

Competentiegerichte Werving En Selectie

© 1999, Coert Visser

Bespreking van Robert Wood en Tim Payne: *Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide.* John Wiley and Sons, 1998

Problemen bij het invoeren van competentie management

Een vijftal jaren geleden ongeveer begon de rage van competentie management. Criteria en functies waren uit, competenties waren in. Als consultant die zich bezighoudt met het adviseren over Human Resources Assessment & Development schijnt het mij soms toe alsof bijna iedere Nederlandse organisatie -nog steeds- op zoek is naar manieren om competentie management in te voeren. Veel organisaties lopen daarbij tegen problemen aan. Wat betekenen competenties precies? Hoe definieer je ze? Wat is het verschil tussen competenties en gedragscriteria? Gaat het bij competenties slechts om oude wijn in nieuwe zakken? Hoe vertaal je competentie management naar een gebied als werving en selectie? Wat is de samenhang tussen competenties op organisatieniveau en competenties op individueel niveau? Veel managers en P&Oers hebben bij al dit soort vragen soms moeite om door de bomen het bos nog te zien.

De eerste praktische en toegankelijke gids
Nu is er dit makkelijk leesbare boek, geschreven door twee Engelse consultants die zich bezighouden met advisering over competentie management. Eerder verscheen in deze reeks (Strategic Human Resources Management van Wiley) overigens het heel interessante boek [Deception in Selection](#), dat wij eerder hebben besproken.

Over competentiegericht werven en selecteren is al vrij veel verschenen in de vorm van artikelen en sophisticated hoofdstukken in prijzige

handboeken, zoals het International Handbook of Selection and Assessment; Anderson & Herriot eds, 1997. Bij mijn weten is dit boek van Wood en Payne echter de eerste toegankelijke en praktische gids voor competentiegerichte werving en selectie.

Inhoud en opbouw van het boek

Het boek begint met een interessant hoofdstuk over de context voor werving en selectie voor de komende jaren. De auteurs gaan kort in op zaken als veranderingen in organisaties en functies, het veranderend psychologisch contract, en veranderingen in technologie en wetgeving (Engelse). Vervolgens doen ze een aantal voorspellingen over de toekomst van werving en selectie. Zij schetsen hoe de focus bij werving en selectie aan het veranderen is en hoe nieuwe methoden hun intrede zullen doen. In het volgende hoofdstuk komen de auteurs met een lezenswaardige kritische evaluatie van het begrip competenties. En passant nemen zij een korte ontstaansgeschiedenis van het begrip competenties mee.

Wood en Payne relativeren het nieuwe van competenties, geven de beperkingen ervan aan en spreken hun zorg uit over hun observatie dat competenties voor velen meer doel dan middel lijken te zijn. Toch concluderen zij dat "imperfect though they are, competencies have many operational benefits, whether strategic or pragmatic". Voorts gaan de auteurs in op het ontwerpen van het selectieproces. Hierbij is een belangrijke vraag welke selectie-instrumenten je nu in welke fase in het selectieproces moet inzetten (zie onderstaande tabel).

	Application form	Tests	Personality questionnaires	Work samples	Interviews	Assessment centres
Cost	L	M	M	M	M	H
Validity	M	H	M	H	H	H
High vs low volume	H	H	L	H	L	L
Coarse vs* fine grain	L	L	M	M	M	H
Best position	Front	Middle	End	Mid-end	Mid-end	End

*Fine grain instruments are 'sharp' tools capable of distinguishing between similar candidates. Coarse grain instruments are 'blunt' tools more useful for bulk sifting.
Key: H = High (or fine grain); M = Medium; L = Low (or coarse grain)

Table 3.2 A Decision Tool for Planning a Sequenced Recruitment Process

Onderwerpen die in de volgende hoofdstukken aan de orde komen zijn:

- Het wervingsproces: hoe kun je geschikte sollicitanten aantrekken zonder dat je te veel sollicitanten op je af krijgt? Hoe schrijf je een goede advertentietekst?
- Het voorselectieproces: hoe maak je gebruik van een competentiegericht sollicitatieformulier? Hoe ga je (eventueel) om met CV's of biografische vragenlijsten?
- Het selectie-interview: wat zijn de principes van competentiegericht interviewen? Wat voor soorten interview zijn er zoal? Hoe structureer je het interview? Hoe zorg je ervoor dat je de goede informatie boven tafel krijgt? Hoe bereik je fairness in het interview?
- Hoe verhoudt competentiegerichte selectie zich tot psychometrische instrumenten (psychologische tests en vragenlijsten)? Hoe staat het met de inpasbaarheid van psychologische tests? Wat zijn risico's en beperkingen?
- Assessment Centers: wat zijn AC's? Wanneer worden ze gebruikt? Hoe werken ze? Hoe ontwerp je ze?
- Besluitvorming: hoe kom je tot een beslissing? Hoeveel bewijsmateriaal wil je hebben om een beslissing te kunnen nemen? Kom je op grond van menselijke oordeelsvorming tot een beslissing, of is het zinvol om de besluitvorming (tot op zekere hoogte) te formaliseren? Hoe communiceer je over de beslissing met de sollicitant?

Waarde en beperkingen van het boek

Het interessante van dit boek is dat het heel vlot geschreven is en dat het bol staat van de

praktische voorbeelden. Veel leuke dingen voor de mensen dus. Denk bijvoorbeeld aan voorbeeld competentielijstjes, aan voorbeeldvragen voor een sollicitatieformulier, aan lijstjes van dos en douts voor het selectie-interview, aan praktische uitleg over het hoe en waarom van Assessment Centers, enzovoorts. Het boek kent echter tevens een aantal duidelijke beperkingen. Zo loopt een praktijkvoorbeeld van een organisatie die competentiegerichte werving en selectie invoert, Fettercorn plc., als een rode draad door het boek. Qua idee is dit interessant maar de case study is dermate simplistisch beschreven en weinig diepgaand dat hij weinig toevoegt. Dat is jammer.

Een belangrijker bezwaar tegen het boek is dat het vrijwel geheel voorbij gaat aan een paar belangrijke onderwerpen rondom competentie management. Bijvoorbeeld: hoe ontwerp je een competentieset? Hoeveel competentiesets ontwikkel je in een organisatie? Maak je een generieke set die wordt toegepast binnen de hele organisatie of een set per functie categorie, of zelfs een aparte set voor iedere functie? Dat het boek dit soort onderwerpen nauwelijks behandelt is begrijpelijk - de antwoorden zijn niet eenvoudig - maar jammer: Een gemiste kans. Al met al is echter dit een boek dat niet misstaat op de plank van de lijnmanager of P&O'er die aan de slag wil met competentiegerichte werving en selectie.