

Trefwoorden

Trefwoorden

Personeelsselectie

Personeelsmanagement

Arbeidsmarkt

Jacco van den Berg en Rob Drost



Jacco van den Berg is oprichter van Van den Berg Training & Advies, dat zich richt op competentie- en performance-management en leiderschapsonwikkeling. Hij is auteur van de praktische hr-boeken, 'Pop in Nederland', 'Samen in de modder!', 'Huis op orde!' en 'Ontwikkelingswerk!' en columnist voor 'Personeelbeleid'.

E-MAIL: info@vandenbergrtraining.nl

WEBSITE: www.vandenbergrtraining.nl

Rob Drost werkt als interimmanager voor diverse organisaties in de profit- en non-profitsector. Hij heeft als specialisten hr-procesoptimalisatie, organisatieverandering en ontwikkeltrajecten. Als projectleider droeg hij, in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, zorg voor het wetenschappelijk onderzoek 'Personeelsselectie in Nederland' (mei 2008).

E-MAIL: Rob.drost@yacht.nl

WEBSITE: www.yacht.nl

PERSONEELSSELECTIE LAAT NOG VEEL TE WENSEN OVER

De krapte op de arbeidsmarkt neemt toe en daarmee de noodzaak voor organisaties om hun personeel scherp te selecteren. Hoe doen hr-managers dat in praktijk? Welke selectiecriteria en -methoden hanteren ze? Yacht en de Universiteit van Amsterdam deden onderzoek naar de wijze van personeelsselectie van 150 Nederlandse hr-managers. Vijf adviezen om de professionaliteit in het selectietraject te vergroten.

Medio maart berichtte het CBS dat liefst 40 procent van de zakelijke dienstverleners in 2007 last had van personeelstekort. De krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt wordt steeds meer voelbaar. De noodzaak voor organisaties om personeel doordacht te werven en te selecteren is dan ook groter dan ooit. In een vijver waarin steeds minder vissen zwemmen moet je als 'hr-visser' immers met het beste aas aan het werk gaan om de vissers om je heen af te troeven. Voert hrm samen met leidinggevenden de in dit artikel genoemde adviezen door dan is er op korte termijn veel winst te behalen om de professionaliteit van het wervings- en selectietraject verder te vergroten. Het is van de zotte dat er meer tijd en zorg wordt besteed aan de aanschaf van een computer (tot aan Europese aanbestedingen aan toe!) dan aan het selecteren van de persoon die ermee moet werken!

Advies 1.

Een goede voorbereiding is het halve werk

Het selectie-interview is en blijft de meest voorkomende selectiemethode. Hoe beter hr-managers die interviews voorbereiden, des hoger de voorspellende waarde ('is dit voor ons een geschikte kandidaat?'). Dat is een open deur, maar gek genoeg bereiden hr-managers die interviews niet goed voor en dat is eigenlijk heel verbazingwekkend. Het lijkt wel, zo leert het onderzoek, dat in het selectiegesprek gezelligheid voorop staat en het gesprek weinig structuur kent. Dat gaat natuurlijk ten koste van de kwaliteit. Een gestructureerde aanpak verhoogt de validiteit en deze structuur is als volgt aan te brengen:

- zorg voorafgaande aan gesprek voor eenduidigheid over wat onder een competentie wordt verstaan;
- stel aan iedere kandidaat dezelfde vragen die gaan over concreet gedrag;

Criteria	Gedrag
Klantgericht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lastige klanten met geduld te woord kunnen staan. ■ Speelt in op de behoeften van de klant. ■ Besteedt aandacht aan de oplossing van klachten.
Zelfstandigheid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neemt zelf de meeste beslissingen. ■ Voer gecompliceerde werkzaamheden zonder hulp uit. ■ Vraagt op het juiste moment advies.

Tabel 1. Criteria en daaruit voortvloeiend gewenst gedrag

■ geef op basis van de antwoorden scores en vergelijk deze
Een dergelijke gestructureerde aanpak levert beter, objectief vergelijkingsmateriaal op. Vooral eenduidigheid over wat nu een criterium exact op gedragsniveau (zie tabel 1) inhoudt, is een absolute noodzaak! Zo is nauwkeurigheid voor een secretaresse een heel andere nauwkeurigheid dan die voor een assistente in de operatiekamer. Deze eenduidigheid geldt zeker als meerdere selecteurs (in één gesprek, maar ook in vervolgesprekken) bij de gesprekken betrokken zijn.

