

AANWERVING VAN PERSONEEL

1	Personeelskost.....	2
2	Steunmaatregelen.....	3
2.1	Het plus-één-plan, het plus-twee-plan en het plus-drie-plan.....	3
2.2	Activaplan.....	5
2.3	Startbaanovereenkomst	7
3	Aanwervingprocedure	10
3.1	Mogelijkheden om personeel te zoeken.....	10
3.2	Wat moet er in de advertentie staan?.....	10
3.3	Selectiecriteria	11
3.4	Vacature openstellen voor huidig personeel.....	11
3.5	Het sollicitatiegesprek.....	11
3.6	Referenties	12
3.7	Eerste werkdag.....	13
4	Administratieve en andere verplichtingen.....	14
4.1	RSZ- aansluitingsnummer vragen.....	14
4.2	Aansluiten bij een kinderbijslagkas	14
4.3	Aansluiten bij een vakantiefonds	14
4.4	Aansluiten bij een arbeidsongevallenverzekering	14
4.5	Lokaal ontvangstkantoor van de directe belastingen	15
4.6	Personeelsregister aanleggen	15
4.7	arbeidsreglement	15
4.8	Opmaken van arbeidsovereenkomst.....	16
4.9	Aangifte van tewerkstelling.....	16
5	Leidinggeven aan en motiveren van personeel:.....	18
5.1	Informatie-uitwisseling	18
5.2	Beoordelingsgesprek- en functioneringsgesprek.....	18
5.3	Conflicten	19
5.4	Personeel is een succesfactor.....	19
5.5	Motivatie en demotivatie	19
5.6	Leiderschapstijlen.....	20

AANWERVING VAN PERSONEEL

Wanneer de zaken goed draaien, zal je als zelfstandig ondernemer al snel merken dat je wat extra werkkrachten kan gebruiken. Dit heeft natuurlijk heel wat veranderingen tot gevolg. Bovendien kom je al snel aan een extra kost van minimum 25.000 euro per medewerker per jaar. Allemaal redenen om iemand te vinden die jou ligt en die wil groeien binnen jouw onderneming.

Vooraleer over te gaan tot de aanwerving van een (eerste) werknemer sta je best even stil bij de financiële consequenties van die beslissing. Wat kost een medewerker? Hoeveel meer omzet moet ik draaien om deze kost terug te verdienen? Bij het afwegen van de inkomsten en uitgaven moet je uiteraard rekening houden met eventuele steunmaatregelen van de overheid (of eventueel sectororganisaties). Als je beslist over te gaan tot de aanwerving kan je de vacature op verschillende manieren bekend maken en zelf overgaan tot selectie of dit overlaten aan derden. Als je een (eerste) medewerker aanneemt, moet je ook een aantal administratieve verplichtingen nakomen. Tot slot nog enkele tips om je medewerkers gemotiveerd te houden.

1 Personeelskost

Als werkgever moet je inlichtingen inwinnen over het Paritair Comité waarvan u afhangt. Deze comités hebben bepaalde bevoegdheden die voor jou als beginnende werkgever belangrijk kunnen zijn. Via collectieve arbeidsovereenkomsten bepaalt het Paritair Comité immers de minimumlonen, de beroepsclassificatie, de werkduur, het toekennen van de verplichte eindejaarspremie, enz.

Naast het brutoloon (nettoloon + bedrijfsvoorheffing + werknemersbijdrage RSZ) moet je als werkgever ook nog patronale bijdragen betalen. Deze laatste bijdrage varieert in functie van de beroepscategorie (bediende of arbeider) waartoe de werknemer behoort en het aantal werknemers dat in de onderneming werkt.

① Informatie

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Dienst van de Paritaire Comités: 02 233 41 11
<http://meta.fgov.be/>

het Sociaal Secretariaat

2 Steunmaatregelen

De overheid heeft verschillende maatregelen genomen om de creatie van jobs aan te moedigen. De maatregelen gelden echter meestal gedurende bepaalde periodes en ondergaan regelmatig vernieuwingen. Voor de van kracht zijnde maatregelen: contacteer je Sociaal Secretariaat.

Hierna volgen de meest gangbare hulpmiddelen waar een startende werkgever een beroep op kan doen.

2.1 Het plus-één-plan, het plus-twee-plan en het plus-drie-plan

Wat?

Het plus-één-plan, het plus-twee-plan en het plus-drie-plan hebben tot doel de zelfstandige of de vennootschap aan te moedigen om een eerste, tweede en derde werknemer in dienst te nemen. Ze kennen een vermindering van de patronale basisbijdragen voor sociale zekerheid toe bij de aanwerving van respectievelijk een eerste, tweede of derde werknemer.

Welke werkgever komt in aanmerking?

Alle werkgevers uit de privé-sector, natuurlijke of rechtspersonen, kunnen van deze plannen gebruikmaken.

Om de voordelen van het Plus-één-plan te genieten, moet je om een nieuwe werkgever, dit wil zeggen:

- ofwel nooit onderworpen geweest zijn aan de sociale zekerheid omwille van de tewerkstelling van andere werknemers dan huisbedienden, leerlingen of gelegenhedswerkers in de landbouwsector;
- ofwel niet onderworpen zijn aan de sociale zekerheid gedurende minstens 12 opeenvolgende kalendermaanden voorafgaand aan de datum van de aanwerving.

Deze voorwaarden zijn niet van toepassing voor het Plus-twee- en het Plus-drie-plan.

De vermindering van de werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid wordt niet toegekend indien:

- enkel de rechtspersoonlijkheid van de werkgever nieuw is en de technische exploitatie-eenheid dezelfde is gebleven;
- de nieuwe werknemer aangeworven is ter vervanging van een werknemer die bij de werkgever gewerkt heeft gedurende de 12 voorafgaande maanden.

