



# Hoe ziet een goede selectieprocedure eruit?

Scolix

10-03-2023

Prof. dr. Janneke Oostrom

# Agenda

- Voorspellende waarde selectie-instrumenten
  - Eerdere ervaringen
  - Brief en cv
  - Interviews
- Belang van structuur om bias te voorkomen
- Stappen goede selectieprocedure

Discussion  
Outline

# Voorspellende waarde

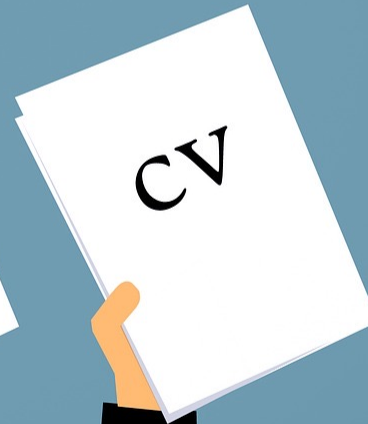
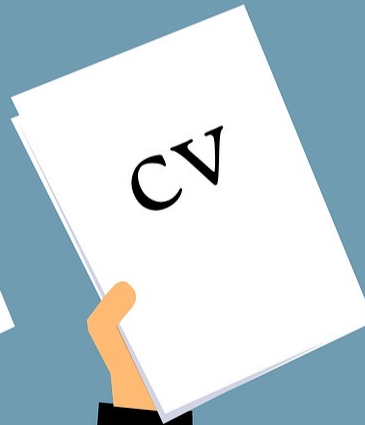


Zeer goed (9)

Goed (8)

Onvoldoende (4)

Voldoende (6)





## Revisiting Meta-Analytic Estimates of Validity in Personnel Selection: Addressing Systematic Overcorrection for Restriction of Range

Paul R. Sackett<sup>1</sup>, Charlene Zhang<sup>1</sup>, Christopher M. Berry<sup>2</sup>, and Filip Lievens<sup>3</sup>  
<sup>1</sup> Department of Psychology, University of Minnesota  
<sup>2</sup> Department of Management and Entrepreneurship, Kelley School of Business, Indiana University  
<sup>3</sup> Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University

This paper systematically revisits prior meta-analytic conclusions about the criterion-related validity of personnel selection procedures, and particularly the effect of range restriction corrections on those validity estimates. Corrections for range restriction in meta-analyses of predictor–criterion relationships in personnel selection contexts typically involve the use of an artifact distribution. After outlining and critiquing five approaches that have commonly been used to create and apply range restriction artifact distributions, we conclude that each has significant issues that often result in substantial overcorrection and that therefore the validity of many selection procedures for predicting job performance has been substantially overestimated. Revisiting prior meta-analytic conclusions produces revised validity estimates. Key findings are that most of the same selection procedures that ranked high in prior summaries remain high in rank, but with mean validity estimates reduced by .10–.20 points. Structured interviews emerged as the top-ranked selection procedure. We also pair validity estimates with information about mean Black–White subgroup differences per selection procedure, providing information about validity–diversity tradeoffs. We conclude that our selection procedures remain useful, but selection predictor–criterion relationships are considerably lower than previously thought.

*Keywords:* selection procedures, validity, meta-analysis, range restriction, artifact distribution

---

## Instrumenten

Gestructureerd interview

Ongestructureerd interview

Intelligentietest

Kennistest

Empirisch gescoorde biodata

Rationeel gescoorde biodata

Assessment center

Arbeidsproef

Integriteitstest

Emotionele intelligentievragenlijst

Consciëntieusheid

Extraversie

Vriendelijkheid

Emotionele stabiliteit

Openheid voor ervaringen

Interesstest

Werkervaring (jaren)

---

---

<b>Instrumenten</b>	<b>Voorspellende waarde</b>
Gestructureerd interview	0.42
Kennistest	0.40
Empirisch gescoorde biodata	0.38
Arbeidsproef	0.33
Intelligentietest	0.31
Integriteitstest	0.31
Emotionele intelligentievragenlijst	0.30
Assessment center	0.29
Interesstest	0.24
Rationeel gescoorde biodata	0.22
Consciëntieusheid	0.19
Ongestructureerd interview	0.19
Extraversie	0.10
Vriendelijkheid	0.10
Emotionele stabiliteit	0.09
Werkervaring (jaren)	0.07
Openheid voor ervaringen	0.05

