

Tips voor werving en selectie van kandidaten

1. Opstellen vacature

Vorbereiding

Het functieprofiel is de basis van de vacaturetekst. Je vindt deze profielen in de Cao Apotheken op de [website van de Stichting Bedrijfsfonds Apotheken \(SBA\)](#). Bepaal aan welke eisen uit het functieprofiel de nieuwe werknemer minimaal moet voldoen (kennis, competenties en ervaring).

In de vacaturetekst presenteer je ook jouw apotheek. Maak duidelijk waarom jouw apotheek uniek is, wat de werkcultuur in de apotheek is. Maar ook waarom het voor de werkzoekende zo interessant is om juist bij jullie te komen werken.

Opbouw van de vacaturetekst

Na de voorbereiding stel je de vacaturetekst op. Deze moet kort en bondig zijn met korte zinnen en een onderwerp per alinea. Maak de tekst actief en spreek de sollicitant aan (bijvoorbeeld 'We bieden je een opleiding aan').

Een vacature kun je als volgt opbouwen: Geef aan waarom deze baan in jouw apotheek zo interessant is voor een werkzoekende. Beschrijf de functie en benoem daarbij de eisen (opleiding, ervaring en competenties). Benoem de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Geef de sollicitatieprocedure weer, de wijze van reageren en de sluitingstermijn. Vermeld de naam en functie van de contactpersoon die de sollicitant kan bellen voor meer informatie.

2. Selecteren kandidaten op basis van brief, cv en Kwaliteitsregister Apothekersassistenten

De selectie van kandidaten kun je in drie fasen doorlopen.

Tip

Bespaar tijd door de sollicitatiebrieven en cv's pas door te lezen nadat de sluitingsdatum is verlopen.

Eerste schifting

Bij de eerste schifting ga je kort door alle sollicitatiebrieven en cv's heen.

Je kijkt of:

- de brief er verzorgd uitziet;
- de sollicitant geïnteresseerd is;
- het cv aanwezig is.

Tweede schifting

Bij de tweede schifting ga je naar de cv's kijken:

- Bedenk vooraf hoeveel kandidaten je maximaal wilt uitnodigen voor een gesprek;
- Vergelijk het functieprofiel met de cv's;
- Let op gewenste kennis, competenties, ervaring en opleiding;
- Is de kandidaat geregistreerd in het Kwaliteitsregister voor Apothekersassistenten?*
- Ken punten of plussen en minnen toe;
- Maak op basis hiervan een eerste ranglijst.

**) Met kwaliteit geregistreerde apothekersassistenten creëer je een stevig team met gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers die graag laten zien dat ze zich willen blijven ontwikkelen in hun vak. Kijk voor meer informatie over het kwaliteitsregister op [de website van KABIZ](#).*

Eventuele derde schifting

Als de eerste ranglijst meer kandidaten oplevert dan je wilt uitnodigen, is een derde schifting gewenst. Bij de derde schifting ga je de brief doornemen.

Je kijkt of in de brief te lezen is:

- wat de sollicitant te bieden heeft;
- wat zijn of haar motivatie is;
- wat zijn of haar ambities zijn.

Op basis hiervan kun je je eerste ranglijst verkleinen.

3. Uitnodiging versturen

Je kunt je kandidaten per post of per e-mail uitnodigen voor een gesprek. Daarin vermeld je in ieder geval:

- Datum en tijdstip van het sollicitatiegesprek;
- Plaats van het gesprek;
- Namen van aanwezigen;
- Doel van het gesprek.

4. Voorbereiden van het eerste sollicitatiegesprek

Om een gesprek goed voor te bereiden, heb je het volgende nodig:

Gevraagde kennis en competenties

Standaardvragen

Registratieformulier

Scoreformulier

Gevraagde kennis en competenties

In het functieprofiel staat welke kennis en competenties nodig zijn voor de vacante functie. Definieer vervolgens deze kennis en competenties. Je kunt hierbij gebruikmaken van de definiëring van de Competentieprofielen of van het Beroepscompetentieprofiel Apothekersassistent 2019 (BCP AA). Beide kun je vinden op de [SBA-website](#).

Ter bevordering van een goede voorbereiding van de kandidaat, kun je de competenties met bijbehorende definities van tevoren aan de sollicitant doorgeven. Dat vergroot de kans dat je snellere en beter aansluitende antwoorden krijgt. Let op dat je dit dan tijdig doet, bv bij de uitnodiging voor het gesprek.

Standaardvragen

Formuleer voor het eerste gesprek een aantal vragen waarmee je de gevraagde kennis en competenties kunt achterhalen. Je kunt hierbij gebruikmaken van de STARR-methode.