Welke werknemer komt in aanmerking?

Om de voordelen van deze plannen te kunnen genieten dient de nieuwe werkgever iemand als eerste, tweede of derde werknemer aan te werven die - op het tijdstip van de aanwerving - aan een van de volgende voorwaarden voldoet:

- Een uitkeringsgerechtigde volledig werkloze;
opmerking: de tewerkstelling in het kader van een startbaanovereenkomst van een werknemer die niet over een getuigschrift of diploma van het hoger secundair onderwijs beschikt, wordt beschouwd als een periode van volledig uitkeringsgerechtigde werkloosheid;
- Een niet-uitkeringsgerechtigde volledig werkloze die al sinds meer dan één jaar ingeschreven staat als werkzoekende;
zelfde opmerking;
- Een voormalige leerling jonger dan 30 jaar die een leertijd heeft voltooid en voldoet aan de voorwaarden om werkloosheidsuitkeringen te genieten;

- Een volledig werkloze die is ingeschreven als werkzoekende en die gedurende de twee jaren voorafgaand aan de aanwerving gedurende minstens één maand onderworpen was aan het sociaal statuut van zelfstandigen in hoofdberoep;
- Een werkzoekende die is ingeschreven bij een gewestelijke dienst voor arbeidsbemiddeling gedurende minstens zes opeenvolgende maanden, die op het tijdstip van de aanwerving het bestaansminimum of financiële maatschappelijke hulp geniet, en die ofwel ingeschreven is in het bevolkingsregister ofwel toelating heeft voor onbepaald of beperkt verblijf, onder bepaalde voorwaarden;
- Een werkzoekende met beperkte arbeidsgeschiktheid, die ingeschreven is bij een gewestelijk of gemeenschapsfonds voor sociale en professionele integratie van mindervaliden;
- Een werkzoekende die, na vrijwillig deeltijdse werknemer te zijn geweest, een volledig werkloze is geworden die zonder onderbreking halve werkloosheidsvergoedingen geniet sinds 18 maanden, of 12 maanden indien hij minstens 40 jaar is;
- Een werkzoekende wiens recht op uitkeringen geschorst is wegens langdurige werkloosheid;
- Iemand die opteert voor een herinschakeling op de arbeidsmarkt en die voldoet aan bepaalde voorwaarden;
- Een werknemer die als uitzendkracht bij dezelfde werkgever tewerkgesteld was tijdens ten minste drie maanden gedurende de 12 maanden die de aanwerving voorafgaan;
- Een werkzoekende die aangeworven wordt gedurende een inschakelingparcours of in de loop van de drie maanden na het einde van het inschakelingparcours.

Arbeidsovereenkomst

Om de voordelen van het Plus-één-plan, Plus-twee-plan of Plus-drie-plan te kunnen genieten, moet de werkgever met de werkzoekende een deeltijdse of voltijdse arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur sluiten.

Voordelen van de maatregel

Een zelfstandige of een vennootschap die een uitkeringsgerechtigde volledig werkloze of een werkzoekende die behoort tot één van de andere in de regelgeving vermelde categorieën in dienst neemt als eerste, tweede of derde werknemer, geniet vermindering van de werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid. Voor de eerste werknemer bedraagt de vermindering 100% gedurende het eerste jaar, 75% gedurende het tweede jaar en 50% gedurende het derde jaar. Voor de tweede werknemer bedraagt deze respectievelijk 75%, 50% en 25%. Voor de derde werknemer bedraagt de vermindering 50% gedurende het eerste jaar en 25% gedurende het tweede jaar.

① Informatie

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
 Victor Hortaplein 11
 1060 Brussel
 Tel. 02 509 31 11
 Website: <http://www.rsz.fgov.be>

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
 Informatieambtenaar: 02 233 43 93
<http://meta.fgov.be/>

het Sociaal Secretariaat

2.2 Activaplan

Wat?

Het Activaplan is een tewerkstellingsmaatregel die voorziet in een vermindering van de patronale basisbijdragen voor de sociale zekerheid bij aanwerving van een werkzoekende. Deze vermindering wordt gekoppeld aan een activering van de werkloosheidsvergoeding of maatschappelijke integratie bij de aanwerving van een werkzoekende die volledig uitkeringsgerechtigd werkloos is of die het leefloon geniet. Deze maatregel moet leiden tot een verhoging van de tewerkstellingsgraad in het algemeen en van de tewerkstellingsgraad van de oudere werknemers (45 jaar en ouder) in het bijzonder.

Welke werkgever komt in aanmerking?

Alle werkgevers van de privé-sector die onderworpen zijn aan de sociale zekerheid kunnen van deze maatregel gebruik maken. Ook een aantal werkgevers uit de openbare sector kunnen de voordelen van de maatregel genieten.

Welke werknemer komt in aanmerking?

De werkzoekenden moeten zich bovendien op het moment van de aanwerving in één van de volgende situaties bevinden:

- Uitkeringsgerechtigde volledig werkloze zijn op het ogenblik van de indienstneming en als zodanig ingeschreven bij de gewestelijke dienst voor arbeidsbemiddeling, zonder onderbreking, gedurende minimum zes maanden in de loop van de laatste negen kalendermaanden (wanneer de werknemer ouder is dan 45), gedurende minimum 12 maanden in de loop van de laatste 18 kalendermaanden of ten minste 24 maanden in de loop van de laatste 36 maanden voorafgaand aan de aanwerving (voor de andere werknemers);
- Een volledige werkloze zijn en werkloosheids- of wachttuitkeringen ontvangen als voltijds of deeltijds vrijwillig werknemer;
- Werkzoekende zijn en maatschappelijke integratie genieten omwille van het feit dat het bestaansminimum niet kon worden toegekend ten gevolge van de nationaliteit, en ingeschreven zijn in het bevolkingsregister.

