performanse
soft skills for good

White paper

Prevedere le prestazioni e il successo sul lavoro

Metodi, pratiche, limiti, successi

Editoriale

Prevedere tutto, controllare tutto... sì, ma fino a che punto?

Nel recruitment, così come in altri ambiti, vorremmo sapere tutto in anticipo, prevedere tutto, controllare tutto. Vorremmo che ogni candidato prescelto avesse tutte le competenze e le qualità richieste per il lavoro (ma sono davvero definite o circoscritte?). Assicurarci di non commettere errori. Sforzarci di raggiungere una sorta di perfezione.

È normale, è logico, è legittimo ... ma è possibile? In che misura? A quali condizioni? Fino a che punto potremo davvero rassicurarci? A cosa dovremo rinunciare?

Queste sono le domande che abbiamo voluto porci oggi, con voi, per voi.

Ne abbiamo quindi parlato con esperti, professionisti del recruitment e delle risorse umane, abbiamo realizzato uno studio ad hoc con 851 intervistati e abbiamo proseguito la ricerca internamente per **offrirvi una riflessione ragionata sulle possibilità - e sui limiti - di un approccio predittivo al recruitment.**

Perché per gli esseri umani è naturale cercare di prevedere. Perché anche rinunciare a cercare di prevedere tutto è indubbiamente naturale!

Ti auguriamo una buona lettura,
Cordiali saluti

Dominique Duquesnoy,
CEO di PerformanSe

Cosa troviamo in questo white paper?

01

Articolo: Prevedere le prestazioni sul lavoro ... Sì, ma con quali metodi?
Pag°8

02

Intervista: Una migliore analisi a monte ... per una migliore previsione a valle! **con Xabi Borteyrou e Xavier Caroff - Université Paris Cité - Pag°11**

03

Risultati dello studio: Come analizziamo e prevediamo il successo sul lavoro ... Un eloquente studio ad hoc!
Pag°15

04

Intervista: Condividere un quadro chiaro dei bisogni... **con Muriel Lecouey - We Recruit**
Pag°21

05

Intervista : In che modo la personalità può predire il successo in un lavoro? **con Kacper Luscinski - PerformanSe**
Pag°23

06

Intervista: Misurare, oggettivare, sì ... ma con senno di poi e controllo! - con Stéphanie Lecerf! **con Stéphanie Lecerf - A Compétence Égale - Pag°27**

07

Intervista: L'importanza di dirsi tutto in anticipo **con Frédéric Quintin - Alkemi RH - Pag°31**

08

Intervista: Prevedere la competenza ... è più facile che prevedere come sarà accolta! **con Cyrille Thouvenot - Banque Internationale du Luxembourg**
Pag°33

09

Intervista: Prevedere il successo ... preparandosi concretamente! ! **con Florence Jouanneau - Crédit Mutuel**
P°35

10

Sintesi: Il successo al lavoro: prevedere ... e costruire!
Pag°37

Introduzione

Predire... tra incertezze e razionalità

Prevedere

(Definizione del Larousse)
1. *Ritenere, sulla base di alcuni dati, che un evento futuro sia altamente probabile. - es. Si prevede un miglioramento del tempo..*
2. *Concepire qualcosa nella propria mente, considerare che potrebbe essere possibile e, in particolare, prendere provvedimenti per la sua eventualità. - es. Abbiamo previsto quali saranno i pericoli.*

Predire

(Definizione del CNRTL)
1. *Annunciare un evento in anticipo per ispirazione soprannaturale, chiaroveggenza o premonizione.*
2. *Prevedere un evento in anticipo utilizzando una conoscenza induttiva e razionale delle cause e degli effetti.*

Le definizioni ufficiali di noti dizionari lo chiariscono. **Nell'idea di prevedere o predire (pre-vedere / pre-dire) sono sempre in gioco due dimensioni:**

- **Una dimensione razionale,** fatta di esperienza, osservazione, comprensione, certezze scientifiche, rapporti logici di causa ed effetto...

- **Una dimensione che potrebbe essere chiamata "intuitiva",** più misteriosa, qualcosa tra l'illuminazione divinatoria, la profezia, se non addirittura la chiaroveggenza nell'elaborazione di una prognosi...

Da un lato, c'è quello che so o posso sapere. Dall'altro, ciò che intuisco, sento, ipotizzo, calcolo, immagino...

Più i dati sono certi e le situazioni sono riproducibili, più funziona la dimensione razionale. Possiamo prevedere che l'acqua bollirà a 100°C, perché è così che accade sempre (tranne che in quota, dove bolle a temperature più basse, anch'esse note). Un certo accumulo di nuvole in un determinato contesto di pressione creerà pioggia a breve termine, possiamo prevedere anche questo, anche se non sappiamo esattamente quando, o per quanto tempo, o con quale intensità. Ma come possiamo prevedere qualcosa che non è mai accaduto prima?

L'uomo ci ha sempre provato! Per organizzarsi. Per rassicurarsi. O per trarne vantaggio. Da un lato, ha usato le interiora di pollo, il volo degli uccelli, i sogni, gli I Ching o le Rune; dall'altro, l'osservazione precisa, la misurazione di ciò che è riproducibile, il calcolo, l'analisi di eventi passati...

Le risorse umane non fanno eccezione alla regola, soprattutto quando si tratta di scegliere un individuo per un lavoro... Come possiamo prevedere il successo di un'assunzione? Come si fa a sapere se l'individuo "A." sarà un controller gestionale migliore dell'individuo "B."? Come possiamo valutare se il candidato "F." sarà un manager migliore di questo team rispetto ai candidati "L." e "S.", anch'essi in lizza?

