❑ Eén of twee collega's van de vacature
 - ❑ Eén of twee ondergeschikte van de vacature

- Wat zou volgens jullie de meerwaarde kunnen zijn van medewerkers bij het selectieproces?
- Zouden medewerkers hiervoor openstaan?

Stap 2: interne kandidaten of spontane sollicitaties

- ▶ Wordt dit steeds nagegaan of er interne kandidaten zijn?

- ▶ Wat doen we nu met spontane sollicitaties?

Stap 3: informatie doornemen en vergelijken

- ▶ Info van alle kandidaten wordt vergeleken met wervingsprofiel
 - ❑ Kandidaten die niet passen binnen profiel: afwijzen
 - ❑ Kandidaten waar twijfel over is: aanhouden
 - ❑ Kandidaten die passen binnen profiel: uitnodigen eerste kennismaking

Stap 4: eerste kennismaking Stap 5: tweede ronde

- ▶ Volgens literatuur: minstens twee gesprekken
 - ❑ Eerste kennismaking: personeelsdirecteur en direct leidinggevende
 - ❑ Evaluatie kandidaten
 - ❑ 2 à 3 kandidaten uitnodigen voor tweede ronde
 - ❖ met andere interviewers dan eerste gesprek (collega's)
 - ❖ over arbeidsomstandigheden, secundaire arbeidsvoorwaarden, sfeer op de afdeling,...

- Hoe willen wij dit aanpakken binnen onze organisatie?

Stap 6: evaluatie met gesprekpartners

- ▶ Evaluatie van de kandidaten

- ▶ Hoe ervaren jullie de evaluatie nu?

- ▶ Wat zou jullie helpen bij het evalueren van kandidaten?

Sollicitatiegesprek en evaluatie

- ▶ Tot op heden:
 - ❑ zeer subjectief
 - ❑ Sterke en zwakke punten laten formuleren: niet goed volgens literatuur

- ▶ Voorbereiding
 - ❑ Vragen op voorhand opstellen
 - ❑ Gebaseerd op kennis, vaardigheden en competenties (functieprofiel en competentieprofiel)
 - ❑ Gezamenlijk antwoord formuleren

Competentiegericht interview

- ▶ Competentieprofiel verpleegkundige en zorgkundige

Verpleegkundige	Zorgkundige
Flexibel gedrag	Flexibel gedrag
Inlevingsvermogen	Inlevingsvermogen
Integriteit	Integriteit
Kwaliteitsgerichtheid	Kwaliteitsgerichtheid
Problemanalyse	Plannen en organiseren
Samenwerken	Samenwerken
Sociabiliteit	Stressbestendigheid
Stressbestendigheid	Verantwoordelijkheid
Vakgerichtheid	Zelfontwikkeling
Verantwoordelijkheid	

➤ Situationeel interview

- ❑ Per competentie een situatie voorleggen die zou kunnen voorvallen binnen functie
- ❑ Wat zou de kandidaat doen indien deze situatie voorvalt?
- ❑ Hypothetisch incident
- ❑ Antwoorden op voorhand geformuleerd door ons
→ slechte, acceptabele en goede antwoorden?
- ❑ Opstellen van model voor elk type vraag met verschillende scores voor verschillende antwoorden
- ❑ Iedere interviewer geeft eigen score
- ❑ Op basis van goal-setting theorie: antwoorden van kandidaten voorspellen wat kandidaten later in functie zullen doen

Voordeel

- ✓ Vragen ook voor kandidaten zonder werkervaring

Nadeel

- x Hypothetisch karakter kan zorgen voor sociaal wenselijke antwoorden

Competentiegericht interview

Volgens literatuur:

- Twee soorten: situationeel interview en gedragsgericht interview
- Verhogen betrouwbaarheid en validiteit