---

# Eerdere ervaringen

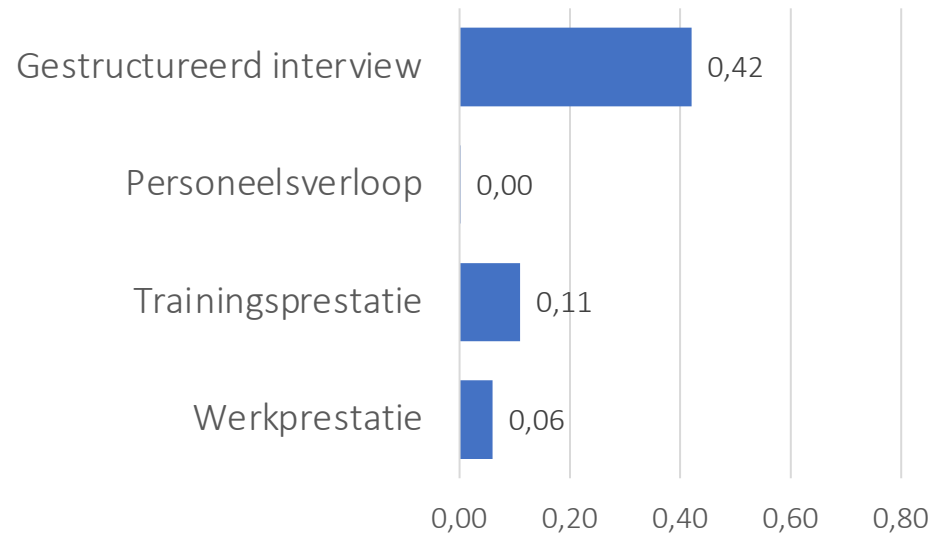
---

Ervaring wordt voor  
bijna alle functies  
vereist, inclusief  
startersfuncties



# Eerdere ervaringen

---



- De voorspellende waarde is iets hoger binnen de eerste 3 maanden, maar nog iets lager na 12 maanden
- De voorspellende waarde is hoger voor banen met extreem lage (bijv. vakmensen) of extreem hoge (bijv. chirurg) cognitieve complexiteit



# Brief en cv

---

- Problemen oordelen brief en cv
- Alternatieven



# Problemen met brief en cv

- Ze worden vaak gebruikt om allerlei eigenschappen te meten: persoonlijkheid, motivatie, leiderschap, cognitieve vaardigheden
- De beoordelingen hebben een zeer lage interbeoordelaarsbetrouwbaarheid
- De beoordelingen hebben meestal geen en soms zelfs negatieve relaties met betere metingen van dezelfde eigenschappen
- De beoordelingen zijn zeer gevoelig voor discriminatie (bijv. uitnodigingen voor gesprek zijn 50% lager voor mensen met migratieachtergrond)

- Apers, C., & Deros, E. (2017). Are they accurate? Recruiters' personality judgments in paper versus video resumes. *Computers in Human Behavior, 73*, 9-19.
- Burns, G. N., Christiansen, N. D., Morris, M. B., Periard, D., & Coaster, J. A. (2014). Effects of applicant personality on resume evaluations. *Journal of Business and Psychology, 29*(4), 573-591.
- Deros, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal, 29*(2), 113-130.

# MARTIN JANSSEN

EMAIL [mjanssen@outlook.com](mailto:mjanssen@outlook.com)  
TEL 06-23405053  
ADRES Langstraat 37  
2300 DX, Leiden  
GEB. 22-2-1981 Leiden



## Eigenschappen:

Ambitieux – creatief – energiek  
communicatief – stressbestendig  
flexibel – analytisch – sociaal

## Vaardigheden:

Sales	■■■■■■■■■■
Marketing	■■■■■■■■■
Strategie	■■■■■■■■■
Organisatie	■■■■■■■■■
Leiderschap	■■■■■■■■■
Computer	■■■■■■■■■

## Talen:

Nederlands	■■■■■■■■■■
Engels	■■■■■■■■■
Frans	■■■■■■■■■
Duits	■■■■■■■■■

## Interesses:

Sport: voetbal – tennis – fitness  
Reizen – fotografie – muziek

**Werkervaring:** **Bedrijfsnaam A**  
2011 - HEDEN LEIDEN  
Functietitel A  
*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut laboreet dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation*

**2007 - 2011** **Bedrijfsnaam B**  
ROTTERDAM  
Functietitel B  
*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut laboreet dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation*

**2005 - 2007** **Bedrijfsnaam C**  
DEN HAAG  
Functietitel C  
*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut laboreet dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation*

