

Assessment als management-tool

Bepalen van menselijk kapitaal

Weten wat je aan menselijk kapitaal in huis hebt is misschien de belangrijkste maar tevens lastigste vraag die ondernemers zichzelf kunnen stellen. Het is niet moeilijk te beseffen dat de kwaliteit van het personeel het uiteindelijke onderscheid kan maken tussen falen en slagen of tussen overleven en excelleren van de organisatie. Het bepalen van die kwaliteiten op zowel individueel niveau als organisatieniveau is echter een opgave die nog niet zo gemakkelijk verricht is.

Functies zijn in de afgelopen decennia alleen maar gecompliceerder geworden en we hebben inmiddels ingezien dat niet uitsluitend kennis en inhoud maar daarnaast ook persoonlijkheidskenmerken en gedragsvaardigheden doorslaggevend kunnen zijn voor de effectiviteit en het rendement van mensen. Meting of "assessment" van competenties van personen is dan ook een essentieel onderdeel geworden in het proces van beslissingen over inzet van personeel. Zowel in aanstellingsprocedures als bij doorstroom van personeel en uiteindelijk ook in uitstroomtrajecten. Genoegzaam bekend is hoe een individueel assessment van personen bijdraagt tot meer afgewogen en beter gefundeerde beslissingen, op basis van geconstateerde kwaliteiten van mensen. Hoe het instrument assessment in projectmatige of collectieve zin kan worden ingezet is wellicht wat minder bekend.

Casus 1: vlootstroom bij fusies en overnames

Een multinational bedrijf in de telecomsector neemt een lokaal opererend concurrent over met het idee daarmee een fors aandeel van de lokale markt in één keer te veroveren. Na de juridische en financiële verwikkelingen is de nieuwe eigenaar benieuwd naar de kwaliteiten van het personeel, met name het middenrif van de organisatie. Het assessmentbureau werd gevraagd hierbij ondersteuning te bieden en door middel van een tweetal assessmentprojecten is het potentieel van totaal 150 operationeel managers in kaart gebracht. Als referentiekader werden de criteria gehanteerd die de leiding als streefprofiel voor ogen had. Voorafgaand aan de assessments vond een uitgebreide

analyse plaats van de strategie en de door de nieuwe eigenaar gewenste managementstijl. De assessments werden op locatie uitgevoerd en de resultaten werden, na bespreking ervan met kandidaten en na hun toestemming, ingebracht bij de organisatie als input voor te nemen beslissingen. Dit overigens naast bestaande informatie op basis van functioneringsgegevens. Het voordeel van de uit de assessments verkregen informatie was dat alle kandidaten door middel van hetzelfde instrument bekeken waren, hetgeen ten goede kwam van de onderlinge vergelijkbaarheid van managers afkomstig uit verschillende organisatieonderdelen.

Casus 2: assessment bij het inrichten van een nieuwe organisatie.

Een tweede voorbeeld van het toepassen van assessment in een projectmatige omgeving heeft zich afgespeeld bij het opzetten van een geheel nieuw bedrijf binnen de gesubsidieerde arbeidsvoorziening in de regio Amsterdam. In een korte periode diende een groot aantal nieuwe medewerkers te worden aangesteld. De werving was zowel intern als extern, waarbij het interne aanbod vooral bestond uit medewerkers die als gevolg van wegvallende organisaties bovenmatig werden. Rekening diende te worden gehouden met verschillen in rechtspositie tussen de interne en externe sollicitanten en bovendien tussen groepen interne kandidaten. Om aan de doelstellingen met betrekking tot kwaliteit, kosten, efficiëntie en doorlooptijd te kunnen voldoen, vond een gefaseerde selectieprocedure plaats met duidelijke, ook voor kandidaten transparante, selectiecriteria en -momenten. Heldere communicatie naar kandidaten toe was van essentieel belang voor acceptatie van de besluitvor-

ming. In verschillende, opeenvolgende ronden werden kandidaten onderworpen aan capaciteitsonderzoek, een persoonlijkheidsonderzoek en een competentiegericht interview volgens de ReSQ-methode®*. In een nauw samenwerkingsverband met medewerkers van de opdrachtgevende organisatie werden uiteindelijk in 3 maanden uit zo'n 750 sollicitanten de 120 beoogde medewerkers geselecteerd, zonder concessies te hebben gedaan aan de kwaliteit van die medewerkers of aan de procedure/rechtspositionele regels.

Tenslotte

Het instrument assessment leent zich goed voor het inschatten van kwaliteiten van medewerkers, zowel wanneer het individuele kwesties (aanstellingsbeslissingen, omscholingstrajecten, ontwikkelvragen) betreft als in de voorbeelden van projectmatige omvang bij reorganisaties en grootschalige bemensingstrajecten. Daar waar het bij individuele trajecten al belangrijk is dat methoden eenduidig worden gehanteerd en procedureregels worden gevolgd, geldt dat bij grootschalige trajecten des te sterker. Heldere communicatie van aanpak en bedoelingen, eenduidig geformuleerde spelregels en het strikt nakomen van afspraken zijn factoren die naast projectlogistiek en inhoudelijke professionaliteit sterk bepalend zullen zijn voor het uiteindelijk bereiken van de beoogde doelstellingen van assessmentprojecten. ■

Informatie: www.tanamsterdam.nl

* De ReSQ-methode® is een gestructureerde wijze van interviewen waarbij de afname- en beoordelingswijze zijn gestandaardiseerd om de validiteit en betrouwbaarheid van het interview te verhogen.



Drs Noëlle Widderhoven



Drs Reggy Tan