



DE ZEGENINGEN VAN ONLINE-ASSESSMENT BIJ WERVING EN SELECTIE

De thuistest

Door verbeteringen in computer-hardware en -software en dankzij breedband-internet zijn de mogelijkheden van online-assessment de laatste jaren sterk toegenomen. Dit artikel beschrijft de voordelen van online-assessment en de eisen die men eraan moet stellen. We concentreren ons op werving en selectie.

door Paul van der Maesen de Sombreff

Waarom zou een organisatie online-assessment gaan uitvoeren? Natuurlijk is rendement een overweging van groot belang. Bij selectie van medewerkers loont het om goed voorspellende hulpmiddelen vóór in het selectietraject te plaatsen. Zo is er niet te betwisten bewijs dat intelligentietests de beste voorspellers zijn van succes in opleiding en beroep. Dit geldt voor de VS, maar ook voor Europa (Salgado e.a., 2003). Het is dan ook slim om zo'n intelligentietest in te zetten als eerste of tweede zeef om goede mensen binnen de poorten te krijgen. Er

zijn zelfs al bedrijven die intelligentietests nog een stap eerder, namelijk tijdens de werving, gebruiken als selectiemiddel.

Ik kom daarop terug.

Online-tests zijn met name van belang voor het drukken van de kosten, en daarnaast is het gebruiksgemak groot omdat ze altijd en overal beschikbaar zijn. Hierbij gelden echter wel de restricties dat de helpdesk alleen tijdens kantooruren bereikbaar is en dat de test alleen goed werkt op een moderne PC en met een snelle en stabiele internetverbinding. Een ander facet van het gebruiksgemak is dat het hele testprogramma door de server wordt afgehandeld, zonder inbreng van een test-leider of -leidster.

Gestandaardiseerd

Na het opgeven van een gebruikersnaam en wachtwoord start de instructie van de test. Vervolgens verschijnen één voor één de opgaven op het scherm en het programma houdt de tijd bij. Dat laatste is van belang als de test een tijdslimiet heeft, zoals bij intelligentietests. Het programma zorgt er ook voor dat een kandidaat geen

vragen overslaat – belangrijk bij persoonlijkheidsvragenlijsten. Na het maken van de test worden de antwoorden keurig opgeborgen in een online-database. Een beheermodule maakt het de klant mogelijk om rapporten op te vragen. Het scoren en normeren gaan automatisch, de klant hoeft daar niets aan te doen.

Doordat het testprogramma steeds op dezelfde manier werkt is de behandeling van kandidaten gestandaardiseerd. Hierdoor worden de resultaten niet verstoord door onbedoelde omstandigheden, kunnen de kandidaten goed met elkaar worden vergeleken en is de procedure eerlijk.

Het plaatsen van het testprogramma op een server heeft het voordeel dat wijzigingen (aan instructie, aan opgaven) in één keer te realiseren zijn. Elke klant heeft meteen de vernieuwde versie tot zijn beschikking. De snelheid van handelen kan verder worden verbeterd door bijvoorbeeld de kandidaat een korte online-intelligentietest voor te leggen vóór het sollicitatiegesprek. Zo kunnen twee selectiemomenten worden samengevoegd en dat vermindert de kosten. Door de procedure

DE RESULTATEN WORDEN NIET VERSTOORD DOOR ONBEDOELDE OMSTANDIGHEDEN EN DE PROCEDURE IS EERLIJK

te versnellen houdt de organisatie bovendien goede kandidaten in de race en dat vermeerdert de baten.

Ook de arbeidskosten voor de organisatie zijn geringer. Het bestellen van papieren tests, het nakijken van antwoorden en het instrueren van kandidaten – dit alles komt te vervallen. De leverancier kan goedkoper werken, onder andere doordat aangepaste versies niet aan alle klanten afzonderlijk verzonden hoeven te worden. De scoring en rapportage worden geautomatiseerd en rapporten zijn meteen na het afnemen van tests online op te vragen.

Papieren tests moeten bovendien worden gedistribueerd en opgeslagen. Het risico dat ze in verkeerde handen komen en gekopieerd worden is aanwezig. Met online-tests is dit risico minder groot als tenminste aan bepaalde eisen is voldaan die aan de orde komen in de volgende paragraaf.

Nog een overweging: vooral jongere mensen vinden papier-en-potloodtests wat saai en oubollig. Maar een online-assessment kan voor kandidaten echt een bijzondere ervaring zijn, zeker als hierin simulaties en videofragmenten zijn verwerkt. Natuurlijk geldt dan wel de eis dat de test relevant is en voorspellende waarde heeft.

