

GESTIRE L'ASSESSMENT CENTER

di John Sponton e Stewart Wright

Illustrazioni di Phil Hailstone

Publicato da:

Giunti O.S. Organizzazioni Speciali

HDU – Human Development Unit

Via Fra Paolo Sarpi, 7/a

50136 Firenze

Tel.: +39 055 6236501

E-mail: hdu@giuntios.it

Web: hdu.giuntios.it

 **GIUNTIO.S.**
Organizzazioni Speciali

© 2009, John Sponton & Stewart Wright

© 2013, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali – Firenze

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

Traduzione su licenza di Management Pocketbooks Limited.

Titolo originale dell'opera: *Managing assessment centres.*

Traduzione a cura della ditta "Verter" di Paolo Santoro.

ISBN 978-88-09-98909-2

INDICE



INTRODUZIONE

5

Che cos'è un assessment center?, applicazioni, vantaggi per l'organizzazione, per i manager di I livello e per i candidati, gli elementi necessari



CHE COSA VALUTARE

13

L'elaborazione di un profilo professionale, lavorare con le competenze, le abilità più usate, i vantaggi delle competenze, in quale fase selettiva allestire un AC, discriminazione diretta e indiretta, la normativa, condizioni applicabili, disabilità, tutela dei dati



IN CHE MODO VALUTARLO

25

Test di abilità e di personalità, esercizi di discussione di gruppo, di analisi e di presentazione, role-playing, colloqui strutturati per valutare le competenze, la scelta degli esercizi, uso ed elaborazione di una matrice di esercizi, esercizi standard o personalizzati?, i potenziali fornitori, elaborazione di esercizi personalizzati



CHI LO VALUTA

49

La scelta, la provenienza e la formazione degli assessor, osservare, registrare, classificare, effettuare una valutazione, l'ORCE in breve, definizione di "sufficiente"



COSA PIANIFICARE IN ANTICIPO

69

Il ruolo dell'organizzatore, come iniziare, la definizione del programma, la stesura di un programma efficace, i principali suggerimenti, la tabella di marcia, la scelta e le caratteristiche della location, la preparazione dei candidati, istruire i candidati, la preparazione finale



QUEL GIORNO

83

Prima dell'arrivo dei candidati, all'arrivo degli assessor e dei candidati, le indicazioni da dare ai candidati prima, durante e dopo la selezione



WASH-UP & FEEDBACK

91

L'importanza della sessione di revisione, la definizione di norme e standard, completare la matrice, analisi dei risultati, registrazione della sessione, comunicazione dei risultati, l'importanza del feedback, un feedback efficace ai candidati



RIVEDERE LA PROCEDURA

101

Che cosa prendere in esame, stesura di un feedback, il feedback degli assessor, raccolta dei punteggi, raccolta e monitoraggio dei risultati, confronto fra risultati ed esiti, i development center

INTRODUZIONE DELL'AUTORE

CHI DOVREBBE LEGGERE QUESTO LIBRO?

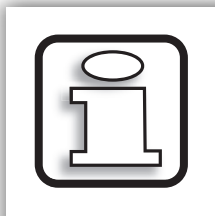
L'assessment center, sempre più utilizzato per l'assunzione di personale nel settore pubblico e privato, richiede tempi e sforzi enormi per funzionare in modo corretto, ma garantisce numerosi vantaggi diretti e indiretti derivanti da procedure di assunzione più precise, obiettive ed eque.

Questo libro si rivolge a ogni figura coinvolta in, o interessata agli assessment center; ciò include sia i manager RU che di I livello, siano essi coinvolti in qualità di organizzatori o di consulenti. Questa guida vi aiuterà a capire:

- che cos'è un assessment center;
- i vantaggi che comporta;
- il modo in cui si inserisce in una procedura di selezione;
- la sua progettazione, pianificazione e gestione;
- la sua rielaborazione, per garantirne l'efficienza e la convenienza.

Facendo di questa guida il vostro fedele compagno nella progettazione e realizzazione del vostro assessment center, potrete avvalervi di suggerimenti e consigli pratici utili ed evitare alcuni tranelli comuni.

4 In bocca al lupo con il vostro assessment center!



INTRODUZIONE

INTRODUZIONE

CHE COS'È UN ASSESSMENT CENTER?



L'assessment center (AC) rappresenta un modo di accostarsi alla selezione avvalendosi di metodi di valutazione e assessor molteplici. Invece di effettuare un colloquio individuale, i candidati svolgono una serie di esercizi o valutazioni di tipo diverso, elaborati per testare le loro prestazioni in una gamma di competenze pertinenti.

