UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Personeelsselectie in Nederland. Aanbevelingen voor selectie van personeel in tijden van krapte

Drabbe, J.P.; Drost, R.; Klehe, U.-C.; van Vianen, A.E.M.; Boendermaker, W.

Publication date
2008

Link to publication

Citation for published version (APA):
Drabbe, J. P., Drost, R., Klehe, U.-C., van Vianen, A. E. M., & Boendermaker, W. (2008). *Personeelsselectie in Nederland. Aanbevelingen voor selectie van personeel in tijden van krapte*. Yacht M&C.

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:05 Sept 2026

Personeels-selectie in Nederland

Aanbevelingen voor selectie van personeel in tijden van krapte

YACHT

'Bouwen aan personele kwaliteit begint bij werven en selecteren.'

Inhoud

Inleiding 3

Hoofdstuk 1
Onderzoek Yacht / Universiteit van Amsterdam 5

Hoofdstuk 2
Aanbevelingen voor de praktijk 14

Hoofdstuk 3
Resultaten uit eerder buitenlands onderzoek 16

Hoofdstuk 4
Aanbevolen selectiemethoden 17

Inleiding

Gezien de prognoses en de dagelijkse praktijk is het selecteren van het juiste personeel voor de organisatie één van de grootste uitdagingen van nu en de komende jaren. Directeuren en managers stellen toenemende hoge eisen aan medewerkers, maar potentiële kandidaten stellen ook hoge eisen aan de organisatie waar zij gaan werken. Het werven en selecteren van medewerkers is de eerste stap om te komen tot een goede personele kwaliteit. Het management en HR-managers doen er verstandig aan hier veel aandacht aan te schenken. Excellent personeel is immers de enige mogelijkheid om je als organisatie goed te kunnen onderscheiden in de hedendaagse kenniseconomie. Bouwen aan personele kwaliteit begint bij werven en selecteren.

Yacht deed in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam onderzoek naar de manier van selecteren in Nederlandse organisaties en vergeleek de uitkomsten met eerder onderzoek in het buitenland. Het onderzoek geeft een representatief beeld van de selectiecriteria die selecteurs in de organisatie belangrijk vinden. Ook is gevraagd naar de methoden van selecteren, de verbinding van selectie met het organisatiebeleid en het nut van een kwalitatief goede personeelsselectie.

Yacht en de Universiteit van Amsterdam bieden graag inzicht in hoe Nederlandse organisaties invulling geven aan het instrument 'personeelsselectie' en hopen met de uitkomst van dit onderzoek een ieder die zich met personeelsselectie bezig houdt tot denken aan te zetten.

Wij wensen u veel leesplezier!

Jean Paul Drabbe, regiodirecteur en HRM competencehouder
Rob Drost, HR-professional

1

Onderzoek Yacht en de Universiteit van Amsterdam

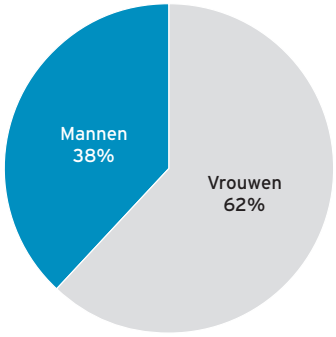
Yacht vroeg 150 vertegenwoordigers van Nederlandse organisaties naar hun personeelsselectie. Het onderzoek is uitgevoerd van juli tot en met september 2007.

Profiel van ondervraagden

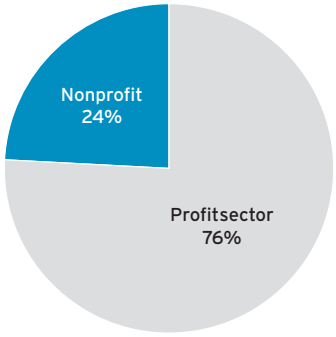
De leeftijd van de respondenten varieerde van 23 tot 64 jaar, met een gemiddelde van 40 jaar. Gemiddeld had men elf jaar ervaring in personeelsselectie en gemiddeld genomen stellen deze organisaties 37 nieuwe werknemers per jaar aan.

De overige profielgegevens zijn grafisch weergegeven.

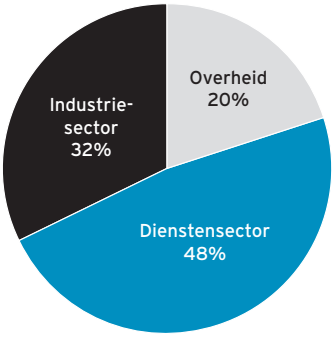
Verdeling naar geslacht



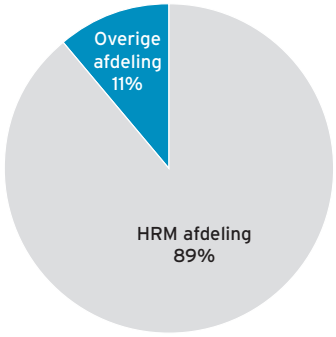
Werkzaam in de volgende sectoren



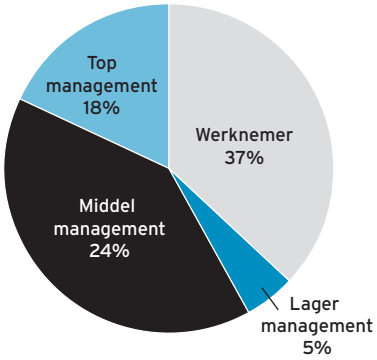
Verdeling Sectoren



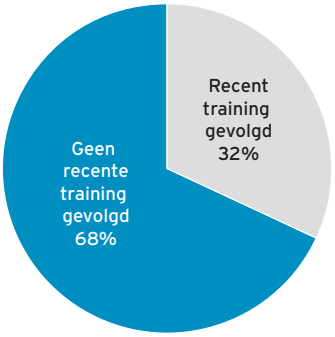
Ondervraagden werkzaam op



Positie ondervraagden



Training gevolgd op het gebied van personeelsselectie



Rapportopbouw

Yacht en de Universiteit van Amsterdam deden in 2007 onderzoek hoe Nederlandse organisatie uit diverse sectoren invulling geven aan de personeelsselectie.

In de volgende paragrafen worden achtereenvolgens de resultaten besproken van zeven kernvragen:

1.1 Naar welke selectiecriteria wordt er gekeken?
1.2 Welke selectiemethode wordt gebruikt?
1.3 Wat is de aanpak van het selectie-interview en van assessment centers?
1.4 Wat is het nut van een selectiemethode?
1.5 Is er binnen de organisatie een gedeelde visie op selectie?
1.6 Is de selectie gericht op consolidatie of verandering?
1.7 Is er reflectie op personeelsselectie?

