



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Departement Psychologie

*De relatie tussen competenties en prestatie van medewerkers van een
FMCG organisatie.*

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie

Auteur: Anke van den Brink - 3158810

Begeleider: Dr. J.G.M.P. van Oostrum

Tweede beoordelaar: Dr. R.D. de Jong

Datum: 18 juni 2011, Utrecht

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	3
ABSTRACT	3
1. INLEIDING	4
1.1 Definiëring competentie	4
1.2 Competentiebenadering in organisaties	5
1.3 Assessment centers en hun relevantie	7
1.4 Categorisering van dimensies	7
2. METHODE	10
2.1 Onderzoeksgroep	10
2.2 Procedure en meetinstrumenten	10
2.2.1 Bonussysteem	11
2.3 Analyse	13
3. RESULTATEN	13
3.1 Correlaties tussen de twaalf competenties	13
3.2 Toetsing hypothese 1	15
3.3 Toetsing hypothese 2	16
3.4 Toetsing hypothese 3	17
4. DISCUSSIE	19
4.1 Bevindingen en theoretische implicaties	19
4.2 Beperkingen	20
4.3 Praktische implicaties en aanbevelingen	21
4.3.1 Vernieuwen bonussysteem	21
4.3.2 Big Five	22
4.4 Conclusie	23
REFERENTIES	24

SAMENVATTING

Competenties worden door organisaties gebruikt voor selectie en/of loopbaanontwikkeling. In dit onderzoek ligt de focus op de relatie tussen twaalf competenties die gemeten zijn door een assessment center en prestatie van werknemers van een Fast Moving Consumer Goods organisatie. Tevens wordt er onderzocht of de competenties gecategoriseerd kunnen worden in een drievoudige taxonomie: Hoofd, Hand en Hart, waarbij verwacht wordt dat de categorie hoofd de sterkste voorspeller van prestatie binnen een functie zal zijn. De gegevens van 65 managers werden geanalyseerd in dit onderzoek. Gebleken is dat de competentie 'samenwerken' de beste voorspeller is voor individuele prestatie en dat de competentie 'communicatie' de beste voorspeller voor prestatie binnen een team is. Uit een factoranalyse komt de drievoudige taxonomie: Samen, Doe en Denk en daarbij een aparte competentie 'creativiteit en verbeelding'. De indeling van competenties in deze nieuwe categorieën is echter niet voorspellend voor prestatie.

ABSTRACT

Competencies are used by organizations for recruitment and selection and/or career development. This study focuses on the relationship between twelve competencies that were measured by an assessment center and performance of employees of a Fast Moving Consumer Goods organization. There is also examined whether the competencies can be categorized into a threefold taxonomy: Head, Heart and Hand, where it is expected that the category Head will be the strongest predictor of job performance. Data from 65 managers were analyzed in this study. It appears that the competence 'partnership skills' is the best predictor of individual job performance and the competence "communication" is the best predictor of job performance within a team. The factor analysis shows that there is a threefold taxonomy: Together, Do and Think, and a separate competence 'creativity and imagination'. The new categorization of the competencies does not predict job performance.

INLEIDING

Steeds vaker duikt het woord competentie op in het bedrijfsleven, in een nieuwe betekenis. De betekenis van het woord competentie is in de laatste decennia verschoven. Tot ver in de 20e eeuw betekende de term competentie: bevoegdheid. Competente mensen betreffende een bepaalde kwestie waren bevoegd om in die kwestie te oordelen. Die bevoegdheid kwam deels uit toegekende rechten voort en deels uit kennis van zaken. De betekenis van competentie is nu opgeschoven in die laatste richting, naar kundigheid of bekwaamheid. Wie iets goed weet of goed kan, is competent op dat gebied (Hoekstra & Sluijs, 2003).

Halverwege de 20^e eeuw heerste de algemene gedachte dat prestaties voornamelijk door intelligentie en opleidingsniveau wordt bepaald. McClelland (1973) was echter van mening dat testen op intelligentie en capaciteiten overschat werden. Hij toonde aan dat mensen met dezelfde intelligentie en hetzelfde opleidingsniveau verschillend kunnen presteren en was van mening dat juist het gedrag van mensen bepaald of ze wel of niet succesvol zijn. Hij introduceerde het begrip 'competentie' en stelde voor om te testen op competenties in plaats van intelligentie om zo de werkprestaties beter te kunnen voorspellen. Volgens McClelland bestaan competenties uit kennis, vaardigheden, karaktertrekken, motieven en mogelijkheden van de persoon. Deze zijn gerelateerd aan een iemands functie en de prestaties binnen die functie (Schippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien & Sanchez, 2000).

1.1 Definiëring competentie

Spencer en Spencer (in Roe, 2002) koppelen de omschrijving van competenties aan een bepaalde functie en omschrijven competentie als een onderliggend kenmerk van een individu dat oorzakelijk gerelateerd is aan een effectieve en/of een superieure prestatie in een bepaalde functie. Spencer en Spencer onderscheiden kennis en vaardigheden van karaktertrekken en motivatie. Kennis en vaardigheden zijn observeerbaar en meetbaar. Karaktertrekken en motivatie lijken meer op persoonlijkheidskenmerken en zijn minder goed observeerbaar en meetbaar. Op basis hiervan worden organisaties geadviseerd om bij werving en selectie de focus te leggen op de verborgen individuele elementen (karaktertrekken en motivatie) dan op de meer zichtbare karakteristieken (kennis en vaardigheden), omdat de laatste gemakkelijker te veranderen zijn, bijvoorbeeld door middel van training en ontwikkeling (Ciarniene, Kumpikaite & Vienazindiene, 2010; Hagan, Konopaske, Bernardin & Tyler, 2006).

Janssen (2002) geeft aan dat in het competentiedenken mensen niet worden beoordeeld op hun eigenschappen, maar dat zij beoordeeld worden op het effect hiervan op hun gedrag. Dat wil

zeggen: zijn zij in staat om bepaalde taken in specifieke omstandigheden effectief uit te voeren? Ook Roe (2002) koppelt competenties aan een bepaalde taak of rol. Hij omschrijft competentie als een verworven vermogen om een taak, rol of missie adequaat uit te voeren. Een competentie is een concrete activiteit die vervuld moet worden om een zeker resultaat te behalen en daarmee een specifieke situatie en plaats binnen de organisatie. Het is een functiegerichte benadering, anders dan de opvatting dat competenties algemene eigenschappen van mensen zijn.