De STARR-methode

De STARR-methode is een manier om competentiegerichte vragen te stellen. In een competentiegericht sollicitatiegesprek wordt gevraagd naar situaties uit het (recente) verleden. Meer informatie over deze methode vind je in het volgende hoofdstuk (5).

Het registratieformulier

We adviseren je om tijdens het sollicitatiegesprek aantekeningen te maken. Hiervoor kun je zelf een registratieformulier maken.

In dit formulier verwerk je de vragen die je wilt stellen bij de onderdelen, zoals kennis en competenties. **Let op:** bij het registreren vindt nog geen beoordeling plaats!

Het scoreformulier

Je kunt een formulier maken met alle te bevragen onderdelen, met daarachter een mogelijkheid voor een score van bijvoorbeeld 1 (onvoldoende) tot 5 (uitstekend).

In het geval van 1 beheerst de kandidaat de competentie onvoldoende om de functie naar behoren te kunnen uitoefenen.

In het geval van 3 beheerst de kandidaat de competentie voldoende om de functie naar behoren te kunnen uitoefenen.

In het geval van 5 beheerst de kandidaat de competentie meer dan voldoende (uitstekend) om de functie naar behoren te kunnen uitoefenen.

5. STARR-methode

Tijdens een sollicitatiegesprek wordt vaak de STARR-methode gebruikt als interviewtechniek. STARR staat voor: Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie.

Het basisidee achter de STARR-methode is dat gedrag uit het recente verleden de beste voorspeller is van toekomstig gedrag. Het komt erop neer dat je naar voorbeelden vraagt van feitelijk (werk)gedrag dat te maken heeft met het functieprofiel. Daarmee probeer je te achterhalen of de kandidaat de functie waarop hij of zij solliciteert, goed zou kunnen vervullen.

De volgende uitleg over de STARR-methode bevat informatie voor selecteurs/beoordelaars. Bij de verschillende onderdelen zijn voorbeeldvragen opgenomen die je tijdens het sollicitatiegesprek kunt stellen.

Situatie

Taak

Actie

Resultaat

De reflectie

Open vragen

Gesloten vragen

Hypothetische vragen

Suggestieve vragen

Situatie

In welke situatie bevond de kandidaat zich toen deze de gevraagde competentie vertoonde?
Wat was de concrete situatie die leidde tot de gebeurtenis waarnaar wordt gevraagd?

Voorbeeldvragen om de situatie te achterhalen:

Je vertelt dat je goed bent in Kun je een situatie beschrijven waarin dat duidelijk gebleken is?

Bij welk bedrijf werkte je toen?

Wanneer gebeurde dat?

Wie waren erbij aanwezig?

Taak

Wat was de taak van de kandidaat? Wat werd er van hem of haar verwacht? Wat stelde hij of zij zichzelf ten doel. Wat waren zijn of haar verantwoordelijkheden?

Voorbeeldvragen om de taak te achterhalen:

Welke functie had je in die situatie?

Waar was je verantwoordelijk voor op dat moment?

Wat waren je taken?

Wat werd er van je verwacht?

Actie

Wat heeft de kandidaat ondernomen om zijn of haar doel te bereiken? Of wat heeft hij of zij nagelaten te doen? Wat heeft hij of zij gezegd? Wat was zijn of haar gedrag?

Voorbeeldvragen om de actie te achterhalen:

Hoe heb je dat destijds aangepakt?

Wat heb je concreet gedaan?

Wat heb je precies op dat moment gezegd?

Wat dacht je op dat moment?

Welk gevoel had je daarbij?

Resultaat

Wat was het effect van de ondernomen actie? Hoe liep het af? Is het doel bereikt?

Voorbeeldvragen om het resultaat te achterhalen:

Wat was het resultaat van je handelen?

Wat was het resultaat van je gedrag?

Welk effect had dit op jou?

Waarop heb je feedback op gekregen?

Waar heb je complimenten voor gekregen?

De reflectie

Hoe kijkt de kandidaat terug op de gebeurtenis? Wat zou de kandidaat anders doen?

Voorbeeldvragen om de reflectie te achterhalen:

Wat had je beter kunnen doen?

Wat heb je geleerd?

Wat had je achteraf anders gedaan?

Als je er echt niet uit komt met een kandidaat, kun je hem een gesloten vraag stellen.

Bijvoorbeeld: 'Vind je dat je klantgericht bent?'. Vrijwel iedereen geeft hier bevestigend antwoord op. Dan vraag je: 'Waaruit blijkt dat?'. Nu moet de kandidaat wel gaan werken.

