

Onderbouwd werven en selecteren




1

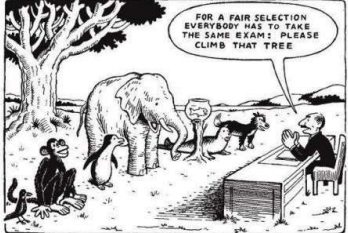
EN NU AAN DE SLAG




Hoe ziet jullie selectieproces er uit?

2

Goede selectie-instrumenten



FOR A FAIR SELECTION EVERYBODY HAS TO TAKE THE SAME EXAMS: PLEASE CLIMB THAT TREE

3

Kenmerken goede selectie-instrumenten

Doelstelling:

- onderbouwd en objectief beslissen
- Vermijden van denkfouten





Denkfouten?

4

EN NU
AAN DE
SLAG





In welke “denk-valkuilen” loop je zelf soms?

5

Denkfouten

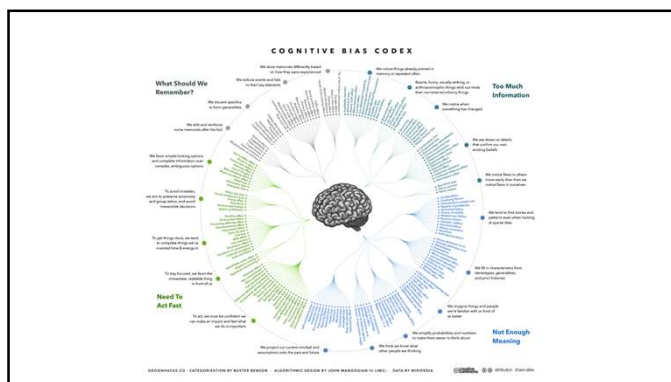
- Laten misleiden door stereotypes
 - “Man / vrouw stereotypes: beantwoorden aan stereotype beeld wordt dan (onterecht!) een beoordelingscriterium
 - Effect van uiterlijk!
 - Mannen & vrouwen kiezen vaker mooie kandidaten (opposite sex) bij high contact
 - Wat mooi, is goed
 - Beauty is beastly
 - Andere: lichaamsverhoudingen (obesitas), leeftijd, afkomst, ...
- Halo & horn
 - Halo-effect (goed leidt tot goed)
 - Horn-effect (slecht leidt tot slecht)
 - Impression error (eerste indruk blijft ongewijzigd)

6

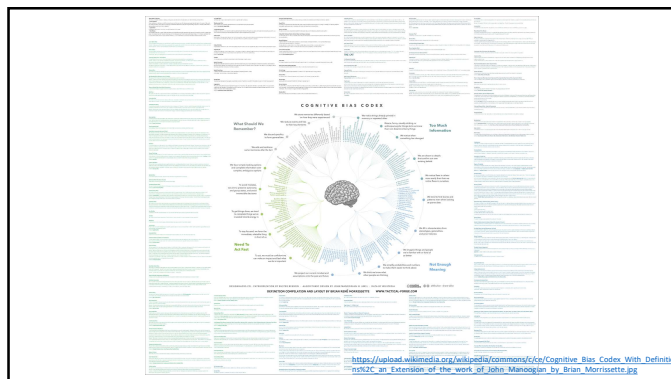
Denkfouten

- **Volgorde**
 - Contrasteffect (evaluatie wordt beïnvloed door andere kandidaten)
 - Primacy & Recency-effect (eerste en laatste heeft meer impact)
 - Belang van kandidaten vergelijken met de beoogde competenties (Behaviorally anchored rating scales) eerder dan met elkaar
- **Similar-to-me fout: lijkt op mij, dus dik OK**
 - Projectie van eigen ervaring en perceptie: ik kom uit school X en ben een goede medewerker, kandidaat komt uit school X, dus ...
 - Opletten met "buik-gevoel"
- **Guilty by association fout: is gelinkt met ... , dus dik OK**
 - Projectie van uitstraling van anderen (linken, netwerk, aanbevelingen, ...) op de kandidaat
 - "friend of a friend ..."