Il CV mi fornisce informazioni più o meno significative, i diplomi dovrebbero dare qualche certezza sulle competenze del candidato, l'analisi puntuale di un discorso e del comportamento durante un colloquio mi aiuta a costruire un profilo e a validare attitudini precise, i test che posso proporre arricchiscono ulteriormente il tutto... Allo stesso tempo, il selezionatore professionista è attento ai segnali deboli, allo scarto tra verbale e non verbale, alla traccia, all'impatto, all'effetto lasciato da un candidato, così come a tutto ciò che avviene negli interstizi della selezione. E il selezionatore moderno sa anche come utilizzare tutte le risorse di un Assessment Center, ad esempio, per affinare ulteriormente le sue percezioni, incrociare gli approcci e limitare i pregiudizi.

Eppure, **alla fine dei conti, la scelta è sempre una scommessa,** che si tratti di recruitment esterno o interno, indipendentemente dall'età, dal livello o dal contesto del lavoro. A maggior ragione quando si tratta di affidare una nuova posizione a qualcuno che non l'ha mai ricoperta prima, o l'ha ricoperta in un contesto diverso.

Se il futuro non è scritto - e non c'è nulla a priori che suggerisca che lo sia - allora ogni certezza è in definitiva impossibile. Ma se il futuro degli individui sul lavoro è comunque logico, allora una previsione ragionata è perfettamente concepibile.

Il White Paper che presentiamo oggi esplora per il lettore lo spazio tra la certezza e l'intuizione ed esamina domande chiave come:

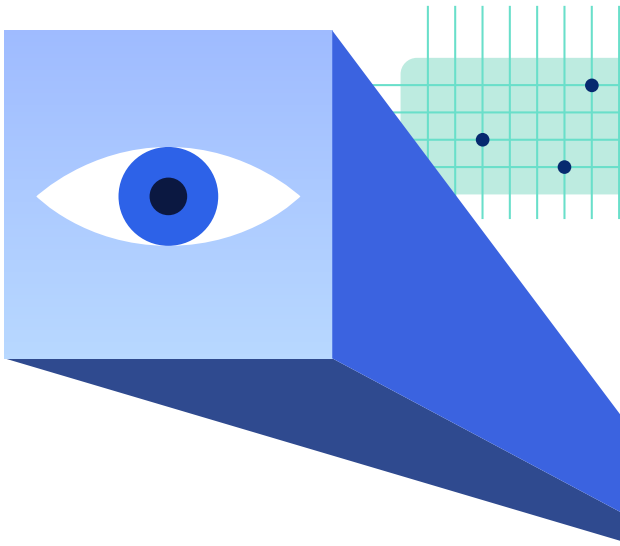
• Cosa si può e si deve cercare di prevedere oggi in termini di successo/prestazioni sul lavoro al momento del recruitment? Cosa significa avere successo in un lavoro per un candidato? Quali sono i criteri associati? E come si possono misurare?

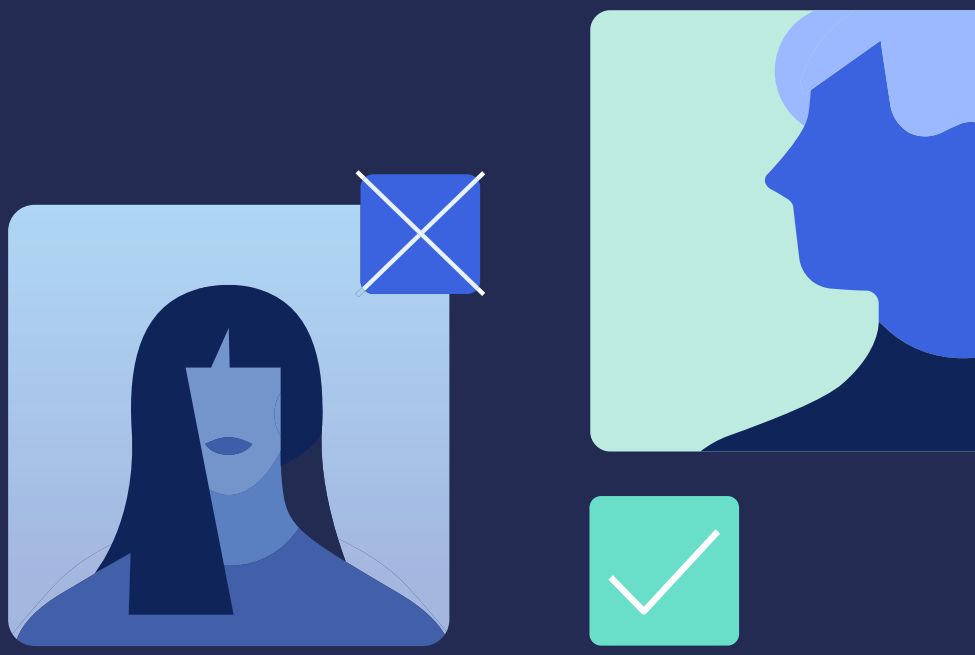
• Qual è il modo migliore per prevedere? Di quali dati ho bisogno? Come posso ridurre il rischio di errori? Cosa può offrirci l'IA a questo proposito? Quali sono i rischi e quali i limiti?

Poiché l'uomo ha sempre cercato di prevedere il futuro - e il futuro gli è sempre sfuggito - come può il recruiter del XXI secolo immaginare il suo lavoro oggi, combinando al meglio approcci e informazioni?

Con curiosità. Con apertura.
Con umiltà.
Perché nulla è mai certo!

