

Medewerkers met eenzelfde functiebeschrijving en hetzelfde salaris verschillen in hun toegevoegde waarde voor de organisatie. Recent onderzoek toont zelfs aan dat de verschillen nog groter blijken dan voorheen werd aangenomen.

PAUL VAN DER MAESEN DE SOMBREFF

Verhoog het rendement van uw selectieprocedure

Waarderen en voor prestatieverschillen

Het eerste deel van dit artikel is tamelijk statistisch van aard en betreft het waarderen van verschillen in prestaties tussen functiebeoefenaars en het schatten van de financiële waarde van die prestatieverschillen. Daarbij zullen de factoren die het rendement van de selectie bepalen aan de orde komen. In het tweede deel wordt nagegaan met welke persoonlijke capaciteits- en competentiefactoren die prestatieverschillen zijn geassocieerd. En hoe een organisatie met behulp van selectie invloed kan uitoefenen op de waarde van de human resources. Een aantal effectieve principes en instrumenten wordt besproken.

■ Prestatieverschillen

De prestaties van medewerkers zijn op een aantal punten meetbaar, bijvoorbeeld: programmeurs aan de hand van het aantal regels programmacode, productiemedewerkers (niet die

aan de lopende band) aan de hand van het aantal geproduceerde eenheden, (tand)artsen aan de hand van het aantal behandelde cliënten, verkopers aan de hand van hun gegenereerde omzet. Als men deze gegevens van een flinke groep medewerkers verzamelt, blijken die prestaties zich per functie bij benadering te verdelen als een normale verdeling (zie figuur 1, met op de X-as de prestaties – waar natuurlijk geldt: hoe hoger hoe waardevoller – en op de Y-as het aantal mensen dat die prestaties levert). De meeste mensen presteren 'in het midden'; mensen die sterk afwijken van het gemiddelde (zowel in negatieve als in positieve zin) zijn relatief zeldzaam.

Deze verdeling kan worden gekenmerkt door haar gemiddelde en haar spreiding. Die spreiding wordt aangegeven met een statistische maat, de zogenaamde standaarddeviatie (SD). Bijna alle prestaties van de verdeling vallen in het bereik van -3 tot +3 SD vanaf de gemiddelde prestatie. De gemiddelde prestatie wordt uitge-



spellen van

drukt als 0 SD. Boven de prestatie die correspondeert met 1 SD ligt 15 procent van de prestaties in de verdeling, boven een prestatie die ligt op 2 SD ligt nog geen 2,5 procent van de prestaties. De normale verdeling is zelfs te observeren bij een groep mensen die sterk zijn geselecteerd. De renners van de Tour de France zijn allemaal toprenners in hun regio, maar aan het einde van de Tour, en zelfs aan het eind van een individuele tijdrit, zijn de prestatieverschillen duidelijk: koplopers, brede middenmoot en achterblijvers. Door de moeilijkheidsgraad van taken te verhogen is binnen elke groep, hoe select ook, verschil (spreiding) in prestaties te verwachten.

Dr. P.E.A.M. van der Maesen de Sombreff is universitair hoofddocent aan de Katholieke Universiteit Brabant in Tilburg.

■ Omzetting van 1 SD

De vraag is nu hoeveel procent meer productie iemand met een prestatiewaarde van +1 SD (een goed functionerende medewerker) levert, ten opzichte van iemand in dezelfde functie met een prestatiewaarde op 0 SD (een gemiddeld presterende medewerker).

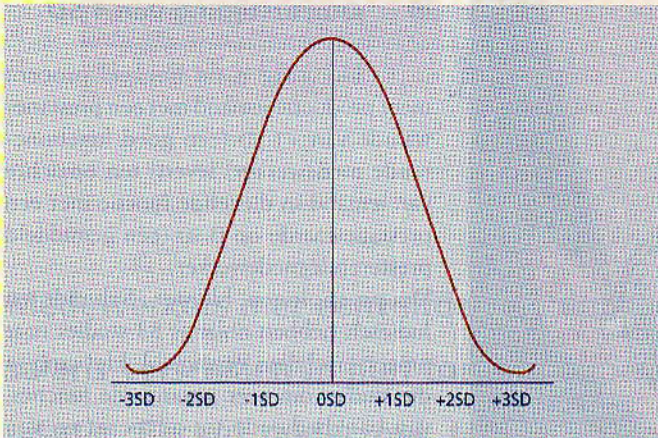
De psychologen Hunter, Schmidt en Judiesch hebben onlangs 83 studies naar omzettingverschillen verzameld. Het ging in die studies om zeer gevarieerde functies, van bankbediende tot advocaat en van machine-operator tot tandarts. De auteurs stelden vast dat het percentage outputstijging afhangt van de cognitieve complexiteit van de functie. Bij cognitieve complexiteit (een onderwerp waarop we later terugkomen bij de behandeling van de intelligentietest) gaat het om aspecten als:

- de hoeveelheid informatie die moet worden verwerkt;
- de mate waarin samenhang moet worden gebracht in informatie;
- de mate waarin problemen moeten worden opgelost en met onzekere kennis moet worden omgegaan.

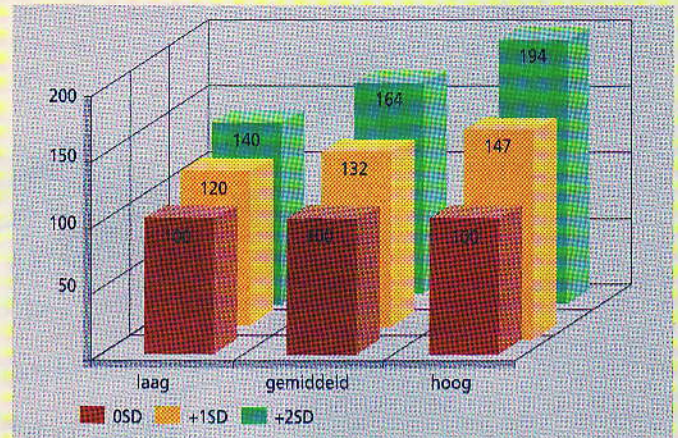
De functie van een arts is in die zin bijvoorbeeld complexer van aard dan die van een bankbediende. Hunter e.a. deelden de bestudeerde functies in in drie complexiteitsklassen. Uit het onderzoek bleek dat het percentage prestatie-stijging dat correspondeert met 1 SD verschil in prestaties (bijvoorbeeld tussen een goed en een gemiddeld presterende medewerker) groter is naarmate de complexiteit van de functie groter is. Figuur 2 geeft dit verschijnsel weer. Voor drie complexiteitsniveaus (laag, gemiddeld, hoog) is het outputniveau van een

gemiddeld (0 SD), een goed (+1 SD) en een zeer goed presterende medewerker (+2 SD) afgebeeld. De gemiddelde prestatie is voor elk complexiteitsniveau op waarde 100 gesteld.

De figuur laat zien dat een betere prestatie (+1 of +2 SD) in functies van grotere complexiteit aanleiding geeft tot een grotere relatieve productiviteitsstijging dan in functies van geringere complexiteit. Voor hoog complexe functies bedraagt de relatieve productiviteitsstijging van 1 SD prestatieverschil 46,2 procent, voor gemiddeld complexe functies 25,6 procent en voor laag complexe functies 15,5 procent. Een klasse apart vormden de verkopers van verzekeringspolis. Naar productiviteitsverschillen in deze functiegroep is veel onderzoek verricht door het instituut LIMRA in de Verenigde Staten. Zonder dat deze functie in de hoogste complexiteitsklasse kan worden ingedeeld, blijkt de outputstijging van 1 SD prestatieverbetering zeer hoog, namelijk 96,6 procent. Dit betekent dus dat



Figuur 1 Prestaties van medewerkers in dezelfde functie (normaalverdeling)



Figuur 2 Relatie tussen cognitieve complexiteit en outputverhoging

een verkoper die tot de beste 15 procent behoort (+1 SD), twee keer zoveel (of meer) voor zijn organisatie verdient dan een verkoper met een gemiddelde prestatie.

Medewerkers vormen natuurlijk al een geselecteerde groep. Verschillen tussen sollicitanten voor deze functies zouden nog groter zijn. Omdat men bij selectie met sollicitanten te maken heeft en niet met medewerkers, moeten de bovenstaande percentages worden gecorrigeerd. Hunter e.a. voerden deze correcties uit, op basis van wat bekend is over de selectiviteit en validiteit van gebruikte selectiemethodes. De cijfers voor de drie complexiteitsklassen zijn respectievelijk 19,3, 31,8 en 47,5 procent. Voor verkopers is het gecorrigeerde cijfer 120 procent.

