

L'ASSESSMENT CENTER NELLE ORGANIZZAZIONI

Survey 2019



INDICE

1. L'ASSESSMENT CENTER.....	5
2. LA SURVEY.....	7
2.1 RISULTATI.....	7
2.2 CONCLUSIONI.....	14

1. L'ASSESSMENT CENTER

L'Assessment Center (AC) è un processo di analisi e di valutazione delle risorse umane finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo attraverso l'utilizzo di più osservatori e strumenti di osservazione. Caratteristica fondante è, appunto, l'utilizzo di più tecniche valutative, tra cui: test di varia natura, più valutatori e un metodo che impone il confronto delle osservazioni.

Più nello specifico, l'AC è una situazione artificiale in cui si ricrea un contesto noto, all'interno del quale specifici input provocano nelle persone risposte indotte che possono essere osservate, analizzate e interpretate dagli assessor.

I campi all'interno dei quali può essere utilizzato l'AC sono principalmente quelli legati alla **selezione, all'orientamento, alla valutazione del potenziale e alla formazione/sviluppo.**

Una volta stabiliti gli obiettivi da raggiungere, vanno implementate le fasi che costituiscono il progetto di Assessment vero e proprio, che includono: **l'individuazione delle figure professionali di riferimento, l'analisi del ruolo e del contesto organizzativo, l'individuazione delle dimensioni da valutare e, infine, la definizione della metodologia e degli strumenti di osservazione.**

Al di là della specificità di ogni contesto valutativo, ci sono di fatto tre aree principali oggetto d'indagine nella metodologia dell'Assessment:

- **Area cognitiva** o del pensiero che riguarda la **capacità di gestire il processo logico nel suo insieme** e che include dimensioni quali analisi, sintesi e problem solving;
- **Area realizzativa** o dell'azione che include **dimensioni comportamentali manifestate nello svolgimento del compito assegnato**, quali, ad esempio, decisionalità ed iniziativa, consentendo di evidenziare il profilo operativo della persona e come è in grado di concretizzare e dare compimento alle decisioni intraprese;
- **Area relazionale** che riguarda la **capacità di gestire efficacemente i rapporti con gli altri**, di saper scegliere le modalità di comportamento utili ad orientare e a guidare le relazioni con i singoli o con i gruppi; include dimensioni quali leadership, collaborazione, gestione dei conflitti.



A queste aree si possono aggiungere e/o integrare **aree specifiche, relative agli obiettivi della valutazione e coerenti con il modello di competenze aziendale**: Area delle abilità manageriali, Area dell'innovazione e dell'apertura al nuovo, etc.

Gli strumenti maggiormente utilizzati per portare alla luce determinate caratteristiche e comportamenti, associati alle aree sopra citate, spaziano dai **questionari di personalità, alle prove individuali, a quelle di gruppo, all'intervista individuale** e restituiscono una "fotografia" della persona scattata in quel preciso momento della sua carriera lavorativa e della sua vita personale.

Generalmente il **processo di Assessment termina con la restituzione di un feedback**, momento fondamentale del percorso "diagnostico" e di sviluppo.

Nel caso di un Assessment volto alla valutazione del potenziale e alla formazione/sviluppo, il momento del feedback è altresì importante poiché **è da qui che potrà avviarsi un piano di crescita delle persone**: in base a ciò che è emerso dalla valutazione, verranno pianificate le azioni che favoriranno lo sviluppo delle capacità risultate da potenziare.

Il risultato della valutazione con la metodologia dell'Assessment Center supporta l'Organizzazione:

- nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi definiti
- nella comprensione e conoscenza delle caratteristiche dei propri collaboratori
- nella pianificazione di percorsi di sviluppo e riqualificazione del personale valutato

La nostra value proposition si articola, infatti, in tre momenti principali, che si differenziano per strumenti utilizzati, tipologia di output e obiettivi dell'intervento di AC:

New Hire Selection

- Ricerca e Selezione
- Mass recruitment: best people in a short time

Potential Evaluation and Role Development

- Valutazione del potenziale in linea con le strategie aziendali o durante cambiamenti organizzativi
- Identificazione dei "key people"
- Definizione di "action plan" (formazione, coaching, counselling, mentoring)

Supporting Employability

- Riqualficazione e riposizionamento della Persona nell'Organizzazione, definizione di «action plan»
- Mappatura delle competenze trasversali e professionali

La sfida che raccogliamo quotidianamente è quella di far coincidere rigore metodologico e scientifico nell'utilizzo di strumenti e test validi e validati con l'esigenza delle Organizzazioni, che stanno sempre più ponendo attenzione alle proprie persone on board: **L'AC è uno strumento potente per conoscere meglio le proprie risorse umane e supportarle nel percorso professionale e nel loro sviluppo definendo quali interventi implementare** (per esempio training, coaching, tutoring).

2. LA SURVEY

Nel contesto attuale in cui le opportunità di lavoro sono limitate, diventa essenziale per le aziende **scegliere la persona giusta per il posto giusto**, ma risulta altresì **importante valorizzare il più possibile chi è già inserito all'interno di un'Organizzazione**.

Proprio perché le risorse umane rivestono un ruolo centrale per la vita delle aziende, risultano altrettanto importanti le metodologie che vengono utilizzate per selezionare e, in un secondo momento, gestire e sviluppare al meglio le persone.

La survey condotta da OD&M ha voluto indagare le esperienze e le opinioni delle aziende in relazione ai vari aspetti dell'Assessment Center, dalle competenze misurate agli strumenti utilizzati, con un breve focus anche sui trend quali i "talenti" e il "digital" all'interno delle organizzazioni.