➤ Gedragsgericht interview

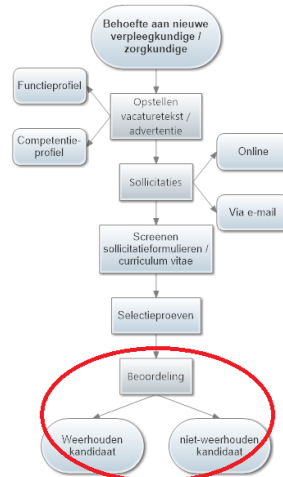
- ❑ Gelijkenis met situationeel interview: kandidaat krijgt situatie die competentie gebonden is
- ❑ Verschil: kandidaat moet beschrijven hoe hij hier eerder met zo een situatie is omgegaan
- ❑ Geen hypothetische situatie, maar situatie uit verleden
- ❑ Andere mogelijkheid: we geven enkele specifieke vaardigheden, kandidaat toont aan met situaties uit verleden dat hij over deze vaardigheden beschikt

Voordeel

- ✓ Geen hypothetisch karakter, minder kans op sociaal wenselijke antwoorden

Nadeel

- x Geen interview voor kandidaten zonder werkervaring
- x Kandidaten met werkervaring die bepaalde situaties nog niet hebben voorgehad
- x Moeilijk om score aan vragen te koppelen (elke kandidaat kan verschillende voorbeelden gebruiken)



Evaluatie

- ▶ Literatuur: beoordelingsinstrument ontwerpen met scoresysteem
- ▶ Validiteit en betrouwbaarheid wordt weer vergroot
- ▶ Scoresysteem voor antwoorden of per competentie
 - ❑ Scoresysteem voor antwoorden: aan items die men wil horen een score geven
 - ❑ Scoresysteem per competentie: + of - per competentie
- ▶ Elke interviewer vult beoordelingsinstrument in, achteraf vergelijken

Opstellen van vragen/antwoorden

- ▶ Vragen koppelen aan competentieprofiel
- ▶ Antwoorden formuleren
- ▶ Score toekennen

Stap 7: aanwerving of afwijzing

- ▶ Volgens literatuur
 - ❑ Eerst kandidaat contacteren die aangeworven wordt
 - ❑ Nadien afgewezen kandidaten inlichten
 - ❑ Zij hebben recht op feedback indien ze dit vragen

Dank jullie voor de inzet en betrokkenheid!



Bijlage 2: Uitnodiging voor de leden van de werkgroep

Vergadering werkgroep aanwerving

Datum/tijd/plaats: 04-03-2016 13u30 – 15u00 vergaderzaal

Aanwezig: Jeannot, Els, Christa, Kristien, Katrijn

Verontschuldigd: Greta

Zoals eerder aangegeven ga ik voor mijn thesis onze procedure rond werving en selectie trachten te verbeteren. De laatste jaren zijn er heel wat medewerkers aangeworven die niet over de juiste competenties beschikte en die we uiteindelijk toch hebben moeten laten gaan. Dit willen we in de toekomst proberen te voorkomen door de huidige procedure van aanwerving te veranderen. Hiervoor heb ik jullie hulp nodig. Wij, als leidinggevende, hebben een zeer belangrijke rol bij de aanwerving van nieuwe medewerkers. Daarom wil ik jullie ook graag betrekken bij dit verbeteringsproces zodat het een gedragen geheel gaat worden binnen onze organisatie.

Ik zou samen met jullie over volgende items willen nadenken en volgende documenten willen ontwikkelen:

- Opstellen van een vacaturetekst
- Opmaken van een gestandaardiseerd sollicitatieformulier
- Competentiegerichte vragen opstellen en wenselijke antwoorden formuleren
- Ontwikkelen van een objectieve beoordelingsschaal (evaluatie kandidaten)

Vrijdag gaan we dit zeker niet klaar krijgen, maar dit is ook niet nodig. Breng alvast jullie agenda mee zodat we op het einde van de vergadering een datum kunnen vastleggen voor de volgende bijeenkomst.