Financiële waarde van 1 SD

Interessanter dan het percentage omzetsijging dat gepaard gaat met 1 SD prestatieverschil, is de bijbehorende waarde in guldens. Die 1 SD in guldens wordt ook standaardguldendeviatie genoemd. Als men de gemiddelde omzet in guldens voor een functie kent, kent men ook de toegevoegde waarde van 1 SD. Als die omzet voor een functie van hoge complexiteit gemiddeld f 200 000 is, dan is de toegevoegde waarde van 1 SD prestatieverschil $200\ 000 \times 0,462 = f\ 92\ 400$. Voor het gemak neemt men vaak tweemaal het gemiddelde jaarsalaris als benadering voor de gemiddelde omzet in een functie. Dit is een voorzichtige schatting; voor veel functies is de jaarlijkse verkoopwaarde van de gemiddelde medewerker veel groter dan tweemaal het jaarsalaris (Judiesch e.a., 1992).

Voorspellen financiële meerwaarde

Laten we aannemen dat een organisatie erin is geslaagd een perfecte selectieprocedure te ontwikkelen. Stel ook dat de organisatie honderd sollicitanten werft die de goede papieren (qua opleiding en ervaring) voor de functie hebben. De functie heeft een hoog niveau van cognitieve complexiteit. Bij alle honderd wordt de procedure afgewikkeld. Deze resulteert voor allen in een predictiescore. Uitgaande van een perfecte situatie komt de predictiescoreverdeling van de kandidaten in de procedure exact overeen met de omzetscoreverdeling die zou blijken als de kandidaten in de functie werden aangesteld. Stel dat de kandidaten die behoren tot de 10 procent hoogst scorenden

worden aangenomen. Aan de hand van tabellen is na te gaan dat de 10 procent hoogst scorenden een score hebben die minimaal 1,28 SD hoger ligt dan de gemiddelde score. Gemiddeld scoren de 10 procent hoogst scorenden 1,76 SD boven de gemiddelde score in de selectieprocedure. Het salaris in de functie bedraagt gemiddeld f 100 000 per jaar.

De gemiddeld te verwachten toegevoegde waarde bedraagt dan: $1,76 \times 200\ 000 \times 0,475 = f\ 167\ 200$. Zoals we immers zagen is de jaaromzet gelijk te stellen met tweemaal het jaarsalaris en correspondeert 1 SD prestatieverschil voor de sollicitantengroep met een omzetsijging van 47,5 procent.

Hoe scherper de organisatie kan selecteren, hoe groter de baten van de procedure worden. Echter: selectiviteit heeft een prijskaartje. Daarop komen we later terug.

Validiteit

In het voorgaande gingen we uit van een perfecte selectieprocedure: de verdeling van scores op de predictor komt exact overeen met de verdeling van scores op het criterium 'prestaties in de functie'. Selectiemethodes zijn echter feilbaar. Een maat voor het voorspellend vermogen van een selectieprocedure is de validiteit. Dit is de correlatie tussen scores op predictor en criterium. De validiteit van selectieprocedures komt zelden of nooit boven de 0,60. Eén van de verklaringen daarvoor is dat de betrouwbaarheid van het criterium laag is. Meestal gebruikt men personeelsbeoordelingen als indicator voor het prestatieniveau van medewerkers. De betrouwbaarheid van die beoordelingen is echter gemiddeld niet hoger dan 0,60. Ook de overeenstemming tussen beoordelaars bij het rangordenen van medewerkers op geschiktheid is niet geweldig. Een bekend statistisch gegeven is dat de validiteit van de predictor niet hoger kan zijn dan de wortel uit de betrouwbaarheid van het criterium. Het plafond dat wordt gelegd aan de validiteit is dus 0,77.

De validiteit kan worden opgevat als de proportie van de baten die maximaal haalbaar zijn. Een validiteit van 0,50 betekent dus dat maximaal de helft (50 procent) van de baten haalbaar is. In het voorbeeld hierboven geldt dat bij een validiteit van 0,50 van de f 167 200 (maximale baten) de helft kan worden gerealiseerd, te weten f 83 600. Voorwaarden voor het verkrijgen van deze baten zijn dat:

- de organisatie de goede mensen heeft geworven;
- kandidaten in volgorde van voorspelde geschiktheid worden 'afgeroomd';
- de sollicitatieperiode niet te lang duurt zodat zeer geschikte sollicitanten 'in de race' blijven.