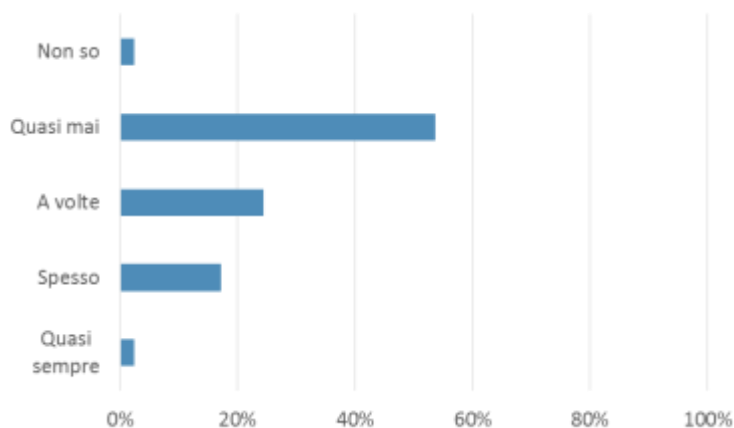
Alla survey hanno preso parte aziende soprattutto di medie e grandi dimensioni, suddivise in maniera paritaria tra organizzazioni multinazionali e nazionali.

I risultati hanno mostrato un discreto utilizzo dell'Assessment Center, mirato soprattutto a selezionare il personale e valutarne il potenziale, indagando prevalentemente competenze manageriali quali leadership, orientamento al risultato e gestione dello stress.

Emerge, inoltre, come le persone abbiano aspettative e desideri che non sempre trovano corrispondenza nelle proposte dell'Azienda e come la cosiddetta "*digital transformation*" sembra non aver ancora inciso nelle consuete modalità di valutazione delle persone.

2.1 RISULTATI

QUANTO VIENE UTILIZZATO L'AC NELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE?

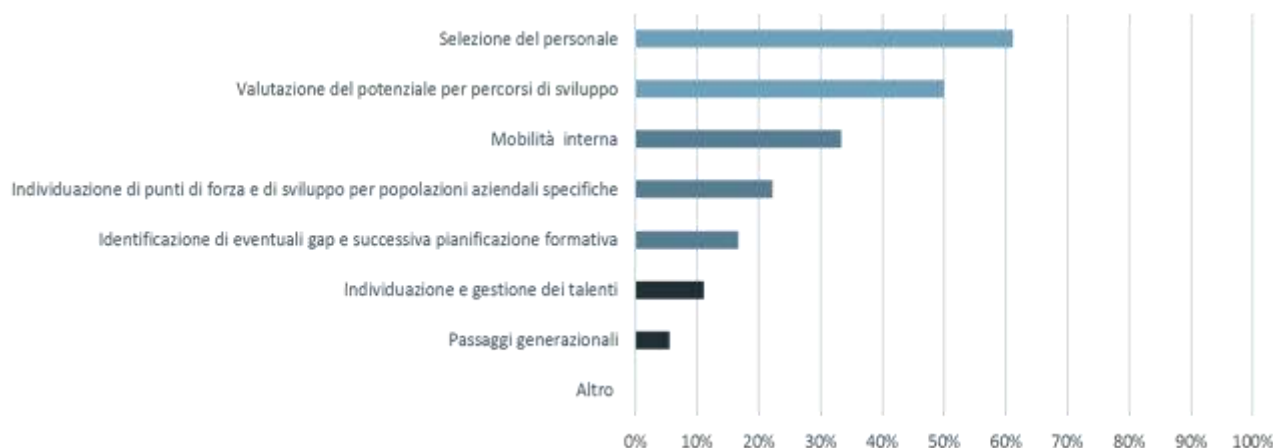


Nonostante la maggior parte delle Organizzazioni asserisca di utilizzare raramente la metodologia dell'Assessment Center, parte dei rispondenti attesta come le proprie aziende se ne servano "spesso" o "quasi sempre".

Analizzando i risultati secondo le prospettive di dimensione aziendale, provenienza geografica e settore di riferimento abbiamo rilevato che:

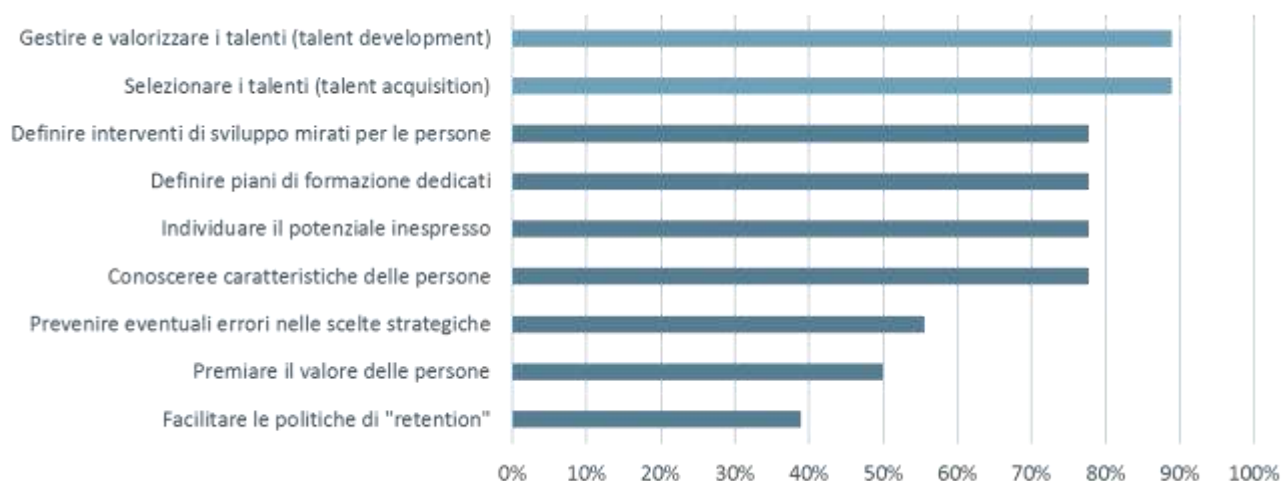
- Sono le grandi Aziende (più di 500 dipendenti) che registrano un utilizzo più frequente, diversamente delle Aziende di piccola e media dimensione che tendono a utilizzarlo «quasi mai» o «a volte». **Sembra quindi che al crescere della dimensione aziendale, cresca l'utilizzo dell'Assessment Center all'interno dell'Organizzazione.**
- Il 75% delle Aziende del Sud e Isole, all'interno del gruppo di rispondenti, utilizza «quasi mai» l'Assessment Center; segue un andamento simile il Nord Est (63,6%). Il Nord Ovest registra un medio utilizzo, mentre è **nelle Aziende del Centro che si riscontra l'utilizzo più elevato (66,7%)**.
- **Il settore Industriale sembra utilizzare «quasi mai» l'AC (63,64%), seguito dalle Società di Servizi (57,14%)**. Frammentario l'utilizzo nel settore Commercio e Turismo. Cresce la fruizione, invece, per quanto concerne Altri Settori quali Credito e Assicurazioni, Farmaceutico, Informatico, Automotive, Ricerca e Sviluppo.