Waar mogelijk zijn resultaten afgezet tegen resultaten in Amerika, Duitsland en Zwitserland, om aan te geven hoe in deze landen invulling wordt gegeven aan bepaalde aspecten in de personeelsselectie. De manier waarop bijvoorbeeld Duitse personeelsselecteurs een selectie-interview houden levert een hogere voorspellende waarde over iemands functioneren op dan de Nederlandse manier.

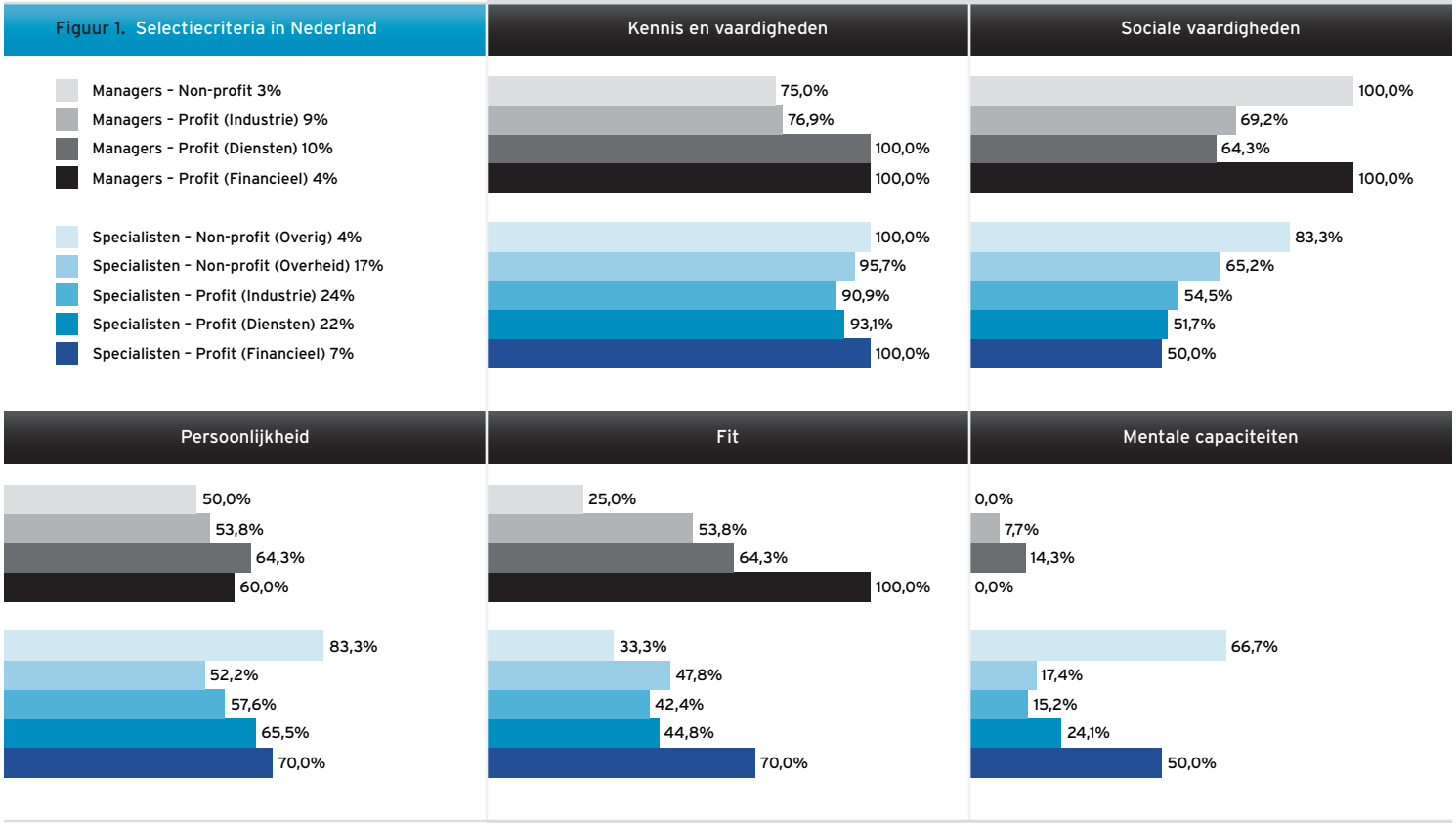
Als afsluiting worden aanbevelingen gegeven om het personeelsselectietraject anders in te richten.

De hierna volgende Nederlandse onderzoeksresultaten zullen worden opgenomen in een internationaal onderzoek betreffende personeelsselectie.

1.1 Naar welke selectiecriteria wordt er gekeken?

Nederlandse organisaties hanteren verschillende criteria bij de selectie van nieuwe medewerkers. In de onderzoeksresultaten is onderscheid gemaakt tussen profit en nonprofit organisaties en tussen de selectie van managers en specialisten (zie figuur 1).
Nederlandse organisaties selecteren vooral op kennis en vaardigheden, het meeste bij specialistische functies. Sociale vaardigheden spelen een belangrijk rol als criteria bij managementfuncties.
Personeelsselecteurs die in de nonprofitsector specialisten selecteren hechten veel waarde aan iemands mentale vaardigheden en persoonlijkheid. Opvallend is wel dat zij dit minder belangrijk vinden als het gaat om managementfuncties. In de nonprofitsector blijft bij managementfuncties ook onderbelicht of iemand past binnen de cultuur van de organisatie. Dat aspect is wel van belang in de profitsector met een uitschieter in de financiële sector.