Advies 1.
Ervaringsgericht interviewen met STARR

De voorspellende waarde stijgt niet alleen door een goede voorberei-

ding, maar ook door het ervaringsgericht interviewen van de kandidaten (zie tabel 2). De basisgedachte achter ervaringsgericht interviewen is dat ervaringen uit het verleden de beste voorspellers zijn voor toekomstig gedrag. De methodiek richt zich dan ook op het verzamelen van informatie over gedrag dat ten aanzien van bepaalde criteria in het verleden is vertoond.

Niet het kennen of het weten staat op de voorgrond, maar het kunnen. Met deze methodiek is het niet alleen mogelijk om jokkende sollicitanten te ontmaskeren (zie artikel 'Jacht op jokkende sollicitanten', Personeelbeleid, augustus 2003) maar ook om uitspraken te doen over het lerend vermogen.

Het ervaringsgerichte selectiegesprek volgens de STAR-methodiek

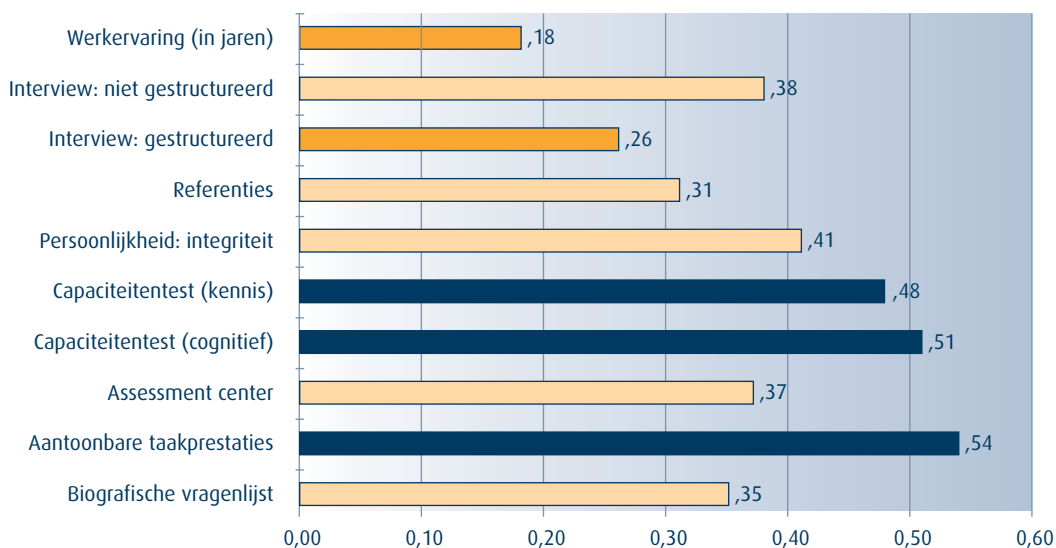
(Situatie, Taak, Actie en Resultaat) is genoegzaam bekend, maar wat wellicht voor een aantal selecteurs nieuw is, is de uitbreiding van dit interview met zogenaamde Reflectievragen. Door het stellen van reflectievragen is het mogelijk uitspraken te doen over het lerend vermogen van sollicitanten. De selecteur kan zich een beeld vormen of bijvoorbeeld een projectleider al twintig jaar 'op zijn manier' een project leidt of dat hij geleerd heeft van successen en falen en flexibel is in zijn denken en doen.

Voorbeelden van reflectievragen zijn:

- Aan welke eigenschappen dankt u dit succes?
- Wat hebt u van dit project geleerd?
- Wat zou u de volgende keer anders doen?
- Wat zegt het behaalde resultaat over u als persoon?
- Wat sprak u het meeste aan en waarom?
- Op welke ogenblikken voelde u dat u het meest op dreef was?
- Waaraan lag het volgens u dat de samenwerking zo'n succes/mislukking was?

