

Het beschikken over de juiste man of vrouw op het juiste moment op de juiste plaats is vooral een kwestie van het matchen van wederzijdse ambities. Waar wil een organisatie staan over x jaar en wat zijn op dat moment de vereiste competenties van de medewerkers op de verschillende plekken. Met die informatie kan de afdeling HRM aan de slag. Zijn er mensen binnen of buiten de organisatie die deze functies ambiëren. Over welke kennis, vaardigheden en ervaring beschikken zij nu en op welke gebieden is extra ondersteuning nodig om te komen tot de perfecte match op het gewenste moment.

In het verleden was HRM vooral een kwestie van het zoeken naar de juiste man/vrouw op de juiste plek. Op het moment dat aan die vraag was voldaan, bleef de medewerker vaak jarenlang, naar beider tevredenheid, in diezelfde functie actief. Nu medewerkers zich steeds sneller willen ontwikkelen en, wanneer een organisatie hen die kans niet biedt, steeds makkelijker overstappen naar een ander bedrijf, draait HRM vooral om het herkennen en behouden van talent. Het gaat om meer dan het bieden van een aantrekkelijke baan tegen goede voorwaarden. Het gaat er vooral om dat een talentvolle kandidaat een duurzaam toekomstperspectief wordt geboden binnen de onderneming.

“
Het biedt werkgevers maar ook kandidaten de zekerheid dat aan alle voorwaarden voor een goed assessment kan worden voldaan
”

Persoonlijkheid en potentie

Dat betekent dat een assessment niet (alleen) wordt ingezet om de huidige kennis en ervaring te beoordelen maar dat dit instrument vooral nuttig is om inzicht te krijgen in iemands persoonlijkheid, flexibiliteit en potentie om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Er zijn in Nederland letterlijk honderden grote en kleine bedrijven die assessments aanbieden. En stuk voor stuk hanteerden zij daarvoor in het verleden andere regels. Om meer kwaliteit en duidelijkheid te bieden, heeft een aantal marktpartijen, in samenwerking met NEN (de organisatie die in Nederland het normalisatieproces ondersteunt) NEN-ISO 10667-1 en 2 ontwikkeld. Deze normen hebben betrekking op de procedures om mensen te beoordelen op hun geschiktheid voor bepaalde functies en werkzaamheden.

De internationale normen zijn bedoeld voor klanten en dienstverleners die samenwerken aan de waarborging van een effectievere levering van assessmentdiensten.



“Het biedt werkgevers maar ook kandidaten de zekerheid dat aan alle voorwaarden voor een goed assessment kan worden voldaan”, vertelt NEN-consultant Stephanie Jansen. Organisaties zullen, als zij samenwerken met assessmentsbureaus die werken volgens deze normen, effectiever gebruik kunnen maken van assessments en betere wervingsbeslissingen kunnen nemen. Ook biedt het hen de mogelijkheid het potentieel en het welzijn van de medewerkers en de medewerker-organisatierelatie te verbeteren. Kandidaten zijn er bovendien van verzekerd dat zij een gestandaardiseerde, geschikte en eerlijke beoordeling krijgen.

Human Resource Management

Organisaties die excelleren in HRM zullen vaker dan gemiddeld excellente medewerkers in dienst hebben of aantrekken. Omgekeerd zullen excellente medewerkers en kandidaten ook vaker dan gemiddeld kiezen voor excellente organisaties. Zij beschikken weliswaar niet over de mogelijkheid om een assessment van een bedrijf aan te vragen. Maar als het gaat om het beoordelen van Human Resource Management van organisaties kunnen zij wel afgaan op het oordeel van een onafhankelijke instantie. NEN publiceert in september 2016 de eerste NEN-ISO-normen op het gebied van HRM. Een van de partijen die het afgelopen jaar nauw betrokken was bij de ontwikkeling van deze normen is Top Employers Institute. Deze organisatie, die certificeert in meer dan honderd landen, ontwikkelde ruim tien jaar geleden een keurmerk voor bedrijven.