Figuur 1. Selectiecriteria in Nederland

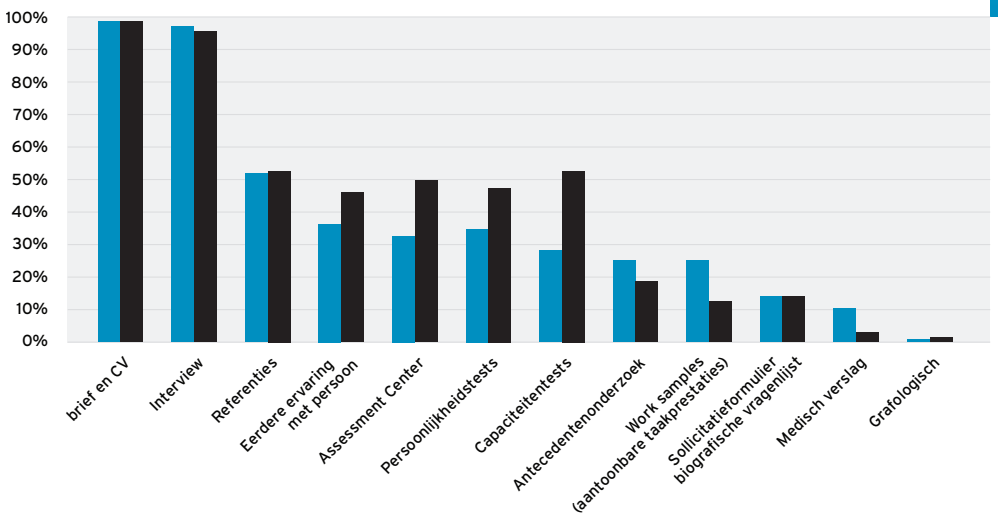


1.2 Welke selectiemethode wordt gebruikt?

Organisaties gebruiken diverse methoden om hun personeel te selecteren. De sollicitatiebrief, het CV en het selectie-interview worden vrijwel altijd als selectiemiddel ingezet. De bedrijfssectoren verschillen nauwelijks in hun methode van selecteren, maar het antecedentenonderzoek wordt vrijwel uitsluitend gebruikt in de financiële- en overheidssector (zie figuur 2).
Personeelsselecteurs zetten verschillende tests in, vaker voor het selecteren van managers dan voor specialistische functies. Bij ongeveer de helft van de selecties wordt een capaciteitentest, persoonlijkheidtest of assessment center ingezet. Opmerkelijk aangezien de mentale capaciteiten voor managersfuncties minder belangrijk worden gevonden (zie figuur 1). Het lijkt erop dat organisaties de algemene trend willen volgen waarbij managers nu eenmaal een uitgebreider testonderzoek moeten ondergaan.

De Nederlandse selectiemethoden zijn in 1982 voor het laatst onderzocht. Als de resultaten daartegen worden afgezet zien we dat het gebruik van een sollicitatieformulier sterk is verminderd (57% in 1982 en 15% in 2007). Het belang dat wordt toegekend aan de sollicitatiebrief en het CV is daarentegen toegenomen maar de populariteit van het selectie-interview is hetzelfde gebleven (94% in 1982).

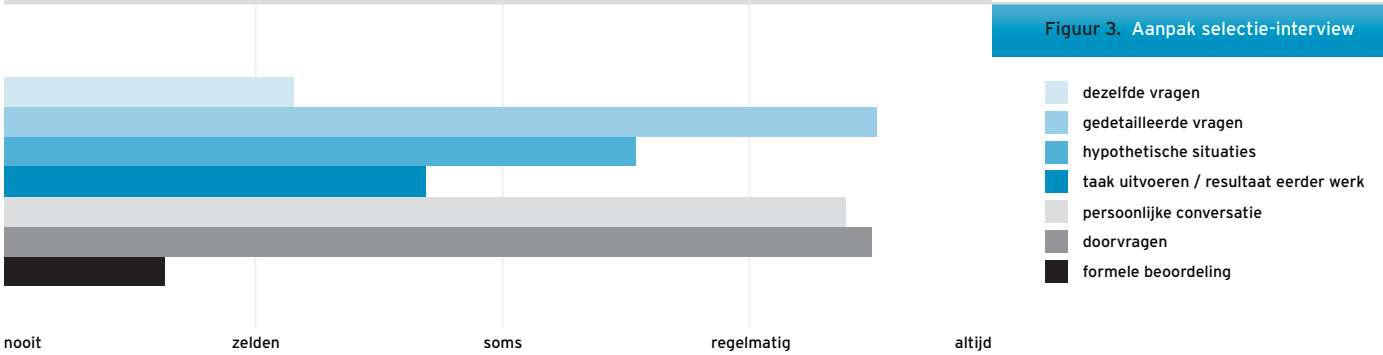
Figuur 2. Selectiemethoden in Nederland



1.3 Wat is de aanpak van het selectie-interviews en van assessment centers?

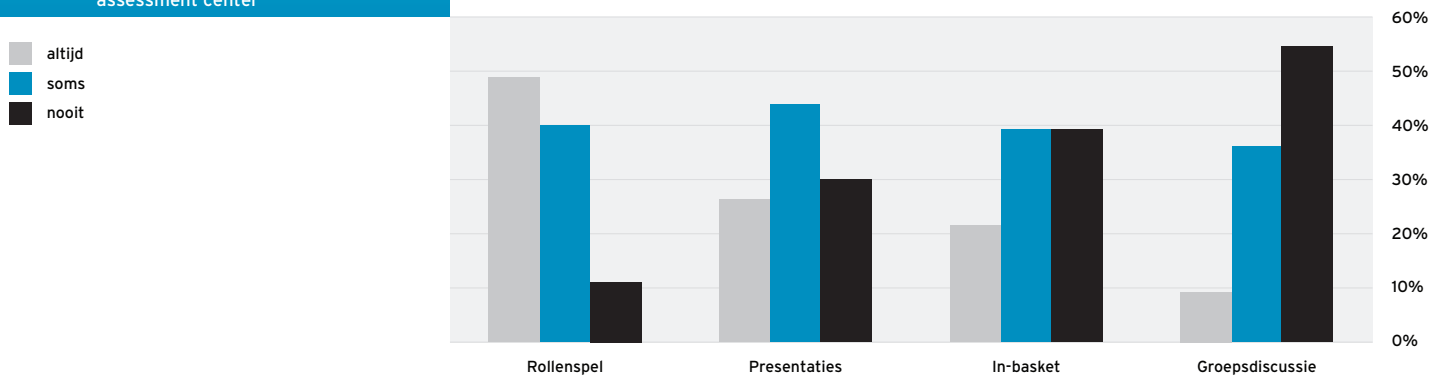
Het selectie-interview met de kandidaat is een populaire manier van selecteren en de voorspellende waarde is hoog wanneer het gesprek goed wordt voorbereid. Maar daar mankeert het in veel Nederlandse organisaties aan. Het selectie-interview wordt slechts zelden voorbereid (zie figuur 3).
Interviewers praten graag gezellig en over persoonlijke zaken met de kandidaten en willen hen graag op hun gemak stellen. Dat gaat ten koste van de structuur van het selectie-interview. Wil de selecteur het goed aanpakken, dan stelt hij elke kandidaat dezelfde vragen over concreet gedrag en hanteert hij een score per kandidaat zodat objectieve onderlinge vergelijking beter mogelijk is.