Ik kijk er alvast enorm naar uit om dit samen met jullie te doen. Hopelijk jullie ook!

Met vriendelijke groeten,
Katrijn

'Van advertentie tot excellentie'
Een aanpassing van het wervings- en selectiebeleid
binnen het woonzorgcentrum Cecilia.

Mijn naam is Katrijn Franssens. Ik ben sinds juli 2015 aangesteld als hoofdverpleegkundige op één van de afdelingen in het woonzorgcentrum Cecilia in Alken. In september 2014 ben ik aan de PXL gestart met de opleiding banaba zorgmanagement. Ik zit nu in mijn laatste jaar en ben op dit moment intensief bezig rond de uitwerking van mijn bachelorproef. Mijn onderwerp hanteert over een verbetering van de huidige procedure rond het wervings- en selectieproces voor zorgkundigen en verpleegkundigen binnen het WZC Cecilia. Dit verbeterproject sluit aan op het project rond de competentieprofielen die zijn ontwikkeld door alle medewerkers over de vier woonzorgcentra.

Op dit moment verloopt het wervings- en selectieproces zeer subjectief. De vragen die gesteld worden tijdens het selectiegesprek zijn inhoudelijk zeer beperkt, ze zijn niet gekoppeld aan competenties en er is geen objectief meetinstrument aanwezig om de kandidaten te evalueren. We merken op dat er de laatste jaren heel wat medewerkers zijn aangeworven die niet over de organisatie- en functiegebonden competenties beschikten en die we uiteindelijk toch hebben moeten laten gaan. Dit willen we in de toekomst proberen te voorkomen.

Ik heb sinds kort een werkgroep opgestart waarin de andere hoofdverpleegkundigen van het woonzorgcentrum Cecilia samen met Els Dethier (verantwoordelijke bewonerszorg WZC Cecilia) en Jeannot Lauwers (HRM Zusters Augustinessen) aan deel nemen. Het doel van het opstarten van deze werkgroep is betrokkenheid creëren zodat het een gedragen geheel wordt binnen de organisatie. In deze werkgroep trachten we volgende documenten te ontwikkelen zodat het wervings- en selectieproces objectiever gaat verlopen:

- Het opstellen van een vacaturesjabloon voor zowel verpleegkundige als zorgkundige.
- Het opmaken van een gestandaardiseerd sollicitatieformulier.
- Het opstellen van competentiegerichte vragen en het formuleren van wenselijke antwoorden.
- Het ontwikkelen van een objectieve beoordelingschaal (evaluatie kandidaten)

Deze documenten gaan het eindproduct vormen van mijn bachelorproef. Het evalueren van het gebruik van deze documenten gaat niet in de bachelorproef worden opgenomen door tijdsgebrek, maar dit gaat wel achteraf gebeuren. In een later stadium willen we ook deze documenten ontwikkelen voor alle functies binnen ons woonzorgcentrum.

We hopen dat we door dit verbetertraject alleen nog maar medewerkers gaan aanwerven die beschikken over de organisatie- en functie-gebonden competenties en dus 'excellent' zijn voor onze organisatie.

Bijlage 4: Vacaturesjablonen zorgkundige/verpleegkundige



Vacature zorgkundige

Het woonzorgcentrum Cecilia gelegen in Alken is op zoek naar een gemotiveerde zorgkundige. We streven er naar om onze bewoners warme, kwaliteitsvolle en persoonsgerichte zorg te geven. We willen hen een echte thuis bieden. Een thuis waarin er rekening gehouden wordt met hun waarden en normen. Sluit onze visie aan bij jouw visie? Dan ben jij de persoon die wij zoeken.

Wij bieden een aangename werkomgeving in een divers team met kansen tot zelfontplooiing. Je komt terecht in een waardengedreven organisatie waar de senioren centraal worden gesteld. Inspraak en betrokkenheid van de medewerkers vormen de basis van ons beleid. Voor meer informatie over onze organisatie: www.rusthuizenza.be

PROFIEL

Algemene vereiste

- Je beschikt over het visum van zorgkundige.
- Je draagt senioren een warm hart toe.

