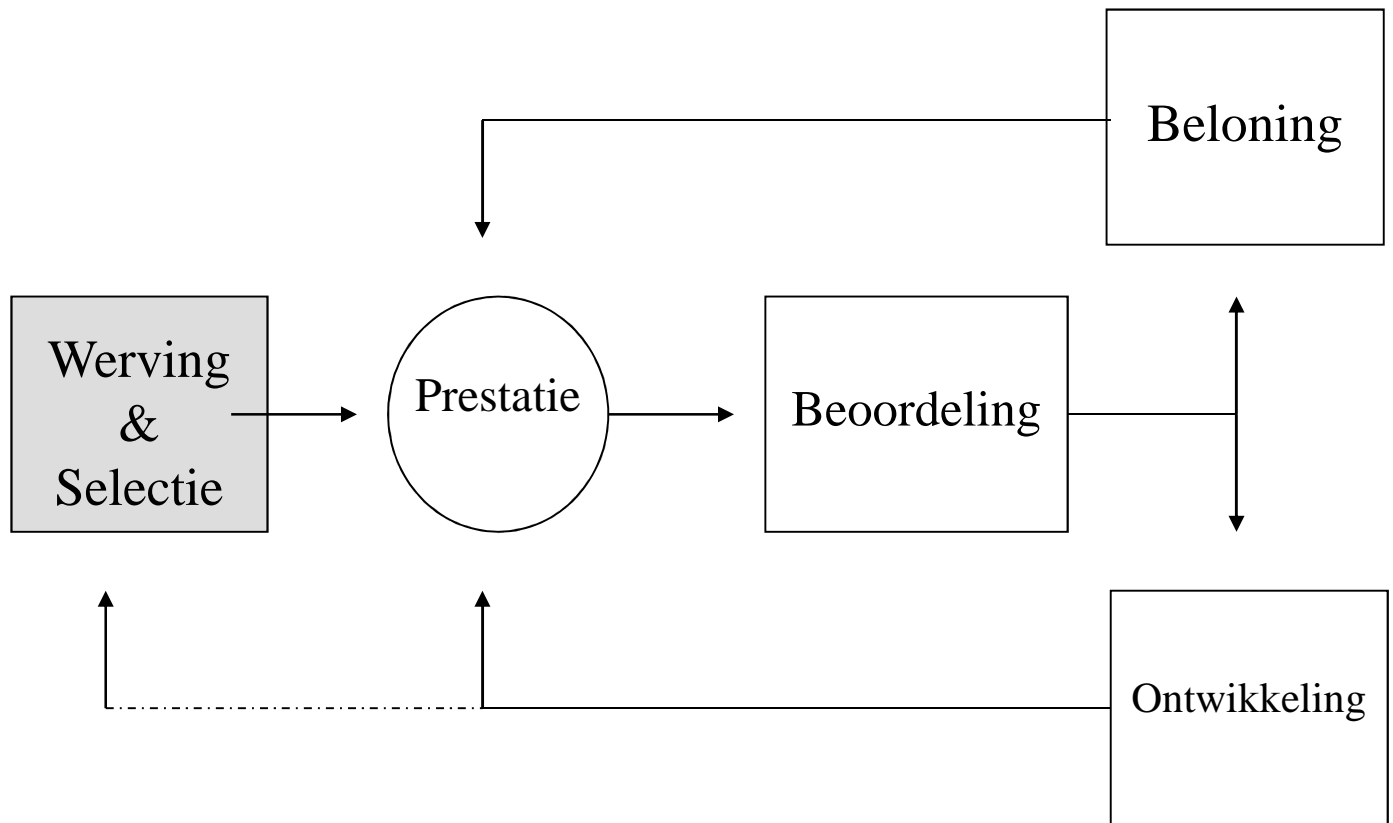


Selectie van personeel

Relevantie

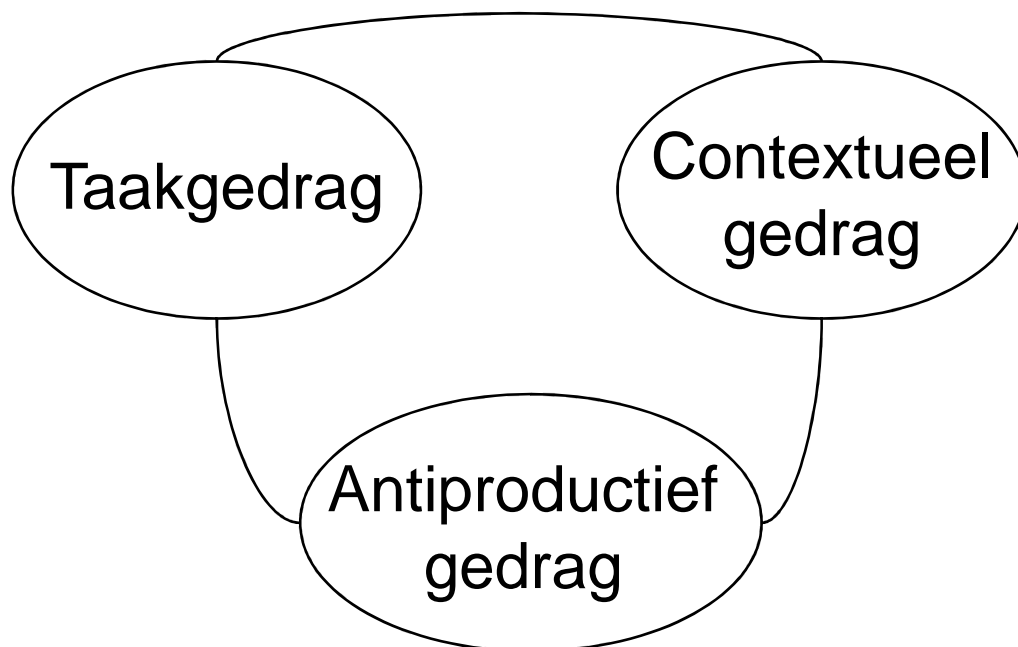


Criterion

- “Wat is goed presteren in de functie voor de organisatie in kwestie?”

