

NUOVI STRUMENTI E METODOLOGIE A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE UMANE

SOMMARIO

<i>Un Modello Predittivo valuta le future performance del candidato</i>	1-2
<i>Carenze delle soluzioni esistenti</i>	2
<i>Le soluzioni HRVision</i>	2
<i>La Teoria di Holland</i>	3-4
<i>Strumenti decisionali e test multimediali</i>	4
<i>Product Portfolio</i>	5

UN MODELLO PREDITTIVO VALUTA LE FUTURE PERFORMANCE DEL CANDIDATO

Se si chiede a due diversi responsabili delle risorse umane di descrivere il profilo del candidato ideale a ricoprire una medesima posizione professionale, con molta probabilità essi forniranno risposte differenti sia per quanto attiene alle abilità richieste che per le caratteristiche personali ricercate. Questo perché molti attributi, alcuni non quantificabili, altri non riconoscibili ma influenti sulle future performance del candidato, vengono considerati diversamente dai responsabili del processo di selezione. Inoltre, i diversi stili manageriali, l'ambiente di lavoro, gli obiettivi di business, le differenti realtà economiche fanno sì che un accurato job profile per una organizzazione possa non essere adatto per la stessa posizione in un'organizzazione diversa. Non è dunque lecito generalizzare, né in base al tipo di organizzazione né in base al settore di attività. Ed è di conseguenza difficile e complesso prevedere le performance di un potenziale candidato in una specifica posizione lavorativa.

Il modello predittivo sviluppato dalla Società israeliana HRVision consente di individuare, attraverso un'originale metodologia di assessment, il candidato migliore rispetto ad uno specifico ruolo professionale nell'ambito di una determinata organizzazione. Il modello consente il superamento dell'o-

stacolo più complesso, cioè quello della giusta combinazione tra la personalità e le abilità del candidato e le esigenze specifiche di un'organizzazione, in modo da individuare il candidato più idoneo ad occupare una



data posizione.

Il metodo è sviluppato attraverso una tecnica automatizzata capace di identificare l'esatta correlazione esistente tra le abilità e le performance di coloro che in azienda già occupano quel ruolo professionale, e di utilizzare tale correlazione quale base di benchmark rispetto ai candidati. La soluzione è basata su un modello predittivo, e adotta, per una più efficace previsione delle performance di un candidato in uno specifico ruolo, un

approccio diverso da quelli solitamente utilizzati. Gli approcci abituali sono sostanzialmente i seguenti:

- Esame del candidato sulle abilità di carattere generale, e individuazione del candidato migliore in colui che raggiunge il punteggio più alto;

- Esame del candidato su abilità "specifiche del ruolo" o "specifiche del mercato", basandosi su test mirati che abbiano una base storico-statistica;

- Valutazione del candidato in base a parametri elaborati su esperienze tipiche dell'azienda. Questo approccio si fonda sull'assunto che le abilità dei "top performer" possono essere utilizzate quale base di identificazione dei futuri "top performer". Supponendo ad esempio che i dipendenti di maggior successo siano per la maggior parte assertivi, dotati di una forte memoria e con un alto livello di conoscenze

generali, queste saranno le caratteristiche principali da ricercare nei candidati destinati a ricoprire la medesima posizione aziendale. Questo approccio è conosciuto come approccio "approccio lineare".

Tuttavia le tecniche sopra menzionate non prendono in considerazione importanti fattori correlati alla diversità e alla specificità che costituiscono la peculiarità della singola azienda, e l'utilizzo di un assessment standard inficia i livelli previsionali.