7



8



9

Kenmerken goede selectie-instrumenten

- Standaardisatie
- Objectieve scorebaarheid
- Normering
- Betrouwbaarheid
- Validiteit



10

Kenmerken goede selectie-instrumenten

Standaardisatie

- Iedereen dezelfde kans, zelfde omstandigheden
- Geen verstoringen door de omgeving
- Precies opvolgen van instructies
- Op welke manier test afnemen
 - Hoeveel tijd voor de test
 - Wat mag afnemer zeggen?
- Elimineren van storingselementen

11

Kenmerken goede selectie-instrumenten

Objectieve scorebaarheid

- Resultaat enkel kwestie van tellen
- Bij scoren aan de hand van observaties: op voorhand de scores coderen (welk gedrag is score 1, welk gedrag is score 2, ... : behaviorally anchored rating scales)
- Persoonlijke voorkeur van rater mag geen rol spelen

12

Kenmerken goede selectie-instrumenten

Normering

- Standaard voor waardebeoordeling score
- Vergelijking score met gemiddelde
- Belang van wetenschappelijk onderzoek



13

Kenmerken goede selectie-instrumenten

Betrouwbaarheid

- Mate van consistentie: resultaat is altijd gelijk(aardig)
- Hoe groter de spreiding, hoe lager de betrouwbaarheid
- Test-retest reliability
 - Meten, opnieuw meten op ander tijdstip
- Alternative-form reliability
 - Op zelfde tijdstip, maar meerdere vormen
- Interrater reliability
 - Vergelijken metingen door meerdere raters

14

Kenmerken goede selectie-instrumenten


Validiteit

- Meten we wat we willen meten?
- Vb: IQ-test



15

CV-analyse



Forget the resume, son. Let's just take a look at what you have posted on your Facebook instead.

16

EN NU AAN DE SLAG




Hoe belangrijk zijn CV's?

17

Preliminary screening

- Doornemen en controleren van CV's
- Contactname met referentiepersonen
- Doornemen van aanbevelingsbrieven

} Preliminary screening



somecards
www.somecards.com

18

CV's screenen

- CV's matchen met functiespecificatie
- Motivatiebrief beoordelen
- Eventueel verlagen # selectiegesprekken
- Blijkt best moeilijk:
 - Niet steeds waarheidsgetrouw
 - 15% tot 20% klopt niet (volledig)

Kenmerk	Waarop te letten
Standaardisatie	Zelfde voorwaarden voor iedereen
Objectieve scorebaarheid	Cijfermatig wegen
Normering	Afwegen tegen een externe norm
Betrouwbaarheid	Zelfde resultaat
Validiteit	Meten wat we willen meten

19

Algemene principes bij Selor



- De cv's worden bij voorkeur anoniem gemaakt
- Alle cv's worden geanalyseerd na de uiterste inschrijvingsdatum
- Het diploma en het ervaringsdomein wordt automatisch gevalideerd door het systeem; de inhoud van de ervaring wordt manueel geanalyseerd
- Dubbele evaluatie: de cv's worden onafhankelijk door twee evaluatoren nagekeken, met als doel de kwaliteit en objectiviteit van de evaluatie te versterken
- De screening dient te gebeuren door personen van dezelfde taalrol als de taalrol van de functie
- Kandidaten dienen hun cv in te vullen in de taal van de selectie
- Bij een tweetalige selectie vindt de cv-screening van beide taalrollen op hetzelfde moment plaats

Kenmerk	Waarop te letten
Standaardisatie	Zelfde voorwaarden voor iedereen
Objectieve scorebaarheid	Cijfermatig wegen
Normering	Afwegen tegen een externe norm
Betrouwbaarheid	Zelfde resultaat
Validiteit	Meten wat we willen meten

Januari 2012 | Selor Academy | Certificeringsmodule

20

CV-screening

- Wie?
- Hoe?
- Alternatieve vormen (die meteen ook competenties meten)?
- Checken sociale media?
- Referenties en aanbevelingen?



21

Selectietesten



The most difficult part about taking a personality test is deciding which personality should take it.

SHARKCARS

22

EN NU AAN DE SLAG



Stel dat je een kandidaat moet selecteren zonder er mee te mogen praten?

23

Goede testen?



