

Les 7 selectietesten en assessment

Het selectietraject

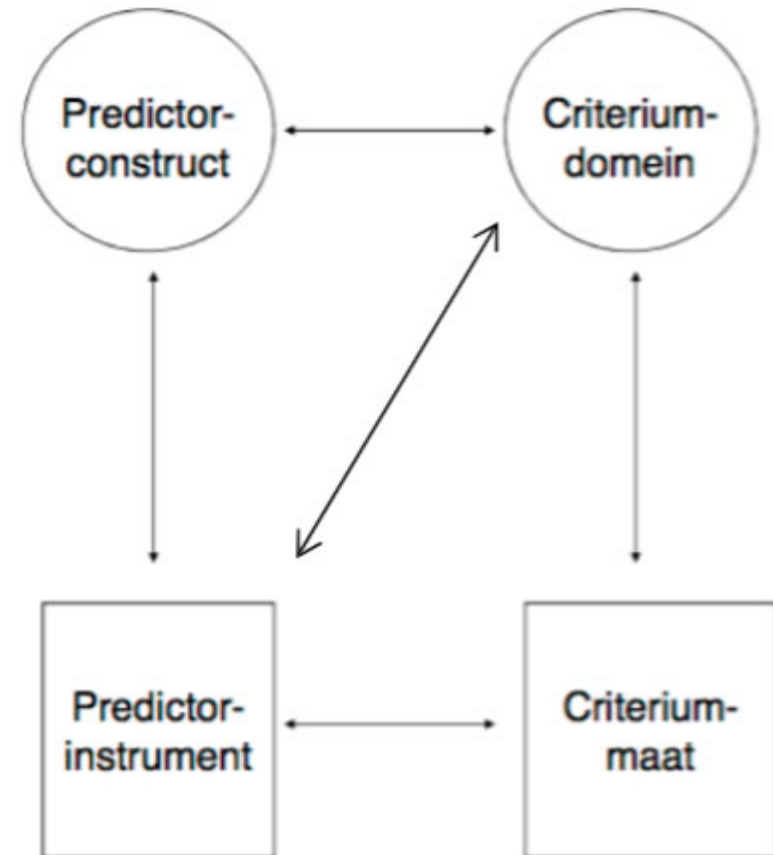
- Het selectietraject bij een openstaande vacature
 - Opmaken vacature (les 5) op basis van een competentieprofiel en functieanalyse (les 6)
 - Gebruik van wervingskanalen en rekruteringsstrategieën (les 5)
 - Plaatsen van een vacature (les 5)
 - Selectie van de juiste kandidaten
 - Screenen van CV's (les 6) op basis van de vacature (les 5) en competentieanalyse (les 6)
 - Assessment en selectietesten (les 7) op basis van competentieprofiel (les 6)
 - Het sollicitatiegesprek (les 8) op basis van competentieprofiel (les 6)
 - Het schrijven van een adviesrapport (les 9) op basis van competentieprofiel (les 6), selectietesten (les 7) en sollicitatiegesprek (les 8)
 - Het voorstel tot aanwerving (les 9)

Inleiding

- Wat is volgens jullie het belang van psychodiagnostiek in HRM na het zien van dit filmpje?

Inleiding

- **Klassiek selectiemodel**
(Binning & Barrett, 1989)
 - **Fase 1:**
Functiebeschrijving /
competentie analyse
 - **Fase 2:** Selectiemethodes
 - **Fase 3:** Informatie van
kandidaat wordt gematcht
met vereiste
competenties



Voorspellende instrumenten

- CV/sollicitatiebrief
- Sollicitatiegesprek
- Referenties
- Psychometrische tests
- Praktische opdrachten en simulaties
- Assessment center
- Biografische gegevens

! Opgelet: Baseer je beslissing niet op 1 instrument, maar combineer instrumenten om zo een eenduidige, rode draad in gedrag/resultaten te vinden.