Daarnaast worden nog andere periodes gelijkgesteld aan de inschrijvingsperiodes als werkzoekende.

Verschillende categorieën werknemers kunnen echter geen gebruik maken van het Activaplan:

- De bruggepensioneerden;
- De werknemers die de voordelen van het voordeelbanenplan genoten. Wanneer een werknemer opnieuw wordt aangeworven in de periode van 12 maanden die volgen op de beëindiging van een contract van onbepaalde duur en waarbij de werkgever de voordelen genoot van het voordeelbanenplan, gedurende tenminste een deel van de arbeidsperiode, dan kan het Activaplan niet worden toegekend (uitgezonderd voor het doorstromingsprogramma).

Te vervullen formaliteiten

Om het voordeel van de maatregel te kunnen genieten, moeten de werkzoekenden aangeworven worden met een voltijdse of halftijdse arbeidsovereenkomst. De arbeidsovereenkomst moet schriftelijk worden opgemaakt.

De werknemers die in aanmerking komen voor de werkuitkering moeten bij hun uitbetalingsinstelling een uitkeringsaanvraag indienen, samen met een exemplaar van de arbeidsovereenkomst. De arbeidsovereenkomst moet vermelden:

- dat de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening een werkkaart heeft gegeven waaruit blijkt dat de werknemer in aanmerking komt voor de werkuitkering en voor welke periode. De werkkaart kan worden aangevraagd door de werkzoekende of door de werkgever.
- dat het door de werkgever maandelijks te betalen loon wordt verkregen door de werkuitkering in mindering te brengen op het nettoloon voor de beschouwde maand.

Voordelen van de maatregel

Het Activaplan bestaat uit twee voordelige maatregelen voor de werkgevers die werkzoekenden aanwerven:

- De vermindering of vrijstelling van de patronale basisbijdragen voor de sociale zekerheid;
- De activering van de werkloosheidsuitkering of de maatschappelijke integratie die de werkgever van het te betalen nettosalarij kan aftrekken.

Voor de werkzoekenden, met inbegrip van de volledig uitkeringsgerechtigde werklozen en de gerechtigden op maatschappelijke integratie voor een periode van minstens 624 dagen binnen een termijn van 3 jaar, bedraagt de vermindering van de werkgeversbijdragen 100% voor het eerste jaar en 75 % voor het jaar dat daarop volgt.

Voor de werkzoekenden, met inbegrip van de volledig uitkeringsgerechtigde werklozen en de gerechtigden op maatschappelijke integratie voor een periode van minstens 312 dagen binnen een termijn van 18 maanden, bedraagt de vermindering van de sociale bijdragen 75 % voor het eerste jaar en 50 % voor het daaropvolgende jaar.

Om specifiek de herinschakeling van werklozen ouder dan 45 jaar te bevorderen, wordt een grotere vermindering van de werkgeversbijdragen voorzien. De werkgever heeft dan recht op:

- een vermindering van 75% voor het eerste jaar en 50% voor de vier daaropvolgende jaren voor de werkzoekenden die gedurende 156 dagen werkzoekend geweest zijn in de 9 maanden voorafgaand aan de maand van de indienstneming;
- een vermindering van 100% voor het eerste jaar en 75% voor de vier daaropvolgende jaren voor de werkzoekenden die gedurende 312 dagen werkzoekend geweest zijn in de 18 maanden voorafgaand aan de maand van de indienstneming;
- een vermindering van 100% voor het eerste jaar en 75% voor de vier daaropvolgende jaren voor de werkzoekenden die gedurende 624 dagen werkzoekend geweest zijn in de 3 jaren voorafgaand aan de maand van de indienstneming.

Voor de volledig uitkeringsgerechtigde werklozen komt bij de vermindering van de werkgeversbijdragen nog de activering van de werkloosheidsuitkering. In dat geval kan de werkgever de werkuitkering aftrekken van het uit te betalen nettosalarij. Het maximumbedrag is 500 € per maand. De werkzoekenden gedurende minstens 24 maanden en die op het ogenblik van hun indienstneming volledig uitkeringsgerechtigd werkloos zijn, kunnen gedurende 3 jaren van deze maatregel gebruik maken.

Om specifiek de herinschakeling van werklozen ouder dan 45 jaar te bevorderen, kan de werkuitkering voor één jaar toegekend worden aan werkzoekenden die op het ogenblik van hun aanwerving minder dan 24 maanden en minstens 6 maanden werkzoekende zijn.

Een analoog stelsel van activering is voorzien voor de gerechtigden op maatschappelijke integratie.

ⓘ Informatie

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
Victor Hortaplein 11
1060 Brussel
Tel. 02 509 31 11
Website: <http://www.rsz.fgov.be>

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Informatieambtenaar: 02 233 43 93
<http://meta.fgov.be/>

het Sociaal Secretariaat

2.3 Startbaanovereenkomst

Voorstelling

Deze maatregel, die in de pers het Rosetta-plan genoemd wordt, heeft als doelstelling de jongeren zo snel mogelijk nadat ze de school verlaten hebben, in te schakelen op de arbeidsmarkt. De startbaanovereenkomst bezorgt hen een baan en/of een bijkomende opleiding.

Welke werkgever komt in aanmerking?

