

Het rendement van een goed assessment

Whitepaper



Tijden en werkzaamheden veranderen snel en het liefst heeft u uitsluitend medewerkers in dienst die hierin mee kunnen groeien. Om dit te realiseren is het van essentieel belang dat u de juiste personen op de juiste plaats heeft. Oftewel: dat er overal in uw organisatie een match is tussen medewerker en functie. Hoe kan een assessment helpen dit voor elkaar te krijgen? Is een assessment niet onnodig tijdrovend en duur? En hoe zorgt u voor een optimaal rendement? U leest er alles over in deze whitepaper.

Het assessment heeft de laatste 25 jaar veel naamsbekendheid gekregen, maar de historie gaat nog verder terug. Al in 1944 gebruikte de Amerikaanse geheime dienst deze methode namelijk om spionnen voor de OSS (de voorloper van de CIA) te selecteren. Niet veel later, in 1945, werd het assessment ook bij grote bedrijven geïntroduceerd. Met de komst van Amerikaanse ondernemingen deed het assessment vervolgens ook in Nederland zijn intrede en inmiddels is dit belangrijke instrument in het bedrijfsleven niet meer weg te denken.



Wat houdt een assessment in?

Terug naar het begin, want wat is een 'assessment' eigenlijk? We lichten dit toe aan de hand van de werkwijze bij een selectieassessment.

Een selectieassessment is een psychologisch onderzoek waarbij verschillende hulpmiddelen - denk aan wetenschappelijk gevalideerde testen, aangevuld met vragenlijsten, interviews en/of rollenspellen en/of cases - worden gebruikt. Een diepte-interview met behulp van de STARR-methodiek - Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie - maakt vaak deel uit van het assessment.

Op basis van de hiermee verkregen informatie en waarnemingen geeft de assessor antwoord op de geschiktheidsvraag: acht ik de kandidaat geschikt voor het vervullen van de betreffende functie en past de functie bij de ambities en persoonlijkheid van de deelnemer? Door de duur, diepgang

en de veelzijdigheid van het assessment komen vaak ook meer verborgen eigenschappen en gedragingen van de kandidaat boven water, waardoor er een meer objectief en betrouwbaar beeld van de kandidaat ontstaat dan wanneer de selectie uitsluitend op brief, CV en gesprek gebaseerd is.

Online, fysiek, of blended assessment?

Selectie-, ontwikkel- en potentieelassessments kunnen op locatie bij het assessmentbureau plaatsvinden. In geval van FlowPeople is dat op het kantoor te Almelo. In de afgelopen jaren is er in toenemende mate een praktijk ontstaan, waarbij de kandidaten (thuis) online de persoonlijkheid- en waardentest maken, waarna bij het assessmentbureau de intelligentietest wordt gemaakt onder gecontroleerde condities, gevolgd door een diepte-interview en eventueel casuïstiek of rollenspel.

Door de uitbraak van het corona-virus vindt er een versnelde digitalisering plaats. Deze leidt er onder anderen bij FlowPeople toe, dat alle bij het assessment behorende testen en levensloopvragenlijsten online

(kunnen) plaatsvinden, waarna het diepte-interview en de eventuele casuïstiek-bespreking online via video plaatsvindt. In verband daarmee worden er met de kandidaat vooraf integriteitswaarborgen voor het maken van de testen besproken en overeengekomen.





Waar richt een assessment zich op?

Assessments worden voor verschillende vraagstukken in organisaties gebruikt: in recruitment- en selectieprocedures; voor de beoordeling van interne ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden; voor persoonlijke ontwikkelingsvragen; en bijvoorbeeld bij advisering over een effectieve teamsamenstelling.

Het selectieassessment is de meest bekende vorm. Tijdens dit assessment wordt objectief bepaald of een kandidaat geschikt is voor de functie waarvoor hij solliciteert. Of er wordt gekeken welke van meerdere geschikte kandidaten de beste competenties in huis heeft. Het selectieassessment wordt dus vooral ingezet bij het aannemen van nieuwe medewerkers, veelal in specialistische- of leidinggevende functies voor middelbaar of hoger opgeleiden.

Heeft de kandidaat de persoonlijkheid en passende talenten om de functie succesvol te vervullen? Past deze in uw bedrijfscul-

tuur? Waardoor wordt de kandidaat gestimuleerd tot presteren? Kan de kandidaat functioneren op het gewenste werk- en denkniveau? Wat zijn zijn aandachtspunten en wat vraagt dat van de kandidaat zelf én van uw organisatie? Welk groeipotentieel heeft de kandidaat? En maakt dat hem of haar daardoor wel of juist niet geschikt?