**2003 - 2005** **Bedrijfsnaam D**  
DEN HAAG  
Functietitel D  
*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut laboreet dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation*

**Opleiding:** **Universiteit Leiden**  
2003 LEIDEN  
Naam diploma, afstudeerrichting

1999 **Rijksscholengemeenschap Leiden**  
LEIDEN  
VWO-diploma

**Cursussen:** **Cursus voorbeeld 1**  
2010 INSTANTIE A

2005 **Cursus voorbeeld 2**  
INSTANTIE B

2004 **Cursus voorbeeld 3**  
INSTANTIE C



Mariska A.N. Dijkstra  
[m.a.n.dijkstra@gmail.com](mailto:m.a.n.dijkstra@gmail.com)  
06 - 21435676



[nl.linkedin.com/pub/mariska-dijkstra/53/230/354](https://nl.linkedin.com/pub/mariska-dijkstra/53/230/354)

*Ik ben sterk in de competenties flexibiliteit, behulpzaamheid en het snel zaken kunnen leren, opnemen en uitvoeren. Ik ben er niet alleen sterk in, ik vind het fijn wanneer ik in de praktijk bezig mag met deze competenties.*

*Mijn passie ligt in het helpen en ondersteunen van mensen. Dit kan voor mij in diverse werkvelden. Denk bijvoorbeeld aan secretariaatwerk, coaching, werving & selectie en managementassistentie.*

*Mensen omschrijven mij als een persoon die het voortouw neemt, collega's ondersteunt wanneer het kan, flexibel, behulpzaam, effectief en in het bezit van goede communicatieve vaardigheden.*

*Ik zoek een baan waarin ik kan werken aan mijn competenties. Ik ben flexibel in de baankeuze, ik wil graag werken en niet thuis op de bank zitten. Ik ben vanaf heden 40 uur per week beschikbaar.*

**Werkervaring**  
Werkgever: Gearhing  
Periode: November 2012 - Mei 2013  
Functie: Secretariaal medewerker  
Werkzaamheden: Het afhandelen van het telefonisch verkeer. Agendabeheer. Voorbereiden van vergaderingen. Receptiewerk.

Werkgever: Nivo Noord  
Periode: Januari 2011 tot heden  
Functie: Interieurverzorgster  
Werkzaamheden: Het zelfstandig schoonmaken van door de regiomanager aangewezen panden.

Werkgever: Wibra  
Periode: Mei 2004 - December 2008  
Functie: Assistent Filiaal Manager (voorheen weekendhulp)  
Werkzaamheden: Roosterplanning. Leidinggeven. Klachtenregistratie.

**In stage opgedane ervaring**  
Stagebedrijf: Gearhing  
Periode: November 2012 - Mei 2013  
Stageopdracht: Afstudeeronderzoek naar het professionaliseren van het HRM - beleid.

Stagebedrijf: WTC Expo  
Periode: Februari 2011 - Juni 2011  
Stageopdracht: Het onderzoeken en opzetten van het functiehuis.

