

## Cases: Selectie en Assessment

### Case:metaalverwerkend bedrijf

Een metaalverwerkend bedrijf is op zoek naar een instrument om algemeen veiligheidsgedrag van mensen te testen, dus los van de industriële context. Het bedrijf wil dit instrument zelf ontwikkelen. Hoe kan men hier te werk gaan? Welke selectietechnieken zijn volgens jou het meest geschikt hiervoor? Hoe zou deze technieken ontwikkelen?

### Case: Interpersoonlijke vaardigheden in vroege selectiestadia

Je werkt in een uitzendkantoor. Veel van uw klanten hebben gevraagd naar meer gedetailleerde informatie over de interpersoonlijke competenties van kandidaten in de eerste selectieronde. Ze staan echter sceptisch tegenover zelfrapportage bij persoonlijkheidsvragenlijsten en bovendien zijn ze niet bereid tijd en geld te investeren in rollenspelen of andere assessment center oefeningen. Om deze redenen ben jij op zoek naar een efficiënte manier om interpersoonlijke competenties te meten in vroege selectiestadia. Samengevat wil je een snelle en efficiënte oplossing om “softe skills” te meten.

#### Vragen:

- Welke selectietechniek(en) zijn volgens jou geschikt?
- Hoe zou je deze techniek(en) ontwikkelen?

### Case: Selectieproces van havenarbeiders voor de haven van Antwerpen

De Antwerpse haven vormt een sleuteldoorgang in Europa. Het is de Europese marktleider voor transport van onder andere staal, fruit, houtproducten, en koffie. Sinds de eerste Belgische sociale wetten gestemd werden in 1887 is er een steeds groeiende vraag naar havenarbeiders. In 1929 werd CEPA opgericht, het Centrum voor werknemers van de Antwerpse Haven.

In 2004 werd Sophie Ryan het nieuwe hoofd van het selectiedepartement dat verantwoordelijk is voor de selectie van de havenarbeiders. Daarvoor werkte zij als consultant personeelsselectie. Op deze job ondervond ze het belang van gestandaardiseerde, up-to-date, en valide selectieprocedures. Ze evalueerde het huidige selectieproces van de Antwerpse Haven en concludeerde dat CEPA geconfronteerd wordt met verschillende uitdagingen. Ten eerste, CEPA heeft geen goede reputatie bij de sollicitanten, de havenarbeiders en de vakbonden. Ten tweede, de lage motivatie bij de sollicitanten leidt tot een verminderde prestatie op de testen. Vervolgens regent het ook klachten



over de manier waarop ze feedback geven aan de kandidaten. Een ander probleem is dat de selectieprocedures niet aangepast worden aan de wettelijke en technologische veranderingen. Tot slot merkte Sophie ook op dat het huidige selectieproces te veeleisend is, waardoor veel vacatures niet ingevuld raken. De instrumenten vereisen een hoog niveau van talenkennis, zelfs indien dat niet nodig is voor de job. Vooral voor leden uit minderheidsgroepen speelde dit in het nadeel omdat ze de testen niets steeds voldoende begrepen.

Sophie concludeerde dat de Antwerpse Haven, en CEPA in het bijzonder, een vernieuwde, jobgerelateerde en transparante testbatterij moest ontwikkelen. Ten eerste dient deze nieuwe batterij jobprestatie van de havenarbeiders te voorspellen (rekening houdend met de huidige jobeisen). Ten tweede is het de bedoeling om zowel bij de kandidaten als bij de vakbond een positieve reputatie te krijgen. Ten derde, de nieuwe selectieprocedure moet iedereen een eerlijke kans geven, ook de niet-traditionele sollicitantenpopulatie.

**Vragen:**

- Hoe zou u dit selectieproces ontwikkelen? Welke stappen zou u nemen?
- Welke specifieke technieken zou u implementeren?
- Wat zijn de voordelen en de mogelijke nadelen van uw nieuwe selectieprocedure? Wat zijn mogelijke uitdagingen ervan naar de toekomst toe?