AC IS & TO BE



Domandando per quali scopi la propria Organizzazione utilizza l'AC, abbiamo rilevato che **la Selezione del Personale e la Valutazione del potenziale per successivi percorsi di sviluppo rimangono gli scopi principali dell'Assessment Center.**

Più contenuta risulta la percentuale di utilizzo di una metodologia strutturata riguardante i «Talent», nonostante i rispondenti ritengano che la metodologia dell'AC possa essere molto utile nei processi di Talent Acquisition & Development. Si rileva quindi uno scarto tra ciò che vorrebbero le persone e ciò che offrono le Aziende, in termini di scopi dell'AC.

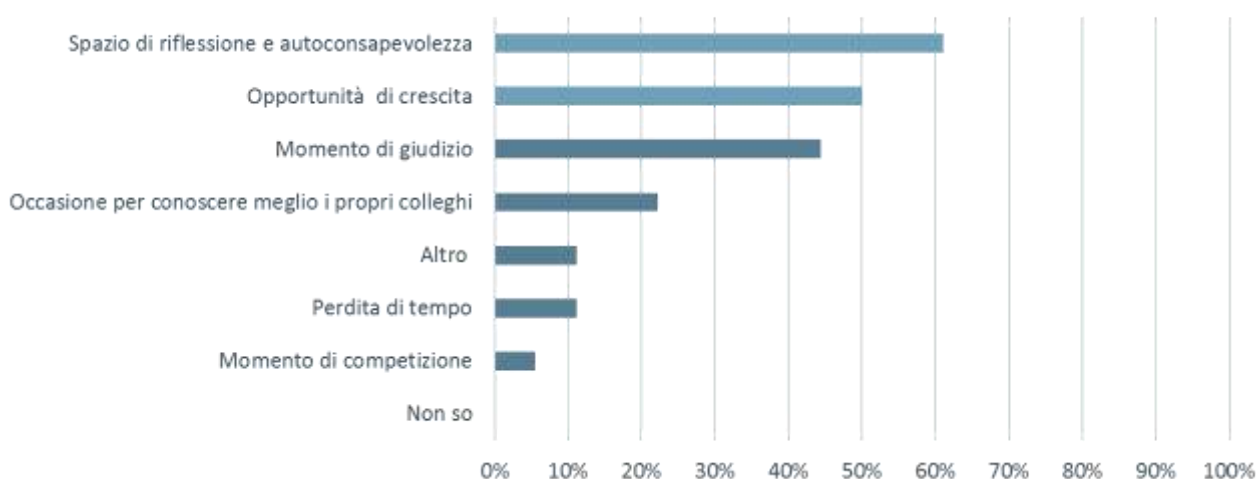


Il percorso di AC potrebbe effettivamente essere integrato con percorsi di Talent Management più strutturati in grado di fornire un risultato migliore, anche sul lungo termine. A questo proposito, si potrebbe porre una riflessione circa cosa le Organizzazioni intendano per "talento".

Ad oggi, non si tratta più di cercare solamente giovani talenti, bensì la ricerca si è spostata verso persone di diverse seniority. Inoltre, **il “talento” inizia ad essere percepito non più come qualcosa di speciale ed elitario, quanto un aspetto che tutte le persone dell’Organizzazione possono sviluppare, grazie a percorsi dedicati.**

Con un approccio di questo tipo, risulta fondamentale valutare il potenziale e le caratteristiche di tutte le persone e, di conseguenza, costruire un processo di Talent Management *ad hoc*. che porti non solo ad individuare, ma anche a trattenere le persone. **L’AC può essere lo strumento adatto per rilevare competenze, motivazioni e attitudini delle persone per poi strutturare percorsi di sviluppo e piani di carriera mirati.**

COME VIENE PERCEPITO L’AC NELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE?