Job-houd

- Je kan functioneren in een interdisciplinair team. Hierin ben jij verantwoordelijk voor de totaalzorg van de senioren en meer specifiek over de zorgkundige handelingen.
- Je werkt met een elektronisch verpleegdossier.
- Samen met het team ben je verantwoordelijk voor de continuïteit van de afdeling.

Organisatie-gebonden competenties

- Inlevingsvermogen
- Samenwerken
- Verantwoordelijkheid

Functie-gebonden competenties

- Flexibel gedrag
- Integriteit
- Kwaliteitsgerichtheid
- Plannen en organiseren
- Stressbestendigheid
- Zelfontwikkeling

Aanbod

- Deeltijds / Voltijds contract
- Onbepaalde duur / Bepaalde duur (periode)
- Loon volgens wettelijk barema aangevuld met maaltijdcheques.

Interesse? Ga naar onze website en vul het online sollicitatieformulier in dat gelinkt is aan deze vacature. Na de sollicitatie zal u steeds gecontacteerd worden door Dethier Els, verantwoordelijke bewonerszorg. Heb je nog vragen? Je mag ons steeds contacteren op het nummer 011/59 92 20.



Vacature verpleegkundige

Het woonzorgcentrum Cecilia gelegen in Alken is op zoek naar een gemotiveerde verpleegkundige. We streven er naar om onze bewoners warme, kwaliteitsvolle en persoonsgerichte zorg te geven. We willen hen een echte thuis bieden. Een thuis waarin er rekening gehouden wordt met hun waarden en normen. Sluit onze visie aan bij jouw visie? Dan ben jij de persoon die wij zoeken.

Wij bieden een aangename werkomgeving in een divers team met kansen tot zelfontplooiing. Je komt terecht in een waardengedreven organisatie waar de senioren centraal worden gesteld. Inspraak en betrokkenheid van de medewerkers vormen de basis van ons beleid. Voor meer informatie over onze organisatie: www.rusthuizenza.be

PROFIEL

Algemene vereiste

- Diploma van gegradueerde/gebrevetteerde verpleegkundige of diploma van bachelor in de verpleegkundige.
- Je draagt senioren een warm hart toe.

Job-houd

- Je kan functioneren in een interdisciplinair team. Hierin ben jij verantwoordelijk voor de totaal zorg van de senioren en meer specifiek over de verpleegtechnische handelingen.
- Je werkt met een elektronisch verpleegdossier.
- Samen met je directe leidinggevende(n) ben je verantwoordelijk voor de continuïteit van de afdeling.

Organisatie-gebonden competenties

- Inlevingsvermogen
- Samenwerken
- Verantwoordelijkheid

Functie-gebonden competenties

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| - Flexibel gedrag | - Sociabiliteit |
| - Integriteit | - Stressbestendigheid |
| - Kwaliteitsgerichtheid | - Vakgerichtheid |
| - Probleemanalyse | |

Aanbod

- Deeltijds / Voltijds contract
- Onbepaalde duur / Bepaalde duur (periode)
- Loon volgens wettelijk barema aangevuld met maaltijdcheques.

Interesse? Ga naar onze website en vul het online sollicitatieformulier in dat gelinkt is aan deze vacature. Na de sollicitatie zal u steeds gecontacteerd worden door Dethier Els, verantwoordelijke bewonerszorg. Heb je nog vragen? Je mag ons steeds contacteren op het nummer 011/59 92 20.

Bijlage 5: Gestandaardiseerd sollicitatieformulier



Sollicitatieformulier

Aanspreektitel

- Dhr.
- Mevr.