Figuur 3. Aanpak selectie-interview



In een assessment center wordt de toekomstige werksituatie van de kandidaat nagebootst en zijn gedrag geobserveerd. Eenennegentig procent van de assessment centers duurt een dag. De ruime meerderheid van de personeelsselecteurs laat slechts één kandidaat een assessment center doen (65 procent). Met uitzondering van enkele grootschalige assessments worden er vrijwel nooit meer dan vier kandidaten getest op deze manier. Het meest voorkomende onderdeel van een assessment is het rollenspel. Minder vaak moet de kandidaat een presentatie houden en een in-basket(postbak)oefening doen. In nog geen tien procent van de gevallen is er een groepsdiscussie (figuur 4). Managers krijgen vaker rollenspellen en in-baskets te doen dan specialisten.

Figuur 4. Klassieke onderdelen van een assessment center



1.4 Wat is het nut van een selectiemethode?

Organisaties willen door middel van selectie de beste kandidaat voor een vacante functie binnenhalen. Uit wetenschappelijk onderzoek is bekend dat niet iedere selectiemethode een even goed rendement oplevert. Dat wil zeggen, selectiemethoden verschillen nogal wat betreft hun voorspellend vermogen. Gaat de geselecteerde kandidaat ook echt goed presteren in de functie?
Organisaties die valide selectieprocedures gebruiken profiteren van betere werkprestaties van hun medewerkers en een hogere jaarlijkse winst en groei, vooral in de financiële- en dienstensector.[1]

Terpstra, D.E., & Rozell, E.J. (1993) - 1

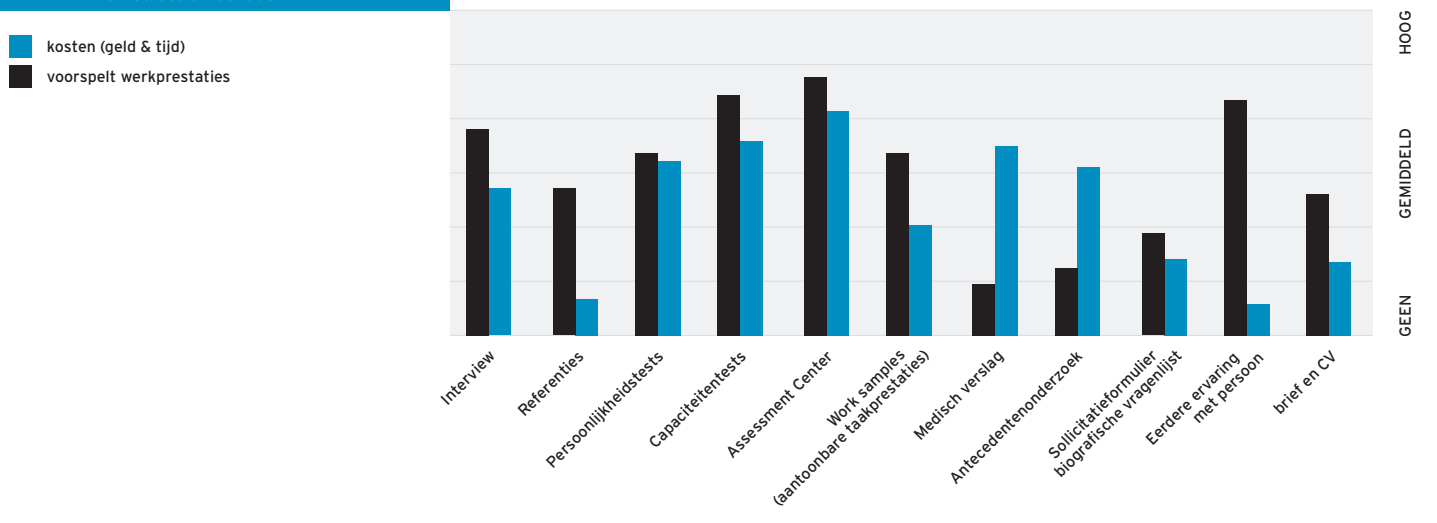
Personeelsselecteurs in Nederland hebben hoge verwachtingen van de voorspellende waarde van assessment centers, capaciteitentest, aantoonbare werkprestaties en het - ongestructureerde - selectie-interview (zie figuur 5).
In figuur 5 zijn de verwachte kosten van een methodiek opgenomen. Eerder onderzoek suggereert dat het investeren in personeelsselectie mede afhangt van financiële overwegingen.[2]

Schein, E.H. (1996) - 2

Het beeld klopt over het algemeen redelijk goed met de werkelijke voorspellende waarde van de selectiemethoden. Dat geldt vooral voor capaciteitentests. Nederlandse selecteurs onderschatten echter de waarde van aantoonbare werkprestaties en overschatten de waarde van assessment centers en ongestructureerde interviews. Het laten uitvoeren van assessment centers kost veel geld. Veel personeelsselecteurs denken dat dit een goede methode is, mogelijk juist omdat het veel geld kost. Uit het onderzoek blijkt dat dit vaak een misvatting is.

Harrel-Cook, G & Ferris (1997) - 3

Figuur 5. Verwachte waarde en kosten van selectiemethoden [3]



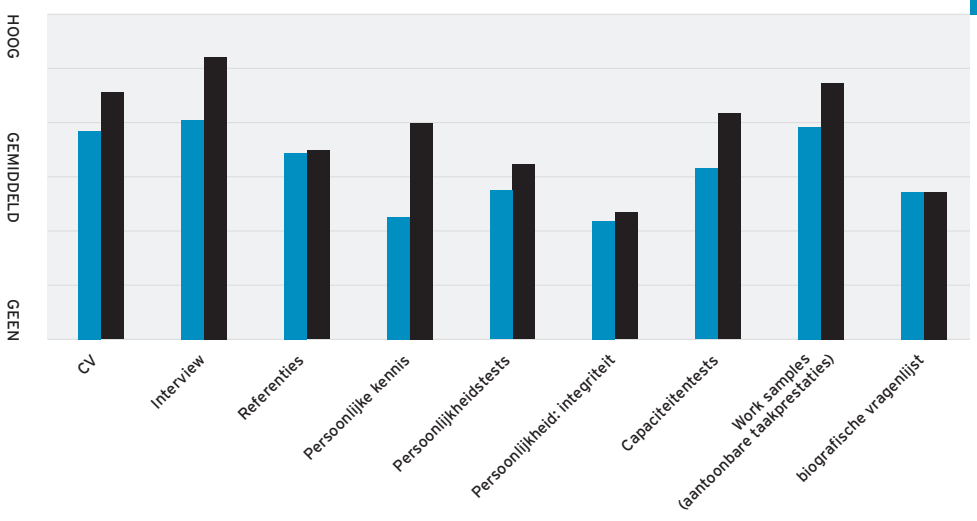
Simulaties zijn niet altijd representatief voor de toekomstige werksituaties en op een testdag krijg je een momentopname. Bovendien bereiden kandidaten zich steeds vaker voor op assessments waardoor zij de uitslag positief kunnen beïnvloeden. Ze presteren daardoor beter in de testsituatie dan in de feitelijke functie.
Opvallend resultaat uit het onderzoek is dat maar twintig procent van alle organisaties de effectiviteit van de personeelsselectie meet.