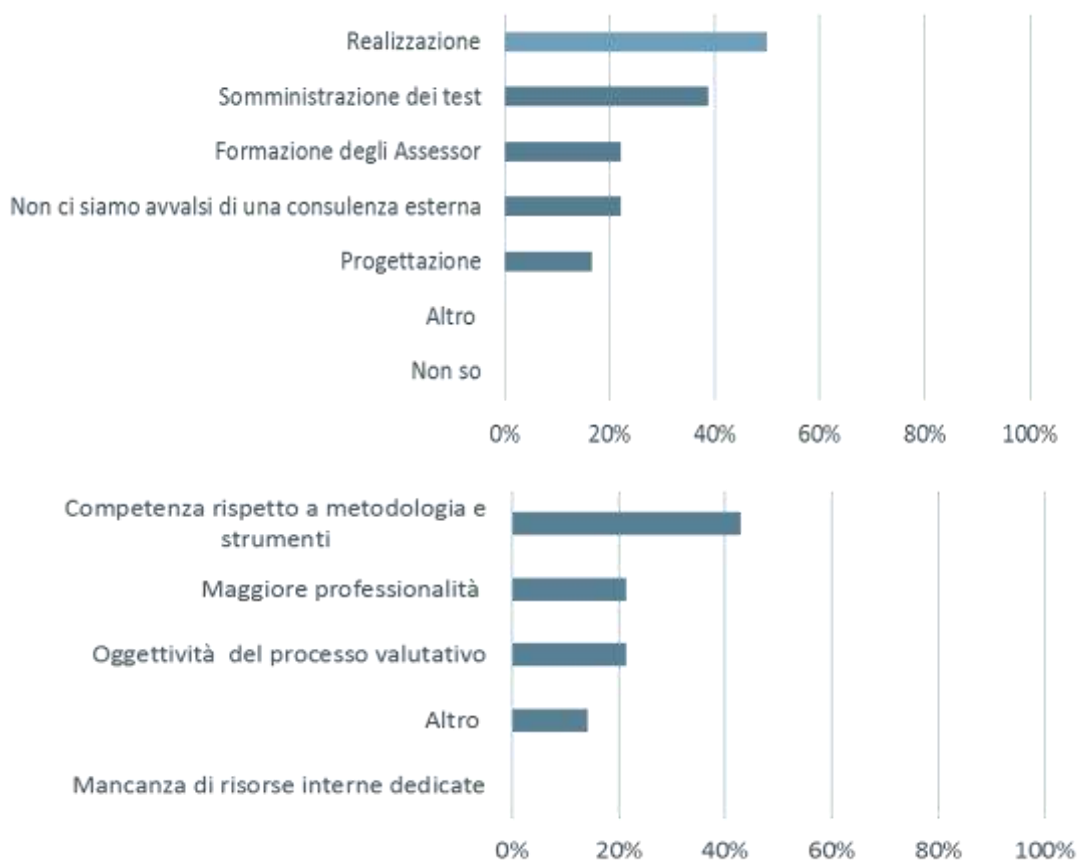


Rispetto alla percezione dell’AC all’interno dell’Organizzazione, esso si configura come uno **spazio per riflettere e accrescere l’autoconsapevolezza, nonché come un’opportunità di crescita**, anche se è ancora presente la percezione del «momento di giudizio».

Nell’esperienza OD&M, **tale aspetto è affrontabile con una comunicazione adeguata**. Ciò significa mantenere un atteggiamento professionale, ma che consenta alle persone di essere sé stesse all’interno del contesto valutativo. **Risulta importante veicolare il messaggio che si sta facendo un percorso di valutazione non sulle persone, ma con le persone e che non esistono comportamenti e competenze giuste o sbagliate, ma semplicemente caratteristiche tipiche di ciascuno da valorizzare**. L’utilizzo di strumenti differenziati, il coinvolgimento di più valutatori, la presenza di una griglia strutturata per il colloquio e per l’osservazione delle dinamiche, sono tutte

accortezze su cui è importante porre attenzione al fine di restituire alle persone una fotografia oggettiva di sé stessi.

IL RUOLO DELLA CONSULENZA



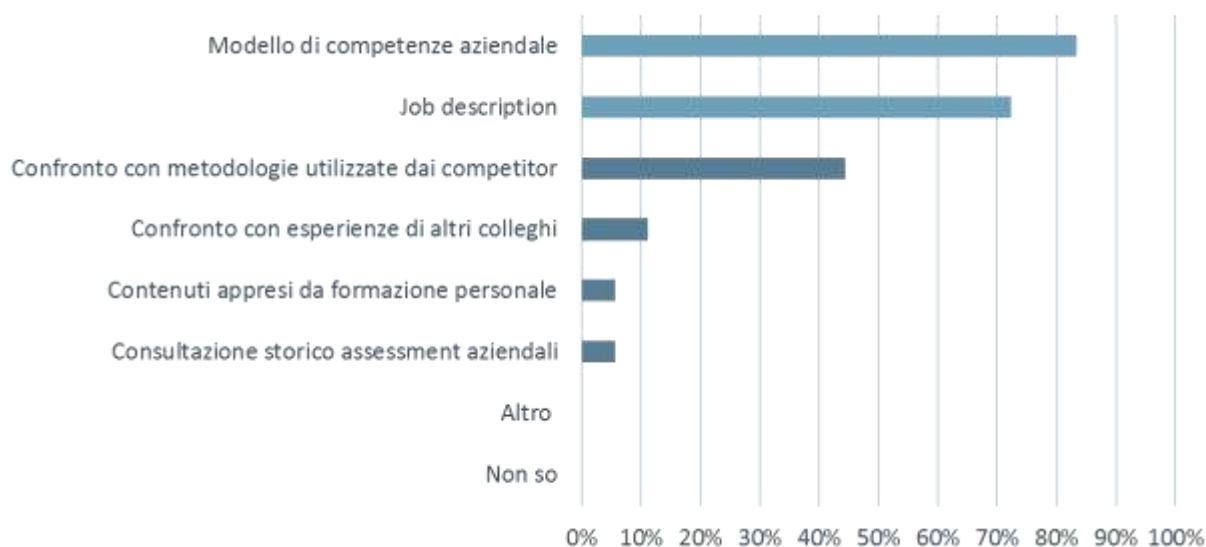
In qualità di società di Consulenza, ci siamo domandati **per quali fasi dell'Assessment Center e per quali motivi venga richiesto il supporto di una società esterna.**

Per coloro che si sono avvalsi della Consulenza, il supporto è stato richiesto **principalmente in fase di Realizzazione e Somministrazione dei test.** Il Consulente viene scelto, infatti, in qualità di persona competente rispetto a metodologia e strumenti (43%).

La progettazione condivisa dell'AC registra il punteggio più contenuto, nonostante sia una fase centrale del processo, nonché un tratto distintivo della Consulenza OD&M. Proprio a partire dall'analisi del fabbisogno del Cliente, infatti, viene definito il set di competenze trasversali oggetto di valutazione. **Tali competenze vengono poi ricondotte a specifici indicatori comportamentali, sulla base dei quali vengono concordati strumenti e modalità più adatti.** Senza una co-costruzione dell'intero progetto sin dalla fase iniziale, sorge la domanda rispetto a come poter garantire ugualmente un Assessment Experience di qualità, coerente ed efficace. In tal caso, risulta

importante per il Consulente verificare che quanto richiesto sia attuabile e coerente con gli obiettivi di progetto, nonché in linea con il proprio modus operandi.

