

Skillsbased werven en selecteren: experimenten naar het effect

Author(s)

Elshout, Judith; Huijskes, Anoeska; Ballafkih, Hafid

Publication date

2024

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Elshout, J., Huijskes, A., & Ballafkih, H. (Ed.) (2024). *Skillsbased werven en selecteren: experimenten naar het effect*.

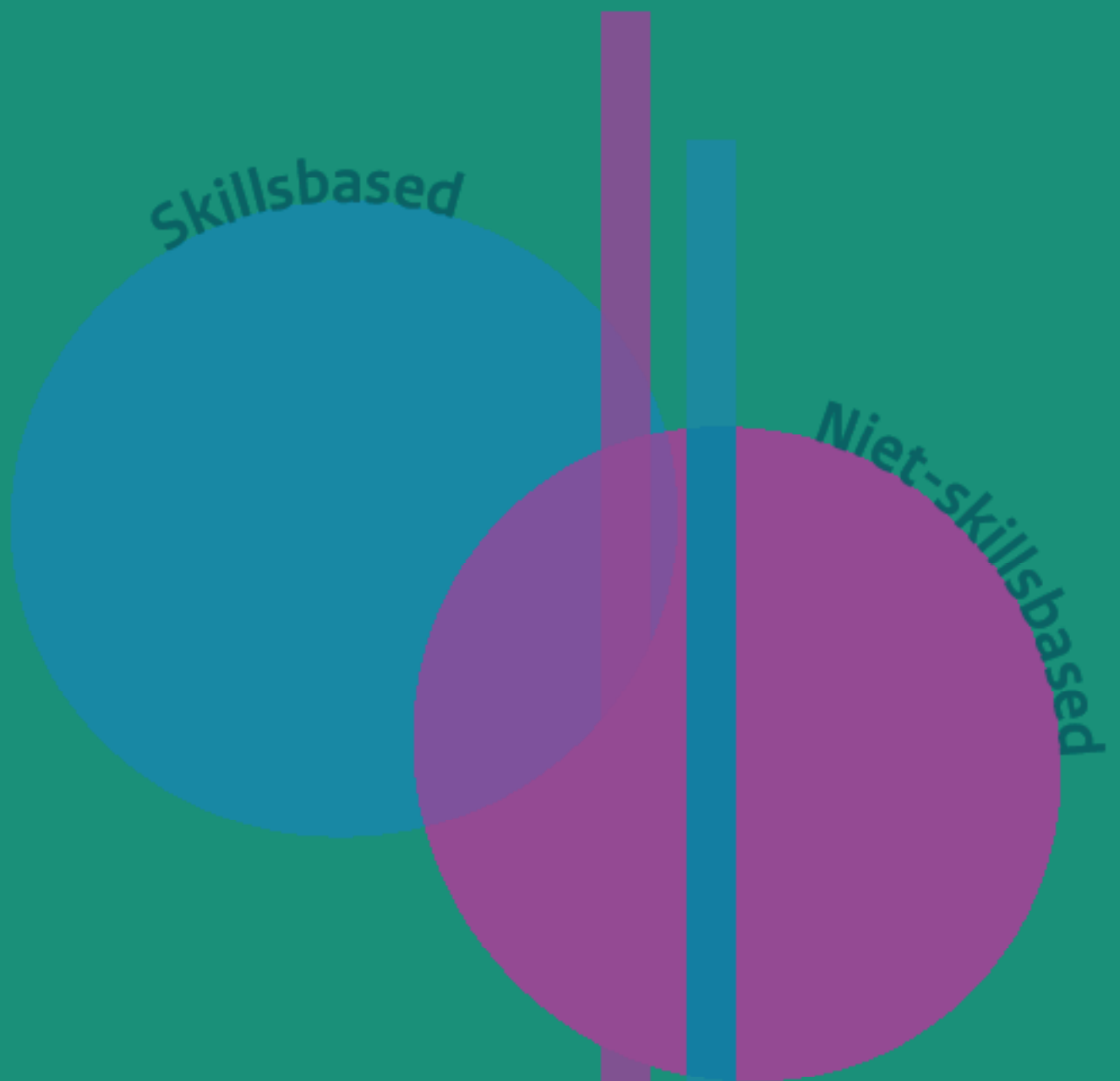
General rights

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 contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Judith Elshout, Anoeska Huijskes en Hafid Ballafkih



Skillsbased Werven en Selecteren

Experimenten naar het effect



Work Lab
Hogeschool van Amsterdam



Work Lab
Labour en Human Capital



**Hogeschool
van
Amsterdam**

© 2024 The Work Lab / Hogeschool van Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Skillsbased werven en selecteren: experimenten naar het effect

Citeren als:

Elshout, J., Huijskes, A. en Ballafkih, H. (red.), (2024) *Skillsbased werven en selecteren: experimenten naar het effect*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam

Judith Elshout, Anoeska Huijskes en Hafid Ballafkih

Met medewerking van Angélique van Herwijnen, Floor Soons en Ida Risseeuw

Deze publicatie is een uitgave van The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam. In The Work Lab werken onderzoekers, docenten en studenten samen met organisaties aan onderzoek naar de gevolgen van economische transformatie. We onderzoeken de gevolgen voor professionals in teams, de vormgeving en inrichting van organisaties, en human capital op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Dat levert praktische interventies op voor de veranderende wereld van werk. The Work Lab is onderdeel van de Faculteit Business en Economie van de Hogeschool van Amsterdam en verbonden aan het Centre for Economic Transformation.

Meer informatie op www.hva.nl/theworklab

Voor vragen en opmerkingen over het onderzoek kunt u mailen naar:
A.H.Ballafkih@HvA.nl

Voorwoord

Over skillsbased werven en selecteren bestaan veel positieve beelden en verwachtingen. Dat is ook niet vreemd in een tijd waarin werkgevers op zoek zijn naar innovatieve manieren om geschikte werknemers te werven en te selecteren. In een dynamische en krappe arbeidsmarkt zijn de beloftes van skillsbased verleidelijk. Vooral vraag en aanbod goed kunnen matchen is een vooruitzicht waar werkgevers en ook werknemers van dromen: de ideale match, wie wil dat niet?

Skillsbased werven en selecteren luidt een nieuw tijdperk in op de arbeidsmarkt. Verschillende bronnen en aanbieders van skillsplatforms beloven verschillende voordelen en effecten, maar helaas is er nog weinig tot geen bewijs voor een positief effect van skillsbased werven en selecteren. In de achterliggende, verwachtingsvolle argumentatie speelt Artificiële Intelligentie (AI) een belangrijke rol. Argumenten die samen te vatten zijn als ‘met inzichten in de skills van werknemers en de skills die werkgevers vragen, kunnen we met AI zorgen voor de ideale match’. Dit simplificerende argument dreigt de landelijke discussie over skillsbased werven en selecteren te kapen. Matchen is immers maar een klein onderdeel van de werving en de selectie. We weten dat AI veel kan en bijna altijd komt met een antwoord voor zover de algoritmes en de data het toelaten, maar wat zegt dat over de match? Als we niet meer kunnen uitleggen hoe een keuze tot stand komt en/of de match als ‘goed’ is te kwalificeren, is het wachten op negatieve neveneffecten van AI in de werving en selectie.

In dit onderzoek hebben we daarom bewust geen gebruikgemaakt van AI. Het heeft ons de ruimte gegeven om te onderzoeken wat selecteurs doen in het selectieproces. Begrijpen hoe selecteurs komen tot een keuze en wat voor effect skillsbased heeft vergeleken met niet-skillsbased, zorgt ervoor dat we het skillsbased concept beter begrijpen. Een beter begrip is een voorwaarde voor het verbeteren van data en algoritmes, en dat is wat we nodig hebben om het skillsbased concept verder te ontwikkelen.

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder respondenten die de tijd en moeite namen om te reageren op de vacatures en respondenten die toestemming gaven om hun cv's en brieven te gebruiken voor het onderzoek. Wij zijn jullie heel erg dankbaar.

Het onderzoek was ook niet mogelijk zonder de inzet van [Angélique van Herwijnen](#), [Joop Zinsmeister](#), [Bart van der Vossen](#), [Chrystal Jawar](#), [Floor Soons](#), [Ida Risseeuw](#), [Janine van Overveld](#), [Aad Brinkman](#), [Ernst Berkhout](#), [Esther Lankman](#), [Ettie Jaspers](#), [Heidi van den Hurk](#), [Laura van Vliet](#) en [Max Keeler](#).

Het onderzoek was ook niet mogelijk geweest zonder een bijdrage van de Hogeschool van Amsterdam, in het bijzonder de bijdrage en de steun van de HR-afdeling.

Hafid Ballafkih en Judith Elshout

Judith Elshout, Anoeska Huijskes en Hafid Ballafkih



Skills-based Recruitment and Selection

Experiments on the Effect

Skills-based Recruitment and Selection: Experiments on the Effect¹

Recruitment and selection in the Netherlands are evolving toward a skills-based approach, potentially reshaping personnel selection. Employers adopting this approach prioritize the specific skills candidates bring to their organizations. Despite the growing interest in skills-based recruitment, empirical evidence supporting its effectiveness remains scarce. This study aims to bridge this gap, offering new insights and contributing to the body of evidence. This summary outlines the researchers' conclusions and discusses the findings within the broader context of the skills-based debate in the Netherlands, highlighting the implications for future recruitment practices.

Recruitment

The analysis shows that non-skills-based job advertisements often contain extensive organizational descriptions and repetitions. The repetitions and synonyms employers use inadvertently increase potential employees' impressions of the skills required, leading them to think that these employers are seeking a "jack of all trades." That leads to employers receiving applications from over-skilled candidates, adversely impacting effective recruitment. Furthermore, those repetitions, and particularly the synonyms, lead to job advertisements that over-demand skills, which has several consequences. Firstly, the excessive skill demands lead to employees with more skills than the job requires, creating a gap between potential and actual productivity (Robinson et al., 2009). Secondly, an advertisement that gives the impression that the job requires more skills than it actually does increases the likelihood of potential candidates not applying (Ballafkih, 2017) because they believe they do not meet the necessary criteria. That could prejudice the employment opportunities of specific groups. For instance, research shows that men and women differ in assessing, valuing, and presenting their competencies (Guillén et al., 2016; Stevens & Kristof, 1995).

Moreover, most applicants under 30 prefer to reply to minimalist, to-the-point advertisements for strictly skill-based vacancies. They appreciate postings with simple language and only relevant information about the required and developable skills and the employment conditions. They also prefer informal meetings with recruiters or future colleagues before submitting a formal application and before the formal interview. That fits the zeitgeist of young people 'job hopping' (Quintini & Martin, 2006). Although young people clearly prefer a different approach, more research is needed into the various forms of skills-based recruitment. These factors do not influence other age groups to the same extent.

¹ Cite as: Elshout, J., Huijskes, A., & Ballafkih, H. (Ed.) (2024) *Skills-based Recruitment and Selection: Experiments on the Effect*. The Work Lab, Amsterdam University of Applied Sciences.

Skills-Based Selection

There is no evidence to support the hypothesis that skill-based recruitment and selection lead to better skill matches or increased employee diversity. The research shows that manual skill-based selection, as opposed to non-skills-based selection, does not result in significantly different candidates. The research shows that the subjective preferences of selection committee members influence the selection outcome more than whether the selection method is skills or non-skills-based. A combination of which skills the selection committee members prefer, the skills applicants present, and how applicants promote themselves also affect the selection process. Those factors indicate that those chosen to form the selection committees are more likely to influence (see also Ehrhart, 2006; Kristof-Brown et al., 2002) better skill matches and increased employee diversity. However, in the final stage of candidate selection, the number of people on the selection committee, their requirements, and the number of candidates invited for interviews also influence the selection process.

Recruiters use heuristics to assess candidates on their skills and the information they receive about the candidates from other recruiters. Discussions among recruiters regarding the ranking of candidates reveal that the recruiters' interpretation of skills is crucial in skill-based and non-skills-based selection. Skill-based selection provokes less discussion than non-skill-based selection. That implies that skills-based selections result in more precise and objective outcomes. However, some recruiters found skills-based presentations unfathomable because they lacked information. Therefore, their lack of discussion regarding skills-based candidates could be attributed to the lack of information instead of their objectivity regarding the skills necessary for the job. Therefore, how candidates present themselves and their skills influences the recruiters' decision-making process. In contrast, non-skills-based selection sparks more discussion among recruiters. They tend to assign greater significance to readily available information or information they anticipate but find absent, such as unannounced discrepancies in résumés.

Recruiters' personal (subjective) preferences also influence the selection of candidates in both skills-based and non-skills-based approaches. The finding that skills-based selection results in less discussion among recruiters could lead to a greater diversity of candidates because it indicates that recruiters using this method are more influenced by the candidate's skills than their background (Ballafkih et al., 2022). The research findings suggest that skills-based selection enhances the objectivity of the selection process. Because structured and standardized selection processes tend to reduce subjectivity (Robertson & Smith, 2001), it is more likely that the increased objectivity is due to the more structured and standardized nature of skills-based selection. Nonetheless, there is no conclusive evidence that reduced subjectivity leads to a better match between candidates and jobs or increased diversity (Highhouse, 2008; Ployhart & Holtz, 2008). The advantages of structured and standardized methods appear to be offset by other mechanisms related to recruiter bias.

This research indicates that the minimal differences in the conceptualization of skills-

based and non-skills-based approaches contribute to the marginal differences in their effectiveness. Translating the skill's context into concrete skill classifications still requires considerable effort (see Ballafkih et al., 2022, for an extensive discussion). Therefore, it is plausible that skills-based selection enhances the pool of potential candidates because the job advertisement lacks context concerning the skills required. It gives applicants who do not possess the required skills a better chance of succeeding in their application in a skills-based selection process rather than in a non-skills-based selection. Employers may remain uncertain whether applicants' skills are of comparable quality or could be productive in the offered job due to the lack of context concerning the required skills when recruiting based on skills. Moreover, readers should note that the opt-in effect does not always lead to the best skills match but the match the recruiters and selection committees prefer.

Skills-based selection is efficient for both applicants and recruiters. Nonetheless, it is time-consuming because recruiters must discuss how to classify the applicants. Those discussions cannot be objective because the context in which candidates describe their skills varies, resulting in multiple interpretations. AI systems can make both skills-based and non-skills-based selection more efficient (Pallavi Tyagi et al., 2023). However, the research findings question the reliability of AI classifications and AI skills-based selections because conscious and unconscious biases influence AI algorithms. Those biases could impact the likelihood of selecting specific candidates based on their use of language and other characteristics (Gupta & Mishra, 2023; Kumar et al., 2021). That is to say, that recruiter subjectivity shifts to the AI algorithm.

This research indicates that many job applicants use AI to create cover letters and résumés. Remarkably, those who do so are more likely to end up at the top of the selection list than those who do not. That raises questions about the value employers should place on cover letters and résumés and what they reveal about a candidate's skills. Therefore, HR professionals should carefully monitor AI developments and evaluate the technology's efficiency, quality, fairness, and other effects (Gupta & Mishra, 2023; Kumar et al., 2021; Shaikh et al., 2023).

Skillsbased

Niet-skillsbased

Samenvatting

Samenvatting

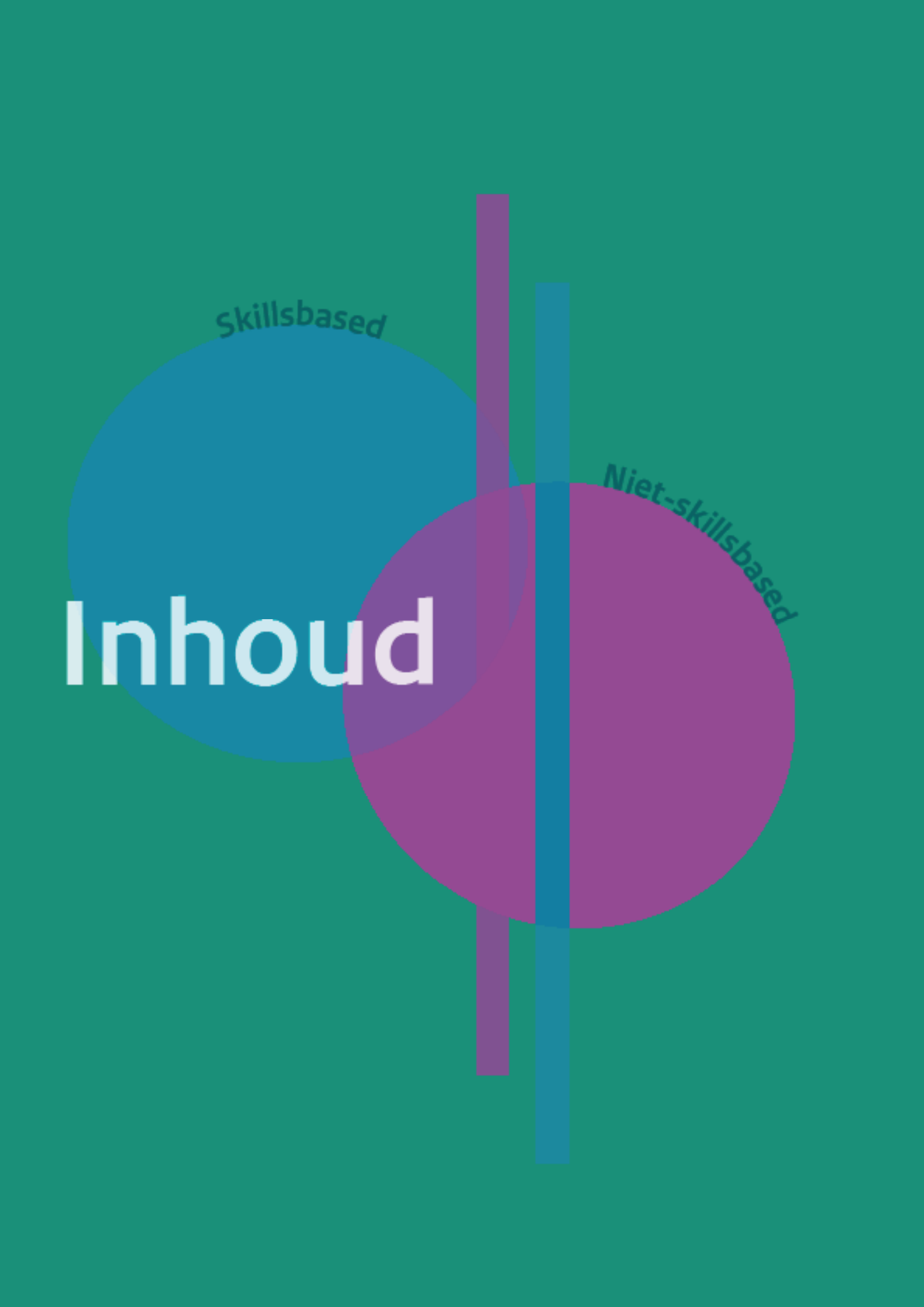
belangrijke bevindingen

1. De onderzochte vacatureteksten zijn over het algemeen lang. Ongeveer 20% van de inhoud gaat over de werkplek, vaak met een uitgebreide beschrijving van de organisatie of afdeling. Dit maakt de teksten minder aantrekkelijk.
2. De onderzochte vacatureteksten bevatten veel herhaling, vooral in de beschrijving van gevraagde skills, die op verschillende manieren terugkomen. Dit wekt de indruk dat er een groot aantal skills vereist is, wat de vacature doet lijken op een zoektocht naar het spreekwoordelijke schaap met vijf poten.
3. De vacatures bevatten lange inleidingen en wollig taalgebruik, wat met name jongere kandidaten niet aanspreekt. Dit vergroot zelfs de kans dat zij niet reageren.
4. Respondenten geven de voorkeur aan skillsbased vacatureteksten. Deze ervaren zij als gestructureerd, luchtig en kernachtig, mede door het gebruik van opsommingen die de eisen overzichtelijk weergeven. Skillsbased vacatures geven de indruk dat de werkgever duidelijk weet welke skills voor de functie nodig zijn.
5. Jongeren waarderen vooral concrete secundaire arbeidsvoorwaarden in vacatureteksten. Ze zoeken ook naar ontwikkelingsmogelijkheden, en het vermelden van welke vaardigheden ze kunnen ontwikkelen, werkt motiverend.
6. Vooral jonge respondenten (onder de dertig) willen een vacature kunnen beleven. Ze willen voor het solliciteren een beeld krijgen van de teamcultuur en -sfeer. Naast tekst hebben zij behoefte aan beeldmateriaal, zoals video's, die helpen om de sfeer van het team weer te geven.
7. De kernveronderstelling van het onderzoek is dat er een verschil is tussen skillsbased en niet-skillsbased selectie, waarbij skillsbased zou leiden tot een betere match en meer diversiteit. Op basis van het vignettenexperiment en het sociale experiment is echter geen bewijs gevonden voor dit effect: er zijn geen significante verschillen tussen beide methoden. De samenstelling van de selectiecommissie blijkt meer invloed te hebben op de uitkomst dan de selectiemethode zelf.
8. Er is geen overtuigend bewijs dat skillsbased selectie voor meer consensus onder selecteurs zorgt. Zowel bij de best matchende als de minder goed matchende kandidaten is er een vergelijkbare mate van consensus. Bij niet-skillsbased selectie is de consensus over de top vier kandidaten zelfs hoger dan bij de overige kandidaten. In het vignettenexperiment leidde de skillsbased en niet-skillsbased selectie tot dezelfde

top vier kandidaten, wat de effectiviteit van skillsbased selectie in twijfel trekt.

9. Subjectieve invloeden in het beoordelingsproces leiden tot geringe consensus bij skillsbased selectie, omdat selecteurs de vaardigheden zelf interpreteren om deze in de context van de vacature te plaatsen. Uit het sociale experiment blijkt dat skills-based selectie niet tot objectievere rangschikkingen leidt dan niet-skillsbased selectie, hoewel bij laatstgenoemde meer discussie is over persoonlijke voorkeuren.
10. Context is essentieel om de waarde van vaardigheden te beoordelen. Bij skillsbased selectie vinden selecteurs het moeilijk om de vermelde vaardigheden in de context van de vacature te plaatsen. Het is voor hen belangrijk om de vaardigheden te relateren aan het opleidingsniveau en de werkervaring van de kandidaat. Bij niet-skills-based selectie is er meestal voldoende informatie beschikbaar om de ervaring van kandidaten in te schatten. Het beoordelen van harde vaardigheden is zowel bij skills-based als niet-skillsbased selectie eenvoudiger, omdat deze vaak concreter zijn dan zachte vaardigheden zoals teamwork.
11. Het verschil in samenstelling van de selectiecommissies blijkt significant in de skillsbased selectie en minder significant in de niet-skillsbased selectie. In sommige samenstellingen kwamen selecteurs tot dezelfde kandidaten, ongeacht de selectiemethode. Dit suggereert dat de beoordeling van kandidaten minder afhankelijk is van de methode en meer van de samenstelling van de commissie.
12. AI-gegenereerde sollicitatiebrieven en cv's werden in het vignettenexperiment door selecteurs als de beste beoordeeld. Kandidaten die AI gebruikten, scoorden hoger omdat de brieven de juiste vaardigheden benadrukten. Dit werpt vragen op over het gebruik en de waarde van cv's en sollicitatiebrieven in het AI-tijdperk.
13. De aanwezigheid of afwezigheid van informatie is doorslaggevend. Selecteurs geven aan bepaalde informatie uit motivatiebrieven niet nodig te hebben, maar laten deze toch meewegen in hun keuze. Zowel bij skillsbased als niet-skillsbased selectie is een motivatiebrief van goed scorende kandidaten over het algemeen niet nodig. Het ontbreken van een motivatiebrief kan echter leiden tot afwijzing, vooral bij kandidaten met een minder goed cv.
14. Het gebruik van AI in een skillsbased selectieproces kan mogelijk leiden tot hogere efficiëntie, maar er is nog veel onzekerheid over de kwaliteit van de selectie. Het handmatig skillsbased maken van brieven en cv's is tijdrovend en toont aan dat de interpretatie en categorisatie van vaardigheden moeilijk kan zijn en subjectief blijft. Dit blijft een aandachtspunt in skillsbased selectie.

