

Werving en selectie
Methoden, effectiviteit en rendement

Drs. Coert F. Visser
Drs. Michiel T. Castelijns

Gepubliceerd in het
Vakboek Human Resource Management
Kluwer Bedrijfswetenschappen
1993

1.3.8-2

Werving en selectie: methoden, effectiviteit en rendement

1. Inleiding

Werving en selectie zijn onderdelen van human resource management waar personeelsmanager frequent mee te maken hebben. De aandacht binnen organisaties voor werving en selectie is momenteel groot. Zo langzamerhand is het besef gegroeid dat kwalitatief goed personeel één van de kritieke factoren is voor het bereiken van organisatiesucces. Het werven en selecteren van goed personeel is vanuit bedrijfseconomisch oogpunt van groot belang. Investeren in werving en selectie loont de moeite en er is veel ruimte voor rendementsverbetering bij het selecteren van medewerkers. Foutieve beslissingen zijn erg duur (doordat zij lang doorwerken) en bovendien is uit rendementsonderzoek gebleken dat een professioneel uitgevoerde werving en selectie de organisatie per vacature vele tienduizenden gulden op jaarbasis kan opleveren en zich dus snel terugverdient. De implicaties van het bovenstaande voor de werving en selectie zijn groot. Werving en selectie zijn activiteiten die voor de organisatie rendement moeten opleveren.

Goed personeel werven is lastig. Er bestaat momenteel een tekort op de arbeidsmarkt aan hoog opgeleid en goed gekwalificeerd personeel. Tegelijkertijd bestaat er een overschot aan lager en niet opgeleid personeel. De juiste mensen interesseren voor functies binnen een organisatie stelt hogere eisen aan de werving dan tot nu toe het geval is geweest. Een methodische aanpak wordt steeds meer een must.

Ook aan de personeelsselectie worden hogere eisen gesteld. Selectie heeft als doel de toegevoegde waarde aan het bedrijf en het bedrijfsrendement per geselecteerde persoon zo groot mogelijk te laten zijn. Een systematische aanpak van selectie is een voorwaarde om een optimaal rendement te bereiken. Met een professioneel uitgevoerde wervings- en selectiecampagne kan ook een positieve bijdrage worden geleverd aan het corporate image van de organisatie en de aantrekkingskracht op potentiële werknemers. Het proces van werving en selectie is voor sollicitanten vaak de eerste kennismaking met een organisatie. Met name de personeelsadvertentie en het sollicitatie-/selectie-interview zijn wat dit betreft belangrijke onderdelen. Paragraaf 2 gaat in op de werving. Wat wordt hiermee bedoeld en welke onderdelen kunnen worden onderscheiden in het wervingsproces? Paragraaf 3 behandelt de selectiefase. Na enkele methodische achtergronden volgen ontwikkelingen op dit gebied. In het veld van selectie spelen zich veel ontwikkelingen af: er wordt zelfs al gesproken van de komst van een nieuw selectieparadigma, een fundamenteel nieuwe manier van denken over selectie. Deze komt erop neer dat er niet langer vanuit wordt gegaan dat functies en personen onveranderbaar zijn maar dat beide zich ontwikkelen. De selectietaak wordt hierdoor een veel complexere: hoe voorspel je of een persoon die zich ontwikkelt, zal voldoen in een functie eveneens verandert? Getracht wordt aan te geven hoe hier in de praktijk mee om kan worden gegaan.

2. Het wervingsproces

De begrippen werving en selectie worden meestal gezamenlijk, in één adem genoemd. Dit is logisch, aangezien het om twee aangrenzende activiteiten gaat die veel met elkaar te maken hebben. Toch is het zinvol onderscheid aan te brengen. Roe (1983) geeft de volgende definitie van werving: 'het geheel van activiteiten dat erop gericht is gegadigden te doen solliciteren naar bepaalde functies in de organisatie, waarbij het erom gaat een adequaat aantal personen op te sporen die in de functie en/of loopbaan binnen de organisatie geïnteresseerd zijn, aan de belangrijkste eisen beantwoorden en in principe bereid zijn te solliciteren alsmede hen tot sollicitatie te bewegen.' Selectie omschrijft Roe als: 'Het geheel der activiteiten dat gericht is op en leidt tot het uitkiezen van personen voor de vervulling van functies, zodanig dat aan bepaalde maatstaven met betrekking tot de consequenties van de keuze zo goed mogelijk voldaan wordt.'

In het wervingsproces zijn doorgaans de volgende fasen te herkennen.

1. Voorbereiding en functie-analyse
 - bepalen van de doelgroep;
 - analyseren van de functie;
 - opstellen van het persoonsprofiel.
2. Wervingsfase
 - bepalen van de doelgroep;
 - bepalen van de locatie van de doelgroep;
 - kiezen van het medium;
 - opstellen en plaatsen van de boodschap.
3. Sollicitatiefase
 - uitwisselen van informatie

Deze fasen worden hierna toegelicht, waarbij wat uitgebreider stil wordt gestaan bij de functie-analyse aangezien hierin bij uitstek een kans ligt het wervingsproces doelgerichter, methodischer en rendabeler te maken.

2.1 Voorbereiding en functie-analyse

In deze eerste fase gaat het erom de behoefte van de organisatie te bepalen. Wat voor persoon of personen zoekt de organisatie? Bij de beantwoording van deze vraag moet aangesloten worden bij personeelsplanningactiviteiten. Het voert te ver om uitgebreid stil te staan bij personeelsplanning; kort volgen hier vier manieren die worden gebruikt om de behoefte aan personeel in kaart te brengen.

1. Inschatten door het management: de ondernemer schat de behoefte op basis van de eigen ervaring en visie in.
2. Trend-analyse: op basis van bijvoorbeeld omzetontwikkeling wordt ingeschat hoeveel personeel er in de toekomst nodig zal zijn.
3. Arbeidsstudie-onderzoek: via bepaling van de benodigde productietijd per product en de geplande productie wordt de hoeveelheid benodigde arbeidskrachten bepaald.
4. Wiskundige modellen: op basis van data uit personeelsinformatiesystemen wordt via computermodellen een berekening gemaakt van de personeelsbehoefte. Vervolgens moet de functie in kwestie worden geanalyseerd om goed in kaart te brengen waarop de wervings- en selectieactiviteiten gericht dienen te zijn. Deze

bijdrage beperkt zich tot de toepassing van functie-analyse bij werving en selectie.

Functie-analyse kent een aantal andere toepassingen, zoals introductie, personeelsbeoordeling, loopbaanontwikkeling, (her)ontwerp van organisatie of functie, het vaststellen van trainingsbehoefte, functiewaardering en beloning. Er bestaat nogal eens verwarring over de verschillen en overeenkomsten tussen de begrippen functie-analyse, functiebeschrijving, functiewaardering en functieclassificatie. Met functie-analyse wordt bedoeld: op een systematische manier informatie verzamelen over de functie met het oog op een bepaalde toepassing (zoals werving en selectie) teneinde te komen tot een functiebeschrijving en een functiespecificatie (bijvoorbeeld: wat zijn de functie-eisen?).