Open vragen

Open vragen zijn altijd vragen die beginnen met wat, hoe, wanneer of waarom. Het belangrijkste kenmerk van open vragen is, dat de vragen de gesprekspartner de ruimte geven om het antwoord precies zo te geven als hij/zij zelf wil. Door open vragen te stellen laat je de ander bepalen wat hij/zij belangrijk vindt om te vertellen over een bepaald onderwerp. Hierdoor voelt de ander zich op zijn/haar gemak en krijgt hij/zij het gevoel dat zijn/haar eigen inbreng gewaardeerd wordt. Open vragen leveren veel informatie op en daarmee ook belangrijke zaken die bij het stellen van alleen maar gesloten vragen onbesproken zouden blijven. Open vragen zonder onderwerp kunnen echter ook onduidelijkheid oproepen, doordat de gesprekspartner dan niet weet waarover hij/zij informatie moet geven.

Naast open vragen zijn er ook:

Gesloten vragen, hypothetische vragen en suggestieve vragen

Gesloten vragen

In het algemeen duwen gesloten vragen de gesprekspartner al in een bepaalde richting. Hiermee wordt het aantal antwoordmogelijkheden ingeperkt. Er zijn twee soorten gesloten vragen:

- Ja-nee vragen, waar de ander alleen met een ja of nee op kan antwoorden.
- Of-of vragen, waarin de ander een keuze wordt voorgelegd.

De gesloten vraag werkt vaak remmend op de vrijheid van spreken, waardoor er minder informatie boven tafel komt. Er zijn echter situaties waarin gesloten vragen wel nuttig zijn. Gerichte gesloten vragen gebruik je wanneer je specifieke informatie nodig hebt of een aantal feiten wilt controleren. Gesloten vragen zijn ook effectief in situaties waarin je de gesprekspartner wilt forceren om een keuze te maken.

Hypothetische vragen

Een veel gebruikte methode is het stellen van hypothetische vragen. Deze vragen zijn te herkennen aan constructies als: 'Stel je moet....' en 'Hoe zou je...?'. Hypothetische vragen blijken niet erg effectief te zijn. Het antwoord erop is namelijk hypothetisch. De kandidaat kan gemakkelijk een wenselijk antwoord formuleren, terwijl er geen enkele aanwijzing is dat hij ook in werkelijkheid zo zal reageren.

Suggestieve vragen

Veel mensen hebben de neiging om tijdens een sollicitatiegesprek suggestieve vragen te stellen. Deze vragen zijn te herkennen aan formuleringen, zoals: 'Klopt het dat....?' of 'Ik veronderstel dat...'. Ook deze vragen zijn niet effectief. Het wenselijk antwoord wordt de kandidaat als het ware in de mond gelegd en de op deze manier verkregen informatie is misleidend. Vooral omdat de interviewer vaak niet onderkent dat hij de kandidaat naar het 'juiste' antwoord heeft geleid. Daarnaast zijn suggestieve vragen vaak gesloten vragen en deze zijn minder geschikt voor een selectie-interview. Ze leiden alleen tot 'ja' of 'nee', antwoorden die weinig informatie opleveren.

6. Eerste sollicitatiegesprek en de evaluatie van deze gesprekken

Het eerste sollicitatiegesprek heeft een aantal onderwerpen:

Opening

Het doel van de opening is de kandidaat op zijn of haar gemak te stellen. Dit kan met informele vragen als:

'Heb je de apotheek makkelijk kunnen vinden?'

'Wil je iets te drinken?'

Informatie over de apotheek en de functie

Bij dit onderwerp van het sollicitatiegesprek geef je informatie over de apotheek. Hoeveel mensen werken er, hoe werken jullie met elkaar, hoe lang bestaat de apotheek al? Ook geeft je informatie over de functie.

Vragen stellen aan de kandidaat

Je stelt de vragen die je van tevoren hebt geformuleerd. De antwoorden kun je bijhouden op het registratieformulier. Hierbij is het belangrijk om de kandidaat zoveel mogelijk aan het woord te laten.

Vragen van de kandidaat

Geef de kandidaat de ruimte om vragen aan jou te stellen.

Afsluiting

Je gaat in op de verdere sollicitatieprocedure en geeft aan wanneer de kandidaat iets van jou kan verwachten. Tot slot neem je afscheid.

Evaluatie van eerste sollicitatiegesprekken

Wanneer je alle sollicitatiegesprekken hebt gevoerd, kun je gaan beoordelen. Hiervoor maak je gebruik van het scoreformulier zoals je dat hebt opgesteld.

De belangrijkste vraag die hierbij beantwoord dient te worden is: heeft de kandidaat functie-relevant gedrag vertoond of niet?

Bij het beoordelen kijk je op welk niveau de kennis of competentie aanwezig is bij de kandidaat.

Op basis van de scores kun je gemakkelijk een keuze maken met welke kandidaten je een tweede gesprek wilt hebben.