1.2 Competentiebenadering in organisaties

Het gebruik van competenties als een fundamentele bouwsteen van organisaties en de mensen die zij aanwerven wordt steeds populairder. In plaats van te denken dat mensen een baan hebben met bepaalde activiteiten die relatief permanent in de taak omschrijving staan, is het passender en effectiever om de mensen te zien als menselijke hulpmiddelen die werken voor een organisatie (Hagan, Konopaske, Bernardin & Tyler, 2006). In het verleden maakte organisaties gebruik van een functieanalyse als basisinstrument voor HR. Deze bestond uit de functiebeschrijving en de minimale eisen die nodig waren om in aanmerking te komen voor een functie. Dit heeft echter twee grote beperkingen. In de eerste plaats zorgt een traditionele functiebeschrijving niet voor een meetbare output van de werknemer of diens behaalde resultaten, die aan de eisen voldoen. In de tweede plaats is een traditionele functieanalyse snel achterhaald, aangezien werkzaamheden kunnen veranderen in een dynamische omgeving (Lawler, 1993). Tegenwoordig wordt daarom steeds meer gebruik gemaakt van competentiesystemen. Deze richten zich op competenties die nodig zijn voor een succesvolle prestatie binnen een functie, het team of de gehele organisatie. De essentie van competentiegericht analyseren is dat een functie gedefinieerd wordt in termen van kenmerken en gedragingen van de werkende in plaats van in termen van de functie (Verbeek-Heinsman, de Hoogh, Koopman & van Muijen, 2008).

De nadruk bij competentiesystemen ligt op het verzamelen van voldoende aanwijzingen om te bepalen of een individu competent genoeg is om een behaalde functie uit te kunnen voeren. Het draait daarbij dus om hoe eerdere ervaringen weerspiegeld zijn in de prestaties tot dan toe. Het is bedoeld als een beoordeling en voorspelling van de individuele prestatie ten opzichte van specifieke management standaarden (Rowe, 1995; Sadler-Smith, Hampson, Chaston & Badger, 2003). Competentie systemen worden vaak gebruikt door organisaties om geschikte kandidaten te identificeren tijdens het wervingsproces. Het doel is om de eigenschappen vast te stellen die nodig zijn in een bepaalde baan en de mate waarin een individu beschikt over deze eigenschappen (Rowe, 1995). Ze zouden geschikt moeten zijn voor elk type organisatie, groot of klein en profit of non profit (Martone, 2003).

De voorstanders van de competentiebenadering zijn van mening dat de beoordeling van de competenties van medewerkers een effectieve methode is om werkprestatie te voorspellen (McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993). Werknemers van organisaties waar hier gebruik van gemaakt wordt, lijken enthousiast, gefocust, energiek en het lijkt duidelijk hoe hun inzet bijdraagt aan de algemene doelstellingen van de organisatie (Martone, 2003). Wanneer competenties zijn opgesteld, gebruiken organisaties ze voor selectie en/of ontwikkeling (Briscoe & Hall, 1999).

Organisaties blijken steeds vaker gehecht aan de idee dat competenties kunnen worden bepaald en vervolgens worden gebruikt om, gekoppeld aan een training, de prestaties van werknemers te verbeteren. Er zijn echter ook mensen van mening dat dit te oppervlakkig en simplistisch is. Dergelijke argumenten rusten namelijk impliciet op het standpunt dat we gedrag van de situatie en context los kunnen zien en dat er een aantal gedragingen en competenties bestaan die ongeacht de situatie of de persoon 'goed' zijn. Eén set van competenties zal dus onvoldoende zijn (McKenna, 2002). Een ander bezwaar tegen de competentiebenadering is dat er geen zekerheid is of de competenties die vandaag de dag opgesteld zijn en gemeten worden bij de werving van een nieuwe medewerker ook voorspellend zijn voor de prestatie van diezelfde werknemer in de toekomst. Wellicht zijn er in de toekomst andere vaardigheden nodig voor het uitvoeren van de functie dan de competenties die bij de werving gemeten zijn. Het lerend vermogen zal dan belangrijker zijn dan de huidige competenties die iemand bezit (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997).

Ondanks de bezwaren, is er toch empirische evidentie dat bij de werving, selectie en loopbaanontwikkeling het succes van werknemers kan worden voorspeld wordt door het gebruik van de competentiebenadering. Levenson, van der Stede en Cohen (2006) tonen aan dat competenties nauw samen hangen met prestatie. Dit geldt op zowel op individueel niveau als op teamniveau binnen een organisatie. Goldstein, Yusko en Nicolopoulos (2001) hebben gekeken naar diverse afzonderlijke competenties en of deze voorspellend zijn voor prestatie. Dit zijn de competenties: oordeelsvermogen, omgaan met details, geschreven en gesproken communicatie, organiseren, plannen, innovatie, motivatie, aanpassingsvermogen, initiatief, relaties met andere mensen, omgaan met stress en delegeren. De meerderheid van de competenties blijken prestatie te voorspellen. De enige competentie die niet voorspellend lijkt te zijn, is het nemen van initiatief.

In de huidige studie wordt nader onderzocht of competenties voorspellend zijn voor prestatie. De hypothese die hier uit volgt is:

Hypothese 1:

De scores op de competenties die gemeten zijn bij de werving van nieuwe medewerkers zijn positief gerelateerd aan individuele prestaties binnen een functie.

1.3 Assessment centers en hun relevantie

In huidig onderzoek worden de competenties bij de werving gemeten door een extern assessment center. Deze worden al meer dan een halve eeuw succesvol gebruikt voor de selectie van personeel (Haaland & Christiansen, 2002). De assessment center methode is een belangrijk instrument voor de selectie en loopbaanontwikkeling van personeel, de analyse van sterkte en zwakte punten van personeel en de ontwikkeling van management competenties (Lievens & Thornton, 2005). In assessment centers worden door middel van oefeningen en simulaties voorbeelden gecreëerd van het gedrag van kandidaten. De assessoren maken op basis van dat gedrag een algemene beoordeling. Assessment centers worden gekenmerkt door (1) hun gebruik van situationele tests of worksamples (2) om specifiek gedrag te ontlocken, (3) wat wordt waargenomen door opgeleide assessoren, (4) die onafhankelijke evaluaties maken over meerdere competenties die zij gezien hebben, (5) en deze waarnemingen vervolgens bundelen met de waarnemingen van andere opgeleide assessoren om te komen tot een complete beoordeling van het individu (Hagan, Konopaske, Bernardin & Tyler, 2006).

Assessment centers zijn een van de populairste en meest duurzame benaderingen voor het meten van individuele vaardigheden en capaciteiten, voornamelijk voor de beoordeling van managers en mensen met leidinggevend potentieel (Arthur, Woehr & Maldegen, 2000). Uit onderzoek van Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson (1987) bleek dat door middel van de meting van competenties door een assessment center, het latere succes binnen een bepaalde functie kan worden voorspeld. Onderzoek van Arthur, Day, McNelly en Edens (2003) is hier op door gegaan en heeft hetzelfde aangetoond. Echter uit onderzoek van Gaugler et al. (1987) en Chan (1996) bleek dat de beoordelingen van assessors meer voorspellend waren op het gebied van potentieel en loopbaanontwikkeling, dan op de daadwerkelijke prestatie.

Beoordelingen in het assessment center hangen al een lange tijd samen met een aantal indicatoren voor toekomstig succes (Howard, 1974). Een aantal predictoren voor succes die in de studie van Howard, maar ook in andere studies worden gebruikt zijn onder andere communicatie, interpersoonlijke vaardigheden, analytische vaardigheden, kunnen plannen en organiseren, flexibiliteit en resultaatgerichtheid (Bycio, Alvares & Hahn, 1987; Russell, 1987; Sackett & Dreher, 1982).

