

Selectiemethode zorgt voor hogere productiviteit

DE KRACHT VAN HET ASSESSMENT

Hoe vind je de 'financiële alleskunner' die snel en scherp inspeelt op kansen en bedreigingen in de veranderende omgeving? Een assessment is een van de instrumenten die daarbij kunnen worden ingezet. De auteur schetst de voorwaarden en beperkingen van deze selectiemethode.

DOOR MARK BOOKELAAR

We staan stil bij een belangrijke taak die u als financieel manager heeft, namelijk het succesvol bemensen van uw financiële afdeling. Hoe u een en ander ook organiseert, van belang is ervoor te zorgen dat degene die u binnenhaalt, goed past bij de functie, het team én de organisatie. Daarbij is het te verkiezen dat nieuwe mensen zich binnen uw organisatie verder kunnen ontwikkelen, zodat u beiden jarenlang plezier aan elkaar beleeft. In de huidige arbeidsmarkt is die nieuwe medewerker echter niet zo maar getraceerd. Het vinden van goede mensen is lastig, zeker als het financiële mensen betreft. De concurrentie is hevig door de 'ontgroening en vergrijzing' van de arbeidsmarkt (Kwartaalbericht Arbeidsmarkt UWV en CWI, juni 2005). De vijver met financiële professionals wordt kleiner en kleiner, en de eisen die gesteld worden, steeds zwaarder.

En als u eenmaal met sollicitanten rond de tafel zit, komen er weer andere vragen om de hoek kijken. Bijvoorbeeld: Kwalificeren starters met de juiste papieren zich automatisch voor mijn afdeling? Kan een medewerker de slag maken van administrateur naar slagvaardig en flexibel adviseur? Hoe beoordeel ik dat? Wat is wel en wat is niet ontwikkelbaar?

Een pasklaar antwoord geven op deze vragen is niet eenvoudig, maar gelukkig niet onmogelijk. We willen u graag wat handvatten bieden die u kunnen ondersteunen bij personeelsselectie, -beoordeling en -ontwikkeling.

Veranderende omgeving

Het is van belang verder te gaan dan alleen het zoeken naar de juiste medewerker voor de juiste stoel. Met het vinden van die medewerker bent u er namelijk nog niet. Hij blijft tegenwoordig alleen dán zitten als er ruimte is voor ontwik-

keling en ontplooiing. Ook van belang is of die medewerker wel over voldoende kwaliteiten beschikt om veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Uitgaan van de juiste medewerker op de juiste stoel is alleen effectief als uitgegaan wordt van een stabiele, niet veranderende omgeving. En daar is in 2006 maar zelden sprake van. We stellen daarom nog een vraag: hoe zorgt u in een veranderende, dynamische omgeving voor een continue personeelsbezetting?

Om deze vraag goed te beantwoorden, is het belangrijk te beginnen bij het begin: Het selecteren van kwalitatief goede medewerkers die in staat zijn hun taak effectief uit te voeren. Nadat u deze selectie gemaakt heeft, kunt u het verschil gaan maken door uw medewerkers te helpen en te stimuleren in hun ontwikkeling. Daarbij is het uiteraard essentieel te weten wat uw medewerkers wel en niet kunnen. Met andere woorden: Wat is het potentieel?

Functie- en competentieprofiel

Om een goede match te kunnen maken, dient aan twee voorwaarden voldaan te worden. De eerste betreft het vertalen van het takenpakket van de functie (het functieprofiel) in de vereiste kwaliteiten om dat takenpakket het hoofd te kunnen bieden (het competentieprofiel). De tweede is het in kaart hebben van de competenties van de sollicitant. Sinds eind jaren '90 van de vorige eeuw wordt de term 'competentie' daarbij veelvuldig gebruikt als verzamelnaam voor het palet aan kennis, vaardigheden en de persoonlijkheid van een persoon. 'Competentietaal' is door de jaren heen een middel geworden om elkaar in personeelsland goed te verstaan en te begrijpen. Formeel verwijst de term competentie naar iemands vermogen om effectief te presteren in een bepaald type taaksituatie of in