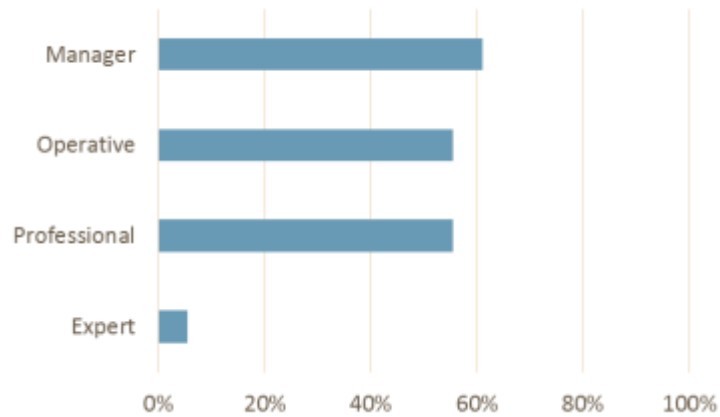
PROGETTARE UN AC



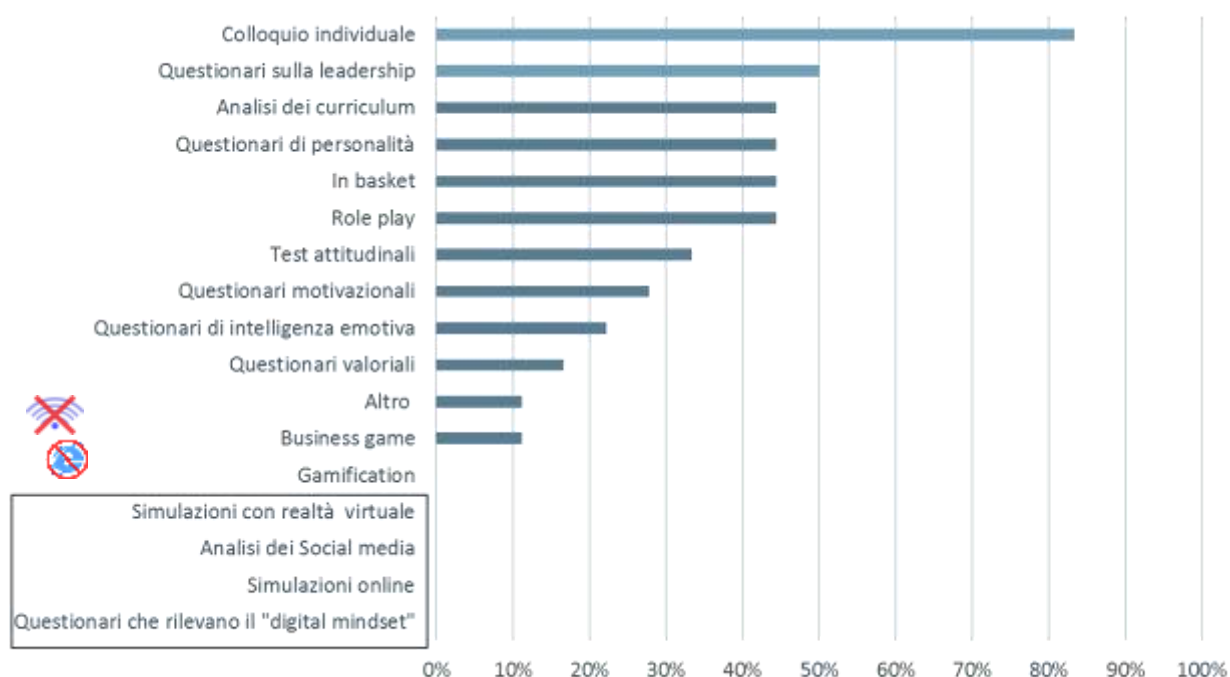
Nella fase di progettazione dell'Assessment Center, **risultano di primaria importanza, secondo i rispondenti, l'analisi del Modello di Competenze aziendale e delle Job Description.** Tale attenzione dovrebbe facilitare la costruzione di AC differenziati rispetto a ruoli e funzioni aziendali, aspetto ritenuto particolarmente importante da tutti i rispondenti.

In tal senso, risulta comunque di primaria importanza adattare strumenti e modalità rispetto al proprio Modello di Competenze e alla popolazione coinvolta nell'AC. Anche i rispondenti, infatti, ritengono **rilevante adattare gli strumenti dell'AC in base ai ruoli, alle funzioni aziendali e all'età dei partecipanti cui sarà rivolto.**

In merito alla popolazione coinvolta all'interno dell'Assessment Center, non si riscontra una netta distinzione rispetto alle famiglie professionali coinvolte. **La popolazione in fase di sviluppo professionale risulta il target maggiormente interessato, seguita dai neoassunti.** L'Assessment Center sembra essere una metodologia utilizzata per sostenere i ruoli in crescita, piuttosto che per attrarre e gestire i «talenti».



DIGITAL ASSESSMENT: SÌ O NO?



Tra gli strumenti e le modalità utilizzate negli AC emerge nettamente il colloquio individuale (83%). È importante sottolineare, tuttavia, come il colloquio individuale sia solo uno dei diversi strumenti a supporto della valutazione e, qualora non venga affiancato ad altre modalità valutative, non può essere considerato propriamente come AC.

La tendenza di analisi di curricula, questionari di personalità, in basket, role play e test attitudinali sembrano avere una distribuzione di utilizzo più omogenea. Nessuno dei rispondenti ad oggi utilizza strumenti «digital».