Functiewaardering: via een rangordening van functies wordt op systematische wijze de relatieve zwaarte van functies bepaald. Het doel van functiewaardering is te komen tot een systeem van functieklassen. In een klasse zitten functies van ongeveer gelijke zwaarte. Met behulp van functiewaardering kunnen min of meer gerechtvaardigde beloningsverschillen worden vastgesteld. Functieclassificatie is het vaststellen in welke klasse een of meer te waarderen functies behoren (in een bestaand systeem).

Waarover gaat functie-analyse?

Functie-analyse is het proces van systematische informatieverzameling over een functie om op basis daarvan vast te stellen welke eisen moeten worden gesteld aan de functievervuller(s). Over welke capaciteiten, welke kennis en vaardigheden en welke andere persoonskenmerken moet de functievervuller beschikken?

In een functie-analyse komen de volgende onderwerpen aan de orde.

1. Algemene gegevens over de functie: functienaam, doelen van de functie, plaats in de organisatie, vereiste opleiding, ervaring en kennis en dergelijke.
2. Gegevens over de organisatie: sector, omvang, bijzonderheden enzovoort.
3. Inhoud van de functie: wat doet de functionaris (welke taken), waarom (wat is de relatie met andere taken en functies) en hoe (met welke hulpmiddelen)?
4. Context van de functie: het gaat hier om de omstandigheden waaronder moet worden gewerkt. Gekeken wordt onder meer naar stressoren, uitvoeringscondities, sfeer en cultuur.
5. Kritieke persoonskenmerken: welke eisen worden gesteld, in termen van verantwoordelijkheden, kennis/opleiding, vaardigheden/precisie, capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken, fysieke eigenschappen.

Waarom is functie-analyse van groot belang?

Functie-analyse is een belangrijke stap. In de eerste plaats kan op grond van een systematische functie-analyse worden gegeven aan het verdere wervingsproces en aan het selectieproces. Met name wordt hiermee bedoeld het ontwerp van het predictiemodel, een fraai woord waar zoveel mee wordt bedoeld als: op welke manier worden arbeidsprestaties in verband gebracht met eigenschappen of gedrag van personen?

Met een uitgebreide en goed uitgevoerde functie-analyse worden met andere woorden de volgende zaken in kaart gebracht:

- een functiebeschrijving: hierin worden taken en context van de functie weergegeven;
- een daaraan gekoppeld profiel van criteria: hierin wordt gespecificeerd welke persoonskenmerken voor de functie vereist zijn.

Daarnaast zijn er tegenwoordig functie-analyse-instrumenten ontwikkeld die tevens overzicht geven van:

- selectie-instrumenten waarmee deze persoonskenmerken kunnen worden gemeten (predictoren).

Functie-analyse heeft echter nog meer doelen en toepassingen. Ze heeft ook een informerende functie. Om te beginnen kan met behulp van de informatie die is verzameld de advertentietekst worden opgesteld. Vervolgens kunnen sollicitanten aan de hand van het functieprofiel duidelijk over de functie worden geïnformeerd. Ook externe adviseurs, zoals selectiepsychologen en andere derden, kunnen via een functie-analyse snel en goed worden geïnformeerd over de functie. Via functie-analyse kunnen ook andere personeelsmanagementactiviteiten gestalte krijgen. Het voert hier echter te ver om daar op in te gaan.

Functie-analyse krijgt onterecht nog relatief weinig aandacht. Voor zover er al een functie-analyse wordt uitgevoerd, gebeurt dit meestal via een interview. In de toekomst wordt een toename in het gebruik van meer gestructureerde methoden van functieanalyse verwacht. Hieronder worden de verschillende methoden die bij functie-analyse kunnen worden gebruikt besproken en komt de inhoud van enkele bekende instrumenten aan bod.

Methoden van functie-analyse

Er zijn diverse manieren om informatie te verzamelen over functies. De bekendste methoden zijn:

- interview: gesprek(ken) met functievervullers, chefs, deskundigen en dergelijke
- observatie: het waarnemen van een functievervuller tijdens de uitoefening van zijn werk
- beleving: de functie-analist voert het werk zelf uit
- documentatie: er wordt gebruik gemaakt van oude functie- en organisatiebeschrijvingen, rapporten enzovoort;
- vragenlijsten/ objectieve instrumenten: gestructureerde vragenlijsten waarbij afname en verwerking in sommige gevallen per computer plaatsvinden.

Deze methoden hebben elk hun voor- en nadelen. Het interview is de meest gebruikte functieanalyse-methode. De methode is breed toepasbaar en flexibel. Een nadeel van het functieanalyse-interview is echter dat zowel de subjectiviteit als de bewerkelijkheid van de methode doorgaans vrij groot is. Er zijn echter meer objectieve en gestructureerde instrumenten voorhanden.

Eenkelvoudige voordelen van het gebruik van gestructureerde functieanalyse-instrumenten zijn: standaardisatie, volledigheid, efficiëntie, gemakkelijke verwerking (in sommige gevallen via computer). Een probleem is dat het gebruik van vragenlijsten beperkt moet worden tot personen die goede verbale vaardigheden hebben. Een ander probleem is echter dat er niet veel goede instrumenten op de markt beschikbaar zijn. Hierin lijkt echter verandering te komen.

Twee gestructureerde functieanalysevragenlijsten en twee soorten systematische interviewtechnieken worden toegelicht.

- Position Analysis Questionnaire (PAQ, McCormick, e.a., 1972). De PAQ is een wat oudere en vrij bekende vragenlijst. In 189 items (verwijzend naar job element) wordt informatie verzameld over zes verschillende categorieën. Bovendien wordt gevraagd aan te geven welke persoonskenmerken (uit een lijst van 68) relevant zijn. De PAQ is door enkele organisaties in het Nederland vertaald en bewerkt.

- Work Profiling System (WPS, Saville en Holdsworth, 1989). Het Work Profiling System is een nieuwere vragenlijst. Hij kent drie varianten: 1) voor management- en staffuncties, 2) voor administratieve en dienstverlenende functies en 3) voor technische en uitvoerende functies. De vragenlijst gaat uitgebreid in op functie-inhoud en op de functiecontext en kan zowel 'handmatig' als via de computer worden afgenomen. Via een expertsysteem zijn er verschillende toepassingsmogelijkheden van het WPS (ook buiten de sfeer van werving en selectie). Het WPS wordt momenteel aan de Universiteit van Amsterdam vertaald en bewerkt voor Nederland. Een eenvoudige en snel af te nemen vragenlijst die is afgeleid van het WPS is ook reeds beschikbaar. Het gaat hier om de DAQ, de Direct Attribute Questionnaire.
- Critical Incidents Technique (CIT). Bij deze interviewtechniek, die vrij bekend is, wordt een groot aantal voorbeelden van essentiële gebeurtenissen ('kritieke incidenten') geïnventariseerd. Het gaat om functiesituaties die een bepalend effect hebben op het al dan niet bereiken van de functiedoelen (met andere woorden, in hoeverre de persoon effectief functioneert). Het situationele karakter van de verzamelde informatie maakt dat deze techniek geschikt is voor het ontwerpen van situationele selectie-instrumenten (zie bijvoorbeeld het assessment center).
- Repertory Grid. Bij deze interviewtechniek laat men managers op basis van hun ervaringen voorbeelden geven van zeer effectieve en zeer ineffectieve functievervullers. Bij het beschrijven van verschillen tussen goede en slechte medewerkers gebruiken managers hun eigen termen en begrippen. Aldus komen kenmerken naar voren die essentieel zijn voor goed functioneren. De Repertory Grid methode brengt vaak subtiele informatie naar voren die gemakkelijk over het hoofd wordt gezien bij andere technieken.

