

## METODOLOGIA DELL'ASSESSMENT

Gli Assessment sono universalmente riconosciuti come il metodo più predittivo in valutazione delle risorse, abbassando il livello di soggettività grazie alla combinazione di diversi strumenti e diversi valutatori.

Il presupposto fondamentale della metodologia dell'Assessment è che il comportamento osservato oggi, nel presente, è predittivo di ciò che una persona potrà fare nel futuro. L'Assessment è una metodologia che permette di valutare la performance di un singolo individuo o di un gruppo in una situazione collegata al contesto professionale attuale oppure in una possibile futura sfida professionale.

L'assessment si focalizza sull'identificazione sistematica e oggettiva dei comportamenti di un individuo. Requisiti indispensabili perché si parli di Assessment Center sono la pluralità di valutatori e la pluralità di strumenti di valutazione.

In un Assessment Center, i candidati partecipano a varie attività ed esercizi che possono includere discussioni di gruppo, role play, colloqui, testing e colloqui.

Mentre la risorsa partecipa agli esercizi e alle dinamiche, gli assessor osservano e ascoltano attentamente ciò che i partecipanti fanno e dicono, prendono appunti sui loro comportamenti e utilizzando la metodologia ORCE (*Observe-Register-Classify- Evaluate*) al fine di valutare i comportamenti emersi correlati alle competenze oggetto di valutazione.

Al termine dell'Assessment le evidenze comportamentali raccolte dagli osservatori nelle diverse prove vengono consolidate e viene formulata una valutazione complessiva delle competenze oggetto di valutazione. I giudizi dei valutatori vengono condivisi in un comitato di valutazione finalizzato all'attribuzione di un punteggio alla performance complessiva del candidato rispetto al modello di competenze richiesto per la posizione della procedura selettiva.

Adecco utilizza la metodologia dell'Assessment nei processi di selezione pubblici o privati partendo sempre da una Analisi delle Competenze trasversali richieste dal profilo professionale oggetto di selezione. Le competenze possono essere definite come un'abilità consolidata con un prolungato esercizio e consentono di orientarsi e di risolvere problemi nei diversi contesti di un determinato campo.

Le competenze trasversali (insieme di capacità, conoscenze, esperienze, tratti di personalità e attitudini) si traducono in comportamenti messi in pratica in uno specifico contesto professionale.

In quanto comportamenti, le competenze sono osservabili e pertanto misurabili sia nel loro grado di sviluppo in un dato momento, che nel loro apprendimento e nella loro crescita.


La progettazione di un Assessment ha avvio, quindi, con la definizione del set di competenze attese di ruolo e dei relativi comportamenti.

Le competenze individuate, che fungono da base per la valutazione delle risorse, verranno dunque ponderate anche in relazione al contesto organizzativo ed allo specifico ruolo svolto.

La scelta della migliore combinazione di più strumenti verrà suggerita all'attivazione di ogni selezione, e proposta in base al tipo di profilo di selezione e dall'insieme di competenze comportamentali e attitudinali necessarie per ricoprire tale profilo.

Tra le dinamiche che Adecco mette a disposizione ci sono i business case, dei giochi caratterizzati da un contesto simulato di natura organizzativa. In questo tipo di dinamiche l'attività del candidato è quella di considerare i dati forniti e di fare le scelte più opportune, definendo talvolta un business plan complesso, ripartendo correttamente un budget condiviso, definendo strategie di intervento ecc.

I partecipanti si confrontano con problematiche manageriali e si trovano a compiere delle decisioni di vario genere, principalmente legate alla gestione di servizi e/o criticità rilevate sul territorio.

A vertical column of handwritten signatures and initials on the right margin of the page. From top to bottom, there is a circular signature, a stylized signature, a signature that looks like 'EE', a signature that looks like 'AE', and a signature that looks like 'Jed' with 'RW' below it.

L'erogazione delle prove di assessment viene svolta a porte chiuse in quanto la presenza di soggetti estranei che non prendono parte alle attività va ad inficiare sulla neutralità del setting necessario alla naturale espressione dei comportamenti da parte dei candidati e alla relativa osservazione da parte degli assessor.

Oltre ai business case e alle dinamiche di gruppo, parte del processo di assessment è l'utilizzo dell'intervista strutturata BEI (behavioural event interview). La BEI si basa sul principio che il comportamento passato, tenuto da una sola persona in una determinata situazione, costituisce un importante predittore del comportamento che la stessa persona terrà in situazioni analoghe. Facendo riferimento a tale principio la BEI si articola attraverso l'analisi di alcuni eventi o episodi che l'intervistato è chiamato a portare a dimostrazione delle capacità che si vogliono indagare. In questo modo è possibile confrontare le azioni desiderate dall'individuo con quelle realmente agite.