Inhoud



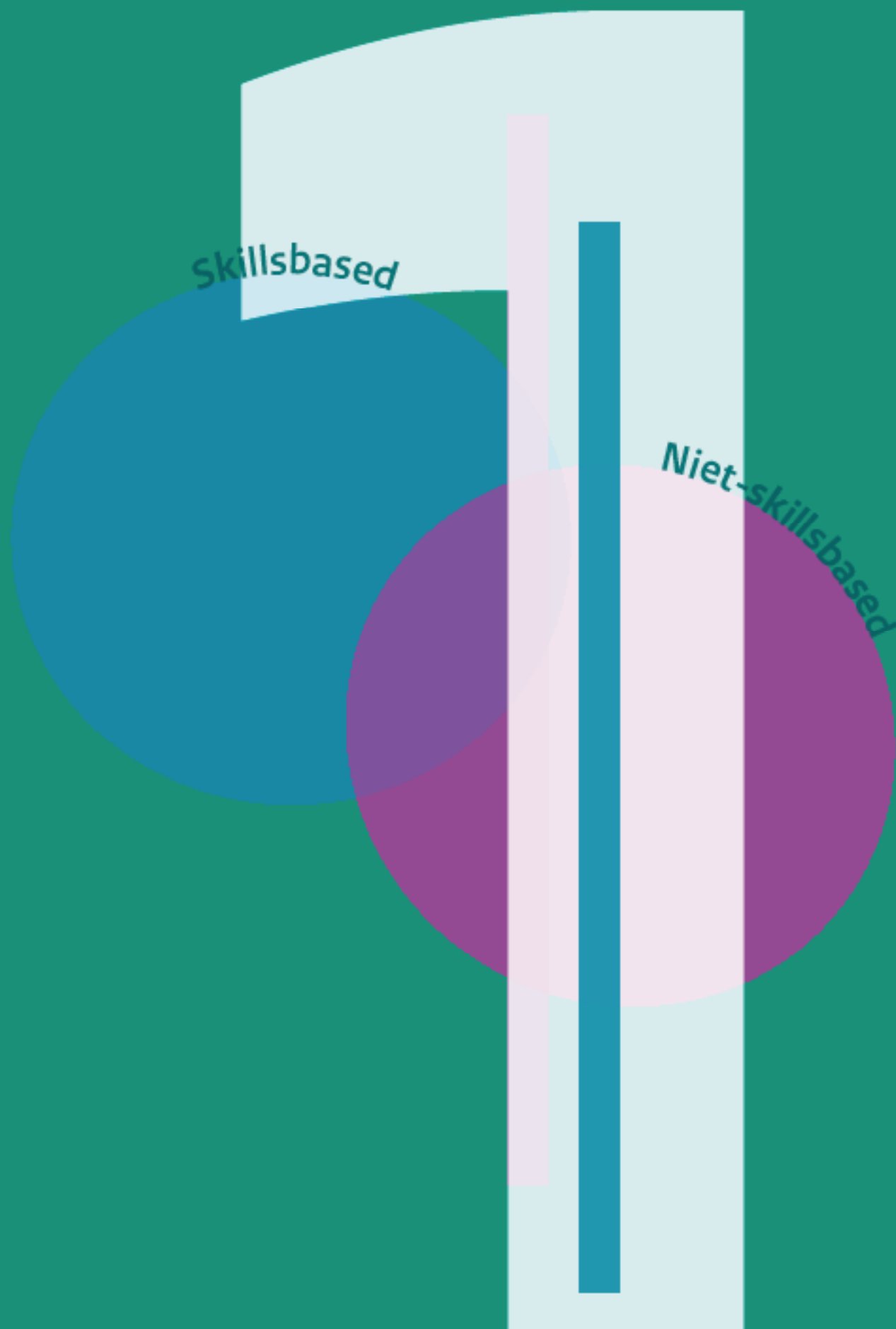
The image features a teal background with two overlapping circles: a blue one on the left and a pink one on the right. Two vertical bars, one pink and one blue, intersect the circles. The word 'Inhoud' is written in white on the blue circle. The text 'Skillsbased' is written in a light blue font above the blue circle, and 'Niet-skillsbased' is written in a light pink font above the pink circle.

Skillsbased

Niet-skillsbased

Inhoud

1	Inleiding	17
2	Skills en skillsbased	20
2.1	Skills vanuit arbeidsmarktperspectief	20
2.2	Skillsbased werven en selecteren	23
3	Onderzoeksopzet	26
3.1	Opzet wervingsonderzoek	26
3.2	Opzet selectieonderzoek	28
3.3	Vignettenexperiment	28
3.4	Sociaal experiment	30
4	Resultaten	32
4.1	Analyse vacatureteksten	32
4.2	Reflecties op vacatureteksten	34
4.3	Kwantitatieve vergelijking vignettenexperiment	38
4.4	Kwalitatieve vergelijking skillsbased vignettenexperiment	41
4.5	Selectiecommissie	47
4.6	Kwantitatieve vergelijking sociaal experiment	50
4.7	Kwalitatieve vergelijking sociaal experiment	53
5	Conclusie en discussie	59
5.1	Kanttekeningen en richtingen voor vervolgonderzoek	61
6	Literatuur	64
7	Bijlagen	67



1 Inleiding

Skills, skillsgerichte arbeidsmarkt en zo ook skillsbased werven en selecteren krijgen steeds meer aandacht. Snelle technologische veranderingen en krapte hebben geleid tot dynamiek op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Die dynamiek vertaalt zich onder andere in flexibilisering van werk waardoor werkgevers steeds meer aandacht hebben voor skills (SER, 2021). Skills zouden zorgen voor efficiëntere intersectorale mobiliteit, niet lineaire loopbaantrajecten en een betere match tussen werkgevers en werknemers. Door te focussen op skills verschuift bij werkgevers de focus van formele diploma's naar werkervaring in de werving en selectie (Ballafkih et al., 2022; Prevoo et al., 2022). Skills-based werven en selecteren is één van de manieren waarmee werkgevers experimenteren in het werven en selecteren van nieuwe werknemers.

Traditionele methoden voor het matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zijn voornamelijk gebaseerd op formele kwalificaties en werkervaring (Ballafkih, 2017; Ballafkih et al., 2022). De wens voor meer flexibiliteit en de krapte op de arbeidsmarkt, leggen de beperkingen bloot van traditionele werving- en selectiemethoden. Steeds meer werkgevers beseffen dat kwalificaties en referenties niet altijd de juiste signalen zijn voor een juiste match en dat een juiste match vooral ligt aan skills die werknemers meenemen. Deze inzichten in combinatie met de personeelstekorten hebben geleid tot een heroverweging van de methoden en instrumenten die werkgevers gebruiken voor werving en selectie.

In een wereld waarin de arbeidsmarkt voortdurend in beweging is en de eisen van werkgevers voortdurend veranderen, neemt de kans op skills-mismatches toe en ontstaan discrepanties tussen skills die werkgevers nodig hebben en de skills die beschikbaar zijn onder werkzoekenden. Gegeven de krapte zijn skills-mismatches misschien wel een van de grootste problemen van werkgevers. Een veelbelovende benadering om dit probleem aan te pakken is skillsbased werven en selecteren (Ballafkih et al., 2022). Door skills als centrale selectiecriteria te gebruiken bij de werving en selectie, kunnen werkgevers beter inspelen op de behoeften van hun organisaties en de verwachtingen van kandidaten. In plaats van zich uitsluitend te richten op formele kwalificaties en werkervaring, legt de skills-aanpak de nadruk op skills die nodig zijn om een bepaalde functie uit te voeren.

Skillsbased werven en selecteren is gericht op het identificeren en beoordelen van werknemers op relevante skills. Skillsbased werven en selecteren zou verschillende voordelen bieden. Het zou werkgevers in staat stellen om zich te concentreren op de essentiële skills die nodig zijn voor een functie, waardoor de kans op een goede match tussen werkgever en werknemer toeneemt. Het zou bovendien helpen 'de' mismatch te verminderen omdat niet relevante persoonskenmerken buiten beschouwing blijven waardoor werkzoekenden de mogelijkheid krijgen om alleen hun relevante skills te presenteren. Voor werkgevers openen zich deuren naar bredere werknemerspools, omdat het kansen biedt aan werkzoekenden die via de klassieke wervings- en selectiemethoden minder tot geen

kans zouden maken. Bredere werknemerspools en selectie op skills zou ook bijdragen aan meer diversiteit. De groeiende trend in het gebruik van skillsbased werven en selecteren (Prevoo et al., 2022) is opvallend, omdat er weinig tot geen empirisch bewijs is dat skillsbased tot betere resultaten leidt dan traditioneel werven en selecteren. Traditionele cv's en sollicitatiebrieven zijn nog steeds gangbaar.

Verschillende werkgevers experimenteren met skillsbased werven en selecteren (zie o.a. Ballafkih et al., 2022), maar er is nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar de effecten. Onderliggende onderzoeken (zie overzicht Ballafkih et al., 2022) zijn gebaseerd op proeven met AI-systemen die de skills van werknemers matchen met de wensen van werkgevers. Uit die systemen valt moeilijk af te leiden hoe gematched is¹, ook ontbreken vaak contextuele nuances in skills en gaan menselijke aspecten die belangrijk zijn in het wervings- en selectieproces verloren. Zodoende weten we niet goed wat het effect is van skillsbased werven en selecteren.

Om meer inzicht te krijgen in het proces van skillsbased werven en selecteren hebben wij bij een relatief grote onderwijs- en onderzoeksorganisatie onderzoek gedaan naar effecten van handmatig² skillsbased werven en selecteren. De geformuleerde hoofdvraag luidt: welke verschillen zijn er tussen skillsbased en de niet-skillsbased (traditionele) manier van werven en selecteren? De resultaten uit het onderzoek helpen ons bij het vormgeven van concrete adviezen gericht op de werving en selectie van nieuwe medewerkers in een krappe en dynamische arbeidsmarkt.

¹ Organisaties die dergelijke systemen aanbieden geven niet graag inzicht in hun trainingsdata en voorspellingsmodellen.

² Om de neveneffecten van AI te voorkomen is gekozen voor handmatige selectie.



2 Skills en skillsbased

De manier waarop we werken, leren en ons dagelijks leven leiden, verandert. De juiste skills helpen ons om met die veranderingen om te gaan, zodat we ons welzijnsniveau kunnen behouden of zelfs verbeteren. Vandaag de dag vraagt onze samenleving dat mensen uitgerust zijn met een verscheidenheid aan skills, variërend van de basis zoals lezen en schrijven tot functiespecifieke skills. Sinds de jaren 1990 is in westerse landen beleidsconsensus ontstaan over het belang van skillsontwikkeling gericht op de kennis-economie. Sinds die tijd is de aandacht voor skills langzaam gegroeid. Skills zouden een cruciale oplossingen vormen voor diverse economische en sociale uitdagingen, van concurrentievermogen en productiviteit tot werkloosheid en sociale uitsluiting (Lloyd & Payne, 2002). Er bestaan ook kritieken (zie o.a. Keep, 2000) uit die tijd, die vanuit de menselijke-kapitaaltheorie wijzen op de simplistische weergave van skills in de vorming van menselijk kapitaal.

Het concept skills krijgt op de arbeidsmarkt, in het onderwijs en de samenleving steeds meer aandacht. Vooral op de arbeidsmarkt wint het terrein in de werving en selectie van werknemers (Ballafkih et al., 2022). Op zich niet bijzonder, want in 2016 publiceerde de Europese Unie de eerste skills-agenda (Europese Commissie, 2016). In die agenda pleit de unie voor skills als een manier om de inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt te vergroten. Met de juiste skills zouden burgers toegerust zijn voor banen en arbeidsverhoudingen van de toekomst. Skills zouden het antwoord zijn op de snel veranderende vraag op de arbeidsmarkt. In recente beleidsdebatten over de vorming van de arbeidsmarkt en samenleving krijgt het concept skills een plek als de cruciale factor voor mondiale en economische concurrentiekracht, productiviteitsgroei, sociale samenhang en de groene en digitale transitie (OECD, 2023). Het discours van transitie en groei zorgen voor beloften zoals hogere innovatie, meer kenniswerkers, autonomie, creativiteit, zeggenschap en flexibiliteit. De vraag naar meer en betere skills lijkt daarin onvermijdelijk.

2.1 Skills vanuit arbeidsmarktperspectief

Skills is een lastig en complex begrip dat in verschillende disciplines verschillende definities kent. Niet alleen over de begripsvorming, maar ook over de ontwikkeling van skills, bestaat een grote hoeveelheid literatuur. Die literatuur gaat over een even grote verscheidenheid van onderwerpen zoals het ontwikkelen van skills en de fysiologische, psychische tot aan economische en sociale factoren die dat bevorderen en bemoeilijken.

Vanaf de vroege kinderjaren tot aan onze volwassenheid maken we gebruik van een verscheidenheid aan skills. Skills die we onszelf aanleren of aan ons worden toegeschreven op basis van de activiteiten waaraan we deelnemen. Skills ontwikkelen we op verschillende manieren en passen we toe voor verschillende doeleinden. Skills gebruiken we vaak om aan te duiden dat iemand bekwaam is om iets te doen, in de breedste zin van het woord. Deze brede beschrijving vertelt ons iets, maar niet precies wat we bedoelen met

skills vanuit een arbeidsmarktperspectief. Inzichtelijk maken wat het concept inhoudt, is belangrijk omdat het richting geeft aan de ontwikkeling van skillsbased werven en selecteren.

Skills

Door de populariteit en de brede toepassing van het skills-concept neemt de complexiteit van het concept toe. Veertig jaar geleden stonden skills synoniem voor het beschikken over een diploma en het vermogen van vakmensen om technisch te handelen. Geschoold zijn en/of werkervaring hebben was in zekere mate een signaal voor grip hebben op taken. Met de verschuiving van een maak- naar een diensteneconomie, bleek de 'traditionele' opvatting van skills niet veelzijdig genoeg om het denken en handelen dat centraal staat in de diensteneconomie te typeren. Nieuwe categorieën zoals 'algemene', 'overdraagbare', 'basis', 'inzetbaarheid', 'zachte' en 'sociale' skills doen sinds de diensteneconomie de ronde. Allemaal skills om de nieuwe handelingen te kunnen typeren. Sindsdien zijn skills niet alleen gericht op technische aspecten, maar ook op lezen, schrijven, rekenen, denken, communiceren, teamwork, probleemoplossend vermogen, klantafhandeling, leiderschap, motivatie, initiatief en houding, om maar een aantal te noemen.

Het skills-concept is altijd een complex en ambigu concept geweest binnen verschillende wetenschappelijke disciplines. Green (1998) laat zien dat verschillende disciplines zoals economie, sociologie en psychologie elkaar vaak niet begrijpen, omdat ze vertrekken vanuit verschillende perspectieven op skills, waardoor het moeilijk is om een algemeen analytisch kader te creëren. Attewell (1990) deelt het skills-concept onder andere op in etymologische³ en positivistische opvattingen.

Etymologische opvattingen uit verschillende woordenboeken laten een veelzijdigheid aan definities zien, waarbij de nadruk vooral ligt op competentie en bekwaamheid om taken effectief uit te voeren. In een Nederlands woordenboek⁴ zijn skills gedefinieerd als 'vaardigheid, met name nodig voor de vervulling van een functie, de uitvoering van een project'. In de Engelse vertaling van hetzelfde woordenboek, krijgt skills een andere betekenis, waarin 'bekwaamheid/deskundigheid' en 'vakkundigheid/vaardigheid' centraal staan. In een Engels woordenboek⁵ krijgt skills de definitie van '*the ability to do something well*' wat te vertalen is als "het vermogen om iets goed te doen" waar weer een ander Engels woordenboek⁶ skills definieert als '*a special ability to do something*' zonder de toevoeging 'well', maar tegelijk ook '*an ability to do an activity or job well, especially because you have practised it*' als een definitie kent, waarbij de nadruk ligt op een activiteit of werk goed kunnen doen omdat erop is geoefend. De verscheidenheid aan woordenboekdefinities laat zien dat de skills definities gemeenschappelijke delers kennen, maar ook grote verschillen.

³ Beschrijvingen in woordenboeken zijn gericht op de herkomst van woorden in de alledaagse praktijk.

⁴ Uit het digitale Van Dale woordenboek.

⁵ www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/skill?q=skills

⁶ dictionary.cambridge.org/dictionary/english/skill?q=skills

De woordenboekdefinities weerspiegelen een veelzijdigheid aan definities met verschillende nuances van het concept. De Nederlandse en Engelse definities benadrukken vaardigheid en bekwaamheid bij het uitvoeren van taken. Uit de Nederlands woordenboekdefinitie maken we op dat ‘skills’ gelijk zijn aan vaardigheden die nodig zijn voor de vervulling van een functie of de uitvoering van een project. De Engelse woordenboekdefinities onthullen meer variatie en benadrukken het vermogen om een activiteit of baan goed uit te voeren door oefening, ofwel door training en werkervaring. De definities omvatten ook de kwaliteit van uitvoering waarbij de nadruk ligt op effectiviteit. De diversiteit in woordenboekdefinities van ‘skills’ onthult gemeenschappelijke elementen en tegelijkertijd significante verschillen. Terwijl de nadruk op vaardigheden en bekwaamheid consequent blijft, variëren de nuances van de definities. De definities zijn vanuit een economisch perspectief opgesteld, omdat de vaardigheden en de bekwaamheid gericht zijn op het uitvoeren van een functie of project. Beide begrippen komen vooral voor in het werkdomein en benadrukken de waarde die skills hebben in een arbeidsgerichte samenleving. De aan skills toegekende waarden weerspiegelen zich in het vermogen om taken effectief uit te voeren voor persoonlijk succes en/of het concurrentievermogen van organisaties. Impliciet verwijzen de definities ook naar een relatie tussen skills en productiviteit, door skills te definiëren in termen van hun toepasbaarheid in functies en projecten. Deze visies stroken met de Europese skillsagenda waarin een direct verband wordt gelegd tussen skillsontwikkeling en economische groei en bredere economische vooruitgang. Skills is een complex begrip dat zowel algemene als specifieke aspecten van kundigheid, bekwaamheid en prestatie omvat.

Hoewel skills een complex begrip is pleiten wetenschappers voor een genuanceerd begrip van skills met het oog op de wisselwerking tussen werkgevers, werknemers, overheid en samenleving (zie o.a. Busemeyer & Trampusch, 2012; Pot, 2020). De aanpak van complexiteiten in de wisselwerking is essentieel voor de ontwikkeling van effectieve strategieën in bijvoorbeeld de werving en selectie van personeel. In het huidige debat over strategieën heeft het positivistische discours de overhand. Dat discours is vooral gericht op het matchen van skills, ofwel op het samenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Positivisten beschouwen skills als kwantitatief meetbaar en geloven daarmee dat skills kenmerken en kwaliteiten hebben die objectief waarneembaar zijn. Deze uitgangspositie brengt enkele fundamentele vragen met zich mee, zoals de mate van consensus over de definitie van skills onder positivisten. Pluriformiteit in definities doet af aan het positivistische uitgangspunt dat een gemeenschappelijke maatstaf ten grondslag ligt aan verschillende skills. De creatie van een gemeenschappelijke maatstaf is zeer moeilijk en vormt de achilleshiel van de positivistische benadering op skills en de skillsbased selectie.

In de woordenboekdefinitie verwijst ‘vaardigheden’ naar algemene en functiespecifieke bekwaamheden, capaciteiten en kennis die een individu heeft. Vaardigheden stellen ons in staat om taken uit te voeren. Veel taken vragen ook om een bepaalde houding, of beter

nog, werkhouding. Omdat werkhouding vaak niet tot vaardigheden te rekenen valt, maar een bepaalde werkhouding wel nodig is voor het uitvoeren van een functie, maken we in dit onderzoek gebruik van het concept competenties. Competenties bevatten aspecten gericht op kennis, houding en vaardigheden (Ballafkih et al., 2021).

Omdat er geen eenduidige definitie bestaat, ook niet onder positivisten, en ons onderzoek zich richt op skillsbased werven en selecteren, volstaan wij in dit onderzoek met een minimalistische definitie gericht op de functie, waarbij we een functie zien als een samenspel van taken waarvoor de competenties nodig zijn. Competenties zorgen voor een handeling om taken die behoren tot de functie uit te voeren. Wij definiëren skills daarom als ‘competenties die nodig zijn om een functie (handeling) uit te voeren’.

2.2 Skillsbased werven en selecteren

Skillsbased werven en selecteren is een benadering die gericht is op het identificeren en beoordelen van skills die nodig zijn voor een bepaalde functie. In plaats van zich uitsluitend te richten op traditionele kwalificaties zoals opleidingsniveau of werkervaring, legt skillsbased werven en selecteren de nadruk op de concrete skills (competenties) die een kandidaat bezit en die relevant zijn voor het uitvoeren van de functie. In de ‘klassieke’ manier van werven en selecteren zouden niet alleen de relevante skills een rol spelen. Werkgevers selecteren in veel gevallen ook op niet relevante skills, denk hierbij aan een leuk voorkomen of manier van kleden (Ballafkih, 2017; Vonk, 2023).

De skillsbenadering neemt toe in populariteit vanwege de erkenning dat traditionele kwalificaties niet altijd een volledig beeld geven van iemands kennen, kunnen en potentieel succes in een bepaalde functie. Skillsbased werven stelt werkgevers in staat om te focussen op de skills die nodig zijn om taken uit te voeren. Het matchen van skills zou resulteren in een betere match tussen kandidaat en functie. Skillsbased biedt een alternatieve benadering om de kloof tussen vraag en aanbod van skills te dichten, die werkgevers en soms ook werknemers ervaren. In plaats van louter te focussen op criteria zoals werkervaring en diploma's, richt de skillsbenadering zich op de identificatie van competenties, waarbij het accent ligt op wat een persoon kan bijdragen (Ballafkih et al., 2022).

Skillsbased werven en selecteren zou de pool van potentiële kandidaten vergroten omdat kandidaten in andere beroepen met vergelijkbare skills mogelijk ook solliciteren op een functie. De resultante is een verbreding van het spectrum aan beschikbaar talent, waardoor de kans toeneemt om kandidaten te vinden die optimaal aansluiten bij de behoeften en de cultuur van de organisatie. Daarnaast zou het matchen op skills de mismatch tussen vraag en aanbod verminderen waardoor ook kandidaten beter af zouden zijn (Ballafkih et al., 2021).