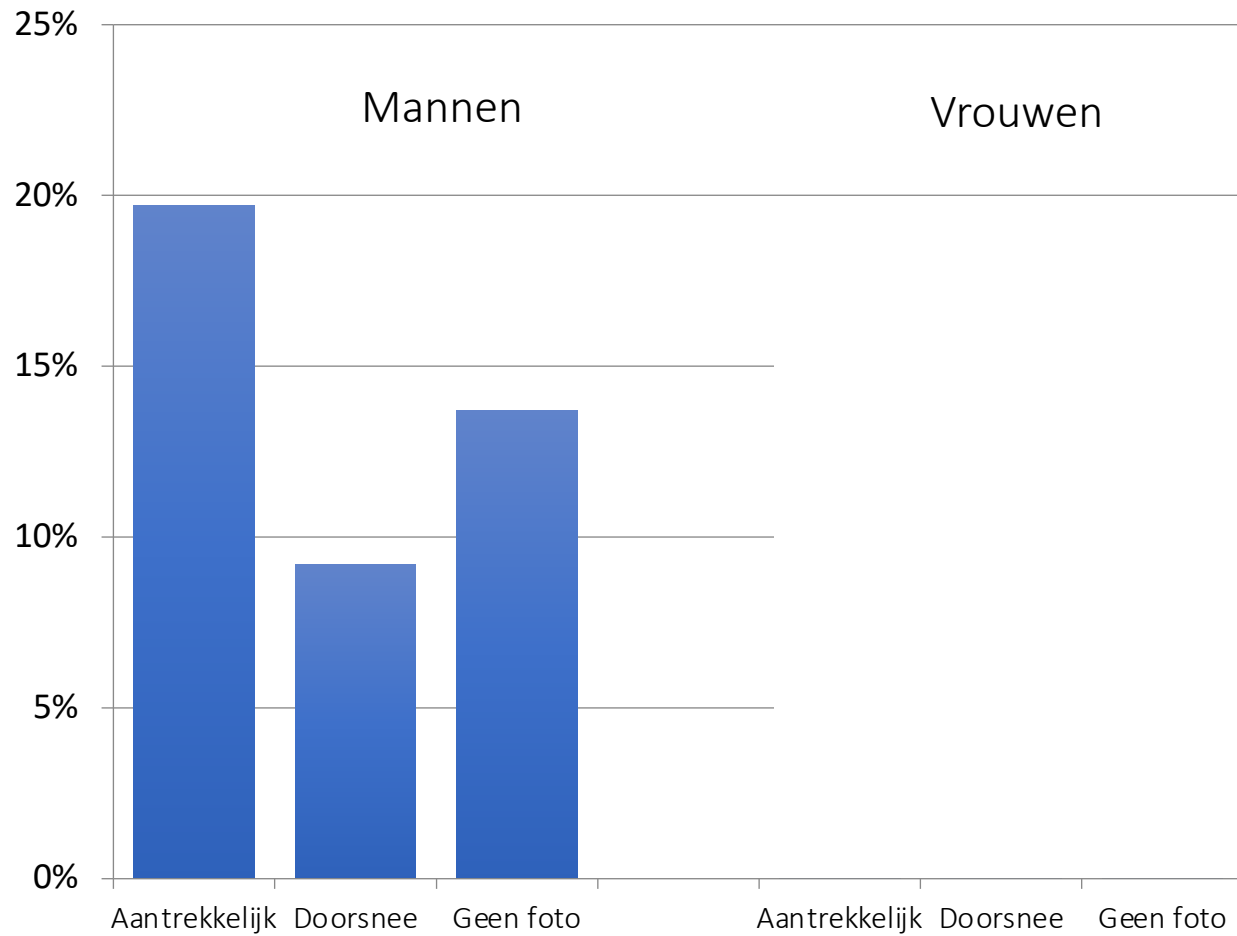
Stagebedrijf: Stertil  
Periode: Februari 2010 - Juni 2010  
Stageopdracht: Het verkennen van het werkveld + smooienboek maken.

**Talenkennis:**  
Nederlands Moedertaal  
Engels Gevorderd  
Fries Kan het goed verstaan en lezen. Fries praten kan ik matig  
Duits Basis

**Algemene kennis en vaardigheden**  
- In bezit van Rijbewijs B.  
- Gevorderde kennis van de computerprogramma's Excel, Word en PowerPoint.  
- Kennis van personeelsadministratie.  
- Ervaring met het leidinggeven aan een kleine groep ondergeschikten.  
- Kennis en ervaring met het maken van werkroosters.  
- Kan snel zaken leren en oppikken

**Hobbies**  
- Stijldansen, zowel ballroom als latin.  
- Hardlopen in kader van een gezonde levensstijl.  
- Dagbesteding met pleegzusje die het syndroom van FAS heeft.  
- Fotografie.

VOORBEELD CV  
[www.deleydsche.nl](http://www.deleydsche.nl)



# Alternatieven voor cv

---

- Biodata (opleiding, sociale vaardigheden, leiderschap, interesses) meten aan de hand van sollicitatieformulieren
  - Functieanalyse
  - Empirisch scoren > rationeel scoren
- Anonimiseren waar mogelijk
- Gedragsgerichte vragen stellen



# Interviews

---

- Wat is structuur?
- Wat zijn geschikte vragen?



# Structuur



---

## Onderdelen van structuur

**Baseer vragen op functieanalyse**

**Stel aan elke sollicitant dezelfde vragen**

Beperk “follow-up” vragen

**Stel gedragsgerichte of situationele vragen**

Gebruik een groter aantal vragen

Gebruik achtergrondinformatie op gecontroleerde wijze

Geef gelegenheid tot vragen stellen na het interview

**Scoor elk antwoord**

**Gebruik gedetailleerde schalen om antwoorden te scoren**

Maak gedetailleerde aantekeningen

Voer het gesprek met meerdere interviewers

Voer alle interviews met dezelfde interviewers

Bespreek kandidaten/antwoorden niet tussendoor

**Geef een training aan interviewers**

Gebruik statistische ipv klinische predictie

---



# Beslissingen

---

## Klinisch:

- Combineren van de beschikbare informatie gebeurt op basis van expertise of intuïtie
- De informatie die meegenomen wordt en de weging van deze informatie verschilt per kandidaat

## Statistisch:

- Combineren van de beschikbare informatie op basis van regels die we van tevoren hebben opgesteld
- De beschikbare informatie en de weging zijn hetzelfde voor elk individu

50% accurater  
dan klinische  
voorspellingen!