2.2 Wervingsfase

In de wervingsfase zijn de volgende activiteiten aan de orde: het bepalen van de doelgroep, het bepalen van de locatie van de doelgroep, het kiezen van het medium en het opstellen van de boodschap. Zoals gezegd kan men in deze fase voortbouwen op een goed uitgevoerde voorbereiding en functie-analyse. Via het persoonsprofiel kan de doelgroep worden gelokaliseerd. Het kan zijn dat een interne werving volstaat. Interne sollicitanten genieten bij veel organisaties de voorkeur boven externe. Vander Meeren, Luyk en Peters (1990) sommen een aantal voor- en nadelen op van interne werving. Dikwijls is de personeelsmanager echter aangewezen op externe werving. Hierbij kunnen diverse bronnen worden geraadpleegd, zoals arbeidsbureaus.

Bij werving is het uiteraard zinvol zich te hebben op de arbeidsmarkt. Tabel 1 geeft een beeld van het toekomstige arbeidspotentieel op verschillende opleidingsniveaus.

Tabel 1. Verwachting arbeidsmarkt

Niveau/richting	1985	1992	2000
Lager/basis	++	++	++
LBO/mavo			
- algemeen	+	+	0
- administratief	+	+	0
- technisch	+	0	0
MBO			
- algemeen	+	+	++
- administratief	0	0	-
- technisch	0	-	--
HBO/academisch			
- administratief	-	--	--
- technisch	0	-	--

(+=aanbod, -= tekort)

Bron: CBS

Uit tabel 1 valt af te lezen dat er met name een tekort zal ontstaan aan gekwalificeerd, hoog opgeleid personeel. Vooral mensen met een vakgerichte technische of administratieve opleiding worden schaars.

Recentelijk is onderzocht (Altink, Roe, Greuter, 1990) welke methoden Nederlandse organisaties gebruiken voor de werving van personeel. Uit tabel 2 blijkt dat er vaak meer dan een methode per vacature worden gebruikt. Welke methode voor welke organisatie het meest geschikt is, hangt voor een groot deel af van de deskundigheid en de beschikbare tijd binnen organisaties en van de doelgroep die men wil aanspreken. Het is goed te weten dat er soms goedkopere alternatieven voor personeelsadvertenties zijn (netwerken via het eigen personeel bijvoorbeeld). Arbeids- en uitzendbureaus zijn goedkoper maar leveren over het algemeen een wat minder goed rendement op (Vander Meeren, Luyk en Peters, 1990). Voor een uitgebreidere beschrijving van wervingsmethoden verwijzen wij naar het themacahier van Bekius en Smeele (1990).

Tabel 2. Wervingsmethoden: praktijk

Gebruik per functieniveau	Hoog %	Midden %	Laag %
Wervingsmethode			
Personeelsadvertenties	94	96	76
Arbeidsbureaus	35	57	75
Netwerken	57	60	69
Scholen	29	31	30
Wervings- en selectiebureaus	33	5	2
Search-bureaus	25	2	2

2.3 Sollicitatiefase

In de sollicitatiefase wordt over en weer informatie tussen sollicitanten en organisatie uitgewisseld. De organisatie geeft informatie over de organisatie en de functie. Deze informatie moet een realistisch beeld van de functie geven. Zowel een te positief

beeld (job selling) als een te negatief beeld moet worden vermeden. Een realistisch functiebeeld bij de sollicitant bevordert de zelfselectie en vergroot de kans van slagen van een aangenomen sollicitant.

Sollicitanten geven de organisatie ook informatie, bijvoorbeeld in een brief, een curriculum vitae, een sollicitatieformulier en natuurlijk het sollicitatiegesprek.

3. Het selectieproces

Bij selectie gaat het er om te voorspellen hoe goed de sollicitanten de functie (indien zij worden aangenomen) zullen gaan vervullen. Hoe goed zullen zij met andere woorden gaan presteren? Om dit type voorspelling te kunnen maken zijn de volgende activiteiten noodzakelijk.

1. informatie verzamelen

- Informatie verzamelen over de organisatie en de functie. Dit onderdeel is uitvoerig beschreven bij de voorbereidingsfase in het wervingsproces (functie-analyse).
- Informatie verzamelen over sollicitanten. Hieronder vallen stappen als voorselectie van sollicitatiebrieven, interviews (eventueel met sollicitatiecommissie, het checken van referenties, een psychologisch of assessment-onderzoek en (vaak in later stadium) een medisch onderzoek.

Via verschillende selectiemiddelen ofwel selectie-instrumenten worden gegevens over sollicitanten verzameld. Het bekendste voorbeeld van zo'n selectie-instrument is het selectie-interview. Informatie over sollicitanten kan betrekking hebben op: cognitieve aanleg, persoonlijkheidskenmerken, interesse en motivatie, kennis en vaardigheden en biografische informatie (opleidingsgegevens, werkervaring enz.).

2. Voorspellen

Met behulp van de verzamelde informatie voer de functie en over de sollicitant moet worden voorspeld hoe 'geschikt' deze is. Hiermee wordt bedoeld: hoe groot is naar verwachting de bijdrage die de sollicitante aan de organisatie zal leveren? Om dit te kunnen voorspellen is het nodig dat de informatie die over de sollicitanten is verzameld samenhangt met de functie-eisen. Deze veronderstelde samenhang tussen functie-eisen en informatie over sollicitanten wordt het predictiemodel genoemd (zie paragraaf 2). Meestal is er geen sprake van een expliciet predictiemodel maar wordt er gewerkt met onuitgesproken veronderstellingen. Binnen de selectiepsychologie zijn twee benaderingen bekend.

- a. De eigenschapbenadering (de 'sign-benadering'). Hierbij gaat men er vanuit dat er een wetmatige relatie tussen personeuseigenschappen en gedrag bestaat. Via het meten van eigenschappen (bijvoorbeeld intelligentie) voorspelt men toekomstig arbeidsgedrag. Bij de sign-benadering gaat men er vanuit dat het functioneren van personen in behoorlijke mate afhankelijk is van relatief stabiele eigenschappen.
- b. De domeinsteekproefbenadering (de 'sample-benadering'). Bij deze benadering bootst men een deel van de functiesituatie op een of andere wijze na en beoordeelt men het gedrag van de sollicitant in die situatie. De veronderstelling is dat het gedrag in de beoordelingssituatie zal overeenkomen met het gedrag in de functie. Bij de sample-benadering gaat men er vanuit dat het functioneren van personen afhangt van de interactie tussen situationele en persoonskenmerken.