Minder focus op criteria zoals werkervaring, specifieke opleidingsachtergronden en vaak niet relevante persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en achtergrond zouden de diversiteit van het personeel in de organisatie vergroten. Skillsbased werven en selecte-

ren zou organisaties aantrekkelijker maken voor een breed scala aan talent. In de competentie- en selectieliteratuur is de aandacht voor skillsbased (competentiebasedselectie) in relatie tot diversiteit minimaal als we uitgaan van literatuuronderzoek (Garavan & McGuire, 2001) over de retoriek en realiteit van competentieassessment voor selectie. De skillsbased benadering richt zich puur op de skills die nodig zijn voor een bepaalde functie, ongeacht de achtergrond van de sollicitant. De positivistische grondslag van de skillsbased benadering zorgt ervoor dat de nadruk is komen te liggen op objectieve evaluaties van skills, wat een gelijk speelveld creëert voor alle kandidaten, ongeacht hun afkomst, geslacht, leeftijd of andere persoonlijke kenmerken. Door de benadering krijgen sollicitanten meer gelijke kansen om hun skills te tonen. De benadering zou de vooroordelen in de werving en selectie verminderen, omdat het de focus verlegt naar een objectievere kijk op sollicitanten waardoor niet relevante of niet productieve skills niet meer relevant zijn in de selectie, wat in de 'klassieke' selectie wel het geval is. De skillsbenadering zorgt daarmee voor een objectieve kijk op sollicitanten (hypothese), waardoor de kans op diversiteit toeneemt (hypothese). Kandola en Fullerton (1998) waarschuwen dat selectietechnieken zoals competentieassessment in onderzoek mogelijk wel zorgen voor gelijke toegang, maar dat die selectietechnieken in de praktijk misschien niet hetzelfde effect sorteren omdat tal van andere, oneigenlijke factoren, een rol spelen. Deze waarschuwing geldt mogelijk ook voor skillsbased werven en selecteren.

Bij skillsbased werven en selecteren is het van essentieel belang dat werkgevers duidelijk identificeren en definiëren welke specifieke skills nodig zijn voor een functie. Deze identificatie vraagt om zicht op de taken die horen bij een functie. Ook vraagt deze identificatie om een vertaling naar skills in termen van kennis, houding en vaardigheden waarbij kennis en vaardigheden meer gaan over 'passen op de functie' en de houding meer over 'passen bij de organisatie of het team'. Heldere definities helpen bij het gerichter werven en selecteren van de juiste kandidaten. Ze verminderen de kans op een mismatch en zorgen ervoor dat selecteurs in sollicitatiegesprekken gerichte vragen kunnen stellen die nauw aansluiten op de gevraagde competenties voor de functie. Heldere definities verhogen de objectiviteit en validiteit van de selectieprocedure, waardoor de kans op het aannemen van de meest geschikte kandidaat toeneemt (hypothese).

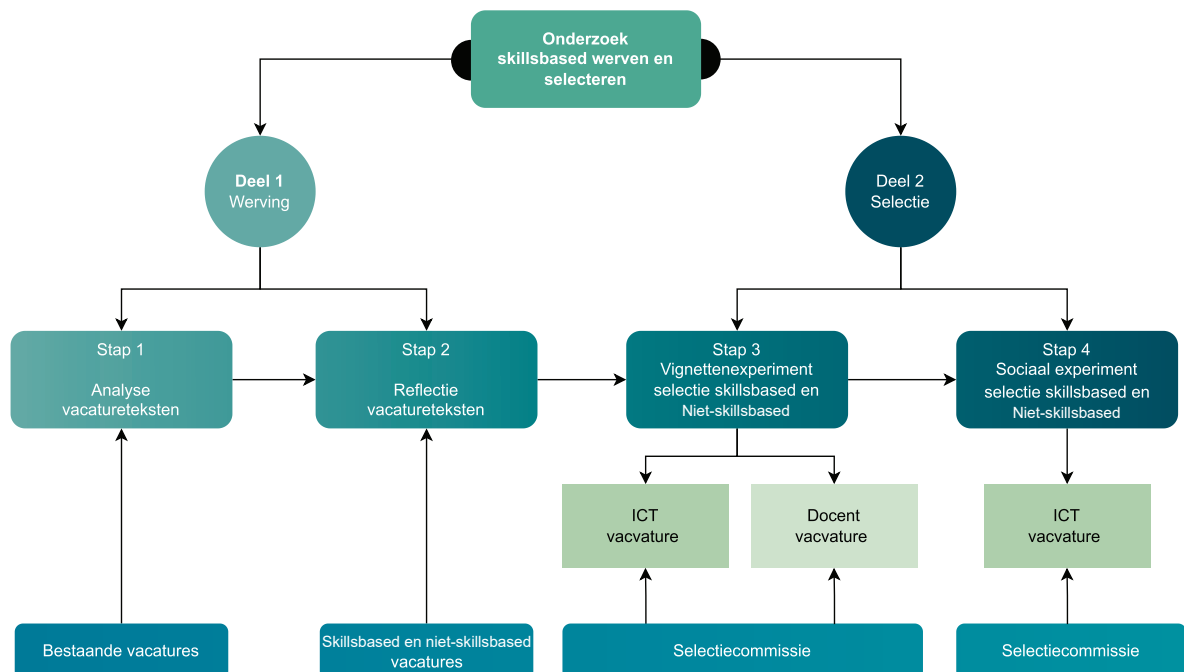


3 Onderzoeksopzet

Verschillende organisaties en sectoren proberen grip te krijgen op het skillsbased werven en selecteren van personeel en zouden willen meewerken aan een skillsbased werving en selectieonderzoek. Uit pragmatische overwegingen is het onderzoek uitgevoerd in een hoger onderwijsinstelling. Ook zij proberen aansluiting te vinden op de moderne arbeidsmarkt. Zij willen zoals alle andere organisaties hun effectiviteit verhogen in de werving en selectie van personeel zodat zij kunnen inspelen op veranderingen.

Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden is het onderzoek opgesplitst in twee delen. In deel één richt het onderzoek zich op de werving en deel twee op de selectie van kandidaten. De twee delen zijn opgesplitst in verschillende stappen (zie Figuur 1, p. 16), die we in de volgende paragrafen verder toelichten.

Figuur 1: Deelonderzoeken en stappen daarin



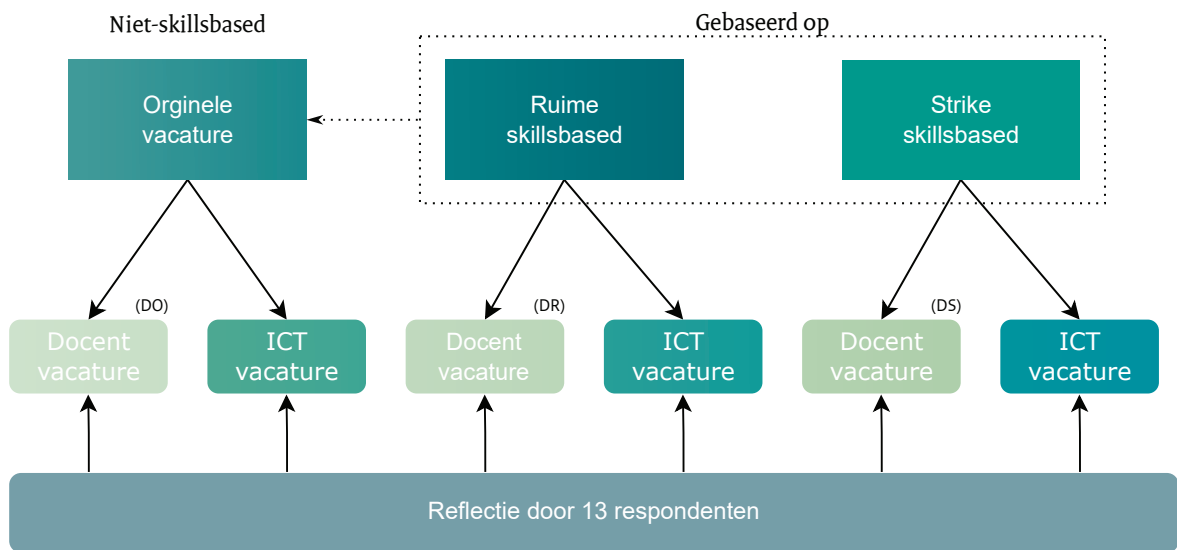
3.1 Opzet wervingsonderzoek

Om een beeld te krijgen van vacatureteksten in de huidige werving en selectie, zijn door middel van een inhoudsanalyse eerder uitgezette vacatureteksten geanalyseerd (stap 1). In totaal zijn 40 vacatures geanalyseerd, waarvan 20 gericht op docentfuncties en 20 op ICT-functie. Gekozen is voor deze vacatures omdat docenten de kern vormen in het hoger onderwijs en de ICT-functie vanwege de moeilijk vervulbaarheid daarvan. Meer kennis over de werving van docenten en ICT-medewerkers geeft mogelijk inzicht in de vraag wat er in de werving nodig is en geeft zicht op verschillen in schaarste. Alle vacatures zijn geanalyseerd in een kwalitatief data-analyseprogramma op overeenkomsten, verschillen en patronen in de opbouw, vorm en inhoud van de vacatureteksten. Op basis daarvan zijn

de verschillen tussen de docent- en ICT-vacatures geanalyseerd.

Omdat skillsbased werven en selecteren ook gaat over skillsbased vacatures, hebben 13 respondenten gereflecteerd op skillsbased en niet-skillsbased (reguliere) vacatureteksten (stap 2). Hiermee is inzicht verkregen in hoe sollicitanten reageren op de skillsbased en niet-skillsbased vacatureteksten. Op basis daarvan zijn twee skillsbased varianten ontwikkeld: een strikte en ruime skillsbased vacature (zie bijlage). In totaal hebben de respondenten op zes verschillende vacatures (originele, ruime en strikte skillsbased) gereflecteerd⁷ (zie Figuur 2, p. 27). De respondenten zijn via het eigen netwerk geworven en vormen een realistische afspiegeling van potentiële kandidaten op de vacatures.

Figuur 2: Deelonderzoeken en stappen daarin



Respondenten is gevraagd per functie te kiezen tussen de drie vacatures; de niet-skillsbased (O), Ruime skillsbased (R) en strikte skillsbased (S). Door keuzevarianten te beperken voor respondenten zodat er meer inzicht ontstaat in de argumenten en keuzeafweging, hebben de respondenten steeds tussen twee varianten (DO-DR; DR-DS; DO-DS) een keuze gemaakt. Na het maken van de keuzes, is aan de respondenten gevraagd op welke vacature zij zouden solliciteren, wat voor type sollicitant de werkgever zoekt volgens de vacature, wat zij wel en niet zouden opnemen in de een vacature en in hoeverre de vacatures vragen naar dezelfde sollicitant (skills). Reflecties van de respondenten zijn opgenomen, uitgewerkt en geanalyseerd.

⁷ De vacatures die we ontwikkeld hebben zijn gebruikt als vignetten. (Over de vignetmethode zie o.a. Barter & Renold 1999).

3.2 Opzet selectieonderzoek

In het tweede deelonderzoek staat de selectie op basis van sollicitatiebrieven en cv's centraal. Dit deel van het onderzoek gaat vooral over het verschil tussen skillsbased en niet-skillsbased selectie, ofwel tussen de nieuwe en de reguliere manier van selecteren. Het deelonderzoek bestaat uit twee stappen die voortbouwen op de deelstappen in het vorige deelonderzoek (zie Figuur 1, p. 16).

In stap 3 is een vignettenexperiment opgezet met vacatures die ontwikkeld zijn op basis van inzichten uit het eerste deelonderzoek. In het vignettenexperiment is aan 22 respondenten gevraagd te reageren op een niet openstaande vacature. Brieven en cv's van de respondenten hebben gefungeerd als realistische vignetten. Zonder ervaring met skillsbased een experiment uitvoeren met openstaande vacatures, kent ethische bezwaren voor kandidaten. Na het vignettenexperiment is in stap 4 een sociaal experiment uitgevoerd met een openstaande ICT-vacature waarop kandidaten hebben gereageerd. De volgende paragrafen gaan we verder in op beide stappen.

3.3 Vignettenexperiment

Op basis van de uitkomsten uit het wervingsonderzoek zijn op basis van twee originele vacatures, twee fictieve vacatureteksten ontwikkeld: één voor een ICT-functie en een tweede voor een docentfunctie (zie bijlage). De vacatures zijn te typeren als ruim skillsbased. Dat wil zeggen dat de teksten niet strikt skillsbased zijn en ook niet lijken op de niet-skillsbased (de originele vacatures) voor die functies. Naast vaardigheden (zoals samenwerkingsvaardigheden) zijn ook werkhoudingsaspecten (zoals proactief zijn) en kennis (zoals kennis van bepaalde systemen) opgenomen in de vacatures. Op basis van de bevindingen uit het eerste deelonderzoek zijn de vacatureteksten aangepast. Zo zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden uitgebreid en krijgen potentiële kandidaten de mogelijkheid om eerst koffie te drinken met toekomstige collega's alvorens ze besluiten om te solliciteren.

In het vignettenexperiment is aan 22 respondenten gevraagd te reageren op de ICT- en docentenvacatures, elf per vacature. Omdat het aantal reacties op vacatures van invloed is op de selectie, is in het onderzoek uitgegaan van een gemiddelde respons van 11 per vacature⁸. De respondenten zijn geworven in het eigen netwerk omdat de vacature waarop ze solliciteren niet openstaat, het was een vignet. De respondenten vormen een realistische afspiegeling van kandidaten die zouden kunnen reageren op de vacatures. Aan de respondenten is gevraagd te reageren met een cv en sollicitatiebrief. Zoals het ook in echte sollicitaties gaat, heeft één kandidaat alleen een cv opgestuurd. Alle brieven en cv's van de respondenten zijn handmatig skillsbased gemaakt. Hiervoor is gekozen omdat het een volledig overzicht en inzicht geeft in het labelproces. Op basis van een skills-lijst zijn de genoemde skills in de sollicitatiebrieven en cv's gelabeld en ingedeeld in kennis, hou-

⁸ Het gemiddelde is vastgesteld op basis van verschillende vacatures, van populair tot moeilijk vervulbaar.

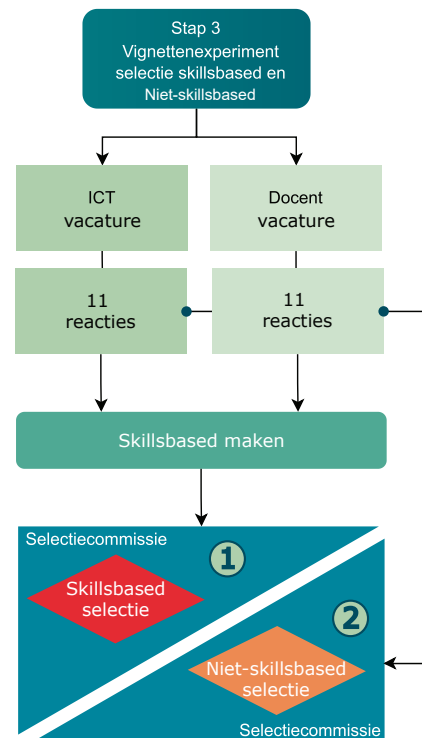
ding en vaardigheden. Achtergrondkenmerken zoals geslacht of leeftijd of andere kenmerken zoals foto's en woonadres zijn niet opgenomen in de skillsbased brieven en cv's. Door het skillsbased maken zijn alle sollicitaties volledig geanonimiseerd. De skillsbased brieven en cv's zijn voorzien van een uniek identificatienummer.

De selectiecommissie bestond uit vier vrouwen en twee mannen die vanuit hun HR-functie ervaring hebben met de selectie van kandidaten. Doorgaans zijn verschillende functies betrokken bij de selectie, maar door uit te gaan van professionals die ervaring hebben met personeelsselectie, minimaliseren we de effecten van mogelijke onervarenheid.

Aan de selecteurs is gevraagd de skillsbased vacatures en brieven te beoordelen (zie Figuur 3, p. 29). Omdat selecteurs in een personeelsselectie meestal eerst individueel de brieven en cv's lezen en beoordelen om ze vervolgens met collega's te bespreken, is aan commissieleden gevraagd eerst de sollicitaties aan de hand van de vacatures individueel te ordenen, van de beste (1) tot de minst beste (11) kandidaat. Na de individuele beoordeling zijn de commissieleden met elkaar in gesprek gegaan om als commissie te komen tot een gemeenschappelijke keuze, en eveneens een rangschikking van beste (1) tot de minst beste (11) kandidaat. Tijdens de individuele en de gezamenlijke ordening hebben de selecteurs in steekwoorden hun motivatie voor de rangschikking opgeschreven.

Om geheugeneffecten te minimaliseren zijn eerst de skillsbased brieven en cv's beoordeeld omdat beide minder informatie bevatten dan niet-skillsbased brieven en cv's. Om het geheugeneffecten nog verder te minimaliseren zijn de niet-skillsbased brieven en cv's een maand later beoordeeld door dezelfde commissieleden. Deze tweede werksessie over niet-skillsbased is op dezelfde manier uitgevoerd als de eerste werksessie over skillsbased

Twee onderzoekers hebben de werksessies van de commissie bijgewoond en begeleid. De onderzoekers hebben tijdens de selectie verduidelijkingsvragen, zoals 'waarom die kandidaat?' en 'kan je dat toelichten?' gesteld. Observaties met betrekking tot hoe de commissie tot een keuze komt, hebben inzicht gegeven in verschillende aspecten van personeelsselectie. De observaties en motivaties zijn genoteerd, en de gesprekken zijn opgenomen, uitgewerkt en geanalyseerd.



3.4 Sociaal experiment

Na het vignettenexperiment is het onderzoek herhaald in een sociaal experiment. In dat experiment is gebruikgemaakt van een openstaande vacature waarop kandidaten daadwerkelijk konden solliciteren. Voor het experiment is gekozen voor een vacature, omdat het skillsbased maken van cv's en brieven bewerkelijk is, en de omloopsnelheid van het selectieproces hoog. Het aanbod van beschikbare docentvacatures is doorgaans laag in de maanden waarin wij het experiment hebben uitgevoerd. In het sociaal experiment is daarom alleen geëxperimenteerd met een ICT-vacature. De vacaturehouder had een openstaande vacature en was bereid deel te nemen aan het experiment.

Geen controle hebben op de respondenten, het selectieproces en de samenstelling van de selectiecommissie zijn belangrijke verschillen tussen het vignettenexperiment en het sociaal experiment. In het sociaal experiment zijn zowel een skillsbased als een niet-skillsbased vacature uitgezet. Het uitzetten van twee vacatures geeft zowel inzicht in de kwaliteit als de kwantiteit van de reacties op de vacatures. De skillsbased vacaturetekst was toegespitst op de gevraagde skills: kennis, houding en vaardigheden. De niet-skillsbased (originele) vacature is aantal dagen eerder uitgezet dan de skillsbased. Helaas waren er weinig unieke reacties op de tweede vacature gekomen. Omdat sommige sollicitanten op beide vacatures reageerden was moeilijk na te gaan welke vacature de voorkeur heeft⁹.

De selectiecommissie in het sociale experiment bestond uit drie mannen en drie vrouwen. Omdat ICT-vacatures moeilijk vervulbaar zijn en een snelle reactie op sollicitanten gewenst is, heeft de vacaturehouder aangestuurd op een spoedige afhandeling. De vacaturehouder heeft uit de binnengekomen reacties met een collega de 11 beste kandidaten uitgekozen en gerangschikt, van meeste (1) tot minste kansrijke (11). Er waren vier redenen om 11 kandidaten te betrekken in het experiment: de gemiddelde reactie, de hoge reactiesnelheid, het onnodig belasten van sollicitanten en de aanname dat kandidaten die op plaats 12 of hoger in de selectierij eindigen 'geen' kans maken op de functie.

Sollicitanten, die niet geïnccludeerd zijn in het onderzoek, zijn volgens de processen en procedures van de organisatie afgemeld. Die sollicitaties hebben wij niet onder ogen gehad¹⁰. Aan respondenten, die wel zijn geïnccludeerd, is via de vacaturehouder toestemming gevraagd voor deelname aan het onderzoek. Van de 11 sollicitanten hebben twee geen toestemming gegeven. De sollicitaties van die twee kandidaten zijn niet gebruikt in dit onderzoek. De onderzoekers en de selecteurs in de werksessies hebben die ook niet onder ogen gekregen. In het onderzoek zijn ze behandeld als missende waarde. Het sociale experiment is daarmee gebaseerd op de negen overgebleven kandidaten. Deze zijn volgens de methode van het vignettenexperiment in twee werksessies (skillsbased en niet-skillsbased) gerangschikt.

⁹ Omdat de methode onvoorziene effecten heeft die van invloed zijn op de resultaten, is het verschil tussen skillsbased en niet-skillsbased vacature buiten beschouwing gelaten.

¹⁰ Vervolgonderzoek waarin ook afgewezen kandidaten onderdeel zijn van de selectie biedt mogelijk inzicht in gemist talent.



4 Resultaten

In het werven en selecteren vormen vacatureteksten een belangrijk onderdeel. Met die teksten geven werkgevers een signaal af aan potentiële werknemers, dat ze een functie beschikbaar hebben, welke skills nodig zijn voor de functie en welke arbeidsvoorwaarden horen bij de functie. In de discussie rondom skillsbased gaat het voornamelijk om de selectie, terwijl de signalen die werkgevers afgeven in de werving van kandidaten even belangrijk of misschien wel belangrijker zijn voor de uiteindelijke selectie (Ballafkih, 2017; Spence, 1973). Op basis van signalen die werkgevers afgeven in vacatureteksten maken potentiële kandidaten afwegingen om wel of niet te solliciteren.

Er is veel beweerd over skillsbased selecteren, maar veel bewijs voor bepaalde claims ontbreekt. Skillsbased werven en selecteren veronderstelt iets anders te zijn dan niet-skillsbased. Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat in op de verschillen tussen drie typen vacatures: een niet-skillsbased, een ruime en een strikte skillsbased vacature. In het tweede deel van dit hoofdstuk staan de verschillen tussen skillsbased en niet-skillsbased selecteren centraal. Uit het vignetten- en een sociaalexperiment komen inzichten die doorgaans weinig aandacht krijgen in het skills-debat op de arbeidsmarkt. De bevindingen geven richting aan verschillende hypothesen en laten onder andere zien dat selectiecommissies een belangrijke rol vervullen in personeelsselecties.

4.1 Analyse vacatureteksten

Van bestaande ICT- en docentvacatures zijn de vorm, opbouw en inhoud bestudeerd. De vacatures variëren in opbouw en lengte. Over het algemeen zijn de teksten lang en soms wollig te noemen. Zo bevatten docentvacatures gemiddeld 713 woorden. Sommige vacatures starten met de functie, andere met een beschrijving van een afdeling en weer andere met een inleiding of een samenvatting met alle belangrijke eisen en/of arbeidsvoorwaarden. Meestal in een vragende of stellende wijze, zoals *‘Beschik jij over ruime werker-
varing binnen het vakgebied Informatiemanagement en heb jij ook onderwijservaring of zou je die graag willen opdoen? Dan zoeken wij jou!’*. Waar de ene vacaturetekst de beschrijving van de werkplek in een aantal zinnen vat, besteedt een andere vacaturetekst daar minimale of geen aandacht aan.