1.4 Categoriëring van dimensies

Binnen de literatuur met betrekking tot construct validiteit van assessment centers, hebben onderzoekers zich gericht op categoriëring van dimensies. Zowel in onderzoek van Sagie & Magnezy (1997) als in onderzoek van Shore, Thornton & Shore (1990) wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee brede dimensie categorieën, namelijk *interpersonal-style* en *performance-style*.

Dimensies in de eerste categorie karakteriseren de gedragsstijl van de kandidaat richting andere mensen in werksituaties. De tweede categorie draait om de mogelijkheden en de bekwaamheid van de kandidaat in het uitvoeren van hun taken. De grondgedachte van de studie van Kolk, Born & van der Flier (2004) is dat beoordelaars in staat zouden moeten zijn om een onderscheid te maken tussen twee categorieën, namelijk denken (bijvoorbeeld planning & organisatie, het oordeel en analytische vaardigheden) en macht (bijvoorbeeld overtuigingskracht, assertiviteit en besluitvaardigheid). Kolk et al. (2004) komen door deze publicaties tot de conclusie dat het gedrag van managers in drie categorieën ingedeeld kan worden: *feeling* (vertrouwen, zachte tactieken, etc.), *thinking* (kennis, rationele tactieken, etc.) en *power*.

Het lijkt dus redelijk te verwachten, uit bovenstaande onderzoeken, dat de gedragsdimensies die gemeten worden tijdens de opdrachten die kandidaten uitvoeren in een assessment center gecategoriseerd kunnen worden in een drievoudige taxonomie: voelen, denken en macht. In huidig onderzoek wordt dit onderzocht bij een grote Fast Moving Consumer Goods organisatie, gespecialiseerd in was- en reinigingsmiddelen, kleefstoffen en toiletartikelen. Deze organisatie maakt bij de werving gebruik van een assessment center, waar de kandidaten beoordeeld worden op een twaalfstal competenties. Deze twaalf competenties worden onderverdeeld in drie categorieën, namelijk Hoofd, Hart en Hand. Onder de categorie Hoofd valt analytisch denken, perspectief en beoordelingsvermogen, plannen en organiseren en als laatste verbeelding en creativiteit. Onder de categorie Hart vallen de affectieve competenties namelijk: communicatie, samenwerken, sociabiliteit en *social know how* en overtuiging en beïnvloeding. Tot slot vallen onder de categorie Hand de volgende competenties: gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken, initiatief en daadkracht, stabiliteit en veerkracht en openminded en flexibel. Met name Hoofd en Hart zijn vergelijkbaar met de bovenstaande categorisering. Zo is Hoofd te vergelijken met de *thinking* categorie van Kolk et al. (2004) en de interpersoonlijke stijl van Sagie & Magnezy (1997) en Shore et al. (1990). Hart is te vergelijken met de categorie *feeling* van Kolk et al. (2004) en de prestatiestijl van Sagie & Magnezy (1997) en Shore et al. (1990). Tot slot, Hand is te vergelijken met *power* (Kolk et al., 2004). Volgens Kolk et al. (2004) vallen onder andere de competenties initiatief nemen, resultaat gerichtheid en daadkracht onder *power*.

De organisatie uit dit onderzoek heeft ook een onderscheid gemaakt tussen deze drie categorieën. Het is dus zaak om te onderzoeken of er een categoriale onderscheiding gemaakt kan worden en of de twaalf competenties wel juist zijn ingedeeld in deze drie categorieën. Omdat uit eerdere onderzoeken blijkt dat beoordelaars een beter onderscheid kunnen maken tussen twee of drie categorieën in plaats van 12 competenties, is het voor deze organisatie wellicht beter om de twaalf competenties te vervangen door drie juiste categorieën. Uit bovenstaand overzicht van onderzoeken naar de categoriale onderverdeling blijkt dat de categorieën *thinking/performance-style*

(Hoofd) en *feeling/interpersonal-style* (Hart) op zichzelf staande categorieën zijn. De categorie Hand is niet in eerdere onderzoeken naar voren gekomen. In de literatuur is de derde categorie vaak *power*, welke lijkt op de categorie Hand. In dit onderzoek zal de categorie Hand dan ook wel vergeleken worden met de categorie *power*. Naar aanleiding van bovenstaande zal de volgende hypothese in dit onderzoek getoetst worden.

Hypothese 2:

De twaalf competenties vallen uiteen in drie onafhankelijke categorieën, namelijk Hoofd, Hart en Hand.

Tot slot is het zaak om te bekijken of en welke van de drie categorieën, zoals gemeten bij de werving van nieuwe medewerkers, bijdragen aan de voorspelling van het latere presteren van de geteste medewerkers. In het onderzoek van Shore et al. (1990) komt naar voren dat de *performance-style* dimensies sterker correleren met cognitieve vaardigheden van werknemers dan *interpersonal-style* dimensies. Tevens blijkt dat bijna alle dimensies van *performance-style* (namelijk kwaliteit en zorgvuldigheid van het afgeleverde werk) de prestatie van medewerkers voorspellen. Dit geldt alleen niet voor verbale communicatie. De categorie Hoofd te vergelijken is met de categorie *performance-style* (Shore et al., 1990) en *Thinking* (Kolk et al., 2004), daardoor kan het volgende verwacht worden:

Hypothese 3a:

De categorie Hoofd is een goede voorspeller voor werkprestatie.

Uit het onderzoek van Shore et al. (1990) blijkt dat *interpersonal-style* een minder sterke voorspeller voor prestatie is. De reden hiervoor is dat *interpersonal-style* vooral draait om hoe men omgaat met anderen op het werk, niet om de daadwerkelijke prestatie. Uit onderzoek van Heinsman, de Hoogh, Koopman & van Muijen (2007) naar de relatie tussen de drie categorieën *thinking*, *feeling* en *power* met verbaal en abstract redeneren, blijkt echter wel dat er een positieve relatie bestaat tussen *feeling* en prestatie. Deze relatie is echter wel minder sterk dan bij de categorie *thinking*. De categorie Hart is, zoals reeds eerder genoemd, te vergelijken met zowel *interpersonal-style* als *feeling* en zal daarom in dit onderzoek een minder goede relatie hebben tot prestatie dan de categorie Hoofd.

Hypothese 3b:

De categorie Hart is een goede voorspeller voor werkprestatie. Er zal echter een minder sterk verband te verwachten zijn dan bij de categorie Hoofd.

Als laatste blijkt uit het onderzoek van Heinsman et al. (2007) dat ook de categorie *power* een voorspeller voor prestatie is. Wat ook voor de *feeling* categorie geldt, geldt ook voor de categorie *power*: er is wel een relatie zichtbaar, maar deze is minder sterk dan de relatie die de categorie *thinking* heeft met prestatie. Hieruit volgt de hypothese wat betreft de relatie tussen werkprestatie en de categorie Hand.

Hypothese 3c:

De categorie Hand is een goede voorspeller voor werkprestatie. Er zal echter een minder sterk verband te verwachten zijn dan bij de categorie Hoofd.