Met de antwoorden op reflectievragen kan de selecteur zich een beeld vormen of de kandidaat nog een 'willen en kunnen' heeft om zich te blijven bekwamen. In deze fase van

Tabel 2. Het voorspellend vermogen van selectiemethoden



Bron: Schmidt & Hunter (1998) (rapport Personeelsselectie in Nederland door Yacht en UvA)

het selectiegesprek komen de basis-motivaties boven water, praat de kandidaat vanuit 'zijn buik' en is de selecteur erin geslaagd de kandidaat over zijn eigen ervaringen na te laten denken.

De STARR-methodiek ontmaskert niet alleen jokkende sollicitanten, het stelt de selecteur dus ook in staat zich een beeld te vormen van het lerend vermogen. In een tijd van arbeidskrapte waarin steeds meer sollicitanten niet (volledig) voldoen aan de eisen, is selecteren op lerend vermogen een strategie om de schaars beschikbare medewerker toch aan te kunnen nemen. Na de aanname is een goed inwerk- en opleidingsprogramma om de medewerker op het juiste werkniveau te krijgen dan wel een noodzakelijk te zetten stap.

Advies 3. Doe de arbeidsproef!

De arbeidsproef is een selectiemethode met weliswaar een hoge voorspellende waarde, maar die nog niet vaak wordt gebruikt. Misschien is het de onbekendheid die onbemind maakt. Een arbeidsproef bestaat eruit dat kandidaten een ochtend of een middag meelopen op de (hopelijk) toekomstige afdeling en ze daadwerkelijk werkzaamheden verrichten. In een zogenaamde 'proeve van bekwaamheid' worden kandidaten uitgedaagd te laten zien hoe hij zich gedragen en dit 'werkelijke' gedrag geeft veel informatie over toekomstig functioneren (zie kader).

Werd bijvoorbeeld in de jaren tachtig een secretaresse nog geselecteerd op haar typevaardigheid, nauwkeurigheid en snelheid, tegenwoordig zijn we tevreden met een managementassistentdiploma en relevante werker-ervaring. Maar wat is er mis mee om kandidaten een arbeidsproef af te nemen? Niemand zegt dat het niet mag en het is eenvoudig te organiseren. Een ander bijkomend voordeel is dat kandidaten tijdens een arbeidsproef hun toekomstige collega's leren kennen en hun werkomgeving zien. De arbeidsproef is in dan ook heel nuttig om de o zo belangrijke klikfactor ('wil ik hier wel werken en zien wij hem graag als toekomstige

Wat is een arbeidsproef?

Bij een arbeidsproef laat je kandidaten hun functie al even 'doen'. Docenten die proeflessen geven, sollicitanten die een dag meelopen aan de machine, maar ook een uitzendkracht die maanden meeloopt, allemaal ondergaan ze een arbeidsproef. Het blijkt een uitstekende voorspeller. En waarom vraagt u een sollicitant (natuurlijk wel vooraf aankondigen dat u dit gaat doen!) voor een administratieve functie niet om een samenvatting van het sollicitatiegesprek op papier te zetten? Luisteren, kunnen samenvatten, de kern er uit halen, kunnen werken met een laptop, taal- en stijlfouten, gevoel voor lay-out, snelheid, nauwkeurigheid. Het zijn allemaal zaken die u als selecteur kunt meten.
(Bron: FAQ op www.vandenbergtraining.nl)

collega?') scherp te krijgen. Zie onderstaand kader voor een voorbeeld van de inrichting van een arbeidsproef.

De inrichting van een arbeidsproef voor een communicatieadviseur

1. Definieer de probleemstelling
 - 'De afdeling hr wil een nieuwe arbeidswervingscampagne houden voor een nieuwe traineeship voor de afdeling X'.
2. Richt de arbeidsproef in. Voorbeeld van een arbeidsproef:
 - Houd een inventariserend gesprek met het management van de afdeling X over het traineeship en definieer de vraagstelling voor de afdeling communicatie.
 - Schrijf een reflectieverslag van het gesprek.
 - Geef een werving/communicatieadvies in de vorm van het verzorgen van een -korte - presentatie voor het management.
 - Schrijf een reflectieverslag van de gehouden presentatie.