3. Beslissen

Wanneer per sollicitant een voorspelling van het toekomstige werkgedrag bepaald is, moet de (personeels)manager een beslissing nemen: welke sollicitant wordt aangenomen? Dit is een lastig proces aangezien kandidaten lang niet altijd in alle opzichten sterk naar voren komen. Vaak wordt op intuïtieve gronden besloten tot aanstelling of afwijzing.

4. Informatievoorziening

Als een oordeel over een sollicitant eenmaal is geveld (aannemen of afwijzen) moet er vervolgens gecommuniceerd worden over deze beslissing (naar andere personen binnen de organisatie en naar sollicitanten).

Eisen aan selectieprocedures

Aan een selectieprocedure moeten bepaalde eisen worden gesteld. Bij het ontwerpen van een procedure zijn de volgende overwegingen aan de orde (Roe, 1990).

- Effectiviteitoverwegingen: de procedure moet leiden tot goede selectiebeslissingen. Er moeten derhalve goede instrumenten worden gebruikt. Dit zijn instrumenten met een goede predictieve validiteit. Dit wil zeggen, dat ze het werkgedrag / functiesucces van personen goed kunnen voorspellen. De predictieve validiteit komt verderop nog aan bod.
- Efficiëntieoverwegingen: elke activiteit in het kader van selectie moet een zo groot mogelijk economisch nut hebben. Om deze reden wordt in selectieprocedures over het algemeen gewerkt met verschillende fasen: de voorselectie en één of meer vervolgfases.
- Ethische overwegingen: hierbij gaat het onder andere om de bescherming van de privacy van kandidaten en om het voorkomen van discriminatie op grond van geslacht, levensovertuiging of etnische afkomst.
- Managementoverwegingen: hieronder valt een aantal organisatorische, bedrijfspolitieke, administratieve en financiële overwegingen. Te denken valt bijvoorbeeld aan het betrekken van lijnmanagers bij het assessment center.

3.1 Informatie verzamelen: selectie-instrumenten

Uit een enquête, afgenomen bij 180 Nederlandse organisaties (Altink, Roe, Greuter en Candel, 1992), blijkt dat het selectie-interview en de sollicitatiebrief (of het sollicitatieformulier in vrijwel alle selectieprocedures worden gebruikt. Ook het medisch onderzoek wordt zeer veelvuldig gebruikt. Een ander bekend selectie-instrument is het psychologisch testonderzoek (kortweg de psychologische test, zie Visser en Castelijns, 1993). Dit instrument wordt het meest gebruikt bij hogere en middelbare functies. Minder vaak worden instrumenten als grafologisch onderzoek, referentieonderzoek en de biografische vragenlijst gebruikt. Opvallend is de stijgende populariteit van het assessment center.

Bij de keuze van een selectiemiddel is het nodig op een aantal zaken te letten. In ieder geval zijn dat de predictieve validiteit en de betrouwbaarheid.

- Predictieve validiteit. Dit begrip werd al genoemd. Dit is de voorspellende waarde van een test of beoordelingsinstrument. De predictieve validiteit wordt uitgedrukt in een coëfficiënt die correlatie wordt genoemd. Deze geeft het statistische verband weer tussen de score(s) op het selectie-instrument of de test (de predictor) en de latere arbeidsprestatie (het criterium). De predictieve validiteit kan een waarde aannemen tussen -1 en 1. Een predictieve validiteit van 1 komt in de praktijk niet voor: een correlatie van .40 is al behoorlijk hoog en een correlatie van ongeveer .60 to .65 is ongeveer het maximaal haalbare. Overigens

zij vermeld dat een validiteit van $-.40$ even goed bruikbaar is als een validiteit van $.40$. een instrument of procedure met een validiteit van of rond 0 voegt echter weinig of niets toe.

- **Betrouwbaarheid.** Dit heeft betrekking op de meetnauwkeurigheid van het instrument. Een selectiemiddel is betrouwbaar wanneer de uitkomsten van het instrument relatief ongevoelig zijn voor toevallige verschillen in omstandigheden of voor de persoon die het instrument gebruikt. Een betrouwbaar instrument levert scores op die stabiel zijn. Metingen die betrouwbaar zijn hoeven nog niet valide te zijn. Het meten van de schoenmaat is bijvoorbeeld met grote nauwkeurigheid uit te voeren maar doorgaans niet zinvol in het kader van een selectieprocedure. Omgekeerd is het wel zo dat een instrument dat niet betrouwbaar is ook niet valide kan zijn: de betrouwbaarheid bepaalt de bovengrens van de validiteit.

De validiteit van selectie-instrumenten kan worden vastgesteld via onderzoek. Via statistische analyses wordt de samenhang berekend tussen scores op predictoren (instrumenten) en beoordelingen van werkprestaties (het criterium). Validiteitonderzoek levert voor de verschillende instrumenten – ongeveer - het beeld op zoals weergegeven in tabel 3. De tabel laat zien dat instrumenten als grafologie (handschriftanalyse) en astrologie geen enkele zin hebben. Ze blijken totaal ongeschikt om latere arbeidsprestatie te voorspellen. Ook de voorspellende waarde van het (ongestructureerde) selectie-interview - dat vrijwel altijd wordt gebruikt – valt tegen. Wanneer het interview echter wordt gestructureerd en specifiek wordt gericht op de functie neemt de validiteit behoorlijk toe. Verderop zullen de genoemd technieken worden toegelicht.

Tabel 3. Predictieve validiteit van selectie-instrumenten

Instrument	Gemiddelde predictieve validiteit
Cognitieve capaciteitentests	.50
Assessment centers	.40
Gestructureerd interview	.40
Biografische vragenlijst	.40
Situationele vragenlijst	.40
Persoonlijkheidsvragenlijst (gericht op werksituaties en gedrag)	.25
Ongestructureerd interview	.25
Persoonlijkheidsvragenlijst (traditioneel)	.15
Astrologie	.00
Grafologie	.00

Cognitieve capaciteitentests, assessment centers, het gestructureerde interview, de biografische vragenlijst, situationele vragenlijsten en op de werksituatie gerichte persoonlijkheidsvragenlijst zijn relatief goede selectie-instrumenten. Wanneer instrumenten worden gecombineerd kan men de validiteitscoëfficiënten uiteraard niet bij elkaar optellen (de maximale validiteit die in de realiteit wordt gevonden is zoals gezegd niet veel hoger dan $.60$). Hoe minder instrumenten elkaar overlappen in hetgeen ze voorspellen, hoe meer ze aan elkaar toevoegen. Cognitieve capaciteitentests en assessment-opdrachten overlappen doorgaans weinig en vullen

elkaar goed aan; ze worden vaak gecombineerd gebruikt in het zogenaamde assessment center.