“Grootschalige onderzoeken naar gestructureerde interviews laten nauwelijks scoreverschillen zien op basis van demografische kenmerken of overeenkomsten met interviewer”  
(Levashina et al., 2014, p. 255)



# Wat zijn goede vragen?

---

“Een goede interviewvraag lokt een antwoord uit dat gebruikt kan worden om kennis, vaardigheden of eigenschappen te meten die werkprestatie voorspellen”

Speer, A. B., Tenbrink, A. P., Schwendeman, M. G., & Wegmeyer, L. J. (2020). Individual differences in effective interview design: Factors affecting question choice. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 310-321.

# Vier soorten vragen

---

1. Gedragsgerichte vragen
2. Situationele vragen
3. Algemene vragen
4. “Brain teaser”-vragen

Speer, A. B., Tenbrink, A. P., Schwendeman, M. G., & Wegmeyer, L. J. (2020). Individual differences in effective interview design: Factors affecting question choice. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 310-321.



# Voorbeelden

---

1. **Gedraggerichte vraag:** *Geef een voorbeeld van een project dat u op eigen initiatief bent gestart.*  
Situatie-Taak-Actie-Resultaat (STAR)
2. **Situationele vraag:** *Wat zou u doen als u ziet dat een bepaald werkproces verbeterd kan worden?*
3. **Algemene vraag:** *Wat zijn uw goede/slechte eigenschappen?*
4. **“Brain teaser”-vraag:** *Hoe weegt u een olifant wanneer u geen weegschaal heeft?* (Indeed, 2023)



# Belang van structuur

---

- Voorspellende waarde
- Bias verminderen



# Het duale procesmodel

---

- **Systeem 1:** automatisch, snel, onbewust, emoties, stereotypen, intuïtie
- **Systeem 2:** gecontroleerd, langzaam, bewust, logisch, systematisch, rationeel

# Bias

---

- **Zelfvervullende voorspelling:** interviewers met positieve/negatieve indrukken gedragen zich positiever/negatiever jegens sollicitant
- **Confirmatiebias:** de neiging om op zoek te gaan naar informatie die onze indrukken bevestigen of deze zodanig te interpreteren of te herinneren

Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of applied psychology*, 79(5), 659-665.





# Het duale procesmodel

---



Op basis van eerste paar minuten van het interview of opvallende aspecten in de brief/het cv vormen we een 1<sup>e</sup> indruk (= **System 1**)



Deze eerste indrukken bepalen ons oordeel tenzij deze bewust worden gecontroleerd (= **System 2**)



Eerste indrukken hebben een nog sterker effect bij cognitief complexe taken



# Bias

---

- Bij zwarte sollicitant: meer afstandelijkheid, meer fysieke afstand, korter interview, meer stotteren
- Witte sollicitant met dezelfde behandeling wordt lager gescoord op interviewprestatie, houding, meer afstand

Word, C. O., Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974). The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(2), 109-120.





# Gestructureerde instrumenten

Gestructureerde instrumenten	Ongestructureerde instrumenten
Sollicitatieformulier mbt relevante kwalificaties	Cv's
Persoonlijkheidsvragenlijsten (Big Five, HEXACO, <u>geen</u> kleurentests of MBTI)	Motivatiebrieven
Gestructureerde interviews	Ongestructureerde interviews
Situationele beoordelingstests (SJT's)	Referenties
Arbeidsproeven ('work / curriculum samples')	Eerdere ervaring met kandidaat
Intelligentie- of kennistests	



# Stappen selectieprocedure

---

1. Zet de functie-eisen en de benodigde eigenschappen voor succes in de baan op een rij.
2. Geef elk van deze eigenschappen een gewicht: de ene eigenschap is belangrijker dan de andere.
3. Meet deze eigenschappen via gestandaardiseerde instrumenten. Druk de scores uit in een cijfer (bijv. 5-puntsschaal).
4. Vermenigvuldig de scores op de eigenschappen met de gewichten uit stap 2.
5. Selecteer de kandidaten met de meeste punten.

Veel dank  
voor de  
uitnodiging  
en  
aandacht!