Normering

Objectieve scorbaarheid

Betrouwbaarheid

Validiteit

Standaardisatie

24

Selectietesten

- Persoonlijkheidstesten: Big Five
 - Extraversie
 - Neuroticisme
 - Altruïsme/Vriendelijkheid
 - Openheid
 - Consciëntieusheid

Openheid voor
 O1. Imaginatie
 O2. Aankleefbaarheid
 O3. Emotie
 O4. Intellectuele nieuwsgierigheid
 O5. Aankleefbaarheid
 O6. Aankleefbaarheid

Consciëntieusheid
 C1. Samenwerkend
 C2. Organiseerd
 C3. Doelgericht
 C4. Betrouwbaar
 C5. Doelgericht
 C6. Betrouwbaar

Extraversie
 E1. Samenwerken
 E2. Samenwerken
 E3. Samenwerken
 E4. Samenwerken
 E5. Samenwerken

Neuroticisme
 N1. Angst
 N2. Stressgevoelens
 N3. Stressgevoelens
 N4. Stressgevoelens
 N5. Stressgevoelens

Altruïsme
 A1. Samenwerken
 A2. Samenwerken
 A3. Samenwerken
 A4. Samenwerken
 A5. Samenwerken

PFPI kandidaats- en assessorrapport (sample)

28

Online ...

Gratis

- <https://www.jobpersonality.com/big-five-persoonlijkheidstest>
- <https://www.123test.com/nl/persoonlijkheidstest/>

Betalend

- <https://www.testgroup.be/big-five-persoonlijkheidstest/>

29

Persoonlijkheid als typologie

Gevaar van dichotome meting, leidend naar typologie ...

extravert ← 0 → introvert

Pol Mieke Jan Lies

Wat klopt:
 • Pol is meest extravert
 • Mieke is meer extravert dan Jan en Lies

Maar ...
 • Pol en Mieke zijn "gelijk"?
 • Jan en Lies zijn "gelijk"?
 • Pol lijkt meer op Mieke dan Mieke op Jan?

30

Persoonlijkheidstesten ...

- Kunnen nuttig zijn
- Maar:
 - Correlaties persoonlijkheid en prestaties niet uitzonderlijk hoog, en correlatie is geen causaliteit.
 - Vertekeningen van de NEO-PI-R: mogelijk om resultaten te vertekenen
 - Dus: combineren met andere selectietechnieken en ook intelligentie, vaardigheden en motivatie testen!

31

Arbeidsproeven, situationele testen en assessmentcenters

- Job Sample Performance Tests: gericht op taken of problemen in de reële arbeidssituatie
“The best predictor for future behavior is past behavior”
- Arbeidsproef
 - Handmatige taken (vb: Excell-oefening)
- Situationele test
 - Mentaal karakter (vb: overtuigend presenteren)
- Beide vb van sample benadering: gedrag tijdens de test = gedrag on the job

32

Selectietesten

- Sample versus sign
 - Sample: concreet gedrag zien
 - Voorbeeld: invullen van een excell-tabel
 - Sign: vanuit achterliggende karakteristieken gedrag voorspellen
 - Voorbeeld: wie hoger scoort op Consiëntieusheid zal adequater en snijper een excell-tabel invullen



33

De assessment center methode

De assessment-center-methode is een procedure waarbij op systematische manier en door gebruik te maken van zowel groeps- als individuele oefeningen, tests en simulaties, wordt nagegaan of 1 of meer personen de kwaliteiten, bekwaamheden of competenties bezitten die essentieel zijn voor een goede functie-uitoefening

34

De assessment center methode

- Rollenspel
- Postbakoefening
- Presentatieoefening
- Groepsopdrachten
- Gedragsgericht interview
- Competentiegericht interview
- Psychologische testen

35

Het rollenspel...

- Versus 'acteur/actrice' (ervaren trainer)
- Test:
 - Probleemoplossend vermogen
 - Overtuigingskracht
 - Managementvaardigheden
 - ...
- Conflict gericht: niet meteen tot een oplossing komen
- Belangrijk :
 - Goede training van recruiter!
 - Let op wijzigende houding tegenspeler
 - Best ook observator (interratervaliditeit!)

36

Postbakoefening (in basket)...

- Post voorganger
- Korte beschrijving functie
- Brieven, rapporten en memo's met realistische problemen
- Strakke tijdslimiet
- Inzicht krijgen in:
 - Managementkwaliteiten
 - Administratieve vaardigheden
 - Probleemoplossende strategieën
- Vertel waarom
- Hoge validiteit

37

Presentatieoefening...

