

# Inzicht in (online) assessmentmethodes, nu en in de toekomst



**Hoe weet u of de sollicitant over wie u zo enthousiast bent daadwerkelijk succesvol gaat zijn in de baan? Het is niet bepaald eenvoudig om selectiefouten te voorkomen. Een assessment kan helpen om de juiste kandidaten eruit te pikken. Welke assessmentmethodes zetten organisaties momenteel veel in? En wat kunt u hiervoor verwachten in de toekomst?**

Lees ook het [verdiepingartikel Toepassing van serious games of gamificatie in assessments](#)

Wie zich in een sollicitatieprocedure beperkt tot sollicitatiegesprekken, neemt het risico een onnodige selectiefout te maken. Met een selectie-assessment kunt u de kans op een selectiefout verkleinen.

## 1. Profielkeuze

Een assessment dwingt u van tevoren na te denken over het ideale profiel van een kandidaat. Wat maakt of iemand succesvol is of niet? Een voorbeeld: tijdens de selectieprocedure voor de raad van commissarissen van een grote organisatie werd duidelijk dat er in de selectiecommissie tweedeling was over het ideale profiel: zoeken we een empathisch of zakelijk bestuurder? Om de juiste kandidaat te kunnen selecteren is het van belang dat er overeenstemming is over wat uw organisatie zoekt en dat er uniforme taal wordt gesproken in wat dan van diegene wordt verwacht. Immers, wat de één onder een ‘verbinder’ verstaat, kan een andere betekenis hebben voor een ander.

## 2. Verdiepende informatie

U verzamelt extra informatie over een kandidaat. Informatie die lastig op andere manieren te achterhalen is. Iemand kan een bachelordiploma hebben, maar niet voldoen aan het gevraagde werk- en denkniveau dat past bij een bachelordiploma. Hij heeft op basis van andere talenten – denk aan motivatie, discipline, initiatief of doorzettingsvermogen – zijn diploma gehaald. Andersom kan ook het geval zijn: iemand beschikt door omstandigheden niet over het gewenste diploma, maar toont in het assessment aan wel degelijk over het gewenste werk- en denkniveau te beschikken. Zeker in een tijd van schaarste in bepaalde functiegroepen is dit heel relevante informatie.

### Vraag om een filmpje

Om sollicitanten niet vroegtijdig uit te sluiten en iedereen een eerlijke kans te geven, kunt u beter aan een sollicitant vragen om, in plaats van een brief, een filmpje met een persoonlijke motivatie in te zenden. Laat meerdere collega's de filmpjes onafhankelijk van elkaar beoordelen aan de hand van vastgestelde criteria en zorg dat ze zich bewust zijn van mogelijke vooroordelen. Het gestructureerd beoordelen van deze filmpjes en het cv lijkt een goede eerste stap in een efficiënte (en inclusieve) selectieprocedure.

## Online-assesment afnemen

Er zijn verschillende vormen van assessment. Een belangrijk voordeel van een online assessment is dat de sollicitant het op een zelfgekozen plek en tijdstip kan maken. Voorwaarde hiervoor is dat de cognitieve testen adaptief zijn. Dit betekent dat de volgende vraag afhankelijk is van het antwoord op de vorige, waardoor elke cognitieve test uniek is. Een andere voorwaarde is dat er een mogelijkheid is

om de test een tweede keer te doen. Het communiceren van deze mogelijkheid op hertesten verkleint de kans op fraude. Wilt u er zeker van zijn dat de persoon daadwerkelijk zelf en alleen de test heeft gemaakt, dan kunt u hem uitnodigen op kantoor voor het maken van het online assessment.

### **Cognitieve capaciteitentest beste voorspeller**

Het onderdeel van een online assessment dat het best voorspelt of een kandidaat succesvol zal zijn, blijft de cognitieve capaciteitentest. Het geeft inzicht in de 'snapkracht' van iemand ten opzichte van het gewenste niveau (ondergemiddeld, gemiddeld of bovengemiddeld). Zet deze test daarom zo vroeg mogelijk in de procedure in. Een ander vast onderdeel van een online assessment is de persoonlijkheidsvragenlijst. Die geeft inzicht in het voorkeursgedrag van iemand. Als iemand introvert van aard is, zal het iemand meer energie kosten om nieuwe contacten te leggen of netwerkbijeenkomsten af te gaan, dan dat hij zelfstandig of met een klein en bekend groepje mensen een onderwerp mag uitdiepen. Verder wordt er vaak een drijfverenanalyse gedaan om een match te kunnen maken. De analyse geeft inzicht in wat de sollicitant nastreeft in het werk, wat hij idealiter terugziet in werk en waar hij veel energie in zal steken. Als het voor iemand bijvoorbeeld belangrijk is om invloed uit te kunnen oefenen op de gang van zaken op het werk, is het relevant om te kijken of er doorgroeimogelijkheden zijn in de organisatie. Of dat de persoon op zijn niveau beslissingsbevoegd is en verantwoordelijkheid mag nemen.