### **Case: Selecteren op basis van eerlijkheid en integriteit**

Er zijn haast geen jobs in de wereld waarvoor eerlijkheid en integriteit niet van belang zijn. Een oneerlijke werknemer kan een dramatische impact hebben op werk-, team-, en organisatieprestatie, gaande van schandalen in Wall Street tot kassiersters die stelen uit de kassa.

Het HR-beleid kan een belangrijke rol spelen in het opbouwen van integriteit doorheen de hele organisatie. Het is niet voldoende om “integriteit” als een kerncompetentie op te nemen in het competentiemodel, ook in training en loopbaanmanagement dient men de nadruk op integriteit te leggen. Bovendien zou het selecteren op basis van eerlijkheid en integriteit ook een belangrijk punt op de agenda moeten zijn.

Er is echter weinig geweten over hoe selectieprocedures integriteit en eerlijkheid kunnen meten. Meer nog, huidige selectieprocedures schieten eigenlijk wat te kort in het meten van deze waardegeladen competenties. Een andere hieraan gerelateerde vraag is hoe men iemands donkere kant kan identificeren.

### **Vragen**

- Wat zijn volgens u mogelijke technieken om integriteit na te gaan? Wat zijn van deze technieken voor- en nadelen?
- Werd u in uw organisatie al eens geconfronteerd met dergelijke problemen? Welke oplossingen gebruikte u om integriteit te meten? Was dit een goede methode?

## **Case Unproctored Internet Testing van cognitieve vaardigheid.**

Weinig HR technieken hebben zoveel stof doen opwaaien als Unproctored Internet testing (UIT) van cognitieve vaardigheid. Unproctored testing verwijst naar het testen zonder een begeleider erbij. Aan de ene kant van de medaille geloven veel organisaties dat UIT hen een competitief voordeel oplevert door de efficiëntie, de kostreductie, en het hoogtechnologische imago dat het met zich meebrengt. De efficiëntie van UIT hangt samen met het feit dat kandidaten op elk moment en op elke locatie de test kunnen afleggen (zolang er internetconnectie aanwezig is). Het kostargument is gebaseerd op de mogelijkheid om uitgaven te reduceren (minder testbegeleiders, minder voorzieningen en minder reiskosten). Daarnaast wordt ook de aanwervingstijd serieus ingekort, want UIT geeft organisaties de mogelijkheid om de kandidatenpool snel te screenen voor predictoren zoals cognitieve vaardigheid (in het bijzonder voor selecties met een groot aantal kandidaten). Een derde reden om te investeren in UIT is dat veel organisaties geloven dat het gebruik van UIT leidt tot positieve percepties bij kandidaten. Kandidaten appreciëren bijvoorbeeld het gebruiksgemak, comfort en de snelheid van werken.

Aan de andere kant van de medaille rijst de vraag over betrouwbaarheid en validiteit over het gebruik van UIT in het kader van cognitieve vaardigheid. In het bijzonder betrouwbaarheid zou kunnen lijden onder de ongestandaardiseerde testomgeving. In de context van validiteit treden er drie mogelijke problemen op. Ten eerste, de testveiligheid komt in het gedrang aangezien de kandidaten bijvoorbeeld items kunnen neerschrijven. Deze items kunnen lekken naar de buitenwereld, waardoor er een pool van items kan ontstaan waar toekomstige sollicitanten zich kunnen gaan voorbereiden. Ten tweede, bij het gebruik van UIT neemt de kans op bedrog toe. Kandidaten kunnen verboden materiaal gebruiken (bv. boeken met informatie) of kunnen hulp krijgen van anderen. Ten derde kunnen we de identiteit van de kandidaten in vraag stellen. Niemand is zeker dat de eigenlijke kandidaat de test invult en niet iemand anders ("proxy"). Deze drie mogelijke validiteitsvalkuilen kunnen onder de noemer testfraude geplaatst worden.