Negli anni '50, la società americana AT&T fu una pioniera nell'uso di questo tipo di tecnica per l'assunzione. La società si avvaleva di un apposito edificio, chiamato appunto "assessment center", in cui organizzare tali eventi. Da allora, il termine si è diffuso per indicare delle attività di selezione caratterizzate da esercizi multipli e assessor di diversa estrazione.



INTRODUZIONE

APPLICAZIONI



Gli assessment center possono essere utilizzati per:

- **assunzione** – valutare un breve elenco di candidati che si sono presentati per una data posizione, siano essi interni, esterni o entrambi;
- **ristrutturazione** – valutare l' idoneità dei dipendenti attuali per posizioni esistenti o ripianificate, operazione spesso necessaria in caso di ristrutturazione societaria;
- **promozione** – valutare i candidati in base alle competenze per un ruolo di livello superiore rispetto a quello ricoperto.

Alcuni *development center* presentano delle caratteristiche in comune con gli assessment center. I *development center* vengono utilizzati per valutare determinate competenze degli individui e pianificarne così la crescita grazie alle informazioni raccolte. La presente guida tratta principalmente degli assessment center come approccio alla selezione. Tuttavia, alle pagine 108 e 109 è disponibile un riepilogo delle principali differenze tra assessment center e *development center*.

INTRODUZIONE



VANTAGGI PER L'ORGANIZZAZIONE

È innegabile che la progettazione e la gestione di un assessment center presentino dei costi elevati e, come con tanti strumenti del *business*, richiedano un tempo considerevole per essere attuate in maniera corretta. Quali sono dunque i vantaggi?

- Alcuni studi hanno dimostrato che un assessment center ben progettato e gestito rappresenta uno dei metodi più equi, precisi e obiettivi per prevedere la possibilità di successo di un individuo in un determinato ruolo (fonte: M. Smith, UMIST); molto più, ad esempio, di un colloquio individuale o del fare affidamento sui suoi soli “pezzi di carta”.
- Gli assessment center di norma hanno una durata che va dalla mezza giornata ai due giorni, richiedendo ai candidati un impegno considerevole. I candidati meno partecipi tenderanno a essere oggetto di una selezione naturale, risparmiando tempo all'organizzazione.

INTRODUZIONE



VANTAGGI PER L'ORGANIZZAZIONE

- Gli assessment center rappresentano un mezzo ideale per esaminare in modo obiettivo candidati esterni e interni.
- I candidati sono valutati in esercizi diversi da assessor di vario tipo (consulenti esterni, manager RU e di I livello formati alle tecniche di osservazione), aumentando così l'obiettività e la precisione.
- Un assessment center ben gestito trasmette ai candidati un messaggio positivo sull'impegno dell'organizzazione nei confronti della sua principale risorsa, le persone.



INTRODUZIONE



VANTAGGI PER I MANAGER DI I LIVELLO

- Chiedendo a qualsiasi manager di I livello delle sue esperienze di reclutamento, probabilmente vi sentirete dire: “Ha fatto un’ottima impressione al colloquio, ma poi ha deluso le nostre aspettative”. Gli assessment center riducono tale dipendenza dai colloqui e da ciò che il candidato **vi dice** di saper fare – al contrario, vi consente di osservarlo in azione e vedere il modo in cui si comporta **effettivamente**.
- I candidati sperimentano un assaggio realistico del tipo di lavoro, attraverso esercizi che ne simulano dei compiti specifici, e vengono giudicati in base a criteri importanti per quel tipo di lavoro, per cui è meno probabile che le aspettative siano deluse nel caso in cui vengano assunti.
- Potrete vederli all’opera in una varietà di contesti e situazioni, ad esempio in un gruppo, cosa impossibile nei colloqui individuali.
- Un candidato con una buona tecnica di colloquio non riuscirà con tale sua “prestazione” a sostenere il confronto col carattere esteso di un assessment center.
- I manager di I livello che fungono da *assessor* troveranno la mappatura delle competenze di valore inestimabile tornando al lavoro quotidiano e cresceranno anche individualmente.

INTRODUZIONE



VANTAGGI PER I CANDIDATI

- Ai candidati vengono offerte molteplici opportunità per dimostrare le proprie capacità, invece di fare affidamento esclusivamente sui risultati del colloquio.
- Ai candidati possono essere dati degli esercizi realistici in grado di aiutarli a capire meglio le esigenze del ruolo; ciò si rivela di particolare aiuto per l'assunzione di apprendisti o neolaureati.
- I candidati possono “vedere” l'organizzazione in azione; ad esempio, visitando gli stabilimenti, guardando delle presentazioni e incontrando manager di I livello o dipendenti appena assunti con successo in momenti specifici del programma dell'assessment center.
- I candidati traggono vantaggio dal feedback efficace ricevuto dopo la loro prestazione.