3.2 Externe advisering bij de selectie

Binnen veel organisatie is doorgaans kennis aanwezig op de gebieden van personeelsvoorziening, -begeleiding en -ontwikkeling. Toch kiest een groot aantal organisatie ervoor een deel van deze activiteiten door een extern adviesbureau te laten uitvoeren. Een aantal overwegingen kan een rol spelen bij de keuze een bepaalde activiteit uit te besteden (Visser en Castelijns, 1993). Ten eerste kan het vanuit het oogpunt van efficiency en snelheid gunstig zijn om wervings- en selectieactiviteiten gedeeltelijk uit te besteden aan een gespecialiseerd bureau. Dit kan weliswaar leiden tot een stijging van de directe kosten (adviesuren bijvoorbeeld), maar daar staat tegenover dat er over het algemeen minder hoge indirecte kosten worden gemaakt in de procedure. Bij indirecte kosten kan worden gedacht aan de tijd die medewerkers moeten investeren in het overleggen, reizen, opstellen van een advertentie, het selecteren van de sollicitatiebrieven en het organiseren en bijwonen van de sollicitatiegesprekken. Ook moet natuurlijk rekening worden gehouden met de derving van opbrengsten die ontstaat door het inschakelen van interne medewerkers.

Een tweede reden om extern advies in te winnen kan zijn dat er binnen de organisatie onvoldoende specifieke kennis en deskundigheid aanwezig is en dat de organisatie niet beschikt over een voldoende breed en valide arsenaal aan instrumenten. Ten slotte kan het verhelderen werken om de eigen indrukken te toetsen aan die van een onafhankelijke externe deskundige.

Het is verstandig een extern bureau zorgvuldig te kiezen. Er zijn veel verschillen in prijs en kwaliteit en een hogere prijs betekent niet automatisch een hogere kwaliteit. Het is niet onverstandig te kiezen voor een gerenommeerd bureau en bijvoorbeeld een bureau dat is aangesloten bij de Organisatie van Adviesbureaus voor Werving en Selectie (OAWS). Deze organisatie bewaakt de kwaliteit van de diensten van de bij haar aangesloten leden.

3.3 Selectiemiddelen: een beschrijving

Het selectie-interview

Het selectie-interview is het meest bekend in zijn ongestructureerde vorm. Het betreft hier een gesprek van meestal dertig minuten tot een uur dat voornamelijk wordt besteed aan het bespreken van de sollicitatiebrief en het curriculum vitae van de kandidaat. Uit tabel 3 blijkt dat het gestructureerde en criteriumgerichte interview een veel betere voorspeller is.

- Het criteriumgerichte interview

Op basis van een aan het begin van de wervingsprocedure uitgevoerde functie-analyse kan het interview worden ingericht. De criteria die voortkwamen uit de functie-analyse staan in het interview centraal. Een voorbeeld van een criteriumgerichte vraag is: 'Voor de functie is het nodig dat u andere mensen goed kunt overtuigen. Kunt u een voorbeeld geven van een situatie, die u heeft meegemaakt, waaruit blijkt dat u anderen goed kunt overtuigen?' Nadat deze startvraag is gesteld is het zaak om door te vragen op het gegeven antwoord.

- Het aanbrenge van structuur

Het aanbrenge van structuur het ook een positief effect op de validiteit. Structuur kan een borg vormen voor het afwerken van alle relevante aspecten. Een interviewstructuur kan bijvoorbeeld zijn:

- 1) Inleiding; kennismaken, doel van het gesprek verduidelijken, gelegenheid tot vragen bieden enzovoort;
- 2) Interviewgedeelte:
 - a) Vragen gericht op het curriculum vitae: de werkervaring en de opleidingsgegevens,
 - b) Vragen gericht op de criteria,
 - c) Vragen gericht op cases: relevante situaties (situationele vragen);
- 3) Afsluiting

Deze interviewstructuur is een globale weergave van het zogenaamde 3xC-interview (Greuter, 1989). (3xC staat voor CV, Criteria, Cases).

- Psychologische tests

Er zijn verschillende soorten psychologische tests. Hieronder komen de voor de selectie belangrijkste soorten aan bod: de cognitieve capaciteitentests en de persoonlijkheidsvragenlijst. Overigens zij opgemerkt dat een goede test voldoet aan bepaalde kwaliteitseisen. Binnen het Nederlands Instituut van Psychologen (het NIP) bestaat een Commissie Test Aangelegenheden (COTAN) die tests regelmatig kritisch beoordeelt op hun kwaliteit.

- Cognitieve capaciteitentests

Cognitieve capaciteitentests zijn gericht op het meten van intellectuele capaciteiten of cognitieve vaardigheden. Met dergelijke tests (vaak 'intelligentietests' genoemd) kunnen verschillende aspecten van intelligentie worden gemeten, zoals:

- verbale intelligentie,
- numerieke intelligentie,
- non-verbaal abstractievermogen,
- technisch inzicht,
- ruimtelijk inzicht,
- analytisch denkvermogen,
- geheugencapaciteit
- creativiteit,
- administratieve accuratesse

- Persoonlijkheidsvragenlijsten

Met persoonlijkheidsvragenlijsten worden min of meer stabiele karaktertrekken gemeten. Hoewel mensen in staat zijn hun gedrag aan te passen aan de omstandigheden zijn er toch persoonlijkheidstrekken die in verschillende situaties naar voren komen (en dus stabiel zijn). Voorbeelden van persoonlijkheidskenmerken zijn de big five:

- emotionele stabiliteit,
- extraversie,
- openheid / intellectuele gerichtheid,
- vriendelijkheid,
- consciëntieusheid.

De big five zijn vijf persoonlijkheidsfactoren die elkaar nauwelijks overlappen en waarmee de persoonlijkheid behoorlijk volledig kan worden beschreven.

Wetenschappelijk onderzoek naar de structuur van de persoonlijkheid levert steeds deze zelfde vijf fundamentele persoonlijkheidsfactoren op. Vandaar dat men uiteindelijk de eervolle betiteling 'big five' is gaan gebruiken. Naast de big five zijn er echter zeer veel andere (specifiekere) persoonlijkheidsdimensies die binnen de selectie belangrijk kunnen zijn.

Persoonlijkheidsvragenlijsten zijn over het algemeen redelijk goed bruikbaar, mits specifieke informatie voor de functie bekend is. Recentelijk zijn er aanwijzingen uit onderzoek naar voren gekomen dat de voorspellende waarde van persoonlijkheidsmaten voor de selectie hoger is dan lange tijd gedacht werd. Met name vragenlijsten die gericht zijn op werksituaties (bijvoorbeeld de Occupational Personality Questionnaire) zijn voor selectie geschikt.

- **Assessment Center**

Het assessment center wordt in steeds sterkere mate gebruikt als aanvulling op of zelfs als vervanging van het traditionele psychologisch onderzoek (Visser en Castelijns, 1993b). Een assessment center is een procedure waarbij gebruik wordt gemaakt van nabootsingen van praktijksimulaties. Naast deze praktijkgerichte opdrachten bestaat een assessment center meestal ook uit een of meer capaciteitentests, een op arbeidssituaties gerichte persoonlijkheidsvragenlijst en een criteriumgericht interview. Bij een assessment center wordt dus vaak gebruik gemaakt van een combinatie van sample- en signtechnieken. Een assessment center is ruim en flexibel toepasbaar. Bij de uitvoering en beoordeling van sollicitanten wordt dikwijls gewerkt met een combinatie van personeels en lijnmanager en psychologen.