Het is moeilijk om nadelen te vinden van online-assessment. Wel leeft er een aantal misverstanden. Het eerste misverstand is dat, zodra iets online wordt aangeboden, het voor iedereen beschikbaar is. Die vrees is ongegrond. Zonder de juiste logincodes is er geen toegang tot de assessment-web-site mogelijk. Een ander verondersteld nadeel is dat je niet weet of degene die de assessment uitvoert, wel de juiste persoon is – het zou ook diens slimme schoonmoeder kunnen zijn. Inderdaad ligt hier een risico, tenminste als de persoon het assessment thuis kan doen (op dit punt kom ik later terug). Bij een serieuze test die op de locatie van een adviesbureau of van de selecterende organisatie wordt gedaan, is

het mogelijk om de identiteit van de persoon te controleren. Het risico dat iemand in diens plaats het assessment doet is daar niet groter dan bij traditionele vormen van assessment.

Eisen aan online-assessment

De International Testing Commission (ITC) heeft goed werk verricht met het formuleren van *Guidelines for Computer-based and Internet Testing*. Op www.intestcom.org zijn de richtlijnen te downloaden. Eigenlijk zou elke leverancier van online-assessmentinstrumenten geprikkeld moeten worden om aan te geven hoe zijn instrumenten op de criteria van de Guidelines presteren. Wie kan dat beter stimuleren dan de klanten?

De richtlijnen kennen in de eerste plaats een aantal technische eisen, zoals:

- de online instrumenten zijn te gebruiken met verschillende soorten hardware (PC's, monitoren), platforms en browsers;
- snelle reactietijden van instrumenten;
- nauwkeurige meting van tijd;
- robuustheid van de instrumenten, bijvoorbeeld de mogelijkheid bij een storing om te herstarten en door te gaan waar de kandidaat was gebleven;
- kwaliteit van het grafisch ontwerp (rust van het scherm, consistent gebruik van knoppen en van kleuren);
- beschikbaarheid van helpdesk (hotline) wanneer het systeem faalt;
- goede documentatie (gebruikers) en instructies (kandidaten), en indien mogelijk ook oefenmateriaal vrij beschikbaar via internet.

In de tweede plaats zijn er eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van de instrumenten en leveranciers, bijvoorbeeld:

- competenties van leverancier om de instrumenten te onderhouden en vernieuwen;
- goede handleidingen, trainingsmiddelen;
- rapportage van onderzoek naar psycho-

metrische kenmerken (bijvoorbeeld validiteit, betrouwbaarheid);

- accuratesse van de scoringsmethoden;
 - adequate interpretatie van uitkomsten.
- Een derde beoordelingsaspect betreft de controle over de testcondities, met aspecten als:

- voorschriften over de ideale ergonomische condities om een test te doen;
- duidelijke specificaties over het vereiste niveau van supervisie.

Een vierde criterium is de bescherming van de test, van klant- en kandidaatgegevens:

- verhinderen dat items gekopieerd kunnen worden;
- voorkomen dat de server gehackt kan worden of met virussen kan worden besmet;
- verhinderen van toegang tot de test en tot de database van antwoorden door onbevoegden, door afscherming met loginprocedure;
- zorgen voor backups en voor encryptie van databestanden.

Innovaties in online-assessment

Ik beschrijf twee ontwikkelingen die als innovatief en grensoverschrijdend zijn te bestempelen. De ene is het leveren van gepersonaliseerde tests. Het is voor alle organisaties interessant werving mensen met veel talent aan zich te binden. Dat kan door hen in het wervingstraject een uitdagende intelligentietest aan te bieden. De test fungeert behalve als wervingsinstrument ook als eerste zeef. De kandidaat moet de test thuis doen. Mensen zijn ongeduldig als ze thuis met internet bezig zijn, dus de test moet kort zijn. Om te voorkomen dat de inhoud bekend raakt, moet elke test een unieke samenstelling hebben. De opgaven maken deel uit van een grote verzameling opgaven met bekende moeilijkheidsgraad. Met behulp van algoritmen uit de moderne testtheorie is te berekenen welke moeilijkheidsgraad

MULTIMEDIAMETHODEN MAKEN HET MOGELIJK STEEDS COMPLEXERE VORMEN VAN ASSESSMENT ONLINE AAN TE BIEDEN

de volgende opgave moet hebben om het niveau van de kandidaat nog preciezer te schatten dan al is gedaan met de vorige opgaven. Door technologische vooruitgang (snellere computers, sneller internet) zijn de noodzakelijke berekeningen goed te doen.