Een waarschuwing is hier nog op zijn plaats: het gaat bij de schatting van de baten om een schatting op lange termijn. Bij herhaling van dezelfde procedure zullen de baten gemiddeld genomen in de orde van grootte liggen van de geschatte baten. Net als met een dobbelsteen waarmee op de lange termijn een zes van de worpen een zes zal zijn, zo zal de selectieprocedure gemiddeld genomen het geschatte bedrag opleveren.

■ Rendement

In het voorgaande ging het om de baten. Voor het rendement zijn natuurlijk ook de kosten van belang.

Stel dat de selectieprocedure f 800 per persoon kostte. Dit betekent voor 100 mensen een investering van f 80 000. (Even terzijde: de wervingskosten bedragen vaak een veelvoud van dit bedrag.) Per aangenomen persoon bedraagt de selectieprocedure f 8000. Er zijn immers tien personen aangenomen. (Meer in het algemeen: de totale selectiekosten worden vermenigvuldigd met de selectieratio, dit is de proportie aangestelde kandidaten, in dit geval 0,10). Het rendement per jaar per persoon bedraagt dus: $83\ 600 - 8000 = f\ 75\ 600$.

Eigenlijk is deze rendementsberekening niet zo zinnig. De uitkomst vertelt namelijk hoeveel meer rendement de procedure met validiteit van 0,50 oplevert, dan een procedure met validiteit van 0. Dat wil zeggen een procedure waar (voor honderd mensen) wordt geloot wie in de (tien) prijzen vallen. Geen enkele Nederlandse organisatie zal loting gebruiken als selectiemiddel. Het is veel interessanter het rendement van verschillende serieuze procedures met elkaar te vergelijken. Bijvoorbeeld: het rendement van een nieuwe procedure wordt vergeleken met dat van de bestaande (zie kader).

■ Invloed kandidaten/dienstjaren

Het toegevoegde rendement, zoals berekend in het kader, is de meeromzet die gemiddeld per geselecteerde medewerker per jaar wordt geleverd. Voor de hele jaarlichting van tien personen is het toegevoegde rendement in het eerste jaar maximaal tien maal zo hoog, dat wil zeggen f 421 600. Naar alle waarschijnlijkheid zal de inwerkperiode er echter voor zorgen dat de productiviteit lager uitvalt. Maar voor de groep medewerkers die met de oude procedure wordt geselecteerd is er ook een daling van de productiviteit wegens inwerken te verwachten, die evenredig is met het validiteitsverschil tussen de procedures.

Belangrijk is ook de parameter 'jaren dienstverband'. Hoe langer de organisatie goed presterende medewerkers kan vasthouden, hoe langer ze van de meerprijzen kunnen profiteren. Meeropbrengst cumuleert over de jaren. De selectie-investering wordt echter in één jaar (eenmalig) gedaan. Stel dat de

Een voorbeeld

Een personeelsafdeling wordt verzocht hard te maken dat een nieuwe selectieprocedure – die twee keer zo valide is als de oude procedure – een verviervoudiging van de kosten rechtvaardigt. In beide gevallen is de selectieratio 0,10 en gaat het om de complexe functie met een jaarsalaris van f 100 000:

De oude procedure bestaat uit een semi-gestructureerd interview, met de volgende parameters: validiteit 0,30, kosten: f 200 per persoon.

De nieuwe procedure bestaat uit een intelligentietest en een persoonlijkheidsvragenlijst, beide afgenomen op de PC. (Later gaan we uitgebreid op de voordelen van die PC-tests in.) Onmiddellijk na afloop van de test wordt een semi-gestructureerd interview afgenomen, waarbij de genormeerde testresultaten als input worden gebruikt. Parameters: validiteit 0,60, kosten f 1000 per persoon.

Het rendement van de oude procedure is: $(0,30 \times 200\ 000 \times 1,76 \times 0,475) - (200 \times 100 \times 0,10) = 50\ 160 - 2000 = f\ 48\ 160$.

Het rendement van de nieuwe procedure is: $(0,60 \times 200\ 000 \times 1,76 \times 0,475) - (1000 \times 100 \times 0,10) = 100\ 320 - 10\ 000 = f\ 90\ 320$.