Juiste match tussen mens en organisatie

Tijdens het selectieassessment worden de vooraf door u gedefinieerde benodigde capaciteiten, rollen en competenties bij de kandidaat getoetst en daarna in kaart gebracht. Dit gebeurt door middel van gedigitaliseerde vragenlijsten; intelligente testmethoden die concreet inzicht bieden in talenten, waarden, drijfveren, intelligentie, of in leiderschapstalenten, of bijvoorbeeld commerciële kwaliteiten. De uitkomsten worden met de kandidaat besproken en worden afgezet tegen de eisen die de functie en uw organisatie aan de kandidaat stellen.

Naast de veel gebruikte selectieassessments, vinden er in organisaties ook steeds vaker ontwikkel- en potentieelassessments

plaats. Dit type assessment is van belang wanneer er specifiek gekeken moet worden naar de zwakke en sterke punten, maar ook naar de toekomstplannen of toekomstige doorgroeimogelijkheden van de medewerker met betrekking tot een mogelijk (toekomstige) functie of loopbaan.



Wat maakt een kandidaat succesvol?



Terug naar het begin, want wat is een 'assessment' eigenlijk? We lichten dit toe aan de hand van de werkwijze bij een selectieassessment.

Of een kandidaat succesvol is wordt onder meer bepaald door de mate waarin deze in staat is om met diens competenties een bijdrage te leveren aan het realiseren van uw organisatiedoelen. Dit klinkt misschien abstract, maar is in de meeste gevallen spijkerhard. Neemt u een commerciële kandidaat aan met een omzettarget van € 500.000 per jaar, dan wilt u zeker weten dat de kandidaat dit met diens initiatief, ondernemerschap, communicatie en resultaatgerichtheid ook binnen kan halen. Wat heeft hij/zij nodig om te kunnen scoren? Kandidaten worden nog te vaak aangenomen op basis van (vermeende) kennis, hun werkervaring en een onderbuikgevoel van de interviewer. Wanneer een kandidaat vervolgens niet slaagt, is dat vaak omdat hij/

zij niet in de bedrijfscultuur past en daardoor niet optimaal presteert, of omdat de kandidaat toch niet over de juiste competenties beschikt om de rol goed te kunnen vervullen. Bijvoorbeeld: de kandidaat communiceert wel goed, heeft 'een goede babbel', maar blijkt geen deals te kunnen 'closen'. Of hij/zij beschikt over veel kennis en vakmanschap, maar heeft onvoldoende leidinggevende capaciteiten.

Drie belangrijke criteria

Als de functie en uw bedrijfscultuur bij de kandidaat passen, de te behalen doelen duidelijk zijn en de organisatie voldoende stimulerend is voor het ontwikkelen van de kwaliteiten van de kandidaat, levert dat werkplezier op. Dit werkplezier leidt tot goede werkprestaties en omgekeerd leveren werkprestaties weer meer werkplezier op. Dit vliegwiel kunt u met de resultaten van een assessment in de hand aan het draaien krijgen. De kandidaat wordt tijdens een assessment namelijk niet alleen beoordeeld op competenties, maar ook op minstens drie andere belangrijke criteria: persoonlijkheid, drijfveren in relatie tot uw organisatiecultuur en intelligentie.

1. Persoonlijkheid

Tijdens een assessment krijgt de kandidaat één of meer wetenschappelijk gevalideerde persoonlijkheidsvragenlijsten voorgelegd, om diens doen, denken en beleven in kaart te brengen. De lijst bevat diverse controlevragen, om te toetsen in hoeverre de kandidaat een consistent danwel een sociaal wenselijk beeld van zichzelf neerzet.

De persoonlijkheidsfactoren worden op basis van vijf gedragsdimensies omschreven: extraversie, openheid, vriendelijkheid, structuur en gevoeligheid. Deze 5 dimensies worden in de wetenschap de Big Five

genoemd. De scores op deze dimensies, leiden tot scores op competenties. De meting van de persoonlijkheid geeft aan welke competenties en welke (team)rollen goed en minder goed aansluiten bij de persoonlijke aanleg en voorkeuren van de kandidaat. De meting geeft daarmee antwoord op de vraag of er een match is tussen de kwaliteiten van de kandidaat en de gestelde competentienorm voor de functie.