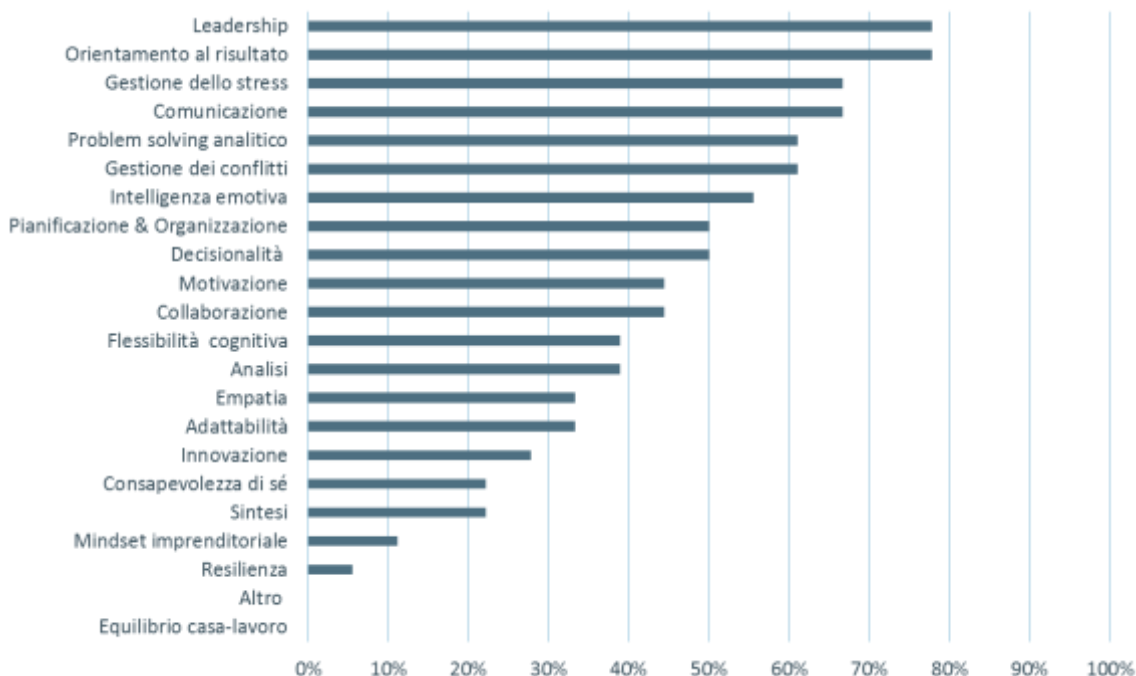
Nonostante oggi giorno si ponga particolare attenzione a realtà virtuale, mentalità digitale e social, la modalità classica di AC sembra essere ancora la prediletta. Anche la *gamification*, della quale si riscontra una certa promozione, non viene indicata dai rispondenti tra le modalità prescelte.

I rispondenti non ritengono l'utilizzo della tecnologia un elemento fondamentale per una buona *assessment experience*, né vorrebbero sostituire totalmente la modalità classica face to face con un Assessment Center virtuale.

Tuttavia, alla nostra domanda «All'interno di un mondo sempre più digitale, quanto ritiene utile l'Assessment Center per **rilevare il Digital Mindset**» **l'89% dei rispondenti fornisce una risposta positiva.** Inoltre, il **72% dei rispondenti ritiene che l'utilizzo della tecnologia (es. tool, realtà**

virtuale) possa essere utile per rilevare dimensioni ad oggi importanti quali l'attitudine al cambiamento.

LE DIMENSIONI VALUTATE

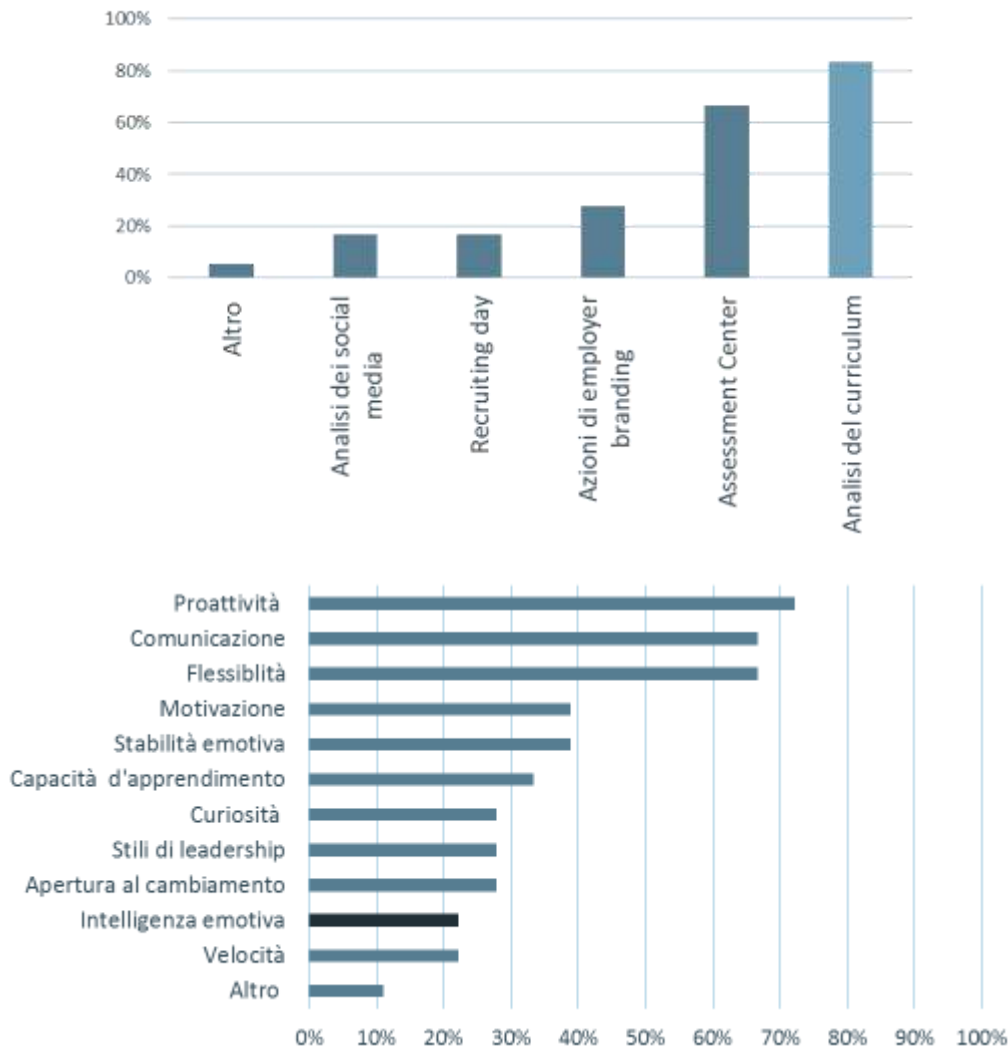


Tra le dimensioni ritenute utili da misurare attraverso gli AC, si collocano ai primi posti «leadership» e «orientamento al risultato» (78%).