2. METHODE

2.1 Onderzoeksgroep

De gegevens werden verzameld bij een Fast Moving Consumer Goods organisatie, gespecialiseerd in kleefstoffen, toiletartikelen en was- en reinigingsmiddelen. De organisatie is een van oorsprong Duits bedrijf dat zich heeft uitgebreid tot circa 55.000 medewerkers wereldwijd. Dit onderzoek richtte zich op twee vestigingen in de Benelux, namelijk in Nieuwegein (Nederland) en Brussel (België). Totaal zijn daar momenteel 453 mensen werkzaam. De gegevens van 65 medewerkers van de organisatie werden geanalyseerd in dit onderzoek. Uit Nederland waren dit 31 medewerkers, uit België 34. Deze 65 medewerkers zijn in de afgelopen vijf jaar in dienst getreden. Het betrof 32 mannen met gemiddelde leeftijd van 28.81 jaar ($SD = 3,42$) en 33 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 27,39 jaar ($SD = 3,15$).

2.2 Procedure en meetinstrumenten

Het selectieproces voor een nieuwe medewerker bestaat uit een aantal stappen. Allereerst vindt er een selectie plaats op basis van Curriculum Vitae en motivatiebrief. Bij een positieve uitkomst hiervan wordt de kandidaat uitgenodigd voor een gesprek met de recruiter van de FMCG organisatie en de lijnmanager. Bij een positief gesprek vindt er een tweede gesprek plaats, dit is een gesprek met het hoofd van de betreffende business unit (bijvoorbeeld haarverzorging). Hierna zal nog een gesprek plaats vinden met de algemeen directeur van de divisie (kleefstoffen, toiletartikelen of was- en reinigingsmiddelen) waarin de vacature open staat. Wanneer deze gesprekken allemaal positief bevonden worden, zal de kandidaat uitgenodigd worden voor het maken van een online assessment. Dit omvat een persoonlijkheidstest, een numerieke vaardigheden test en een verbaalanalytische test. Wanneer ook deze een positieve uitslag heeft, wordt de kandidaat uitgenodigd voor een

assessmentdag bij een extern assessment center. De FMCG organisatie werkt sinds 2005 wereldwijd samen met het assessment center en heeft een twaalftal competenties opgesteld, waaraan nieuwe medewerkers moeten voldoen (zie tabel 1).

De competenties worden getoetst door middel van een rollenspel, een presentatie en een interview. De kandidaat wordt beoordeeld door een consultant van het assessment center. Er wordt gescoord op een 7 puntsschaal. De volgende labels worden toegekend:

1. Sterke verbetering nodig
2. Verbetering nodig
3. Voldoet aan bijna alle eisen
4. Voldoet 100% aan de eisen
5. Overtreft de eisen
6. Duidelijke persoonlijke sterkte
7. Duidelijke persoonlijke sterkte – ‘best in class’

Aan het eind van de dag worden de resultaten besproken met de kandidaat en krijgt deze te horen of het advies positief of negatief is. Ook wordt er een rapport opgesteld dat aan de organisatie gegeven wordt. Daarin staat een advies, positief of negatief. Bij een negatief advies wordt de kandidaat niet aangenomen. Bij een positief advies zal er vanuit de organisatie een contractvoorstel komen. Als laatste stap zal de kandidaat een gesprek hebben met een HR accountmanager van de FMCG organisatie aangaande het contract en arbeidsvoorwaarden.

2.2.1 Bonussysteem

De FMCG organisatie heeft een bonussysteem, waarmee de medewerkers jaarlijks beoordeeld en geëvalueerd worden. Aan het begin van elk jaar worden er een aantal doelstellingen opgesteld voor de medewerker voor dat jaar. Dit wordt gedaan door de lijnmanager van de medewerker. Aan het begin van het jaar daar op wordt bekeken in hoeverre de doelstellingen behaald zijn. Het zijn doelstellingen op individueel-, team -en organisatieniveau. De doelstellingen worden gescoord met een cijfer van 1 tot en met 4. Een 1 betekent dat de doelstelling niet behaald is, bij een 2 is het resultaat acceptabel, bij een 3 is het doel behaald en een 4 betekent dat het resultaat overtroffen is. Er komt één score uit, waarbij de doelstellingen op individueel niveau voor 30%, de doelstellingen op teamniveau voor 50% en de doelstellingen op organisatieniveau 20% mee tellen. In dit onderzoek zullen alleen de scores op het individuele en team niveau mee genomen worden. Daarmee kan het beste aangetoond worden hoe iemand presteert binnen zijn of haar functie en team. Tevens betreft het twee locaties van een organisatie, waardoor de score op de doelstellingen op organisatie niveau in dit onderzoek weinig zullen zeggen.

Tabel 1: Twaalf competenties ingedeeld in drie categorieën: Hand, Hoofd en Hart.

Competentie		Omschrijving
Hand	Gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken	Enthousiast, vitaal, energiek, stelt hoge eisen aan prestatie en behaalt deze ook en resultaat georiënteerd.
	Initiatief en daadkracht	Neemt zelfstandig actie, is bereid risico's te nemen, doet wat verwacht wordt, zonder dat er om gevraagd wordt, gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid en het resultaat.
	Stabiliteit en veerkracht	Onophoudelijk, zelfvertrouwen, directheid, doorzettingsvermogen, kan tegen teleurstelling en tegenvallers en is stressbestendig.
	Openminded en flexibel	Bereidheid om op verschillende manieren proberen en te leren, het overwegen van andere gezichtspunten, gevoeligheid voor andere culturen en gewoonten, het vermogen om aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen, zelf kritische houding.
Competentie		Omschrijving
Hoofd	Analytisch denken	Erkent problemen, absorbeert nieuwe informatie gemakkelijk, erkent hiaten in de logica en in tegenstelling, ontwikkelt effectieve oplossingen voor problemen.
	Perspectief en beoordelingsvermogen	Kent verschillende oogpunten, test de uitvoerbaarheid van beslissingen van een korte en lange termijn oogpunt, houdt dingen in het juiste perspectief, bezit de mogelijkheid om zich te concentreren op belangrijke kwesties, is zich bewust zijn van harde en zachte factoren.
	Plannen en organiseren	Ontwikkelt plannen die uitgebreid, realistisch en effectief zijn bij het verwezenlijken van doelen; systematische denkprocessen; het uitvoeren van noodzakelijke controles; zuinig gebruik van tijd en middelen.
	Verbeelding en creativiteit	Fantasierijk; originaliteit van de ideeën, het denken buiten de box; vermogen om nieuwe manieren om dingen te ontwikkelen bereid zijn om de status quo uit te dagen.
Competentie		Omschrijving
Hart	Communicatie	Duidelijk in woord en geschrift; vermogen om te articuleren, denken met precisie, volledig over brengen van ideeën, vermogen tot aanpassing aan de stijl van het publiek en de communicatie is beknopt en actueel.
	Sociabiliteit en <i>social know how</i>	Kennis van sociale normen, culturele gevoeligheid, het winnen van acceptatie en empathie binnen een groep, tonen van tact en gevoeligheid.
	Overtuiging en beïnvloeding	Onderhandelt overtuigend; diplomatisch; vermogen om <i>commitment</i> van anderen te winnen; gaat effectief om met conflicten; zorgt voor consensus; tactische vaardigheden.
	Samenwerken	Bereidheid tot samenwerking met en ondersteuning van anderen, loyaliteit, eerlijkheid, integreert anderen in besluitvorming, initieert en ontwikkelt relaties en is geloofwaardig.