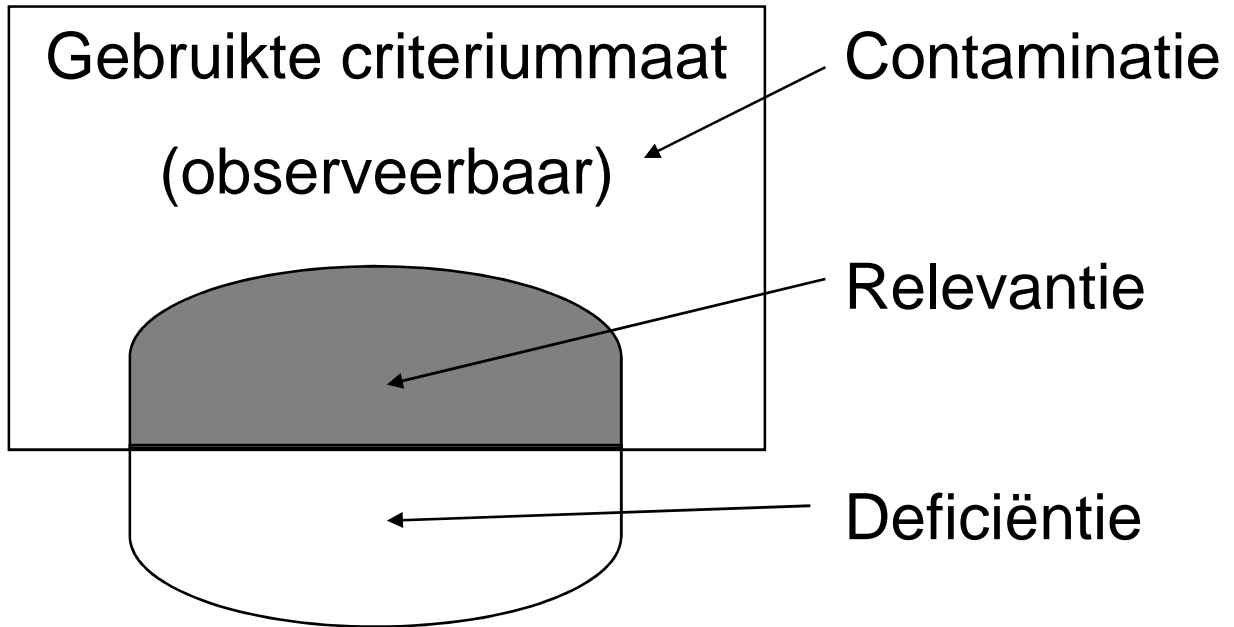
~ Criteriumdomein, criteriumconstruct

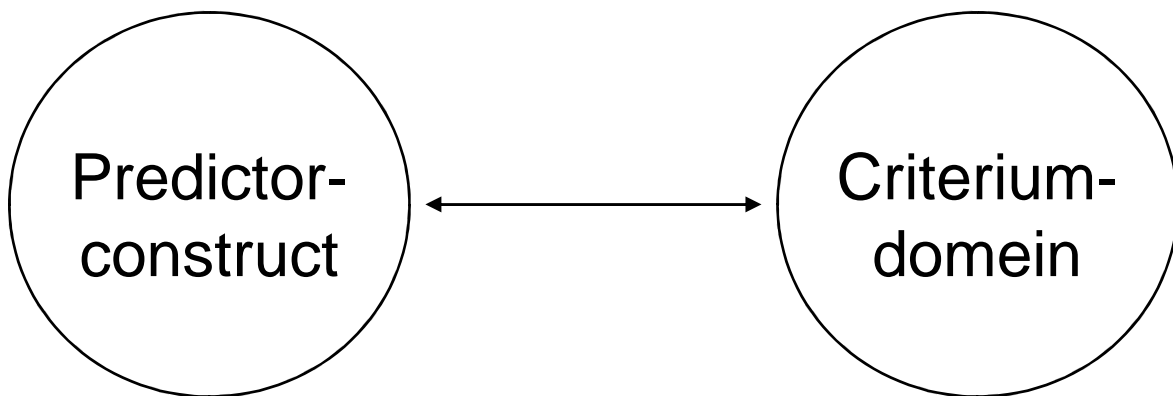
- Drie componenten



Criterionmaat

- “Wanneer presteert iemand goed in functie?” “Hoe brengen wij dat goed presteren in kaart?”
- Subjectieve maten
 - Beoordelingen (chefs, collega's, zelf)
 - (Promoties, salarisgroei)
- Objectieve maten
 - Productiviteitsindex, fouten, absenteïsme, mutaties, trainingstijd, etc.
- Problemen
 - Criterioncontaminatie, criteriumdeficiëntie





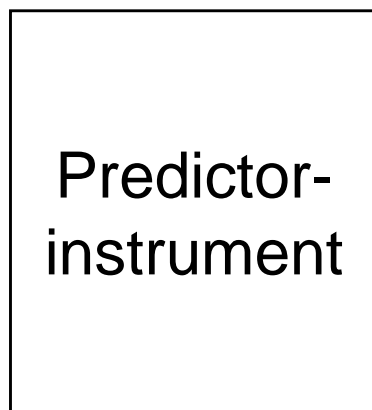
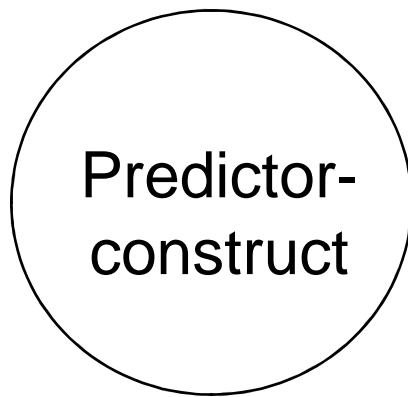
- Verstandelijk inzicht
- Kennis Ms. Word
- Snel & nauwkeurig
- Sociaal vlot
- Onafhankelijk

