



Hoe selecteert Nederland?

Selecteren anno nu en in de toekomst



rvdb

Hoe selecteert Nederland?

Voor je ligt de rapportage die wij hebben gemaakt naar aanleiding van het onderzoek 'Hoe selecteert Nederland?'. Dit onderzoek hebben wij in 2018 uitgevoerd in samenwerking met het HR-bureau RvdB. Wij hebben daartoe een groep HR-professionals uit heel Nederland gevraagd naar hun kijk op HR-trends en selectiemethoden.

We waren geïnteresseerd hoe zij deze veranderende wereld zien en hoe zij daarop inspelen. Ook waren wij benieuwd hoe men het selectieproces inkleedt en hoe de ervaringen van de kandidaat mee worden genomen in deze keuzes.

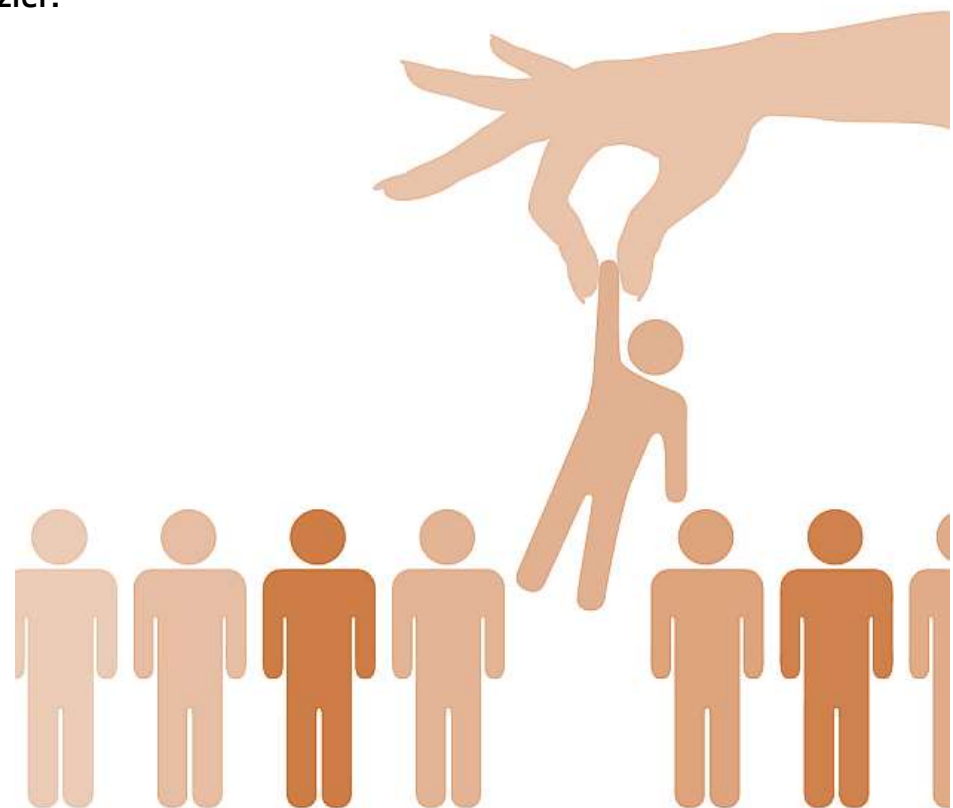
Wat opvalt in de resultaten zijn 3 dilemma's waar selecterend Nederland voor staat:

1. **Het 'Recruiters Dilemma'**
Kies je voor Candidate Experience (kortere doorlooptijd) of predictieve validiteit?
2. **Praktijk versus Onderzoek**
De selectie-instrumenten die we graag gebruiken worden niet altijd gesteund door wetenschappelijk onderzoek. Waar kies je voor?
3. **Inzet van nieuwe technieken en methoden zoals AI**
Doen die wat ze beloven, en maken we onszelf hiermee niet overbodig?

In deze rapportage hebben wij de resultaten en conclusies uit het onderzoek weergegeven in overzichtelijke diagrammen en aansprekende figuren. Hiermee geven wij jullie inzichten mee die wij hebben verkregen uit antwoorden van HR-professionals uit heel Nederland.

Wil je hier meer over weten of heb je ervaringen die je wilt delen? Wij komen graag met je in contact: Lisanne Kahlman (L.Kahlman@ltp.nl) / Merel Schrijver (M.Schrijver@ltp.nl).

Veel plezier!



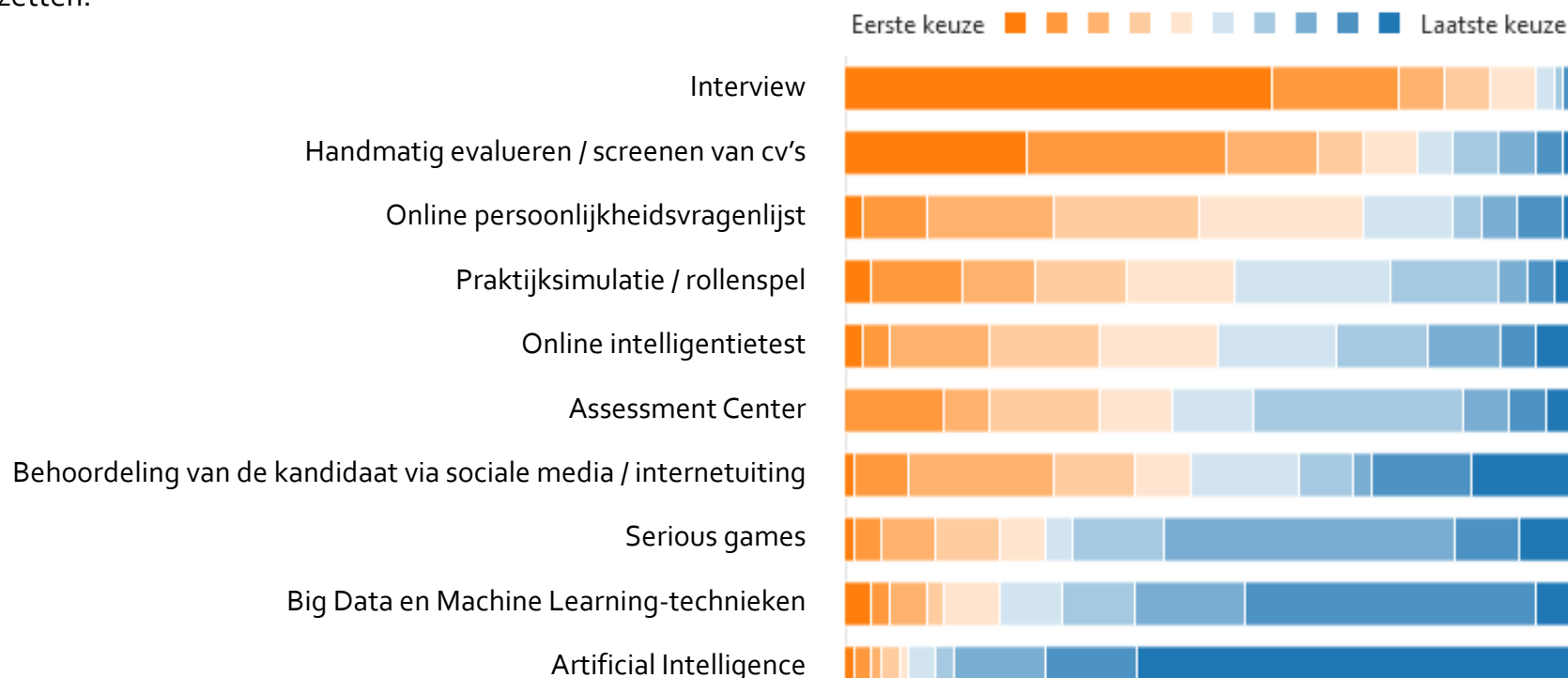
The future is online?