- Realistisch probleem
 - Oplossing formuleren
 - Presenteren
 - Verdedigen
- Directe leidinggevende aanwezig: evalueert inhoudelijk
- Trainer: evalueert Presentatie

Voorbeeld:
 Bij de selectie van een diensthoofd HR werd aan kandidaten gevraagd hun kijk op burn-out preventie voor te stellen

38

Groepsoefening...

- Met of zonder leider
- Met of zonder tegenstrijdige rollen, altijd met doel
- Groepsgedrag, managementskills & leiderschap nagaan
- Opinies verdedigen & consensus bereiken: blik op resultaat én proces

39

Voordelen assessment center

- Dwingt om een functieanalyse uit te voeren
- Geeft inzicht in de job: Realistic job preview
 - Versterkt door betrekken praktijkmensen
- Versterkt leidinggevend in gedragsbeoordeling
- Hoge validiteit en betrouwbaarheid
 - Correlatie met prestatiebeoordeling tot 0,4
 - Interrater betrouwbaarheid 0,6 tot 0,9!

40

Nadelen assessment center

- Kostprijs
 - Andere functie = andere proeven
- Vereiste deskundigheid
 - Onzorgvuldige functieanalyse
 - Schijnvalide testen
 - Traineropleiding
 - Slecht geïnformeerde deelnemers

41

Totaalplaatje: selectiematrix

	Vereist diploma	Relevante ervaring	Informativaardigheid	Plannen en organiseren	Stipt en nauwkeurig handelen	Mondelinge uitdrucksvaardigheid
CV	X	X				
Interview		X			X	X
Postbakoefening			X	X		
Presentatie-oefening						X
Persoonlijkheidstest					X	

Uit functie-analyse

42

Deontologie

Als recruiter / selectiedeskundige heb je een impactrijke rol. Dit vereist een sterke deontologie naar opdrachtgever / organisatie én kandidaten. Belangrijke elementen zijn:

- Deskundigheid / professionaliteit
- Vertrouwelijkheid
- Respect
- Objectiviteit
- Informatie- en inzage recht

43

Richtlijnen ...

1. Systematic Analysis to Determine Job-Relevant Behavioral Constructs.
2. Behavioral Classification
3. Multiple Assessment Center Components
4. Linkages Between Behavioral Constructs and Assessment Center Components
5. Simulation Exercises
6. Multiple assessors
7. Assessor Training
8. Recording and Scoring of Behaviors
9. Data Integration
10. Standardization

Guidelines and ethical considerations for assessment center operations

44

Diverse vormen van selectiegesprek



45

Selectiegesprek

- Meest gebruikte selectietool
- Lijkt eenvoudig
- Maar vol valkuilen!



46



Hoe zien jullie gesprekken er uit?

47

Selectiegesprek

- **Ongestructureerd interview**
 - Geen protocol, vragen niet systematisch voorbereid
 - Tijdswinst
 - Doorvragen en flexibiliteit
 - Geen garantie op zelfde vragen en info
 - Meer kans op suggestieve vragen en fouten
 - Meer kans op zelfpromotie
 - Kan chaotisch aanvoelen
- **Gestructureerde interview**
 - Vaste vragenlijst op basis van functieanalyse
 - Hogere betrouwbaarheid en validiteit
 - Biedt meer ruimte voor luisteren
 - Lagere discriminatie (zwanger, beperking, overgewicht, minderheidsgroepen)
 - Doorvragen niet uitgesloten

SELECTIE-TECHNIEK	VOORPREFERENDE VALIDITEIT (Voorkeursaanpak of afwijzen criteria)
Eigentime vaardigheids	.51
Werk sample (arbeidsproef)	.54
Intelligentieproef	.41
Personalitytesten (Big Five Factor Constructiviteit)	.31
Structuurloze interview	.51
Ongestructureerde interview	.38
Werk sample (werkproef)	.48
Proefwerk	.44
Aankondigen	.26
Levensverhaal	.18
Beoordelingstest	.35
Functioneel test	.37
Levensopbouw	.10
Belangrijke vragenlijst	.10
Grading	.02
Uitnodig	.01