De intro’s van de vacatures waren relatief lang, ongeveer 20% van de vacaturetekst. De meeste intro’s gaan over waar iemand komt te werken, meestal de brede werkcontext van de functie, zoals de organisatie waar iemand komt te werken. Naast herhalingen van gevraagde competenties en het gebruik van synoniemen en omschrijvingen, valt het vooral op dat de vacatures geen vaststaande structuur hebben. In de vacatures is bijvoorbeeld veelvuldig te lezen dat potentiële kandidaten in ‘interdisciplinaire teams’ moeten kunnen werken en tegelijk ook een ‘echte teamplayer’ moeten zijn. Nu kan teamplayer een verbijzondering zijn van kunnen werken in teams, maar beide bevatten voor potentiële kandidaten dezelfde informatiewaarde. Uit de analyse blijkt dat vacaturehouders de

neiging hebben om zoveel mogelijk skills te vragen. Door herhalingen, synoniemen en/of verbijzonderingen neemt het aantal competenties in vacatures toe. Hierdoor ademen de vacatures vaak een zoektocht naar het spreekwoordelijke schaap met de vijf poten. Het benadrukken van relevante werkervaring zorgt daarbij voor een signaal dat te interpreteren is als ‘er is een geringe inwerkperiode’. Een belangrijke keerzijde van het overvragen van skills is dat potentiële kandidaten zichzelf uitselcteren door niet te reageren op de vacature, terwijl ze mogelijk wel geschikt zijn voor de functie.

Het aantal gevraagde skills lijkt samen te hangen met het functieniveau. Dit valt vooral op in de ICT-vacatures. Daarin is te zien dat vacatures gericht op management- en leidinggevende en coördinerende functies (vanaf schaal 11) meer skills-aspecten bevatten dan vacatures voor ondersteunende en dienstverlenende functies (schaal 8-10). De vacatureteksten bevatten veel herhalingen. Meestal in iets andere bewoordingen vermelden de vacatureteksten meerdere keren dezelfde kennis, houding en vaardigheden. Zo bevatten de vacatureteksten bijvoorbeeld in de inleiding of in de functiebeschrijving competenties, die ook onder ‘*wat neem je mee*’ staan. Opvallend is dat vacaturehouders van de ICT-vacatures de gevraagde ervaring in specifieke functietitels verpakken zoals je ‘bent een gedreven ICT-consultant’ of ‘een gecertificeerde testmanager’. Daarnaast vragen zij gericht naar bepaalde kennis en ervaring met applicaties en besturingssystemen.

ICT-vacatures bevatten vooral skills die betrekking hebben op ‘resultaatgericht’ werken, zoals taken kunnen ‘oppakken’, ‘doorzetten’, ‘afronden’ en ‘oplossen’. Ook collega’s kunnen ‘adviseren’ blijkt belangrijk, evenals ‘op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen binnen het vakgebied’. Soms bevatten de vacatures ook analytische aspecten. Houdingsaspecten als ‘verantwoordelijk’, ‘zelfstandig’ en tegelijkertijd een ‘teamplayer’ kunnen zijn, kwamen veelvuldig terug in de vacatures. Net als ‘proactief’, ‘initiatiefrijk’, ‘leergierig’ en ‘dienstverlenend’ en ‘resultaat- en klantgericht’ zijn. Hiermee wekken de vacaturehouders de indruk dat het meer gaat om houding dan kennis, wat in de selectie niet het geval blijkt te zijn (zie. § 4.4, p. 41).

Veelgevraagde competenties voor ICT-functies vanaf schaal 11 (management, leidinggevend en coördinerend) zijn: ‘kunnen aansturen’, ‘anderen motiveren’ en het ‘beste uit mensen halen’. Ook het werken in een ‘complexe organisatie’ en ‘kunnen schakelen tussen’, en ‘communiceren met partijen op verschillende niveaus’, wordt vaak gevraagd, evenals ‘kunnen samenwerken’, ‘processen beoordelen’ en het ‘borgen van kwaliteit’. Duidelijk is dat kandidaten voor functies op het niveau van schaal 11 en 12 moeten beschikken over analytische vaardigheden. Ze moeten ‘het geheel kunnen overzien om kwaliteit te garanderen’ en ‘kennis over actuele ontwikkelingen in het werkveld’ is belangrijk. De verschillende houdingsaspecten betreffen ‘organisatiesensitiviteit’, ‘stressbestendigheid’, ‘zelfstandigheid’ én ‘teamplayer’ en een enkel cognitief aspect zoals ‘buiten kaders kunnen denken’. Aannemelijk is dat vacaturehouders cognitieve aspecten afdekken met opleidingsniveau, certificaten en werk- en denkniveau van de vorige functie. Soms bevatten de vacatures expliciet een denkniveau, in de vorm van ‘hbo(+) werk- en denkniveau’.

Docentvacatures gaan vaak over kennis in een bepaald kennisdomein, in de vorm van ‘op de hoogte zijn van recente ontwikkelingen’, ‘kennisdelen’, ‘kennis overdragen’. Dat kennis belangrijk is in docentvacatures mag geen verrassing zijn, omdat docenten vaak in hoofdzaak verantwoordelijk zijn voor het overbrengen van kennis. De vacatures gaan vaak ook over ervaring, in de meeste gevallen is de ervaring gerelateerd aan een kennisdomein. Die ervaring duiden vacaturehouders aan als ‘kundige’, ‘professional’, ‘expert’ en ‘goed op de hoogte zijn’. Daarnaast gaat de ervaring ook over kennis van ‘het geven van onderwijs’, meestal in termen van een ‘pre’ of een ‘plus’ als een kandidaat ervaring heeft. Ervaring in de vacatureteksten is vaak een indirect signaal voor de juiste kennis en vaardigheden. Zinnen zoals *‘Je hebt kennis en vaardigheden in of ervaring met’* laten dat goed zien. Ervaring in de docentvacatures wijst op directe inzetbaarheid van nieuwe medewerkers. Net als bij de ICT-vacatures valt op dat in alle docentenvacatures gevraagd wordt naar ‘sociale vaardigheden’.

Andere veel voorkomende skills in docentenvacatures zijn, ‘samenwerken’, ‘zelfstandigheid’, ‘resultaatgericht’, ‘proactief’, ‘verantwoordelijk’, ‘ICT- en sociale mediavaardig’, ‘conceptueel denken’, ‘inzicht hebben’, ‘begeleiden’, ‘coaching’, ‘inspireren’ en ‘taalbeheersing’. Docentvacatures benoemen vaker sociale skills gericht op effectief samenwerken met collega’s en het goed begeleiden van studenten. De skills impliceren dat het onderwijs niet alleen draait om kennisoverdracht en gaan ervan uit dat onervaren kandidaten of kandidaten die niet bekend zijn met de terminologie, begrijpen wat bijvoorbeeld ‘goed begeleiden’ is.

4.2 Reflecties op vacatureteksten

Na de bestudering van de vacatureteksten zijn drie typen vacatures (standaard vacature, ruime en strikte skillsbased vacature) voorgelegd aan de respondenten (zie bijlage). Reflecties van de respondenten laten een voorkeur zien voor de skillsbased vacatures ten opzichte van de niet-skillsbased.

De lengte, opbouw en structuur van de vacatureteksten zijn belangrijk voor de respondenten. Het zijn aspecten die ervoor zorgen dat respondenten reageren op vacatures. De skillsbased vacatures ervaren de respondenten als luchtig en ‘to the point’. De opbouw en structuur zijn helder, waardoor respondenten snel een idee en beeld hebben van de inhoud, de arbeidscontext en de arbeidsvoorwaarden. Volgens de respondenten zorgt de bondigheid van de vacature dat zij snel een heldere verwachting hebben van wat de werkgever zoekt. Lange aanlopen en veel zinnen over de organisatie zelf ervaren zij als storend. Evenals het gebruik van wollige taal en jargon, die in de niet-skillsbased vacatures veelvuldig aan de orde komt volgens de respondenten. Een voorkeur voor opsommingen in vacatureteksten bevestigt eveneens de voorkeur voor bondigheid en heldere structuur onder de respondenten. Opsommingen geven volgens de respondenten overzicht en duidelijkheid, waardoor aspecten die de werkgever belangrijk vindt direct helder zijn. Daardoor komen vacatures korter, krachtiger en duidelijker over, wat vooral jonge respondenten waarderen.

In de skillsbased vacatures is minder tot geen vakjargon gebruikt in vergelijking tot de niet-skillsbased vacatures, wat de respondenten als positief ervaren. Gebruik van vakjargon zorgt volgens de respondenten voor uitsluiting omdat het potentiële kandidaten afschrikt die het jargon niet kennen of onvoldoende beheersen.

Respondenten hebben bij skillsbased vacatures het gevoel dat er meer zorg en aandacht is besteed aan de vacatures. Volgens de respondenten blijkt de zorg en aandacht uit de vacaturevorm. In een gestructureerde tekst is kernachtig opgenomen wat voor kandidaat de werkgever zoekt en wat de werkgever te bieden heeft. Hierdoor hebben de respondenten het gevoel dat de werkgever goed weet wat de werkgever voor werknemer zoekt. Een aansprekende bondige tekst, laat volgens hen zien dat de werkgever het belangrijk vindt om de nieuwsgierigheid van kandidaten te wekken. De niet-skillsbased vacature (originele) die volgens de meeste respondenten lang en wollig was, wekt de indruk dat de werkgever een standaardtekst heeft gebruikt. Volgens hen wil de werkgever zo snel mogelijk een kandidaat vinden om een gat in de personeelsformatie te vullen.

In de ruime skillsbased vacature is een alinea¹¹ opgenomen over de kennis die de kandidaat meebrengt. Op die alinea is verschillend gereageerd door respondenten. Sommigen vonden die informatie bruikbaar omdat ze met die informatie kunnen nagaan of ze daadwerkelijk geschikt zijn voor de functie. Anderen zagen de informatie als een manier om zichzelf uit te sluiten, al hadden ze wel het gevoel geschikt te zijn voor de functie. Op basis van de strikte skillsbased vacature was een deel van de respondenten, door gebrek aan informatie, niet goed in staat om in te schatten of ze geschikt zijn voor de functie. Informatie over 'kennis' en 'werk- en denkniveau' biedt volgens respondenten houvast.

Over het wel of niet benoemen van 'opleidingsniveau' denken de respondenten verschillend. Sommige respondenten (opvallend vaker vrouwen) vinden het prettig om iets te lezen over het 'opleidingsniveau' omdat het voor hen fungeert als een maat voor geschiktheid. Anderen vinden de vermelding van het 'opleidingsniveau' juist hinderlijk. Het zou ze weerhouden van een reactie omdat ze naar eigen zeggen wel geschikt zijn, maar het opleidingsniveau en vooral het diploma dat daarbij hoort (nog) niet hebben. Het valt op dat vrouwelijke respondenten eerder aangeven niet te solliciteren als zij het gevraagde opleidingsniveau (nog) niet hebben (zie ook Kay & Shipman, 2018). Mogelijk onderschatten vrouwen eerder hun kunnen dan mannen, wat resulteert in zich niet goed kunnen identificeren met de functie-eisen omdat 'opleidingsniveau' fungeert als een maat voor de andere eisen in de vacature. Respondenten hebben meer een voorkeur voor 'werk- en denkniveau' ten opzichte 'opleidingsniveau', het subtiel onderscheid zorgt ervoor dat de eisen breder interpreteerbaar zijn. Het geeft verschillende groepen kandidaten de mogelijkheid om te solliciteren.

¹¹ Alleen bij de docentenvacature. In ICT-vacatures zal kennis waarschijnlijk tot gelijksoortige reacties leiden omdat de kennis zeer specifiek is.

Dat ‘ontwikkeling in het werk’ of ‘breder op de arbeidsmarkt’ belangrijk is, blijkt ook uit de reacties van respondenten. Zij waren unaniem positief over ‘skills die je wilt ontwikkelen’ in de skillsbased vacature. Zich kunnen ontwikkelen laat volgens de respondenten zien dat werknemers in de organisatie mogen leren. En dat motiveert kandidaten. Ze vinden het belangrijk dat werkgevers aandacht besteden aan wat zij als werkgever te bieden hebben. Sommige respondenten vinden zelfs dat vacatures daarmee moeten beginnen, alvorens de werkgever in gaat op wat hij verwacht van kandidaten. Vooral het vermelden van extra secundaire arbeidsvoorwaarden zou volgens de respondenten kandidaten bewegen tot een reactie. Respondenten geven ook aan dat ‘sfeer- en cultuurtypering’ belangrijk zijn.

Vooraf relatief jonge respondenten benadrukken het belang van een goed beeld van het team waarin zij komen te werken. Zij stellen voor om beeldmateriaal op te nemen in de vacature waarin een medewerker aan het woord komt. Zodoende kunnen zij een indruk krijgen van het ‘soort’ team en kunnen ze inschatten of zij zichzelf kunnen herkennen in de diversiteit van het team en, belangrijker, of zij zichzelf daarin zien werken. Standaardzinnen over de teams kunnen op weinig waardering rekenen, net als de standaardzinnen over streven naar diversiteit. Bijna alle respondenten ervaren dat als storend en zien het als een signaal dat de organisatie op het gebied van diversiteit en inclusie nog een weg te gaan heeft.

Informatie over de organisatie vinden vooral de jongvolwassenen niet nodig. Ze zijn van mening dat kandidaten die informatie kunnen opzoeken. In de skillsbased vacatures was de mogelijkheid opgenomen met een medewerker uit de organisatie een kop koffie te drinken, voordat kandidaten solliciteren. Vooral jongvolwassenen kunnen het kennismaken voorafgaand aan de sollicitatie waarderen.

Op basis van de analyse stellen we vast dat niet een type vacature de beste is, maar dat de doelgroep die werkgevers willen bereiken met de vacature leidend is. Dit suggereert dat een brede doelgroep werven misschien wel om meerdere type vacatures vraagt: van klassiek tot strikte skillsbased. Op basis van de interviews met respondenten zijn er een aantal type kandidaten te definiëren (zie Tabel 1, p. 37) die allemaal een andere soort type vacature kunnen waarderen. De typologie geeft zicht op de voorkeuren die kandidaten hebben. Zo vraagt het aanspreken van een relatief jonge doelgroep om een skillsbased vacature en niet om een niet-skillsbased. De strikte skillsbased vacature met aandacht voor ontwikkeling in de baan is meer iets voor pas afgestudeerden met geringe of geen ervaring. De ruime skillsbased is voor een breder publiek, waaronder (ook, of vooral) mensen die al ervaring hebben, in elk geval in het werkveld actief zijn of daarmee bekend zijn. De niet-skillsbased vacature is meer iets voor een gemiddelde werknemer met veel werkervaring.

De reacties van respondenten op de vacatures laten goed zien dat bepaalde opmaak, stijl, informatie zorgt voor het al dan niet reageren op een vacature. Niet alleen aanwezige maar ook ontbrekende of verwachte informatie in een vacature is een signaal waarop po-

tentiële kandidaten de beslissing nemen of ze reageren. Respondenten maken duidelijk dat het type vacature, iets zegt over de verwachtingen van de werkgever, maar zeker ook iets vertelt over de werkgever.

Tabel 1: Type vacatures en de kenmerken van kandidaten die daarbij passen

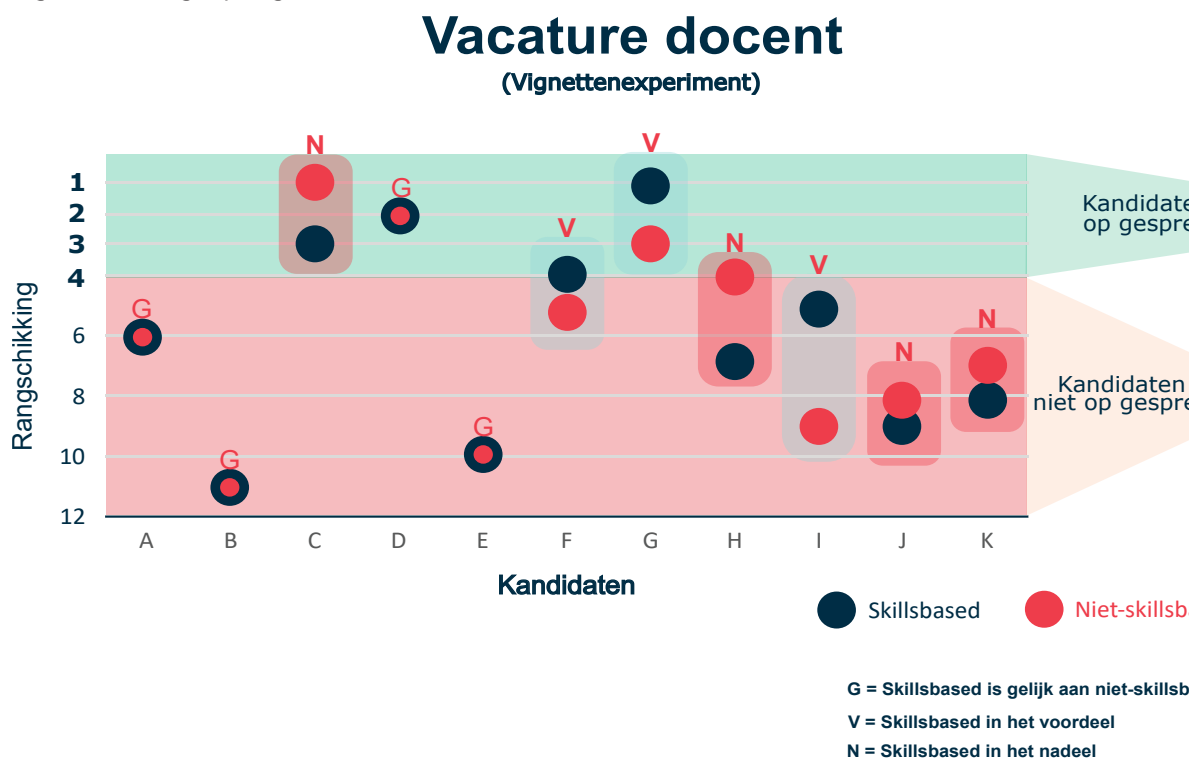
Type vacature	Kenmerken kandidaten	Samenstelling groep	Type sollicitant
Originele vacature	Ervaren kandidaat (m/v). 45-67. Praktijkervaring. Wil kennis overbrengen. Jargon en lange vacatureteksten geen probleem. Vragen naar diploma's is prima. Optie om koffie te drinken voor solliciteren is niet nodig.	Smal	De sollicitant als afspiegeling van de rest van het team.
Ruime skillsbased	Relatief ervaren kandidaat (v/m) 30-45. Wil zien waar de werkgever voor staat (visie). Vragen naar opleidingsniveau heeft de voorkeur. Koffieoptie wordt gewaardeerd.	Relatief breed	De ervaren sollicitant met ambitie om te leren.
Strikte skillsbased	Net afgestudeerde kandidaten (v/m/x), 21-30 jaar. Voorkeur voor beeldmateriaal dat de sfeer en cultuur van de organisatie over het voetlicht brengt. Inclusie en diversiteit moeten voelbaar zijn in de communicatie. Laat zien wie je bent (je identiteit) en wat je wilt zijn (bijvoorbeeld een inclusieve organisatie). Vermijd jargon en te veel woorden. Vraag naar werk- en denkniveau. Voeg een optie toe voor een koffiemoment met een mogelijke collega, ondersteund door beeldmateriaal.	Breed	De jonge starter.

4.3 Kwantitatieve vergelijking vignettenexperiment

Dat skillsbased en niet-skillsbased selectie zou leiden tot verschillende uitkomsten, vormt de kernhypothese van dit onderzoek. Uit het onderzoek blijkt daar weinig bewijs voor. De skillsbased en de niet-skillsbased selectie op de docentfunctie laat geen significant ($v=14, p<0.937$)¹² verschil zien. In figuur 4, (p. 38) en figuur 5, (p. 40) zien we de vergelijking tussen skillsbased en niet-skillsbased selectie. Daaruit is op te maken dat kandidaten {A, B, D en G} zowel op de skillsbased als niet-skillsbased op dezelfde positie in de selectierij komen. Zo krijgt kandidaat {D} in beide selectiemethoden de tweede plaats toegewezen. Maar er zijn ook verschillen. Kandidaten {C, H, J en K} zijn in het voordeel bij een niet-skillsbased selectie, terwijl kandidaten {F, G en I} in het voordeel zijn van een skillsbased selectie. Van skillsbased profiteren vier kandidaten en van de niet-skillsbased drie. Hoewel er een verschil is tussen een rangschikking en een daadwerkelijke selectie, laten de data zien dat de uitkomst tussen skillsbased en niet-skillsbased selectie voor de top vier kandidaten {C, D, F en G} die een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek krijgen, weinig verschilt. Voor kandidaten {C, D en G} verandert de uitslag niet, alleen kandidaat {F} valt uit de selectie voor een sollicitatiegesprek. Daartegenover staat dat kandidaat {H} wel geselecteerd wordt voor een sollicitatiegesprek.

Hoewel er kleine verschillen zijn in de rangschikking van kandidaten, zijn de verschillen tussen skillsbased en niet-skillsbased minimaal. In vier gevallen hebben de selecteurs de kandidaten op precies dezelfde plek gerangschikt. Dit toont aan dat het verschil tussen skillsbased en niet-skillsbased in 36% van de gevallen hetzelfde resultaat oplevert, terwijl de kans dat een selecteur een kandidaat willekeurig op precies dezelfde plek plaatst onge-

Figuur 4: Vergelijking skillsbased en niet-skillsbased docentvacature



¹² Wilcoxon Signed Ranks Test

veer 5,7% is. Het suggereert dat de kans op consistentie in de rangschikking van kandidaten relatief laag is.