Naam:

Voornaam:

Straat:

Nummer: Bus:

Woonplaats:

Postcode:

Geboortedatum:

Telefoonnummer:

E-mailadres:

Herhaal e-mail adres:

Vervoermiddel:

- Auto
- Bus
- Fiets
- Andere:

Diploma's / getuigschriften:

Vorige werkgevers met periodes:

Taalkennis Nederlands:

- Geen
- Beperkt
- Matig
- Goed

Motivatie: Waarom wil je graag werken in het WZC Cecilia?

Via welke weg hebt u deze job gevonden?

- Onze website
- VDAB
- Dagblad
- Medewerkers Cecilia
- Andere

Enkel bij spontane sollicitatie

Gewenste job time: *(je kan meerdere dingen aanduiden)*

- 50%
- 75%
- 100%

Waarvoor solliciteer je: *(je kan meerdere dingen aanduiden)*

- Dagdienst
- Nachtdienst

Bijlage 6: Competentiegerichte interviewvragen / beoordelingschaal

Interviewvragen zorgkundige

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
FLEXIBEL GEDRAG	<i>Flexibiliteit vinden we belangrijk. Geef 2 voorbeelden waarmee je aantoont dat je flexibel bent (werk gerelateerd).</i>	- Afwijken van aanpak om doel te bereiken - Flexibel in uren	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Je krijgt een werkschema waarop staat dat je bewoonster Jeanne als eerste een ochtendtoilet dient te geven. Jeanne is een bewoonster met dementie. Wanneer je op de kamer komt zegt ze dat ze niet gewassen wil worden en dat je uit haar kamer moet gaan. Hoe pak je dit aan?</i>	- Je gaat de kamer uit. - Je probeert het op een later moment opnieuw - Collega's inlichten	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
INLEVINGSVERMOGEN	<i>Een bewoonster met dementie is zeer onrustig. Ze zegt dat ze dringend naar huis moet gaan, omdat haar kinderen zo dadelijk van school komen. Hoe ga je hiermee om?</i>	- Gedrag benoemen en geruststellen - Niet ontkennen, maar wel afleiden	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Op de dienst ligt een zwaar zorgbehoevende bewoonster die moslim is. De zorg wordt steeds door twee medewerkers uitgevoerd. Omwille van haar geloof mag ze niet gewassen worden door je mannelijke collega. Zo komt deze zware zorg op jou terecht. Hoe gaat u hiermee om?</i>	- Je wast de bewoner niet samen met de mannelijke collega - Je stelt een alternatief voor zodat de bewoonster wel gewassen wordt. (eventueel doorvragen)	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Heb je al eens voorgehad dat iemand een andere mening had? Hoe ging je hiermee om?</i>	- Je luistert naar de ander - Je toont respect voor de ander zijn mening - Je zoekt samen met deze persoon een middenweg	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
INTEGRITEIT	<i>Je krijgt telefoon van de buurvrouw van een bewoonster. Je hebt haar nog nooit gezien. Ze zegt dat ze steeds heeft gezorgd voor de bewoonster in de thuissituatie. Ze heeft gehoord dat de bewoonster is opgenomen in het ziekenhuis. Ze wil graag weten wat er gebeurd is. Wat doe je?</i>	- Je geeft geen info door	
		- Je suggereert om contact op te nemen met de familie	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijke antwoord:	
	<i>Je werkt al enige tijd binnen hetzelfde team. Twee collega's zitten te roddelen over een andere collega waar je het zelf niet zo goed mee kan vinden. Ze vragen jouw mening over deze collega. Wat doe je?</i>	- Je roddelt niet mee	
		- Je raadt hen aan dit te bespreken met de collega zelf of het diensthoofd	
		- Aangeven aan het diensthoofd hoe je dit kan aanpakken.	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
KWALITEITSGERICHTHEID	<i>Kwaliteit vinden we zeer belangrijk. Wat is voor jou kwaliteit?</i>	- Bewonersgerichtheid, rekening houden met waarden en normen	
		- Tevreden bewoners	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Ben je kritisch t.o.v. je werk? Waar blijkt dit uit? (Denk je wel eens na over de kwaliteit van je werk?)</i>	- Je reflecteert over je eigen handelen	
		- Je vraagt feedback en gaat hier positief mee om	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
PLANNEN EN ORGANISEREN	<i>Op welke wijze heb je jezelf voorbereidt op dit gesprek?</i>	- Info opgezocht over WZC	
		- Visie gelezen	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
SAMENWERKEN	<i>Samenwerken vinden we zeer belangrijk. Wat is voor jou samenwerken?</i>	- Overleggen met collega's	
		- Elkaar helpen/ondersteunen	
		- Andere disciplines betrekken	
		- Samen doelen bereiken	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
STRESSBESTENDIGHEID	<i>Wat geeft jou stress en hoe uit deze stress zich? Hoe ga je met deze stress om? (situatie laten benoemen)</i>	- Rustig blijven	
		- Stress/frustratie bespreekbaar maken	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
VERANTWOORDELIJKHEID	<i>Verantwoordelijkheid nemen vinden wij heel belangrijk. Wat is volgens jou de verantwoordelijkheid van een zorgkundige?</i>	- Werk/taken correct uitvoeren	
		- Doorgeven van observaties/problemen aan verpleegkundige/briefing	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	Je staat als zorgkundige onder de verantwoordelijkheid van de verpleegkundige. Zij vraagt jij om de dauerbinde te gaan aan doen bij de bewoner op kamer 122. Wat doe je?	- Je doet dauerbinde niet aan (behoort niet tot je zorgkundige taken)	
		- Je bespreekt dit met de verpleegkundige	
<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:		