Di seguito vengono riportate le competenze comportamentali oggetto di valutazione e relativi punteggi massimo ottenibili per ciascuna competenza

| PROVA   | PUNTEGGIO MAX |
|---|---------------|
| Assessment (dinamica di gruppo + colloquio BEI) | 10            |

| PROVA ASSESSMENT- COMPETENZE                          | PUNTEGGIO MAX PER COMPETENZA |
|---|------------------------------|
| Capacità di problem solving                           | 10                           |
| Gestione processi comunicativi                        | 10                           |
| Affidabilità e accuratezza                            | 10                           |
| Orientamento al risultato                             | 10                           |
| Gestione dei processi e pianificazione                | 10                           |
| Capacità di analisi del contesto                      | 10                           |
| Capacità di lavorare in gruppo e coordinarne attività | 10                           |
| <b>PUNTEGGIO TOTALE</b>                               | <b>70</b>                    |

Al termine del processo di assessment comprensivo di business case e intervista strutturata BEI, le evidenze comportamentali raccolte dagli osservatori nelle diverse prove vengono consolidate e viene formulata una valutazione complessiva delle competenze oggetto di valutazione come da allegato riportante i criteri di valutazione e di ripartizione del punteggio.

Per ogni competenza oggetto di valutazione, gli assessor attribuiranno un punteggio da 1 a 10 sulla base dei comportamenti e dei relativi livelli di presidio osservati.

Il punteggio massimo raggiungibile da ciascun candidato è di 70 punti che verrà riproporzionato secondo la seguente formula:

$$\text{Punteggio del candidato} : 70 = X : 10$$

X equivale al punteggio finale complessivo ottenuto dal candidato al termine della prova orale espresso su scala da 1 a 10.





Ad esempio, se il candidato ottiene un punteggio di 56 il calcolo che verrà eseguito sarà:

$$56 : 70 = X : 10 \rightarrow \text{quindi il candidato otterrà un punteggio finale riproporzionato di } \mathbf{8/10}$$