Functieprestaties
dossierbeheerder



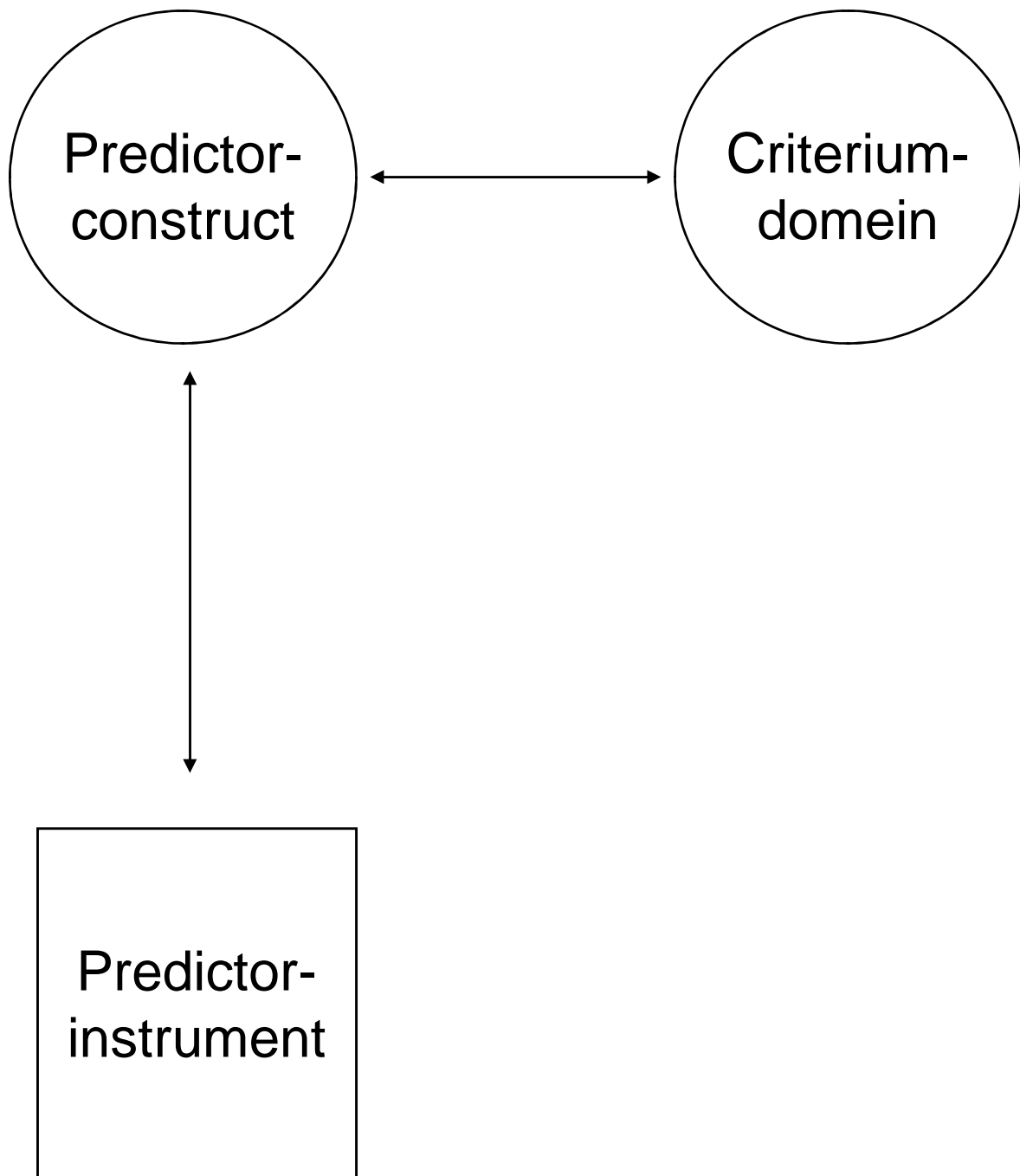
Predictorconstruct

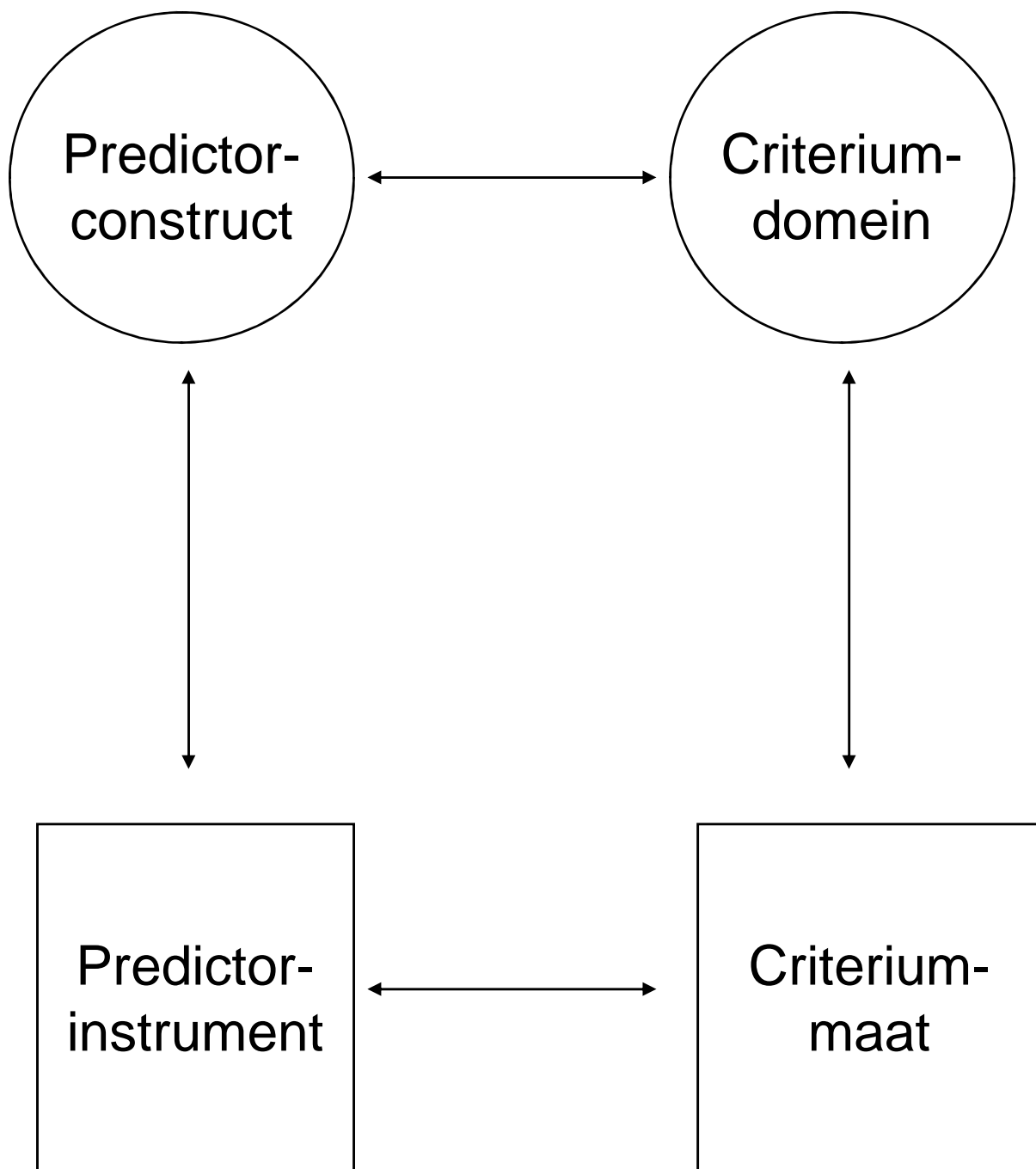
- “Welke constructen voorspellen criterium (functieprestatie) ?”
 - Kennis & ervaring
 - Quinones
 - Algemene mentale vaardigheid
 - Carroll
 - Persoonlijkheid & motivatie
 - Costa & McRae (Big Five)
 - Belangstelling
 - Holland (RIASEC: Hexagon)
 - Fit tussen persoon - organisatie
 - Kristof
 - Psychomotorische vaardigheden
 - Fleishman/ Hogan



- Verstandelijk inzicht
- Kennis Ms. Word
- Snel kunnen werken
- Ordelijk, nauwkeurig
- Sociaal vlot
- Onafhankelijk

- Persoonlijkheidsvragenlijst
- Interview
- Intelligentietest
- Etc.





Tuinier (m/v)