Centraal bij deze methode staat het beoordelen van concreet werkgedrag. Door het nabootsen van een aantal kritieke situaties uit de functie wordt bekeken in hoeverre de persoon over het voor de functie vereiste gedragsrepertoire beschikt. Bij de beoordeling wordt gebruik gemaakt van concreet geformuleerde en functiegerichte criteria. Meestal wordt de volgende werkwijze gevolgd bij het assessment center:

- uitvoeren van een functie-analyse;
- hieruit afleiden van gedragscriteria;
- kiezen of ontwerpen van praktijksimulaties;
- organiseren en uitvoeren van het assessment center;
- beoordelen van en terugkoppelen aan de sollicitant.

Aan de hand van de resultaten van een assessment center kunnen concrete uitspraken worden gedaan over bijvoorbeeld de leidinggevende capaciteiten van een sollicitant of de trainings- of opleidingsbehoefte. De assessment-centermethode kan zowel voor personen binnen als buiten de organisatie worden gebruikt. De resultaten van een assessment center kunnen, bijvoorbeeld in het kader van een loopbaantraject of management-developmentprogramma, uitstekend worden gecombineerd met gegevens die al in de organisatie voorhanden zijn, zoals een prestatie- of potentieelbeoordeling.

3.4 Innovaties in het selectie-instrumentarium

Voor de gebruiker is het niet altijd goed zichtbaar wat de nieuwste ontwikkelingen zijn op het gebied van selectie-instrumenten. Welke methodieken worden er op dit moment ontwikkeld en wat betekenen deze ontwikkelingen voor de praktijk?

Toename in het gebruik van het assessment center

Eén van de ontwikkelingen van de laatste jaren is het gebruik van assessment centers, zowel voor selectiedoeleinden als voor andere vraagstellingen, zoals het vaststellen van een loopbaanpad voor individuele werknemers. Het assessment center wordt tegenwoordig op steeds grotere schaal toegepast als een intergraal onderdeel van het bedrijfsproces. Dit houdt in dat de methode niet alleen wordt gebruikt voor het selecteren van nieuws personeel, maar dat met behulp van het assessment center ook andere doelen kunnen worden gerealiseerd. Het assessment center kan uitstekend worden ingebed in het MD-beleid van de organisatie. Door middel van deze methode kan systematisch informatie worden verzameld over het in de organisatie aanwezige potentieel, waarna door de organisatie in samenspraak met de medewerker de opleidingsbehoefte kan worden bepaald.

Het gebruik van de computer

De opkomst van de computer heeft op een aantal manieren gevolgen voor de selectiepraktijk. De invloed van de computer komt op de volgende manieren naar voren.

- 1) Afname en verwerking per computer. Testopgaven kunnen tegenwoordig per computer worden aangeboden aan sollicitanten. Hier is een aantal voordelen aan verbonden. Een groot voordeel is de mogelijkheid om via een optisch leesformulier de resultaten zeer snel beschikbaar te hebben. Een specifiek soort testmethode, die van het zogenaamd adaptief testen, is alleen per computer mogelijk. Bij dit type tests wordt het aanbod van de vragen tijdens de afname afgestemd op de antwoorden die de sollicitant geeft.
- 2) Geautomatiseerde tests met expertsystemen. Momenteel zijn er compleet geïntegreerde geautomatiseerde testsystemen op de markt. Het Internationaal Test Systeem (ITS) (Saville en Holdsworth, 1991), op de Nederlandse markt gebracht door Adviesbureau Psychotechniek Utrecht BV, is een voorbeeld van een dergelijk systeem. Het bedt geautomatiseerde:
 - afname van een (op werk gerichte) persoonlijkheidsvragenlijst (de OPO: Occupational Personality Questionnaire);
 - afname van cognitieve capaciteitentests;
 - geïntegreerde verbale rapportages van de resultaten (via een expertstelsysteem).

Overige innovatieve selectietechnieken

Nog twee andere relatief onbekende technieken verdienen aandacht.

1. Biografische vragenlijsten. Dit zijn vragenlijsten waarin wordt ingegaan op zaken als arbeidsverleden, gevolgde opleidingen, nevenactiviteiten van sollicitanten en dergelijke. Biografische vragenlijsten hebben over het algemeen een zeer behoorlijke voorspellende waarde maar zijn beperkt bruikbaar. Ze zijn bijna altijd situatie- en functiespecifiek en zijn hoofdzakelijk geschikt voor de voorselectie.
2. Situationele vragenlijsten. Dit zijn vragenlijsten die op maat gesneden zijn voor functies of organisaties. De inhoud van de vragen is ontleend aan functie-inhoud of –context en gebaseerd op een gedetailleerde functie-analyse. De respondent krijgt een aantal situaties voorgelegd en moet kiezen uit een aantal gedragsalternatieven.

De constructie van biografische vragenlijsten en situationele vragenlijsten is niet eenvoudig. Het is nodig om een vrij uitgebreid onderzoek uit te voeren. Hierdoor zijn de constructie- en invoeringskosten relatief hoog.

3. Validiteit en het rendement van selectiemethoden.

In paragraaf 3 is de validiteit van verschillende selectie-instrumenten genoemd. Wat kunt u in de praktijk met dergelijke gegevens? Stel dat gebleken is dat een selectie instrument een validiteit van .35 heeft. Wat betekent dit dan in concreto? Wat levert het instrument op, uitgedrukt in geld? In jargon: wat is de utiliteit (de economische waarde)?

Het doel van selectie is, zoals gezegd, de toegevoegde waarde per persoon zo groot mogelijk te laten zijn. Een geselecteerde persoon moet meer opleveren dan hij kost, liefst veel meer.

4.1 Model van selectiebeslissingen

Om de waarde van een valide selectieprocedure op een eenvoudige wijze toe te lichten is in tabel 4 een model van selectiebeslissingen gegeven.

Tabel 4. Model selectiebeslissingen

Selectie		Afwijzen	Aannemen
Toegevoegde waarde	Voldoende	Onterecht afgewezen	Terecht aangenomen
	Onvoldoende	Terecht afgewezen	Onterecht aangenomen

Met betrekking tot de toegevoegde waarde moet de kanttekening worden gemaakt dat de tweedeling voldoende / onvoldoende de werkelijkheid wat vereenvoudigt. Voor het volgende voorbeeld is dat echter geen bezwaar.

Voorbeeld. In deze selectiesituaties melden zich 100 sollicitanten voor in totaal 50 vacatures. Een perfecte selectie is weergegeven in tabel 5. Hier zijn dus geen selectiefouten gemaakt: alle ongeschikten zijn afgewezen, de geschikten zijn aangenomen.

Tabel 5. Perfecte selectie (predictieve validiteit: 1)

Selectie		Afwijzen	Aannemen
Toegevoegde waarde	Voldoende	0	50
	Onvoldoende	50	0

Indien de selectie volledig op basis van toeval (bijvoorbeeld met behulp van een dobbelsteen) zou worden uitgevoerd, kan de uitkomst zoals in tabel 6 weergegeven, worden verwacht.