een bepaald type probleemsituatie (Hoekstra & Van Sluis, 2000). Bij het opstellen van het functieprofiel en het vertalen van dat profiel in een competentieprofiel wordt vaak gebruikgemaakt van een adviseur van de afdeling Personeel en Organisatie (of Human Resources). Met behulp van benchmarkgegevens of Critical Incidents Interviews in de organisatie kunnen de belangrijkste kenmerken van de functie in kaart worden gebracht. In een Critical Incidents Interview worden de belangrijkste kenmerken die succes of falen veroorzaken, in kaart gebracht. Met die gegevens in de hand kan relatief eenvoudig een competentieprofiel worden opgesteld, waarbij rekening gehouden wordt met de context van de functie.

Definitie assessment

Wat verstaan we eigenlijk onder de term 'assessment'? 'Assessment' is de verkorte aanduiding van 'assessment center' en duidt op beoordeling, waardering of bepaling. Het verwijst naar zowel de methode, het programma als de feitelijke bijeenkomst (Seegers, 1997). Het doel van een assessment is om op een systematische wijze, met gebruikmaking van rollenspellen, tests, vragenlijsten, interviews en individuele oefeningen, die kwaliteiten vast te stellen die essentieel zijn voor een goede functie-uitoefening van een medewerker (Seegers, 1997).

Competentiebeoordeling

Nadat het profiel bekend is, kunnen de competenties van de kandidaat beoordeeld worden. Dit kan op verschillende manieren gebeuren en met verschillende instrumenten, bijvoorbeeld een selectiegesprek, onderzoek van biografische gegevens (CV) of een assessment. Uit onderzoek is gebleken dat van deze instrumenten het assessment verreweg de beste voorspeller is voor toekomstig succes in de functie. Onderzoeken in de VS eind jaren '90 (Schmidt & Hunter, 1998) hebben aangetoond dat met assessments tot 60 procent van toekomstig succes voorspeld kan worden. Bij ongestructureerde interviews bleek dit percentage slechts 6 procent te bedragen en bij gestructureerde interviews 10 procent. Een goed alternatief voor het assessment met eveneens een hoge voorspellende waarde is het inlassen van een proefperiode van twee maanden. Aan deze methode kleven echter de nodige praktische bezwaren, omdat een medewerker dan daadwerkelijk in dienst genomen moet worden. Er moet tijd en energie worden gestoken in de inwerkperiode, die verloren kunnen gaan als na twee maanden blijkt dat de medewerker toch niet op de juiste plaats zit.

Afnemen assessment

Voor het afnemen van een assessment is de samenstelling van een solide programma van groot belang. Dit programma moet worden afgestemd zowel op de functie als op de context en situaties waarbinnen de functie wordt uitgeoefend. Daarnaast bevelen wij aan dat assessments worden afgenomen door gedragsdeskundigen, liefst organisatiepsychologen, die kennis van persoonlijkheid en gedrag koppelen aan bedrijfs- en organisatiekundig inzicht. Er valt tevens wat te zeggen voor een afname waarbij behalve psychologen ook managers uit de organisatie worden ingezet. Het voordeel hiervan is de mogelijkheid de observaties te verbinden met de kennis uit de praktijk. Daarnaast kunnen managers de kennis die zij opdoen als 'assessor', gebruiken in verdere selectie-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken.

In diverse grootschalige onderzoeken (Schmidt & Hunter, 1998) is aangetoond dat medewerkers die geselecteerd zijn met inzet van een assessment, 10 procent meer output genereren dan niet-geteste medewerkers. De inzet van assessments levert in dat opzicht meer omzet of productie dan wel aanzienlijke besparingen in personeelskosten op. Al met al hebben assessments hun waarde door de jaren heen bewezen

Een advies op basis van een assessment is nooit 100 procent waterdicht

en is het aanbevelenswaardig een assessment onderdeel te laten zijn van een selectieprocedure.