La bassa affidabilità degli

UN MODELLO PREDITTIVO VALUTA LE FUTURE PERFORMANCE DEL CANDIDATO

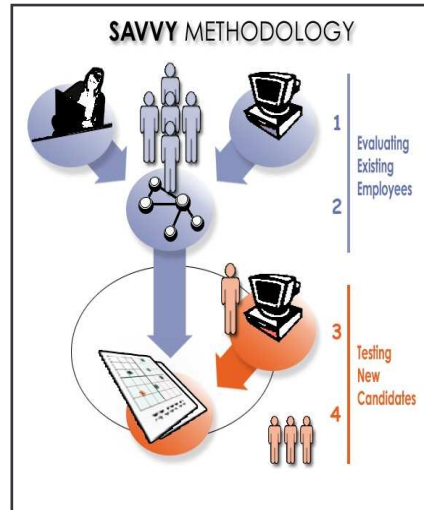
“approcci lineari” è provata da tempo. La personalità dell'essere umano è un complesso sistema dinamico in cui interagiscono fattori istintivi, motivazionali, situazionali, culturali, di natura intrapsichica ed interpersonale ed è riduttivo considerare quale miglior candidato colui che ottiene migliori punteggi in un approccio lineare.

L'approccio Expert

Il modello predittivo di cui trattiamo, per contro, si fonda su di un “approccio non-lineare” atto a individuare una formula che consideri l'insieme di regole che determinano la migliore correlazione tra i dipendenti presenti in azienda e il relativo livello di successo. La generazione della formula, che prende

in considerazione una grande quantità di combinazioni, è resa possibile da un complesso modello computerizzato, basato su tecniche di Business Intelligence. La

metodologia prevede la somministrazione ai dipendenti già presenti in azienda di un insieme di test standardizzati atti a valutare le performance e ad analizzarne le caratteristiche generali e di dettaglio. I risultati dell'analisi vengono quindi utilizzati per generare un algoritmo complesso, in grado di posizionare ciascun candidato rispetto alla popolazione dei dipendenti già presenti in azienda. La disponibilità di tali dati consente alle Risorse Umane di definire appropriati standard organizzativi e di adottare dei modelli attraverso i quali determinare empiricamente la qualità del futuro collaboratore.



L'OFFERTA DI MERCATO

La transizione che molte aziende stanno facendo da test “carta e penna” verso sistemi totalmente computerizzati sembrerebbe all'apparenza proiettare i sistemi di valutazione nel 21esimo secolo. In realtà la maggior parte dei sistemi di valutazione computerizzati disponibili sul mercato si basano su metodi tradizionali e quindi comportano ben pochi cambiamenti nelle tecniche e

nelle metodologie effettivamente adottate. In effetti la risposta del mercato rivela che questi metodi di selezione tradizionali, dipendenti da profili delle posizioni definiti in modo intuitivo, non riescono a fornire un livello di correlazione in grado di prevedere con sufficiente accuratezza l'effettiva resa di un dato candidato nella posizione.

E' evidente che la correlazio-

ne tra gli indicatori della posizione aziendale e la resa nella posizione stessa è più complessa di quanto si credesse un tempo. È chiaro anche che il semplice utilizzo di tecnologie computerizzate non porta automaticamente un reale progresso nelle soluzioni valutative, a meno che non vi sia un significativo incremento complessivo della validità delle previsioni.

Le soluzioni di HRVision sono le prime sul mercato a rispondere alla sfida della valutazione, alzando il grado di validità delle previsioni di rendimento nella posizione ad un livello di 0,8 (dove 1,0 rappresenta un processo di selezione perfetto). Un livello di successo così elevato viene raggiunto con la sintesi di speciali test di qualità integrati con un particolare insieme di strumenti di analisi potenti e dinamici che

generano ed utilizzano nel corso del processo di selezione una raccolta di informazioni reali.

Ciò che differenzia la soluzione di HRVision da tutte le altre è il meccanismo integrato nel sistema di previsione che analizza automaticamente i dati dell'organizzazione e identifica i punti di contrasto e di non adattabilità alla cultura aziendale. Il raggiungimento di un elevato livello di compatibilità tra il

candidato e le esigenze dell'organizzazione genera naturalmente un vantaggio strategico che porta a significativi miglioramenti nella produttività generale dell'azienda. L'approccio di HRVision ha dunque un notevole valore, in quanto capace di ridurre a basso costo ed in modo misurabile il turnover, prevenendo assunzioni sbagliate.