«Le previsioni sono difficili, soprattutto quando riguardano il futuro.»
Pierre Dac





01.

Predere cosa?

Cosa dobbiamo sapere, prevedere e predire per decidere in merito a un'assunzione, una mobilità o una promozione? Come definire le prestazioni? Il successo sul posto di lavoro? Secondo quali logiche? Con quali conseguenze? Per quali modelli di analisi?

Prevedere le prestazioni sul lavoro...
Sì, ma con quali metodi?

Che si tratti di recruitment o di mobilità interna, la previsione delle prestazioni di un dipendente in un determinato lavoro è ovviamente di interesse per tutti i professionisti e i manager delle risorse umane. Ma è possibile e come?

Noi di PerformanSe crediamo nell'importanza di modelli predittivi costruiti scientificamente. Ecco, in poche semplici idee, cosa rende validi questi modelli e come possono essere implementati...

Che cosa sono le prestazioni?

La performance di un'azienda è il riflesso della sua salute economica e sociale, quindi logicamente una delle principali priorità dell'organizzazione.

Tuttavia, sebbene questo concetto sembri semplice da formulare a prima vista, la sua definizione rimane molto imprecisa nella letteratura scientifica. La performance è infatti percepita in modo molto diverso nelle diverse organizzazioni. Per alcune organizzazioni, ad esempio, un manager performante è colui che permette ai suoi collaboratori di svolgere il proprio lavoro senza difficoltà. Per altre, un buon manager deve soprattutto permettere ai suoi collaboratori di svilupparsi a lungo termine all'interno dell'organizzazione.

Nondimeno, la performance può essere definita come l'insieme dei comportamenti, eseguiti e controllati dai dipendenti, che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (Campbell & Wiernik, 2015). Per cogliere questo concetto si usano generalmente tre dimensioni complementari (Sackett & Lievens, 2008; Rotundo & Sackett, 2002):

1. Prestazioni del compito
Si tratta dei comportamenti prescritti in una job description. In altre parole, qualsiasi comportamento che consenta direttamente di produrre un oggetto e/o un servizio con un elevato livello di affidabilità, velocità, produttività e qualità.

2. Prestazioni contestuali
Sono i comportamenti tenuti da un individuo che favoriscono lo sviluppo e il miglioramento dell'ambiente sociale dell'azienda, noti anche come comportamenti "extra-ruolo" e talvolta "di cittadinanza organizzativa". Basati sull'acquisizione dei codici e dei principi operativi dell'organizzazione, non sono generalmente inclusi nella job description, ma contribuiscono comunque in modo evidente - o meno - alla performance complessiva.

3. Comportamenti controproducenti sul lavoro
Si tratta di comportamenti tenuti volontariamente dai dipendenti e che hanno un impatto negativo sul benessere di un'organizzazione.

Come si misurano le prestazioni?

La sfida per un'organizzazione è sapere se un dipendente sta performando bene in un determinato momento... ma soprattutto se performerà bene anche in futuro! **Noi di PerformanSe crediamo nell'importanza di un modello predittivo ,** pour mesurer la performance présente et future.

Per noi, un modello predittivo viene costruito in cinque fasi:

#1. Definire i dati da predire
Per misurare le prestazioni, dobbiamo innanzitutto determinare cosa sia un indice/criterio di prestazione. Le prestazioni possono assumere diverse forme. **Possono essere determinate per un individuo da:**

- informazioni socio-demografiche (età, anzianità nell'organizzazione, titoli di studio, etc.);
- informazioni sulla posizione ricoperta dall'individuo nell'organizzazione (funzione, responsabilità manageriali o di altro genere, etc.);
- criteri prestazionali oggettivi (raggiungimento degli obiettivi lo scorso anno, etc.);
- criteri soggettivi (valutazione del manager sul rendimento generale del dipendente, valutazione delle sue capacità sociali con gli altri dipendenti, etc.).

È ovviamente possibile combinare diversi di questi criteri per creare una griglia di valutazione delle prestazioni completa e adatta al contesto dell'organizzazione.

#2. Definire il contesto e la popolazione di interesse
Sebbene esistano molti modi per misurare la performance, non tutti sono adatti a qualunque contesto organizzativo. Infatti, possono entrare in gioco molti parametri. La cultura dell'organizzazione, il ruolo incarnato nella mansione e le attività previste dalla job description sono tutte caratteristiche (tra le altre) che può essere necessario studiare per misurare accuratamente la performance sul lavoro.

Una volta determinato il contesto, dobbiamo anche individuare la popolazione target. Ci interessano i manager? I manager di manager? I tecnici esperti? I project manager? I dipendenti senza responsabilità manageriali? Gli studi devono essere costruiti su una popolazione omogenea per garantire che gli individui abbiano caratteristiche comuni. In questo modo, possiamo garantire che le differenze osservate nelle prestazioni non possano essere spiegate da fattori legati alle posizioni e/o alle responsabilità. L'obiettivo è **confrontare ciò che è comparabile.**

#3. Inserire i dati sulle prestazioni per la popolazione target
(sulla base di criteri oggettivi e soggettivi)
È anche importante stabilire chi sarà responsabile della misurazione delle prestazioni. Dovrebbe essere il manager? Il dirigente? Il dipendente di cui stiamo misurando le prestazioni? I suoi colleghi? La valutazione delle prestazioni di un individuo varia notevolmente a seconda di chi effettua la valutazione (Murphy, 2008).
Nella maggior parte dei casi, tuttavia, la valutazione delle prestazioni del dipendente da parte del manager, utilizzando indicatori oggettivi e soggettivi, ci sembra la più appropriata.