De doelstellingen op individueel niveau worden opgesteld om de medewerker te helpen groeien in zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Een voorbeeld van een individuele doelstelling is: het opbouwen van een contactueel netwerk. Een voorbeeld van een team doelstelling is: open communicatie tussen de verschillende medewerkers binnen een team.

2.3 Analyse

De gegevens werden geanalyseerd met behulp van SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Hypotheses werden getoetst door middel van een multiële regressie analyse. Om te kunnen bepalen of de 12 competenties ingedeeld konden worden in 3 groepen werd er een factor analyse uitgevoerd.

3. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen eerst de correlaties tussen de twaalf competenties weergegeven worden. Hierna zal middels een stapsgewijze regressie analyse zal getoetst worden of de scores op de competenties die gemeten zijn bij de werving van nieuwe medewerkers positief gerelateerd zijn aan individuele prestaties binnen een functie.

Vervolgens wordt er een factor analyse uitgevoerd om vast te stellen of er sprake is van drie onafhankelijke categorieën. Tot slot wordt middels een hiërarchische regressie analyse getoetst of de categorie Hoofd te sterkste voorspeller van werkprestatie is.

3.1 Correlaties tussen de twaalf competenties

Tabel 2 geeft een overzicht weer van de Pearson correlaties tussen de twaalf competenties die gebruikt worden in dit onderzoek. De twaalf competenties zijn door de organisatie ingedeeld in drie categorieën, namelijk hand, hoofd en hart. Wanneer gekeken wordt naar de correlaties tussen de vier competenties per categorie kan het volgende gezegd worden over de onderlinge correlaties.

Hand: Bijna alle competenties correleren significant met elkaar. Alleen 'gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken' en 'open minded en flexibel' correleren niet significant met elkaar.

Hoofd: Alleen de competenties 'perspectief en beoordelingsvermogen' en 'analytisch denken' ($r = .50, p < .01$) en de competenties 'plannen en organiseren' en 'perspectief en beoordelingsvermogen' ($r = .39, p < .01$) correleren significant met elkaar.

Hart: De competentie 'samenwerken' correleert significant met alle drie de andere competenties uit deze categorie. De competenties 'overtuiging en beïnvloeding' en 'communicatie' correleren niet significant met elkaar. Evenals 'sociabiliteit en social know how' en 'overtuiging en beïnvloeding'.

Tabel 2: Pearson correlatie coëfficiënten tussen de 12 competenties (N=65).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Hand											
1. Gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken											
2. Initiatief en daadkracht	.44**										
3. Stabiliteit en veerkracht	.32**	.31**									
4. Open minded en flexibel	.07	.22*	.23*								
Hoofd											
5. Analytisch denken	-.09	.18	-.03	.19							
6. Perspectief en beoordelingsvermogen	.04	.07	.15	.23*	.50**						
7. Plannen en organiseren	.11	-.21*	.03	.00	.05	.39**					
8. Verbeelding en creativiteit	.12	-.02	.03	.04	.12	.16	.01				
Hart											
9. Communicatie	.23*	.14	.20	.18	.19	.38**	.28*	.26*			
10. Sociabiliteit en social know how	-.05	-.06	.16	.06	-.13	.14	.21*	.11	.43**		
11. Overtuiging en beïnvloeding	-.10	-.28*	.11	-.16	-.09	.18	.14	.03	.20	.19	
12. Samenwerken	.13	-.05	.40**	.22*	.08	.40**	.33**	.09	.41**	.38**	.29*

* $p < .05$, ** $p < .01$

3.2 Toetsing hypothese 1

Om de eerste hypothese te toetsen is er een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd. De eerste hypothese stelt dat de scores op de competenties die gemeten zijn bij de werving van nieuwe medewerkers positief gerelateerd zijn aan individuele prestaties binnen een functie. Er is hierbij gekeken naar zowel de individuele prestaties als de prestatie binnen het team waarin de medewerker functioneert.

In tabel 3 zijn de Pearson correlaties te zien tussen de twaalf competenties en de prestaties van de medewerkers.

Tabel 3: Pearson correlatie coëfficiënten tussen de 12 competenties en de individuele- en teamscore op prestatie gemeten bij medewerkers van de organisatie (N=65).

Categorie	Competenties	Individuele score	Teamscore
Hand	Gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken	-.02	.23*
	Initiatief en daadkracht	-.01	.05
	Stabiliteit en veerkracht	.13	.20
	Open minded en flexibel	-.02	.17
Hoofd	Analytisch denken	.11	-.02
	Perspectief en beoordelingsvermogen	.21*	-.11
	Plannen en organiseren	.23*	.03
	Verbeelding en creativiteit	.04	.10
Hart	Communicatie	.09	.27*
	Sociabiliteit en <i>social know how</i>	.05	-.10
	Overtuiging en beïnvloeding	.05	-.07
	Samenwerken	.26*	-.06

* $p < .05$

Uit de tabel is te lezen dat alleen de competenties ‘perspectief en beoordelingsvermogen’ ($r = .21, p < .05$), ‘plannen en organiseren’ ($r = .23, p < .05$) en ‘samenwerken’ ($r = .26, p < .05$) correleren met de individuele prestatie. Wanneer er gekeken wordt naar de teamscore, is te zien dat de competenties ‘gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken’ ($r = .23, p < .05$) en ‘communicatie’ ($r = .27, p < .05$) correleren met prestatie binnen een team.

Uit de multi-pele regressieanalyse, waarbij de twaalf afzonderlijke competenties als predictoren zijn ingevoerd in één stap in de analyse, blijkt dat de competentie ‘samenwerken’ de beste voorspeller is voor de individuele prestatie binnen een bepaalde functie ($r = .26, p < .05$). Er ontstond een significant model: $F(1,63) = 4,46, p < .05$. Het model verklaard 5,1 % van de variantie in

individuele prestaties (Adjusted $R^2 = .05$). In tabel 4 zijn de regressie coëfficiënten van de competentie samenwerken te zien.

Tabel 4: De regressie coëfficiënten van de competentie samenwerken op individuele prestatie.

Competentie	B	SE B	β
Samenwerken	.17	.08	.26*

* $p < .05$

De competentie 'communicatie' is de beste voorspellende competentie voor de prestatie binnen een team ($r = .27, p < .05$). Ook hier ontstond een significant model: $F(1,63) = 5,06, p < .05$. Het model verklaard 6 % van de variantie in prestatie binnen een team (Adjusted $R^2 = .06$).

Tabel 5: De regressie coëfficiënten van de competentie communicatie op prestatie binnen een team.

Competentie	B	SE B	β
Communicatie	.20	.09	.27*

* $p < .05$

Uit de analyses blijkt dat de hypothese grotendeels verworpen kan worden. Wanneer er gekeken wordt naar de losse competenties kan gezegd worden dat 'samenwerken' een voorspeller blijkt te zijn voor individuele werkprestatie en dat 'communicatie' een voorspeller blijkt te zijn voor de werkprestatie binnen een team.