Voorkeur bij sollicitanten

De selectiemethoden die organisaties inzetten heeft invloed op het binnenhalen van goed personeel. Ze zijn als het ware het visitekaartje van een organisatie. Een oneerlijke, onprettige, of onverschillige bejegening van sollicitanten heeft negatieve gevolgen voor het aanbod van nieuwe sollicitanten.
In het onderzoek kwam naar voren dat kandidaten zo hun voorkeur blijken te hebben voor het selectie-interview, het cv en aantoonbare werkprestaties (figuur 6). Zij zien deze als de meest eerlijke selectiemethoden en staan ook welwillend tegenover capaciteitentests en het opvragen van referenties. Uit figuur 6 is op te maken dat Nederlandse selecteurs over het algemeen een wat te rooskleurig beeld hebben over hoe hoog kandidaten bepaalde selectiemethoden waarderen. Dat kan worden verklaard doordat kandidaten nogal terughoudend zijn met commentaar wanneer selecteurs hen hun mening over de selectie vragen.

4 – Hausknecht, Day, & Thomas (2004)

Figuur 6. Veronderstelde en gemeten voorkeur van sollicitanten [4]



1.5 Is er binnen de organisatie een gedeelde visie op selectie?

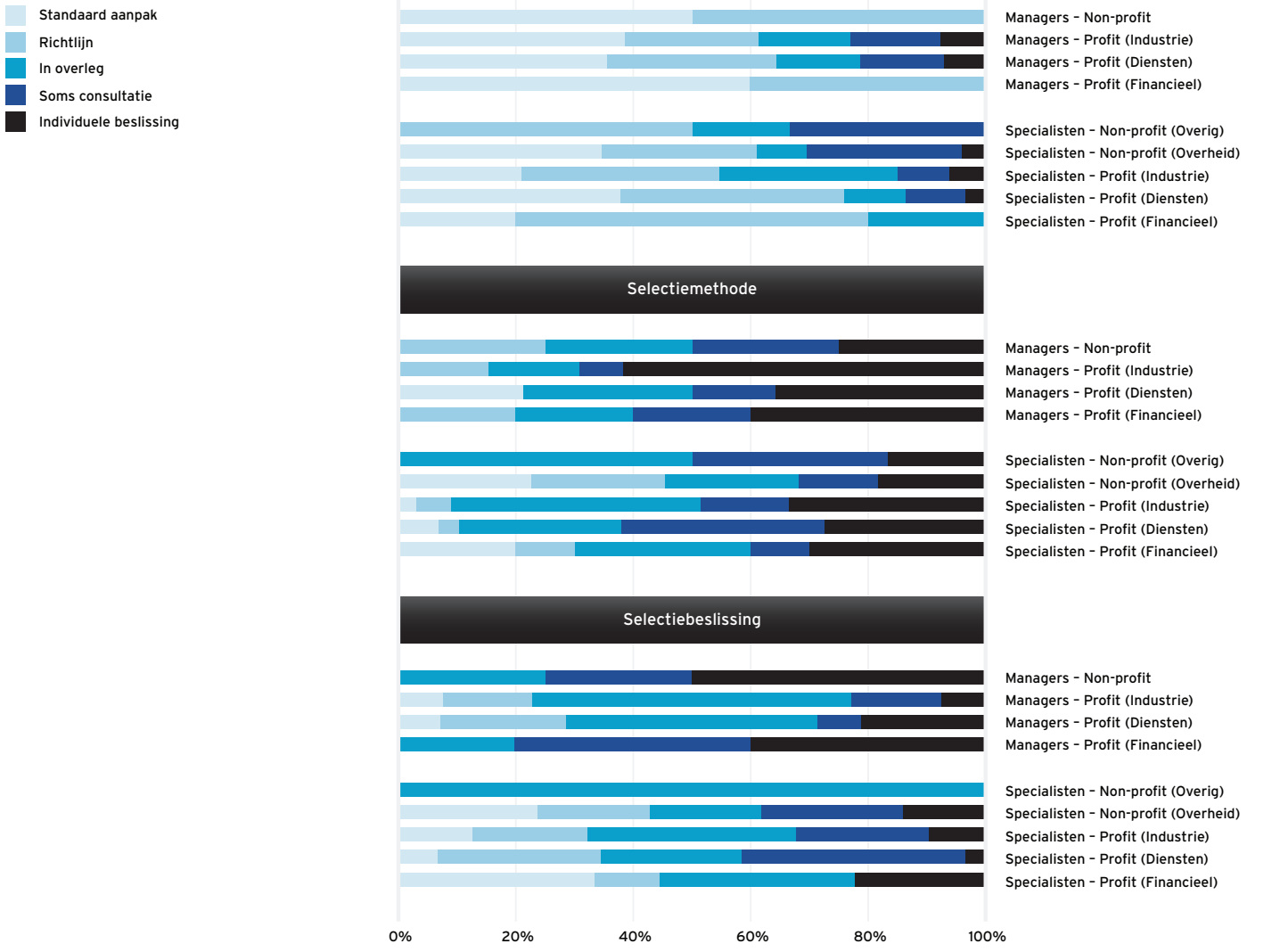
Eerder onderzoek heeft aangetoond dat een gedeelde visie op selectie en ontwikkeling van personeel en een geïntegreerd HRM systeem zijn vruchten afwerpt. Dergelijke 'High Performance' systemen verminderen het vertrek van werknemers en verhogen de productiviteit. Zo kan een organisatie duidelijke en gedeelde richtlijnen ontwikkelen over hoe de werving en selectie van personeel moet worden aangepakt. Organisaties hebben niet altijd zo'n 'High Performance' systeem. Als dit ontbreekt dan hebben lijnmanagers ieder hun eigen ideeën en aanpak.