Naturalmente, in un mondo ideale con risorse illimitate, la performance di un dipendente dovrebbe essere misurata a 360°, cioè combinando un'autovalutazione da parte del dipendente, una valutazione da parte del manager, una valutazione da parte dei colleghi e una valutazione basata su dati oggettivi. Ma questo tipo di valutazione richiede troppe risorse per poter essere utilizzata da tutte le aziende, e un tale livello di precisione non è sempre utile...

#4. Eseguire i test associati
(personalità, schemi, attitudini)
Una volta determinati gli indicatori di prestazione, il candidato o il dipendente interessato compila dei questionari psicometrici che consentono di prevedere le prestazioni: questionario sulla personalità, questionario sulle attitudini cognitive, questionario sugli schemi cognitivi, etc.

Nota bene : sSebbene la personalità non sia il predittore più efficace, gli studi dimostrano comunque dei legami tra la personalità e i tipi di prestazioni sopra menzionati. Esistono legami tra la personalità e le prestazioni complessive/inerenti a un compito (Barrick & Mount, 1991; Schmidt & Hunter, 1998; Sackett et al., 2022); la personalità e le prestazioni contestuali (Chiaburu et al., 2011); la personalità e i comportamenti controproducenti (Mount et al., 2006).

In tutti i casi, il metodo di valutazione predittiva più efficace rimane generalmente una combinazione di approcci complementari.

#5.Studiare i nessi causali
(contributo dei dati di test alle prestazioni e alle mancate prestazioni)
Infine, è necessario effettuare analisi statistiche tra i predittori e gli indicatori di performance, che ci consentano di individuare i profili che probabilmente avranno i migliori risultati all'interno di una determinata organizzazione.
Questo ci permette di identificare e selezionare i profili che soddisfano i criteri di performance per una determinata posizione sulla base di un metodo appropriato, informato e standardizzato.

In questo modo si ottiene un modello predittivo delle prestazioni!

Costruire un modello predittivo in 5 fasi:

01. Identificazione degli indicatori di performance (criteri oggettivi e soggettivi)

02. Definizione della popolazione di riferimento

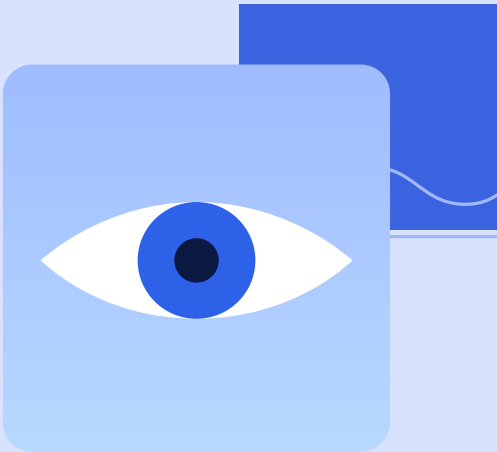
03. Valutazione delle prestazioni della popolazione di riferimento

04. Valutazione psicometrica della popolazione di riferimento (personalità, schemi, attitudini)

05. Studio dei nessi causali tra gli indicatori di performance e i dati psicometrici

INTERVISTA

Una migliore analisi a monte... per una migliore previsione a valle!



Per noi era importante avvalerci del parere di esperti scientifici riconosciuti su questo tema. Abbiamo quindi chiesto a Xabi Borteyrou e Xavier Caroff, entrambi docenti e ricercatori di psicologia del lavoro presso l'Université Paris Cité, di darci il loro parere.

Resoconto vivace di un'intervista a due!

Quando si parla di successo sul lavoro, cosa vi viene spontaneo pensare?

Il successo sul lavoro - per noi - significa già performance sul lavoro. Non è l'unica componente, ovviamente, ma è una componente essenziale. **L'analisi delle prestazioni inizia sempre da un'analisi dettagliata del lavoro in questione e dei suoi vari aspetti. Tenendo conto di tre dimensioni complementari:**

- **Prestazioni inerenti al compito**, nella sua dimensione oggettiva e fattuale, il più possibile vicina all'attività in questione.
- **Prestazioni contestuali o,** comportamentali, ossia la capacità di lavorare positivamente come parte di un team, di proporre soluzioni creative, etc.
- **Prestazioni adattive:** comportamenti che consentono di adattarsi, di gestire situazioni nuove o complesse che richiedono un nuovo apprendimento o di uscire dal proprio ambiente abituale. Questi comportamenti, che sono spesso descritti come qualità attese, necessarie in contesti di cambiamento, non sono sufficientemente precisi nel loro utilizzo nel lavoro quotidiano e non sono sufficientemente trasposti in competenze utili per ottenere buone prestazioni.

Se vogliamo predire il successo, dobbiamo prima capire esattamente quali sono i componenti della performance in questione. Non si può fare una previsione senza un'analisi dettagliata, pertinente e realizzata in precedenza!

E quanto si tratta di prevedere le prestazioni?

Per essere un po' provocatori, potremmo dire che l'intelligenza rimane un buon predittore delle prestazioni, ma l'espressione di questa intelligenza non avviene forse attraverso il comportamento? Capire il mondo che ci circonda e le situazioni che affrontiamo è la chiave per fare le scelte giuste, ma non è sufficiente in un ambiente di lavoro sempre meno verticale e sempre più interconnesso. Il modo in cui rispondiamo, indirizziamo le nostre scelte, legittimiamo le nostre posizioni e reagiamo richiede la considerazione di altri fattori. La dimensione comportamentale permette di andare oltre e di descrivere in dettaglio le modalità di interazione preferite, il modo di gestire la complessità e le emozioni, le modalità di influenza e, soprattutto, quelle di adattamento.