In realtà la maggior parte dei sistemi di valutazione computerizzati disponibili sul mercato si basano su metodi di valutazione tradizionali e quindi comportano ben pochi cambiamenti nelle effettive tecniche e metodologie

APPROFONDIMENTO, LA TEORIA DI HOLLAND

Il lavoro di Holland (1966, 1973, 1985) sulla configurazione degli interessi si basa sull'assunto che essi sono espressione della maturazione di fattori ereditari, culturali e personali. L'intento dell'autore nel proporre il suo modello esplicativo non è quello di studiare lo sviluppo degli interessi, ma la modalità con cui essi si esprimono in funzione delle caratteristiche personali. Le tipologie che Holland ha descritto, infatti, forniscono l'integrazione di una serie di variabili rilevanti nella determinazione delle scelte professionali: interessi, abilità, valori, bisogni, e personalità. Oggi esse sono utilizzate per descrivere gli interessi professionali in relazione alle persone, ai lavori ed agli ambienti.

Il principale apporto dell'autore è stato di affidarsi, nella costruzione della sua teoria, ai contributi dei precedenti ricercatori integrando lavori di diversa impostazione metodologica, partendo dal presupposto che gli interessi professionali siano un importante aspetto della personalità, per così dire dell'area "professionale" della personalità.

In una fase iniziale Holland verificò, attraverso l'analisi degli studi a riguardo, le tipologie professionali che erano state tratteggiate fino a quel momento: rifacendosi agli studi di Darley (1938) ma soprattutto di Guilford (1954) sulla struttura fattoriale degli interessi, arrivò inizialmente a selezionare sei diverse tipologie: Realistica, Intellettuale (che in seguito divenne Investigativa), Sociale, Convenzionale, Imprenditoriale ed Artistica. Gli studi sulle tipologie psicologiche (Jung, Sheldon ecc.), e la teoria dei bisogni di Murray sono da annoverare tra i contributi che maggiormente hanno influenzato Holland nella discussione sulla natura e lo sviluppo delle diverse tipologie; egli ha inoltre pa-

rallelamente verificato (ed è questo il motivo per il quale la sua teoria ha riscosso tanto successo) le conclusioni dei suoi studi attraverso riscontri di tipo sperimentale e soprattutto empirico.

Il suo compito fu facilitato dal fatto che negli anni 50 si erano già raccolte e inventariate negli Stati Uniti immense quantità di dati sugli interessi, tali da permettere analisi estese ed approfondite sulle loro diverse configurazioni. In questo modo, Holland e i suoi collaboratori ebbero l'opportunità di verificare in diverse occasioni quali fossero i rapporti di consequenzialità tra le tipologie professionali.

Secondo l'autore, un individuo "fiorisce" nel suo ambiente lavorativo quando c'è una buona corrispondenza tra la sua personalità e le caratteristiche dell'ambiente nel quale lavora. La mancanza di convergenza tra la personalità e l'ambiente è causa di insoddisfazione, percorsi di carriera instabili e bassa performance nel lavoro (Holland, 1996). Gli assunti di base di Holland sono:

1- La scelta professionale è espressione della personalità. Essa infatti non implica soltanto aspetti riconducibili a bisogni primari, ma deve soddisfare aspirazioni, valori ecc., aspetti questi che sono senza dubbio riconducibili al concetto che l'individuo ha di sé.

2- Le tipologie professionali sono costanti ed hanno un significato psicologico e sociologico. Le conclusioni degli studi sulle affinità professionali riconducono alla conclusione che gran parte delle persone che praticano la stessa professione hanno caratteristiche simili.

3- Gli individui che esercitano la stessa professione hanno dimensioni della personalità affini ed hanno uno sviluppo professionale molto simile.

4- Stabilità, soddisfazione e rendimento dipendono dal grado di congruenza della personalità con l'ambiente.

Sulla base di questi assunti e delle ricerche condotte su ampi campioni di studenti, professionisti e lavoratori di tutte le aree, Holland ha tratteggiato le seguenti tipologie:

Tipo Realistico (Realistic): Sono persone tendenzialmente dirette, naturali, con buone doti fisico-motorie; preferiscono trattare argomenti concreti piuttosto che quelli astratti; evitano situazioni in cui sia fondamentale il contatto verbale con altre persone; amano utilizzare utensili e attrezzi. Si descrivono come spontanei, tenaci, pratici.