Er is wel vaak een gedeelde visie in de vorm van een standaard aanpak of richtlijnen voor selectie-eisen aan sollicitanten, vooral voor managementfuncties en minder voor specialistische functies (zie figuur 7). Bij een vergelijking tussen sectoren is te zien dat een gedeelde visie vooral binnen de financiële sector bestaat. Binnen de non-profit sector is er weliswaar sprake van een gedeelde visie op de selectie-eisen van managementfuncties maar veel minder op die van specialistische functies.

Veel organisaties hebben nauwelijks een organisatiebrede aanpak als het gaat om selectiemethoden die worden gebruikt. Doorgaans wordt de aanpak van de selectie overgelaten aan de

specifieke afdeling waar de vacature is. Dit impliceert dat selectie-eisen, selectiemethoden en organisatiestrategie niet of nauwelijks op elkaar zijn afgestemd. Dit komt eveneens naar voren in de wijze waarop het uiteindelijke selectiebesluit wordt genomen.
Non-profit organisaties laten de selectie van managers en specialisten vaak over aan individuen. Van enige organisatiebrede afstemming of toetsing van dergelijke beslissingen is dan geen sprake.

Figuur 7. Gedeelde visie



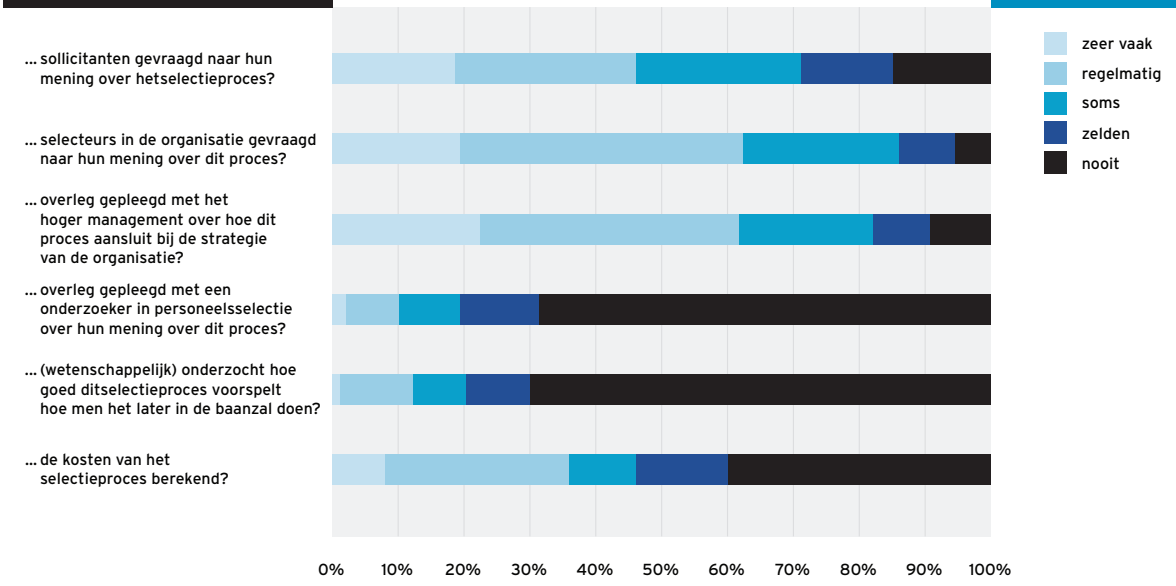
1.6 Is de selectie gericht op consolidatie of verandering?

Organisaties zijn geneigd kandidaten te selecteren die passen in de bestaande cultuur van de organisatie. Personeelsselecteurs zullen alleen bewust zoeken naar een ander type medewerker wanneer de organisatie een cultuuromslag wil maken. Uit het onderzoek blijkt dat 70 procent van de nonprofitorganisaties wil veranderen en op zoek is naar een ´ander soort manager´. Over het geheel genomen is 60 procent van de Nederlandse organisaties bezig met een cultuurverandering. Ter vergelijking: in Duitsland blijkt 80 procent van de onderzochte organisaties gericht te zijn op behoud van de bestaande cultuur.

1.7 Is er reflectie op personeelsselectie?

We constateerden al dat slechts 20 procent van de Nederlandse organisaties de effectiviteit van hun personeelsselectie meet. 50 procent van de organisaties reflecteert wel op de eigen selectie en vraagt sollicitanten naar hun mening over het selectieproces. Deze zijn vaak terughoudend in hun commentaar. Tien procent van de organisaties schakelt externen in om de selectieprocedure te evalueren. De animo om te reflecteren op de eigen selectie is laag. Selecteurs gaan vaak af op hun eigen gevoel over de selectie van kandidaten, zelfs wanneer zij weten dat een meer gestructureerde manier van selecteren gunstiger is voor de prestaties van de organisatie.
Uit het lage percentage organisaties dat interesse toont in de mening van personeels-selecteurs over het proces, blijkt wel dat er weinig oog is voor reflectie (zie figuur 8). Veertig procent heeft hier nauwelijks belangstelling voor.

Figuur 8. Reflectie op personeelsselectie



De resultaten van dit Yacht/UvA-onderzoek geven aanleiding om eens te kijken wat personeelsselecteurs kunnen leren uit de resultaten van het onderzoek. Welke uitkomsten zijn van belang voor de dagelijkse praktijk? In de volgende paragraaf geven de onderzoekers 6 aanbevelingen.

'20% van alle organisaties
meet de effectiviteit
van de personeelsselectie.'

2

Aanbevelingen voor de praktijk

Aanbeveling 1

Verbeter de kwaliteit van personeelsselectie

De kwaliteit van de personeelsselectie kan nog aanzienlijk verbeteren. Maar weinig organisaties meten de effectiviteit van de eigen personeelsselectie. Heel vaak vertrouwen organisaties op ongestructureerde selectie-interviews, terwijl ze geen gebruik maken van selectiemethoden die een hogere voorspellende waarde hebben.
Capaciteitentests, aantoonbare werkprestaties en gestructureerde en grondig voorbereide interviews met vragen die SMART - specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden - worden gesteld hebben wel die hoge voorspellende waarde. Daardoor ontstaat een meer valide interview waarmee kandidaten goed kunnen worden vergeleken met behulp van een vooraf opgesteld scoringsssysteem.