Nel nostro White Paper sul recruitment, abbiamo ampiamente promosso l'idea di combinare gli approcci per migliorare le prestazioni di previsione... Cosa ne pensa?

Sì, certo. Combinando test di abilità cognitiva, test della personalità ed esercizi

di role-playing, ad esempio, possiamo creare un quadro di riferimento molto interessante per la previsione. Ma, ancora una volta, a condizione che il lavoro da ricoprire sia stato valutato correttamente. I casi di studio - debitamente preparati, osservati e valutati - possono produrre risultati molto rilevanti perché si concentrano direttamente sulle competenze chiave, ma saranno significativi solo se l'analisi è stata condotta in modo adeguato in precedenza. È molto importante non sbagliare i criteri di valutazione, che fanno la differenza in un determinato contesto.

Secondo lei, quali sono i limiti di qualsiasi forma di previsione delle prestazioni e del successo sul lavoro?

In primo luogo, la previsione è, per sua natura, una questione statistica; si tratta sempre di un pronostico, quindi l'errore è sempre possibile. Non ci può mai essere una certezza definitiva.
In secondo luogo, le previsioni a breve termine - sul lavoro che verrà effettivamente svolto domani - sono sempre più facili e affidabili di quelle a lungo termine, ad esempio sul rendimento a lungo termine di un individuo all'interno dell'organizzazione. Ciò è dovuto al fatto che nella previsione a lungo termine sono coinvolti un numero enorme di parametri, praticamente impossibili da controllare nella realtà: il modo in cui si evolverà l'organizzazione, il modo in cui cambierà il management, il modo in cui trasformerà il contesto di vita dell'individuo, etc. sono tutti fattori sconosciuti.
Infine - qualunque sia il potenziale che stiamo cercando di valutare – **gli strumenti di valutazione non diranno mai come questo potenziale sarà accolto nella realtà, gestito, monitorato, inserito...** VIncoraggeremo o meno la sua espressione? Creeremo le condizioni necessarie per il suo successo oppure no?
Prendiamo un esempio semplice e classico: il potenziale creativo di un individuo. Possiamo prevedere la capacità di innovazione di un individuo con un certo grado di precisione, misurandone l'intelligenza, l'apertura alle idee, la flessibilità intellettuale e così via. Ma il relativo potenziale può sbocciare - e quindi portare a un reale successo nel lavoro - solo se il contesto nel suo complesso (il manager, il team, i valori dell'organizzazione, etc.) è favorevole a questa espressione creativa. Si può cercare un potenziale, assumerlo correttamente prevedendo le sue qualità principali e l'uso che ne potrà fare, ma non essere in grado di creare le condizioni concrete perché fiorisca...

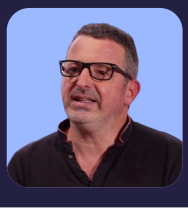
Secondo lei, quale sarebbe l'uso migliore degli strumenti di previsione delle prestazioni?

Per noi è **sempre molto interessante confrontare i risultati offerti dagli strumenti attuali con l'esperienza dei selezionatori e le opinioni dei professionisti interessati.** Non si tratta di mettere gli uni contro gli altri o di favorire un punto di vista rispetto a un altro, ma di ricavare da questo confronto il massimo in termini di comprensione e informazioni, capire dove c'è disaccordo e sviluppare il nostro pensiero di conseguenza ... Questo dà anche un senso di responsabilità a colui che prende le decisioni. Il decisore continua a decidere, è il suo ruolo, ma con un accesso più ampio e dinamico a un maggior numero di informazioni a sua disposizione, in modo da limitare i pregiudizi e quindi i rischi.

In questo contesto, cosa pensa dello sviluppo di strumenti integrati di intelligenza artificiale?

Stiamo assistendo allo sviluppo di strumenti complessi basati su sofisticati modelli di regressione (modelli statistici che hanno l'obiettivo di studiare la relazione tra due o più variabili). E questo ha senso. Ma dobbiamo rimanere cauti. Non ci si può basare sull'azzardo per le previsioni. E non spetta allo strumento decidere per noi... soprattutto quando non sappiamo bene come funziona. Una scatola nera opaca, per quanto sofisticata, non può essere

l'unico analista di una situazione reale. C'è il rischio che, se lo fa, l'utente rinunci a ogni responsabilità nei confronti dello strumento. Inoltre, anche se l'intelligenza artificiale può essere utilizzata per modellare i migliori predittori di performance per una determinata professione, non tiene conto del contesto organizzativo e dei suoi cambiamenti. Eppure, come abbiamo già detto, questo aspetto è essenziale per prevedere le prestazioni sul lavoro. Inoltre, questa performance può assumere diverse forme, a seconda del lavoro e del settore. Attualmente, l'intelligenza artificiale e gli algoritmi non hanno ancora raggiunto questo livello di complessità, ma la modellazione può supportare i decisori, con il merito di definire logiche rilevanti e strutturant.

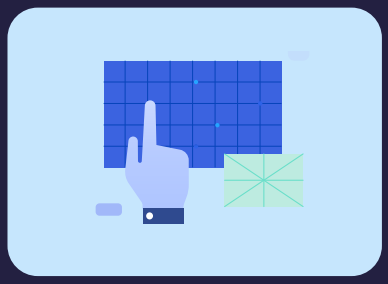


Xabi Borteyrou
Docente e ricercatore di psicologia del lavoro presso l'Université Paris Cité

Xavier Caroff
Docente e ricercatore di psicologia del lavoro presso l'Université Paris Cité

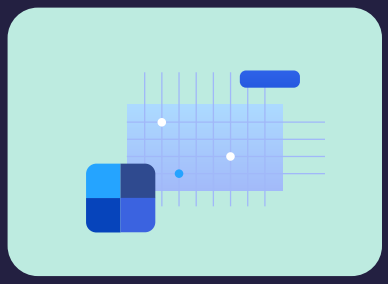
Avrebbe qualche consiglio specifico da dare ai nostri lettori per concludere?