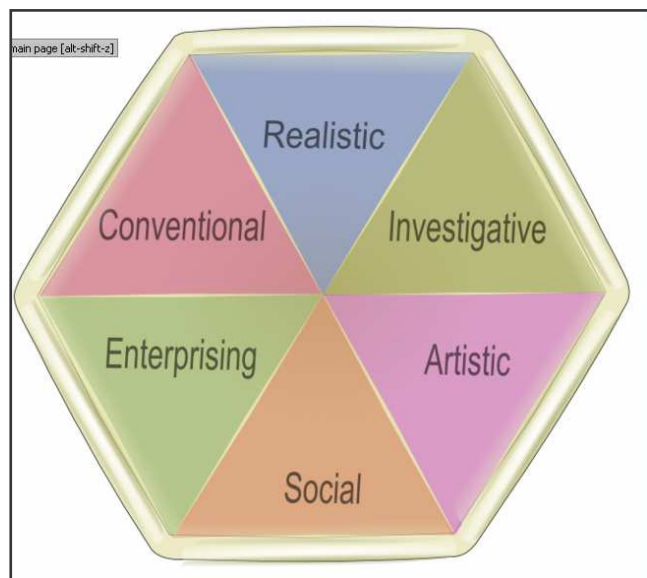
Tipo Investigativo (Investigative): Questa categoria comprende coloro che hanno forti interessi verso la scienza e comunque sono stimolati ed incuriositi da attività di ricerca; sono orientati verso attività intellettuali e amano lavorare indipendentemente; non amano le attività ripetitive ed hanno un forte senso del dovere; si

rate dove sia possibile la libera espressione di sé; è creativo soprattutto in campo figurativo e musicale; tende a valorizzare le qualità estetiche; si reputa anticonformista, indipendente e intuitivo.

Tipo Sociale (Social): Ama prendersi la responsabilità di qualcuno; trova piacere nel lavorare in gruppo piuttosto che da solo; ha buone abilità comunicative e non ha difficoltà a comunicare i propri sentimenti. Si percepisce amichevole, generoso, responsabile, comprensivo.

Tipo Imprenditoriale (Enterprising): Ha capacità verbali adatte al convincimento altrui; è orientato verso attività che comportano rischio; ha una forte motivazione a raggiungere una posizione in posti di potere o generalmente ben remunerati; ha un alto senso pratico; si reputa aggressivo, simpatico, popolare e mostra avversione verso le attività scientifiche.

Tipo Convenzionale (Conventional): Preferisce gli



descrivono come curiosi, analitici e riservati.

Tipo Artistico (Artistic): Preferisce situazioni poco struttu-

ambienti ben ordinati; è efficiente nei compiti ben strutturati e tende a preferire

LA TEORIA DI HOLLAND

relazioni umane non ambigue; si identifica con il potere e apprezza i beni materiali. Si definisce efficiente, ordinato, accomodante.

Queste tipologie vengono comunemente identificate attraverso la loro lettera iniziale: è possibile così classificare le diverse professioni attribuendo ad esse una o più tipologie. In questa maniera, ad esempio, il lavoro dell'Insegnante Elementare verrà codificato come S, quello dello Psicologo come IA, e

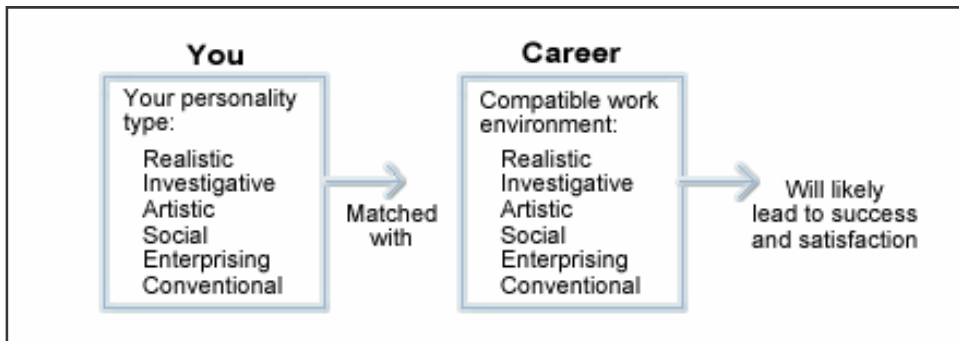
così via. La possibilità di codificare le professioni può servire come supporto alla scelta professionale, in quanto rende più chiare le