We horen veel over nieuwe innovatieve technieken die kunnen worden ingezet bij het selecteren van nieuwe werknemers. Maar in hoeverre besteden HR-professionals in Nederland hier al aandacht aan?

Uit onze recente enquête blijkt dat er toch sprake is van een zekere behoudendheid: het overgrote deel van de respondenten geeft aan nog weinig tot geen gebruik te maken van serious games, big data en AI, en de waarde van deze methoden als laag te beoordelen. Maar liefst **58.8 %** gaf aan het goede oude **interview** als meest waardevolle selectie-instrument te zien, en deze het meest in te zetten.

Er zijn in veel organisaties wel plannen om in de toekomst meer serious games en machine learning-technieken toe te passen. Betekent dit dat de **verschuiving van live naar online** minder plaats vindt dan gedacht? Wij zijn erg benieuwd hoe dit beeld er over een aantal jaren uitziet.

Hoe beoordeel je de waarde van onderstaande selectiemethoden?



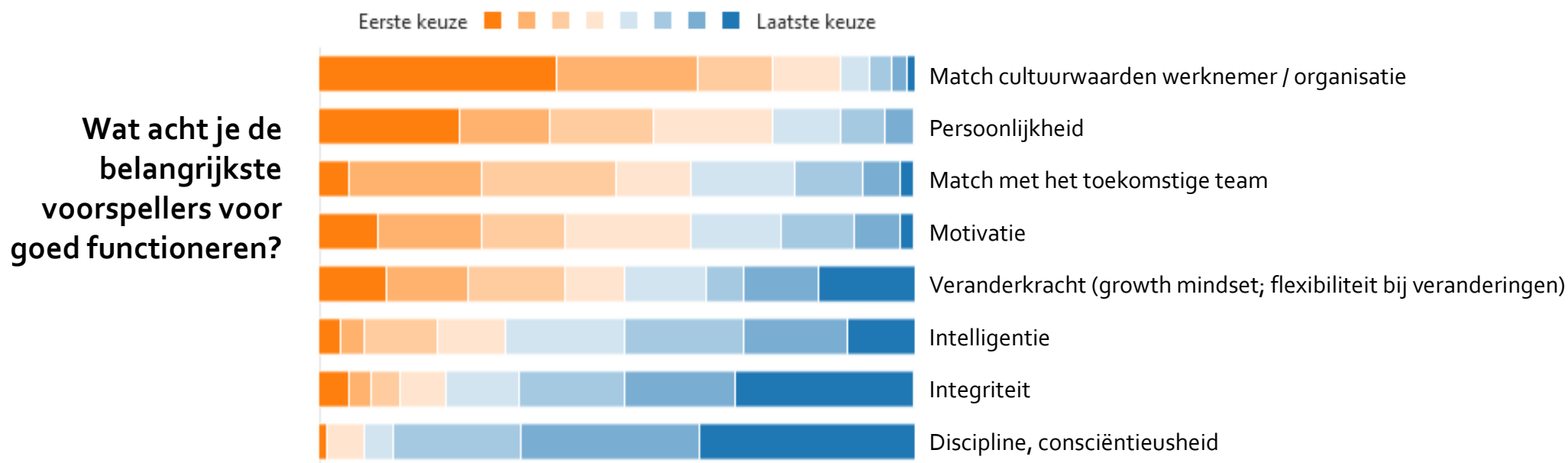
Onderzoek versus praktijk

Ongeacht de selectiemethode die je hanteert, wat je probeert te voorspellen is hoe goed iemand gaat presteren in een bepaalde functie. Maar wat voorspelt werksucces?

We vroegen de HR-professionals in onze enquête om verschillende voorspellers te ranken op basis van voorspellende waarde. De duidelijk winnaar was de **match van cultuurwaarden tussen werknemer en organisatie**. Een goede tweede was **persoonlijkheid**. Intelligentie, integriteit en consciëntieusheid werden als minst voorspellend ervaren.

Hier lijkt een grote mismatch op te treden tussen onderzoek en praktijk. Uit onderzoek van Schmidt & Hunter blijkt namelijk dat intelligentie en consciëntieusheid de grootste voorspellers zijn van goed functioneren op de werkvloer en vele andere onderzoeken hebben dit ook uitgewezen. Ook integriteit is een belangrijke bewezen voorspeller voor goed functioneren.

Opvallend dus dat HR-professionals de match met de organisatie en persoonlijkheid - wellicht het gevoel dat er 'een klik' is - belangrijker achten.



De kracht van predictieve validiteit

Wat maakt dat een selectiemethode zijn werk doet? We vroegen de respondenten naar wat meespeelt bij de keuze voor een selectiemethode.