Si vous voulez prédire le succès d'un individu dans un travail donné, nous pensons qu'il est important :



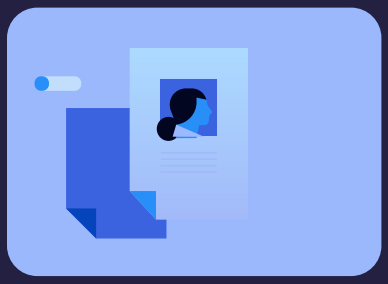
01.

Costruire una rappresentazione dettagliata e precisa del lavoro in questione.



02.

Combinare gli approcci potenzialmente più predittivi: test di intelligenza, test attitudinali specifici, giochi di ruolo basati sulle competenze chiave ricercate.

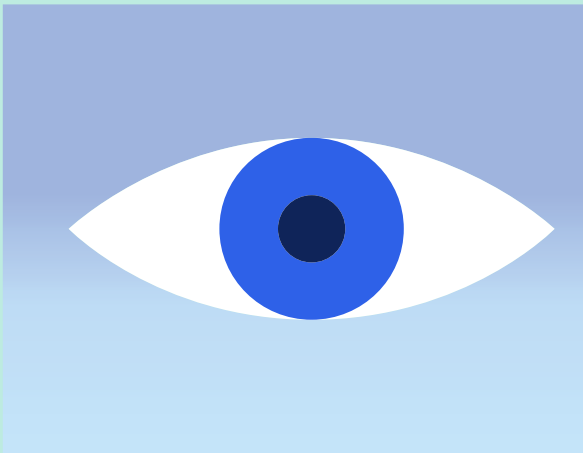


03.

Confrontare i dati ottenuti con le opinioni dei selezionatori e dei dirigenti interessati, creando le condizioni organizzative per un vero successo... E sapendo rimanere umili e prudenti!

Zoom sullo strumento: TwoB-R, il test di valutazione cognitivo-comportamentale

Sviluppato sulla base di un approccio cognitivo-comportamentale, TwoB-R è stato progettato per fare luce in modo unico sulle dimensioni critiche che sono attualmente indispensabili in un ambiente organizzativo: Influenza - Decisione - Efficienza - Agilità. Ognuna di queste 4 dimensioni viene valutata da due angolazioni (o prismi): quella comportamentale e quella cognitiva.



TwoB-R utilizza 4 tipi di potenziale per aiutare a interpretare gli aspetti comportamentali e cognitivi complementari del valutato:

#1. Potenziale ottimizzato
#2. Potenziale cognitivo poco sfruttato
#3. Potenziale cognitivo equilibrato
#4. Potenziale da sviluppare

Una sezione "pratica" illustra il livello di comfort del valutato in situazioni lavorative concrete, caratteristiche di ogni dimensione del modello IDEA, e offre consigli pratici quando il comportamento del valutato non è in linea con il suo potenziale cognitivo.

Innovativo e unico sul mercato, TwoB-R è un vero e proprio strumento utile per individuare e sviluppare il potenziale!

RISULTATI DELLO STUDIO

Come analizziamo e prevediamo il successo sul lavoro?

...Un eloquente studio ad hoc!

Oltre alle opinioni degli esperti e alle testimonianze selezionatori del settore, abbiamo voluto intervistare un ampio campione di professionisti del mondo del lavoro: dirigenti, manager, dipendenti, professionisti delle risorse umane, head hunter e recruiter.

Abbiamo quindi affidato all'istituto Panelabs il compito di creare 4 campioni di intervistati composti da almeno 200 persone ciascuno, per porre loro domande su 4 diversi casi che avevamo progettato per l'occasione. Ogni caso presentava un profilo di dipendente, con elementi di valutazione oggettivi e soggettivi: anzianità nella posizione, sviluppo dello stipendio, raggiungimento degli obiettivi da un lato, griglia di valutazione delle soft skills dall'altro (affidabilità, socievolezza, impegno, qualità e rapidità, adattabilità). Su queste basi, abbiamo chiesto agli intervistati la loro percezione della performance e del successo sul lavoro dell'individuo esaminato.

Abbiamo raccolto 851 risposte online per comprendere meglio l'attuale visione collettiva dei criteri di previsione considerati più importanti...

Sono emerse diverse idee interessanti, alcune logiche e prevedibili, altre forse meno... e quindi ancora più significative!

Ecco una sintesi dello studio, basata su 3 idee basilari.

01

Idea 1: Il genere e la posizione in azienda non hanno alcun impatto sulle risposte ottenute... ma l'età dell'intervistato sì!

• Tra gli 851 intervistati, uomini e donne hanno risposto in modo sostanzialmente identico. Il genere non ha influenzato il modo in cui i casi sono stati analizzati.

• Forse è più sorprendente e meno intuitivo osservare che anche lo status all'interno dell'organizzazione non ha un impatto chiaro. Che si tratti di un professionista delle risorse umane, un head hunter, un recruiter, un dipendente, un manager o persino un direttore, l'attenzione prestata ai vari criteri è sostanzialmente la stessa.