Voorspellende instrumenten

- Onderliggende modellen (Wernimont & Campbell, 1968)
 - Sign-model
 - = eigenschapsmodel
 - Verband: uit karaktertrekken voorspellen gedrag
 - Bvb. Persoonlijkheidsvragenlijst
 - Sample-model
 - Verband: gedrag voorspelt gedrag
 - Bvb. Assessment center

Criteria die van invloed zijn op de keuze van matchingsmethodes

- Kosten instrumenten
 - Hoge kosten: assessment centers en simulaties maar hoge validiteit!
 - Lage kosten: persoonlijkheidsvragenlijst en intelligentietesten
- Acceptatie instrumenten
 - Hoge acceptatiegraad: ongestructureerd interview, assessment centers, arbeidsproeven
 - Lage acceptatiegraad: cognitieve capaciteitentests en persoonlijkheidstests

Criteria die van invloed zijn op de keuze van matchingsmethodes

- Kwaliteit van meetinstrumenten
 - Betrouwbaarheid: steeds dezelfde testresultaten onder dezelfde omstandigheden?
 - Validiteit: meet de test wat deze moet meten?

Criteria vervolg

Validiteit (Schmidt & Hunter, 1998)

Ongestructureerd interview	0,10-0,30
Gestructureerd interview	0,24-0,51
Referenties	0,26
Capaciteitentests	0,25-0,53
Persoonlijkheidstests	0,08-0,31
Arbeidsproef	0,30-0,54
Assessmentcenter	0,36-0,70

Evaluatiecriteria selectiemethodes

- Overige criteria:
 - moet onderscheid kunnen maken tussen kandidaten
 - rechtvaardigheid en eerlijkheid
 - administratief werkbaar
 - ontwikkelingstijd
 - feedback van de kandidaten

Psychometrische tests

- Cognitieve capaciteitentests
- Persoonlijkheidsmeetinstrumenten

Psychologische tests

- Cognitieve of intelligentietests
 - Raadzaam om combinatie van tests af te nemen
 - Vb. Verbaal redeneervermogen, abstract redeneren, numeriek inzicht, etc.
- Persoonlijkheidsvragenlijsten
 - Onderliggende karaktertrekken en gedragsvoorkeuren blootleggen adhv zelfbeschrijving en zelfbeeld
 - Nuttig: past de kandidaat in het team?
 - Op basis van Big Five: extraversie, altruïsme, consciëntieusheid, openheid, emotionele stabiliteit

Cognitieve capaciteitentest

- Beste voorspellers van werkprestaties
- Goede validiteit
- Algemene en specifieke capaciteiten zoals technisch of ruimtelijk inzicht
- Gebaseerd op 'g'
- Niet zo populair bij kandidaten?
- Nieuwe ontwikkelingen

Psychologische tests

- Kanttekening!
 - Sociaal wenselijk invullen van tests
 - Kandidaat geeft antwoorden waarvan hij/zij denkt dat deze het meest gunstig zijn voor hem/haar
 - Betrouwbare tests hebben zulke schaal mee opgenomen die sociale wenselijkheid meet
 - Nauwelijks invloed op validiteit

Discussie: Kan je een voorbeeld geven van een functie waarbij sociaal wenselijk antwoorden een sterkte kan zijn?

Psychologische tests

Een systematisch onderzoek naar een gedeelte van gedrag met behulp van speciaal geselecteerde vragen of opgaven, met de bedoeling inzicht te krijgen in bepaalde persoonlijkheidskenmerken van een kandidaat in vergelijking met anderen.

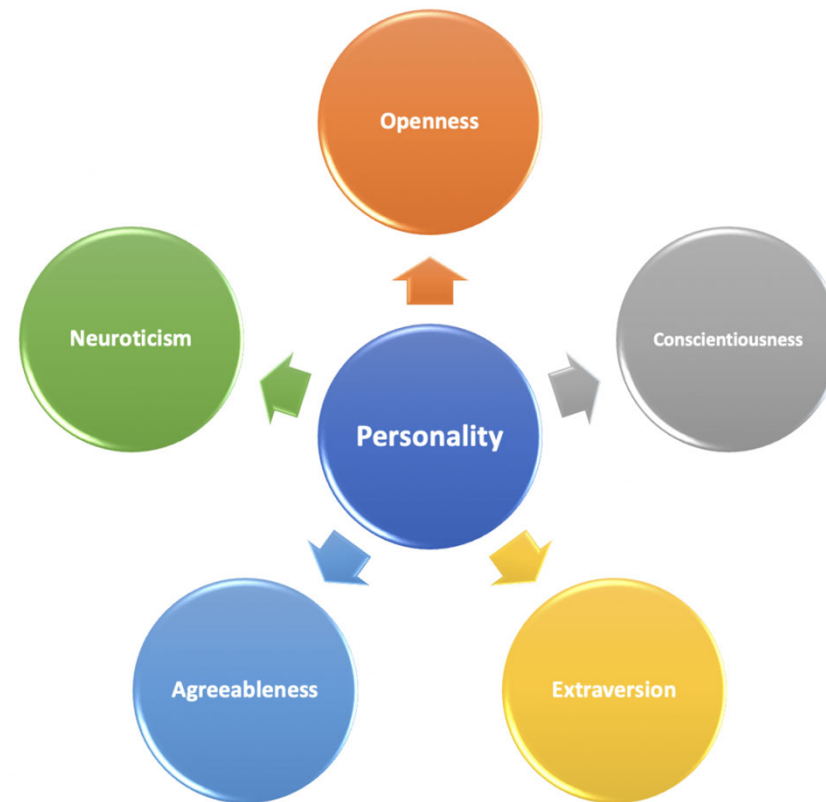
(Drenth en Sijtsma, 1990)