Informeel zo snel mogelijk alle kandidaten over de uitkomst van de eerste sollicitatieronde. Bedenk hierbij dat een zorgvuldig geformuleerde afweging om een kandidaat af te wijzen het imago van jouw organisatie ten goede komt.

7. Tweede sollicitatiegesprek en de definitieve keuze

Doelstellingen van het tweede sollicitatiegesprek kunnen zijn:

Meer informatie krijgen over één of meerdere kandidaten, bijvoorbeeld door praktijksituaties voor te leggen of door een proefopdracht te laten vervullen;
Collega's betrekken om ook een oordeel te vormen over de mogelijk nieuwe collega;
Controleren of de eerste indruk klopt;
Iemand anders uit de apotheek een oordeel laten vormen.

Na een aantal gesprekken, eventuele opdrachten en het natrekken van referenties, maak je een keuze.

De definitieve keuze

Zet alle gesprekken nog eens op een rij en vergelijk ze met elkaar. Hiervoor kunnen de volgende vragen nagelopen worden:

- Wie voldoet het beste aan de selectie-eisen?
- Wie past het beste bij onze apotheek en in het team?
- Wie past wat betreft loopbaanontwikkeling het beste bij onze organisatie en zal dus voor langere tijd kunnen blijven?
- Wie past het beste binnen de financiële mogelijkheden?
- In wie heb je het meeste vertrouwen op een prettige samenwerking?

Leg de antwoorden naast elkaar en kijk welke kandidaat het beste scoort. De meest geschikte kandidaat nodig je uit voor een arbeidsvoorwaardengesprek.

8. Arbeidsvoorwaardengesprek

Tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek komen minimaal drie onderwerpen aan bod:

Je motivatie

Hierbij leg je aan de kandidaat uit waarom je voor hem of haar gekozen hebt en vraagt om een reactie.

Je aanbod

Je legt hierbij je aanbod voor. Het soort contract (bepaalde of onbepaalde tijd), de proeftijd, de arbeidstijden, de beloning en eventueel persoonlijke arbeidsvoorwaarden. Geef de kandidaat altijd enige bedenktijd om over het aanbod na te denken.

Praktische zaken

Hieronder vallen de datum van indiensttreding, de werkgeversverklaring, banknummers enzovoort.

Hierbij kun je gebruikmaken van de standaard arbeidsovereenkomst die voor jou is opgesteld door de SBA. Deze vind je op de [SBA website](#).

9. Aantal risico's

Het is belangrijk dat je je bewust bent van het feit dat waarden (beoordelen) subjectief is. Er zijn verschillende valkuilen, ofwel beoordelaarfouten die gemaakt kunnen worden. Het kennen van beoordelaarfouten verkleint het risico dat je ze maakt.

De risico's zijn de volgende:

Halo-effect

Bij de beoordeling blijkt dat men gemakkelijk een positief aspect laat uitstralen over een serie andere aspecten (halo = stralenkrans). Vriendelijk kijkende mensen zijn echter niet altijd soepel in de omgang.

Horn-effect

Als een negatief aspect uitstraalt over andere aspecten spreken we van het Horn-effect (Horn is de uitvinder). Bijvoorbeeld: 'Slechte communicatieve eigenschappen komen terug bij samenwerken, leidinggeven, relaties onderhouden en ondernemerschap'.

Invloed van de functiezwaarte

Over het algemeen worden personen die een hogere functie hebben ook beter beoordeeld. Via het eerder besproken halo-effect straalt de gedachte 'iemand die zo'n functie heeft, moet wel goed zijn' uit over andere te beoordelen competenties.

Negatieve informatie weegt zwaarder

Dit verschijnsel ontstaat doordat we geneigd zijn eerst te zoeken naar risico's. Positieve dingen vallen daardoor snel in het niet. Een goede methode om deze fout te vermijden is het vragen naar voorbeelden die het tegenovergestelde bewijzen. Als je bijvoorbeeld op grond van uitspraken van de kandidaat denkt dat hij of zij niet flexibel inzetbaar is, vraag dan voorbeelden te noemen waarmee hij of zij kan aantonen dit wel te zijn.

Non-verbaal gedrag

Actieve, rechtop zittende mensen, die beweeglijk zijn en de beoordelaar aankijken, blijken positiever beoordeeld te worden.

Projectie

Als een kandidaat een of meer aspecten net zo doet, ervaart of heeft meegemaakt als de beoordelaar, leidt dat tot overwaardering. Bijvoorbeeld: 'Hij is tenminste lekker direct in zijn communicatie'.

Middelen

Beoordelaars hebben meestal de neiging om te middelen in plaats van duidelijk hoog of lage scores te geven. 'Het is niet heel goed en niet heel slecht, overall is wat voor te zeggen'. Durf keuzes te maken en geef hoge of lage scores wanneer een kandidaat dat verdient.