Om deze doelstelling te bereiken, moeten de ondernemingen van de privé- sector die ten minste 50 werknemers in dienst hebben, nieuwe werknemers (jongeren aangeworven in het kader van een startbaanovereenkomst) tewerkstellen, a rato van 3% van het gemiddelde van hun personeelsbestand. De werkgevers uit de openbare sector en de werkgevers uit de non-profitsector die ten minste 50 werknemers in dienst hebben, moeten nieuwe werknemers a rato van 1,5% van hun personeelsbestand tewerkstellen; dit geldt niet voor de onderwijssector. Voor de aanwerving van laaggeschoolde jongeren kunnen de werkgevers in bepaalde gevallen financiële voordelen genieten.

Jongeren die in aanmerking komen voor de maatregel

Alle jongeren, geschoold (diploma hoger secundair onderwijs of hoger onderwijs) of niet geschoold, komen in aanmerking voor een startbaanovereenkomst voor zover zij behoren tot één van de volgende categorieën:

- *Categorie A: iedereen die, net voor zijn aanwerving:*
 - o niet meer onderworpen is aan de leerplicht en dus in principe minstens 18 jaar oud is;
 - o minder dan 25 jaar oud is;
 - o sedert minder dan zes maanden, hetzij voltijds of deeltijds onderwijs beëindigd heeft, hetzij een inschakelingsparcours beëindigd heeft;
- *Categorie B: iedereen die, net voor zijn aanwerving:*
 - o werkzoekende is;
 - o minder dan 25 jaar oud is;
- *Categorie C: iedereen die, net voor zijn aanwerving:*
 - o werkzoekende is;
 - o minder dan 30 jaar is.

De startbaanovereenkomst richt zich in de eerste plaats tot de jongeren van categorie A. De jongeren uit categorie B komen slechts in aanmerking in geval van een tekort aan jongeren uit categorie A en de jongeren uit categorie C komen slechts in aanmerking in geval van een tekort aan jongeren uit de categorieën A en B.

De startbaanovereenkomst

Een startbaanovereenkomst omvat een arbeidsovereenkomst, een alternerende opleiding of een leerovereenkomst.

Een arbeidsovereenkomst, meer bepaald een arbeidsovereenkomst (minstens halftijds) die wordt gesloten tussen een jongere en een werkgever van de privé- of de openbare sector. Wanneer het gaat om een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur of een overeenkomst van bepaalde duur van meer dan 12 maanden, wordt de startbaanovereenkomst gevormd door de eerste 12 maanden van de arbeidsovereenkomst. Wanneer het gaat om een arbeidsovereenkomst van bepaalde duur van minder dan 12 maanden, is de duur van de startbaanovereenkomst gelijk aan de duur van de overeenkomst.

Een alternerende opleiding, meer bepaald een deeltijdse arbeidsovereenkomst (minstens halftijds) die wordt gesloten tussen een jongere en een openbare of private werkgever voor een periode van ten minste één en ten hoogste twee jaar, op voorwaarde dat de jongere tijdens die periode eveneens :

- hetzij een voor het sluiten van een overeenkomst werk-opleiding erkende opleiding volgt;
- hetzij een opleiding volgt die wordt georganiseerd, gesubsidieerd of erkend door de voor de beroepsopleiding bevoegde gewestelijke en/of gemeenschapsinstelling
- hetzij een opleiding volgt in het kader van de leerovereenkomst in de middenstand die wordt georganiseerd, gesubsidieerd of erkend door de bevoegde gemeenschap of het bevoegde gewest;

De startbaanovereenkomst kan maximaal 36 maanden duren, in het geval van een enkele opleiding van 36 maanden.

Een leerovereenkomst, meer bepaald een leerovereenkomst voor werknemersberoepen, een leerovereenkomst in de middenstand, een stageovereenkomst in het kader van de opleiding tot ondernemingshoofd (middenstand) of een overeenkomst voor de inschakeling in het arbeidsproces van ten minste één jaar en ten hoogste twee jaar. De startbaanovereenkomst kan maximaal 36 maanden duren, in het geval van een enkele opleiding van 36 maanden.

De overeenkomst moet opgesteld worden overeenkomstig het model dat werd bepaald in een koninklijk besluit.

Verminderingen van de patronale basisbijdragen voor de sociale zekerheid

Onder bepaalde voorwaarden kunnen de werkgevers een aantal verminderingen van werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid genieten wanneer zij een nieuwe werknemer aannemen op het einde van een startbaanovereenkomst en wanneer zij laaggeschoolde jongeren aannemen, meer bepaald jongeren die geen getuigschrift of diploma hebben van het hoger secundair onderwijs.

① Informatie

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
Victor Hortaplein 11
1060 Brussel
Tel. 02 509 31 11
Website: <http://www.rsz.fgov.be>

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Informatieambtenaar: 02 233 43 93
<http://meta.fgov.be/>

3 Aanwervingprocedure

3.1 Mogelijkheden om personeel te zoeken

Wanneer je besloten hebt dat je iemand wil aanwerven, is de volgende vraag natuurlijk hoe je de vacante betrekking zal bekendmaken.

a. Een personeelsadvertentie in een dag-, week- of vakblad: dit kost al gauw enkele duizenden euro's.

b. Een beroep doen op een interim-bureau

Voordelen

- je hoeft niet lang te zoeken naar een werknemer
- je hoeft zelf geen werving en selectie meer te doen, wat je heel wat tijd bespaart
- als de werknemer niet geschikt blijkt te zijn, is daar geen hoge kost aan verbonden

Nadelen

- de kostprijs ligt vrij hoog
- zelf had je misschien een andere keuze gemaakt
- maar weinig mensen met een vaste baan zijn ingeschreven in een interim-bureau
- een interim-bureau selecteert voornamelijk op basis van het c.v.

c. een beroep doen op een selectiebureau

Voordelen

- je bespaart je heel wat tijd
- de werving en de voorselectie worden voor jou gedaan op basis van tests
- je krijgt deskundig advies