U onderhoudt het groen: het gazon maaien, kanten snijden, spitten, schoffelen, wieden en snoeien van jonge bomen. U staat in voor de aanleg, het planten en zaaien en de teeltzorg (in- en verpotten, vullen van bloem- en plantenbakken). Het klein onderhoud van machines en materieel behoort eveneens tot uw takenpakket.

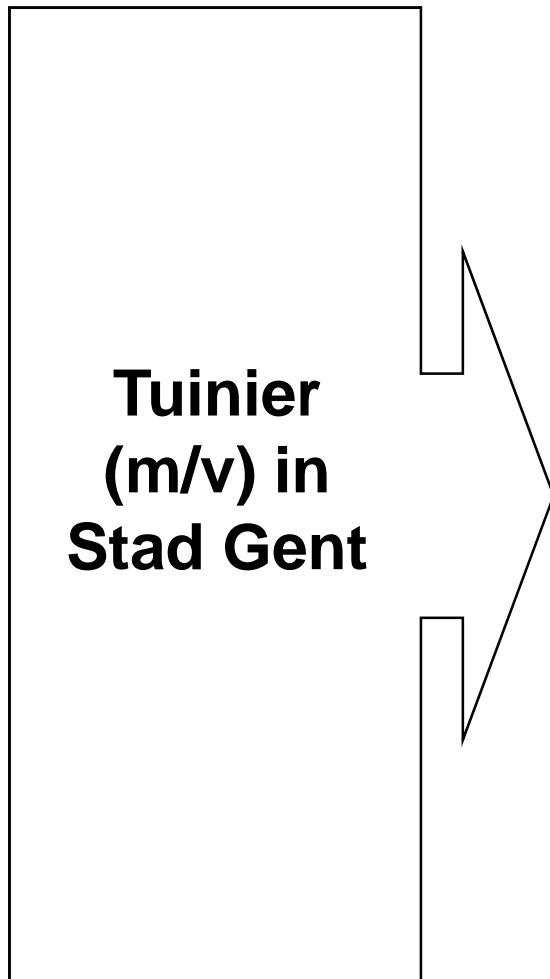
- **Hoe solliciteren ?**

- Kom u inschrijven bij de Dienst Selectie en Examens , administratief centrum, lokaal 326, Woodrow Wilsonplein 1 - 9000 Gent (tel. 09/266 75 60). E-mail: vacatures@gent.be
- Breng uw identiteitskaart en een kopie van uw eventuele diploma('s) mee.

- Vragen:

- Hoe zou je de selectie aanpakken? Welke predictorinstrumenten zou je inzetten?

"Sign"



"Sign"