aree affini dal punto di vista del tipo di preferenze che le caratterizzano. Scopo di Holland è dunque, attraverso l'uso di test, stabilire la (o le) tipologia dominante di un soggetto al fine di consentirgli di ottenere un quadro il più possibile esaustivo delle professioni che più si avvicina

una forma esagonale. Tale disposizione, di natura esplicativa, dà un'idea della configurazione degli interessi e della loro interdipendenza.

La disposizione, che segue le tipologie Realistico -> Investigativo -> Artistico -> Sociale -> Imprenditoriale -> Convenzionale (RIASEC, nella lingua originale), è basata su dati di tipo empirico: è costruita in base alle correlazioni riscontrate tra le diverse tipologie, investigate attraverso la somministrazione di test.

Gli studi in merito hanno mostrato come la grande maggioranza dei soggetti ottenga punteggi elevati in codici contigui. Ovviamente, non è raro riscontrare in un individuo o in una professione una disposizione di interessi diversa, ma ciò accade di rado. (ndr. La teoria di Holland è una delle teorie utilizzate dalla Soluzione HRVision)



nano al suo modo di intendere il lavoro.

Come suggerisce l'Autore, è difficile incontrare dei tipi "puri", come individui o come

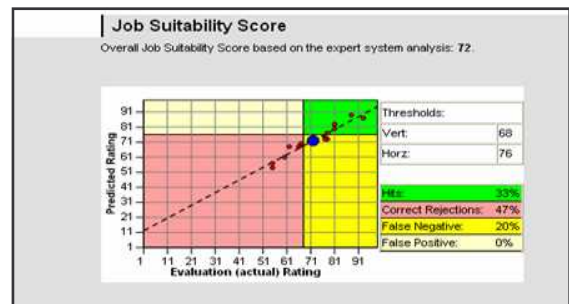
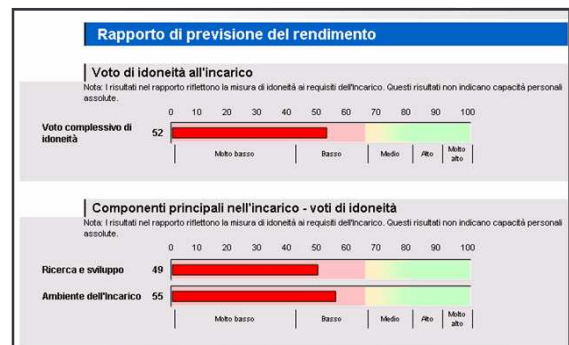
una forma esagonale. Tale disposizione, di natura esplicativa, dà un'idea della configurazione degli interessi e della loro interdipendenza.

ressi diversa, ma ciò accade di rado. (ndr. La teoria di Holland è una delle teorie utilizzate dalla Soluzione HRVision)

STRUMENTI DECISIONALI E TEST MULTIMEDIALI

Le soluzioni di HRVision mettono a disposizione delle Risorse Umane una reportistica che, attraverso dettagliate analisi testuali, grafici e quadri sinottici, costituisce un ausilio indispensabile all'interpretazione dei dati e alla presa di decisioni. La reportistica fornisce inoltre il dettaglio dei risultati percentili di ogni singolo test, prestandosi ad ulteriori valutazioni anche di carattere formativo.