Deze methode maakt het mogelijk om in korte tijd – want met weinig opgaven – een nauwkeurige inschatting van het niveau van een kandidaat te maken. De baten van de test worden verhoogd als deze vroeg in het wervings- en selectieproces wordt ingezet.

Natuurlijk moet ook bij dit soort tests voor thuisgebruik een stok achter de deur worden geplaatst, namelijk de mededeling aan de kandidaat dat hij verderop in het proces een test onder supervisie zal moeten maken.

Is in dit geval sprake van technisch geavanceerde variant van een reeds lang bestaande methode, online-assessments kunnen ook zaken meten die voorheen niet of moeizaam te meten waren. Een voorbeeld is inzicht in sociale, praktische of sociale problemen en dilemma's, een vaardigheid die praktische, sociale of emotionele intelligentie wordt genoemd. Velen zien dit type intelligentie als essentieel voor succesvol functioneren in een arbeidscontext. Met alleen IQ kom je immers niet ver, als je niet met anderen kunt samenwerken en anderen niet kunt overtuigen.

Online-assessment biedt:

- lagere kosten
- groter gebruiksgemak
- hogere baten: betere voorspellers eerder in de procedure
- aantrekkelijkheid voor klanten en kandidaten
- grotere veiligheid

Voor dit type intelligentie lijkt de methode van situationele beoordelingstests (Engels: Situational Judgment Tests, SJT's) ideaal. Uit een recent boek van Weekley en Ployhart (2006) spreekt de fascinatie van veel onderzoekers die zich met SJT's bezighouden. In een SJT krijgt de kandidaat een (sociaal-praktisch) probleem voorgelegd, bijvoorbeeld een interactie waarin de ene collega aan de andere iets vraagt wat ethisch niet verantwoord is. De andere collega reageert op verschillende manieren op die vraag. Aan de kandidaat de taak om die reacties te beoordelen op effectiviteit, van helemaal niet effectief (--), tot zeer effectief (++).

De scoring van SJT's verloopt automatisch, door de kandidaat te vergelijken met ervaren mensen met een goede reputatie op de desbetreffende vaardigheden. SJT's hebben een goede voorspellende waarde, ze worden geaccepteerd als relevante en eerlijke methode en mensen met minder ervaring in de dominante cultuur scoren er beter op dan op andere tests. Het is bovendien mogelijk met SJT's de voorspellende waarde van intelligentietests te verbeteren.

Complexere vormen

Ik denk dat steeds meer organisaties de voordelen van online-assessment zullen ontdekken en ervan zullen gaan profiteren. Door multimediamethoden zal het mogelijk worden steeds complexere vormen van assessment online aan te bieden. Ook actieve vaardigheden zijn gemakkelijker te benaderen, door reacties op te nemen met een webcam. Ik heb zelf veel ervaring met een dergelijke vorm van assessment, de zogenaamde webcamtest. Het programma stuurt situatiefilmpjes aan en slaat gefilmd reacties op. In korte tijd wordt de kandidaat geconfronteerd met een behoorlijk aantal (bijvoorbeeld tien) praktijksituaties waarop hij kan reageren. Sterk tijdsbesparend is de module die

beschikbaar is voor de beoordeling van de reacties.

Complexe taken zijn realistisch te simuleren, bijvoorbeeld die van een manager die beslissingen neemt over allerlei facetten van de bedrijfsvoering. Als ook SJT-opdrachten en webcamtestopdrachten hierin geïntegreerd worden ontstaat naar verwachting een waardig alternatief voor het assessment center voor een fractie van de prijs.

Wat een online-assessment niet kan bieden en een rollenspeler wel is interactiviteit. Een online-programma kan reacties niet interpreteren en doorvragen. Over de mogelijkheid, zelfs op lange termijn, om reacties automatisch te laten interpreteren ben ik zeer sceptisch. Tegenover het gebrek aan interactiviteit heeft online-assessment de voordelen dat een kandidaat op gestandaardiseerde manier een groot aantal gevarieerde opdrachten kan doen en dat ook de beoordelingsprocedure gestandaardiseerd en accuraat kan worden uitgevoerd.

Dr. P. van der Maesen de Sombreff is psycholoog en venoot van Van der Maesen & Koch HRM-Advies.
paul@vandermaesenkoek.nl

Literatuur

- Salgado, J., et al, *International validity generalization of general mental ability and cognitive abilities: a European Community meta-analysis*, in: *Personnel Psychology*, 56, 3, 773-806 (2003).
- Weekley, J. en R. Ployhart (red.) *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application*, Organizational Frontiers Series, Lawrence Erlbaum, 2006.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl / rubriek Personeelsvoorziening