Nadeel

- hogere kostprijs dan interim-bureaus

d. rekruteren via scholen

e. zoeken via of een advertentie plaatsen op jobsites: prijzen variëren van 50 euro tot ongeveer 125 euro per week

f. een advertentie plaatsen op je eigen website

3.2 Wat moet er in de advertentie staan?

Je advertentie bevat ten minste de volgende elementen:

- de functienaam
- een functiebeschrijving
- voltijds of deeltijds
- standplaats
- vereiste opleiding
- vereiste ervaring, indien nodig
- vereiste persoonskenmerken
- wat heb je zelf te bieden
- naar wie en waar schrijven

- termijn waarbinnen moet worden gesolliciteerd

3.3 Selectiecriteria

Maak vooraf duidelijk wat 'vereist' en wat 'wenselijk' is. Mensen zijn niet perfect en kunnen niet aan alle criteria voldoen. Pas wanneer de vereisten zijn ingevuld, kan je naar de wensen gaan kijken. Je kan je bovendien afvragen of de kandidaat in jouw bedrijfscultuur past.

De selectiecriteria kunnen de volgende zijn:

- de functiebeschrijving vormt het uitgangspunt
- blijvende taken die de sollicitant moet kunnen uitvoeren
- veranderende taken die de sollicitant moet kunnen uitvoeren
- opleiding
- kennis
- ervaring
- persoonlijke kwaliteiten zoals bvb. dynamisch, flexibel, stressbestendig...
- beschikbaarheid

Tip: Eis niet te veel ervaring of een te hoge opleiding. Werknemers moeten immers uitdagingen kunnen aangaan. Als je die uitdaging niet biedt, is de kans op demotivatie van je personeel reëel.

3.4 Vacature openstellen voor huidig personeel

Het is altijd goed om een vacante betrekking ook voor je bestaande medewerkers open te stellen. Op die manier bied je je personeel de mogelijkheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Bovendien hebben je medewerkers al heel wat basiskennis, waardoor ze de functie waarschijnlijk gemakkelijker kunnen invullen dan een externe.

Indien geen van je medewerkers geïnteresseerd is of niemand van het eigen personeel geschikt blijkt te zijn, moet je uiteraard elders je personeel gaan zoeken.

3.5 Het sollicitatiegesprek

Als je van plan bent zelf interviews af te nemen, stel je best een vragenlijst op. Zo zijn de basisvragen die je stelt voor iedereen dezelfde. Op die manier is het voor jou veel gemakkelijker om de kandidaten te vergelijken. Bovendien zijn de beste vragen open vragen. Hoe meer de kandidaat vertelt, hoe meer je over hem te weten komt.

Naast algemene vragen om te peilen naar iemand zijn karakter en interesse, kan je zeer concrete kennisvragen stellen. Als je daardoor niet voldoende weet, bestaat de mogelijkheid om praktijkoefeningen te laten maken.

Doen

- Zo veel mogelijk open vragen stellen en weinig ja/nee vragen.
Bij open vragen moet de sollicitant veel meer informatie geven. Het is bovendien de bedoeling dat je zelf zo weinig mogelijk vertelt en dat de sollicitant voornamelijk aan het woord is.
- Herhalen.
Herhaal regelmatig wat de sollicitant heeft verteld. Zo toetsje of je alles juist begrijpt en interpreteert.
- Blijf doorvragen.
Hoe vaker je ingaat op wat de sollicitant vertelt, des te meer je te weten komt. Vraag vooral naar zijn aandeel in een situatie, naar zijn verantwoordelijkheid.

- Vraag naar voorbeelden.
Iemand die het over zijn personeuseigenschappen heeft, licht die best ook zo duidelijk mogelijk toe. Wanneer iemand bijvoorbeeld beweert flexibel te zijn, is het een goed idee om de sollicitant in kwestie te vragen wat hij daaronder verstaat. Zo kan je nagaan of de kandidaat dezelfde betekenis aan een woord geeft als jij.

Niet doen

- Sollicitanten te lang laten wachten.
Je ziet mensen pas echt zoals ze zijn wanneer ze zich op hun gemak voelen. Maak hen dus niet nog zenuwachtiger.
- Vragen beantwoorden.
Probeer de vragen die je stelt, niet zelf te beantwoorden. Op die manier weet de kandidaat al een beetje in welke richting hij moet antwoorden en is de kans op een spontaan antwoord verkleind.
- Twee vragen in dezelfde zin stellen.
Stel geen twee vragen ineens. De kandidaat beantwoordt toch enkel de vraag die hem het best past. Schrijf de tweede vraag eventueel op om ze daarna te stellen.
- Veel vertellen.
Zorg ervoor dat de kandidaat meestal aan het woord is en dat hij de rollen niet omkeert.
- Functie-inhoud direct verduidelijken.
Vertel in het begin van het gesprek nog niet teveel over de inhoud van het werk, maar vraag eerst aan de kandidaat wat hij verwacht. Als je teveel vertelt krijgt de kandidaat ook hier de kans om zich zo te profileren dat hij jou zeker bevalt.

Je kan snel achterhalen hoe een kandidaat-werknemer te werk gaat, door naar voorbeelden te vragen uit de recente werksituatie van de sollicitant, bvb:

- Schets de laatste keer dat iemand uit jouw werkomgeving (collega, klant, leverancier) je geduld op de proef stelde.
- Wat was de oorzaak?
- Hoe reageerde je?
- Wat waren je exacte woorden?
- Wat hebt je met die houding bereikt?
- Wat had je eventueel anders gedaan en hoe?
- ...

Tip: Als je twijfelt, neem je de kandidaat beter niet aan. De kosten voor ontslag en een volledig nieuwe procedure zijn daarvoor veel te hoog.