Bedrijven die in aanmerking willen komen voor het certificaat moeten aantoonbaar bovengemiddeld presteren op het gebied van HRM. “Het bieden van opleidings-, ontwikkelings- en carrièremogelijkheden, een duidelijke toekomstvisie, talentscouting en -ontwikkeling, het registreren van competenties en het periodiek bespreken van ambities en persoonlijke

ontwikkelingsplannen vormen de basis van goed human resource management”, stelt directielid Hans Rothweiler, wereldwijd verantwoordelijk voor de Top Employer-certificering. Dat is helaas niet altijd vanzelfsprekend. Veel organisaties kijken nog te weinig naar de mogelijkheden en ambities van hun medewerkers. Dat iemand goed of zelfs uitstekend presteert in zijn huidige functie wil niet zeggen dat hij daarmee, op de korte of langere termijn, ook echt tevreden is. En zelfs als dat wel het geval is, is het mogelijk dat hij op termijn in een andere functie nog veel beter presteert. Daarom is het belangrijk om regelmatig de ambitie van het bedrijf te communiceren met de medewerkers en de medewerkers te vragen wat hun ambities zijn. Wat op dit moment wellicht nog geen perfecte match is, kan dat in de toekomst wel worden.

Certificering biedt meerwaarde

Nu hoogopgeleide professionals steeds vaker niet alleen regionaal en nationaal maar ook internationaal zoeken naar goede carrièremogelijkheden, is het belangrijk dat bedrijven kunnen aantonen dat zij die carrièremogelijkheden bieden en excelleren in goed werkgeverschap. Binnenkort kunnen organisaties hun HRM-activiteiten toetsen aan de nieuwe NEN-ISO-normen. Rothweiler verwacht dat huidige en zeker toekomstige medewerkers waarde hechten aan die kwaliteitsgarantie. “Medewerkers kunnen blijvend meerwaarde bieden aan bedrijven. Maar dat is alleen mogelijk als bedrijven ook blijvend een meerwaarde bieden aan hun medewerkers.”

Leadership development, een van de HRM-instrumenten, wordt ingezet om huidig en toekomstig talent te blijven ontwikkelen. Die ontwikkeling zorgt ook voor frictie binnen de onderneming. Leidinggevend weten dat hun beste mensen op termijn zullen doorgroeien naar een andere functie. Juist daarom is het belangrijk dat een organisatie voortdurend investeert in haar medewerkers zodat op het moment dat iemand een team verlaat diens opvolger al klaar staat. Dat kan alleen door voortdurend de ambities van bedrijf en medewerkers te matchen.

Normen, geen wetten

Normen zijn regels waaraan bedrijven zich willen houden. Een aantal partijen uit een branche neemt het initiatief om normen te ontwikkelen voor de vervaardiging van producten, het aanbieden van diensten en/of de wijze waarop de organisatie werkt. Om nationaal en internationaal afspraken te kunnen maken, wordt vervolgens contact opgenomen met NEN. In een speciale normcommissie wordt de norm verder ontwikkeld en zodra partijen het eens zijn, volgt publicatie door NEN. De volgende stap is de implementatie in de sector. Na deze implementatie wordt een norm geëvalueerd en, indien gewenst, verder geoptimaliseerd. “Het is een uitstekend en objectief middel om de kwaliteit van je producten, diensten en je organisatie te borgen en je zo te onderscheiden van de massa”, legt Jansen uit. “In de markt wordt het gezien als een kwaliteitsgarantie.”

Doel

Het doel van ISO 10667 is om heldere en beknopte richtlijnen te bieden voor leveranciers van assessments en hun klanten zodat alle belanghebbenden kunnen profiteren van de potentiële voordelen van goede assessments. ISO 10667 bereikt dit doel door:

de juiste werkmethode te definiëren voor assessment-procedures en -methodes; — door billijkheid bij de toepassing daarvan te waarborgen;

een geschikte evaluatie van de kwaliteit van de assessment-dienstverlening mogelijk te maken.

Verbandcyclus

ISO 10667 heeft betrekking op de levering van assessments die worden uitgevoerd gedurende de dienstverbandcyclus. Aspecten van de dienstverbandcyclus kunnen worden beschreven in termen van:

werving en selectie;

carrière-/beroepsbegeleiding;

carrièreverandering op latere leeftijd, of re-integratie in de arbeidsmarkt; — persoonlijke ontwikkeling en coaching;

promotie- en opvolgingsplanning; — outplacement en pensioneringsplanning.

Organisatie van ISO 10667

Om een efficiënte norm te creëren die zinvol is voor klant en dienstverlener, is het assessmentproces verdeeld in vier fasen:

overeenkomst procedures;

procedures vóór het assessment;

levering van het assessment;

evaluatie na het assessment

Bron: NEN