3.3 Toetsing hypothese 2

De tweede hypothese stelt dat de twaalf competenties uiteen vallen in drie onafhankelijke categorieën, namelijk Hoofd, Hart en Hand. Om dit te kunnen bepalen is er een factor analyse uitgevoerd. In tabel 6 is te zien dat er drie onafhankelijke categorieën te onderscheiden zijn. Wel blijkt dat de competentie 'creativiteit en verbeelding' een vierde categorie is. De hypothese kan deels aangenomen worden.

In de eerste categorie vallen de competenties: 'communicatie', 'sociabiliteit en social know how', 'overtuiging en beïnvloeding' en 'samenwerken'. Dit zijn dezelfde competenties als die van de categorie Hart, opgesteld door de FMCG organisatie. In de tweede categorie vallen de competenties 'gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken', 'initiatief en daadkracht' en 'stabiliteit en veerkracht'. In de laatste categorie vallen twee competenties, namelijk: 'analytisch denken' en 'perspectief en beoordelingsvermogen'.

Tabel 6: Varimax factor analyse van de twaalf competenties.

Competenties	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4
Communicatie	.55			.40
Sociabiliteit en social know how	.65			
Overtuiging en beïnvloeding	.62			
Samenwerken	.74			
Plannen en organiseren	.56			
Gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken		.73		
Initiatief en daadkracht		.76		
Stabiliteit en veerkracht	.34	.69		
Open minded en flexibel		.40	.50	
Analytisch denken			.86	
Perspectief en beoordelingsvermogen	.40		.75	
Plannen en organiseren	.56			
Imagination				.84

3.4 Toetsing hypothese 3

Hypothese 3 stelt dat alle categorieën los van elkaar een goede voorspeller zijn voor werkprestatie, maar dat de categorie hoofd de sterkste relatie zal voorspellen. Om deze hypothese te toetsen zijn zowel de oude als de nieuwe categorieën (na de factor analyse) geanalyseerd. De correlaties zijn te vinden in tabel 7.

Tabel 7: Pearson correlatie coëfficiënten tussen de drie categorieën (voor en na de factor analyse) en de individuele- en teamscore op prestatie gemeten bij medewerkers van de organisatie (N=65).

Oude categorieën	Individueel	Team
Hoofd	.02	.12
Hand	.22*	.25*
Hart	.16	.14
Nieuwe categorieën	Individueel	Team
Denk	.14	.01
Doe	.04	.22*
Sociaal	.16	.14

* $p < .05$

Hierna is met behulp van een hiërarchische regressie analyse de hypothese getoetst. Eerst zijn de oude categorieën gebruikt om te bepalen of zij prestatie voorspellen. Zoals te lezen is in tabel 8 zijn er geen significante verbanden gevonden tussen de verschillende categorieën en prestatie, noch op individueel- noch op teamniveau.

Tabel 8: De regressie coëfficiënten van de categorieën Hoofd, Hand en Hart op individuele prestatie en prestatie binnen een team.

Categorie	B	SE B	β
Individuele prestatie			
Hoofd	.21	.18	.19
Hand	-.02	.15	-.02
Hart	.04	.16	.04
Prestatie binnen een team			
Hoofd	.01	.19	.01
Hand	.29	.16	.23
Hart	.11	.17	.10

Er is wederom een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd om te toetsen of de indeling van de competenties in de nieuwe indeling wel voorspellend is voor prestatie. In tabel 9 is te zien dat ook deze categorieën niet voorspellend zijn voor prestatie binnen een bepaalde functie. Hypothese 3 kan dus verworpen worden.

Tabel 9: De regressie coëfficiënten van de categorieën Denk, Doe en Sociaal op individuele prestatie.

Categorie	B	SE B	β
Individuele prestatie			
Denk	.10	.09	.14
Doe	.01	.13	.01
Sociaal	.13	.13	.13
Prestatie binnen een team			
Denk	-.80	.10	-.10
Doe	.22	.14	.20
Sociaal	.14	.14	.13

4. DISCUSSIE

In dit onderzoek is nagegaan of de twaalf competenties, zoals opgesteld door de organisatie, voorspellend zijn voor het presteren van medewerkers binnen hun functie, een jaar nadat zij zijn aangenomen. Tevens is onderzocht of de twaalf competenties ingedeeld kunnen worden in een aantal categorieën, waarmee het selectieproces vereenvoudigd en verbeterd kan worden.

4.1 Bevindingen en theoretische implicaties

De eerste hypothese stelde dat de scores op de competenties die gemeten zijn bij de werving van nieuwe medewerkers positief gerelateerd zijn aan hun latere individuele prestaties. Uit de analyses is gebleken dat deze hypothese grotendeels verworpen kan worden. Het blijkt dat de competentie 'samenwerken' een voorspeller is voor individuele werkprestatie en dat de competentie 'communicatie' een voorspeller is voor werkprestatie binnen een team. Dit zijn echter geen sterke verbanden. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de sociale competenties, zoals communicatie, vaak voorspellend zijn voor prestatie, voornamelijk in management functies of management potentieel (Bycio et al., 1987 & Russell, 1987). In het onderzoek van Heinsman et al. (2007) komt naar voren dat de 'thinking' competenties voorspellend zijn voor prestatie, maar dat de 'feeling' competenties zeker niet onbelangrijk zijn. Het lijkt belangrijk te zijn dat een medewerker zich sociaal opstelt, goed kan samenwerken en beschikt over een positieve houding. Dit draagt bij aan een goede prestatie binnen een bepaalde functie.

De tweede hypothese veronderstelde dat de twaalf competenties uiteen vallen in drie onafhankelijke categorieën, namelijk Hoofd, Hart en Hand. Uit de analyse kwam naar voren dat er drie onafhankelijke categorieën onderscheiden kunnen worden. Wel met de kanttekening daarbij dat de competentie 'creativiteit en verbeelding' een losstaande competentie lijkt te zijn. Deze is niet in te delen in een categorie, maar is wel een belangrijke competentie. Tabel 10 geeft weer hoe de competenties zijn ingedeeld na de factor analyse. De competentie 'open minded en flexibel' kan niet worden ingedeeld in een bepaalde categorie, want deze laadt op meerdere factoren in de factoranalyse. Naar aanleiding van bovenstaande kan gezegd worden dat er drie categorieën onderscheiden kunnen worden. Bij de werving van nieuwe medewerkers kan de organisatie zich richten op die drie categorieën en nog één losse competentie ('creativiteit en verbeelding'), in plaats van twaalf competenties. Dit zal bij de werving van nieuwe medewerkers van belang zijn. Uit onderzoek blijkt dat hoe minder verschillende competenties beoordelaars moeten toetsen, hoe beter de beoordelaars een onderscheid kunnen maken (Kolk et al., 2004).

Tabel 10: Competenties ingedeeld in nieuwe categorieën.