**Tuinier
(m/v) in
Stad Gent**

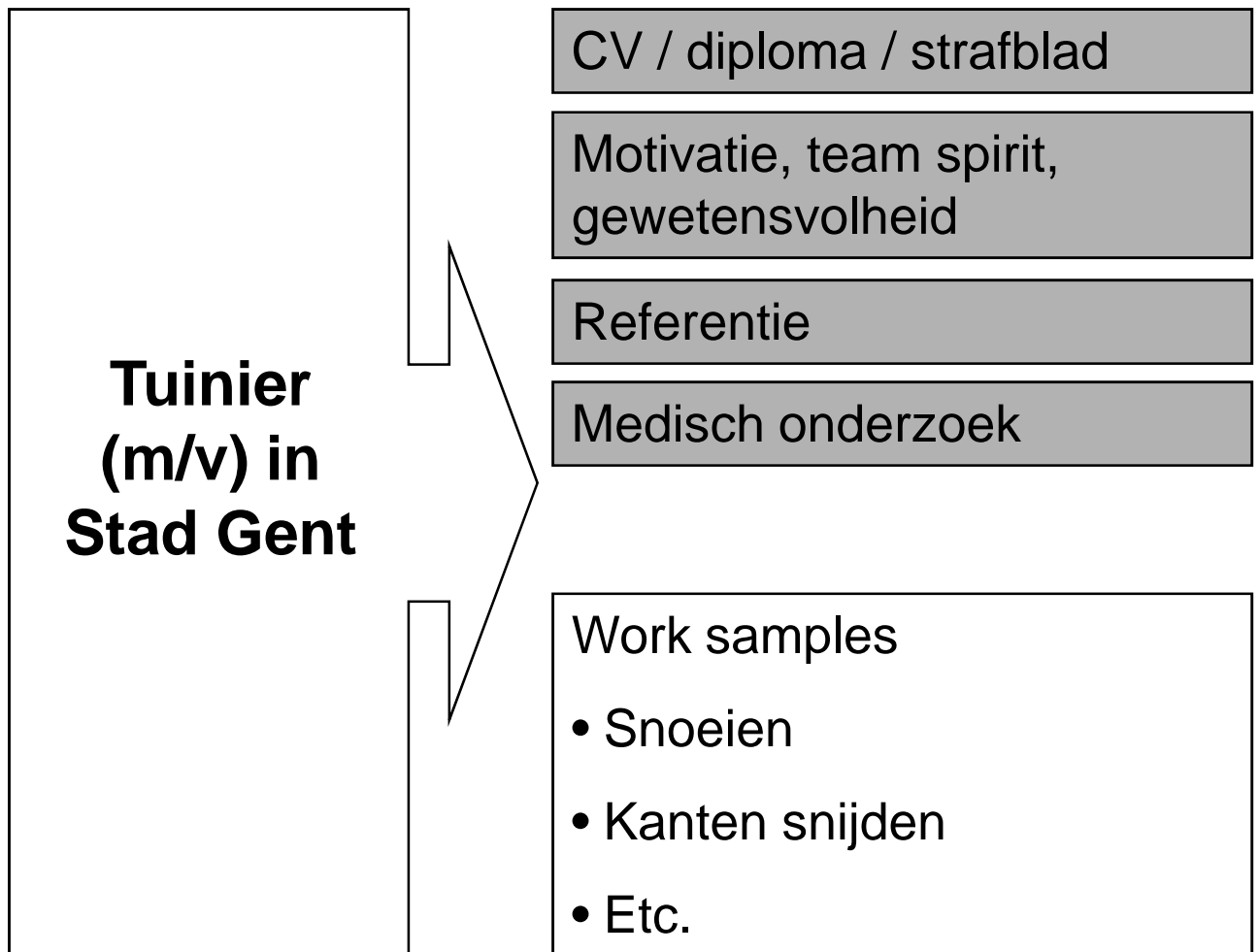
CV / diploma / strafblad

Motivatie, team spirit,
gewetensvolheid

Referentie

Medisch onderzoek

"Sign" versus "sample"



Biografisch formulier

- “Op grond van wat hij/zij in het verleden heeft gedaan.”
- Feitenmateriaal
 - Personalialia, opleiding, jobs, etc.
- Evaluatie
 - Redelijk goede voorspeller
 - Papieren selectie (“select out”)
 - Privacy
 - Eerlijkheid
- Trend
 - Video cv
 - <http://www.videoboard.nl>
 - Sociale netwerksites

Referenties

- “Op grond van wat anderen zeggen.”
- Types
 - Spontaan
 - Opgegeven
 - Niet opgegeven
- Evaluatie
 - Weinig gestandaardiseerd
 - Mild
 - Verifieerbaar feitenmateriaal
- Trend
 - Multisource references



- Reference for: Veerle X
- Reference Name: Prof. Dr. Filip Lievens
- What were the candidates' specific responsibilities and your relationship?
- What were the candidates' strongest attributes?
- What was their ability to function and effectively communicate with a team?
- What were the candidates' weakest attributes? If you can't think of a weakness, what would you recommend we provide them with in order to make them successful?
- How did they rank compared with others?

Psychologische tests

- Cognitieve vaardigheidstests
 - Negatieve reacties

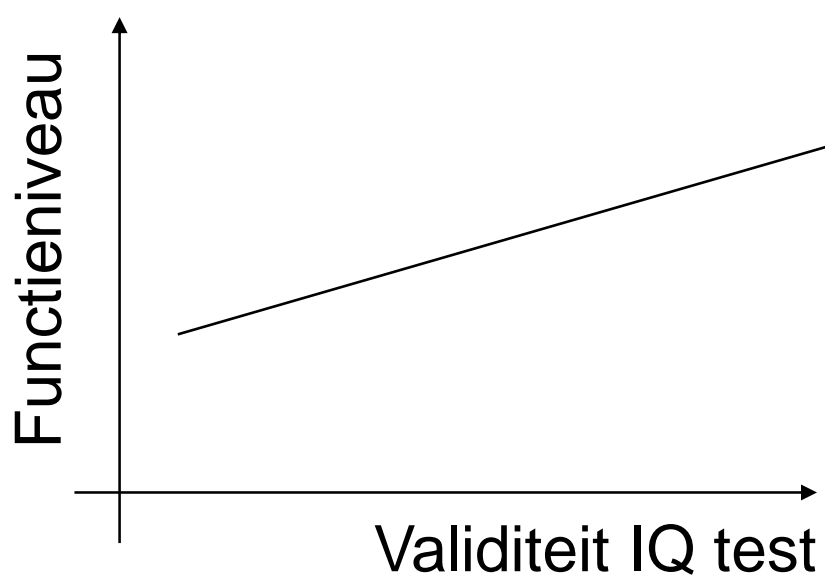
“Ik heb daar de gehele voormiddag in een PC lokaal gezeten. Ik diende allerlei opgaven te lezen en bolletjes zwart te maken. Ik kan wel wat anders dan dat!”