Aan het einde heeft een kandidaat een portfolio van alle proefonderdelen waarin hij duidelijk heeft aangegeven welke ontwikkelingen hij gedurende de arbeidsproef heeft doorgemaakt.

3. Sluit de proef af met een afrondend gesprek

Het lijkt erop dat hrm-ers hun eigen professionaliteit onderschatten om aan deze selectievariant goed invulling te geven. Zij kennen de organisatie goed, weten we welke cultuur er heerst en waar behoefte aan is. Ingrediënten die zij gemakkelijk kunnen toepassen in de arbeidsproef. Daarom blijft het gissen waarom deze methodiek zo weinig wordt gebruikt. Omdat de voorspellende waarde van een arbeidsproef bijna net zo groot is als het gestructureerde interview, is een combinatie van die twee uitermate waardevol.

Advies 4. Reflecteer en leer

Ook voor de selecteur regeert de waan van de dag waarin iedere beslissing om voorrang strijdt. Niet alleen wordt het selectiegesprek niet of onvoldoende doordacht voorbereid, het lijkt wel of direct na het gesprek wordt overgegaan tot de orde van de dag. Het onderzoek leert dat de helft van de selecteurs reflecteert op de eigen selectie en de mening van sollicitanten vraagt over het selectieproces. De andere helft dus niet! Eigenlijk is het bijna niet te geloven dat in een tijd van arbeidsmarktkrapte het wervings- en selectieproces niet kritisch onder de loep wordt genomen. Als door fouten, hiaten, miscommunicatie goede kandidaten meteen al of gedurende het proces afhaken, is dat méér dan zonde. Een eenvoudige enquête of een kort interview onder de aangenomen en niet-aangenomen sollicitant levert veel informatie op over hoe het traject verbeterd worden. Dus reflecteer en leer!

Vragen die gesteld kunnen worden, zijn:

- Welk rapportcijfer geeft u een rapportcijfer voor het gehele traject?
- Wat moet er naar uw mening gebeuren om dit cijfer met één punt verhogen?
- Wat vond u van de duur van het traject?
- Waar en hoe kan het traject wat u betreft sneller verlopen?
- Geeft u eens drie tips ('dat kan en moet beter') voor het selectietraject.
- Geeft u eens drie tops ('dat gaat goed, meer doen!') voor het selectietraject.
- Hoe kan de uitnodigingsbrief wat u betreft verbeterd worden?
- Hoe kan de ontvangst wat u betreft verbeterd worden?
- Welke onderwerpen/vragen hebt u gemist in het selectiegesprek?

Advies 5. Selectie als cultuurveranderingsinstrument

'Selecteren we consolidatie of verandering?' is het vraagstuk waarover menig selecteur zijn gedachten moet laten gaan. Veel organisaties zijn immers bezig met veranderen, dus dan zouden (hr-)managers moeten weten welk 'nieuw bloed' zij moeten selecteren. Echter, (hr-)managers weten wel waar de organisatie naar toe wil, maar kunnen deze verandering te weinig vertalen in de selectiemethodieken dan wel invloed uitoefenen op het lijnmanagement dat er een 'andere' medewerker nodig is.

De praktijk leert dat leidinggevenden bijna-klonen van zich zelf blijven aannemen en/of dat ze onvoldoende scherp hebben over welke competenties de medewerker nieuwe stijl moet beschikken. Het gevolg is dat alles bij het oude blijft en de cultuurverandering vertraging oploopt of zelfs mislukt. Het is dus belangrijk om cultuurverandering altijd te koppelen aan het selectiebeleid van de organisatie.

Samenvatting

De noodzaak voor organisaties om personeel doordacht te werven en te selecteren is in deze tijden van arbeidskrapte groter dan ooit. Toch blijkt uit een onlangs uitgevoerd onderzoek dat bijvoorbeeld in het selectiegesprek gezelligheid voorop staat en het gesprek weinig structuur kent. De vijf adviezen in dit artikel geven handvatten voor een goede personeelsselectie.

Het complete onderzoek
Personeelsselectie in Nederland
2008, uitgevoerd door Yacht en
de Universiteit van Amsterdam, is
te verkrijgen bij XXXXX