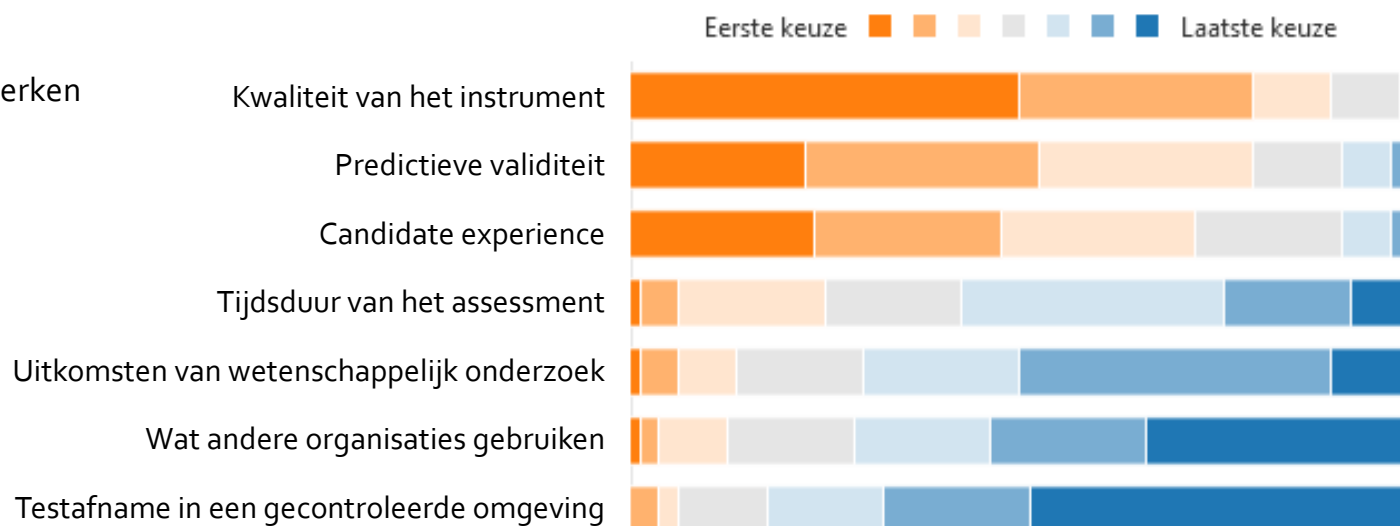
Kwaliteit en **predictieve validiteit** (voorspellende waarde) worden als meest belangrijk ervaren. Dit is interessant gezien de uitkomsten die hiervoor werden genoemd: selectiemethoden met een hoge kwaliteit (intelligentie en consciëntieusheid) werden juist minder ingezet. Wellicht is dit te verklaren door de uitkomst dat men weinig kijkt naar wetenschappelijk onderzoek bij de keuze voor een selectie-instrument: HR-professionals zijn zich misschien niet bewust van de predictieve validiteit van de verschillende instrumenten.

Verder zien we dat **candidate experience** als belangrijk kenmerk van een selectiemethode wordt gezien. Hoe is het voor de kandidaat, en hoe straalt dat uit op je organisatie?

De **tijdsduur** van het assessment wordt als enigszins belangrijk ervaren. Maar hoe lang mag een assessment dan duren?

Verderop in dit rapport lees je welke kenmerken bijdragen aan de *candidate experience*.

Welke aspecten spelen volgens jou het meeste mee bij de keuze voor een bepaalde selectiemethode?



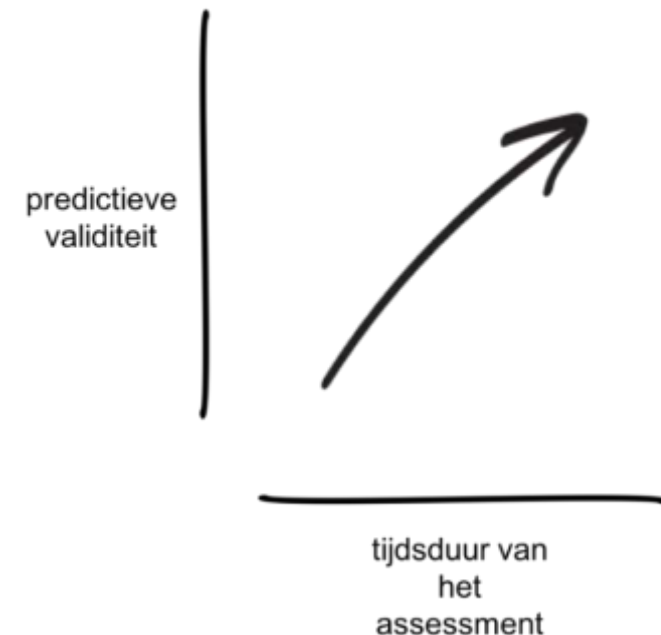
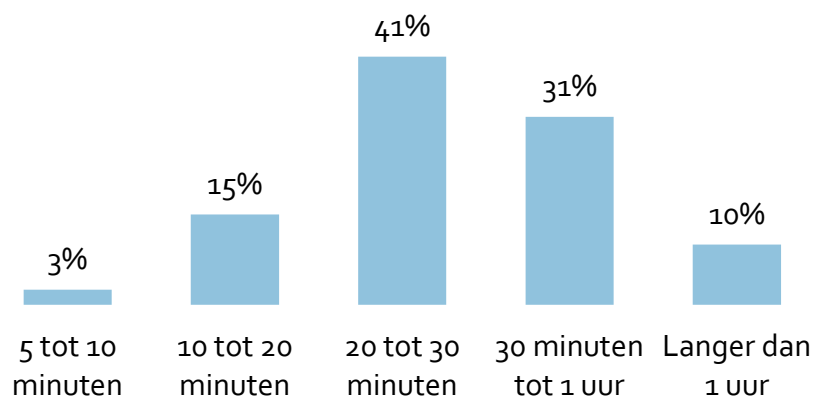
Candidate Experience versus Validiteit

Het wordt ook wel het **recruiters dilemma** genoemd: hoe langer het assessment, hoe hoger de predictieve validiteit. Maar hoe lang wil je een kandidaat laten besteden aan een assessment?

Korte doorlooptijd van het selectieproces en een kort online assessment dragen volgens onze invullers bij aan een betere *candidate experience*. Kandidaten willen snel van hun sollicitatie af zijn en snel weten waar ze aan toe zijn (niet meer dan logisch: zie verder).