Psychologische tests

- Cognitieve vaardigheidstests
 - Negatieve reacties
 - Betrouwbare meting
 - Valide meting: uitstekende voorspeller voor vele functies (.54)

Functiegroep	Validiteit
Manager	.53
Bediende	.54
Verkoper	.61
Service Workers	.48
Vehicle Operator	.28



Psychologische tests

- Cognitieve vaardigheidstests
 - Negatieve reacties
 - Betrouwbare meting
 - Valide meting: uitstekende voorspeller (.54)
 - Bias ten nadele van minderheidsgroepen

Fluid IQ (culture free)

X	XX	XXX
OO	OO OO	?

**Welke van onderstaande 4
alternatieven vervolledigt de rij?**

- a. **OOO**
- b. **OOOOOO**
- c. **OOO**
XXX
- d. **OOO**
OOO

Psychologische tests

- Cognitieve vaardigheidstests
 - Negatieve reacties
 - Betrouwbare meting
 - Valide meting: uitstekende voorspeller (.54)
 - Bias ten nadele van minderheidsgroepen
- Persoonlijkheidsvragenlijsten
 - Goede voorspeller (.23)
 - Sociale wenselijkheid (“faking good”)
 - Privacy
- Belangstellingsvragenlijsten
 - Goede voorspeller voor satisfactie maar niet voor prestatie
- Kennistests

Psychotechniek: verouderde term



Nieuwste tendens: Unproctored Internet Testing

- Consultancybureaus laten nu ook sollicitanten de IQ tests thuis afnemen. Dit levert immers enorme tijd, schaal- en kostenvoordelen op. Ook sollicitanten vinden dit Unproctored Internet Testing bijzonder gebruiksvriendelijk.
- Kan dit? Wat zijn mogelijke problemen?

Oplossingen

- Morele
 - Eerlijkheidscontract
 - Waarschuwingen vooraf
- Mechanische
 - Technologie (controle over desktop)
 - Item formaat
 - Test design (adaptieve tests, etc.)
 - Verificatietest

Medisch / fysisch onderzoek

- Beperkte betekenis
- Nooit als keuzetechniek
- Wel als screening (negatief)

Interviews

- Andere types
 - Ongestructureerd (vrij)
 - Wat zijn uw sterke & zwakke punten?
 - Drinkt U thee of koffie?
 - Wat denkt U dat ik nu over U denk?
 - Wat gaat U vertellen over hoe U presteerde op dit interview aan uw partner?
 - U bent geen dief, zeker?
 - Gestructureerd
 - Serial interview
 - Tandem interview
 - Panel interview



- Evaluatie
 - Gestructureerd is beste.
 - Waarom?

Situationeel interview

Gedragsggericht interview

- Functie analyse
(competentiegericht)
- Per competentie
 - “Wat zou je doen als ... ?” vs “Wat heb je gedaan
- Onderliggend model
 - Gedragsconsistentie
 - Gericht op toekomst vs. Gericht op verleden

Situationeel interview

- Stel
 - Je werkt al jaren aan het loket van een bank. Een klant heeft echter een vraag over een transactie waarmee je toch ietwat minder vertrouwd bent. Wat zou je doen ?

Gedragsggericht interview

- Kan je een voorbeeld geven van een situatie uit het recente verleden wanneer je een medewerker, die ouder is dan jou, op een belangrijke manier in zijn werk hebt geholpen?

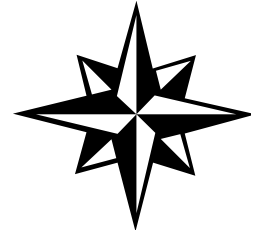
- Kan je een voorbeeld geven van een stresssituatie uit het recente verleden wanneer je het hoofd koel hebt gehouden?