In een recent selectietraject binnen een grote financiële instelling werd een aantal kandidaten beoordeeld op hun kwaliteiten voor het hoger management. Nogal wat ervaren kandidaten vielen daarbij door de mand, terwijl een relatief jonge manager in eerste instantie eigenlijk niet in aanmerking voor een plek leek te komen. Totdat een oplettend directielid hem aanmeldde voor het assessment. De resultaten daarvan leverden een dusdanig sterk profiel op, dat het talent net dat beslissende duwtje in de rug kreeg om benoemd te worden. Inmiddels is hij in het nieuw gevormde management niet meer weg te denken.

Niet zaligmakend

Een assessment is natuurlijk niet zaligmakend. Een advies op basis van een assessment is nooit 100 procent waterdicht. Dit terwijl de organisatie een deel van de procedure toch zelf

moet verrichten en geld uitgeeft aan het assessmentbureau. Ook vraagt u nogal wat van uw toekomstige medewerker.

Een hele dag testen en vragenlijsten invullen, een interview laten afnemen en deelnemen aan rollenspelen of andere cases. Daarbij is het vinden van een adviseur die een goede vertaalslag kan maken van een persoonsprofiel naar het beoogde takenpakket, niet altijd eenvoudig. De vraag blijft natuurlijk of u zelf niet het beste weet wie u nodig heeft. U hebt immers kennis van de werkinhoud.

Een assessment inzetten in de selectie heeft met name toegevoegde waarde als er een goede wisselwerking is tussen de organisatie en de (assessment)adviseur. Vertrekpunt daarbij is een solide competentieprofiel. Voorts is het zaak dat beide partijen dezelfde taal spreken. Eventueel kan ervoor gekozen worden een manager van de organisatie in te zetten als medebeoordelaar.

Via assessments kan tot 60 procent van toekomstig succes voorspeld worden

De kunst van ontwikkeling

Nadat de selectie gedegen is uitgevoerd en de medewerker naar behoren functioneert, zijn we er nog niet helemaal. Zoals eerder gezegd, is de omgeving waarin de medewerker functioneert aan veranderingen onderhevig. We willen in dit kader weten in hoeverre een medewerker zich aan die veranderende omstandigheden kan aanpassen: het verandervermogen van de medewerker. Hierbij letten we onder andere op de mate waarin een medewerker zich nieuwe kennis eigen maakt, de snelheid waarmee hij zich inwerkt in een nieuw project en de mate waarin hij vooroploopt bij veranderingen. 'Willen' en 'kunnen' zijn hierbij niet bepaald inwisselbaar.

Zowel het 'willen' als het 'kunnen' van een medewerker kan ingeschat worden door het dagelijks functioneren van de medewerker te bezien. Daarnaast kan een assessment - waarin het profiel, het potentieel en ook (!) de beperkingen van medewerkers in kaart gebracht kunnen worden - wellicht uitkomst bieden. Op basis van de assessmentbevindingen kan een gesprek aangegaan worden over de ontwikkelmogelijkheden van een medewerker.

Bij de inzet van een assessment in relatie tot persoonlijke ontwikkeling plaatsen we dezelfde plussen en minnen als bij

de inzet van assessment als selectiemiddel. Een assessment is geen wondermiddel. De waarde wordt vergroot als je weet wat je er wél en niet mee kan. Hierbij is van belang te realiseren dat een assessment geen opzichzelfstaand instrument is voor de ontwikkeling van personeel.

Het succes van personeelsontwikkeling valt of staat in onze optiek met een solide ontwikkelbeleid. Voorwaarde voor het slagen van talent development of management development is in de eerste plaats dat mensen beoordeeld en gewaardeerd (in positief of negatief opzicht) worden voor hun prestaties. In de tweede plaats dient ruimte geboden te worden voor ontwikkeling. Hierbij is het van belang dat medewerkers handvatten en richtlijnen krijgen waarmee zij zich kunnen ontplooiën. Dit gaat verder dan het aanbieden van een training of cursus, al is het wel belangrijk dat medewerkers de gelegenheid krijgen om aan hun vaardigheden en kennis te werken.

De kern is dat zowel de medewerker als de organisatie zicht heeft op de persoonlijke ontwikkelbehoefte en het ontwikkelpotentieel van de medewerker. Tevens dient de organisatie een structuur te bieden, in de vorm van een ontwikkelcyclus, waarlangs persoonlijke ontwikkeling mogelijk is.