- Soorten
 - Cognitieve of intelligentietests
 - Persoonlijkheidsvragenlijst

Persoonlijkheidsmeetinstrumenten

- Meestal gebaseerd op een trait model van persoonlijkheid zoals big five
- Persoonlijkheidsvragenlijsten zoals MMPI-2 niet voor selectie omwille van klinische inhoud
- Conscientieusheid goed voorspellend en het sterkst gecorreleerd aan algemene werkprestaties
- Correlatie tussen functieprestaties en andere persoonlijkheidsfactoren hangt meestal samen met aard van het beroep

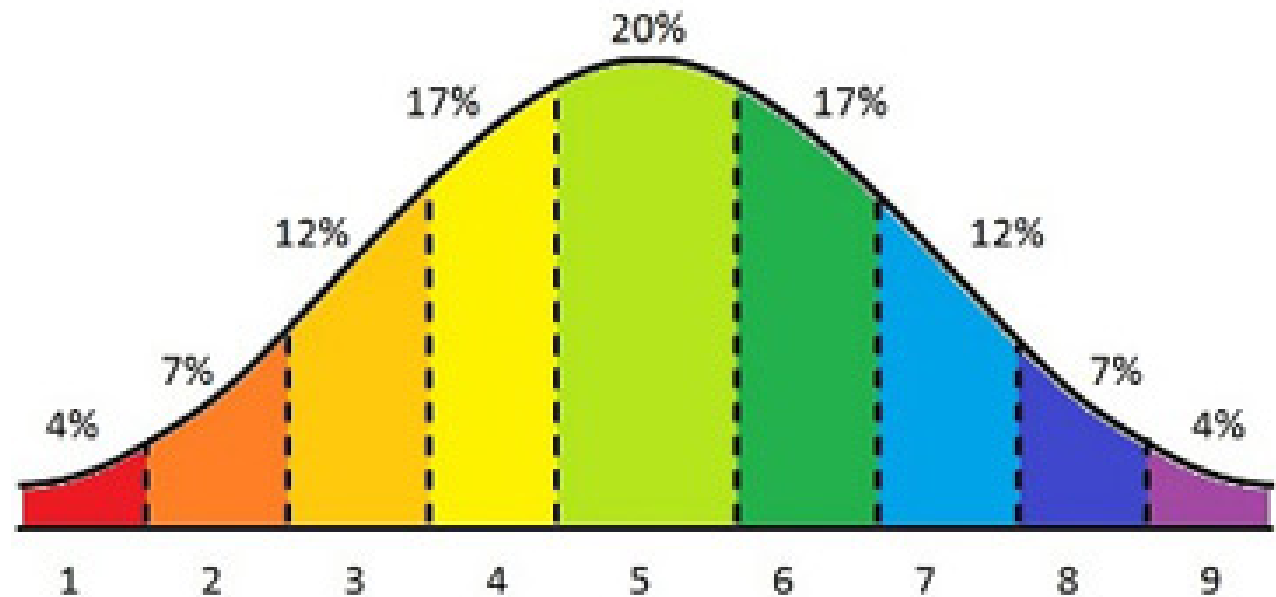
Big five



Interpretatie van testrapport stanines

Belangrijk:
kandidaten
vergelijken met
juiste
referentiegroep!

Baseer je nooit
op ruwe scores!