#### **Nuances bij het zoeken naar 'succesvolle' werknemers**

Succes is relatief. Elke werknemer kan in zekere mate succesvol zijn, met zijn eigen talent en op zijn eigen manier. Het zijn juist de eigenschappen, cultuur en kernwaarden van de organisatie, de afdeling of het team, en de (manier van) aansturing die maken of iemand tot zijn recht komt. Het is dus belangrijk dat u in de weging van assessmentresultaten de omstandigheden en context van de organisatie in het achterhoofd houdt. Op het moment dat u in de selectie focust op talent (en niet op wat iemand niet kan), doet u recht aan iedereen, ook aan de afvallers.

#### **Wat wilt u precies?**

Vaak wordt succes of potentieel gedefinieerd als 'het vermogen om in de organisatie een aantal functiestappen te maken'. Bedenk dat het soms juist niet wenselijk – of mogelijk – is om voor de kandidaten met de meeste potentie te kiezen.

### **In live-assessment context belangrijk**

Onder een live assessment verstaan we de combinatie van de hiervoor genoemde assessmentvormen en vormen als een interview en praktijksimulatie die door één of meerdere assessoren beoordeeld worden. De kosten- en tijdsinvestering van een live assessment zijn hoger dan van een online assessment, maar de opbrengst ook. In deze vorm van assessment neemt het assessmentbureau namelijk meer de context mee in het advies; de assessoren bekijken talent vanuit de behoefte, cultuur en kernwaarden van de organisatie, de afdeling of het team, en de (manier van) aansturing. Wanneer kiest u welk type assessment? Het live assessment zetten organisaties vaker in bij functies met een hoog afbreukrisico. Het gaat dan om werknemers die veel invloed hebben op de organisatiestrategie of werknemers die direct in contact met klanten staan.

## In de toekomst: robots en serious gaming

In de nabije toekomst zal de behoefte aan het inzetten van assessments niet minder worden. Wel zal de vorm veranderen. Met de komst van kunstmatige intelligentie worden systemen steeds slimmer en zal een robot bijvoorbeeld het screenen van een motivatiefilmpje vaker overnemen. Organisaties zetten chatbots (robots die gespecialiseerd zijn in online gesprekken) in om efficiëntie te vergroten in de vroege screening van kandidaten, zeker voor functies die veel voorkomen en waarvoor harde eisen – zoals een bepaalde opleiding of certificaten – gelden.

Er wordt ook geëxperimenteerd met het computergestuurd analyseren van gezichtsuitdrukkingen en wat hieruit is af te lezen over persoonlijkheidseigenschappen of motivatie. Daarnaast is er een groei te zien in assessments met spelelement. Spelenderwijs laten kandidaten onbewust veel van zichzelf zien. Een voorbeeld is een game waarin sollicitanten samen een slecht functionerende organisatie van de ondergang moeten redden door de interne en externe communicatie te verbeteren en wijzigingen aan te brengen in de structuur en werkwijze. ‘Serious gaming’ in combinatie met (online) assessments wordt meer en meer toegepast om kandidaten op hun beurt een realistischer beeld te geven van het werk dat ze te wachten staat. Soms komen sollicitanten af op een baan, bijvoorbeeld als callcenter-medewerker, omdat het bij een hippe organisatie is. Maar dan krijgen ze acht uur lang boze klanten aan de telefoon en valt die baan vies tegen.

## Data-analyse van sollicitanten

Een nog ongenoemd voordeel van assessments is dat u veel data over kandidaten verzamelt. Over degenen die u aanneemt én over degenen die afvallen. Dit maakt data-onderzoek mogelijk naar vragen als:

- Waar selecteer ik werkelijk op?
- Wat zijn de meest succesvolle kandidaten in de praktijk?
- Wie had ik met terugwerkende kracht liever willen uitsluiten van de selectie?

Zo ontdekte een handelsorganisatie dat een combinatie van kenmerken als gedrevenheid, concentratievermogen en een positieve levensinstelling van invloed waren op het succes van een werknemer in die organisatie. De beantwoording van de voorgenoemde vragen, en daarmee het aanscherpen van het selectieproces, is misschien wel de meest effectieve manier voor het voorkomen van selectiefouten.

### Assessment voorbereiden

U wilt graag dat het assessment een realistisch beeld geeft van de kandidaat en geen verkeerde momentopname wordt. Benadruk daarom dat de kandidaat fit aan het assessment moet beginnen. Is de kandidaat een avondmens, dan doet hij er goed aan zo veel mogelijk 's avonds te doen. Benadruk ook dat vooraf oefenen bij de cognitieve test kan helpen. Niet zozeer dat de resultaten verbeteren, als wel dat er meer ruimte in het hoofd van de kandidaat overblijft voor de cognitieve taak en hij niet door de stress wordt opgeslokt.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Marjolein van de Giessen, consultant bij [GITP/PiCompany](https://www.gitp.com/), e-mail: [m.van.de.giessen@picompany.nl](mailto:m.van.de.giessen@picompany.nl)

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)