2. Drijfveren in relatie tot organisatiecultuur

De normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen binnen uw organisatie vormen samen de organisatiecultuur. Dit duiden we ook wel aan met: 'Zo doen wij dat hier', of met 'de mores van een organisatie'. Of een kandidaat wel of niet bij uw organisatie past, is afhankelijk van diens

drijfveren in relatie tot uw bedrijfscultuur. Belangrijk is dus om te weten: wat motiveert de kandidaat daadwerkelijk? Is hij/zij bijvoorbeeld geïnteresseerd in autonomie en individuele vrijheid of vindt hij/zij macht en status belangrijker? Of wordt de kandidaat meer gedreven door financiële beloning, zelfontwikkeling, creativiteit, sociale contacten, zekerheid, afwisseling, structuur, of de balans tussen werk en privé? De ingezette cultuur-, waarden- drijfveren- of motivatietesten meten met behulp van fundamentele motivatoren wat de kandidaat stimuleert en motiveert en geeft daarmee de motivatie achter diens wensen en voorkeuren weer. Waarom wil hij/zij voor uw organisatie werken? En wat spreekt hem/haar aan in de functie? De combinatie van waarden geeft een beschrijving van het persoonlijke mens- en cultuurtype, zoals bijvoorbeeld het ambitietype, het autonoomtype, het relatietype of het balanstype. De mate waarin de persoonlijke motivatoren van de kandidaat overeenkomen met de door u geboden organisatiecultuur, is een indicatie voor de mate van geluk en werkplezier die de kandidaat zal ervaren. Hoe groter de match, hoe beter de kandidaat en uw organisatie bij elkaar passen.

Cultuurverandering?

NB: het kan zijn dat u een cultuurverandering in uw organisatie wenst en om die reden juist mensen wilt selecteren die niet in de bestaande cultuur passen, maar mensen die kunnen helpen om een nieuwe cultuur neer te zetten. Dat is een inte-

ressant vraagstuk, die -om succesvol te kunnen zijn- een eigen benadering vraagt, bijvoorbeeld: welke posities gaan deze kandidaten bekleden; welke bevoegdheden kent u hen toe; hoe zorgt u voor voldoende support en permissie voor deze 'afwijkende' medewerkers of managers, enzovoort.



3. Intelligentie

Wetenschappelijk onderzoek uit 1998, door Schmidt & Hunter, toont aan dat cognitieve capaciteiten tot de beste voorspellers van succes in een functie behoren. Het is dan ook zeer gebruikelijk dat tijdens een assessment ook de intelligentie, of het analytisch vermogen van de kandidaat wordt getest. Bij ontwikkel- en potentieelassessments gebeurt dat niet standaard; bij een selectieassessment gebeurt dat nagenoeg altijd. In de wetenschap wordt voor het

meten van intelligentie onderscheid gemaakt tussen fluid (vloeibaar) en crystallized (gebonden) intelligence. Fluid intelligence wordt gedefinieerd als de zuivere leerintelligentie, die niet beïnvloed wordt door cultuuraspecten. Crystallized intelligence wordt gedefinieerd als de intelligentie die afhankelijk is van de culturele bagage die de kandidaat heeft opgebouwd in zijn/haar leven. Tijdens selectie-, ontwikkel- en potentieelassessments worden assessments ingezet die de fluid intelligentie meten. Vaak wordt in de uitkomsten en rapportages onderscheid gemaakt tussen numeriek, verbaal en ruimtelijk inzicht. Er wordt daarbij onder meer gekeken hoe de kandidaat met complexe materie omgaat en het niveau en leervermogen van de kandidaat wordt getest, afgezet tegen het voor de functie vereiste werk- en denkniveau. Het doel van deze meting van intelligentie tijdens selectieassessments is dus om uit te vinden of het niveau van de kandidaat overeenkomt met de eisen die binnen de beoogde functie aan de kandidaat worden gesteld.

De kracht van de combinatie

Als de cognitieve capaciteiten tot de beste voorspellers van succes behoren, waarom worden dan ook bijvoorbeeld persoonlijkheid en drijfveren of waarden getest, casussen behandeld en diepte-interviews uitgevoerd? Dat is een interessante vraag. Uit hetzelfde onderzoek van Schmidt & Hunter komt naar voren dat de beste successen worden behaald, als er een com-

binatie van intelligentietesten en andere instrumenten wordt ingezet. Naar het gebruik van rollenspellen in een assessment is meerdere keren wetenschappelijk onderzoek gedaan, onder anderen door Lievens (2000), Tett en Guterman (2000) en Woehr en Arthur (2003). Bij de observaties en uitkomsten zou sprake zijn van validiteitsproblemen.