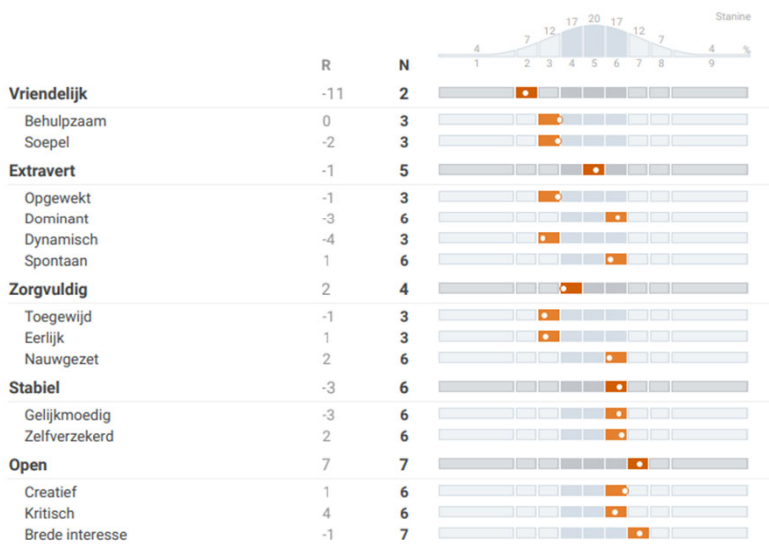
Voorbeeld BFAC Plus (TASC NET – Cebir)

Persoonlijkheid

Test: BFAC PLUS 3 | Taal: Nederlands | Testdatum: 12/07/2019 | Testtijd: 00:20:00 | Norm: nl-BE (2018) - ALG - Stanine

⚠ Ten minste één van de controlemetingen heeft een grenswaarde bereikt.

Big Five

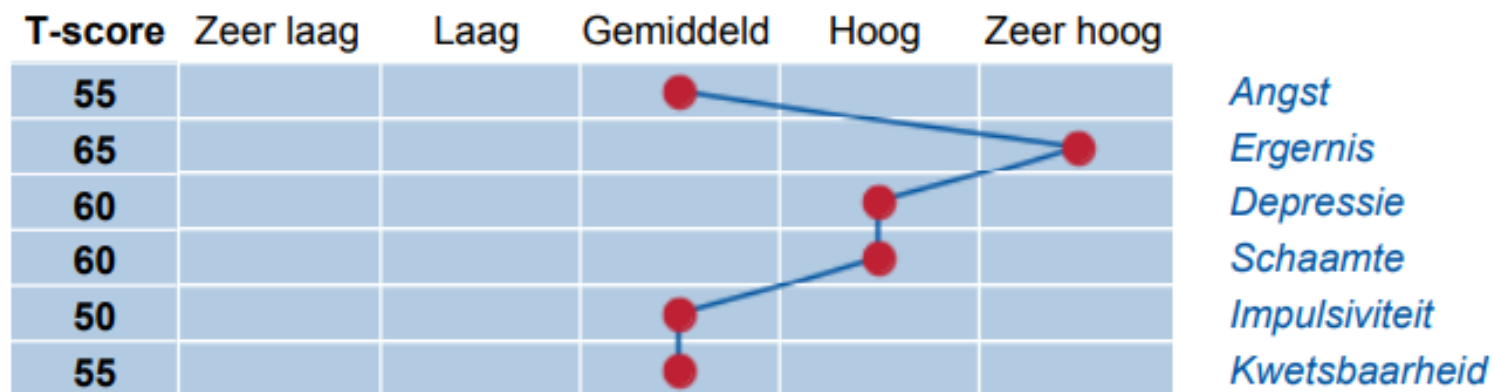


Controlemetingen

Sociale wenselijkheid	21	1	1
⚠ Consistentie	1	-	1
Testtijd	00:20:00	9	9

Voorbeeld: resultaten NEO-PI-3 (persoonlijkheidsvragenlijst)

Facetten van Neuroticisme



oefening

- Geef voor elke functie aan welke persoonlijkheidsfactoren belangrijk zijn:
 - Docent op een middelbare school
 - Zelfstandig werkende loodgieter
 - Apotheker
 - Huisarts
- Hoe kunnen mensen met uiteenlopende persoonlijkheden deze functies goed uitvoeren, op hun eigen wijze?

Verdiepingsvragen

- Voor welke functies hoge score op extravertie, voor welke functies lage score op extravertie?
- Voor creatieve beroepen: een hoge of lage score op conscientieusheid?
- Klant- en servicegerichtheid: welke scores verwacht je?