Aanbeveling 2

Vergroot de kennis over voorspellende waarde

Personeelsselecteurs kunnen nog meer inzicht krijgen in de voorspellende waarde van selectiemethoden. De waarde van mentale capaciteitentests wordt vaak onderschat. Assessment centers en ongestructureerde interviews zijn niet zo goed in het voorspellen van werkprestaties als veel mensen in de praktijk aannemen. Selecteurs zouden juist veel meer aandacht moeten hebben voor aantoonbare werkprestaties. De waarde daarvan wordt onderschat.

Aanbeveling 3

Registreer kosten en baten

Dure selectie is niet altijd de beste selectie. Het is vooral oppassen geblazen bij diverse tests. Wordt een statistisch gevalideerde cognitieve capaciteitentest ingezet, dan kost dat aardig wat geld maar deze investering levert ook wel wat op. Zo'n test kent een hogere voorspellende waarde over iemands functioneren dan bijvoorbeeld een ongestructureerd selectie-interview. Deze methode kost naar verhouding minder geld maar heeft wel een hoge voorspellende waarde. Assessment centers zijn relatief de duurste selectiemethoden. Bedenk daarbij dat de validiteit op het eerste gezicht heel goed lijkt, maar dat deze selectievorm de daadwerkelijke werkprestaties vaak slechter voorspelt dan een goed voorbereid selectie-interview.
Het is dan ook aan te bevelen om een registratie bij te houden van de ingezette selectiemethode per vacature zodat gemeten kan worden welke methode het beste rendement oplevert. Zo zou kunnen blijken dat een dure methode zoals het assessment center uiteindelijk minder rendabel is dan een goed ontworpen selectie interview.

Aanbeveling 4

Kijk meer naar mentale capaciteiten en inzetbaarheid

Nederlandse personeelsselecteurs hebben vooral oog voor specifieke kennis en vaardigheden. Hoewel die aanpak vaak nuttig is voor duidelijk omschreven functies is het ook goed te beseffen dat functies en functie-eisen door de tijd heen veranderen. Kennis veroudert en nieuwe kennis en vaardigheden zijn nodig in de huidige snel veranderende markt. Selecteurs zouden dus ook moeten kijken naar mentale capaciteiten en bredere inzetbaarheid van de kandidaat. Zij kunnen op dit gebied een voorbeeld nemen aan Amerikanen die vaker selecteren op persoonlijkheid en intelligentie van de kandidaat.

Aanbeveling 5

Maak selectie onderdeel van de organisatiestrategie

Men veronderstelt dat er binnen de organisatie consensus is over de selectie-eisen, maar hoe verder in het proces, des te meer verdeeldheid er ontstaat over de selectie-eisen en selectie-methoden. Aan het eind nemen veel selecteurs hun eigen beslissing gebaseerd op hun eigen goede gevoel dat ten koste gaat van de totale kwaliteit van de selectie.
Uit dit onderzoek blijkt dat de voorspellende waarde van iemands toekomstig functioneren toeneemt wanneer de selectie-eisen, de selectiemethoden en de selectiebeslissing doordacht zijn en logisch met elkaar samen-hangen. Wanneer selecteurs gestructureerd volgens vooraf gemaakte afspraken selecteren, dan is het mogelijk om bij de selectie de juiste mensen aan te nemen die kunnen en willen werken aan de organisatiestrategie.

Aanbeveling 6

Pas selectiemethoden aan om een cultuuromslag te verkrijgen

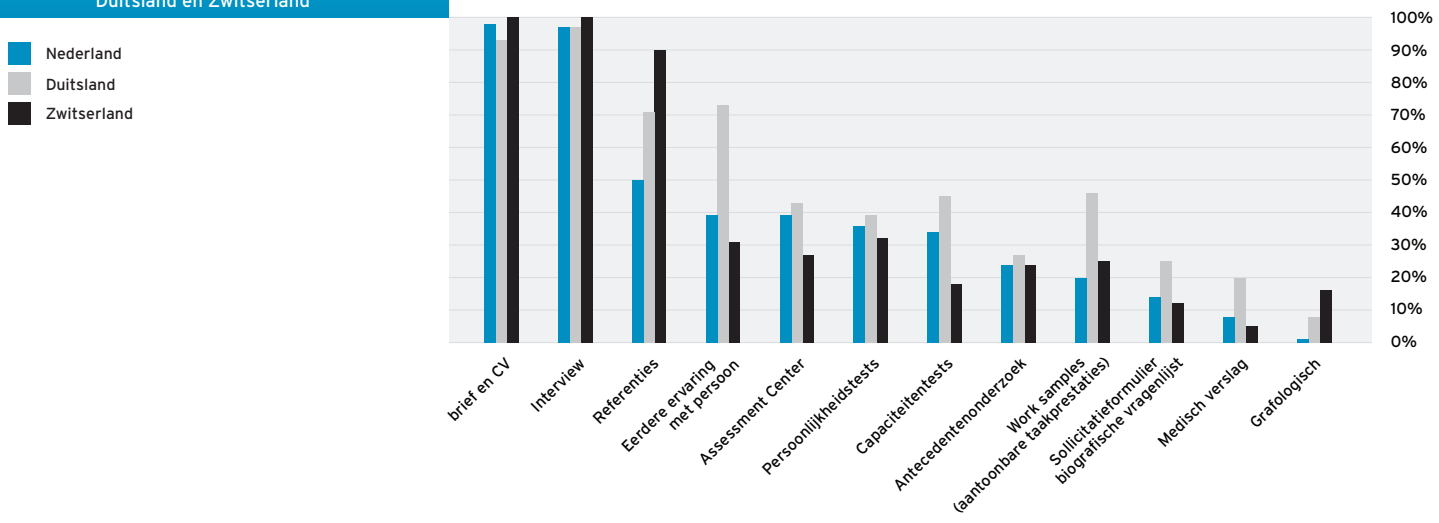
Veel organisaties zijn bezig met een cultuur-verandering maar zetten het instrument personeelsselectie onvoldoende strategisch in. Vooral in de non-profit sector blijken organisaties geïnteresseerd in verandering van hun organisatiecultuur. Een manier om dit te doen is het selecteren van nieuw personeel, maar dan alleen wanneer de organisatie een heldere en gedeelde visie heeft van wat anders moet en welke cultuur men wil.
Op basis van dat beeld kun je bijvoorbeeld een ander soort manager aannemen, die de nieuwe organisatiecultuur uitdraagt en overbrengt op het huidige personeel.