Het toegevoegd rendement van de nieuwe procedure in het eerste jaar per persoon is dus $90\ 320 - 48\ 160 = f\ 42\ 160$.

voorspelde diensttijd gemiddeld vijf jaar bedraagt. Dan is het voorspelde toegevoegde rendement van de jaarlichting van tien personen uit het voorbeeld hierboven: $(10 \times 5 \times (0,60 - 0,30) \times 200\ 000 \times 1,76 \times 0,475) - (10 \times 10\ 000 - 2000) = 2\ 508\ 000 - 80\ 000 = f\ 2\ 428\ 000$. Tegenover baten van meer dan 2,5 miljoen gulden gedurende 50 mensjaren staan dus selectiekosten van 'slechts' 80 000 gulden!

■ Tips voor renderende selectie

Er is een aantal tips te distilleren uit het onderzoek naar het rendement van selectie. Met name met behulp van een verstandige fasering is het rendement sterk te beïnvloeden (Van der Maesen, 1992).

1. *Zet valide methoden zo vroeg mogelijk in, ook al zijn ze wat duurder.* Het is zeer schadelijk om al in het voortraject goede kandidaten te verliezen. Toch is gebruik van weinig valide methoden juist in die fase verleidelijk. Personeelsfunctionarissen en lijnmanagers die naar aanleiding van een personeelsadvertentie honderd brieven voor één vacature krijgen weten hoe moeilijk het is om in die massa van eenvormige informatie een selectie aan te brengen. Alternatief: laat mensen die voldoen aan harde criteria (opleiding, ervaring) een biografische prestatielijst invullen. (We komen nog terug op dat instrument.)

2. *Gebruik valide methoden die zo veel mogelijk unieke succesfactoren afdekken.*

Voor de validiteit – dus de baten – van de hele selectieprocedure is het van belang dat zo veel mogelijk succesfactoren goed wor-

Een voorbeeld

Het is uit kostenoverwegingen onverstandig een intelligentietest te gebruiken voor het voorspellen van de cognitieve prestaties en daarnaast voor datzelfde aspect ook het interview of een assessment center-oefening in te schakelen. Bovendien loopt men het risico de baten te verlagen. De intelligentietest is namelijk de beste voorspeller van cognitieve prestaties. Als aan deze resultaten andere informatie wordt toegevoegd uit minder valide bron, wordt het eindresultaat ook minder valide, wat tot minder voordeel leidt.

den gemeten. De andere kant van de medaille is het kostenaspect; daarvoor geldt dat het weinig efficiënt is nogmaals een instrument in te schakelen om een succesfactor te voorspellen die al door een andere valide methode is afgedekt. Statistisch bekeken wil dit zeggen dat de correlaties tussen predictoren en het criterium 'succes in de functie' liefst zo hoog mogelijk zijn, maar dat correlaties tussen de predictoren liefst zo laag mogelijk zijn.

3. *Voor moeilijk voorspelbare succesfactoren geldt een ander advies: controleer de uitslagen van de ene methode met de uitslagen van een andere methode over dezelfde factor.*

Voorbeeld

Informatie uit moderne (*big five*) persoonlijkheidsvragenlijsten blijkt meer valide dan die van oudere lijsten (Hogan e.a., 1996). Maar de validiteit van een moderne persoonlijkheidsvragenlijst blijft sterk achter bij de validiteit van een test voor cognitieve capaciteiten. Een selecteur moet dus niet selecteren op basis van de uitslagen op zo'n vragenlijst. Hij moet anders te werk gaan: vorm aan de hand van de persoonlijkheidsuitslagen hypothesen en toets die hypothesen met behulp van een andere methode. Met name het interview is als toetsend instrument zeer geschikt. Gebruik van de vragenlijst als 'hypothesengenerator' voor het interview, geeft de interviewer richting. Het helpt bij een efficiënte inrichting van het interview.

4. *Zet de meest arbeidsintensieve methode later in de procedure in.* Het is mogelijk iedereen die na de brievenselectie overblijft een uur lang met een aantal personen uit de organisatie te interviewen of een assessment center af te nemen. Beter is het die dure middelen op een later tijdstip in te zetten, bijvoorbeeld als tien mensen (voor het interview) of vijf mensen (voor het assessment center) zijn overgebleven. In het ergste geval kan een slecht gefaseerde procedure tot gevolg hebben dat de kosten van de procedure de baten overtreffen.