• L'età, invece, è molto più discriminante. Le persone più anziane leggono le informazioni fornite in modo molto diverso, più esigente e più rigoroso in termini di percezione del successo sul lavoro.

Cosa ne emerge:

• Nel complesso, le risposte degli intervistati sono abbastanza omogenee. È evidente che esista un consenso collettivo di fondo.

• La vera linea di demarcazione tra le popolazioni oggi sembra essere l'età/generazione al lavoro, piuttosto che i tradizionali criteri emblematici di genere e status.

02

Idea 2: I criteri soggettivi presentati hanno un impatto realmente maggiore rispetto ai criteri oggettivi nel modo in cui vengono considerate le prestazioni.
In ognuno dei 4 casi, l'analisi dettagliata delle risposte mostra il forte impatto della percezione delle soft skills, spesso a scapito delle dimensioni più fattuali del successo.

Si può notare, ad esempio, che, in modo piuttosto controintuitivo:

- Nel caso 1: l'indicatore di sviluppo professionale (nessuno sviluppo in 23 anni) ha avuto un impatto negativo sull'adattabilità molto minore rispetto al fatto di non aver raggiunto il livello previsto.

- Nel caso 4: l'indicatore di sviluppo professionale (promozione a dirigente) o il raggiungimento esplicito degli obiettivi (superati) hanno avuto un impatto positivo meno significativo rispetto all'essere "al di sopra delle aspettative relative all'impegno".

Va notato che la presentazione stessa delle domande - che dava maggiore risalto visivo agli elementi di valutazione delle soft skills - può aver influenzato gli intervistati. Resta comunque il fatto che la scelta è stata fatta liberamente da ciascun intervistato sulla base di tutte le informazioni disponibili sullo stesso documento riepilogativo.

Cosa ne emerge:

- La soggettività tende a prevalere in questo caso.
- Dal punto di vista oggettivo, la percezione delle prestazioni è relativamente standardizzata. È colorata, sfumata (e disturbata?) da criteri soggettivi, che per loro natura sono molto più difficili da cogliere.

L'attuale attenzione per le soft skills potrebbe portare a un rischio di pregiudizio in termini di valutazione delle prestazioni e del successo sul lavoro?

03

Idea 3: quando si tratta di prevedere il successo professionale, gli intervistati privilegiano in generale l'esperienza nel campo di attività e il gioco di ruolo.

Abbiamo posto a tutti la stessa domanda finale: "Quali sono, secondo lei, i migliori predittori del successo professionale?"

Ecco la classifica:

- esperienza sul campo
- esercizi di role-playing
- test della personalità
- livello di istruzione
- opinioni basate sull'intervista
- referenze / raccomandazioni
- e-reputazione.

Non sorprende che l'esperienza nel campo di attività sia il criterio più importante, e questo vale per tutti.

Allo stesso modo, al secondo posto, gli esercizi di role-playing sono considerati - all'unanimità - uno strumento importante per prevedere il potenziale successo futuro.

Gli altri criteri vengono poi modulati in base al profilo, in modo relativamente logico:

- I professionisti delle risorse umane si fidano di più dei test della personalità rispetto ad altri. Li conoscono meglio, li usano più frequentemente e in modo più professionale... e probabilmente sono meno diffidenti nei loro confronti.

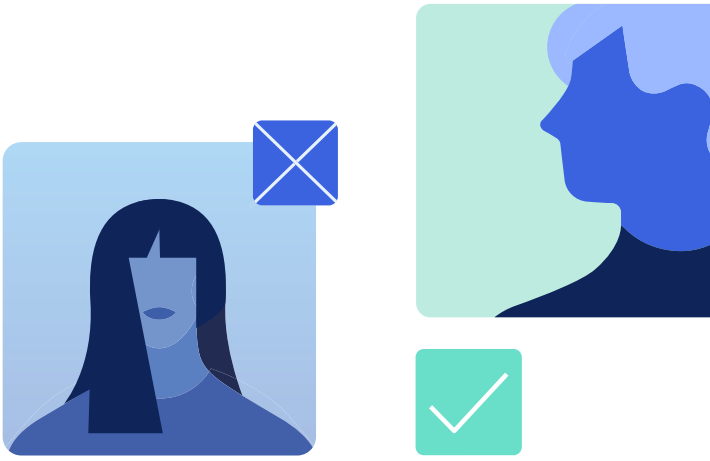
- I più anziani sono quelli che prestano maggiore attenzione al feedback che proviene direttamente dal colloquio. Sono stati formati in un mondo in cui il colloquio era ancora il fulcro dell'assunzione, quindi senza dubbio danno più credito all'esperienza... e forse anche al proprio punto di vista?

- Infine, i più giovani sono quelli che attribuiscono maggiore importanza alle qualifiche. È vero che è da meno tempo che hanno conseguito il titolo di studio, quindi probabilmente vi sono ancora più legati...

Cosa ne emerge:

- I CV hanno ancora un futuro brillante davanti a loro!
- Il gioco di ruolo è ampiamente riconosciuto come uno strumento molto efficace per la previsione delle prestazioni.
- L'attenzione prestata ad altri strumenti e pratiche di reclutamento dipende da chi li utilizza.

Da qui l'importanza - ancora una volta - di incrociare gli approcci... ma anche i punti di vista!



ZOOM SUI RISULTATI DELLO STUDIO

Quali sono, secondo lei, i migliori predittori del successo professionale?

Ecco la classifica dei 7 indici in ordine di importanza secondo gli 200 italiani partecipanti allo studio.

