



# ASSESSMENTS: HOE FUNCTIONEEL BIJ HET SELECTEREN VAN PERSONEEL?

Een assessment brengt op systematische wijze de kennis, vaardigheden, persoonlijkheid en motivatie van iemand in kaart. Er kunnen grofweg drie soorten assessments worden onderscheiden, op basis van het doel waarvoor het wordt gebruikt: een selectiedoel, een leerdoel en een carrière doel.

Assessments met een selectiedoel richten zich op het beoordelen van een persoon met van tevoren gekozen kenmerken die de geschiktheid voor een bepaalde functie voorspellen. Assessments met een leerdoel worden ingezet om te bezien wat de sterke en zwakke kanten van een persoon zijn, hoe hij er in de huidige situatie mee omgaat en hoe hij dit kan verbeteren. Assessments met een carrière doel brengen de ontwikkelings- en interessegebieden van een persoon in kaart zodat hij een beredeneerde loopbaankeuze kan maken.

## SELECTIEDOELEINDEN

Dit artikel richt zich op assessments met een selectiedoel. Zij vormen een onderdeel van het totale werving- en selectieproces. Dat proces bestaat uit een eerste beoordeling van de kandidaten, interviews, het nagaan van de achtergrond van de kandidaat en ten slotte een assess-

ment. Het assessment wordt vooral ingezet om de kwaliteiten van de kandidaten te doorgronden. Een assessment bestaat in de regel uit een aantal stappen, waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende instrumenten. Na een eerste algemeen interview, kunnen drie typen assessmentinstrumenten worden ingezet: de capaciteitentest, de persoonlijkheidsvragenlijst en de praktijksimulatie (vooral voor hogere functies) of arbeidsproef (vooral voor lagere functies). Als laatste wordt een gestructureerd interview gehouden, waarbij op functie-relevante competenties wordt doorgevraagd. Het assessment resulteert in een rapportage waarin wordt ingegaan op de kwaliteiten van de kandidaat en diens geschiktheid voor de functie. Dit wordt eerst met de kandidaat en daarna met de opdrachtgever besproken.

Een assessment kan helpen bij de selectie van de juiste kandidaat voor uw vacature. Maar verlies uw zelfstandig beoordelings-

vermogen niet uit het oog. Een persoonlijke match is niet meetbaar. De voordelen van een assessment zijn een nog beter beredeneerde onderbouwing van eens electiebeslissing, meer inzicht in de kwaliteiten van de kandidaten en het voorkomen van schade voor het bedrijf door een mogelijke mismatch. In de grafiek zijn drie zaken weergegeven: het afnemen van het aantal kandidaten gedurende het selectieproces, het gebruik van een negental selectie-instrumenten en de voorspellende waarde voor het succes van de geselecteerde kandidaat. Opvallend is dat het gehele selectieproces een vrij hoge onzekerheidsfactor kent: geen van de toegepaste instrumenten heeft een hogere voorspellende waarde dan 0.55 op een schaal van 1. De instrumenten met de hoogste voorspellende waarde ten aanzien van de geschiktheid van een kandidaat zijn het gestructureerde interview, de praktijksimulatie, de arbeidsproef en de capaciteitentest.

## VOOR- EN NADELEN

De voordelen van een assessment zijn een nog beter beredeneerde onderbouwing van een selectiebeslissing, meer inzicht in de kwaliteiten van de kandidaten en het voorkomen van schade voor het bedrijf door een mogelijke mismatch. Als nadelen van een assessment - naast de beperkte voorspellende waarde - wordt allereerst gewezen op het effect op de kandidaten. Het kan een flinke deuk geven in het zelfvertrouwen van een kandidaat die wordt afgewezen op grond van een assessment (in de literatuur ook wel 'kiss of death' genoemd) en resulteren in een flink stresseffect voorafgaand en tijdens het assessment bij de kandidaten. Verder blijken de verschillende assessmentmethoden moeilijk onderling vergelijkbaar door verschillen in focus. Verschillende assessments kunnen dus verschillende resultaten opleveren, ook als het om dezelfde functie gaat. Verder moeten assessoren goed inzicht hebben in de multiculturele inzetbaarheid van hun assessmentmethoden, omdat anders kandidaten uit andere culturen voornamelijk worden beoordeeld vanuit een westers perspectief. Tot slot wordt gewezen op de hoge kosten van een assessment. Hierdoor ligt het voor de hand dat de meeste bedrijven een assessment pas inzetten als er een keuze gemaakt moet worden tussen de laatste twee of drie kandidaten. Een goed assessment

zal wel helpen de risico's van een verkeerde keuze te beperken.

## ZELFSTANDIG BEOORDELINGSVERMOGEN

Kortom, een assessment kan nooit het enige instrument zijn op basis waarvan een kandidaat wordt gekozen voor een functie. Een assessment maakt deel uit van een breder selectieproces, waarbij met gezond verstand wordt gekeken naar meerdere aspecten van de kandidaten, die allemaal moeten worden meegenomen bij de uiteindelijke keuze. Hierbij gaat het ook om een persoonlijke 'match' tussen mensen die moeten samenwerken. Die wordt tijdens een assessment niet of nauwelijks gemeten. Op de website van Coaching vindt u naast dit artikel, een overzicht van de verschillende bureaus op Curaçao die assessments uitvoeren en hun specifieke assessmentmethoden.

Als nadelen van een assessment - naast de beperkte voorspellende waarde - wordt allereerst gewezen op het effect op de kandidaten. Het kan een flinke deuk geven in het zelfvertrouwen van een kandidaat die wordt afgewezen op grond van een assessment en resulteren in een flink stress-effect voorafgaand en tijdens het assessment bij de kandidaten.

## VOORDELEN

### De voordelen van een assessment

zijn een nog beter beredeneerde onderbouwing van een selectiebeslissing, meer inzicht in de kwaliteiten van de kandidaten en het voorkomen van schade voor het bedrijf door een mogelijke mismatch.

## NADELEN

### De nadelen van een assessment

naast de beperkte voorspellende waarde, wordt allereerst gewezen op het effect op de kandidaten. Het kan een flinke deuk geven in het zelfvertrouwen van een kandidaat die wordt afgewezen op grond van een assessment en resulteren in een flink stress-effect voorafgaand en tijdens het assessment bij de kandidaten.



**Balance Consultancy Group** is een dynamisch en ervaren adviesbureau, gevestigd op Curaçao en werkzaam op alle eilanden van de Dutch Caribbean. Klanten in de profit- en overheidssector adviseren wij op het brede terrein van strategie- en beleidsontwikkeling, communicatie en HRM. Met onze werving- en selectieactiviteiten en assessment center focussen wij op hogere managementposities, waarbij wij klanten ook graag ondersteunen in het ontwikkelen van hun managementpotentieel.