Categorie	Competentie
Samen	Communicatie
	Sociabiliteit en social know how
	Samenwerken
	Overtuiging en beïnvloeding
	Plannen en organiseren
Doe	Stabiliteit en veerkracht
	Initiatief en daadkracht
	Gedrevenheid en vastberadenheid om te bereiken
Denk	Analytisch denken
	Perspectief en beoordelingsvermogen
Creativiteit en verbeelding	

Het gebruik van een groot aantal categorieën dat beoordeeld moet worden, wordt vaak gezien als veroorzaker van cognitieve overbelasting en zal hierdoor de constructvaliditeit verlagen (Bycio, Alvares, & Hahn, 1987; Gaugler & Thornton, 1987). Met het oog op het compenseren van deze cognitieve overbelasting, lijkt het erop dat de beoordelaars zelf spontaan al een groot aantal dimensies naar een kleinere, meer beheersbaar aantal dimensies zullen verkleinen (Sagie & Magnezy, 1997; Shore, Thornton & MacFarlane Shore, 1990). Om deze redenen wordt er gesuggereerd dat het aantal dimensies teruggebracht moeten worden naar drie tot vijf (Gaugler & Thornton, 1987). Uit het onderzoek van Kolk et al (2004) blijkt tevens dat de categorisering naar minder dimensies voor de kandidaten ook beter is. Wanneer zij feedback krijgen op drie of vier domeinen, zal het makkelijker zijn om hiermee om te gaan en het te verbeteren, dan wanneer zij feedback krijgen op twaalf domeinen.

De derde hypothese stelt dat de categorieën los van elkaar een goede voorspeller zijn voor werkprestatie. Hierbij wordt aangenomen dat de categorie Hoofd de sterkte relatie zal voorspellen. Hypothese drie kan volledig verworpen worden. Er is gebleken dat geen van de categorieën (zowel de nieuwe als de oude categorieën) voorspellend zijn voor prestatie. Dit geldt voor zowel de individuele prestatie als de prestatie binnen een team. Het is opvallend dat geen van de categorieën prestatie voorspelt, terwijl dit uit de literatuur wel is gebleken (Shore et al., 1990).

4.2 Beperkingen

Een van de voornaamste beperkingen van dit onderzoek, is dat de onderzoeksgroep te klein is. Dit onderzoek betrof de gegevens van 65 medewerkers van de organisatie. Dit onderzoek kan dan ook

gezien worden als exploratief onderzoek. Voor vervolg onderzoek is het raadzaam om de onderzoeksgroep te vergroten, naar minimaal 120 participanten (10 keer het aantal competenties). De zwakke verbanden die aangetoond zijn en het verwerpen van hypothese 3, zullen hiermee te maken hebben. Naar verwachting zal ook de uitkomst van de factor analyse veranderen bij een grotere onderzoeksgroep. Het is voor de organisatie wellicht zinvol om de onderzoeksgroep te vergroten, en hetzelfde onderzoek over een jaar wederom uit te voeren. Zo kunnen zij nagaan of het gebruik van competenties bij de werving en selectie van de medewerkers zinvol is, en of dit voorspellend is voor het latere presteren.

Daarnaast is een belangrijke beperking van dit onderzoek de beoordeling van prestaties. De prestaties van de medewerkers van de FMCG organisatie worden door verschillende mensen binnen de organisatie beoordeeld. Viswesvaran, Schmidt & Ones (2002) hebben aangetoond dat er weinig overeenstemming blijkt te zijn tussen verschillende beoordelaars van prestatie. Dit is niet geheel verrassend, aangezien het subjectieve oordelingen van verschillende mensen betreft. Wanneer productiviteit, kwaliteit, kennis van het werk, leiderschap, algemene prestaties en inzet werden beoordeeld, kwamen de beoordelingen van verschillende beoordelaars overeen. Wanneer het meer specifieke dimensies, zoals interpersoonlijke competenties, werden beoordeeld, bleken de beoordelaars er een andere conceptualisatie van dimensies op na te houden wat resulteerde in verschillen in beoordelingen. Het lijkt dus lastig te zijn om objectieve beoordelingen van prestatie te krijgen, wat de resultaten van dit onderzoek in een ander daglicht zet.

Een laatste beperking van dit onderzoek is dat er niet naar de loopbaanontwikkeling van de door het assessment center afgewezen kandidaten gekeken kan worden. Deze zijn niet aangenomen door de organisatie, aangezien er een negatief advies kwam vanuit het assessment center. Het zou kunnen dat deze kandidaten wel goed presteren binnen een bepaalde functie, maar dit is niet te achterhalen.

4.3 Praktische implicaties en aanbevelingen

4.3.1. Vernieuwen bonussysteem

In dit onderzoek is de score op het bonussysteem gebruikt om prestatie te meten. Het bonussysteem is opgedeeld in een individueel-, team- en organisatieniveau. Binnen de eerste twee niveaus worden er doelstellingen opgesteld, op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, maar ook op het gebied van targets die behaald moeten worden. Per niveau komt er één score uit. Op het organisatieniveau worden geen persoonlijke doelstellingen bepaald, dit is een score die geldt voor de gehele organisatie binnen één jaar. De meting van prestatie bevat dus zowel doelstellingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling als targets. Bij de werving wordt alleen gescoord op het gebied van competenties. Om de prestatie van de medewerkers goed te kunnen voorspellen zou het

bonussysteem aangepast moeten worden. Er zou een duidelijker onderscheid moeten komen in doelstellingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en targets. Wanneer hier op zowel het individuele niveau als op het teamniveau twee verschillende scores uit komen, kan alleen de score op het gebied van persoonlijke ontwikkeling mee genomen worden om de score op de werving te vergelijken met de deze score.

4.3.2. Big Five

Competentie is een begrip dat tegenwoordig steeds vaker gebruikt wordt in het bedrijfsleven (Hoekstra & Sluijs, 2003). Het gebruik hiervan wordt toegepast bij werving, selectie en loopbaanontwikkeling. Echter is er veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheid en prestatie binnen een functie, waar het gebruik van de Big Five een veelgebruikte onderzoeksmaat is (Barrick & Mount, 2005). De Big Five bestaat uit vijf persoonseigenschappen:

1. Extraversie: spraakzaam, assertief, avontuurlijk en energiek.
2. Consciëntieusheid: verantwoordelijk, zorgzaam, geordend en hardwerkend.
3. Emotionele stabiliteit: de neiging om niet angstig, bezorgd en onzeker te zijn.
4. Openheid voor nieuwe ervaringen: fantasierijk, nieuwsgierig, ruimdenkend en intelligent.
5. Vriendelijkheid: goedaardig, flexibel, meewerkend en betrouwbaar (Barrick & Mount, 1999; Barrick & Mount, 2005).

Consciëntieusheid lijkt de belangrijkste voorspeller voor prestatie, voor alle functies. Wanneer iemand consciëntieus is, zal deze persoon regels naleven en moeite stoppen in het werk. De drie persoonseigenschappen: extraversie, vriendelijkheid en openheid voor nieuwe ervaringen zijn ook voorspellers van prestaties, maar niet binnen alle functies. Extraversie is een goede voorspeller van prestatie binnen een functie waar veel contact is met andere mensen en waar men invloed moet kunnen uitoefenen op andere mensen. Vriendelijkheid is een belangrijke voorspeller in functies met veel interpersoonlijk contact, wanneer dit betrekking heeft op het helpen van anderen en samenwerken. Tot slot lijkt de persoonseigenschap openheid voor nieuwe ervaringen belangrijk te zijn in functies waar sprake is van veel innovatie en aanpassen aan nieuwe omgevingen.