Zoals eerder genoemd worden predictieve validiteit en *candidate experience* ongeveer even belangrijk gevonden. Niet onlogisch dat veel recruiters en HR-professionals in een spagaat belanden. Belangrijk dus om de predictieve validiteit te behouden, en op andere manieren de *candidate experience* te verbeteren.

Hoe lang vind je dat kandidaten maximaal aan een online assessment mogen besteden?



Hoe langer het assessment, hoe hoger de predictieve validiteit.

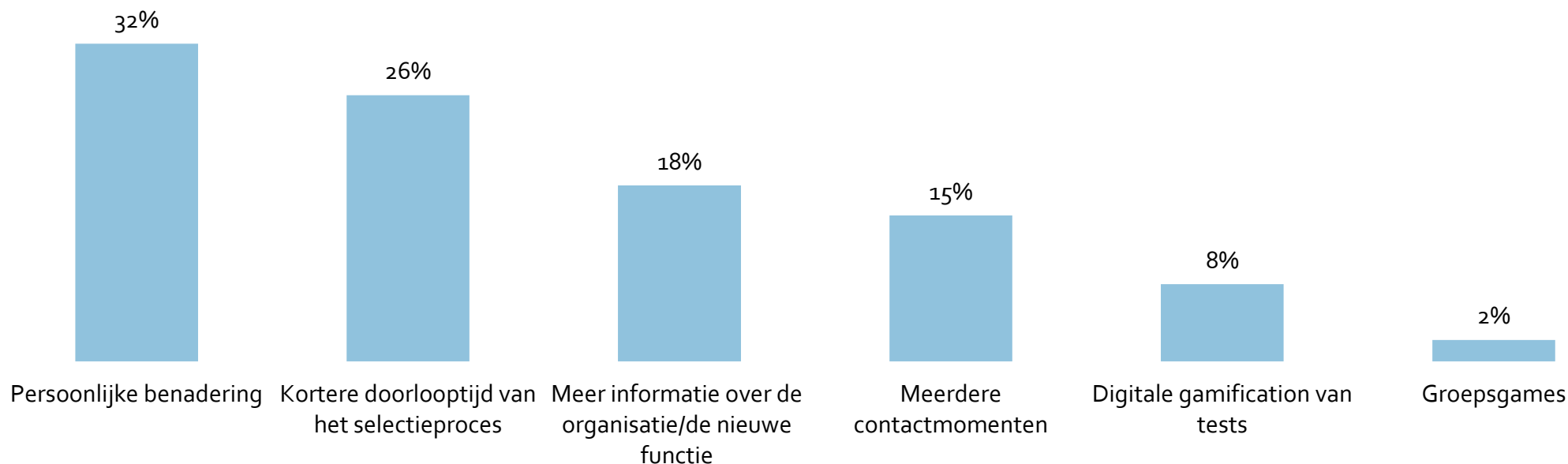
Candidate Experience versus Validiteit (2)



We vroegen onze respondenten welke zaken volgens hen bijdragen aan de *candidate experience*. Behalve de eerdergenoemde korte doorlooptijd werd vooral **persoonlijke benadering** belangrijk geacht. Ook denkt men dat uitgebreide informatievoorziening en meerdere **contactmomenten** door kandidaten gewaardeerd zullen worden.

Minder aandacht lijkt uit te gaan naar **gamification**, zowel digitaal als groepsgewijs. Dit heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met het feit dat games niet voor elke doelgroep en leeftijdscategorie geschikt worden geacht. Natuurlijk zouden games wel op zo'n manier kunnen worden ontworpen en ingezet dat ze voor een zeer brede doelgroep geschikt zijn.

Wat zijn in jouw beleving de beste manieren om de *candidate experience* te verbeteren?



Millennials - het zijn net mensen

Een steeds groter deel van de arbeidsmarkt wordt gevormd door *millennials* - een bezemterm voor iedereen die geboren is tussen 1980 en 2000. Moet je hen anders benaderen dan andere generaties, en zo ja, hoe? Ja, zegt **61%** van onze respondenten.

Op de vraag hoe we 'ze' dan het beste kunnen benaderen, werden verschillende overtuigende antwoorden gegeven. Wat opvalt is dat factoren die in het algemeen belangrijk werden gevonden in de *candidate experience*, veelal overeenkomen met de factoren die belangrijk worden gevonden in het benaderen van millennials. Dit zijn bijvoorbeeld een eerlijk en continu proces en veel persoonlijk contact. Ook een snelle doorlooptijd wordt voor iedereen belangrijk geacht.

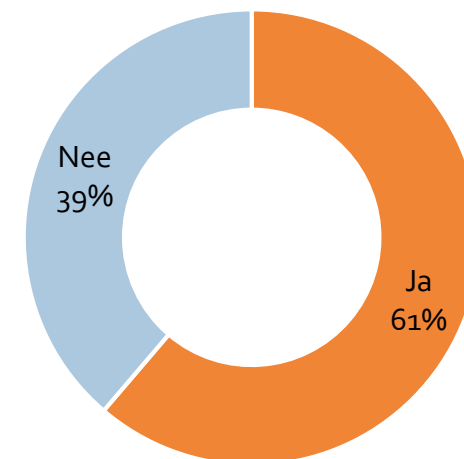


De behoefte aan een snelle doorlooptijd van het selectieproces is niet gek in deze tijd. Er staan meer functies open dan ooit, waardoor je als werkgever niet te lang kunt wachten met het binnenslepen van de beste kandidaten. Voordat je het weet hebben ze anders een contract bij de concurrent getekend.

Verder denken onze respondenten dat je millennials veel ruimte voor ontwikkeling en een goede werk-privébalans moet bieden. Op deze manier geven de respondenten aan dat je millennials effectiever kan benaderen en behouden.

Ten slotte, veruit het meest werd genoemd dat de toepassing van social media en andere *digitale methoden* van benaderen en selecteren belangrijk zijn bij millennials. Dit was een minder belangrijke factor in de algemene *candidate experience*.

Zie je millennials als een groep die je anders moet benaderen dan andere generaties?



Voor uitgebreider onderzoek naar millennials, zie onze [blog](#).

Recruiters zeggen: recruiters zijn niet overbodig!