S.T.A.R.- model



- Per competentie
- Antwoord vergelijken met ankers

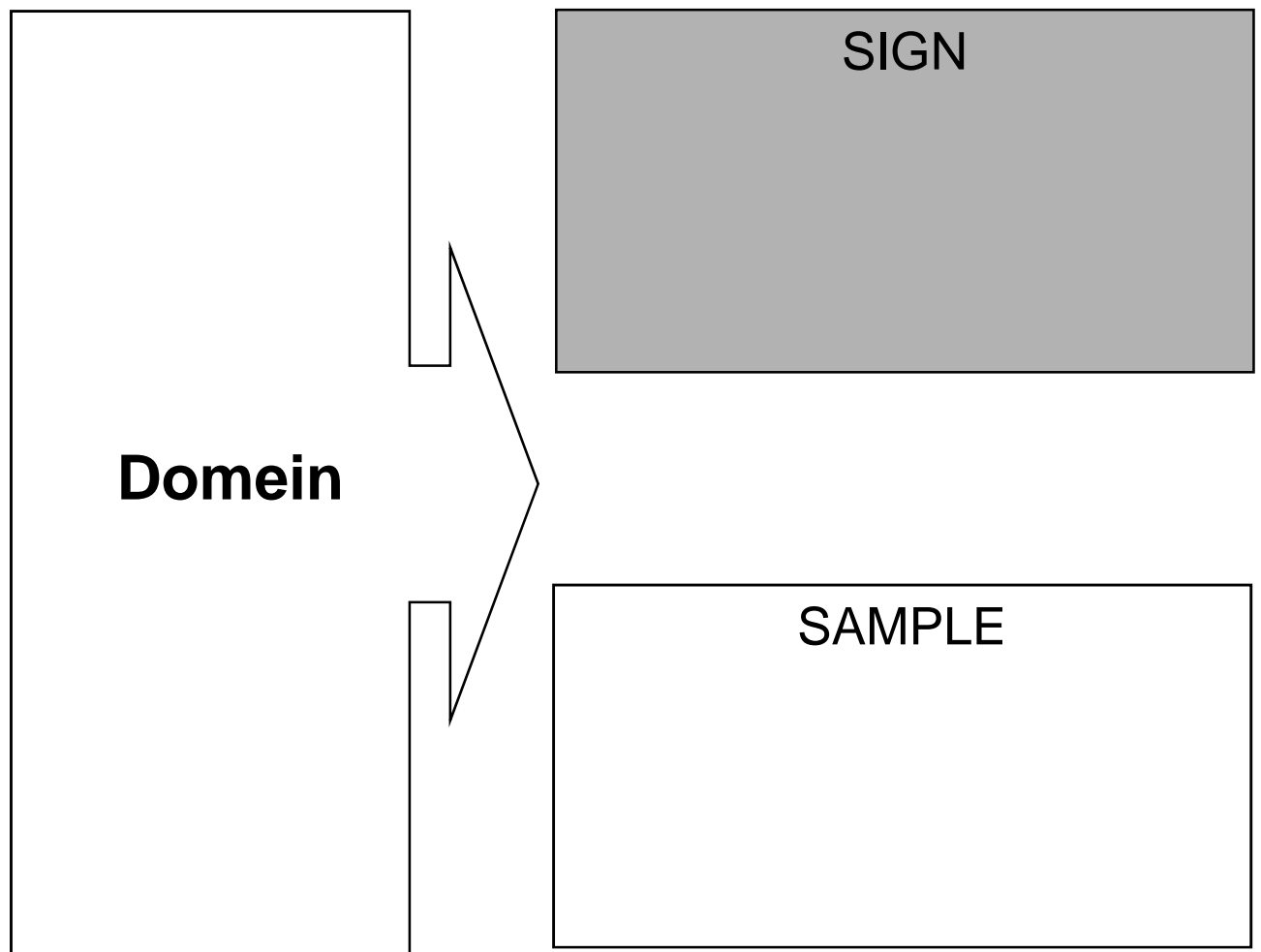
S.T.A.R.-model



- Situatie
 - “Kan je een situatie beschrijven waarin je ...?”
 - “Wat was je moeilijkste ... ?”
- Taak
 - “Wat was je rol daarin ?”
- Actie
 - “Wat heb je dan precies gedaan ?”
 - “Hoe reageerde je toen ?”
- Resultaat
 - “Wat was het resultaat ?”
 - “Hoe is het afgelopen ?”

Onderzoek

- Verhoging predictieve validiteit
- Verhoging betrouwbaarheid
- Werkervaring van kandidaat
- Sociaal wenselijk gedrag
- Reacties kandidaten



Work samples

- Definitie
 - “Simulaties/ steekproeven van delen van functie inhoud”



60	60	Het is goed steeds de toekomst voor ogen te houden, maar het
63	123	lijkt mij aangewezen af en toe terug te blikken op het verleden
64	187	om met nog meer volharding te ijveren voor het algemeen welzijn.
62	249	De ingebruikname van het verruimd zeekanaal van Gent en van de
61	310	nieuwe zeesluis te Terneuzen heeft niet alleen voor de Gentse
62	372	agglomeratie maar ook voor geheel het Vlaamse land onbegrensde
50	422	mogelijkheden geschapen tot de weg naar voorspoed.

63	63	S'il est bon d'avoir toujours l'oeil sur l'avenir, il me semble
58	121	qu'il n'en est pas moins indiqué de faire de temps à autre
60	181	un retour en arrière, afin de lutter avec plus d'acharnement
62	243	encore pour le bien public. La mise en service du canal mari
61	304	time élargi vers Gand et de la nouvelle écluse à Terneuzen, a
60	360	créé des possibilités illimitées de prospérité non seulement
61	421	pour l'agglomération gantoise mais pour tout le pays flamand.

Work samples

- Definitie
 - “Simulaties/ steekproeven van delen van functie inhoud”
- Verschillende categorieën
 - Psycho-motorische samples
 - Individuele beslissingen
 - In-basket (82%)

In-basket

Dokter Ooster,

Ik ontving onderstaand bericht van een hoofdverpleegkundige.

*Gregory Burton,
Adjunct van de directeur*

snip -----

Gregory,

Ik heb horen waaien dat de geaggregeerde en gebrevetteerde verpleegkundigen zouden ingeschakeld worden in bewegingstherapieën (bijvoorbeeld gaan wandelen met de patiënten). Er zou hier een coaching voor voorzien worden?

Is dit zo ? Wie staat achter dit voorstel ? Wat vindt u hiervan ?

Ik stel voor dat er klare wijn wordt geschonken.

Inge

snip -----

Van: Tom Rombaut
Adjunct van de D

Geachte Heer,

Ik heb een week geleden mijn rapport (en de offerte) doorgestuurd over een nieuw systeem van patiëntenadministratie.

Graag had ik hierover nog eens met u van gedachten gewisseld. Past donderdagmorgen a.s. voor u ?

Tom Rombaut

Dr. Geert Ooster
Directeur Verpleegkundige afdeling
Dr. Paul Schittekatte
Algemeen Directeur

Verpleging kent een wereldfaam. Deze gezinsverpleging namelijk op een efficiënt vervoer van de patiënten van huis en op een optimaal bezetten van de aanwezige duidelijk dat ons huidig systeem een aantal t. Wij hebben onze huidige organisatie van het vaak in vraag gesteld. Ik denk echter dat het nu tot de bodem te gaan en om het geheel te gaan om mijn vraag naar u: *Welke vijf kernuitgangspunten vervoer zo optimaal mogelijk te organiseren ?*

FAX

COMPANY:
S.L.Z.

DATE:
02/01/98

FAX NUMBER:
COVER:
014/ 256897

TOTAL NO. OF PAGES INCLUDING
17

☐ URGENT ☐ FOR REVIEW ☒ PLEASE COMMENT ☐ PLEASE REPLY

Dokter,

Zoals u me gevraagd had, was ik recent aanwezig op een studiedag over 'contractmanagement in de zorgsector'. Hierbij fax ik u de documentatie, die ik hieromtrent ontving. Dit kan eventueel op directieniveau aangekaart worden.

Indien ik u verder nog kan helpen, geeft u maar een seintje ... Ik ben - zoals afgesproken- wel op wintervakantie tot 08 februari.