5. *Zorg voor een korte doorlooptijd.*

De selectieprocedure mag dan nog zo valide zijn, een lange doorlooptijd van die procedure is desastreus voor het rendement ervan. De meest geschikte kandidaten zullen namelijk het snelst afhaken. Zij hebben vaak een aantal ijzers in het vuur. De organisatie die snel met een aanbieding komt, ver-

groot haar kansen om de beste kandidaten aan te stellen. Natuurlijk heeft een procedure met korte looptijd niet alleen effect op de baten (mensen aanstellen met de grootste toegevoegde waarde voor de organisatie), maar meestal ook op de kosten. Een meer geconcentreerde procedure verkleint de variabele kosten als gevolg van het aantal interacties (uitnodigingen, rapportage over uitkomsten, reizen enzovoort) tussen organisatie en kandidaten.

Tot slot enkele suggesties voor het inzetten van instrumenten in een selectieprocedure. Deze instrumenten zijn gekozen om de principes die hierboven zijn beschreven tot hun recht te laten komen.

Sollicitatiebrief / biografische prestatielijst

Vermeld in uw personeelsadvertentie op welke aspecten de brieven zullen worden beoordeeld en geselecteerd. Dit voorkomt dat u ellenlange brieven moet doorworstelen op zoek naar relevante informatie. Maak een beslissingsmodel en voer dit in in een spreadsheet (zie tabel 1 voor een voorbeeld). Het gaat om de functie van computerprogrammeur. De tabel brengt vijf eisen (dimensies) in beeld waarop de brief van de kandidaat wordt beoordeeld. Bij de eerste twee dimensies is er sprake van een grenswaarde die moet zijn gepasseerd. Als de kandidaat bijvoorbeeld niet minstens vwo-b heeft, komt hij niet in aanmerking voor selectie naar de volgende fase. De volgende drie eisen in de tabel zijn compenserend van karakter. Ze worden beoordeeld op een schaal die loopt van 0 tot en met 4, aan de hand van goed afgesproken regels. De scores worden na weging bij elkaar opgeteld. De eerste eis krijgt twee maal zoveel gewicht als de andere. Gewichten tellen op tot 100. Iemand die scores 3, 2 en 4 haalt, krijgt eindscore: $(50 \times 3) + (25 \times 2) + (25 \times 4) = 300$.

De kandidaten worden op hun eindscore gerangordend, waarna een selectie wordt gemaakt. De geselecteerde kandidaten krijgen een biografische prestatielijst toegestuurd. Deze lijst (voor het eerst beschreven en onderzocht door Hough, 1984; zie ook Van der Maesen, 1993) gaat uit van de bevinding dat gedrag dat in het verleden is vertoond vaak een goede predictor is van toekomstig gedrag. Eerst wordt een analyse gedaan van de kritieke competenties in de functie. Drie à vier belangrijke competenties worden geselecteerd en exact beschreven. Geadviseerd wordt om competenties op te nemen die moeilijk te meten zijn met andere instrumenten, bijvoorbeeld communicatieve vaardigheden en plannen/organiseren. Per A4-tje wordt een competentie beschreven. Daarna omschrijft de kandidaat op datzelfde A4-tje een concreet verrichte prestatie die volgens hem aangeeft over welk competentieniveau hij beschikt. Er moet precies worden omschreven wat de situatie was waarin de kandidaat verkeerde, wat zijn (re)actie was, welke hulp of tegenwerking de omgeving gaf, wat het resultaat en de eventuele waardering was. Essentieel is nog dat voor elke prestatie een referentiepersoon moet worden opgegeven. Eventueel kan worden gecontroleerd of de beschreven prestatie op waarheid berust (zie figuur 3). De methode scoort hoog op validiteit en acceptatie. Kandidaten kunnen thuis op hun gemak nadenken over prestaties die

Functie: Leerling computerprogrammeur				
Informatiebron	Eis	Specificatie	Gewicht	Schaal
Biografische gegevens (minima)	1. Opleiding	1. vwo-b of meer		
	2. Vak: Economie	2. Economie 1 of meer		
				Alle 0-4
Biografische gegevens	1. Pakket	1. 'Exactheid'	1. 50	1.
	2. PC-ervaring	2. Program-meerervaring	2. 25	2.
	3. Talenkennis	3. Talen	3. 25	3. 4 = E + D

Tabel 1 Beslissingsmodel sollicitatiebrief

relevant zijn voor de kritieke competenties, ze kunnen een prestatie opschrijven die zij zelf optimaal achten. Sociale wenselijkheid wordt onderdrukt door de eis een referentiepersoon te noemen. Er treedt zelfselectie op. Kandidaten denken beter na dan anders of ze de eisen van de functie aankunnen. Ongemotiveerde kandidaten vallen af omdat zij een inspanning moeten leveren waar ze geen zin in hebben. Aan de kostenkant werkt de biografische prestatielijst ook gunstig uit. Kandidaten bereiden zich thuis voor. De ingevulde lijst kan dienen als materiaal ter voorbereiding van het interview. De interviewer kan meteen tot de kern van de zaak (afstemming van eisen en persoonlijke mogelijkheden) komen.