Tabel 6. 'Dobbelsteenselectie' (predictieve validiteit: 0)

Selectie		Afwijzen	Aannemen
Toegevoegde waarde	Voldoende	25	25
	Onvoldoende	25	25

In de praktijk bestaat een perfecte selectie niet. Ook is het niet waarschijnlijk dat de selecteurs het niet beter doen dan een dobbelsteen (een selectie uitsluitend gebaseerd op grafologie of astrologie levert trouwens wel een predictieve validiteit van 0 op!).

Tabel 7. Reële selectie (predictieve validiteit: .20)

Selectie		Afwijzen	Aannemen
Toegevoegde waarde	Voldoende	20	30
	Onvoldoende	30	20

Uit tabel 7 blijkt dat er 5 personen meer terecht zijn aangenomen dan met de dobbelsteen, maar 20 minder dan in geval van een perfecte selectie. Hoe groot is nu de predictieve validiteit van deze procedure geweest? De maximaal bereikbare winst (50 terecht aangenomen) boven de dobbelsteenmethode (25 terecht aangenomen) is voor 20 procent bereikt (namelijk 5 méér aangenomenen). $5:25=20$ procent. De predictieve validiteit was in dit geval .20.

Uit Amerikaans onderzoek is gebleken dat het verschil in financiële bijdrage van goed en slecht functionerende medewerkers neerkomt op circa 80 procent van de loonkosten per jaar. Als we aannemen dat we te maken hebben met medewerker die gemiddeld 5 jaar in dienst lijven met een gemiddeld loon van 80.000 gulden per jaar dan kunnen we het verschil berekenen tussen de dobbelsteenselectie en de reële selectie (met een validiteit van .20). De extra bijdrage per terecht aangenomenen bedraagt 80 procent van het loon. De som is dus: 5 jaar x 5 extra terecht aangenomenen x .8 x f 80.000 = f 1.600.000. Hiervan gaan de gemaakte selectiekosten natuurlijk nog af. De validiteitstijging lever dus een groot rendement op.

Dat het onverstandig is met een dobbelsteen te selecteren was echter al bekend. Maar hoe zit het met een procedure met een predictieve validiteit van bijvoorbeeld .55, een resultaat dat bijvoorbeeld kan worden gevonden met een assessment center?

Tabel 8. Hoge predictieve validiteit (.55)

Selectie		Afwijzen	Aannemen
Toegevoegde waarde	Voldoende	11	39
	Onvoldoende	39	11

Het resultaat is te zien in tabel 8. Er zijn nu 14 extra terecht aangenomen sollicitanten ($14:25=55$ procent). De opbrengst wordt nu als volgt: $5 \times 14 \times .8 \times f 80.000 = f 4.480.000$ (minus de gemaakte selectiekosten). Het voorbeeld laat zien dat een validiteitstijging direct leidt tot een grote stijging van het rendement.

4.2 Verschillen in productiviteit

Naar het rendement van selectieprocedures wordt steeds meer onderzoek verricht. Veel onderzoek heeft plaatsgevonden in de Verenigde Staten maar sinds enkele jaren is dit type onderzoek ook in Nederland van de grond gekomen. Uit dit onderzoek kwamen onder meer de volgende gegevens naar voren. Verreweg het grootste deel van de medewerkers van organisaties maken hun salaris waar: ze produceren meer dan ze kosten. Het is zo dat gemiddelde medewerkers ongeveer het dubbele produceren van wat ze verdienen. Goed functionerende

werknemers (de 30 procent besten) produceren zeker 40 procent van het gemiddelde jaarsalaris meer dan gemiddelde medewerkers. Slecht functionerende medewerkers (de 30 procent slechtsten) produceren circa 40 procent van het gemiddelde jaarsalaris minder dan gemiddelde medewerkers. Het verschil tussen goed en slecht functionerende medewerkers bedraagt ruim 80 procent van het gemiddelde jaarsalaris. Overigens is het zo dat nauwelijks één procent van de medewerkers het eigen salaris niet terugverdient en meer kosten dan ze opleveren. In tabel 9 is een getallenvoorbeeld opgenomen.

Tabel 9. Getallenvoorbeeld productiviteitsverschillen

	Productiviteit bij gemiddeld jaarsalaris van:	
	75.000	100.000
Goede medewerkers	210.000	280.000
Gemiddelde medewerkers	150.000	200.000
Slechte medewerkers	90.000	120.000

Het berekenen van het rendement van selectie

Het berekenen van rendement is vrij lastig. De volgende gegevens zijn nodig.

1. Hoe lang blijft een geselecteerde medewerker gemiddeld in dienst? Indien goede medewerkers snel vertrekken, blijft het rendement uiteraard beperkt.
2. De selectieratio: hoeveel procent van de sollicitanten wordt uiteindelijk aangenomen?
3. De standaardguldendeviatie: dit is een schatting van de mate waarin de werknemers qua productiviteit gemiddeld van elkaar verschillen.
4. De kosten van de selectieprocedure. De kosten van een selectieprocedure dienen natuurlijk binnen de perken te blijven. Het onderscheid tussen directe en indirecte kosten is relevant. Indirecte kosten zijn vaak aanzienlijk hoger dan men zich realiseert (denk eens aan de tijd die het doorlezen van 100 sollicitatiebrieven kost).
5. De validiteit van de selectieprocedure. De baten van een selectie-instrument zijn recht evenredig met de hoogte van de predictieve validiteit. Een instrument met een validiteit van .50 levert tweemaal zoveel op als een instrument met een validiteit van .25! Het werken met valide instrumenten vergroot de kans dat u de goede sollicitanten weet te onderscheiden uit een groep. Wat dat oplevert, blijkt uit tabel 9.

De essentie van bovenstaand verhaal is dat er behoorlijke individuele verschillen in productiviteit bestaan en dat het derhalve zeer de moeite waard is de toekomstige productiviteit van kandidaten te voorspellen. Het gebruik van selectie-instrumenten met een goede voorspellende waarde vergroot het rendement van de procedure aanzienlijk.

Recent onderzoek

Het verbeteren van de kwaliteit van de selectie kan voor organisaties zeer interessant zijn. Ter illustratie: onlangs verscheen een publicatie van Van der Maesen de Sombreff (1992) waarin hij verslag doet van drie door hem uitgevoerde rendementsonderzoeken bij verschillende organisaties. De onderzoeken laten ondubbelzinnig zien hoe goed het gebruik van valide selectie-instrumenten rendeert. Een korte samenvatting.

Onderzoek 1. Bij de voormalige Staatsdrukkerij werd een psychomotorische test (de 'Draaiertest') toegevoegd aan de selectieprocedure. Ondanks het feit dat de validiteit van de test maar matig was (.27), was hij van een behoorlijke economische waarde voor het bedrijf: de toegevoegde utiliteit van de test, die vier jaar lang werd gebruikt, is geschat op één miljoen gulden. Van der Maesen de Sombreff merkt op dat het hier om een voorzichtige schatting gaat.

Onderzoek 2. Bij de Gemeentepolitie Amsterdam werden een intelligentietest en een persoonlijkheidstest met respectievelijke validiteiten van .56 en .48 gebruikt. De toegevoegde utiliteit (ten opzichte van het ongestructureerde interview waar de organisatie mee werkte) werd berekend op 1,5 miljoen gulden per jaar.