La batteria di test multimediali è unica nel suo genere, i singoli test sono in grado di riprodurre condizioni reali di resistenza allo stress e alle distrazioni. Tutti i test sono stati adattati alla cultura italiana e sono comunque disponibili in sei lingue diverse.



adfor

Adfor Spa
Via Columella, 40
20100 Milano
Tel. +39 02 25201411

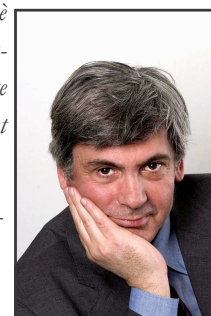
info@adfor.it
www.adfor.it

Per maggiori informazioni su HRV^{ision}
www.brvision.com

Adfor è un'azienda indipendente di consulenza direzionale, consulenza tecnologica e formazione. Siamo impegnati nell'aiutare le aziende nel realizzare il cambiamento, nel governare le complessità progettuali, organizzative e informatiche. Collaboriamo con i nostri clienti aiutandoli a perseguire l'eccellenza necessaria a supportare e sviluppare il proprio business. A complemento dei nostri servizi di consulenza, offriamo soluzioni software di qualità per temi di particolare attualità, realizzate in proprio o individuate sul mercato internazionale. Operiamo infine anche nel campo della ricerca, selezione e sviluppo delle risorse umane. Ci caratterizzano la capacità di coniugare rigorosi approcci metodologici con l'applicazione e la realizzazione delle soluzioni nella specifica realtà del cliente; un insieme di servizi organici e complementari, che ci consentono di affrontare tematiche complesse in tutte le loro diverse prospettive; l'indipendenza nel valutare e proporre le migliori soluzioni ai nostri clienti; l'investimento continuo nell'arricchimento del know-how aziendale; l'alto grado di affezione dei nostri principali clienti; una ormai più che ventennale presenza sul mercato. I nostri clienti sono realtà significative del credito e della finanza, dei settori assicurativo, dei servizi, dell'industria e della pubblica amministrazione. Adfor distribuisce in Italia le soluzioni HRV^{ision}.

Fondata nel 1997, HRV^{ision} (<http://www.brvision.com>) è una società israeliana specializzata in soluzioni software per la Gestione delle Risorse Umane, presente attraverso distributori e rivenditori in oltre 10 paesi nel mondo. Sono numerose le aziende, incluse multinazionali come McDonald's, FedEx, Carrefour e Office Depot., che hanno adottato con successo le soluzioni HRV^{ision}. Lo staff di HRV^{ision} è costituito da sviluppatori software, psicologi del lavoro e esperti di organizzazione aziendale. HRV^{ision}, grazie al consenso dei suoi clienti, sta intraprendendo una forte espansione e posizionandosi quale fornitore di riferimento di soluzioni di "employment assessment".

Walter Faioni, 47 anni, ha maturato un'esperienza ventennale presso aziende nazionali e multinazionali ricoprendo diverse funzioni di marketing e vendite nelle aree delle tecnologie, della formazione e della consulenza strategica e direzionale. In Adfor è Direttore Commerciale e Marketing e referente della linea d'offerta HRV^{ision}.



Walter Faioni
Sales & Marketing Director
Adfor

PRODUCT PORTFOLIO

SAVVY RECRUITER

La componente principale delle soluzioni. Il modulo comprende una serie di innovativi e sofisticati test interattivi, fruibili attraverso una qualsiasi postazione multimediale e che simulano con realismo le mutevoli e dinamiche condizioni dell'ambiente lavorativo. Tra le caratteristiche del sistema, la componente di modellazione del ruolo aziendale e una dettagliata reportistica conclusiva.

SAVVY EXPERT

Modello basato su un "algoritmo non lineare" che collega empiricamente il profilo di una posizione alle esigenze del reale ambiente lavorativo. Consente la generazione di un insieme di regole personalizzate che defi-

niscono gli standard di rendimento per un particolare lavoro, basate sulla combinazione di caratteristiche e capacità che il candidato deve possedere per avere successo nella funzione.

SAVVY WIZARD

Questionario di modellazione del ruolo aziendale, consente attraverso una procedura assistita di effettuare la "Job Analysis" e la "Job Specification" e di generare l'algoritmo di confronto con i risultati dei test.

SAVVY INTEGRITY

Componente opzionale che, laddove applicabile, consente di prevedere la predisposizione del candidato a comportamenti controproducenti nel lavoro, misurando l'attitudine a furto, truffa, slealtà, ecc..