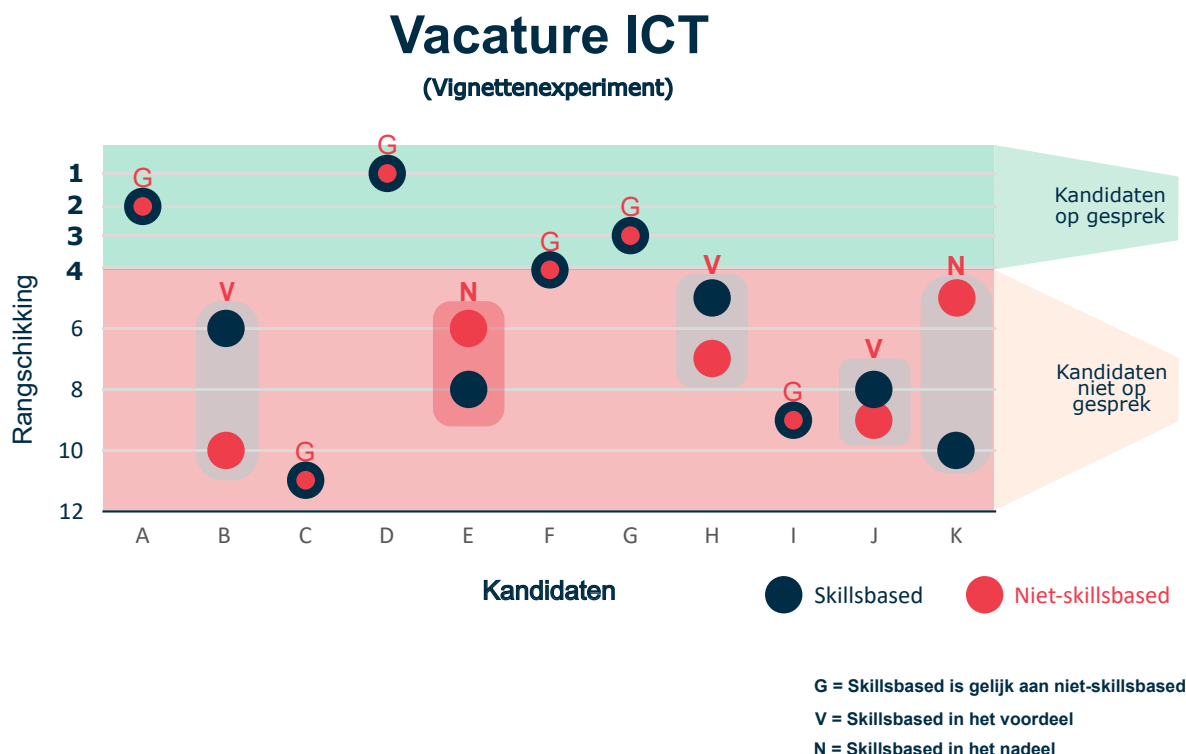
Waar de verwachting was dat er meer consensus zou zijn in de skillsbased selectie, is daar geen bewijs voor als de beoordeling gebeurt door een meerkoppige selectiecommissie. De individuele beoordelingen van de selecteurs laten redelijke verschillen zien. Bij skillsbased is de consensus over de rangschikking gemiddeld (70%) waarbij het minst consensus (48%) is over kandidaat {C} en het meest consensus is over kandidaat {D}. Bij niet-skillsbased is de consensus hoger (73%), maar het verschil is niet significant. Bij niet-skillsbased is de consensus (49%) laag voor {A} en heeft kandidaat {D} de hoogste consensus (78%). Over de top vier kandidaten {C, D, F en G} in de skillsbased methode bestaat navenant evenveel consensus als over de overige kandidaten bij de leden van de selectiecommissie. Bij de niet-skillsbased methode is de consensus over de top vier kandidaten {C, D, G en H} hoger dan bij de overige kandidaten. De top vier kandidaten en vooral {C en D} scoren in beide methoden hoog op consistentie. Dit suggereert dat selecteurs in beide methoden uit de brieven en cv's informatie kunnen ontwaren over de kwaliteit van kandidaten. De lagere consensusniveaus wijzen echter wel op subjectieve invloeden in het beoordelingsproces, wat impliceert dat de complexiteit van het evaluatieproces onderhevig is aan invloeden van verschillende mechanismen, criteria en benaderingen.

Selectie op de ICT-functie laat ook geen significant ($V=7.5, p=1$) verschil zien tussen skillsbased en niet-skillsbased. Uit figuur 5 (p. 40) kunnen we opmaken dat skillsbased voor de ICT-functie in vergelijking met de docentfunctie nog minder effect sorteert. Dit suggereert een mogelijk verschil in de relevantie van specifieke skills tussen deze twee vacatures, omdat ICT-vacature doorgaans meer harde skills bevatten dan docentvacatures. Verder onderzoek zou daar mogelijk inzicht in kunnen geven.

Uit figuur 5 (p. 40) maken we op dat kandidaten {A, C, D, F, G en I} zowel op de skillsbased als niet-skillsbased op dezelfde positie komen in de selectierij. Dit aantal is hoger bij de ICT-vacature (6) dan bij de docentvacature (3). Het valt ook op dat de kandidaten {A, D, F en G} die in de top vier zitten, geselecteerd zouden zijn voor een gesprek, zowel via de skillsbased als de niet-skillsbased op dezelfde plaats in de selectierij komen. Zo eindigt kandidaat {D} in beide selectiemethoden op de tweede plaats. Dit suggereert een zekere mate van consistentie in de evaluatie van kandidaten die gesolliciteerd hebben op de ICT-vacature, ongeacht de methode. Er zijn ook verschillen {B, E, H, J en K}. Kandidaten {B, H en J} zijn in het voordeel bij een skillsbased selectie, terwijl kandidaten {E en K} in het voordeel zijn van een niet-skillsbased selectie. Van skillsbased profiteren drie kandidaten en van de niet-skillsbased twee. Hoewel het zeer aannemelijk is dat er een verschil is tussen het rangschikken en de daadwerkelijke aannemen, laten de data uit het onderzoek geen verschil zien tussen skillsbased en niet-skillsbased selectie in de top vier kandidaten {A, D, F en G}. Zij krijgen bij zowel de skillsbased als de niet-skillsbased methode een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek. Bij het uitnodigen van vijf kandidaten voor een sollicitatiegesprek zou er voor kandidaten {H en K} wel een verschil optreden. Beiden zouden baat hebben bij een andere selectiemethode, {H} bij skillsbased en {K} bij niet-skillsbased.

Hieruit is op te maken dat het aantal beschikbare 'slots' voor een sollicitatiegesprek ook een rol speelt in de selectie.

Figuur 5: Vergelijking skillsbased en niet-skillsbased ICT-vacature



Waar de verwachting was dat er meer consensus zou zijn in de skillsbased selectie, is daar ook bij de ICT-vacature geen bewijs voor. Het verschil is voornamelijk toe te schrijven aan de selectiecommissie. De individuele beoordelingen van selecteurs laten redelijke verschillen zien. Bij skillsbased is de consensus over de rangschikking van kandidaten gemiddeld 60%, waarbij het minste consensus (46%) is over kandidaat {H} omdat individuele selecteurs de kandidaat verschillend ranken. Zo kent een selecteur positie 1 en een andere selecteur positie 10 toe aan kandidaat {H}. De meeste consensus (91%) is over kandidaat {D}. Bij niet-skillsbased is de consensus iets hoger (63%), maar het verschil is niet significant. Bij niet-skillsbased is de consensus (41%) laag voor {A en I} en heeft kandidaat {C} de hoogste consensus (90%). Over top vier kandidaten {D, A, G, en F} in de skillsbased methode is veel meer consensus (72%) dan de overige kandidaten (53%). Over de top vier is een duidelijk beeld, waardoor de beoordelaars minder verdeeld zijn over de geschiktheid. Bij de niet-skillsbased methode is de consensus over de top vier kandidaten {D, A, G en F} lager dan bij de overige kandidaten. Hoewel de consensus bij niet-skillsbased lager is, komt de selectiecommissie tot dezelfde top vier kandidaten als bij skillsbased. De bewering dat de skillsbased methode zorgt voor een betere match of anders gezegd; leidt tot het kiezen van betere kandidaten, komt hiermee verder ter discussie te staan. Selectie op de ICT-functie laat ook geen significant ($V=7.5$, $p=1$) verschil zien tussen skillsbased en niet-skillsbased. Uit figuur 5, (p. 40) kunnen we opmaken dat skillsbased voor de ICT-functie in vergelijking met de docentfunctie nog minder effect sorteert. Dit suggereert een mogelijk verschil in de relevantie van specifieke skills tussen deze twee vacatures, omdat ICT-vacature doorgaans meer harde skills bevatten dan docentvacatures. Verder onderzoek zou daar mogelijk inzicht in kunnen geven.

4.4 Kwalitatieve vergelijking skillsbased vignettenexperiment

Selecteurs hebben de rangschikking van kandidaten in zowel de skillsbased als de niet-skillsbased selectie toegelicht. Eerst hebben selecteurs individueel hun eigen overwegingen opgeschreven en daarna in commissieverband besproken om gezamenlijk te komen tot een rangschikking. Die individuele en gezamenlijke kwalitatieve overwegingen staan in deze paragraaf centraal.

Skillsbased rangschikking kandidaten ICT-functie

De selecteurs hebben relatief weinig onderbouwing gegeven van hun overwegingen, mogelijk omdat de cv's en sollicitatiebrieven erg compact waren. Alleen de kennis-, houding- en vaardigheidsaspecten zijn opgesomd. Uit de argumenten is wel af te leiden dat de hoogst scorende kandidaten beschikken over de kennis en vaardigheden die in de vacature waren vermeld voor de functie. Bij kandidaten op nummer één in de selectierij, is de aansluiting met de vacature het duidelijkst. Kandidaten op plaats twee beschikken over iets minder vaardigheden en vanaf nummer drie hebben kandidaten wel een ICT-achtergrond, en veel kennis. Juist die vele kennis zorgt voor twijfels bij de selecteurs. Zo stellen zij zich de vraag of sommige kandidaten niet overgekwalificeerd zijn. Bij kandidaten die lager zijn geplaatst in de selectierij, komen de houdingsaspecten niet overeen met wat in de vacature staat. Het valt op dat kandidaten die als laatst zijn geplaatst in de selectierij geen ICT-ervaring hebben maar wel beschikken over de kennis die nodig is voor de functie. Ze beschikken niet over de juiste vaardigheden. Daarnaast zijn hun brieven en cv's te algemeen bevonden. Zij maken daarom geen kans op de functie.

Selecteurs hebben kandidaten op basis van verschillende voor hen belangrijke criteria uitgeruild: als die op plaats x komt, wil ik deze op plaats y. In het uitruilen waren de selecteurs het vaak eens over de rol van kennis. Kennis is voor de ICT-vacature een belangrijk criterium. Vaardigheden en houdingsaspecten zijn gebruikt om verder te filteren en te rangschikken. Bij gelijke geschiktheid gebruiken de selecteurs andere criteria en criteriacombinaties, waarbij kandidaten die beter aansluiten bij de gevraagde criteria op een hogere plaats eindigen.

Selecteurs hebben vooral twijfels over kandidaten die overgekwalificeerd zijn. Ze zijn minder te spreken over het benoemen van vaardigheden die niet relevant zijn voor de functies, zoals horeca-ervaring bij een ICT-vacature. Dit geldt in sommige gevallen ook voor kennisaspecten, die als vanzelfsprekend of irrelevant worden geacht, zoals kennis van Microsoft Word. Selecteurs hebben een voorkeur voor kandidaten die kennis en ervaring hebben en niet overgekwalificeerd zijn.

Skillsbased rangschikking kandidaten docentfunctie

Bij de rangschikking van kandidaten voor de docentfunctie zijn bijna dezelfde mechanismen zichtbaar als bij de skillsbased ICT-functie. Kandidaten die hoog in de selectierij eindigen voor de docentenfunctie zijn vooral geselecteerd op kennis. De selecteurs hebben vooral gekeken of bepaalde termen zoals 'bedrijfskunde', 'informatiemanagement', 'doceren' en 'begeleiden' en 'didactisch onderlegd' zijn, terugkwamen in de sollicitaties.

Ook voor de docentfunctie geldt: hoe lager het aantal overeenkomende skills met de vacature, hoe lager kandidaten in de selectierij eindigen.

Vanwege de homogene kwaliteit onder de sollicitanten die gereageerd hebben op de docentfunctie, was het voor de selecteurs lastiger om te selecteren omdat het onderscheidend vermogen tussen kandidaten klein was. Kennelijk bieden de skills bij skillsbased selectie in een homogene kandidatenpool weinig informatiecontext, waardoor selecteurs andere argumenten gebruiken om tot een selectie te komen. Hierdoor krijgen bepaalde skills meer of minder waarde. Zo geven de selecteurs aan dat 'kennis' en 'ervaring' bij de docentfunctie geen doorslaggevende factoren zijn, terwijl dit bij de ICT-functies wel het geval is.

Het valt op dat selecteurs bij de docentvacature vaker de neiging hebben om te zeggen dat een kandidaat met potentie kan groeien in de docentfunctie. Zij selecteren bij de docentfunctie meer op potentieel dan bij de ICT-functie. Uit de argumenten van de selecteurs blijkt dat zij de docentfunctie niet zien als iets 'vast', omdat de rol van docent volgens hen verandert van kennisoverdrager naar coach. Enkele selecteurs merken op dat de snelheid waarmee de kandidaat inzetbaar moet zijn en de mate waarin vakkennis nodig is, bepaalt in hoeverre kennis belangrijk is voor een docentfunctie. Op basis van dit soort impliciete vergelijkingen maken de selecteurs hun afwegingen. Omdat zij de docentfunctie als veranderlijk beschouwen, hanteren ze een brede oriëntatie waarin de gedachte heerst dat meer skills beter zijn. Meer skills maken een docent breder inzetbaar op verschillende vakken. Brede inzetbaarheid zorgt ervoor dat minder goed passende kandidaten het voordeel van de twijfel krijgen. Vooral enthousiasme en een gemotiveerde uitstraling spelen een belangrijke rol in de gunfactor.

De afwegingen van de selecteurs laten goed zien dat selectie om meer draait dan alleen de skills die in een vacature staan. Ook contextvariabelen die niet in de vacatures vermeld staan, kleuren de interpretatie en spelen een rol in de selectie. Doorgaans zijn dit variabelen waar een kandidaat weinig tot geen zicht op heeft.

Subjectiviteit in skillsbased

De gesprekken tussen selecteurs laten een hoge mate van subjectiviteit zien. Tijdens de selectie van kandidaten voor de ICT- en docentfunctie komen veel persoonlijke voorkeuren en allergieën van selecteurs aan bod. Hoewel bij skillsbased sollicitaties aspecten zoals 'seks', 'leeftijd', 'presentatie', 'opmaak' en 'schrijfstijl' gelijk zijn, hebben de selecteurs toch persoonlijke meningen gevormd over de kandidaten. Ze uiten persoonlijke ergernissen over bijvoorbeeld de skills die kandidaten noemen maar die niet relevant of van toepassing zijn op de functie. Dat het persoonlijke voorkeuren betreft, blijkt ook uit de tegenstrijdige zienswijzen die selecteurs soms hebben. Waar bijvoorbeeld een selecteur het vermelden van vreemde talen als een ergernis ervaart als daar niets over staat in een vacature, ziet een andere selecteur dat juist als een meerwaarde. Maar ook subtiele verschillen, zoals een skill overbelichten vinden sommigen opschepperig, terwijl anderen dat juist weten te waarderen. Zelfs het overbelichten van belangrijke variabelen zoals

kennis, zien sommige selecteurs als ‘overdreven’, terwijl anderen dat zien als het presenteren van potentie.

Niet alleen de aanwezigheid maar ook de afwezigheid van informatie voedt de subjectiviteit van selecteurs. Zo geeft een selecteur aan bij het ontbreken van een cv of brief kandidaten te benaderen om na te gaan of er iets fout is gegaan, terwijl andere selecteurs aangeven dat het ontbreken van gevraagde stukken een ‘dealbreaker’ is. Uit de gesprekken halen we drie manieren waarop de selecteurs reageren op ontbrekende of verwachte informatie: ze zoeken naar informatie (aan de kandidaat vragen of kijken op het internet), proberen de ontbrekende informatie af te leiden uit de aanwezige informatie (deduceren: beheerst x, dus zal ook wel y zijn), of trekken direct een conclusie uit de ontbrekende informatie (ontbreekt, dus zal wel slordig zijn).

Al met al is de zichtbare onderhandeling tussen de selecteurs vooral gefocust op de uitruil van vaardigheden van de kandidaten. Het onzichtbare, wat veelvuldig (niet) over de tafel ging, weegt op de achtergrond mee in hun afwegingen.

Niet-skillsbased rangschikking kandidaten ICT-functie

Selecteurs zijn ook gevraagd dezelfde kandidaten op een niet-skillsbased manier te rangschikken. Redenen om kandidaten op de eerste en tweede plaats in de selectierij te zetten, zijn de naam van de functie die de kandidaten het laatst hebben uitgevoerd, andere relevante werkervaring, skills die overeenkomen met de vacature en een nette brief en overzichtelijk cv. Het valt op dat bij niet-skillsbased de selecteurs vaker kijken naar opgedane ervaring en de mate waarin die ervaring past bij de gevraagde skills. Selecteurs halen uit die werkervaring allemaal waarschijnlijke potenties: skills die ze de kandidaten toedichten. Maar ervaring is niet alles. De selecteurs kijken net zoals bij skillsbased naar de mate waarin kandidaten overgekwalificeerd zijn voor de functie. Omdat niet-skillsbased meer informatie geeft zijn de selecteurs daarop meer alert. Hoewel vanuit werkgeversperspectief overgekwalificeerde kandidaten een voordeel zijn, roept het bij de selecteur vragen op die juist impliceren dat er iets mis zou zijn met de kandidaat, denk hierbij aan iets in de strekking van *“waarom regeert deze kandidaat met deze ervaring, op deze functie? Die kan toch veel beter krijgen.”*.

Niet-skillsbased biedt meer inzicht in het over-, maar ook in ondergekwalificeerd zijn van kandidaten. Selecteurs hebben vooral twijfel over de mate waarin kandidaten beschikken over de juiste ICT-kennis. Selecteurs lijken een onderscheid te maken tussen ‘kennis van systemen’ en ‘ervaringskennis’. Die ervaringskennis werkt door in de leeftijd. Aan sommige kandidaten twifelen de selecteurs omdat ze mogelijk te junior zijn. Ze beschikken mogelijk wel over de kennis en de vaardigheden, maar hun niet-skillsbased brief en cv geeft voldoende aanleiding om aan te nemen dat ze weinig ervaringskennis hebben. Die kandidaten eindigen op plaats vijf of lager in de selectierij.

Kandidaten die op plaats negen of lager eindigen zouden niet geschikt zijn. Selecteurs vinden de brieven en cv’s van die kandidaten weinig overtuigend omdat de vaardigheden

die zij bezitten te veel afwijken van de vaardigheden die in de vacature zijn genoemd. Weinig of zoals een selecteur zei ‘nul ervaring’, slordigheid en spelfouten zorgen voor de rangschikking in het achterste deel van de selectierij. Dergelijke keuzeafwegingen zien de selecteurs als een bevestiging van wat ze vermoeden: het bewijs dat een kandidaat niet geschikt is.

In de argumentatie zien we dat het ook in de niet-skillsbased selectie gaat om de match tussen gevraagde en aangeboden skills. Andere minder relevante variabelen kleuren en bevestigen de keuze. Dit veronderstelt dat het verschil tussen aangeboden en gevraagde skills bepalend is voor de mate waarin selecteurs kijken naar andere variabelen. Ook in de groepsrangschikking letten selecteurs in de eerste plaats op de gevraagde kennis en ervaring, waarna ze verder kijken naar andere variabelen. Ervaring en kennis fungeren als ruwe voorselectie in zowel de individuele als de groepsrangschikking.

In vergelijking met de skillsbased selectie maken selecteurs bij de niet-skillsbased selectie meer opmerkingen over de vorm van de sollicitaties. Dat is ook niet vreemd want de brieven en cv's bij niet-skillsbased bevatten meer tekst, en soms ook figuren of foto's. Over bepaalde sollicitaties zijn de selecteurs zeer kritisch. De brieven en de cv's zouden ‘verschrikkelijk’ en ‘niet aantrekkelijk’ zijn omdat ze niet volgens de ‘brief-en-cv-etiquette’ zouden zijn opgesteld. Zo zouden sommige kandidaten bijvoorbeeld een veel te lang cv hebben en anderen zouden geen professionele portretfoto's hebben. Zo heeft een van de kandidaten een plaatje van de animatiefiguur ‘SpongeBob’ toegevoegd, waar sommige selecteurs zich aan hebben geërgerd (kinderachtig), anderen het creatief vonden en gedurfd en zouden om die reden de kandidaat bellen voor een voorgesprek. Afwijkende sollicitatievormen doen een hoop stof opwaaien in de selectiecommissie. Duidelijk is dat in die gesprekken de subjectiviteit overheerst.

Naast relevante aspecten reageren selecteurs ook verschillend op niet relevante kenmerken, zoals leeftijd en hobby's. Enkele selecteurs vinden sommige hobby's niet geschikt voor op een cv, omdat ze geen extra informatie geven over de gevraagde skills in de vacaturetekst. Wat een hobby wel of niet geschikt maakt voor een cv, is niet eenduidig te benoemen. Mogelijk is het goed kunnen begrijpen van vrijetijdsbesteding in de context van de vacature belangrijk, omdat sommige selecteurs hebben aangegeven sommige hobby's niet goed te begrijpen. Zo zijn hobby's verschillend te interpreteren, als de expliciete relatie met de vacature ontbreekt of niet logisch te relateren is. Bij skillsbased was hier geen sprake van, omdat de contexten eruit zijn gefilterd door de hobby's te vertalen naar skills.

Omdat niet-skillsbased selectie meer informatie biedt, gaat het gesprek tussen selecteurs bij niet-skillsbased selectie ook over rationale variabelen zoals leeftijd. Aan leeftijd kennen selecteurs verschillende waardes toe. Zo denken sommige selecteurs dat jonge kandidaten vaak niet beschikken over juiste houdingsaspecten zoals ‘geduld opbrengen’ en ‘met collega's communiceren’, maar daarentegen vinden ze dat jonge kandidaten wel vaker een ‘nieuwe kijk’ hebben op zaken. De waarde inschatten van rationale variabelen

vinden de selecteurs lastig omdat ze niet goed weten wat de harde functie-eisen zijn. Harde informatie zou volgens de selecteurs helpen bij het bepalen van de hoeveelheid ruimte die er bijvoorbeeld is voor ontwikkeling of het inwerken van kandidaten.

Waar bij skillsbased selectie van de ICT-functie overkwalificatie een reden was om een kandidaat niet te selecteren, nemen selecteurs bij niet-skillsbased selectie meer context-informatie in overweging in hun beoordeling. Deze informatie kan zowel in het voordeel als nadeel van een kandidaat uitpakken. Zo maken selecteurs op basis van contextinformatie uit de brief of het cv, soms de afwegingen om een kandidaat het voordeel van de twijfel te geven of te benaderen voor meer en/of verduidelijkende informatie.

Niet-skillsbased rangschikking kandidaten docentfunctie

Bij de rangschikking van kandidaten voor de docentfunctie door individuele selecteurs is veelvuldig gebruikgemaakt van termen zoals ‘veel ervaring’, ‘passie voor onderwijs’, een ‘prachtig cv’, en de ‘juiste inhoudelijke achtergrond’. Dit zijn de belangrijkste argumenten om kandidaten vooraan in de selectierij te plaatsen. Vooral kandidaten die zonder inwerktijd een significante bijdrage kunnen leveren aan het onderwijs komen vooraan in de selectierij. Kandidaten met een ‘uitgebreide ervaring’, evenals kandidaten met de ‘juiste opleiding’ en een ‘goede motivatiebrief’, eindigen vrij vooraan in de selectierij. Voor de rangschikking van kandidaten op de derde en vierde plaats in de selectierij gebruiken de selecteurs overeenkomstige argumenten, maar met bijvoegsels zoals ‘beperkt’.

Kandidaten die lager in de selectierij eindigen, hebben soms wel de juiste opleiding en beschikken over de juiste skills, maar hun cv's en brieven veroorzaken vragen bij selecteurs, zowel op relevante als minder relevante aspecten. Zo beargumenteert een selecteur bijvoorbeeld dat de kandidaat geschikt is, maar dat het cv wel erg kort is. Kennelijk had de selecteur meer verwachtingen over de inhoud van het cv. Over het algemeen hebben lager scorende kandidaten minder werkervaring als gemeenschappelijke deler. Vooral kandidaten die hun opleiding nog niet hebben afgerond, krijgen kwalificaties zoals *‘aanknopingspunten, maar geen werkervaring’*.

Bij het gezamenlijk rangschikken van de kandidaten voor de niet-skillsbased docentfunctie hebben de selecteurs meer discussie over de rangschikking dan bij de skillsbased docenten- en ICT-functie en de niet-skillsbased ICT-functie. Verschillen tussen selecteurs over de docentfunctie gaan vooral over de mate waarin kennisaspecten belangrijk zijn ten opzichte van vaardigheden. Selecteurs vinden het belangrijk dat kandidaten voor de docentfunctie beschikken over de juiste kennis, zodat ze direct inzetbaar zijn om een vak te geven.