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
ZELFONTWIKKELING	<i>Vind je feedback krijgen belangrijk? Waarom wel/niet?</i>	- Om mezelf en de zorg te verbeteren	
		- Om hieruit te leren	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Hoe hou je je kennis op peil en/of hoe ga je je dit doen in de toekomst?</i>	- Bijscholing	
		- Artikels / boeken lezen	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

Totaal score	
---------------------	--

Interviewvragen verpleegkundige

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
FLEXIBEL GEDRAG	<i>Flexibiliteit vinden we belangrijk. Geef 2 voorbeelden waarmee je aantoont dat je flexibel bent (werk gerelateerd).</i>	- Afwijken van aanpak om doel te bereiken	
		- Flexibel in uren	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Je krijgt een werkschema waarop staat dat je bewoonster Jeanne als eerste een ochtendtoilet dient te geven. Jeanne is een bewoonster met dementie. Wanneer je op de kamer komt zegt ze dat ze niet gewassen wil worden en dat je uit haar kamer moet gaan. Hoe pak je dit aan?</i>	- Je gaat de kamer uit.	
		- Je probeert op een later moment opnieuw	
		- Collega's inlichten	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
INLEVINGSVERMOGEN	<i>Een bewoonster met dementie is zeer onrustig. Ze zegt dat ze dringend naar huis moet gaan, omdat haar kinderen zo dadelijk van school komen. Hoe ga je hiermee om?</i>	- Gedrag benoemen en geruststellen	
		- Niet ontkennen, maar wel afleiden	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Op de dienst ligt een zwaar zorgbehoevende bewoonster die moslim is. De zorg wordt steeds door twee medewerkers uitgevoerd. Omwille van haar geloof mag ze niet gewassen worden door je mannelijke collega. Zo komt deze zware zorg op jou terecht. Hoe gaat u hiermee om?</i>	- Je wast de bewoner niet samen met de mannelijke collega	
		- Je stelt een alternatief voor zodat de bewoonster wel gewassen wordt. (eventueel doorvragen)	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Heb je al eens voorgehad dat iemand een andere mening had? Hoe ging je hiermee om?</i>	- Je luistert naar de ander	
		- Je toont respect voor de ander zijn mening	
		- Je zoekt samen met deze persoon een middenweg	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
INTEGRITEIT	<i>Je krijgt telefoon van de buurvrouw van een bewoonster. Je hebt haar nog nooit gezien. Ze zegt dat ze steeds heeft gezorgd voor de bewoonster in de thuissituatie. Ze heeft gehoord dat de bewoonster is opgenomen in het ziekenhuis. Ze wil graag weten wat er gebeurd is. Wat doe je?</i>	- Je geeft geen info door - Je suggereert om contact op te nemen met de familie	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijke antwoord:	