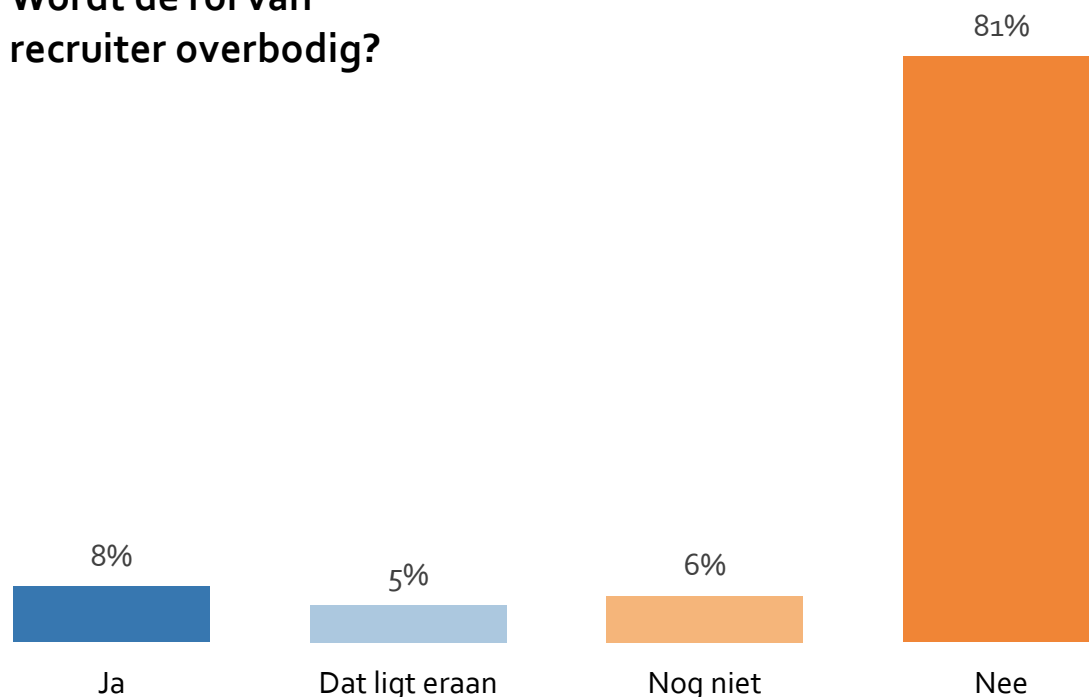
Met de opkomst van nieuwe methoden en technieken rijst de vraag: is er nog wel behoefte aan recruiters?

Stelling: De rol van de recruiter als selecteur wordt grotendeels overbodig doordat we het selectieproces in de toekomst volledig met online tools kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld met voorspellende analyses op basis van data science: met behulp van algoritmes op beschikbare gegevens van high performance

en een gevalideerd matching profiel. Kan de eerste schifting van kandidaten niet veel beter worden uitgevoerd door AI?

We legden deze vraag voor aan onze respondenten, zijnde recruiters en andere HR-professionals. Een duidelijke 81% gaf aan dat recruiters zeker niet overbodig worden. Dit percentage was even hoog onder recruiters als onder de rest van de respondenten.

Wordt de rol van recruiter overbodig?



56% van de respondenten die 'Nee' hebben geantwoord, vindt dat juist de persoonlijke benadering naar de kandidaat belangrijk is.

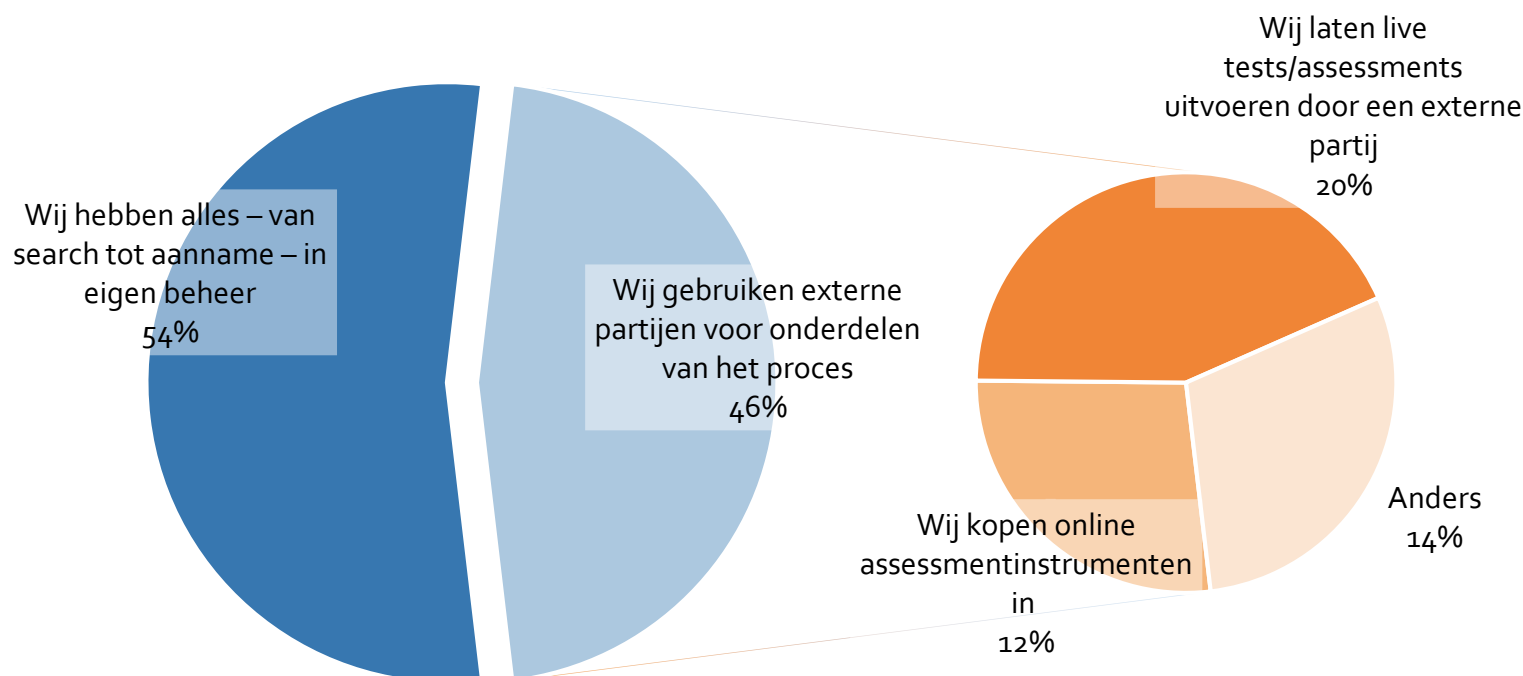
31% van degenen die 'Nee' antwoordden, geeft aan dat de interpretatie van de resultaten mensenwerk is, en dus niet door algoritmes kan worden overgenomen.