Met vriendelijke groet,

Henk

Adjunct van de directeur

Work samples

- Definitie
 - “Simulaties/ steekproeven van delen van functie inhoud”
- Verschillende categorieën
 - Psycho-motorische samples
 - Individuele beslissingen
 - In-basket
 - Case analyse
 - Presentatie
 - Fact-finding
 - Tweegesprek
 - Groepsbeslissingen
 - Zonder rollen
 - Met rollen

Assessment center

- Kenmerken
 - Opdrachten zijn afspiegeling jobsituaties
 - Diverse assessment center oefeningen
 - Kijk naar gedrag
 - Management erbij betrokken
 - Diverse beoordelaars
 - Nadien discussie tussen assessoren
- Evaluatie
 - Gebruikspercentage: 25%
 - Goede voorspeller
 - Positief onthaald
 - Weinig verschillen subgroepen
 - Duur
 - Design is cruciaal.

Voorbeeldvideo

- Rollenspel
- Uitgangsituatie
 - Klachten over Dirk (bril)
- Doel chef (kandidaat)
 - Oorzaak vinden en oplossing geven

Situational Judgment Tests

- Definitie
 - Test waarin kandidaten een functierelevante situatie (geschreven of video) aangeboden krijgen en ze de gepaste reactie dienen te kiezen.
 - Interpersoonlijke vaardigheden
 - Grote groepen

You have an excellent long term employee who is always visiting at length with customers. Although customer orientation is one of the key values in your company, other employees have complained that the employee is not doing her share of the administrative work. Pick the best response.

- A. Leave her alone since the customers seem to enjoy the chats.
- B. Tell her you need her to work more and talk less and then give her assignments to be completed by specific times.
- C. Initiate formal discipline against her.
- D. Explain the difference between social chatter and service and coach her on how to keep her conversations shorter.
- E. Discuss the issues with the employee only if her production is below standard.

Hoe maak ik een keuze ?

- Kies op grond van wetenschappelijke maatstaven.
 - Voorspellende validiteit, betrouwbaarheid, bias, reacties van kandidaten (face validiteit)
- Kies voor systematische ipv intuïtieve methoden.
- Kies voor functierelevante methoden.
 - Combineer methoden gebaseerd op “sign” EN “sample” benadering.
- Combineer informatie uit verleden, heden en toekomst.
- Gebruik meerdere beoordelaars.
- Bescheidenheid is op zijn plaats.

Predictieve validiteit

Psychological Bulletin
1998, Vol. 124, No. 2, 262–274

Copyright 1998 by the American Psychological Association, Inc.
0033-2909/98/\$3.00

The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings

Frank L. Schmidt
University of Iowa

John E. Hunter
Michigan State University

Predictieve validiteit

Predictorinstrument	Correlatie
Cognitieve vaardigheidstest	.51
Work sample	.54
Conscientieusheid	.31
Gestructureerd Interview	.51
Ongestructureerd Interview	.38
Kennistest	.48
Referentie	.26
Werkervaring	.18
Biodata	.35
Assessment center	.37
Opleidingsniveau	.10
Interesse	.10
Grafologie	.02

Gebruikelijke medische procedure	<i>r</i>	<i>N</i>
Bypass & blijven leven (5 jaar)	.08	2649
Roken & longkanker binnen 25 jaar	.08	3956
Effect antihistamines op verkoudheid	.11	1023
Effect ibuprofen op pijnreductie	.14	8488
Effect Viagra op hoofdpijn	.25	861
Viagra & sexueel functioneren	.38	779
Hoogte & gewicht adolescenten	.44	16948

Validiteit van gebruikelijke medische procedures
(gebaseerd op Meyer, Finn, Eyde, Kay, Moreland,
Dies, Eisman, Kubiszyn, & Read, 2001)

Face validiteit

Selectietechniek	Beoordeling
Work sample	4.96
Gestructureerd interview	4.60
Ongestructureerd interview	4.37
Biografisch formulier	4.33
Cognitieve vaardigheidstest	4.19
Persoonlijkheidsvragenlijst	3.80
Referentie	3.65
Grafologie	2.16

Noot. Schaal varieert tussen 1 en 7. Hoge waarden duiden erop dat de selectietechniek positief wordt onthaald.

Oriëntatie

Referentiepunt	Selectietechniek
Informatie gericht op verleden	<input checked="" type="checkbox"/> Sollicitatieformulieren & biodata <input checked="" type="checkbox"/> Referenties <input checked="" type="checkbox"/> Gedragsgerichte interviews
Informatie gericht op heden	<input checked="" type="checkbox"/> Cognitieve vaardigheidstests <input checked="" type="checkbox"/> Persoonlijkheidsvragenlijsten <input checked="" type="checkbox"/> Belangstellingsvragenlijsten <input checked="" type="checkbox"/> Work samples <input checked="" type="checkbox"/> Assessment centers
Informatie gericht op toekomst	<input checked="" type="checkbox"/> Situationele interviews <input checked="" type="checkbox"/> Work samples <input checked="" type="checkbox"/> Assessment centers

Billijkheid

- Weinig bias
 - Work samples
 - Assessment centers
 - Persoonlijkheidsvragenlijsten
 - Interviews
- Veel bias
 - Cognitieve vaardigheidstests

Populariteit

Selectietechniek	België
Eén-op-één interviews	4.70
(% gestandaardiseerd)	29.4%
Sollicitatieformulier	3.94
Cognitieve vaardigheidstest	3.85
Persoonlijkheidsvragenlijst	3.75
Panel interview	2.75
Assessment center oefening	2.73
Referentie (werkgever, etc.)	2.64
Interessevragenlijst	1.98
Grafologie	1.56
Arbeidsproef	1.40

Noot. Schaal varieert tussen 1 en 5. 1 = nooit, 2 = zelden (1%-20%), 3 = occasioneel (21%-50%), 4 = vaak (51-80%), 5 = bijna altijd of altijd (81%-100%).

“Selectie is niet het vinden van de juiste kandidaat; het is zoveel mogelijk de kans vermijden ongeschikte kandidaten binnen te brengen.”