Je kan een kandidaat om verschillende redenen uitnodigen voor een tweede gesprek:

- bij twijfel tussen de verschillende sollicitanten
- om te verifiëren of je eerste indruk klopt
- om een aantal zaken te bespreken

3.6 Referenties

Referenties natrekken kan alleen als je daarvoor toestemming hebt van de kandidaat en gebeurt bijna altijd via een voorbereid telefonisch gesprek. Wanneer je beslist om gebruik te maken van dit hulpmiddel, doe je er goed aan minimum twee referenten op te bellen.

Voordelen

- je krijgt al snel een eerste indruk van de kandidaat

- het kost niets
- de referent heeft al met de kandidaat samengewerkt

Nadelen

- de kandidaat geeft enkel referenties op die positief ingesteld zijn
- de sterke en de zwakkere kanten zijn niet altijd objectief en vaak afhankelijk van een aantal factoren: jobinhoud, collega's, type baas, ...

Als de kandidaat geschikt bevonden wordt, mag je het volgende zeker niet vergeten mee te delen:

- eventuele ondertekening arbeidsovereenkomst
- datum indiensttreding
- proeftijd
- werktijden
- overuren
- vakantieregeling
- eventuele bedrijfskleding
- reiskostenvergoeding
- eventuele extralegale voordelen

3.7 Eerste werkdag

Hieronder volgt wat advies over hoe je de eerste werkdag van een nieuwe werknemer goed aanpakt:

- Stel de nieuwe werknemer aan iedereen voor.
- Vertel de nieuwe werknemer over de bedrijfscultuur, met wie hij zal samenwerken...
- Geef info over:
 - o eventuele werkkleding
 - o toiletten
 - o lunchpauze
 - o veiligheidsvoorschriften
 - o materialen en machines
 - o telefoneren en doorverbinden
- Zorg ervoor dat de nieuwe werknemer weet bij wie hij met zijn vragen terecht kan.
- De nieuwe werkgever moet in het begin heel veel informatie in zich opnemen. Vertel dus niet alles de eerste dag. Vertel in het begin de fundamentele dingen (info over klanten, ...) en vul daarna geleidelijk aan.

Praat regelmatig met de nieuwe werknemer, zodat je weet wat er in zijn hoofd omgaat, wat goed gaat, waar hij problemen mee heeft...

Plan aan het eind van de proeftijd een gesprek om de proeftijd te evalueren. Maak van dit gesprek een dialoog, geen monoloog.

4 Administratieve en andere verplichtingen

4.1 RSZ- aansluitingsnummer vragen

Sinds 1 januari 2003 moet elke werkgever onmiddellijk aangifte doen van de aanwerving van een werknemer. – DIMONA –aangifte. Meteen heeft de werkgever zich ook gemeld bij de RSZ.

De RSZ (Rijksdienst voor Sociale Zekerheid) stuurt de werkgever een vragenlijst en kent hem op basis daarvan een erkenningsnummer toe in functie van de uitgeoefende activiteiten.

① Informatie

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
Victor Hortaplein 11
1060 Brussel (St. Gillis)
Tel. 02 509 31 11
<http://www.onssrszls.fgov.be/onssrsz/index.htm>

4.2 Aansluiten bij een kinderbijslagkas

Zodra je iemand aanwerft, moet je je bij een Kinderbijslagfonds aansluiten. Binnen de 90 dagen na de eerste indienstneming sluit je je aan bij een Fonds van uw keuze. Als je deze termijn niet respecteert, word je automatisch aangesloten bij de Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers.

① Informatie

Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers
Trierstraat 70
1000 Brussel
Tel. 02 237 21 11

4.3 Aansluiten bij een vakantiefonds

Als je arbeiders in dienst hebt, moet je je aansluiten bij een vakantiefonds dat voor jouw vakgebied bevoegd is. Voor leerjongeren op leercontract geldt dezelfde verplichting. Om te weten bij welk vakantiefonds je je moet aansluiten, neem je contact op met de Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie of je Sociaal Secretariaat.

Aan bedienden betaal je als werkgever zelf rechtstreeks het vakantiegeld.

① Informatie

Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie
Elyzeese Veldenstraat 12
1050 Brussel
Tel. 02 627 91 11
<http://www.onva-rjv.fgov.be/>

4.4 Aansluiten bij een arbeidsongevallenverzekering

Iedere bedrijfsleider die personeel in dienst heeft, is wettelijk verplicht bij een erkende verzekeringsmaatschappij of een gemeenschappelijk fonds een verzekeringspolis tegen arbeidsongevallen af te sluiten.

① Informatie

FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
Pachecolaan 19 bus 5
1010 Brussel
Tel. 02 210 45 08
<http://www.health.fgov.be/>

4.5 Lokaal ontvangstkantoor van de directe belastingen

Lokaal ontvangstkantoor van de directe belastingen contacteren voor de storting van de ingehouden bedrijfsvoorheffing

① Informatie

Lokaal ontvangstkantoor van de Directe Belastingen

Dienst Documentatie van het Hoofdbestuur van de Directe Belastingen
Kruidtuinlaan 50 bus 32
1010 Brussel
Tel. 02 210 38 16
<http://fiscus.fgov.be/>

4.6 Personeelsregister aanleggen

Het personeelsregister is een wettelijk verplicht document. Je mag slechts één personeelsregister houden voor alle werknemers en een speciaal register op elke plaats waar je personeel in dienst hebt. In het personeelsregister, dat doorlopend genummerd is, schrijf je de werknemers in de volgorde van hun aanwerving in. Ook de leerlingen onder leercontract moeten hierin opgenomen worden.