De Big Five is zoals gezegd een veelgebruikte onderzoeksmaat. Tevens is de constructvaliditeit van de Big Five hoog (De Jong, Van der Velde & Jansen, 2001) en ze voorspelt of iemand in een bepaalde werksituatie daadwerkelijk goed en effectief presteert (Barrick & Mount, 1991). De vraag rijst dan ook waarom de organisatie er niet voor kiest naast het meten van competenties ook de Big Five aan te houden om persoonseigenschappen van kandidaten te meten. Er kan dan ook specifiek voor een bepaalde functie geselecteerd worden, zo zou een kandidaat die hoog scoort op extraversie goed een managersrol kunnen vervullen.

Daarbij komt dat het gebruik van de term 'competentie' een aantal problemen oplevert. Zo is er een onduidelijk begrip over de vele definities en omschrijvingen (Jansen, 2002). Daarnaast blijken verschillende competenties een grote onderlinge overlap te hebben, wat maakt dat de voorspellende waarde van één competentie ongeveer net zo sterk is als van alle competenties samen. Tevens zorgen de beoordelingen van competenties voor wisselende kwaliteit, wat de een beschouwt als flexibel, hoeft voor de ander niet zo te zijn (in Kwakman & Overduin, 2003).

4.4 Conclusie

De competentie 'samenwerken' is een voorspeller van individuele prestatie binnen een bepaalde functie. Wanneer er gekeken wordt naar prestatie binnen een team, is de competenties 'communicatie' de voorspeller van prestatie. De twaalf competenties kunnen ingedeeld worden in drie categorieën: Doe, Denk en Sociaal. Deze categorisatie maakt het voor beoordelaars makkelijker om kandidaten te scoren. Echter is gebleken dat de categorieën op zichzelf geen goede voorspeller zijn van prestatie binnen een functie. Dit is wellicht te wijten aan een te kleine onderzoeksgroep die gebruikt is in dit onderzoek. Het wordt de organisatie aanbevolen om dit onderzoek te beschouwen als exploratief en als handvat voor nieuw onderzoek betreffende dit onderwerp.

REFERENTIES

- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., & Mena, M.A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development, 20*, 842-862.
- Arthur, W., Jr., Day, E.A., McNelly, T.L., & Edens, P.S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology, 56*, 125-154.
- Arthur, W., Jr., Woehr, D.J., & Maldegen, R. (2000). Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: a conceptual and empirical re-examination of the assessment center construct-related validity paradox. *Personnel Psychology, 26*, 813-835.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (2005). Yes, personality matters: moving on to more important matters. *Human performance, 18*, 359-372.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics, 28*, 37-52.
- Bycio, P., Alvares, K.M., & Hahn, J. (1987). Situational specificity in assessment center ratings: a confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology, 72*, 463-474.
- Chan, D. (1996). Criterion and construct validation of an assessment centre. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*, 167-181.
- Ciarniene, R., Kumpikaite, V., & Vienazindiene, M. (2010). Development of students' competencies: comparable analysis. *Economics and Management, 15*, 436-443.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology, 72*, 493-511.
- Goldstein, H.W., Yusko, K.P., & Nicolopoulos, V. (2001). Exploring black-white subgroup differences of managerial competencies. *Personnel Psychology, 54*, 783-807.
- Haaland, S., & Christiansen, N.D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology, 55*, 137-163.
- Hagan, C. M., Konopaske, R., Bernardin, H.J., & Tyler, C.L. (2006). Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments. *Human Resource Management, 45*, 357-390.
- Heinsman, H., Hoogh, A.H.B. de., Koopman, P.L., & Muijen, J.J. van. (2007). Competencies through

- the eyes of psychologists: a closer look at assessing competencies. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 412-427.
- Hoekstra, H.A., & Sluijs, E. van. (2003), *“Management van competenties; Het realiseren van HRM”*, Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Howard, A. (1974). An assessment of assessment centers. *Academy of Management Journal*, 17, 115-134.
- Jong, R.D. de, Velde, M.E.G. van der, Jansen, P.G.W. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 350-356.
- Jansen, P.G.W. (2002). Competenties en constructen. Arbeids- en organisatiepsychologische wetenschap en de praktijk van competentie management. *Gedrag en Organisatie*, 15, 2-18.
- Kolk, N.J., Born, M.P., & Flier, H. van der. (2004). A triadic approach to the construct validity of the assessment center. The effect of categorizing dimensions into a feeling, thinking, and power taxonomy. *European Journal of Psychological Assessment*, 20, 149-156.
- Kwakman, F., & Overduin, B. (2003), *Professionals & professionele ontwikkeling. Bijdragen over sturing en zelfsturing bij professionele groei*. Academic Service.
- Lawler, E.E., III. (1993). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organization Behavior*, 15, 3-15.
- Levenson, A.R., Stede, W.A. van der., & Cohen, S.G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32, 360-381.
- Lievens, F., & Thornton, G. C. III (2005). Assessment centers: recent developments in practice and research. In A. Evers, O. Smit-Voskuil, & N. Anderson (Eds.) *Handbook of Selection* (pp. 243-264). Blackwell Publishing.
- Martone, D. (2003). A guide to developing a competency-based performance-management system. *Employment Relations Today*, 30, 23–32.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *The American Psychologist*, 28, 1-14.
- McKenna, S. (2002). Can knowledge of the characteristics of “high performers” be generalized? *Journal of Management Development*, 21: 680-701.
- Roe, R. A. (2002). Competenties – Een sleutel tot integratie in theorie en praktijk van de A&O-psychologie. *Gedrag en Organisatie*, 15, 203-224.
- Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence models and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27, 12-17.
- Russell, C. (1987). Person characteristics and role congruency explanations for assessment center ratings. *Academy of Management Journal*, 30, 817-826.

- Sackett, P.R., & Dreher, G.F. (1982). Constructs and assessment center dimensions: some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology, 67*, 401-410.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management, 41*, 47-67.
- Sagie, A., & Magnezy, R. (1997). Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment center construct validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 103-108.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E.P., & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology, 53*, 703–740.
- Shore, T.D., Thornton, G.C., & MacFarlane Shore, L.M. (1990). Construct validity of two categories of assessment center dimension ratings. *Personnel Psychology, 43*, 101-116.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W., & Mahoney, J.D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology, 82*, 6-29.
- Verbeek-Heinsman, H., Hoogh, A. H. B. de, Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2008). Competenties en effectiviteit: het perspectief van verschillende beoordelaars. *Gedrag en Organisatie, 21*, 406-429.
- Viswesvaren, C., Schmidt, F.L. & Ones, D.S. (2002). The moderating influence of job-performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance. Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology, 87*, 345-354.