48

Selectiegesprek

- Gestructureerd interview kan op een politie-ondervraging gaan lijken
- Een ervaren interviewer slaagt er in om structuur laten aanvoelen als een spontaan gesprek ("zachte sturing")



49

Selectiegesprek

- Behavioral Description Interview (BDI)
 - Focus op verleden ("past behavior as best predictor for future behavior")
 - Link incidenten vorige job met job waarvoor men solliciteert
 - STAR(R)-methode
 - Situatie, taak, actie en resultaat (en reflectie)
 - Fouten toegeven niet uit den boze
 - Niet altijd toepasbaar (schoolverlaters ...) -> vereist soms wat bredere aanpak
- Situationeel interview (SI)
 - Focus op hypothetisch toekomstig gedrag
 - Sociaal wenselijkheid
- Betrouwbaarheid SI hoger dan BDI
 - Vergelijkbare validiteit (zelfde hypothetische vraag versus individueel bepaalde ervaringen)
 - Bij hogere functies BDI beter

50

Selectiegesprek

- Ongestructureerd: één goede openingsvraag ...
- Gestructureerd:

Competenties	Op verleden gericht (BDI) "hebt u ooit meegemaakt dat ..."	Op toekomst gericht (SI) "wat zou u doen als ..."
Samenwerken	... u moest samenwerken met mensen die u niet lagen?	... u in een team terecht komt waar u het gevoel hebt niet welkom te zijn?
Klantgerichtheid	... een klant kwaad werd op u?	... een klant u onbeleefd aanspreekt?

51

Vorbereiding
interviewer



52

Interviewerfouten

- **Overmatig praten door de interviewer**
 - Eigen belang en kennis onderstrepen
 - 80/20 regel!
 - Stilte werkt
- **Afdwalen van het gesprek**
 - Maar: niet alles is ongerelateerd
 - Nadenken over het waarom van elke vraag!
- **Stress opwekken bij sollicitant**
 - Schokeffect leidt tot eerlijker antwoorden: njet! (sociale belemmering!)
 - Belang van sfeerschepping, creëren van duidelijkheid en voorspelbaarheid, ...

53

Je eigen gevoel als interviewer

- **Inschattingsfouten**
 - Leniency error: iedereen is fantastisch
 - Central tendency error: iedereen is middelmatig
 - Stringency error: iedereen is slecht
- **Belang van aandacht voor de eigen psychologische toestand van de interviewer**

Gevoel van de interviewer(s) is belangrijk!

54

Tips

- Denk na over en bereid de locatie voor het gesprek voor (rustgevende, vertrouwenwekkende omgeving)
- Zorg voor goed onthaal (koffie, smalltalk, ...)
- Wees je bewust van je eigen ingesteldheid.
- Voorzie tijd tussen elk gesprek om te quoteren
- Spreek af met je collega-interviewers (wie welke vraag, ...)

55

Voorbereiding
kandidaat



56

Stress bij kandidaten?

- 25% van Belgen heeft nooit stress tijdens selectiegesprek
- 33% altijd
- 42% enkel bij droomjob
- Effect van stress (Stepstone, 2007):
 - Zichzelf minder in de hand (33%)
 - Black-out (18%)
 - Gaan meer hun best doen (31%)
 - Vermijden té zelfzeker overkomen (15%) -> **enkel hier waarheidsgetrouw beeld!!**

Predictieve validiteit is lager bij nerveuze kandidaten!

57


Info op voorhand?

- Info op voorhand
 - zorgt voor auto-selectie
 - verhoogt vertrouwen
 - Verhoogd performantie door voorbereiding
- Maar: zal het kandidaten ook makkelijker maken wenselijk te reageren

Incalculeren !

58

Het gesprek



Savage Chickens by Doug Savage

Panel 1: Interviewer: "WHAT'S YOUR GREATEST WEAKNESS?"
 Panel 2: Candidate: "THAT I WORK TOO HARD."
 Panel 3: Interviewer: "AND I CARE TOO MUCH."
 Panel 4: Candidate: "AND I'M A PERFECTIONIST."
 Panel 5: Interviewer: "AND I'M A PATHOLOGICAL LIAR."
 Panel 6: Candidate: "AND I'M A PATHOLOGICAL LIAR."