Interviews (les 8)

- = meest gebruikte selectie-techniek
- Elk selectieproces bevat een interview
- Doelstellingen:
 - Informatie-uitwisseling
 - Geschiktheid toetsen
 - Persoonlijk contact
 - Presenteren van functie en organisatie
- Rekruteringsinterview → Sollicitatie-interview → Selectie-interview
- Ongestructureerd vs. Gestructureerd
- Competentiegerichte interviews

Simulaties

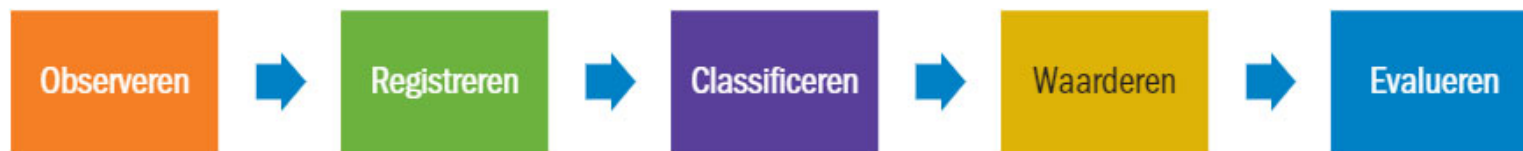
- Een situatie wordt nagebootst die de kandidaat in werkelijkheid in de functie kan tegenkomen
- Realistische steekproeven van gedrag waarmee toekomstig functierelevant gedrag voorspeld kan worden
- = Meestal een onderdeel van een assessmentprogramma

Assessment center

- Criteria:
 - Er zijn expliciete competenties afgeleid uit de functieanalyse
 - Er zijn diverse technieken om de informatie te verstrekken relevant voor de competenties
 - Er zijn meerdere opgeleide assessoren die elke kandidaat observeren en evalueren
 - Er is een systematische procedure om specifieke gedragingen vast te leggen en ze te waarderen (scoren)

Het beoordelen van gedrag

- Door psychologen en/of lijnmanagers
- Fase 1: competenties vertalen naar gedragsankers (observeerbaar gedrag)
- Fase 2: ORCWE principe



Het assessment center

Een assessment center is de gebundelde toepassing van meerdere assessmentinstrumenten om in een zo kort mogelijke tijd zo veel mogelijke betrouwbare, valide informatie over kandidaten te verzamelen met het oog op een aannamebeslissing of een verandering van functie

Begrip: multi-trait-multi-method-principe

Assessment center

- Verschil met development center
- Samengevat: assessment centers testen een sollicitant op verschillende competenties met behulp van uiteenlopende functiegerelateerde oefeningen en met de inzet van meerdere opgeleide assessoren. De capaciteiten van de sollicitant worden in kaart gebracht voor uiteenlopende competenties in diverse functiegerelateerde contexten.
- Meestal ingezet voor managementfuncties

Assessment center

- Dezelfde competenties worden meerdere keren getest
- Verschillende oefeningen worden gebruikt om dezelfde competenties te evalueren.
- Een oefening toetst meerdere competenties tegelijk
- Oefeningen mogen nooit worden ingezet om alle competenties te toetsen.

Assessment centers

- Wat zijn selectietesten en assessments? | VDAB
- Meestal georganiseerd door gespecialiseerd bureau (Hudson, Quintessence, HR talents, Ascento) maar ook binnen grotere organisaties door organisatiepsychologen
- Klassieke selectietesten zoals intelligentietesten en persoonlijkheidstesten
- Simulaties: opdrachten in een fictieve werkomgeving
- Aangevuld met competentiegericht interview

Assessment centers

- Voorbeelden simulaties:
 - Vergadering leiden
 - Postbakoefening
 - Functioneringsgesprek
 - Groepsdiscussie

Oefening: postbakoefening

- [Testinhoud | Werkenvoor.be](#)
- Bekijk de demo van de postbakttest
- Welke competenties kan je meten met deze test?
- Welke instrumenten zou je verder gebruiken om deze competentie te meten?