| COMPETENZA                             | PUNTEGGIO | DESCRIZIONE            | DEFINIZIONE  |
|--|-----------|------------------------|--|
|  | Da 5 a 6  | Sufficiente presidio   | Presta attenzione alla maggior parte dei dettagli nel lavoro e nelle azioni. È adeguatamente rigoroso nelle proposte e azioni. In generale segue le procedure. Contribuisce a prestazioni lavorative di qualità. Soddisfa gli standard generali. Comprende e accetta il fatto che la propria performance sia all'origine dei risultati delle proprie attività.   |
|  | Da 7 a 8  | Buon presidio          | Presta un'attenzione speciale ai dettagli nelle informazioni disponibili, nel lavoro e nelle risposte. È particolarmente rigoroso nelle proposte e nel lavoro. Assicura la conformità tecnica nelle risposte. Verifica la qualità di proposte e risultati. Si sforza ulteriormente per correggere le divergenze. Accetta la responsabilità per i risultati individuali, anche se negativi, modificando le proprie attività come necessario per centrare gli obiettivi.   |
|  | Da 9 a 10 | ottimo presidio        | Non si lascia sfuggire nessuna informazione. È molto preciso e accurato nell'approccio e nelle risposte. Presta un'attenzione particolare verso i dettagli. Fonda le proprie azioni sul massimo rigore tecnico e/o procedurale, anche a scapito di altri benefici o risvolti. Punta alla perfezione nel lavoro. Anticipa i potenziali insuccessi. Evita gli errori. Crea una cultura della qualità. Si assume la responsabilità dei risultati positivi e negativi delle proprie attività, avviando nuove azioni tese a migliorare i risultati e raggiungere gli obiettivi. |
| Orientamento al risultato              | 0         | non rilevabile         | /  |
|  | Da 1 a 2  | Insufficiente presidio | Non raggiunge gli obiettivi prefissati, concentrandosi sulla realizzazione di compiti piuttosto che sul raggiungimento degli obiettivi. Non utilizza in modo efficiente le risorse disponibili, sprestandole. Non si sforza di conseguire gli obiettivi.   |
|  | Da 3 a 4  | Scarso presidio        | Raggiunge quasi sempre i risultati previsti, ma con alcune difficoltà. Solitamente completa i compiti in modo efficiente. Usa le risorse in modo ragionevole, ma non coerente. I suoi sforzi per il raggiungimento degli obiettivi non sono costanti. Ha difficoltà ad applicare azioni correttive.  |
|  | Da 5 a 6  | Sufficiente presidio   | Ottiene i risultati previsti. Utilizza le risorse disponibili in modo efficiente. Si sforza continuamente per raggiungere gli obiettivi, applicando a tal fine azioni correttive quando necessario.  |
|  | Da 7 a 8  | Buon presidio          | Supera gli obiettivi proposti. Sceglie e utilizza le risorse disponibili in base alla loro efficienza e al loro impatto diretto sul raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Si concentra in modo continuo e costante sul raggiungimento degli obiettivi, mostrando determinazione e impegno.   |
|  | Da 9 a 10 | ottimo presidio        | Raggiunge con successo obiettivi particolarmente impegnativi. Fissa traguardi ambiziosi e consegue ottimi risultati. Basa i suoi interventi su criteri di ritorno sull'investimento.   |
| Gestione dei processi e pianificazione | 0         | non rilevabile         | Ottimizza l'utilizzo delle risorse. Si appassiona in prima persona al conseguimento degli obiettivi.   |
|  | Da 1 a 2  | Insufficiente presidio | Nessun controllo sull'utilizzo delle risorse (tecniche, economiche, umane e informatiche), con spreco o dispendio delle stesse. Non definisce le priorità di obiettivi o incarichi. Interviene solo quando necessario. Non segue alcun criterio stabile o organizzato. Non rispetta le scadenze. Non è puntuale alle riunioni e nelle risposte. Ambiente di lavoro disorganizzato.   |
|  | Da 3 a 4  | Scarso presidio        | Consapevole delle risorse disponibili, le usa come necessarie senza controllo né organizzazione. Interviene secondo criteri lineari o cronologici. Reagisce in modo impulsivo alle esigenze o agli imprevisti. Occasionalmente non è puntuale. Criteri di organizzazione molto personali o inesistenti.  |
|  | Da 5 a 6  | Sufficiente presidio   | Coordina il ricorso alle risorse disponibili. Sa come razionalizzare l'uso in base a esigenze individuali. Definisce le priorità di obiettivi e incarichi in funzione di criteri importanti. Organizza i propri interventi. Gestisce il proprio tempo in modo adeguato. Mantiene l'ambiente di lavoro sufficientemente in ordine.  |
|  | Da 7 a 8  | Buon presidio          | Gestisce efficacemente le risorse personali e comuni. Adatta l'utilizzo delle stesse in base al volume di lavoro e alla disponibilità. Definisce le priorità dei criteri per urgenza e importanza. Anticipa gli imprevisti e predispone piani di emergenza. Rispetta le scadenze prefissate. Utilizza sistemi di organizzazione e classificazione strutturati.   |