### **Vragen:**

- Ondanks dit debat zijn veel consultancy bedrijven en organisaties gestart met het gebruik van UIT. Kandidaten mogen cognitieve vaardigheidstests van thuis uit invullen. Hoe kunnen organisaties hun best doen om te vermijden dat betrouwbaarheids- en validiteitsproblemen optreden? Maak een lijst van de verschillende oplossingen die u zou inbouwen.
- Denkt u dat uw organisatie klaar is voor het gebruik van UIT? Wat zijn mogelijke hindernissen?

## Case 'Assessment van een HR-directeur' (Deel 1)

Vermeersch, Depauw & Devriendt (VDD) is een gekend consultancybureau gespecialiseerd in arbeidsrecht en rechtszaken in het bedrijfsleven. Ze staan bekend om hun expertise in verband met gelijke kansen en discriminatie en rechtszaken tussen bedrijven en aangaande pesten op het werk. Het bedrijf heeft meer dan 50 partners en ongeveer 120 werknemers. Ze zijn reeds actief in de provincie Antwerpen, Vlaams-Brabant en het Brussels Gewest, maar plannen een uitbreiding naar Oost-Vlaanderen (regio Gent) en Waals-Brabant, waar ook veel grote bedrijven hun zetel hebben.

Eén van de grote uitdagingen hierbij is om personeel te vinden om de functies in de nieuwe kantoren op te nemen. Bovendien zoekt het bedrijf een HR-directeur die de rekrutering, selectie, trainingen, prestatiebeoordeling en verloningsbeleid leidt. Dit is een nieuwe functie en de persoon zal het HR-beleid van de hele organisatie op zich nemen, zowel de bestaande vestigingen in Antwerpen en Brussel als de geplande nieuwe. Tot nu toe werkten de twee vestigingen op een aantal HR-domeinen vrij autonoom van elkaar. De functieomschrijving van de nieuwe HR-directeur is te vinden in bijlage.

Het bedrijf wil een selectiesysteem ontwikkelen. Het moet een valide en bruikbaar systeem zijn dat nagaat of de kwaliteiten van de sollicitanten overeenkomen met de functievereisten. Bovendien moet alles uiteraard conform de wetgeving gebeuren. Ze beschouwen een aantal mogelijkheden.

- 1) Een jobkennistest specifiek ontwikkeld voor HR-professionals die de algemene kennis van HR-management test.
- 2) Medisch onderzoek bij het begin van de procedure om na te gaan of een sollicitant de hoge stress eigen aan de functie en aan de vele verplaatsingen, zal aankunnen.
- 3) Schriftelijke integriteitstest
- 4) Gestructureerd gedragsgericht interview dat speciaal voor deze functie ontwikkeld wordt.
- 5) Algemene intelligentietest
- 6) Persoonlijkheidsvragenlijst
- 7) Een set interviewvragen die het bedrijf altijd gebruikt om eender welke functie in te vullen:
  - a. Vertel me eens over een probleem dat je opgelost hebt in je vorige functie.
  - b. Heeft u bepaalde fysieke problemen die het moeilijk zouden maken om te reizen voor het werk?
  - c. Bent u momenteel werkloos, en zo ja, hoe komt dat?
  - d. Heeft u ooit drugs genomen?
  - e. Bent u ooit in aanraking gekomen met het gerecht?
  - f. Deze functie heeft frisse ideeën en energie nodig. Denkt u dat u die kwaliteiten bezit?
  - g. Wat is uw definitie van succes?
  - h. Van welke soorten sport houdt u?
  - i. Hoe goed werkt u onder druk? Geef enkele voorbeelden.

### Vraag:

- Beslis zelf voor de volgende selectiemethoden of –instrumenten of je ze zou opnemen voor dit bedrijf, en waarom wel of niet.