59

**EN NU
AAN DE
SLAG**





Wat mag je wel en niet vragen?

60

Wat mag je vragen?

- **Werkgever heeft vraagrecht**
 - geen betrekking op elementen behorende tot privé-leven vd sollicitant
 - Alleen voor de gesolliciteerde job vereiste informatie
- **Sollicitant**
 - Enkel info geven relevant voor aard en uitvoeringsvoorwaarden job
 - Een geoorloofde vraag moet beantwoord worden (antwoordplicht)
 - Spreekplicht:
 - Moet melding maken van gegevens waarvan hij weet of hoort te weten dat deze hem objectief in ernstige mate ongeschikt maken voor de job, tenzij werkgever op de hoogte is of kan zijn (onderzoeksverplichting)
 - Liegrecht:
 - Bij ongeoorloofde vraag, beding is nietig
 - Negatief voor imago bedrijf en behandeling
 - Nog sterker bij vrouwen

61

Intro

- Sfeerschepping
- Voorstellen van interviewers
- Starten met CV
 - Niet nutteloos overlopen, wel gericht vragen (verduidelijking)
 - Eventueel incalculeren bij competentiebevraging (bijvoorbeeld mondelinge uitdrukkingsvaardigheid bij het duiden van een eerdere functie)
- “Stel uzelf even voor”
 - Waarom?

62

Opstellen vragen

- Op basis van competenties en gedragsindicatoren
- Scoorbaar
- Normeerbaar?



63

SITUATIE	• Vraag de kandidaat om de situatie te beschrijven.
TAAK	• Vraag de kandidaat om zijn of haar taken, verantwoordelijkheden en uitdagingen te beschrijven.
ACTIE	• Wat heb je gedaan en waarom ?
RESULTAAT	• Wat was het resultaat ?
REFLECTIE	• Wat heb je geleerd ? Hoe zou je het de volgende keer aanpakken ?

64

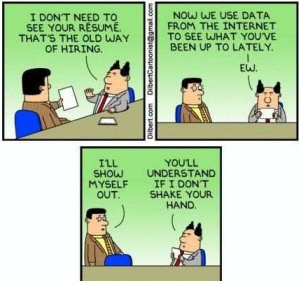
Afspreken taakverdeling

- Hoogst mogelijke mate van standaardisatie
- Batman & Robin



65

Beoordeling door de interviewer



66

Voorbeeld: scoring op totaal

Klantgerichtheid
Onderzoeken van wensen en behoeften van (zowel interne als externe) klanten en hiernaar handelen. De klant centraal stellen zonder het eigen zakelijk belang tekort te doen

- Stelt zich hulpvaardig op
- Zet zich in om noden en wensen van klanten te achterhalen
- Past handelswijzen aan aan de specificiteit van de klant
- Neemt klachten ernstig en zoekt naar oplossingen
- ...

... / 5

67

Voorbeeld : scoring op indicatoren

Omgaan met conflicten

De kandidaat getuigt van	1	2	3	4	5
Een assertieve houding (niet (passief)-agressief)	1	2	3	4	5
Een bewuste afweging van eigen en andermans belang	1	2	3	4	5
Streven naar win-win	1	2	3	4	5
Spontane reflectie over eigen aandeel	1	2	3	4	5

68

Beslissing

- Samenleggen van alle scores: voorzitter verzamelt
- Conflicterende scores: bespreken (toetsen van interratervaliditeit)
- Belang van voorafgaande indicatoren en scoretabellen!
- Voldoen / niet voldoen
- Bij de kandidaten die voldoen: rangschikking

69

Afronding

70

Praten werkt

- Reden van afwijzing meedelen aan kandidaten
 - Ook bij niet-selectie voor 1ste gesprek
 - Hogere perceptie van imago van organisatie en selectieproces
- Deel ook uitstel mee!
 - Anders denken kandidaten dat ze geen prioriteit zijn
 - Lagere perceptie werking en attractiviteit
 - Andere opportuniteit
- Geen communicatie = ergernis
- Geef constructieve feedback
 - Als "compensatie" voor de tijdsinvestering
 - Verhoogt positieve perceptie
- Selectie is steeds relatief: afwijzing ≠ ongeschikt

71

Wat blijft hangen?

72



73