Verder noemt men de hoge **investering** voor kleinere organisaties en denkt men dat deze rol in de toekomst wellicht door HR of **management** wordt overgenomen.

Uitbesteden of zelf doen?

Ruim de helft van de HR-professionals die onze enquête hebben ingevuld, heeft aangegeven het hele selectieproces zelf uit te voeren. De rest koopt online instrumenten in of laat assessments of tests uitvoeren door een externe partij. Minder vaak worden recruitment- en interimbureaus ingezet om goede kandidaten te werven voor lastig inzetbare functies of wordt de pre-employment screening uitgevoerd door een externe partij.

Hoe is binnen jouw organisatie/afdeling het selectieproces georganiseerd?



Veel aandacht voor privacy

Bijna elke organisatie heeft ermee te maken, en HR is geen uitzondering: de **AVG-wetgeving** die sinds mei 2018 van kracht is zorgt ervoor dat iedereen bezig is met privacy. Toen wij onze respondenten vroegen welke HR-thema's voor hen speelden, gaf 90% aan zich met privacy bezig te houden, en 8% verwachtte zich hier in de toekomst mee bezig te houden.

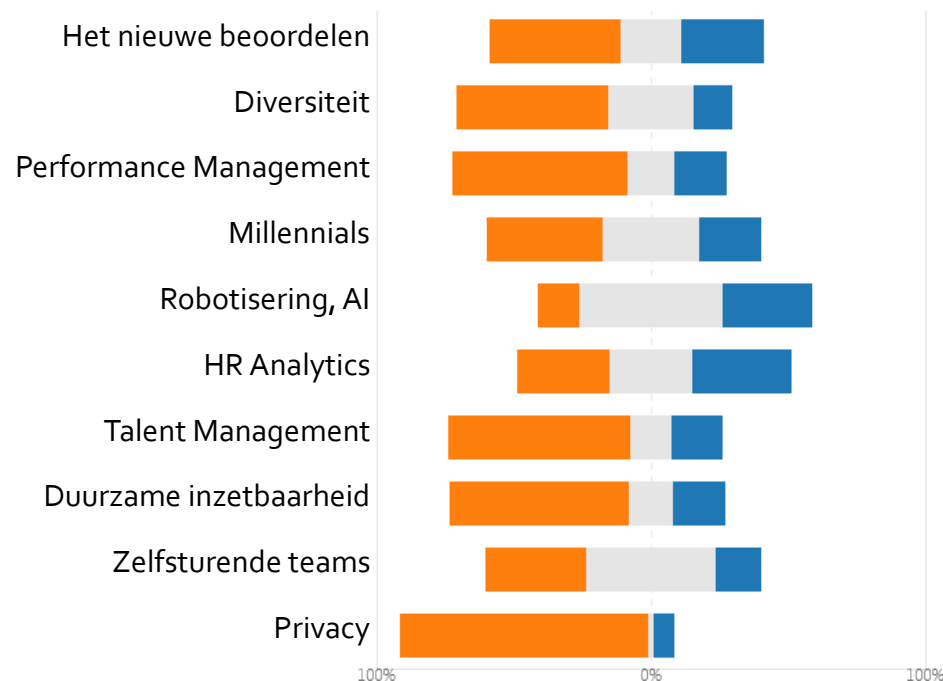


Andere belangrijke thema's zijn **talent management** en **duurzame inzetbaarheid**. We vinden het blijkbaar belangrijk om talent met zorg aan te trekken én te behouden, en hierbij hebben we veel aandacht voor de persoon in kwestie. In een eerdere vraag dachten de respondenten dan ook dat een persoonlijke benadering het belangrijkste is voor de *candidate experience*.

Verder houden organisaties zich momenteel bezig met performance management en het nieuwe beoordelen. HR analytics en technologische ontwikkelingen staan momenteel minder hoog op de prioriteitenlijst, maar de verwachting is wel dat dit in de nabije toekomst een grotere rol zal gaan spelen.

Vrij veel respondenten gaven aan zich bezig te houden met **diversiteit**, maar bij de vervolgvraag welk thema het meeste prioriteit had, gaf slechts één respondent aan diversiteit als hoogste prioriteit te beschouwen.

■ Hier houden wij ons momenteel mee bezig
 ■ Hier houden wij ons momenteel niet mee bezig
 ■ Ik verwacht dat wij ons in de nabije toekomst met dit thema bezig gaan houden

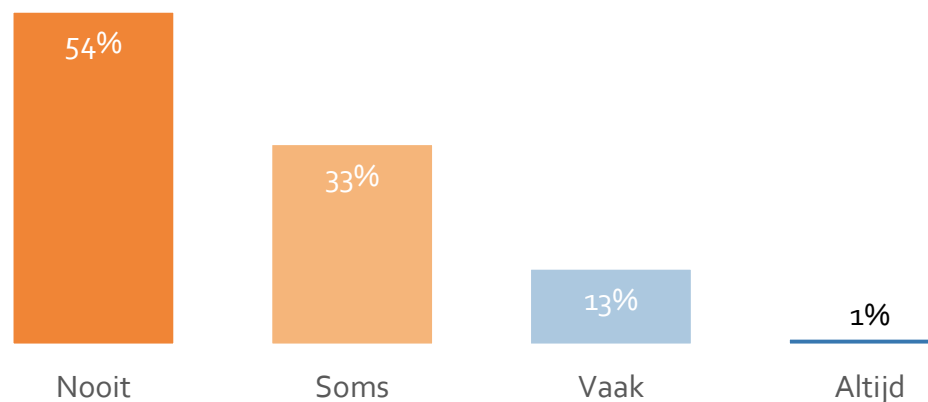


Een thema in opkomst is **HR analytics**: ongeveer 1/3 van de respondenten is hier nog helemaal niet mee bezig, 1/3 ziet het als een belangrijk thema en 1/3 denkt hier in de toekomst zeker mee bezig te zullen zijn.