① Informatie

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Informatieambtenaar: 02 233 43 93
<http://meta.fgov.be/>
voorbeeld personeelsregister: <http://meta.fgov.be/pdf/ph/nlhc14.pdf>

4.7 arbeidsreglement

Elke werkgever moet een arbeidsreglement opstellen. Het arbeidsreglement is een document dat een aantal voorschriften, regels en normen bevat die de arbeidsvoorwaarden in de onderneming bepalen. Een aantal vermeldingen moeten verplicht in het document staan.

HET ARBEIDSREGLEMENT

1. Kenmerken

Het stelt de algemene arbeidsvoorwaarden vast ter aanvulling van de individuele arbeidsovereenkomsten en verschaft de werknemers informatie omtrent de werking en de organisatie van de arbeid in de onderneming.

2. Inhoud

Verplichte vermeldingen:

- de werkroosters (voltijds en deeltijds)
- informatie betreffende de vaststelling van het loon en de betalingsmodaliteiten
- de rechten en plichten van het toezichthoudend personeel
- de straffen (tuchtrecht in hoofde van de werkgever)
- inlichtingen in verband met de eerste zorgenverstrekking
- de namen van de leden van de overlegorganen
- verschillende administratieve inlichtingen (benaming en adres van de Kas voor Jaarlijkse

Vakantie, het immatriculatienummer bij de RSZ, het bevoegd paritair comité, de adressen van de inspectiediensten, enz...).

3. Procedure voor het opstellen en het wijzigen

De werkgever en de werknemers worden allen betrokken bij het opstellen of wijzigen van het arbeidsreglement. Indien er een ondernemingsraad bestaat stelt deze het reglement en de wijzigingen ervan op. Het reglement treedt in voege 15 dagen na het akkoord. In deze raad. In geval er geen akkoord tot stand komt in de ondernemingsraad, meldt de voorzitter dit aan de Inspecteur van de sociale wetten, die zal pogen om de uiteenlopende standpunten binnen de 30 dagen te verzoenen. In geval er geen ondernemingsraad is, stelt de werkgever het ontwerp of de wijzigingen van het arbeidsreglement op en plakt deze aan. Gedurende 15 dagen vanaf deze aanplakking, kunnen de werknemers opmerkingen formuleren in een register dat daartoe te hunner beschikking wordt gehouden of kunnen ze deze opmerkingen rechtstreeks aan de Inspecteur van de sociale wetten laten weten. Eens deze termijn voorbij, zendt de werkgever het ontwerp en het register aan deze Inspecteur. Als er geen opmerkingen werden gemaakt, treedt het arbeidsreglement in voege de 15de dag volgend op de dag van aanplakking. Als er wel opmerkingen werden gemaakt, tracht de Inspecteur van de sociale wetten de uiteenlopende standpunten te verzoenen binnen de 30 dagen volgend op het moment dat het ontwerp en het register hem werden toegezonden.

4. Bekendmaking

Een afschrift van het arbeidsreglement moet worden bijgehouden op iedere plaats waar werknemers worden tewerkgesteld. Deze laatste moeten op elk ogenblik zonder tussenpersoon er inzage van kunnen nemen. Elke werknemer moet (bijvoorbeeld bij zijn indiensttreding) er een kopie van ontvangen. De werkgever moet ook binnen de 8 dagen vanaf de datum van inwerkingtreding een afschrift bezorgen aan het regionaal bureau van de Inspectie van de sociale wetten.

① Informatie

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Informatieambtenaar: 02 233 43 93

<http://meta.fgov.be/>

4.8 Opmaken van arbeidsovereenkomst

Voor het sluiten van overeenkomsten voor onbepaalde tijd bestaan er geen vormvereisten. Zij kunnen zowel mondeling als schriftelijk worden gesloten.

De overeenkomst voor bepaalde tijd of voor een duidelijk omschreven werk daarentegen moet schriftelijk worden vastgesteld voor iedere werknemer afzonderlijk, uiterlijk op het tijdstip waarop hij in dienst treedt.

① Informatie

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Informatieambtenaar: 02 233 43 93

<http://meta.fgov.be/>

4.9 Aangifte van tewerkstelling

De onmiddellijke aangifte van tewerkstelling, DIMONA genoemd, is een elektronisch bericht waarmee de werkgever de RSZ ervan op de hoogte brengt dat hij een werknemer aanwerft of dat een werknemer zijn onderneming verlaat. Deze verplichting tot onmiddellijke aangifte geldt vanaf 1 januari 1999 voor:

- de arbeiders uit de bouwsector-Paritair Comit, 124;
- de uitzendkrachten (arbeiders en bedienden) - Paritair Comit, 322;

- de arbeiders uit het vervoer, subsector van het gemeenschappelijk vervoer ten lande - Paritair Comit, 140.1, 140.2 en 140.3.

Als je nog geen internetaansluiting hebt, zal je sociaal secretariaat dat in de praktijk voor jou doen.

5 Leidinggeven aan en motiveren van personeel:

5.1 Informatie-uitwisseling

Het is belangrijk dat werknemers op de hoogte blijven van wat er in de onderneming gebeurt. Daarom is regelmatige uitwisseling van informatie tijdens bvb. een personeelsvergadering noodzakelijk.

Voordelen

- iedereen is goed geïnformeerd
- iedereen kan meedenken om bepaalde problemen op te lossen
- iedereen krijgt de kans om feedback te geven over wat er in de onderneming gaande is
- je krijgt een gezonde mix van vakkennis
- iedereen krijgt de kans om vooraf agendapunten aan te brengen
- er is communicatie tussen alle niveaus

Organisatie

- leg een begin- en eindtijd vast, best niet langer dan 1,5 uur zonder pauze
- laat de vergadering altijd op dezelfde dag doorgaan en doe dit bvb. tweewekelijks
- iemand moet de telefoon aannemen, maar dit mag niet elke keer dezelfde persoon zijn
- iedereen moet de gelegenheid krijgen om aan de vergadering deel te nemen
- hou het bij een beperkt aantal onderwerpen
- geef de onderwerpen op voorhand door zodat iedereen er al eens over kan nadenken
- zet gemaakte afspraken op papier en kom daarop terug tijdens de volgende vergadering
- mogelijke grote thema's zijn: arbeidsomstandigheden, het werk op zich, personeelszaken, de financiën, ...