Ook bij de niet-skillsbased docentfunctie vinden de selecteurs de sollicitaties van hoog niveau en vrij homogeen. Vooraan in de selectierij zijn de verschillen tussen de kandidaten daarom klein. Het valt op dat de selecteurs zich meer kunnen identificeren met de niet-skillsbased selectie van de docentfunctie, omdat zij daarmee bekend zijn en het makkelijker vinden om ermee te werken, terwijl ze dat minder hebben bij de ICT-functie.

Bij niet-skillsbased selectie voor die ICT-functie gaat het meer om het afvinken van de skills.

Net als bij de niet-skillsbased selectie van ICT-kandidaten spelen persoonlijke voorkeuren een rol in de niet-skillsbased selectie van de docentfunctie. Er is meer discussie bij de docentfunctie dan bij de ICT-functie, wat de subjectiviteit vergroot. Tijdens het gesprek tussen selecteurs zijn zowel positieve als negatieve argumenten gebruikt om aspecten betreffende een kandidaat duidelijk te maken. Het valt op dat selecteurs na het gebruik van objectieve argumenten over skills, bij onvoldoende argumenten om een punt te maken over een kandidaat, omschakelen naar meer subjectieve argumenten: van “deze heeft X” naar “ik vind dit”. Om een subjectief punt voor of tegen een kandidaat te maken, gebruiken selecteurs verschillende argumenten. Zo typeert een selecteur bijvoorbeeld een kandidaat op basis van een hobby/sport en geeft een andere selecteur aan veel waarde te hechten aan een foto, ondanks dat de kandidaat ‘weinig ervaring’ heeft.

Bij niet-skillsbased selectie eindigen kandidaten met een universitaire opleiding vooraan in de selectierij, ondanks dat sommige kandidaten overeenkomstige skills hebben. Kandidaten waar twijfels over bestaan, krijgen ook bij de docentfunctie de mogelijkheid om extra informatie aan te leveren, met als argument ‘je wilt echt de best gekwalificeerde mensen’. Selecteurs lijken eerder geneigd mannelijke kandidaten kansen te geven, omdat ze in hen vooral potentieel zien. Daarom eindigen in de niet-skillsbased selectie vrouwelijke kandidaten zonder relevante werkervaring mogelijk lager in de selectierij.

Figuur 6: Subjectiviteit in selectie



Subjectiviteit in niet-skillsbased selectie

Subjectiviteit in personeelsselectie is niet te voorkomen. Bij niet-skillsbased selectie gaan de persoonlijke voorkeuren en ergernissen van selecteurs vaak over sollicitatie-etiquette. Selecteurs gebruiken vaak iets uit de brief of het cv om een punt te maken over de geschiktheid of ongeschiktheid van een kandidaat. Hoewel selecteurs het eens kunnen zijn over subjectieve elementen, valt op dat bij niet-skillsbased selectie de onenigheid onder selecteurs groter is. Zo typeert een selecteur een kandidaat met een Master in Business Information Management die skileraar als werkervaring opgeeft voor de docentfunctie als ‘een beetje dom’, terwijl een andere selecteur dat prima vindt omdat het recente werkervaring is.

Hoewel we weinig kunnen zeggen over mogelijke onbewuste processen, is het zeker dat deze een rol spelen, vooral bij niet-skillsbased selectie. Een op het oog kleine, niet-significante afwijking in de brief of het cv zorgt vaak voor een andere uitslag. Het valt echter op dat ook bij niet-skillsbased selectie persoonlijke allergieën naar de achtergrond verschuiven als selecteurs naar de skills kijken.

Selecteurs selecteren niet alleen op basis van de functie zelf, maar ook op de context waarin de werkervaringen zijn opgedaan en de context waarin de kandidaten de functie gaan uitvoeren (zie Figuur 6, p. 46). Uitwisseling tussen selecteurs laat zien hoe persoonlijke voorkeuren en allergieën een rol spelen in de waardering en selectie van kandidaten. Selecteurs zijn zich daar wel bewust van. Zo geeft een selecteur aan dat het wel of niet een kans geven aan een kandidaat soms ligt aan aspecten waar de kandidaat geen invloed op heeft, zoals de hoeveelheid werk die een selecteur te bieden heeft.

Deze subjectiviteit wijst erop dat de samenstelling van de selectiecommissie mogelijk een belangrijkere rol speelt dan de keuze tussen skillsbased of niet-skillsbased selectie.

4.5 Selectiecommissie

Personeelsselectieprocessen zijn buitengewoon dynamisch en gevoelig. Kandidaten die solliciteren een eerlijke kans geven is belangrijk. Nastreven van gelijkheid en rechtvaardigheid is onderdeel van die eerlijkheid. In elke organisatie zijn voorbeelden te vinden waarin minder goede selectie heeft geleid tot niet succesvolle kandidaten. Minder goede selecties zijn aan tal van aspecten toe te schrijven, maar duidelijk is dat voorkeuren, vooringenomenheid en vooroordelen daarin een belangrijke rol spelen (Odeku, 2015). Personeelsselectie vraagt daarom om een professionele aanpak en houding met zo min mogelijk subjectiviteit. Om subjectiviteit te reduceren stellen organisaties vaak een groep selecteurs samen, die samen tot een keuze komen. Uit zowel de skillsbased selectie als niet-skillsbased blijkt dat de verschillende opvattingen van selecteurs cruciaal zijn voor de uiteindelijke beslissingen. Een analyse van de samenstelling van de selectiecommissie kan tot inzichten leiden.

Op basis van individuele beoordelingen zijn de scores van de zes commissieleden in

verschillende samenstellingen vergeleken, als ware elke samenstelling een andere selectiecommissie. Uit de bestaande selectiecommissie zijn commissies samengesteld. Op basis van individuele scores van de selecteurs zijn alleen de top vier kandidaten vergeleken. Kandidaten die eindigen op de eerste plaats in de selectierij, zouden rekenkundig de meeste kans maken op de functie. Omdat in dit deelonderzoek geen gebruik is gemaakt van echte kandidaten (zie onderzoeksopzet, p. 26) en daarom ook geen selectiegesprekken zijn gevoerd weten we niet wie de functie zou hebben gekregen. Voor de vergelijking beschouwen we de top vier kandidaten daarom als de kandidaten die een uitnodiging krijgen voor een selectiegesprek. Wie uiteindelijk de functie krijgt van de vier blijft daarmee buiten beschouwing.

Tabel 2: Samenstelling selectiecommissie voor selectie docentvacature

S ^{a)}	Selecteurs				Skillsbased Kandidaten				D ^{b)}	Niet-skillsbased Kandidaten				D ^{b)}
	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4	
1	S1	S2	S3	S4	D	G	F	C	I	A	B	C	D	I
2	S1	S2	S3	S5	D	G	C	F	II	A	B	C	D	I
3	S1	S2	S3	S6	G	D	C	F		A	B	C	D	I
4	S1	S2	S4	S5	D	G	F	A	III	A	B	C	D	I
5	S1	S2	S4	S6	D	G	F	C	I	A	B	C	D	I
6	S1	S2	S5	S6	D	G	C	F	II	A	B	C	D	I
7	S1	S3	S4	S5	D	G	F	A	III	C	D	G	H	
8	S1	S3	S4	S6	G	D	F	C		C	D	G	F	III
9	S1	S3	S5	S6	G	D	C	F		C	D	G	F	III
10	S1	S4	S5	S6	D	G	F	A	III	C	D	G	A	II
11	S2	S3	S4	S5	D	F	G	C		A	B	C	D	I
12	S2	S3	S4	S6	D	G	F	C	I	A	B	C	D	I
13	S2	S3	S5	S6	D	G	C	F	II	A	B	C	D	I
14	S2	S4	S5	S6	D	F	G	A		A	B	C	D	I
15	S3	S4	S5	S6	D	G	F	A	III	C	D	G	A	II

a) volgnummer commissiesamenstelling; b) duplicaten, waarbij het romeinse cijfer aangeeft welke duplicaten bij elkaar horen.

Commissiesamenstelling

Tabel 2, (p. 48) en 3 (p. 49) bieden inzicht in de samenstelling van selectiecommissies en de kandidaten die zij geselecteerd zouden hebben. Een selectiecommissie bestaande uit {S1, S2, S3 en S4} bij skillsbased komt tot kandidaten {D, G, F en C}. Als de selectierij een indicatie zou zijn voor de volgorde waarop de groep selecteurs de kandidaat aanneemt, zou kandidaat {D} de eerste keuze zijn. Bij de skillsbased vacature voor docenten leveren bijna alle selectiecommissiesamenstellingen (1 tot 15) kandidaat {D} op als eerste keuze, behalve bij selectiecommissie samenstelling 3, 8 en 9 zou kandidaat {G} de eerste keuze zijn. Het verschil is het grootst tussen de laatste kandidaat, plaats 3 en 4 in de selectierij. Zo kiezen selectiecommissie 4, 7, 10, 14 en 15 voor kandidaat {A} boven kan-

didaat {C}. Voor deze kandidaten maakt het uit wie er in de selectiecommissie zitten. Bij skillsbased voor docenten is het aantal mogelijkheden (duplicaten) van alle samenstellingen zeven, wat een variatie impliceert van 46%.

Bij niet-skillsbased komt de selectiecommissie die bestaat uit selecteurs {S1, S2, S3 en S4} tot kandidaten {A, B, C en D}. We merken op dat bij niet-skillsbased, kandidaat {A} vaker maar ook als eerst in de selectierij voorkomt. Waar bij de skillsbased weinig variatie was over de selectiecommissie voor kandidaat {D}, zien we dat kandidaat {D} bij de niet-skillsbased vaker als laatst in de selectierij eindigt en kandidaat {F} bijna niet meer voorkomt. Het valt op dat bij niet-skillsbased minder variatie is. Niet-skillsbased resulteert in vier verschillende mogelijkheden, wat een variatie impliceert van 26%.

Tabel 3: Samenstelling selectiecommissies ICT-vacature

		Skillsbased					Niet-skillsbased							
		Kandidaten				Kandidaten								
S ^{a)}	Selecteurs				1	2	3	4	D ^{b)}	1	2	3	4	D ^{b)}
1	S1	S2	S3	S4	D	G	F	A	I	A	B	C	D	I
2	S1	S2	S3	S5	D	G	F	A	I	A	B	C	D	I
3	S1	S2	S3	S6	D	G	F	A	I	A	B	C	D	I
4	S1	S2	S4	S5	D	A	G	F	II	A	B	C	D	I
5	S1	S2	S4	S6	D	A	G	F	II	A	B	C	D	I
6	S1	S2	S5	S6	D	A	G	F	II	A	B	C	D	I
7	S1	S3	S4	S5	D	G	A	F	III	D	G	A	K	II
8	S1	S3	S4	S6	D	G	A	F	III	D	G	K	F	
9	S1	S3	S5	S6	D	G	A	F	III	D	K	G	F	
10	S1	S4	S5	S6	D	A	G	B		D	A	G	K	
11	S2	S3	S4	S5	D	G	F	A	I	A	B	C	D	I
12	S2	S3	S4	S6	D	G	F	A	I	A	B	C	D	I
13	S2	S3	S5	S6	D	G	F	H		A	B	C	D	I
14	S2	S4	S5	S6	D	G	A	F	III	A	B	C	D	I
15	S3	S4	S5	S6	D	G	A	F	III	D	G	A	K	II

a) volgnummer commissiesamenstelling; b) duplicaten, waarbij het romeinse cijfer aangeeft welke duplicaten bij elkaar horen.

Dat sommige selectiecommissies tot dezelfde kandidaten komen in zowel de skillsbased als niet-skillsbased suggereert dat de beoordeling ook afhankelijk is van de selectiemethode. Desondanks is het verschil tussen de selectiecommissies significant te noemen in de skillsbased selectie en minder in de niet-skillsbased.

Bij de ICT-vacature (Tabel 3, p. 49) zien we hetzelfde patroon als bij de docentvacature. Alle mogelijke samenstellingen stellen kandidaat {D} als de eerste in de selectierij. Niet-skillsbased resulteert in vijf verschillende mogelijkheden, wat een variatie impliceert van 33%. Samenstelling met kandidaten {D, G, A en F} komt het meest voor en samenstelling

$\{D, A, G \text{ en } B\}$ komt het minst voor. Kandidaat $\{B\}$ komt in de skillsbased selectie maar een keer voor. In de niet-skillsbased selectie komt kandidaat $\{B\}$ veel vaker voor en bijna in alle gevallen als tweede in de selectierij. Het valt op dat kandidaat $\{C\}$ niet voorkomt in de skillsbased.

Elke samenstelling van een selectiecommissie levert vaak een andere uitkomst op. De bevindingen laten goed zien dat selectie een complex proces is waarin verschillende variabelen zoals selectiemethode en commissiesamenstelling een belangrijke rol spelen in de uitkomsten van een selectieproces. Duidelijk is dat skillsbased en niet-skillsbased weinig tot geen verschillen laten zien. De geringe verschillen zijn hoofdzakelijk toe te schrijven aan toeval en commissie-effecten. Duidelijk is wel dat commissiesamenstellingen medebepalend en soms doorslaggevend zijn in de selectie van kandidaten. Bevindingen uit de vorige paragraaf laten zien dat onbewuste vooroordelen, vooringenomenheid, overinterpretatie en/of betekenisgeving, zorgen voor behoorlijk wat variatie in de selectierij, vooral bij de niet-skillsbased methode. Selectie door mensen is niet vrij van variatie te krijgen, maar hoe het commissie-effect of andere mechanismen zorgen voor een gering verschil tussen methoden blijft onbeantwoord.

4.6 Kwantitatieve vergelijking sociaal experiment

Omdat een vignettenexperiment de werkelijkheid niet goed weerspiegelt, is het onderzoek herhaald in een sociaal experiment (zie 3.4, p. 30). In het sociale experiment hebben wij geen invloed gehad op de kandidaten die hebben gereageerd op de ICT-vacature en de selecteurs die de selectiecommissie hebben gevormd. Om een vergelijking te kunnen maken tussen skillsbased en niet-skillsbased heeft de selectiecommissie de kandidaten geselecteerd uit skillsbased gemaakte en niet-skillsbased gemaakte sollicitaties (de originele brieven en cv's van kandidaten).

Zoals bij het vignettenexperiment hebben de selecteurs zowel bij de skills als niet-skillsbased verschillende rangordeningen aangebracht in de kandidaten die hebben gesolliciteerd op de ICT-vacature. Bij skillsbased ($\bar{C} = 0.69$) en niet-skillsbased ($\bar{C} = 0.72$) is de gemiddelde consensus over de rangordering van de kandidaten in de selectierij navenant gelijk. Bij de skillsbased is de consensus voor de top vier kandidaten gemiddeld genomen ($\bar{C}_{s\ 1:4} = 0.71$ v $\bar{C}_{s\ 5:9} = 0.67$) hoger dan voor overige kandidaten. Bij niet-skillsbased is de consensus over de top vier kandidaten daarentegen lager ($\bar{C}_{ns\ 1:4} = 0.69$ v $\bar{C}_{ns\ 5:9} = 0.75$). Hieruit kunnen we opmaken dat er bij skillsbased meer overeenstemming is over de kandidaten tot de top vier en bij niet-skillsbased over de overige kandidaten. Het lijkt erop dat de skillsbased selectiecriteria zorgen voor meer overeenstemming over de top vier kandidaten omdat de skills meer objectieve vergelijkingen mogelijk maken, terwijl niet-skillsbased criteria meer subjectiviteit bevatten wat mogelijk leidt tot meer variabiliteit in de beoordeling van kandidaten. Anders gezegd, bij niet-skillsbased weten de selecteurs door de extra informatie die zij krijgen waarschijnlijk beter wie zij niet willen hebben, wat bij skillsbased waarschijnlijk minder het geval is.

Uit de bevindingen kunnen we afleiden dat skillsbased selectie niet tot objectievere rang-

schikkingen leidt in de selectierij. Over kandidaat {H} hebben de selecteurs in de skillsbased het minst consensus ($C_H = 0.47$), zo heeft een selecteur de kandidaat op nummer een in de selectierij gezet, als beste, en heeft een andere selecteur de kandidaat op nummer zeven in de selectierij gezet, bijna als minst beste kandidaat. Daartegenover staat dat de selecteurs over kandidaat {C} het meest consensus hebben ($C_C = 0.81$), variërend van positie een tot positie drie in de selectierij. Ook bij de niet-skillsbased is de consensus over kandidaat {H} het laagst ($C_H = 0.59$), maar hoger dan bij skillsbased. In de niet-skillsbased selectie, heeft kandidaat {J} de hoogste consensus ($C_J = 0.84$) onder selecteurs. Kennelijk zijn de selecteurs het eens dat kandidaat {J} niet goed past op de vacature, terwijl dezelfde kandidaat in de skillsbased selectie een lagere consensuscore heeft ($C_J = 0.71$). Hieruit kunnen we afleiden dat bepaalde informatie in de niet-skillsbased cv en motivatiebrief bij de kandidaat ervoor heeft gezorgd dat de selecteurs gekomen zijn tot een eenduidigere beoordeling.

Tabel 4: Consensus onder selecteurs over kandidaten*

	Skillsbased	Niet-skillsbased
Vignettenexperiment	0.60	0.63
Sociaal experiment	0.69	0.72

G EöÖEäã ä Ö~äÉÉä=ç é= q Ji ~Ä~ii ÉÉ=

Uit de rationele index¹³ van kandidaten in de selectierij zien we dat kandidaat {A en C} gezamenlijk de eerste plaats innemen, waarbij kandidaat {A} meer kans maakt op de eerste plaats. De top vier kandidaten in de skillsbased selectie zou volgens de rationele index bestaan uit {A, C, D en F}, de groepsuitkomst laat dezelfde uitkomst zien maar niet in omgekeerde volgorde {F, D, C en A}. Na onderhandelen is er een andere voorkeur voortgekomen. Als verondersteld wordt dat de plaats in de selectierij de voorkeur aangeeft, zou voor de onderhandeling kandidaat {A} maar na onderhandeling kandidaat {F} de functie krijgen. Bij niet-skillsbased komt de rationele index beter overeen, {A, D, C en G} tegen {A, C, D en F}.

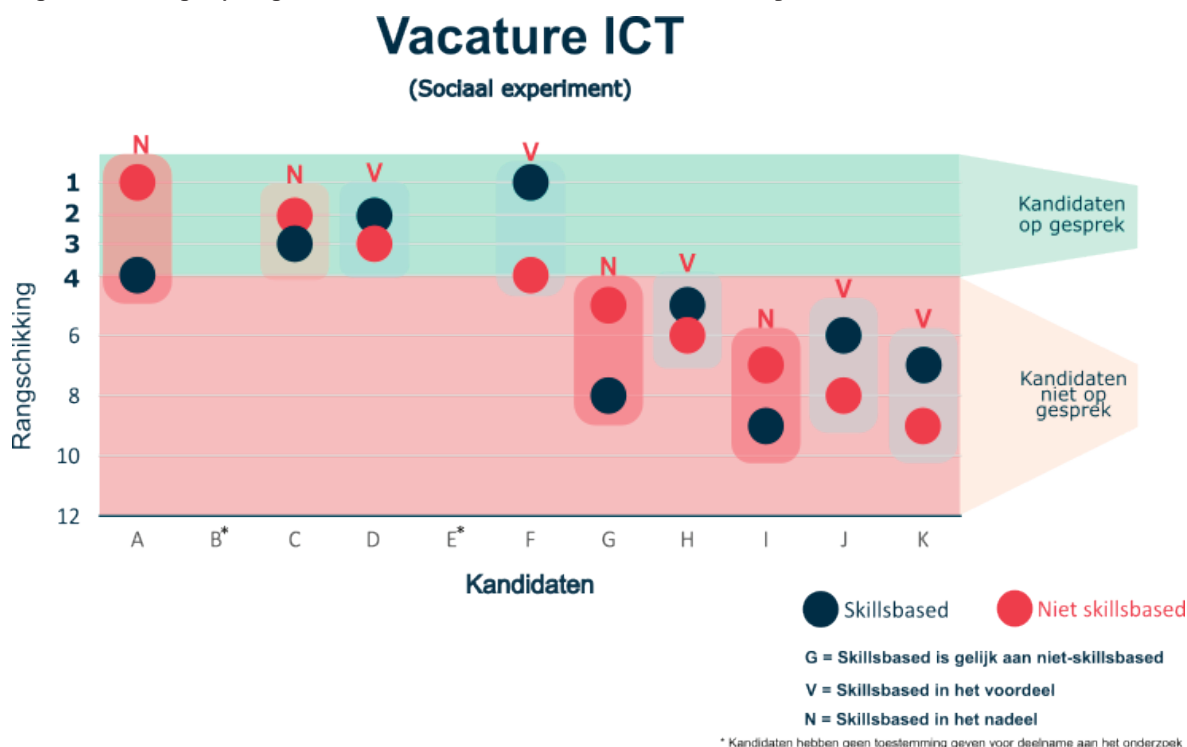
Een vergelijking tussen het vignettenexperiment en sociaal experiment voor ICT, laat zien dat het verschil tussen de mate waarin selecteurs consensus bereiken, zie Tabel 4, p. 51, marginaal significant¹⁴ is. Maar zoals eerder geconstateerd, is het verschil tussen het sociaal experiment in skillsbased en niet-skillsbased niet significant. In het vignettenexperiment is de gemiddelde consensus over kandidaten voor skillsbased ($\bar{C} = 0.60$) lager dan de gemiddelde consensus bij skillsbased in het vacature experiment ($\bar{C} = 0.69$). Het verschil tussen skillsbased vignettenexperiment en niet-skillsbased sociaal experiment laat het grootste gemiddelde significante verschil zien ($\bar{C}_\delta = 0.12$). Hieruit kunnen we opmaken dat niet-skillsbased selecteren mogelijk meer leidt tot consensus in het experiment dan tussen de experimenten: een methode-effect. Het marginale verschil in

¹³ Index waarin van individuele de scores van commissieleden

¹⁴ Een verschil van meer dan 5% is te typeren als significant.

de experimenten laat zien dat er geen verschil is tussen skillsbased en niet-skillsbased.

Figuur 7: Vergelijking skillsbased en niet-skillsbased sociaal experiment ICT-vacature



Uit de rangschikking van kandidaten in het sociale experiment (zie Figuur 7, p. 52) kunnen we afleiden dat er geen verschil is tussen skillsbased selecteren en niet-skillsbased. De top vier kandidaten {A, C, D en F} zijn in de skillsbased en de niet-skillsbased gelijk¹⁵. Kandidaten {A en C} zijn bij de niet-skillsbased in het voordeel, ze eindigen als een of twee. Daartegenover staat dat kandidaten {D en F} voordeel hebben bij de niet-skillsbased selectie. Net zoals bij het vignettenexperiment komt de selectiecommissie ook in het sociaal experiment tot vier dezelfde kandidaten. Zoals opgemerkt maakt de volgorde in de selectierij mogelijk wel een verschil, want daaruit spreekt een voorkeur voor een kandidaat in het selectiegesprek. Ook lager in de selectierij kan de volgorde zorgen voor andere uitkomsten. In het sociale experiment zitten de verschillen vooral bij kandidaten die selecteurs op de vierde plaats in de selectierij zetten {A en F}.