Oefening

Voorbeeld rollenspel voor een functie als bemiddelaar in een ziekenhuis

Werk uit:

- Hoe kan dit rollenspel eruit zien?
- Welke competenties kan je meten?
- Welke oefeningen zou je verder inzetten om deze competenties te meten?
- Vul de gemeten competenties en gebruikte instrumenten aan in de tabel

Oefening uitgewerkt

instrumenten	competenties	competenties	competenties	competenties
rollenspel				

Het beoordelen van gedrag

- Beoordelingsfouten
 - Halo-effect
 - Horn-effect
 - Contrast-effect
 - Primacy-effect
 - Leniency-effect
 - Severity-effect
 - Centrale tendentie
 - Projectie
 - Stereotypering
 - Paard van Troje-effect

Trends en nieuwe methoden

- Situational Judgement Test (SJT)
 - Functiegerelateerde situaties en mogelijke reacties in een keuzelijst waaruit de kandidaat een keuze moet maken

Oefening situationele beoordelingstest

- Werkenvoor.be
- Minder goed voorspellende methode
- Hypothetische praktijksituaties
- Gemakkelijk en kosteneffectief en daarom ook populair

Het rendement van matching

- Directe financiële gevolgen
 - Wervingskosten
 - Productiviteitsverlies
 - Reputatieschade
 - Kosten voor een outplacementtraject
- Indirecte gevolgen
 - Negatieve werksfeer
 - Collega's fouten opvangen/herstellen

Hoe bepaal je of het matchingsproces succesvol is geweest?

- Objectieve criteriummaten
 - Meetbare cijfers (verloop, omzet, etc.)
 - Nadeel: wat maar niet hoe
- Subjectieve criterium maten
 - Uitkomsten van een beoordelingscyclus
- Person-Organization-Fit: de mate waarin mensen en organisaties bij elkaar passen

Oefening: test dossierbehandeling

- Werkenvoor.be
- Wat voor test?

Oefening

- Een organisatie wil mensen toetsen op hun waardegebonden competenties (betrokkenheid, klantgerichtheid, samenwerking, integriteit) en is op zoek naar eenvoudig af te nemen tests. Welke instrumenten kan de organisatie inzetten?
- Een metaalverwerkend bedrijf is op zoek naar een instrument om algemeen veiligheidsgedrag van mensen te testen, los van de industriële context. Het bedrijf wil het instrument zelf ontwikkelen. Hoe kan het te werk gaan?

Oefening

- Je loopt stage bij een interimbureau. Je opdracht is een lijst op te stellen met competenties (bv. stressbestendigheid) en een manier te vinden om die competenties te detecteren. Steeds meer bedrijven vragen immers naar persoonlijkheidsinformatie over kandidaten die het uitzendbureau voorstelt. Het interimbureau wil aan die vraag voldoen zonder telkens een assessmentcenter te moeten organiseren (vragen tijd en kosten veel). Het bureau wil deze competenties al ontdekken tijdens de inschrijving of tijdens het interview. Op welke manier moeten ze tewerk gaan?

Verdiepingsvraag

- De beste selectiemethodes worden niet automatisch het vaakst gebruikt: verklaar

Hoe onderzoeksresultaten gebruiken

- Belang van nuancering:
 - Gebruik van meerdere instrumenten
 - Bespreken van resultaten met de kandidaat
 - Niemand 'afschrijven' op basis van één testresultaat
 - Testresultaten kunnen elkaar tegenspreken
 - Testresultaten kunnen indruk na het gesprek bevestigen of tegenspreken

Casus: Hoofdverpleegkundige

- Bekijk de vacature die je vindt op digitap.
- Welke psychodiagnostische selectie-instrumenten gebruik je bij het selecteren van de juiste kandidaten?

Casus: Hoofdverpleegkundige

- Bekijk de resultaten van het persoonlijkheidsonderzoek (CBFT) en de testen mbt redeneervermogen (GIFT) die je op digitap vindt.
- Welke conclusies trek je?
- Welke competentiegerichte vragen zou je aanvullend stellen in het interview?

Oefenen met Cebir

- Gebruik opnieuw je vacature voor psychologisch consulent CLB
 - Welke testbatterij stel je samen op basis van het competentieprofiel?
 - Neem deze testen zelf af
 - Interpreteer de testen

Bronnen

- Kluijtmans, F., & Albert. (2021, hoofdstuk 4). *Leerboek HRM* (4de editie). Noordhoff.
- Arnold, J., & Randall, R. (2020, pp.80-94). *Psychologie van arbeid en organisatie* (6de editie). Pearson.