Op een latere vraag hoe vaak men HR analytics gebruikte om testuitkomsten grondig te analyseren, werd dit bevestigd: 54% deed dit nooit. In het meer analyseren van HR data ligt een **grote kans** voor veel bedrijven: hier kunnen betere keuzes uit voortkomen in toekomstige selectie- en ontwikkelvraagstukken.



Hoe vaak maakt u gebruik van HR Analytics?



Reële *cost per hire* en meewegende aspecten

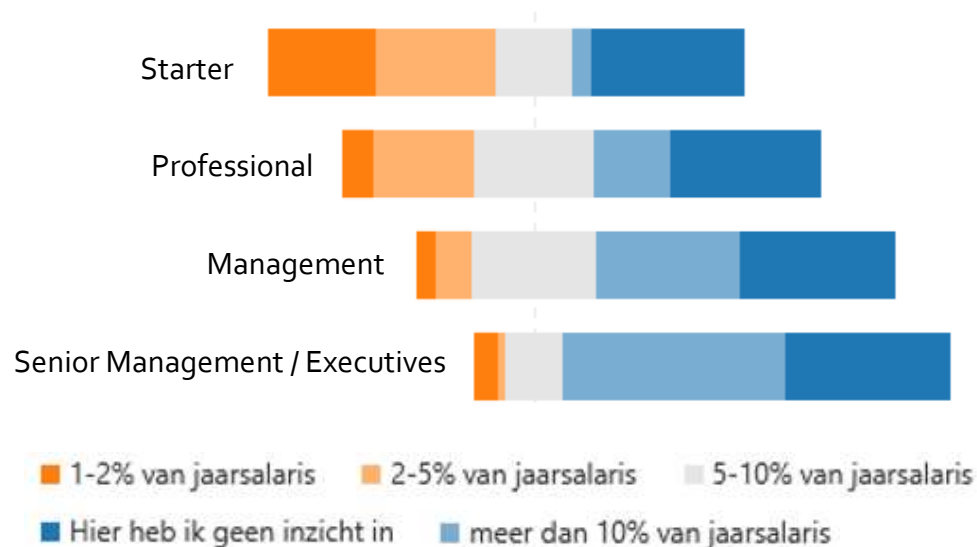
Wat mag een nieuwe hire kosten, en waar is dat van afhankelijk? We vroegen onze respondenten wat volgens hen een gepast percentage van het jaarsalaris is. Voor starters vindt men 1-5 % van het jaarsalaris redelijk, voor senior management vindt het overgrote deel van onze respondenten meer dan 10% gepast.

Gezien de salarissen uiteraard ook toenemen van starter tot executive, gaat het in **absolute zin** dus om **zeer grote verschillen**. Rijst de vraag: is investeren in talentvolle starters niet ook belangrijk?

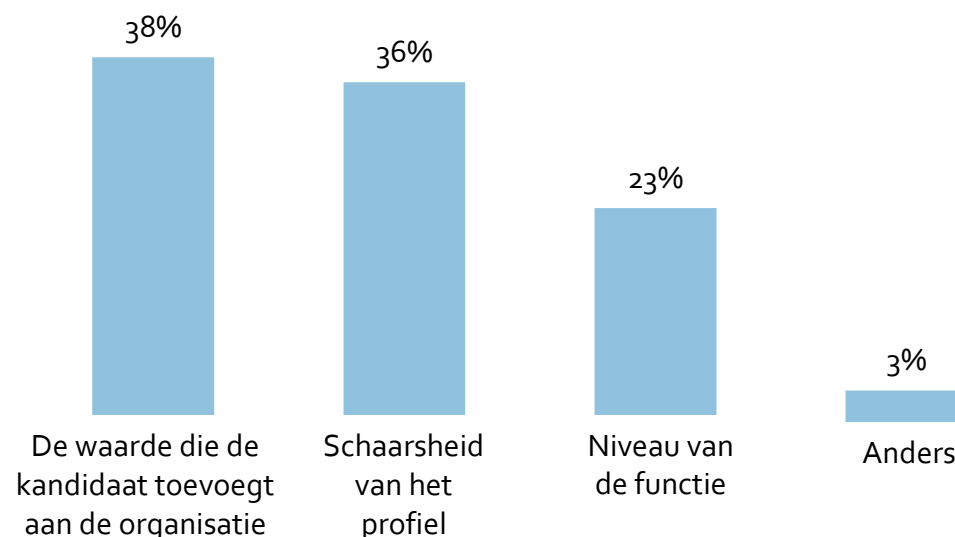
Verschillende aspecten kunnen meespelen in de overweging wat betreft de investering die organisaties willen maken. De **waarde** die de kandidaat toevoegt aan de organisatie en schaarsheid van het profiel, zijn de meest meewegende aspecten. Andere overwegingen zijn de leversnelheid en de tijd die het de kandidaat kost om volledig in zijn of haar rol te komen.

Opvallend is dat 2/3 van de respondenten het functieniveau niet als belangrijk heeft aangemerkt, terwijl de selectie van hogere functies wel veel hogere kosten met zich mee mag brengen.

Wat is een reële *cost per hire*, op basis van jaarsalaris?