PC-intelligentietest en persoonlijkheidsvragenlijst

De kandidaten krijgen, samen met de biografische prestatielijst, een uitnodiging toegestuurd voor een test en een interview bij de organisatie waar ze hebben gesolliciteerd. Bij deze uitnodiging zit ook een korte testinstructie met oefenop-

Vaardigheid:

Kennis en ervaring hebben met het leiden van onderzoeksprojecten. In staat zijn vragen uit het veld te vertalen in concrete projectdoelen en met dat team naar een projectresultaat toe te werken.

Omschrijf in termen van concreet gedrag een project dat u hebt geleid, en laat in uw beschrijving de bovenbeschreven elementen aan de orde komen.

Naam: _____
 Tijdsperiode: _____
 Plaats: _____
 Prestatiebeschrijving (3/4 A4): _____

Referentiepersoon
 Naam: _____
 Telefoonnummer: _____

Figuur 3 Voorbeelditem biografische prestatielijst

gaven waarmee de kandidaat zich kan voorbereiden. De test bestaat uit een intelligentietest en een persoonlijkheidsvragenlijst op de PC. Voor oudere kandidaten met werkervaring kan ook worden gedacht aan de PC Postbak als vervanger van de intelligentietest (Van der Maesen e.a., 1996).

De intelligentietest is de beste voorspeller van functiesucces, juist omdat de test zo goed het omgaan met cognitieve complexiteit meet. Zoals we eerder behandelden, hangt de mate waarin prestatieverschillen tussen mensen financieel belangrijk zijn samen met die

cognitieve complexiteit van functies.

De test kan op elk moment van de dag worden afgenomen en duurt ongeveer twee uur. Onmiddellijk na de afname geeft de PC de scores van de kandidaat op functie-relevante competenties. De interviewer bereidt het interview voor met behulp van de input uit de biografische prestatielijst en de tests. Voor mensen die niet voldoen aan intelligentie-eisen volgt een kort exit-gesprek, voor mensen die wel voldoen volgt het 'hypothesentoetsend' interview. Hypothesen worden aangedragen op grond van geïnterpreteerde scores uit de PC-persoonlijkheidsvragenlijst en de biografische prestatielijst. De beste kandidaten kunnen nog worden opgeroepen voor een assessment center.

Met de combinatie van PC-tests en interviews 'in huis' is veel ervaring opgedaan (zie bijvoorbeeld Kerkhof, 1996). De ervaring leert dat het een kosteneffectieve methode is die de doorlooptijd sterk verkort en goed aanslaat bij kandidaten.

Gefaseerde procedure

Automatisering van tests brengt die tests beter in het bereik van selecterende organisaties en op de plaats in de selectieprocedure waar ze het beste thuishoren. Een aantal adviezen werd gegeven die allemaal tot doel hebben het rendement van selectieprocedures te verhogen. Vooral voor belangrijkere (complexere) functies kan een verstandig gefaseerde procedure leiden tot aanstelling van medewerkers die de productiviteit van een organisatie aanmerkelijk verhogen.

Literatuur

- Hogan, R., J. Hogan en B.W. Roberts, 'Personality measurement and employment decisions', in: *American Psychologist*, 1996.
- Hough, L.M., 'Development and evaluation of the 'accomplishment record' method for selecting and promoting professionals', in: *Journal of Applied Psychology*, 1984.
- Judiesch, M.K., F.L. Schmidt en M.K. Mount, 'Estimates of the dollar value of employee output in utility analyses', in: *Journal of Applied Psychology*, 1992.
- Kerkhof, I., *Connector in de praktijk bij Randstad Dienstencentrum*, lezing Performance Improvement Meeting PiMedia, Arnhem 8 november 1996.
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der, *Het rendement van personeelsselectie*, academisch proefschrift Rijks Universiteit Groningen, 1992.
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der, *Testwijzer*, VNU/BPA, Amsterdam 1993.