### **Samenvatting**

Draagt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de administratie m.b.t. het management van personeel. Het werk behelst verantwoordelijkheid voor de planning en administratie van HRM-programma's, inclusief rekrutering, selectie, evaluatie, afspraken, promotie, verloning, voorgestelde veranderingen van functie van personeel, en een communicatiesysteem om informatie aan de werknemers door te geven. Werkt onder leiding van de algemeen directeur en toont initiatief en onafhankelijke besluitvaardigheid in het uitvoeren van de toegewezen taken.

### **Taken**

- Neemt deel aan algemene plannings- en beleidsvergaderingen om effectieve en uniforme personeelsdiensten te voorzien.
- Communiqueert het beleid door de organisatie via verslagen, meetings en persoonlijk contact.
- Volgt rekrutering en screening van sollicitanten op. Superviseert interviews, evaluatie van kwalificaties en classificeren van sollicitaties.
- Leidt het testen van sollicitanten.
- Overlegt met algemeen directeur over personeelszaken, inclusief plaatsingsproblemen, overplaatsingen, contractverlengingen en ontslagen.
- Stelt personeelstraining voor en coördineert deze met het werk van trainers en supervisors.
- Opstellen van een effectief beoordelingssysteem, supervisors trainen in het beoordelen van werknemers.
- Superviseert het bijhouden van personeelsgegevens
- Leidt een team van werknemers, direct en via supervisors.

### **Functiespecificaties**

- Opleiding en ervaring: Universitaire masteropleiding in HR, management of bedrijfspsychologie, gecombineerd met minimaal 6 jaar relevante werkervaring in het brede HR-domein.
- Kennis, vaardigheden: Kennis van principes en praktijken van HRM, inclusief personeelsbeleid, verloning, training en prestatiebeoordeling.
- Verantwoordelijkheid: Leidt de HR-activiteiten van zes office managers (supervisors), één assistent, en één secretariaatsmedewerker.

## **Case 'Assessment van een HR-directeur' (Deel 2)**

### **Kiezen tussen finalisten**

Stel dat Vermeersch, Depauw & Devriendt (VDD) na beraad besloten heeft om de volgende selectiemethoden te gebruiken voor de HR-directeur: cv, algemene intelligentietest, jobkennistest, gestructureerd gedragsgericht interview en vragen *g* en *h* uit de algemene lijst (zie methode 7). Na een grote wervingscampagne solliciteerden 23 mensen, waaruit er 3 werden weerhouden. In de

tabel hieronder zijn de resultaten zichtbaar van het assessment met deze methoden, aangevuld met informatie uit hun cv.

	Sien Hiemstra	Tim Dewaele	Abdel Ben Aziz
CV	<p>Master HR-management Grote onderscheiding Universiteit Amsterdam</p> <p>5 jaar ervaring in HRM waarvan 4 in rekrutering</p> <p>geen ervaring als leidinggevende</p>	<p>Master financieel management Onderscheiding Universiteit Hasselt</p> <p>20 jaar ervaring in HRM Vele HR-projecten, gediplomeerd HR- professional</p> <p>20 jaar ervaring als leidinggevende</p>	<p>Master management Voldoening UGent</p> <p>8 jaar ervaring in HRM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 jaar algemeen</li> <li>- 4 jaar analyst verloning</li> </ul> <p>5 jaar ervaring als leidinggevende</p>
Algemene intelligentietest	90 % correct geantwoord	78 % correct geantwoord	84 % correct geantwoord
Jobkennistest	94 % correct geantwoord	98 % correct geantwoord	91 % correct geantwoord
Gestructureerd Interview (score op 100)	85	68	75
Antwoord op <i>g</i>	De capaciteit of mogelijkheid om anderen te beïnvloeden	De dingen doen die je wil doen	Promoties en geld verdienen
Antwoord op <i>h</i>	Golf en surfen	Toeschouwer van sport	Basket en tennis

**Vraag:**

- Besluit voor elke persoon of je hem/haar zou aannemen, en waarom (niet).