Vragen

Wilt u meer weten over de mogelijkheden voor assessments in uw organisatie? Maak kennis met FlowPeople!

Maak kennis met FlowPeople



Wat kost een assessment?

Assessments hebben bij sommige mensen het imago onnodig tijdrovend en duur te zijn. Maar als u zich bedenkt dat het aantrekken en inwerken van een nieuwe medewerker met een bruto jaarsalaris van € 60.000,- al snel zo'n 45.000 euro tot 50.000 euro kost, dan is aantoonbaar meer zekerheid over de juiste keuze van een kandidaat een verstandige investering.

Hieronder hebben wij de kosten van een goede match en van een mismatch voor u naast elkaar gezet.

Vergelijking kosten: match en mismatch

In geval van bruto salaris € 60.000,- per jaar, inzet van wervingsbureau.

Kosten ongeacht match of mismatch:

Met assessment

Extern: advertentiekosten	€ 5.000,-
Extern: wervingsbureau	€ 12.000,-
Intern: uren wervers	€ 1.500,-
Intern: kosten werkplek/jr:	€ 7.500,-
Intern: 3 mnd inwerken:	€ 20.000,-
Extern: assessment	€ 1.850,-

Totaal	€ 47.850,-
---------------	-------------------

Zonder assessment

Extern: advertentiekosten	€ 5.000,-
Extern: wervingsbureau	€ 12.000,-
Intern: uren wervers	€ 1.500,-
Intern: kosten werkplek/jr:	€ 7.500,-
Intern: 3 mnd inwerken:	€ 20.000,-

Totaal	€ 46.000,-
---------------	-------------------

Aanvullende kosten bij mismatch:

Intern: begeleidingsuren	€ 7.500,-
Intern: demotivatie/foutherstel	€ 15.000,-
Intern: transitievergoeding	€ 1.750,-
Intern: wervingskosten	€ 1.500,-
Extern: wervingsbureau	€ 6.000,-
Intern: 3 mnd inwerken:	€ 20.000,-

Totaal	€ 97.750,-
---------------	-------------------

De meerkosten van een mismatch, inclusief nieuwe opdracht en fee wervingsbureau (50% van feebedrag gerekend, in verband met mogelijke garantieregeling vanuit wervingsbureau) en inclusief opnieuw inwerken nieuwe collega, bedragen in dit voorbeeld: € 49.900,- ten opzichte van een procedure die leidt tot een goede match. De kosten van een professioneel selectieassessment,

die in dit voorbeeld € 1.850,- bedragen, vergroten uw kans op een match zeer sterk, terwijl zij uw wervingskosten slechts met 3 tot 5 procent verhogen.

Afgezet tegen de meerkosten van een mismatch, lijkt deze investering in een selectieassessment het geld meer dan waard.



Wat levert een assessment op?

Het belangrijkste voordeel van een goed uitgevoerd assessment is dat het risico op een mismatch sterk beperkt wordt, waardoor er maar één keer tijd en moeite in het selectieproces gestoken hoeft te worden.

De kans op faalkosten van het selectieproces worden hiermee zeer sterk gereduceerd. Minder in het oog springend, maar zeker niet minder belangrijk, is het voorkomen van verloop binnen uw organisatie. Zowel op de arbeidsmarkt als op de commerciële markt is het slecht voor uw imago als uw personeelsbestand vaak wijzigt. Na het uitvoeren van een assessment is de kans dat de kandidaat in uw organisatie op zijn/haar plaats is en goede prestaties levert vele malen groter dan wanneer deze puur en alleen op een interview is aangenomen. Het resultaat hiervan is uiteraard dat hij/zij meer plezier heeft in het werk, betere prestaties levert en zo bijdraagt aan de doelstellingen van uw organisatie. En

een succesvolle organisatie, dat is natuurlijk precies waar het om draait!

Kortom: de juiste kandidaat op de juiste plaats, in optima forma: dát is het rendement van een goed assessment.



Juli 2020

Leonard Faber

Directeur/Sr. Adviseur

Klara Faber- van den Berg

Sr. Coach

FlowPeople B.V.

Bornsestraat 193

7601 GG Almelo

Telefoon: (0546) 850 881

E-mail: office@flowpeople.nl

Internet: www.flowpeople.nl