5.2 Beoordelingsgesprek- en functioneringsgesprek

Wanneer je met personeel werkt is het van groot belang dat je elk personeelslid regelmatig evalueert. Methodes hiervoor zijn onder andere het beoordelings- en het functioneringsgesprek.

Beoordelingsgesprek

- gaat over het afgelopen jaar;
- de chef geeft zijn oordeel;
- eerder eenrichtingsverkeer, wordt een dialoog wanneer de medewerker zijn reacties kan uiten;
- afspraken / doelstellingen maken voor het volgende jaar;
- de consequenties voor het salaris/ doorgroeimogelijkheden kunnen aan bod komen.

Functioneringsgesprek

- de functiebeschrijving is de basis van dit gesprek;
- wat kan naar de toekomst toe onveranderd blijven?
- wat kan naar de toekomst toe verbeterd worden en hoe?
- eerder een dialoog;
- doel: kwaliteit van werk en samenwerking verhogen;
- kan meermaals per jaar, vb. per semester;
- kan als basis dienen voor het beoordelingsgesprek.

5.3 Conflicten

Werkgever - werknemer

- zorg voor een individueel gesprek;
- herhaal wat de werknemer zegt zodat je zeker weet dat je het begrepen hebt;
- zoek samen naar een oplossing;
- laat je gezag niet gelden;
- probeer de kritiek te waarderen zonder in de aanval te gaan;
- probeer te begrijpen waarom iemand iets zegt.

Werknemers onderling

- laat beide partijen hun verhaal doen;
- herhaal zodat je zeker weet dat je alles begrepen hebt;
- laat de medewerkers samen naar een oplossing zoeken en ga na een tijdje na of hieraan voldaan werd;
- blijf onpartijdig en objectief

5.4 Personeel is een succesfactor

Of een bedrijf al dan niet succesvol is, is van zeer veel factoren afhankelijk. Veel heeft te maken met het personeel.

Doorslaggevende factoren zijn onder andere:

- Werkzekerheid: mensen presteren veel beter wanneer ze zelfvertrouwen hebben en zich veilig voelen.
- De juiste mensen op de juiste plaats: het is belangrijk dat je medewerkers werk mogen uitvoeren dat ze graag doen en waar ze goed in zijn. Op die manier voelen ze zich goed in hun job en presteren ze beter.
- Verantwoordelijkheid: elkeen moet het gevoel hebben dat wat hij doet belangrijk is,
- Informatie-uitwisseling: het is heel belangrijk dat iedereen op de hoogte blijft van elkanders werk. Wanneer mensen enkel hun aandeel in het proces zien en niet het hele proces, kan dat demotiverend werken. Mensen moeten weten waarom ze iets doen. Aandacht voor interne communicatie vormt hier dus de basis.
- Opleiding: het is goed om je personeel regelmatig opleidingen te laten volgen. Dat leidt tot betere resultaten achteraf. Bovendien geeft het de werknemer een gevoel van vertrouwen.

5.5 Motivatie en demotivatie

Of een werknemer al dan niet gemotiveerd is, heeft niet altijd met hemzelf te maken. Er zijn heel wat externe factoren die hierbij een rol spelen.

Motivatiefactoren:

- Variatie
- Uitdaging
- Verantwoordelijkheid
- correct salaris
- duidelijke structuur
- fijne collega's

Demotiefactoren:

- te weinig afwisseling
- geen werkzekerheid

- onduidelijke structuur
- onvoldoende interne communicatie

Wat met een gedemotiveerde werknemer?

- vraag de medewerker waarom hij gedemotiveerd is en laat zien dat je aandachtig luistert
- blijf positief en laat hem inzien waar hij nog moet aan werken
- zoek naar motivatiefactoren
- behandel hem niet anders dan de andere werknemers
- zorg voor uitdagingen
- geef de medewerker ook taken die hij graag doet en waar hij goed in is

5.6 Leiderschapsstijlen

De vier mogelijke leiderschapsstijlen zijn: situationeel, confronterend, motiverend en counselend. Aan jou om te ontdekken welke stijl de jouwe is en wat de nadelen daarvan kunnen zijn.

Situationeel

- De ondernemer past zijn leiderschapsstijl aan het personeelslid aan.
- De ondernemer past zijn leiderschapsstijl aan de situatie aan.

Gevaar: sommige werknemers voelen zich benadeeld t.o.v. hun collega's door de andere stijl.

Confronterend

- De ondernemer spreekt de werknemer direct aan over wat hij ziet.
- De ondernemer vertoont assertief gedrag.
- De ondernemer geeft zijn personeel feedback.

Gevaar: de ondernemer reageert zich soms af op de werknemer.

Motiverend

- De ondernemer zet de medewerkers aan tot gewenst gedrag.
- De ondernemer benut de talenten van zijn werknemers optimaal.
- De ondernemer relativeert problemen.
- De ondernemer toont vertrouwen door te delegeren.

Gevaar: de ondernemer verheft zijn eigen motivatie en emoties soms tot norm.

Counselend

- De ondernemer begeleidt zijn werknemers individueel.
- De werknemer moet zelf naar oplossingen zoeken.
- De werknemer moet zeer zelfstandig werken.

Gevaar: een te grote zelfstandigheid van de werknemer leidt misschien niet tot concrete resultaten