3

Resultaten uit eerder buitenlands onderzoek

Er blijkt verschil te zijn in de criteria waarop organisaties personeel selecteren. Waar Amerikaanse organisaties bij voorkeur selecteren op de persoonlijkheid en intelligentie van de kandidaat, zien we dat Nederlandse organisaties vooral selecteren op kennis en vaardigheden. In 2005 werd in Duitsland en Zwitserland vergelijkbaar onderzoek gedaan naar selectiemethoden. In figuur 9 zijn deze uitkomsten gecombineerd met de uitkomsten van het recente Yacht/UvA-onderzoek.
Gaat het om de selectiemethoden, dan kiezen Nederlandse organisaties net als Duitse en Zwitserse heel vaak voor de sollicitatiebrief, het cv en het selectie-interview.
In Duitsland en Zwitserland vragen selecteurs veel vaker referenties op.
Duitse personeelsselecteurs zien referenties als leidend onderdeel in de keuze voor een kandidaat. Zij maken ook meer gebruik van informatie over iemands taakprestaties en resultaten uit persoonlijkheids- en capaciteitentests dan Nederlandse selecteurs.
Wat verder opvalt, is dat Duitsland veel grondiger te werk gaat in de personeelsselectie. Meerdere methoden worden gecombineerd ingezet en men verkrijgt op die manier waarschijnlijk een grondiger en completer beeld van de kandidaat. Bovendien pakken zij het selectie-interview gestructureerd aan. Meer dan vijftig procent van de Duitse en dertig procent van de Zwitserse organisaties gebruikt vooraf opgestelde scoringssystemen en men let erop dat het selectie-interview volgens een bepaalde standaard verloopt. Daarna kunnen de selecteurs de verschillende kandidaten goed vergelijken.

Figuur 9. Selectiemethoden in Nederland, Duitsland en Zwitserland



4

Aanbevolen selectiemethoden

Uit eerder onderzoek van Schmidt en Hunter (1998) kunnen we concluderen dat de ene selectiemethode meer informatie over de kandidaat oplevert dan de andere. De methoden die het beste inzicht geven in de geschiktheid van de kandidaat zijn: de aantoonbare taakprestaties, de capaciteitentest die de mentale vermogens test, het gestructureerde selectie-interview en de capaciteitentest die kennis meet (zie figuur 10). Iemands referenties voorspellen nauwelijks hoe iemand zal functioneren.

Aantoonbare taakprestaties

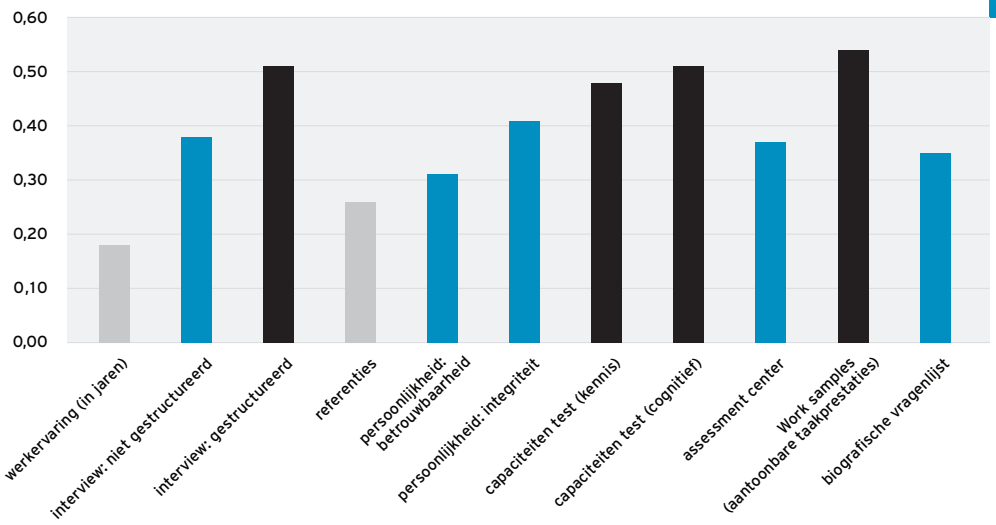
De selecteur kan een goed inzicht krijgen in de geschiktheid van de kandidaat als hij goed in beeld krijgt wat kandidaten eerder hebben gepresteerd, welke taken zij uitvoerden, op welke wijze zij dat deden en wat daarvan het resultaat was. Daarnaast is het mogelijk om kandidaten daadwerkelijk concrete taken te laten uitvoeren. Met deze aantoonbare werkprestaties is de hoogste voorspellende waarde te behalen.

Capaciteitentest

Het voorspellend vermogen van een capaciteitentest is hoog, vooral wanneer de brede mentale vermogens worden getest.

5 - Schmidt & Hunter (1998)

Figuur 10. Het voorspellend vermogen van selectiemethoden [5]



Selectie-interview

Uit eerder onderzoek blijkt dat het selectie-interview ondanks de nodige mankementen een bruikbaar middel is als het goed wordt voorbereid en gestructureerd wordt gehouden. Het 'ideale' selectie-interview ziet er dan ook als volgt uit:

1. Richt de vragen op de belangrijkste functie-eisen en bereidt ze goed voor met alle personen die de kandidaat interviewen
2. Stel specifieke vragen over concreet gedrag (in het verleden, heden of toekomst). Een handige kandidaat die 'mooie praatjes' verkoopt moet door de mand kunnen vallen.
3. Stel aan alle kandidaten dezelfde vragen. Alleen op deze manier kunnen kandidaten (op eerlijke wijze) met elkaar worden vergeleken.
4. Hanteer een scoringsmethodiek als basis voor de uiteindelijke beslissing.

'Iemands referenties voorspellen nauwelijks hoe iemand zal functioneren.'

Colofon

Samenstelling
Yacht, competence HRM
Jean Paul Drabbe, regiodirecteur en compentencehouder HRM
Rob Drost, HR-professional
Dr. U.C. Klehe,
Arbeids- & Organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam
Prof. Dr. A.E.M. van Vianen,
Arbeids- & Organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam
W. Boendermaker, student assistent,
Arbeids- & Organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam

Hoofdredactie: Yacht M&C
Lay-out: CoeK Design, Zaandam
Druk: PlantijnCasparie, Capelle ad. IJssel

Speciale dank gaat uit naar initiatiefnemer Johan Kanis.

© Yacht BV., Diemen 2008

Samensteller(s) zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen of waarvan gemeend wordt dat die is ontstaan, door hetgebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, ofop welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

www.yacht.nl