Uit de gesprekken van de selecteurs blijkt dat de selectie van de vier beste kandidaten lastig is. Vergelijkbare kwaliteit maakt de keuze moeilijker. Kennelijk hebben de kandidaten die vooraan in de selectierij staan een grotere mate van homogeniteit in hun cv's en motivatiebrieven. De selecteurs geven aan ook te kijken naar vaardigheden die ontwikkelbaar zijn. Hieruit maken we op dat kandidaten die hoger in de selectierij eindigen mogelijk meer ontwikkelbare eigenschappen krijgen toegedicht door selecteurs. De selectie voor de ICT-functie vinden de selecteurs makkelijker, omdat zij de ICT-vacature meer

¹⁵ Het is goed mogelijk dat sommige selecteurs de sollicitaties herkennen omdat zij ze waarschijnlijk eerder hebben gezien in het systeem. In welke mate dat effect heeft is in het sociale experiment niet na te gaan.

‘harde’ skills vinden bevatten zoals kennis hebben van een programmeertaal. Omdat het ‘harde’ en makkelijk bewijsbare skills zijn maakt dat de selectie eenvoudiger. Tegelijk zorgt de ‘hardheid’ sneller voor homogeniteit. Kandidaten die bepaalde ‘harde’ skills niet bezitten of onvoldoende voor het voetlicht hebben gebracht, scoren vaker lager.

Ook in het sociale experiment is nagegaan tot welke selecties verschillende samenstellingen van de selectiecommissie geleid hebben. En net als bij het vignettenexperiment blijkt ook bij het sociaal experiment het effect van de selecteurs in de selectiecommissie belangrijker dan het effect van de skillsbased en niet-skillsbased benadering. In de selectie is de selectiecommissie bepalender dan de selectiemethode.

4.7 Kwalitatieve vergelijking sociaal experiment

In het sociaal experiment hebben de selecteurs ook eerst zelf de kandidaten beoordeeld waarna de selecteurs als selectiecommissie tot een rangorde zijn gekomen. Argumenten van de individuele en commissiebeoordelingen staan in deze paragraaf centraal. De argumenten geven zicht op verschillen tussen skillsbased en niet-skillsbased selectie. Binnengekomen sollicitaties zijn skillsbased gemaakt door de onderzoekers. De ‘originale’ brieven en cv’s zijn gebruikt in de niet-skillsbased selectie.

Skillsbased ranking kandidaten ICT-functie

In de individuele beoordeling hebben de selecteurs bij de skillsbased selectie vooral gekeken naar de skills van de kandidaten en de skills die in de vacature zijn gevraagd. Kandidaten met meer passende skills eindigen hoger in de selectierij. Bij kandidaten die lager dan plaats drie eindigen, zetten de selecteurs vraagtekens. Vooral de mate waarin een kandidaat een skill beheerst, zorgt voor deze vraagtekens. Zo geeft een selecteur bijvoorbeeld aan niet goed te kunnen inschatten of een kandidaat een ‘goede systeembeheerder’ is en/of de kandidaat misschien ‘overgekwalificeerd’ is. De hoeveelheid skills van de eerste drie kandidaten in de selectierij zorgt waarschijnlijk voor minder vraagtekens bij hun kwaliteiten. Selecteurs halen uit de hoeveelheid skills signalen waarmee ze onder- en overkwalificatie van kandidaten bepalen.

Ook bij de skillsbased selectie lijkt de hoeveelheid beschikbare informatie te zorgen voor meer interpretatieruimte. Vooral bij kandidaten die lager in de selectierij eindigen, geven de selecteurs aan weinig informatie te hebben om de kandidaten goed te kunnen beoordelen. Het gaat de selecteurs vooral om informatie die ontbreekt waar zij die informatie wel verwachten.

Er zijn ook een aantal duidelijke gevallen waarin de ontbrekende informatie heeft gezorgd voor een lagere score. Zo hebben enkele kandidaten ‘geen motivatiebrief’ en/of een ‘heel summier’ cv ingediend. Het valt op dat selecteurs in de ontbrekende informatie zoeken naar houdingsaspecten, waarschijnlijk komt dit door de relatie die zij leggen met de onvolledigheid van de sollicitatie. Toch vinden selecteurs ‘kennis’ de meest belang-

rijke skill voor de ICT-functie. Argumenten zoals ‘verouderde’, ‘niet relevante kennis’ of ‘vaardigheden te algemeen’ wijzen erop dat selecteurs kandidaten lager scoren als de kennis niet aanwezig is.

In gezamenlijkheid hebben de selecteurs aangegeven de skillsbased selectie moeilijk te vinden omdat de context ontbreekt. Hierdoor is de waarde van de skills niet goed in te schatten. Dit is ook terug te zien in de individuele argumenten, maar in de gezamenlijke selectie blijkt de moeilijkheid om te interpreteren sterker. In een individuele beoordeling hebben selecteurs geen overleg, wat maakt dat zij niet expliciet hoeven te beargumenteren waarom een kandidaat hoger of lager in de selectierij eindigt. Maar in de commissie willen de selecteurs van elkaar weten waarom een kandidaat hoger of lager eindigt. Dat verklaart mogelijk de behoefte aan meer contextinformatie.

Doordat de context ontbreekt, hebben de selecteurs allerlei vragen over de skills. Zo vragen zij zich af binnen welke context de genoemde kennis, houding en vaardigheden begrepen moeten worden. Een selecteur stelt dat het nogal uitmaakt of ‘leidinggevende kwaliteiten’ in een technische of niet-technische omgeving zijn opgedaan. Leidinggeven aan technische mensen zou om andere competenties en vooral andere ‘people skills’ vragen dan leidinggeven aan commerciële mensen.

Selecteurs willen vooral meer context bij de functiegerichte skills. Maar er zijn ook selecteurs die aangeven dat zij de context minder belangrijk vinden. Zij zeggen ‘een vaardigheid is een vaardigheid, ongeacht de context’. Wel zijn alle selecteurs het eens over breed gedefinieerde skills, zoals ‘managementvaardigheden’. Zonder context zijn breed gedefinieerde skills niet zinvol. Naast context willen de selecteurs ook het niveau van de skills weten en het liefst ook de ervaring (hoelang, wanneer), omdat de context alleen niet altijd zorgt voor voldoende informatie. Zo zegt een selecteur:

“(...) heel veel punten die overeenkwamen met functioneel beheer die ging ik dan cijferen van, oh deze heeft acht punten (...) maar niet op basis van hoeveel ervaring die op de acht punten heeft. Dus het kan net zo goed een maand geweest zijn.”

Door het ontbreken van context beoordelen selecteurs in de skillsbased selectie de kandidaten verschillend omdat opvattingen en/of interpretaties een rol spelen. Zo interpreteert een selecteur ‘hoger onderwijs’ als ‘het hebben van een diploma’, terwijl een andere selecteur het interpreteert als ‘ervaring in het hoger onderwijs’. Dergelijke interpretatieverschillen ontstaan door onduidelijkheden die zich eerder bij skillsbased dan bij niet skillsbased voordoen. Onduidelijkheid zorgt waarschijnlijk voor een lagere of hogere plaats in de selectierij van kandidaten, maar door verschillende interpretaties eindigen kandidaten lager in de selectierij vanwege ontstane twijfel.

In de selectiecommissie hebben de selecteurs besloten om eerst de kandidaten te rangschikken in de selectierij waarvan ze wisten dat die zouden afvallen. Argumenten die de

commissie heeft gebruik zijn vooral kennisgericht. Kandidaten die bij de ‘afvallers’ zaten zijn op volgorde van relevante werkervaring, zoals ‘ondersteuning’ en ‘servicedesk’-skills, gerangschikt. Daarna zijn de kandidaten weer op skills gerangschikt die niet in de vacature staan maar door de kandidaat wel zijn benadrukt, zoals ‘sociale media’, ‘Engels,’ ‘spreekvaardigheden’, ‘klantgericht’ en ‘verantwoordelijk’. Niet relevante skills benoemen werkt tegen in de selectie, omdat selecteurs zich daaraan ergeren.

Lange lijsten met vaardigheden en kennis waarover kandidaten zouden beschikken doen afbreuk aan de geloofwaardigheid van kandidaten. Dat speelt nog sterker als de vaardigheden en kennis verouderd zijn. Dat speelt nog sterker als de vaardigheden en kennis verouderd zijn. Op cv’s van de oudere kandidaten staat volgens selecteurs vaker gedateerde kennis. Omdat de ontwikkelingen in de ICT snel gaan is dit voor selecteurs een belangrijk signaal. Voor selecteurs is het daarom een ‘no go’ en een reden om kandidaten laag in de selectierij te plaatsen. In dergelijke gevallen is de consensus en de snelheid van afwijzen hoog.

Maar het ontbreken van een motivatiebrief zien sommige van de commissieleden als een ‘zonde’, terwijl andere commissieleden geen significante waarde hechten aan de motivatiebrief. Wel valt op dat de selecteurs houdingsaspecten vooral uit de sollicitatiebrief halen. En juist die houdingsaspecten bepalen tussen kandidaten die gelijk scoren op kennis en vaardigheden de uiteindelijke orde in de selectierij.

Niet-skillsbased ranking kandidaten ICT-functie

Niet-skillsbased selectie ervaren de selecteurs als prettig. Dit valt toe te schrijven aan herkenning van en ervaring met de selectiemethode en de beschikbaarheid van een hoeveelheid contextuele informatie. Kandidaten die vooraan in de selectierij eindigen hebben meestal ‘relevante’ en ‘passende’ ‘werkervaring’ en ‘goede vaardigheden’. Hun cv’s waren voor de selecteurs ‘overzichtelijk’ en ‘duidelijk’. Kandidaten met werkervaring bij relevante werkgevers krijgen van de selecteurs de voorkeur. Mogelijk omdat kandidaten met de juiste werkervaring direct inzetbaar zijn. De rol van ervaring verdeelt de meningen van selecteurs bij het bepalen van de selectierij. Sommigen vinden veel werkervaring cruciaal omdat het een mate van senioriteit en kunde impliceert. Anderen zijn het daar niet mee eens, omdat sommige ICT’ers met minder ervaring, soms efficiënter zijn in het opdoen van kunde. Niet alleen ervaring in jaren maar ook waar de ervaring is opgedaan speelt een rol in de niet-skillsbased selectie. Ervaring bij bepaalde, voornamelijk goed aangeschreven werkgevers, blijken bepalend in de niet-skillsbased selectie. Dit verklaart mogelijk waarom kandidaten anders, maar niet significant anders, gerangschikt zijn dan in skillsbased selectie.

Ook bij de individuele rangschikking in de niet-skillsbased selectie is twijfel zichtbaar in de argumentatie voor kandidaten die lager gerangschikt zijn dan de derde plaats in de selectierij. Zo merkt een selecteur op dat de kandidaat op de derde plaats ‘meer junior’ is. Het ontbreken van relevante werkervaring is bepalend voor de plaats in de selectierij.

Kandidaten, die ervaring missen of niet over de juiste ervaring (kennis en vaardigheden) beschikken, eindigen lager. Ook een onverklaard gat in het cv zorgt voor een lagere score. Net als bij de skillsbased is een gat in het cv een signaal voor het ontbreken van actuele kennis, een ‘no go’ voor veel selecteurs.

In de niet-skillsbased selectie krijgen de selecteurs ook zicht op aspecten zoals brief en cv-opmaak. Alle lager gerankte kandidaten hebben volgens de individuele scores een ‘heel slecht’, ‘onleesbaar’ of ‘onoverzichtelijk’ cv. Informatie die in de skillsbased selectie soms redelijk onzichtbaar is, zoals taalbeheersing, komt in de niet-skillsbased duidelijker naar voren. Voor selecteurs is een onleesbare brief een signaal voor niet of niet goed beheersen van de Nederlandse taal. Hoewel het niet beheersen van het Nederlands geen directe contextuele informatie is voor de skills, vertelt een onleesbare brief de selecteurs wel iets over de taalvaardigheid en misschien ook iets over de nauwkeurigheid van een kandidaat. Beide aspecten vertellen de selecteurs iets over de aandacht voor detail in communicatie. Taal is voor veel professies belangrijk. Voor de selecteurs is het een legitiem criterium om kandidaten achteraan in de selectierij te plaatsen. In niet-skillsbased selectie is een goed geschreven en opgemaakt cv en brief belangrijk.

Bij de beoordeling van kandidaten in de commissie ruilen selecteurs verschillende eigenschappen van kandidaten uit. In de niet-skillsbased selectie discussiëren de selecteurs vaker over het belang van eigenschappen. Zo geven de selecteurs aan dat zij de brieven en cv's van kandidaten overzichtelijk en volledig zijn en bovendien een professionele look hebben. Informatie waar de selecteurs in de skillsbased geen beschikking over hebben, maakt in de niet-skillsbased soms het verschil. Variabelen die doorgaans niet bepalend zijn voor de productiviteit, zoals sekse en leeftijd, maken het verschil. Zo plaatsen de selecteurs een vrouwelijke kandidaat met een goed cv, vooraan in de selectierij omdat het aantal vrouwen dat reageert op ICT-functies laag is. Volgens de selecteurs is een vrouw van toegevoegde waarde voor het team, het is een bonus boven op haar kwaliteiten. Selecteurs kijken ook naar hoelang iemand een functie heeft uitgevoerd als een signaal voor kwaliteit. Een van de selecteurs vat de keuze voor de eerste kandidaat in de selectierij samen:

“Zij is de enige die met kop en schouders bovenuit de rest uitsteekt, qua functioneel beheer en soort organisatie. Oké, geen [ervaring in het] hoger onderwijs, maar je kan niet alles willen. Dat ze aaneengesloten periodes op dezelfde plek heeft gewerkt, betekent dat iemand niet direct na één jaar eruit gekickt is (...). Ik zou haar zeker uitnodigen.”

Selecteurs beginnen bij de niet-skillsbased selectie met de best scorende kandidaten, terwijl ze in skillsbased beginnen met de slechtst scorende kandidaat. Mogelijk komt de aangepaste werkwijze, door de hoeveelheid informatie. Meer informatie zorgt voor meer interpretatieruimte en daarmee meer discussie. Selecteurs beginnen graag met kandidaten waar minder discussie over is. In niet-skillsbased zijn de goede kandidaten voor selecteurs waarschijnlijk beter zichtbaar, waardoor ze die eerst rangschikken om vervol-

gens de overige kandidaten te rangschikken (minst risicovolle kandidaten snel selecteren). Omdat skillsbased weinig contextinformatie geeft, zijn selecteurs waarschijnlijk meer geneigd om te beginnen met slecht scorende kandidaten, om daarna de rest van de kandidaten te rangschikken (risicovolle kandidaten snel uitselecteren).

Motivatiebrieven zijn in de niet-skillsbased selectie niet altijd nodig voor goed scorende kandidaten, maar afwezigheid van die brieven kan wel leiden tot afwijzing. Selecteurs verschillen van mening over de rol van brieven. Sommigen lezen de brieven altijd, anderen gebruiken ze om gelijkwaardige cv's te onderscheiden, en weer anderen kijken niet naar de brieven. In niet-skillsbased is onder selecteurs ook discussie over de lengte van de brieven. Selecteurs zijn het eens over relevantie van informatie in brieven. Brieven die niet aansluiten op gevraagde skills of onvoldoende informatie bevatten, zorgen voor een lagere ranking in de selectierij. Lange sollicitatiebrieven doen ook af aan de geloofwaardigheid van kandidaten. Een goede motivatiebrief in skillsbased selectie kan doorslaggevend zijn. Zo zegt iemand:

“Je wilt zien dat iemand het kan, maar niet dat het op twee kantjes staat en dat je het zelf moet zoeken.”

Skillsbased

Niet-skillsbased



5 Conclusie en discussie

Werving en selectie evolueert langzaam naar een skillsbased vorm en geldt als een belangrijke trend in personeelsselectie. Werkgevers proberen volgens de skillsbased benadering vooral te kijken naar de match tussen gevraagde en aangeboden skills. Hoewel de aandacht voor skillsbased groeit, is er nog weinig empirische bewijs voor de positieve effecten. Met de resultaten uit dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan de bewijsvoering. In dit hoofdstuk zetten we de conclusies uiteen en bediscussiëren we de bevindingen in het kader van het skillsbased debat.

Werving

Uit de analyse blijkt dat niet-skillsbased vacatures vaak een uitgebreide organisatiebeschrijving en veel herhalingen bevatten. Dit zorgt onbedoeld voor een toename in het aantal gevraagde skills, waardoor de vacatures de indruk wekken dat werkgevers op zoek zijn naar “het schaap met de vijf poten”. Het nadelige effect is dat alleen kandidaten met veel direct inzetbare skills reageren. Overvragen in vacatureteksten zorgt ervoor dat werknemers meer skills meenemen dan ze werkelijk in een functie kunnen inzetten, waardoor een kloof ontstaat tussen potentiële en daadwerkelijke productiviteit (zie o.a. Robinson et al., 2009). Maar belangrijker is dat de hoeveelheid skills in vacatureteksten de kans vergroot op kandidaten die zichzelf uitselecteren (Ballafkih, 2017), omdat ze niet aan alle critica denken te voldoen. Zo laat onderzoek (Guillén et al., 2016; Stevens & Kristof, 1995) bijvoorbeeld zien dat mannen en vrouwen verschillen in de manier waarop zij hun competenties inschatten, waarderen en presenteren.

Sollicitanten, vooral jongeren onder de 30, hebben een voorkeur voor ‘strikte’ skillsbased vacatureteksten, die minimalistisch en kernachtig zijn. Wollig taalgebruik en overbodige informatie kunnen ze minder waarderen. Jongeren zijn vooral geïnteresseerd in de gevraagde en te ontwikkelen skills, in combinatie met de arbeidsvoorwaarden die de werkgever biedt. Dit is bij andere leeftijdsgroepen minder het geval. Jongeren hebben een voorkeur voor informeel contact met de selecteurs of toekomstige collega’s: een kop koffie voor dat ze reageren kunnen ze waarderen. Dit past bij de tijdgeest waarin jongeren een ‘baan shoppen’ (zie o.a. Quintini & Martin, 2006). Hoewel de jongeren een duidelijke voorkeur hebben voor een andere benaderwijze, is meer onderzoek nodig naar de verschillende vormen waarin skillsbased werving mogelijk vorm kan krijgen.

Skillsbased selectie

Er is geen bewijs voor de hypothesen dat skillsbased werven en selecteren leidt tot een betere skills-match en meer diversiteit. We kunnen concluderen dat handmatige skillsbased (versus niet-skillsbased) selectie niet resulteert in significant andere kandidaten. Selecteurs die de selectiecommissie vormen zijn bepalender voor de keuze. In een samenspel tussen persoonlijke skills-voorkeuren, gevraagde skills, gepresenteerde skills en zelfpro-

motie, komt de keuze voor een kandidaat tot stand. Deze factoren maken de samenstelling van selectiecommissies een beter verklarende factor in de uiteindelijke selectie van kandidaten (zie ook Ehrhart, 2006; Kristof-Brown et al., 2002). De hoeveelheid selecteurs in een commissie en het aantal kandidaten dat op gesprek mag komen zijn medebepalend in de selectie.

Gesprekken tussen selecteurs over de rangschikking van kandidaten laten zien dat interpretatie van skills een belangrijke rol speelt in zowel de skillsbased als de niet-skillsbased selectie. Representatieve heuristieken (zie o.a. Kahneman & Tversky, 1982) van skills zorgen ervoor dat selecteurs een inschatting maken van een kandidaat. Die heuristieken zorgen ervoor dat selecteurs veel waarde hechten aan de eerste informatie die ze ontvangen van andere selecteurs over kandidaten. De manier waarop informatie is gepresenteerd (skillsbased en niet-skillsbased) heeft invloed op hoe selecteurs komen tot een keuze. Aan skillsbased kunnen selecteurs minder informatie ontlelen en dat voelt voor selecteurs onwennig. Bijzonder genoeg geeft skillsbased relatief weinig discussie over de rangschikking van kandidaten. Dit suggereert dat skillsbased tot duidelijke en objectieve resultaten leidt. Dit is te interpreteren als een positief aspect van skillsbased, maar het is goed mogelijk dat niet de objectiviteit van skills maar de geringe informatie die selecteurs hebben zorgt voor minder discussie. Niet-skillsbased zorgt voor relatief meer discussie onder selecteurs. Selecteurs zijn bij niet-skillsbased geneigd om meer betekenis te geven aan informatie die aanwezig is of informatie die zij redelijkerwijs verwachten maar afwezig is, zoals een onverklaard gat in het cv.

Zowel in skillsbased als niet-skillsbased spelen persoonlijke voorkeuren een rol in de selectie van kandidaten. Dat skillsbased tot minder discussie leidt zou veronderstellen dat de diversiteit van kandidaten toeneemt omdat voorkeuren over achtergrondkenmerken geen rol spelen (Ballafkih et al., 2022). Onze bevindingen wijzen erop dat skillsbased de objectiviteit van de selectieprocedure iets verhoogt. Dit komt waarschijnlijk door de meer gestructureerde en gestandaardiseerde vorm van skillsbased, waardoor het subjectieve oordeel van selecteurs vermindert. Gestructureerd en gestandaardiseerd selecteren zorgt voor minder subjectiviteit (Robertson & Smith, 2001), maar er is geen overtuigend bewijs dat minder subjectiviteit resulteert in kwalitatief betere kandidaten met meer diversiteit (zie o.a. Highhouse, 2008; Ployhart & Holtz, 2008). Het niet significante verschil tussen skillsbased en niet-skillsbased wijst erop dat behaalde voordelen van gestructureerd en gestandaardiseerd werken door andere mechanismen die gerelateerd zijn aan vooroordelen van selecteurs verloren gaan.

Ons onderzoek bevat aanwijzingen dat de geringe verschillen in conceptvorming tussen skills en niet-skills, een belangrijke rol speelt in het marginale verschil tussen skillsbased en niet-skillsbased selectie. Skills in een context vertalen naar concrete skills-classificaties vraagt nog het nodige werk (zie voor een brede discussie Ballafkih et al., 2022). Twijfelachtige vertalingen maken de veronderstelling dat skillsbased selectie de pool van potentiële kandidaten vergroot aannemelijk, omdat de contextloosheid van skills de pool vergroot en niet zozeer de skills zelf. Op basis hiervan kunnen we concluderen dat

kandidaten uit onvergelykbare beroepen mogelijk meer kans maken in een skillsbased dan niet-skillsbased selectie. Of de skills die zij meenemen gelijkwaardig zijn valt te betwifelen. Door het opt-in-effect, leidt meer kans niet per definitie tot een betere match, maar tot de beste match gegeven de kandidatenpool.

Skillsbased selectie is zowel voor sollicitanten als selecteurs efficiënt. Skillsbased vraagt daarentegen een hoop tijd, omdat overleg over classificaties noodzakelijk is en classificatie tijdrovend. Uit het handmatig classificeren valt te concluderen dat classificeren geen objectief proces is. Het vraagt om veel afstemming en beargumentering, omdat de context waarin kandidaten hun skills beschrijven verschilt. Wij zetten daarom vraagtekens bij AI-classificaties en skillsbased selectie met AI. Bewuste maar vooral onderbewuste vooringenomenheid over classificaties die in AI-algoritmes zijn verwerkt, kunnen ervoor zorgen dat bepaalde kandidaten door hun taalgebruik en andere kenmerken, meer of minder kans maken in selectie (zie ook o.a. Gupta & Mishra, 2023; Kumar et al., 2021). Hiertegenover staat dat AI-systemen de skillsbased en niet-skillsbased selectie efficiënter kunnen maken (Pallavi Tyagi et al., 2023).