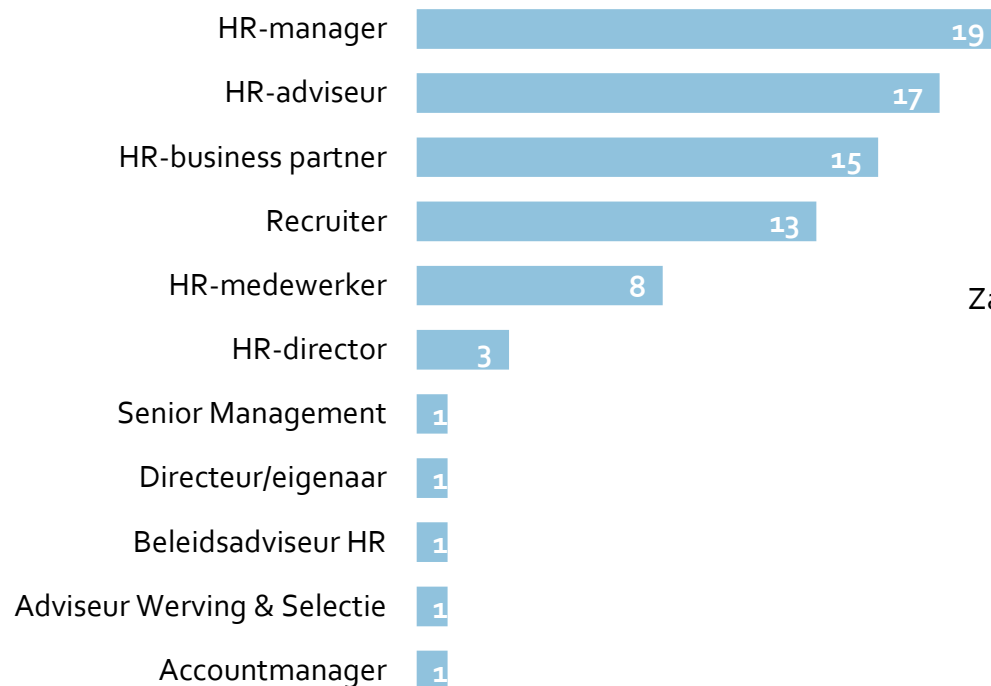
Waarop baseer je hoe hoog de *cost per hire* mag zijn?



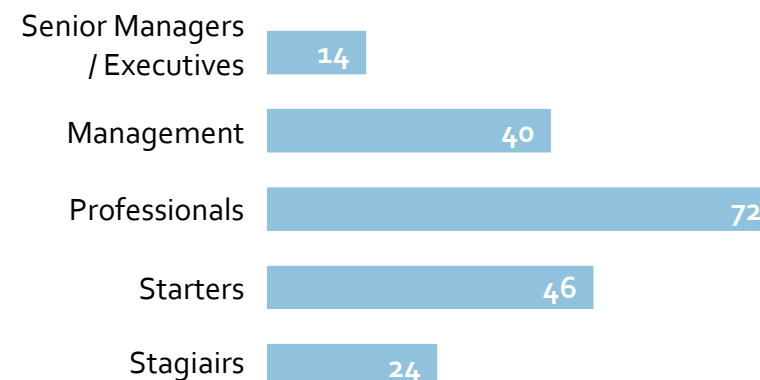
Onderzoeksmethode

Tussen april en augustus 2018 is in samenwerking met RvdB een selecte groep HR-professionals gevraagd deel te nemen aan de enquête *Hoe selecteert Nederland?* Van 80 respondenten hebben wij een respons ontvangen. In de figuren op deze pagina is te zien in welke functies en branches zij werkzaam zijn, tot welke leeftijdsgroep ze behoren en met welke doelgroepen zij werken.

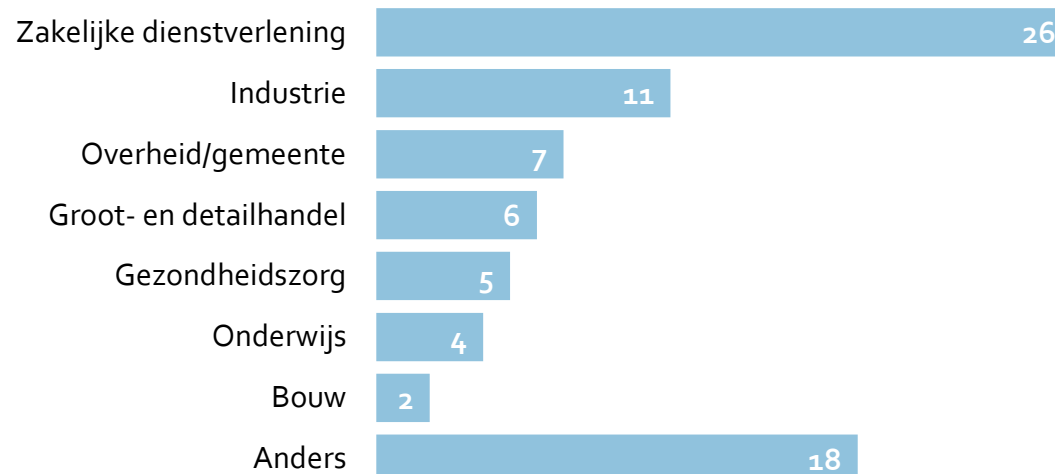
Functie



Doelgroep



Branche





Over LTP

Wij zijn bedrijfspsychologen en bestaan al sinds 1927. Ons doel is onze klanten te versterken door het benutten en aanreiken van inzichten uit de psychologie. Wij geven inzicht in hoe de organisatie draait, helpen het leiderschap te versterken en zijn marktleider op het terrein van assessment in Nederland.

De druk op leiders, medewerkers en teams neemt toe. De groeiende complexiteit, snelheid en onvoorspelbaarheid van het werk vraagt van mensen leervermogen, wendbaarheid en **veranderkracht**. Geschiktheid voor een vaste functie of rol is niet meer voldoende: het **potentieel van medewerkers** maakt het verschil. Het gaat er om dat potentieel te herkennen, te versterken en optimaal te benutten.

LTP heeft het vermogen (toekomstige) medewerkers treffend te analyseren en zó te raken dat ze hun eigen kracht zien en gaan inzetten. Dat doen wij bij selectie en bij ontwikkeling: het

versterken van leiders, medewerkers en teams door het verschaffen van **zelfinzicht**.

Technologie en psychologie gaan bij LTP hand-in-hand

LTP innoveert sinds 1927. Dit doen wij in co-creatie met onze klanten in de vorm van maatwerk, en in nauwe samenwerking met universiteiten. Online tests en nieuwe technologie hebben onzes inziens daarbij belangrijke meerwaarde om de psychologie voor onze klanten toepasbaar te maken.

Bij LTP werken zo'n 100 psychologen en andere professionals vanuit 4 kantoren en 3 project-vestigingen. Wij werken voor grote en middelgrote ondernemingen, coöperaties, overheden, ziekenhuizen, onderwijsinstellingen en andere profit en not-for-profit organisaties. Meer weten? Kijk op www.LTP.nl.