Noodzaak

In uw geval is ontwikkeling van personeel niet alleen een behoefte, maar ook een noodzaak. U kunt uw taak niet uitvoeren zonder personeel dat flexibel en verandervaardig is. Het laten beoordelen van deze kwaliteiten door hierin gespecialiseerde adviseurs is hierbij geen overbodige luxe. Zij kunnen voor u een ontwikkelassessment afnemen en u inzicht bieden in de kwaliteiten en beperkingen van uw personeel. Samen met de assessment- of P&O-professional kunt u dan conclusies trekken inzake het ontwikkelpad van uw medewerkers.

Maar, het is aan u om de ontwikkeling van de medewerker te stimuleren en te volgen. Niet alleen geldt daarbij dat u de juiste instrumenten inzet, ook worden lef en sturend vermogen van u verwacht. Lef om talenten de ruimte te geven en sturend vermogen om mensen die vastlopen, op een ander takenpakket in te zetten. Inzicht in het ontwikkelprofiel van de werknemer is hierbij onontbeerlijk.

In de praktijk zien we nogal eens dat personeelsontwikkeling aan de afdeling P&O (HR) wordt overgelaten. Dat is een schot voor open doel missen. Pas als er kruisbestuiving plaatsvindt tussen personeelsinstrumenten (zoals een assessment) enerzijds en sturing en stimulering vanuit het management anderzijds, zullen uw medewerkers de kans krijgen het snelst te groeien in de juiste richting!

Ten slotte

Als financieel verantwoordelijk professional heeft u te maken met een veranderende financiële rol in de organisatie. Van belang is daar uw personeelscapaciteit op in te richten. Ook belangrijk is te weten welke professionals en welke instrumenten u kunnen ondersteunen bij het selecteren en helpen ontwikkelen van veelbelovende medewerkers. Selectie en ontwikkeling van personeel is een vak op zich, terwijl het wel tot úw verantwoordelijkheid hoort. Sterker nog: een goede selectie en ontwikkeling van uw medewerkers kan een belangrijke succesfactor zijn. Steeds meer wordt ervoor gekozen de assessment centermethode oftewel het assessment in te zetten als selectie- en ontwikkelinstrument. Dat levert geen 100 procent waterdichte adviezen op. Het blijft mensenwerk. De praktijk en onderzoek tonen evenwel aan dat een assessment een bruikbaar instrument is. Van belang hierbij is een zorgvuldig opgesteld competentieprofiel, dat de basis vormt voor een goede selectie. Daarnaast dienen de uitkomsten goed afgestemd te worden op de functie- en organisatiecontext.

Bij de ontwikkeling van medewerkers kunnen ontwikkelassessments eveneens een goed middel zijn om veranderbaarheid en -vermogen van medewerkers in kaart te brengen. De bevindingen kunnen goede aanknopingspunten bieden voor begeleiding in de praktijk. Vertrekpunt daarbij blijft evenwel dat u samen met de afdeling P&O (of HR) beleid voor persoonlijke ontwikkeling opstelt. Om mensen te stimuleren en te sturen in hun ontwikkeling, dient hun persoonlijke progressie gevolgd en vastgelegd te worden in een beoordelings- en ontwikkelcyclus.

Aan u om lef en stuurmanskunst te vertonen om de talenten en beperkingen van uw medewerkers zo optimaal mogelijk af te stemmen op de veranderingen in de financiële functie.

Literatuur

- ~ Hoekstra, H.A. & Van Sluijs, E., *Management van competenties. Het realiseren van HRM*. Van Gorcum, Assen, 2000.
- ~ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Kwartaalbericht Arbeidsmarkt UWV en CWI*, juni 2005.
- ~ Seegers, J.J.L., *Assessment centers. Een personeelsinstrument voor de manager*. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1997.
- ~ Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. 'The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Practical and theoretical implications of 85 years of research findings'. *Psychological Bulletin*. September 1998. Vol. 124, no. 2, 262-274.

Drs. Mark Bookelaar (mbb@berenschot.com) is Managing Director Berenschot Assessment & Ontwikkeling

advertentie