Zoals HR gebruik kan maken van AI, kunnen kandidaten dat ook. Uit het onderzoek blijkt dat sollicitanten gebruikmaken van AI om hun sollicitatiebrieven en cv's te maken. Opvallend is dat kandidaten die AI gebruikt hebben meer kans maken om vooraan in de selectierij te eindigen en zelfs als eerste in de rij eindigen. Hoeveel waarde moeten werkgevers nog hechten aan sollicitatiebrieven en cv's? En, wat vertellen die brieven en cv's daadwerkelijk over het kennen en kunnen van kandidaten? Dit zijn legitieme vragen in het AI-tijdperk. De waarde en aard van personeelsselectie in klassieke vorm is significant veranderd. Het 'klassieke' gebruik van brieven en cv's en de klassieke vorm van selectie behoren bijna tot het verleden. Voor HR-professionals is het daarom van belang om AI-ontwikkelingen zorgvuldig te volgen en te evalueren op effect en efficiency maar zeker ook op kwaliteit en eerlijkheid (zie o.a. ook Gupta & Mishra, 2023; Kumar et al., 2021; Shaikh et al., 2023).

5.1 Kanttekeningen en richtingen voor vervolgonderzoek

Bij elk onderzoek zijn kanttekeningen te plaatsen, zo ook bij dit onderzoek. Wij beperken ons tot twee belangrijke kanttekeningen.

In dit onderzoek zijn de reacties van de kandidaten door de onderzoekers handmatig skillsbased gemaakt. Hoewel de onderzoekers zorgvuldig keuzes hebben gemaakt in het classificeren van skills, is het goed mogelijk dat een andere classificatie tot een ander resultaat leidt. Omdat we een kleine steekproef hebben, blijft het classificatie-effect onbeantwoord in dit onderzoek. De bijna identieke uitkomsten tussen skillsbased en niet-skillsbased suggereren in ieder geval dat de uitkomsten van dit onderzoek waarschijnlijk standhouden in soortgelijke opzetten. Bij een klein significant verschil kan de skills classificatie voor verschil zorgen. Grootschalig onderzoek naar handmatige classificatie en classificatie met AI, is nodig om het proces van skillsbased selecteren te valideren en

te optimaliseren.

In het vignettenonderzoek is de selectiecommissie door de onderzoekers vastgesteld. Gaande het onderzoek is zichtbaar geworden dat de samenstelling van de selectiecommissie cruciaal is in de uitkomsten van de selectie. In een werkelijke situatie zijn op verschillende momenten verschillende functies met verschillende belangen betrokken bij de selectie van kandidaten. Die variatie werkt mogelijk door op selectie-uitkomsten. Doordat we pas gaandeweg het belang van de samenstelling hebben vastgesteld, hebben we helaas niet kunnen controleren voor variabelen zoals, leeftijd, sekse, functie en etniciteit waarop selecteurs kunnen verschillen. Hoewel het aannemelijk lijkt dat variatie zorgt voor een groter commissie-effect, is daar nog geen bewijs voor. Daarnaast is in dit onderzoek het effect van de selectiecommissie in het sollicitatiegesprek buiten beschouwing gelaten. We weten dat sociale interactie met kandidaten zorgt voor meer subjectiviteit (zie o.a. Ballafkih, 2017; Highhouse, 2008). Dit suggereert dat het effect van de commissie groter is dan we veronderstellen. Daarom is vervolgonderzoek nodig naar de formele en informele beslissingsprocessen, de samenstelling van selectiecommissies en hun beslissingsprocessen, om meer inzicht te krijgen in hoe de allocatie van kandidaten plaatsvindt op de arbeidsmarkt.



6 Literatuur

- Attewell, P. (1990). What is Skill? *Work & Occupations*, 17(4), 422-448. <https://doi.org/10.1177/0730888490017004003>
- Ballafkih, A. H. (2017). *Qualifications, Skills and More! Characteristics Employers Look for When Hiring Newly Graduated Applicants for a Higher Occupational Level*. Universiteit van Amsterdam.
- Ballafkih, A. H., Post, J., van Genabeek, J., & Sanders, J. (2022). *Vrij reizen over de arbeidsmarkt: Een onderzoek naar het skillspaspoort*. The Work Lab | CET | Hogeschool van Amsterdam.
- Ballafkih, A. H., Zinsmeister, J., & Bay, N. (2021). *Het skillspaspoort: Een kwalitatieve verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers*. Centre for Applied Research on Economics & Management| The Work Lab.
- Busemeyer, M. R., & Trampusch, C. (2012). *The Political economy of collective skill formation*. Oxford University Press.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job Characteristic Beliefs and Personality as Antecedents of Subjective Person–Job Fit. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 193-226. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9025-6>
- European Commission. (2016). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A New Skills Agenda for Europe. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness (COM(2016) 381 final)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- Green, A. (1998). Core Skills, Key Skills and General Culture: In Search of the Common Foundation in Vocational Education. *Evaluation & Research in Education*, 12(1), 23-43. <https://doi.org/10.1080/09500799808666929>
- Guillén, L., Mayo, M., & Karellaia, N. (2016). The competence-confidence gender gap: Being competent is not (always) enough for women to appear confident. *Journal of Applied Psychology*. <https://margaritamayo.com/wp-content/uploads/2016/07/The-competence-confidence-gender-gap.pdf>
- Gupta, A., & Mishra, M. (2023). Artificial Intelligence for Recruitment and Selection. In P. Tyagi, N. Chilamkurti, S. Grima, K. Sood, & B. Balusamy (Red.), *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part B* (pp. 1-11). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-662-720230001>

- Highhouse, S. (2008). Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 333-342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. CIPD Publishing.
- Kay, K., & Shipman, C. (2018). *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance—What Women Should Know*.
- Keep, E. (2000). *Creating a knowledge driven economy: Definitions, challenges and opportunities*. Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46. <https://doi.org/10.1177/014920630202800103>
- Kumar, V. U., Mohan, A., Kumar, B. S. S. P., Ponnala, R., Sateesh, B., & Sai Maruthi, P. D. (2021). Analysis and Issues of Artificial Intelligence Ethics in the Process of Recruitment. 2021 2nd International Conference on Smart Electronics and Communication (ICOSEC), 733-738. <https://doi.org/10.1109/ICOSEC51865.2021.9591935>
- Lloyd, C., & Payne, J. (2002). Developing a Political Economy of Skill. *Journal of Education and Work*, 15(4), 365-390. <https://doi.org/10.1080/1363908022000023533>
- Odeku, K. O. (2015). The role of interviewers in job effective recruitment and selection processes. *Journal of Governance and Regulation*, 4(1), 224-229.
- OECD. (2023). *Skills for a Resilient Green and Digital Transition: OECD Skills Outlook 2023*. OECD. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>
- Pallavi Tyagi, Naveen Chilamkurti, Simon Grima, Kiran Sood, & Balamurugan Balusamy (Red.). (2023). *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management (Nummer v.7, Part B)*. Emerald Publishing Limited. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=3360264&site=ehost-live&authtype=ip,shib&custid=s5135980>
- Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61(1), 153-172. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00109.x>
- Pot, F. (2020). Eenzijdige discussies over skills. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(1).
- Prevoo, T., Heyma, A., Künn-Nelen, A., Montizaan, R., Steens, S., & Goedhart, R. (2022). Inzicht in skills: Een verkenning van Nederlandse initiatieven. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38(2), 261-273. <https://doi.org/10.5117/TVA2022.2.008.PREV>
- Quintini, G., & Martin, S. (2006). Starting well or losing their way?: The position of youth

in the labour market in OECD countries. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/351848125721>

Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472. <https://doi.org/10.1348/096317901167479>

Robinson, C., Fetters, R., Riester, D., & Bracco, A. (2009). The Paradox of Potential: A Suggestion for Guiding Talent Management Discussions in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 413-415. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01164.x>

Schippers, J. J. (2019). Jongeren en de arbeidsmarkt van (over) morgen. NSvP.

SER. (2021). Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt (Inspiratiedocument SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen). SER. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/skillsgerichte-arbeidsmarkt>

Shaikh, F., Afshan, G., & Sood, K. (2023). Technology and the Change in the Nature of Work. The Impact on HRM Practices: The Protean Career and Boundaryless Career. In Pallavi Tyagi, Naveen Chilamkurti, Simon Grima, Kiran Sood, & Balamurugan Balusamy (Red.), *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part B: Vol. B* (pp. 31-43). Emerald Publishing Limited. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=3360264&site=ehost-live&authtype=ip,shib&custid=s5135980>

Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of applied psychology*, 80(5), 587.

Vonk, L. (2023). Fitting in and being unique: How online aesthetic advice from temporary work agencies legitimises exclusions. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 11, 1-21. <https://doi.org/10.1080/23254823.2023.2169182>



Skillsbased

Niet-skillsbased

Bijlagen

VARIANT A: DE ORIGINELE VACATURE

Beschik jij over ruime werkervaring binnen het vakgebied Informatiemanagement en heb jij ook onderwijservaring of zou je die graag willen opdoen? Dan zoeken wij jou! Wij zijn voor onze deeltijdopleiding Bedrijfskunde van [...] ([...]) per eind september 2020 op zoek naar een enthousiaste

Docent Informatiemanagement (0,10 à 0,20 fte)

Wat ga je doen?

In februari start onze nieuwe module ‘Informatiemanagement’ (één van de vier blokken van jaar 2). Samen met een collega ga je deze module ontwikkelen en uitvoeren.

Bedrijfskundigen moeten in staat zijn een bedrijfsfunctie te beoordelen en te verbeteren. In deze module staat Informatie Management centraal. Bedrijven zijn in toenemende mate afhankelijk van een juiste informatievoorziening voor het behalen van de gewenste doelstellingen. De informatievoorziening is het proces dat zorgt voor het verzamelen, en vastleggen van de relevante gegevens en het daaruit genereren van de juiste informatie. Die informatievoorziening moet gemanaged worden. In deze module leren de studenten de mate van volwassenheid te beoordelen van de informatiefunctie binnen de eigen organisatie, en gaat de student op zoek naar de informatie die nodig is om de organisatie effectief en efficiënt te sturen en/of om de diverse bedrijfsprocessen uit te voeren.

Als docent ontwikkel je samen met collega's de benodigde onderwijsactiviteiten en toetsing en verzorg je de lessen. Onze studenten combineren deze studie met hun werk. Je bent in staat om de verbinding te leggen tussen praktijk en theorie in relatie tot de leerbehoefte van de student. Afstudeerbegeleiding behoort ook tot de mogelijkheden.

Wat neem je mee?

Jij bent een bedrijfskundige met ervaring op het gebied van Informatiemanagement, met een WO opleiding of afgeronde master. Je beschikt over inhoudelijke brede expertise en visie op actuele en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van Informatiemanagement in relatie tot bedrijfskunde. Op een inspirerende manier kun jij kennis overdragen aan studenten en bij voorkeur heb je ervaring in het onderwijs.

Samenwerken en kennisdeling is voor jou een gegeven. Je hebt een zelfstandige houding, waarbij je ook afstemt met je collega's. Je bent in staat om enerzijds conceptueel te denken en anderzijds de vertaalslag te maken naar de concrete onderwijspraktijk. Daarnaast heb je affiniteit met onze doelgroep: volwassen studenten die naast hun werk een opleiding volgen. Dat betekent o.a. dat onderwijs wordt aangeboden in de avonduren en/of op zaterdag. Je bent in het bezit van een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (of didactische aantekening) of bereid deze te behalen.

Waar kom je te werken?

De deeltijdopleiding Bedrijfskunde zit momenteel in een boeiende fase waarin het curriculum

herontworpen wordt en de didactische uitgangspunten van High Impact Learning that Lasts worden ingevoerd om de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de student te stimuleren. De opleiding werkt nauw samen met de deeltijdopleiding Human Resources Management (HRM); gezamenlijk werken er circa 30 docenten waarbij het merendeel naast het onderwijs ook nog in de praktijk werkzaam is. Onderwijs wordt verzorgd op dinsdag- en donderdagavond en zaterdag overdag (en incidenteel op woensdagavond).

Talent als basis, diversiteit als kracht

De [...] wil een organisatie zijn waarin iedereen zich welkom, gewaardeerd en thuis voelt. Als werkgever geloven we dat, hoe inclusiever we zijn, des te beter we kunnen presteren als kennisinstelling van en voor de stad. We streven er daarom naar om de verscheidenheid aan achtergronden en perspectieven die [...] rijk is, weerspiegeld te zien in het personeelsbestand van onze hogeschool.

Heb je tips hoe we onze communicatie op het gebied van diversiteit en inclusie kunnen verbeteren, laat het ons dan weten.

Wil je weten hoe het is om te werken bij de [...]? Ontdek het bij [medewerkers aan het woord](#).

Wat bieden we?

- Om te beginnen een fijne werkplek in een leuk en gedreven team;
- Een aanstelling als Docent/Onderzoeker 2 (HAY-functieprofiel) passend bij loonschaal 11 (cao hbo).
- Een salaris van maximaal € 5.026,85 bruto per maand bij een volledige aanstelling, afhankelijk van opleiding en ervaring;
- Een tijdelijke aanstelling voor een periode van een jaar. Zijn wij enthousiast over jouw functioneren, én heb jij het naar je zin, dan gaan we in gesprek over een eventuele verlenging;
- Een uitgebreid pakket secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder een ruime vakantieregeling en een 13e maand;
- Uitstekende studie- en ontwikkelingsmogelijkheden, bijvoorbeeld via onze [...] Academie.

Wil je meer weten over deze leuke functie?

Neem dan contact op met ##. Telefoonnummer ## of per e-mail ## of ##. Telefoonnummer ## per e-mail ## (gebruik de emailadressen uitsluitend voor het stellen van vragen: we verwerken alleen sollicitaties die we ontvangen via de sollicitatie onderaan deze vacature).

Word jij onze nieuwe docent?

Overtuig ons in je sollicitatiebrief! Klik op de knop “solliciteer nu” om uiterlijk 17 september 2020 online te solliciteren.

Wat je verder moet weten

- Deze vacature is gelijktijdig in- en extern gepubliceerd. Bij gelijke geschiktheid hebben interne kandidaten voorrang op externe kandidaten;
- De module start in februari 2021. Kandidaten dienen in kwartaal 4 van 2020 al beschikbaar te zijn voor het mee ontwikkelen van de module.

- Wil je meer weten over hoe onze sollicitatieprocedure verloopt? Kijk dan op onze website [Werkenbij \[...\]](#);
- Bij de werving en selectie ter invulling van deze vacature, houden wij de [...] Sollicitatiecode aan. Acquisitie naar aanleiding van deze vacature wordt niet op prijs gesteld.

Sluitingsdatum:

17-9-20

VARIANT B: DE RUIME SKILLSBASED VACATURE

Beschik jij over ruime werkervaring binnen het vakgebied Informatiemanagement en heb jij ook onderwijservaring of zou je die graag willen opdoen? Dan zoeken wij jou! Wij zijn voor onze deeltijdopleiding Bedrijfskunde van [...] ([...]) per eind september 2020 op zoek naar een enthousiaste

Docent Informatiemanagement voor 4-8 uur per week

Wat ga je doen?

In februari start onze nieuwe module ‘Informatiemanagement’ voor deeltijdstudenten. Samen met een collega ontwikkel je de module en geeft je deze vervolgens aan studenten.

Bedrijven zijn in toenemende mate afhankelijk van een juiste informatievoorziening voor het behalen van de gewenste doelstellingen. In deze module leren de studenten de mate van volwassenheid te beoordelen van de informatievoorziening binnen de eigen organisatie en leren ze hoe ze de informatievoorziening kunnen verbeteren. Als het past in de uren die je ter beschikking hebt, behoort afstudeerbegeleiding tot de mogelijkheden.

We zoeken...

... iemand met een bedrijfskundige achtergrond, die geïnteresseerd is in de doelgroep (volwassen studenten die naast hun werk een opleiding volgen) en die bereid is om ook in de avonden en/of op zaterdag te werken.

Je beschikt over kennis...

- op het gebied van Informatiemanagement.
- over actuele en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van Informatiemanagement in relatie tot bedrijfskunde.
- van didactiek

Skills die je meeneemt:

- Je kan kennis overdragen aan studenten.
- Je kan inspireren.
- Je kan verbinding leggen tussen praktijk, theorie en de leerbehoefte van studenten.
- Je kan samenwerken als je de module ontwikkelt.
- Je kan zelfstandig werken als je lesgeeft.
- Je kan op de hoogte blijven van actuele en toekomstige ontwikkelingen op het gebied

van informatiemanagement.

- Je kan enerzijds conceptueel denken en anderzijds de vertaalslag maken naar de concrete onderwijspraktijk.

Skills die je wilt ontwikkelen:

- Je wilt je ontwikkelen in het lesgeven door middel van het behalen van een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (of didactische aantekening)

Waar kom je te werken?

De deeltijdopleiding Bedrijfskunde zit momenteel in een boeiende fase: het curriculum wordt herontworpen en de didactische uitgangspunten worden vernieuwd. De opleiding werkt samen met de deeltijdopleiding Human Resources Management (HRM); er werken circa 30 docenten, waarbij het merendeel naast het onderwijs ook nog in de praktijk werkzaam is. Wil je weten hoe het is om te werken bij de [...]? Ontdek het bij [medewerkers aan het woord](#).

Wat bieden we?

- Een aanstelling als Docent/Onderzoeker 2, salarisschaal 11. Het salaris bedraagt maximaal €5.026.85 bruto per maand bij een volledige aanstelling. Ook ontvang je een 13^e maand van 8.3%.
- Een tijdelijke aanstelling voor een periode van een jaar. Zijn wij enthousiast over jouw functioneren, én heb jij het naar je zin, dan gaan we in gesprek over een verlenging en uitbreiding van je aanstelling;
- Een uitgebreid pakket secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder een ruime vakantieregeling van 10.7 weken; een NS-Businesscard, [...] -fiets of kilometervergoeding; een vakantietoelage van 8%; een ZVW-toelage van €25,- per maand; een internetvergoeding van €50,- per maand;
- Uitstekende studie- en ontwikkelingsmogelijkheden die gedeeltelijk binnen de aanstelling vallen, bijvoorbeeld het volgen van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) via onze [...] Academie.

Wil je meer weten over deze functie?

Neem dan contact op met ##. Telefoonnummer ## (bellen/ app) of per e-mail ##. Telefoonnummer ## (bellen/ app) per e-mail ## (gebruik de emailadressen uitsluitend voor het stellen van vragen: we verwerken alleen sollicitaties die we ontvangen via de sollicitatie onderaan deze vacature).

Wil je voordat je solliciteert een keer koffiedrinken?

Dat kan! Neem contact op met ## of ##.

Word jij onze nieuwe docent?

Klik op de knop “solliciteer nu” om uiterlijk 17 september 2020 online te solliciteren.

Wat je verder moet weten:

- De module start in februari 2021. Je start eind september 2020 in verband met het ontwikkelen van de module.
- Wil je meer weten over hoe onze sollicitatieprocedure verloopt? Kijk dan op onze website [Werken bij \[...\]](#);
- Bij de werving en selectie ter invulling van deze vacature, houden wij de [...]

Sollicitatiecode aan. Acquisitie naar aanleiding van deze vacature wordt niet op prijs gesteld.

- We streven ernaar om de verscheidenheid aan achtergronden en perspectieven die [...] rijk is, weerspiegeld te zien in het personeelsbestand van onze hogeschool.

VARIANT C: DE STRIKTE SKILLSBASED VACATURE

Docent Informatiemanagement voor 4-8 uur per week

Wat ga je doen?

In februari start onze nieuwe module 'Informatiemanagement' voor deeltijdstudenten. In deze module leren de studenten de mate van volwassenheid te beoordelen van de informatievoorziening binnen de eigen organisatie en leren ze hoe ze de informatievoorziening kunnen verbeteren. Samen met een collega ontwikkel je de module en geeft je deze vervolgens aan studenten. Als het past in de uren die je ter beschikking hebt, behoort afstudeerbegeleiding tot de mogelijkheden.

Skills die je meeneemt:

- Je kan kennis overdragen aan studenten.
- Je kan inspireren.
- Je kan verbinding leggen tussen praktijk, theorie en de leerbehoefte van studenten.
- Je kan samenwerken als je de module ontwikkelt.
- Je kan zelfstandig werken als je lesgeeft.
- Je bent in staat op de hoogte te blijven van actuele en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van informatiemanagement.

Skills die je wilt ontwikkelen:

- Je wilt je ontwikkelen in het lesgeven door middel van het behalen van een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (of didactische aantekening)

Waar kom je te werken?

De deeltijdopleiding Bedrijfskunde zit momenteel in een boeiende fase: het curriculum wordt herontworpen en de didactische uitgangspunten worden vernieuwd. De opleiding werkt samen met de deeltijdopleiding Human Resources Management (HRM); er werken circa 30 docenten, waarbij het merendeel naast het onderwijs ook nog in de praktijk werkzaam is. Wil je weten hoe het is om te werken bij de [...]? Ontdek het bij [medewerkers aan het woord](#).

Wat bieden we?

- Een aanstelling als Docent/Onderzoeker 2, salarisschaal 11. Het salaris bedraagt maximaal €5.026.85 bruto per maand bij een volledige aanstelling. Je ontvangt een 13^e maand van 8.3%.
- Een tijdelijke aanstelling voor een periode van een jaar. Zijn wij enthousiast over jouw functioneren, én heb jij het naar je zin, dan gaan we in gesprek over een verlenging en uitbreiding van je aanstelling;

- Een uitgebreid pakket secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder een ruime vakantieregeling van 10.7 weken; een NS-Businesscard, [...] -fiets of kilometervergoeding; een vakantietoelage van 8%; een ZVW-toelage van €25,- per maand; een internetvergoeding van €50,- per maand;
- Uitstekende studie- en ontwikkelingsmogelijkheden die gedeeltelijk binnen de aanstelling vallen, bijvoorbeeld het volgen van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) via onze [...] Academie.

Wil je meer weten over deze functie?

Neem dan contact op met ##. Telefoonnummer ## (bellen/ app) of per e-mail ##.

Telefoonnummer ## (bellen/ app) per e-mail ## (gebruik de emailadressen uitsluitend voor het stellen van vragen: we verwerken alleen sollicitaties die we ontvangen via de sollicitatie onderaan deze vacature).

Word jij onze nieuwe docent?

Klik op de knop “solliciteer nu” om te solliciteren.

Wil je voordat je solliciteert een keer koffiedrinken?

Dat kan! Neem contact op met ##

Wat je verder moet weten:

- De module start in februari 2021. Je start eind september 2020 in verband met het ontwikkelen van de module.
- Wil je meer weten over hoe onze sollicitatieprocedure verloopt? Kijk dan op onze website [Werken bij de \[...\]](#):
- Bij de werving en selectie ter invulling van deze vacature, houden wij de [...] Sollicitatiecode aan. Acquisitie naar aanleiding van deze vacature wordt niet op prijs gesteld.
- We streven ernaar om de verscheidenheid aan achtergronden en perspectieven die [...] rijk is, weerspiegeld te zien in het personeelsbestand van onze hogeschool.

Experimenten naar het effect

Selecteren Werven en Skillspassed