	<i>Je werkt al enige tijd binnen hetzelfde team. Twee collega's zitten te roddelen over een andere collega waar je het zelf niet zo goed mee kan vinden. Ze vragen jouw mening over deze collega. Wat doe je?</i>	- Je roddelt niet mee - Je raadt hen aan dit te bespreken met de collega zelf of het diensthoofd - Aangeven aan het diensthoofd hoe je dit kan aanpakken.	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
KWALITEITSGERICHTHEID	<i>Kwaliteit vinden we zeer belangrijk. Wat is voor jou kwaliteit?</i>	- Bewonersgerichtheid, rekening houden met waarden en normen - Tevreden bewoners	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Ben je kritisch t.o.v. je werk? Waar blijkt dit uit?</i>	- Je reflecteert over je eigen handelen - Je vraagt feedback en gaat hier positief mee om	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
PROBLEEMANALYSE	<p><i>We werken binnen deze organisatie met heel wat zorgkundigen. Ze mogen medicatie geven onder jouw verantwoordelijkheid. Een zorgkundige geeft medicatie aan de verkeerde bewoner. Wat doe je als verpleegkundige?</i></p>	- Medicatie opzoeken (wat fout genomen?)	
		- Dokter steeds contacteren en overleggen	
		- Parameters controleren en observatie	
		- Waarderen dat zorgkundige fout heeft toegegeven	
		- Samen zoeken wat de oorzaak was	
		- Hoe in de toekomst voorkomen	
	<p><u>Opmerking:</u></p>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
SAMENWERKEN	<p><i>Samenwerken vinden we zeer belangrijk. Wat is voor jou samenwerken?</i></p>	- Overleggen met collega's	
		- Elkaar helpen/ondersteunen	
		- Andere disciplines betrekken	
		- Samen doelen bereiken	
	<p><u>Opmerking:</u></p>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
SOCIABILITEIT	<i>Je werkt met heel verschillende opleidingsniveaus, karakters, disciplines samen. Hoe ga je hier mee om?</i>	- Positieve benadering (bv. gelijkwaardig)	
		- Aanpassen aan niveau	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
STRESSBESTENDIGHEID	<i>Wat geeft jou stress? Hoe uit deze stress zich en hoe ga je ermee om?</i>	- Ik blijf rustig	
		- Ik bespreek mijn stress/frustratie	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
VAKGERICHTHEID	<i>Wat is voor jou vakgerichtheid?</i>	- Kennis op peil houden	
		- Niet enkel verpleegtechnische handelingen uitvoeren, veel breder (voorbeelden laten benoemen)	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	
	<i>Hoe hou je je kennis op peil en/of hoe ga je je dit doen in de toekomst?</i>	- Bijscholing	
		- Artikels / boeken	
	<u>Opmerking:</u>	- Ander wenselijk antwoord:	

	Interviewvragen	Wenselijke antwoorden	Scores (0 of 1)
VERANTWOORDELIJKHEID	<i>Verantwoordelijkheid nemen vinden wij heel belangrijk. Wat is volgens jou de verantwoordelijkheid van een verpleegkundige?</i>	- Alle verpleegkundige taken op zich nemen	
		- Toezicht dat alle zorgen gebeuren	
		- Toezicht houden op ZK handelingen en aftoetsen ZK	
	<u>Opmerking:</u>	- Andere wenselijk antwoord:	

Totaal score	
---------------------	--