Onderzoek 3. Bij de belastingdienst was de toegevoegde utiliteit van een arbeidsproef (een situationele test) voor tekst- en dataverwerking 350.000 gulden per jaar.

4.3 Enkele implicaties en tips

Hieronder volgen enkele handvatten voor het optimaliseren van het rendement van selectieprocedures.

1. Pleeg een effectieve werving

In de werving is het van belang de juiste groep aan te spreken. Steek daarom tijd en aandacht in het bepalen van de doelgroep en in de manier waarop deze het best bereikt kan worden. Het rendement van de procedure is optimaal indien zich onder de reflectanten een zo groot mogelijk aantal geschikten bevindt. Het opstellen van de boodschap is daarom een kritiek punt. Het gebruik van functie-analyse in de wervingsfase valt zeer aan te bevelen, onder meer omdat het de zelfselectie bevordert: ongeschikten herkennen eerder dat de functie voor hen te zwaar is en zullen minder gauw reageren; tegelijkertijd herkennen geschikten zichzelf huist eerder als geschikt voor de functie.

2. Werk met valide selectie-instrumenten

Het gebruik van valide instrumenten, zoals assessment centers, 3xc-interviews en psychologische tests om er een paar te nemen bevordert het rendement van uw selectie aanzienlijk. Het werken met minder valide instrumenten, zoals sollicitatiebrieven en ongestructureerde sollicitatiegesprekken, is vanuit financieel oogpunt niet verstandig (om van grafologie en astrologie maar helemaal niet te spreken).

3. Beperk de kosten

Arbeidsintensieve en dus dure instrumenten laat u liever niet los op grote groepen sollicitanten, dit is veel te duur. De voorselectie, de eerste screening moet niet te arbeidsintensief zijn. Een goed voorselectie-instrument (bijvoorbeeld een biografische vragenlijst of een situationele vragenlijst is hiervoor het aangewezen middel. Het bewaken van indirecte kosten is eveneens lonend (tijd van medewerkers is duurder dan men zich meestal realiseert).

4. Geef selectie een goed vervolg

Selectie staat niet op zichzelf. Het is zaak goede mensen goed op te vangen via een introductieprogramma. In het algemeen is het nodig dat het hele HRM-proces een keten vorm van met elkaar samenhangende elementen. Selectie moet vooruitwijzen naar vervolg-HRM-activiteiten. Andere HRM-activiteiten borduren idealiter voort op de selectie.

Uit bovenstaande moge blijken dat het zinvol is te investeren in een goede selectieprocedure. Personeelsselectie is een sleutelinvestering. Alle overige HRM-activiteiten worden toegepast op het via de selectie aangenomen personeel. Daarmee ontlenen ze hun effect op indirecte wijze aan de kwaliteit van diezelfde selectie.

5. Conclusie

Een methodische en systematische aanpak van werving en selectie is een noodzaak voor bedrijven. Wervings- en selectie-activiteiten moeten gericht en methodisch worden aangepakt. Functie-analyse is een praktisch goed bruikbaar middel om bewuster om te gaan met werving en selectie. De resultaten van functie-analyse kunnen op verschillende momenten in het wervingsproces van pas komen. In de praktijk van de selectie is de opkomst van situationele technieken, zoals die bij het assessment center worden gebruikt, opvallend. Verwacht wordt dat in de toekomst het situationele karakter van selectie nog sterker zal worden: personeelsmanagers willen steeds specifiekere informatie verzamelen over sollicitanten en functiegerichter worden geadviseerd door externe adviseurs. Om situationele instrumenten met een goede predictieve validiteit te kunnen ontwikkelen is functie-analyse onontbeerlijk. Tegelijkertijd zal selectie sterker gericht worden op een aantal persoonskenmerken die steeds belangrijker lijken te worden. Het gaat hier om persoonskenmerken als:

- Flexibiliteit / brede inzetbaarheid;
- klantgerichtheid;
- innovatief gedrag;
- kwaliteitsgerichtheid;
- ontwikkelbaarheid / opleidbaarheid;
- stressbestendigheid / effectieve stresshanteringsstijlen ('coping').

Ten slotte zal beoordeling steeds meer een continue proces worden. Functies veranderen zo snel dat het denkbaar is dat er voor veel meer medewerkers bijvoorbeeld tweemaal een systematische beoordeling via een assessment center wordt uitgevoerd, gekoppeld aan een gestructureerde zelfassessment (Visser en Castelijns, 1993a).

De geschetste ontwikkelingen passen goed in het HRM-denken. De aandacht voor de predictieve validiteit en het rendement van selectieprocedures sluit aan bij de zakelijkheid en het denken in bedrijfseconomische termen die kenmerken zijn voor HRM. Functie-analyse is een manier om de samenhang tussen verschillende HRM-activiteiten te vergroten. Ook het ontstaan van continue selectie past hierin uitstekend.

De wederkerigheidsgedachte (waarmee wordt aangegeven dat de organisatie niet alleen iets van medewerkers eist, maar tevens iets moet bieden) binnen HRM wordt onder andere teruggevonden de aandacht voor ontwikkelbaarheid van sollicitanten en het in kaart brengen van de opleidingsbehoefte. Al met als is het wervings- en selectieveld behoorlijk in ontwikkeling.

Literatuur

- Altink, W.M.M., R.A. Roe, M.A.M. Greuter en C.J. Candel, 'Vertrouwde methoden worden niet snel aan kant geschoven. Tweede enquête werving en selectie'; Gids voor Personeelsmanagement, nr.12, 1992.
- Bekius, R.A.J.M. en G. Smeele, 'Praktijkgerichte werving en selectie'. In: Vakboek Human Resource management, Themacahier nr. 8, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1990.
- Greuter, M.A.M., 'Het 3xC-interview', intern handboek Adviesbureau Psychotechniek Utrecht BV 1989.

- Maesen de Sombreff, P.A.M. van der, Het rendement van personeelsselectie, proefschrift Uleman, Den Haag 1992.
- Meeren, W. Vander, F. van Luyk en F. Peters, 'Werving en selectie als onderdeel van het personeelsvoorzieningsbeleid'. In: F. Kluytmans en C. Hancké, Leerboek personeelsmanagement, Kluwer bedrijfswetenschappen / Open Universiteit, Deventer / Heerlen 1990.
- Roe, R.A., Grondslagen der personeelsselectie, Van Gorcum, Assen 1983.
- Roe, R.A., 'personeelsselectie: modellen en instrumenten', in: handboek A&O-psychologie, Van Loghum Slaterus, Deventer 1990.
- Saville & Holdsworth Ltd., Work Profiling System (WPS), SHL, Londen 1989
- Saville & Holdsworth Ltd., Het Internationaal Test Systeem (ITS), SHL, Londen 1991
- Visser, C.F. en M.T. Castelijns, ' Het hoe en waarom van psychologisch onderzoek'. In: handboek Werving & Selectie, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1993.
- Visser, C.F. en M.T. Castelijns, ' Psychologisch assesment onderzoek'. In: Checklisten personeelsmanagement, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1993.