| COMPETENZA                     | PUNTEGGIO | DESCRIZIONE            | DEFINIZIONE  |
|--------------------------------|-----------|------------------------|--|
| Capacità di problem solving    | 0         | non rilevabile         | /  |
|                                | Da 1 a 2  | Insufficiente presidio | Non identifica le variabili chiave di un problema o di una situazione. Si concentra sui dettagli piuttosto che sulla comprensione del problema nel suo complesso e ha difficoltà a fornire risposte o soluzioni.   |
|                                | Da 3 a 4  | Scarso presidio        | Spesso non è in grado di identificare le relazioni tra le variabili coinvolte in un problema. Rimane in superficie senza comprendere il contesto o la causa del problema e fornisce soluzioni arbitrarie o inadeguate rispetto al problema.  |
|                                | Da 5 a 6  | Sufficiente presidio   | Analizza facilmente le variabili che influiscono sulla situazione o sul problema. Mostra una comprensione approfondita e realistica del problema o della situazione e fornisce soluzioni valide in termini di tempo e di risorse, assumendosene la responsabilità.   |
|                                | Da 7 a 8  | Buon presidio          | Identifica gli aspetti più significativi della situazione. È in grado di utilizzare termini astratti e complessi per analizzare il problema e fornisce risposte rapide e appropriate a situazioni complesse in termini di risorse e costi.   |
|                                | Da 9 a 10 | ottimo presidio        | Esegue un'analisi complessa utilizzando ipotesi e scenari diversi. Comprende e analizza problemi complessi e anticipa le situazioni e le sfide problematiche, proponendo pro-attivamente soluzioni adeguate ed efficienti prima che la situazione si manifesti.  |
| Gestione processi comunicativi | 0         | non rilevabile         | /  |
|                                | Da 1 a 2  | Insufficiente presidio | Manca di chiarezza o organizzazione del pensiero nella trasmissione dei messaggi. Difficile da capire. Non ascolta gli altri. Disdegna le esigenze altrui. Non assertivo. Si mostra o eccessivamente deferente, oppure impone il proprio approccio in maniera esagerata (o incoerente) senza rispettare gli altri.   |
|                                | Da 3 a 4  | Scarso presidio        | Manca di chiarezza nella trasmissione dei messaggi. Discorso non fluente. Parla più di quanto ascolti. Non mostra un interesse vero o sincero per le esigenze altrui. Manca di assertività. Ha difficoltà nel difendere i propri diritti ed esigenze e/o rispettare le argomentazioni altrui.  |
|                                | Da 5 a 6  | Sufficiente presidio   | Si esprime correttamente. Discorso abbastanza fluente. Ha difficoltà ad ascoltare. È interessato alle esigenze e opinioni altrui, ma interrompe l'interlocutore e non approfondisce le tematiche. Ha difficoltà ad essere assertivo. Incoerente nel difendere/rispettare le proprie e altrui esigenze.   |
|                                | Da 7 a 8  | Buon presidio          | Si esprime in maniera fluente. Discorso chiaro e comprensibile. Ascolta. Si mette nei panni degli altri, per comprenderne emozioni e pensieri. Capisce gli altri. Assertivo. Difende le proprie esigenze, opinioni e diritti, rispettando quelli altrui. Non si mostra deferente né esercita pressioni.  |
|                                | Da 9 a 10 | ottimo presidio        | Si esprime in maniera eloquente. Struttura la comunicazione in modo chiaro e comprensibile. Mostra empatia e comprensione verso gli altri. Accetta gli altri anche se non sono d'accordo. Molto assertivo. Utilizza tecniche di assertività e diversi tipi di assertività in base all'intensità della situazione.  |
| Affidabilità e accuratezza     | 0         | non rilevabile         | /  |
|                                | Da 1 a 2  | Insufficiente presidio | Non presta attenzione ai dettagli. Si distrae o perde dati di una certa importanza. Molto impreciso e inaccurato. Non tiene conto di rigorosi criteri nel proprio approccio. Non presta attenzione ai criteri tecnici o procedurali. Compie errori di calcolo o sbaglia nell'approccio o nelle soluzioni proposte. Si disinteressa della qualità delle proprie proposte, del proprio lavoro e delle soluzioni. Considera che l'efficacia dei propri incarichi sia dovuta a fattori non correlati alla propria performance. |
|                                | Da 3 a 4  | Scarso presidio        | Presta attenzione solo ad alcuni dettagli relativi alle informazioni disponibili, trascurando i restanti. Le risposte e soluzioni che offre non sono orientate al dettaglio. Conosce le procedure operative e i criteri tecnici, ma attribuisce loro una priorità secondaria. Comprende gli standard e i requisiti di qualità. Cerca di adattarsi a questi, non sempre con successo. Accetta la responsabilità per le proprie attività come un obbligo. Non si sente responsabile a livello personale per i risultati.     |