Buono anche il posizionamento dell'intelligenza emotiva (56%) che risulta sempre più importante all'interno delle Organizzazioni per una copertura efficace dei ruoli, essendo in grado di prevedere il 55% della Performance.

Sembrano assumere, invece, poco rilievo l'innovazione, l'adattabilità, la sintesi («visione macro») e il mindset imprenditoriale: che sono soft skills fondamentali per muoversi all'interno di un contesto complesso e mutevole come quello odierno. **Le dimensioni valutate sembrano focalizzarsi sul momento, piuttosto che su una prospettiva a lungo termine di cambiamento, adattamento continuo alle esigenze e anticipazione delle richieste future.**

FOCUS SUI TALENTI

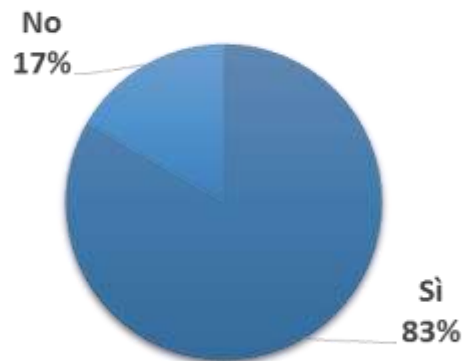


Per la selezione dei “talenti” viene utilizzata soprattutto l’analisi del curriculum, seguita dall’Assessment Center. Sembra che le competenze hard, le conoscenze, il titolo di studi abbiano un peso rilevante almeno in prima istanza nella fase di reclutamento.

Tra le competenze ricercate spiccano **proattività, comunicazione e flessibilità**, mentre l’Intelligenza Emotiva riceve meno attenzione, nonostante stato dimostrato come il Quoziente Emotivo (QE) sia due volte più influente del QI nel predire la performance. Questo risulta infatti essere un indicatore di successo migliore rispetto alle competenze professionali, alle conoscenze o all’expertise delle persone (*Business Case per l’Intelligenza Emotiva*, Six Seconds, 2019).

IL POST ASSESSMENT

AL TERMINE DELL'AC VIENE FORNITO UN FEEDBACK AI PARTECIPANTI?



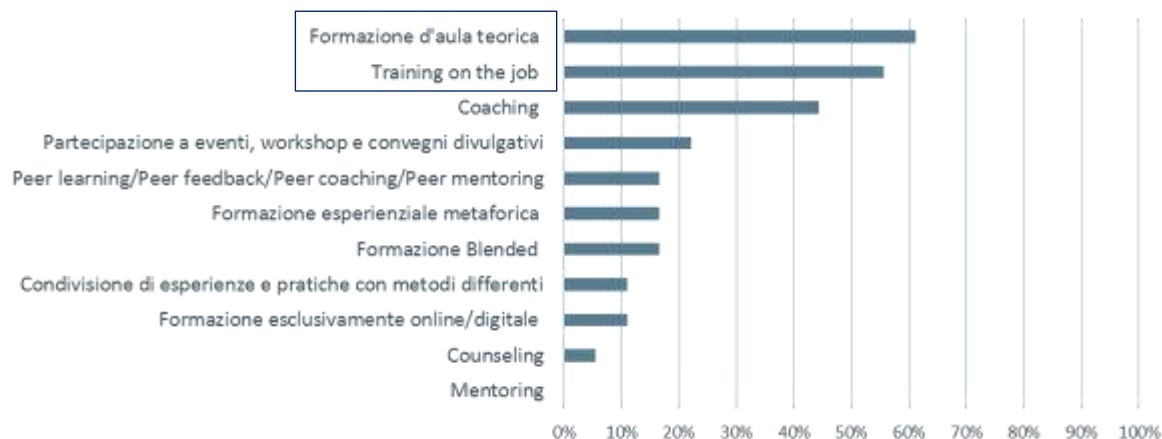
Al termine dell'AC, l'83% dei nostri rispondenti prevede un momento di restituzione feedback ai partecipanti.

- Rispetto allo **sviluppo delle Persone**, l'AC è ritenuto utile al fine di maturare consapevolezza delle proprie aree di forza e miglioramento, orientare all'autosviluppo e valutare il potenziale; mente, al contrario, risulta meno utile per il miglioramento della performance.
- Rispetto allo **sviluppo dell'Organizzazione**, è utile per individuare le competenze necessarie per un'efficace copertura del ruolo e per incrementare la consapevolezza rispetto ai propri punti di forza e aree di miglioramento; risultando, invece, meno utile per l'individuazione ed il trattenimento dei talenti o per il miglioramento dei risultati di business.

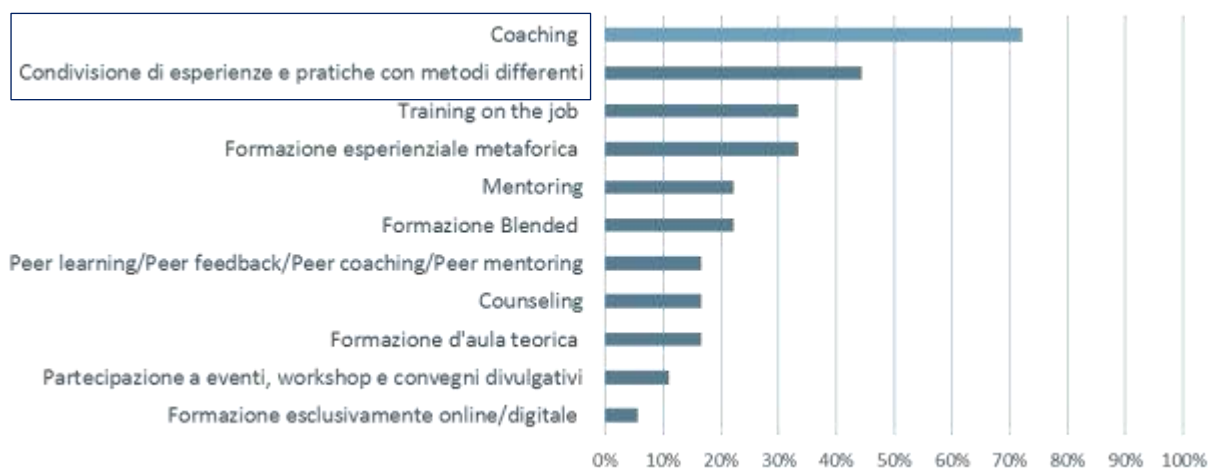
La fase di feedback è una fase fondamentale sulla quale è utile porre particolare attenzione.