| COMPETENZA  | PUNTEGGIO | DESCRIZIONE            | DEFINIZIONE   |
|---|-----------|------------------------|---|
|   | Da 9 a 10 | ottimo presidio        | Ottimizza il ricorso alle risorse disponibili. Utilizza strumenti di Gestione e Razionalizzazione per le risorse. Utilizza strumenti di programmazione per definire le priorità di situazioni complesse e definire livelli di priorità per incarichi e obiettivi. Utilizza sofisticati strumenti di gestione del tempo per i propri progetti/interventi. Rispetta le scadenze senza problemi.   |
| Capacità di analisi del contesto                      | 0         | non rilevabile         | /   |
|   | Da 1 a 2  | Insufficiente presidio | Si concentra sulla propria area di attività. Si limita a considerare i rapporti di causa-effetto. Respinge il cambiamento e mostra rigidità mentale. Non identifica le variabili che influiscono sul contesto.  |
|   | Da 3 a 4  | Scarso presidio        | Comprende gli interessi generali del contesto lavorativo. È consapevole che le proprie azioni non influiscono soltanto sulla propria area di responsabilità. Necessita di tempo per adattarsi e accetta il cambiamento come un obbligo, con possibili ripercussioni sulle proprie prestazioni nel breve e medio termine. Non è in grado di definire relazioni tra le variabili coinvolte nel contesto.  |
|   | Da 5 a 6  | Sufficiente presidio   | Bilancia obiettivi e interessi della propria divisione con quelli delle altre unità dell'organizzazione. Comprende le relazioni meno evidenti tra le diverse caratteristiche del contesto. Si adatta normalmente e modifica il proprio approccio in base alla situazione. Analizza le variabili che influiscono sul contesto.   |
|   | Da 7 a 8  | Buon presidio          | Considera l'organizzazione come un ambiente aperto, integrando gli interessi di ciascuno per il bene comune. Si adatta rapidamente e cerca prospettive alternative al proprio approccio. Rileva gli aspetti più significativi del contesto di riferimento.  |
|   | Da 9 a 10 | ottimo presidio        | Punta all'equilibrio collettivo, comprendendo il senso circolare dei propri rapporti. Stimola la diversità negli ambienti e nelle persone e aiuta gli altri ad adattarsi. Struttura il proprio approccio assimilando altre prospettive. Conduce analisi del contesto complesse utilizzando ipotesi e scenari diversi.   |
| Capacità di lavorare un gruppo e coordinarne attività | 0         | non rilevabile         | /   |
|   | Da 1 a 2  | Insufficiente presidio | Influisce negativamente sulle dinamiche di gruppo. Crea o aggrava i conflitti. Non dà prova di spirito di squadra. Non propone idee né opinioni. Critica contributi e idee altrui. Si rifiuta di partecipare alle attività di brainstorming di gruppo. Non partecipa al lavoro di squadra. Trova difficile apportare un contributo personale all'incarico.  |
|   | Da 3 a 4  | Scarso presidio        | Non si lascia coinvolgere a livello emotivo dal gruppo, rimanendo piuttosto isolato e distante. Occasionalmente può creare problemi. Si limita a fornire la propria visione. Non partecipa al dialogo nel gruppo né propone altre idee. Si concentra sul proprio contributo personale all'incarico. Si disinteressa del lavoro di squadra e fa affidamento sugli altri.   |
|   | Da 5 a 6  | Sufficiente presidio   | In relazione all'aspetto emotivo del team, è piuttosto freddo o neutro. Non crea problemi, rimanendo ai margini. Condivide le proprie opinioni con il gruppo e commenta le idee altrui. Collabora nelle attività di brainstorming del gruppo. È interessato al lavoro di squadra ma si sente responsabile esclusivamente degli aspetti che lo riguardano o del suo incarico.  |
|   | Da 7 a 8  | Buon presidio          | È emotivamente coinvolto nel team. Offre senso dell'umorismo, crea positività e incoraggiamento, contribuendo a un ambiente di lavoro positivo. Incoraggia gli altri ad esprimere la propria opinione. Stimola l'apporto di idee dai membri del team più passivi o meno partecipi. È coinvolto non soltanto nello svolgimento del proprio ruolo, ma anche nel supporto attivo degli altri, come necessario. Lavora superando le aspettative tipiche della sua posizione.                                      |
|   | Da 9 a 10 | ottimo presidio        | Dà un contributo fondamentale alla creazione di un ambiente emotivo che sia positivo per il team. Collabora alla risoluzione dei problemi tra i membri del team, fungendo da mediatore nei conflitti. Integra le idee del gruppo sulla base del consenso. Assiste le attività di brainstorming del gruppo senza imporre i propri criteri. Supporta i processi decisionali. Aiuta gli altri nell'esecuzione degli incarichi assegnati al team. Stimola e consolida gli interventi degli altri membri del team. |



| PROVA ASSESSMENT- COMPETENZE                          | PUNTEGGIO MAX PER COMPETENZA |
|---|------------------------------|
| Capacità di problem solving                           | 10                           |
| Gestione processi comunicativi                        | 10                           |
| Affidabilità e accuratezza                            | 10                           |
| Orientamento al risultato                             | 10                           |
| Gestione dei processi e pianificazione                | 10                           |
| Capacità di analisi del contesto                      | 10                           |
| Capacità di lavorare in gruppo e coordinarne attività | 10                           |
| <b>PUNTEGGIO TOTALE</b>                               | <b>70</b>                    |

*MM*

*EE*

*CS* *AL* *fer* *ra*