Esso risulta, infatti, un vero e proprio **momento di sviluppo personale e professionale**, attraverso la condivisione di indicazioni sulle aree di miglioramento e sui suoi punti di forza, facilitando una presa di consapevolezza rispetto alle proprie competenze. Durante il feedback individuale l'assessor ha la possibilità di comprendere in che modo sono state vissute le aspettative legate all'AC e di valorizzare i commenti in merito ai dati emersi, alle valutazioni espresse e alla procedura nel suo complesso.

A tal proposito, **il 56% dei rispondenti, al termine degli AC, prevede la definizione di action plan di sviluppo a partire dai risultati raccolti.**



Tra le attività proposte dall'Organizzazione in seguito all'Assessment Center, emerge la **formazione d'aula teorica ed il training on the job**, diversamente da quanto desiderato dalle persone.



Più del 70% dei rispondenti, infatti, prediligerebbe attività quali il **coaching** o la **condivisione di esperienze e pratiche con metodi differenti**.

Emerge, quindi, la **richiesta di una formazione attiva, partecipata, consapevole e di una co-costruzione del proprio percorso di crescita e sviluppo**, in contrasto con la proposta unilaterale proveniente dall'Azienda.

LE POTENZIALITÀ DELL'AC

Indagando le potenzialità dell'AC, i nostri rispondenti associano l'Assessment Center a:

- Quadro completo delle potenzialità del candidato
- Sviluppo dell'Organizzazione
- Consapevolezza delle proprie aree di forza e di miglioramento
- Accrescimento di coinvolgimento e motivazione
- Generazione di piani di sviluppo condivisi
- Situazione artificiale che riesce a produrre risultati entro certi limiti
- Condivisione delle valutazioni
- Mettere in luce competenze tecniche e trasversali
- Valutare dinamiche di gruppo non sempre osservabili
- Identificare talenti e valorizzarli all'interno dell'Azienda
- Fidelizzazione
- Valutazione approfondita, oggettiva e completa

Infine, **il 100 % dei rispondenti indica che l'AC possa contribuire in maniera positiva a migliorare il rapporto delle persone con l'Organizzazione, favorendone la qualità della collaborazione.**

2.2 CONCLUSIONI

La metodologia dell'Assessment Center (AC) all'interno delle Organizzazioni sembra registrare un utilizzo discreto, che si divide tra due principali scopi: selezione del personale e valutazione del potenziale.

Nonostante si ritenga che l'AC possa essere uno strumento utile per i processi di Talent Acquisition & Management, ad oggi, si predilige un tipo di selezione basato sull'analisi dei curricula e la rilevazione di expertise e conoscenze tecniche. Se si sceglie di utilizzare la metodologia dell'Assessment per la selezione dei talenti tra le competenze soft emergono Proattività e Comunicazione, mentre l'Intelligenza Emotiva, considerata predittiva del 55% della performance aziendale sul lungo termine, registra i punteggi più bassi.

Indipendentemente dai talenti, **tra le soft skills generalmente valutate negli Assessment Center troviamo la Leadership, l'Orientamento al Risultato e la Gestione dello Stress.** Ricevono invece poca attenzione l'Adattabilità, l'Innovazione ed il Mindset Imprenditoriale, che potrebbero essere invece la base per una buona performance all'interno di contesti mutevoli e incerti come quelli odierni.

La spinta "digital" sembra non aver ancora preso piede all'interno delle metodologie di valutazione aziendali. Nonostante la tecnologia venga ritenuta utile per valutare attitudini quali, ad esempio, la spinta al cambiamento, per ora viene prediletta una modalità di Assessment face to face, che valorizzi la classica interazione. La tecnologia, pur pervadendo molteplici aspetti della nostra vita, non sembra essere considerata rilevante per una buona esperienza di AC.

Le Aziende sembrano affidarsi alle Società Consulenza soprattutto per la fase di Realizzazione dell'AC, poiché ritenute competenti circa metodologia e strumenti. Viene inoltre apprezzata la garanzia di oggettività del processo, nonché la possibilità di rilevare il potenziale inespresso delle proprie persone. **Nel momento in cui la Società di Consulenza subentra nel processo di AC solo per la fase di realizzazione, risulta importante assicurarsi che le modalità e gli strumenti scelti dall'Organizzazione siano in linea con le competenze da rilevare, nonché con i ruoli coinvolti.**

Una volta concluso l'AC, nella maggior parte delle Aziende segue il momento del feedback e la strutturazione di piani d'intervento. Per quanto riguarda il feedback, esso viene visto soprattutto

come **momento di autoconsapevolezza**, piuttosto che come strumento per migliorare la performance o per trattenere i talenti.

Per quanto concerne la **fase di action plan, si riscontrano differenze tra quanto desiderato delle persone e le proposte delle Organizzazioni.**

Solitamente viene proposta la classica formazione d'aula o la formula del training on the job, mentre le persone sembrano preferire proposte quali coaching o condivisione di esperienze, che prevedono una formula più attiva e partecipativa nella costruzione del proprio percorso di sviluppo.

PER MAGGIORI INFORMAZIONI SUL SERVIZIO:

COMPETENCECENTER.ASSESSMENT@ODMCONSULTING.COM