#1. Esperienza nel settore di attività

#2. Livello di istruzione

#3. Test della personalità

#4. Opinioni basate sull'intervista

#5. Esercizi di role-playing

#6. E-reputation

#7. Referenze/raccomandazioni

Per il

49%

degli intervistati, «Esperienza nel settore di attività» è il predittore più affidabile del successo professionale.

Per il

29%

degli intervistati, «Opinioni basate sull'intervista» eè il predittore meno affidabile del successo professionale.

*«Si può **cercare** un potenziale, assumerlo **prevedendo** correttamente le sue qualità principali e l'uso che ne potrà fare, **ma non essere in grado di creare le condizioni** concrete perché fiorisca.»*

Xavier Caroff,
Edocente e ricercatore,
Université Paris Cité

02.

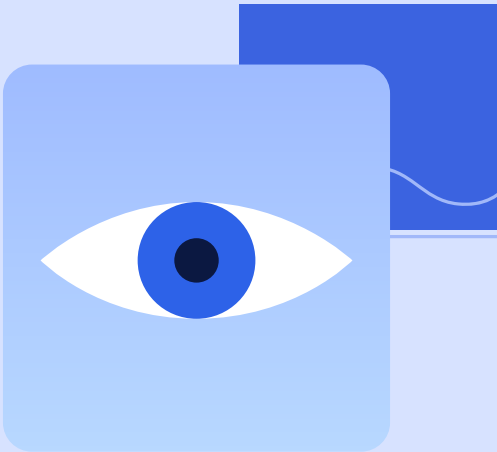
Prevedere come?

Quando si cerca di prevedere il successo di un individuo sul lavoro, e quindi le sue prestazioni presenti e future, come si può fare? Di cosa possiamo fidarci? A quali condizioni?

INTERVISTA

Condividere un quadro chiaro dei bisogni...

In qualità di amministratore delegato di We Recruit, Muriel Lecouey è molto coinvolta nei problemi di recruitment: come AD di un'organizzazione di 25 persone in crescita, ma anche e soprattutto come editore di un pacchetto software completamente integrato e altamente personalizzabile, dedicato alle funzioni di recruitment... Le abbiamo quindi chiesto di rispondere ad alcune domande specifiche.



Secondo lei, quali sono i fattori che determinano il successo di un'assunzione?

Per me si tratta innanzitutto della qualità dell'espressione del bisogno. Deve basarsi su una conoscenza approfondita della realtà quotidiana della posizione da ricoprire, in altre parole, delle reali competenze necessarie per avere successo nel lavoro quotidiano. Senza sottovalutarle o sopravvalutarle! È importante essere equi.

E cosa rende un piano di recruitment di successo?

La capacità di anticipare! Un reclutamento di successo significa anticipare. Anticipare la capacità di ciascun candidato di svolgere bene il lavoro nel contesto per cui viene preso in considerazione, ma anche anticipare le esigenze dell'organizzazione, a breve, medio e lungo termine. Ciò significa saper anticipare i pensionamenti o i congedi di maternità, ad esempio, ma anche le future esigenze di competenze in base alle prospettive di sviluppo dell'azienda in nuovi mercati, nuovi servizi, etc.

Come si fa a prevedere il potenziale successo di un candidato in un lavoro?

Essendo molto precisi, molto concreti nella valutazione degli obiettivi professionali attesi. In We Recruit abbiamo predisposto griglie di analisi dettagliate per ogni posizione, presentate in modo trasparente al dipendente. È importante definire un quadro realistico con impegni coerenti... e rispettarlo! Che si tratti del recruiter, del manager, del neoassunto.

Cosa trova più difficile da prevedere in definitiva?

Sicuramente la capacità di un candidato di integrarsi realmente nella cultura aziendale e/o nel contesto di un team. Le competenze (hard skills e soft skills) sono oggi più facili da valutare e strumenti come quelli forniti da PerformanSe sono di grande aiuto. La qualità del matching all'interno di un team è più difficile da analizzare a monte, poiché dipende da molti parametri umani. C'è sempre il rischio dell'amaro in bocca dopo la luna di miele dei primi mesi... Da qui l'importanza di coinvolgere il maggior numero possibile di stakeholder fin dalla fase di recruitment. Le risorse umane da sole non possono prevedere tutto, e non sono quotidianamente con il team.

In che modo un software come We Recruit può aiutare a prevedere meglio il successo di un'assunzione? Perché non è questo il suo ruolo fondamentale...

Naturalmente, lo strumento è stato concepito innanzitutto per ottimizzare il lavoro delle risorse umane, garantire che gli annunci vengano diffusi più volte, consentire un monitoraggio migliore delle candidature nel tempo, aumentare la produttività e così via. Ma i vantaggi non si fermano qui perché:

- Richiederà un'espressione più precisa delle esigenze per garantire assunzioni più eque.
- Sarà più facile per le risorse umane e i manager condividere le informazioni durante l'intero processo, consentendo una migliore analisi incrociata.
- Infine, aiuterà a centralizzare tutte le informazioni relative a un candidato, senza omissioni o perdite, per garantire una base di valutazione il più possibile esaustiva.

«Le migliori previsioni sono fatte prestando una grande attenzione alla realtà»

Quale idea vorrebbe sottolineare per concludere?

Direi anche: "Lucidità e realismo". Una buona assunzione consiste davvero nel trovare la persona giusta nel posto giusto al momento giusto! E questo richiede una reale comprensione delle professioni e dei loro ecosistemi, delle aspettative e delle relative esigenze, senza sottovalutare o sopravvalutare. **Le migliori previsioni sono fatte prestando una grande attenzione alla realtà.**

Muriel Lecouey
Amministratore delegato di We Recruit.

We Recruit

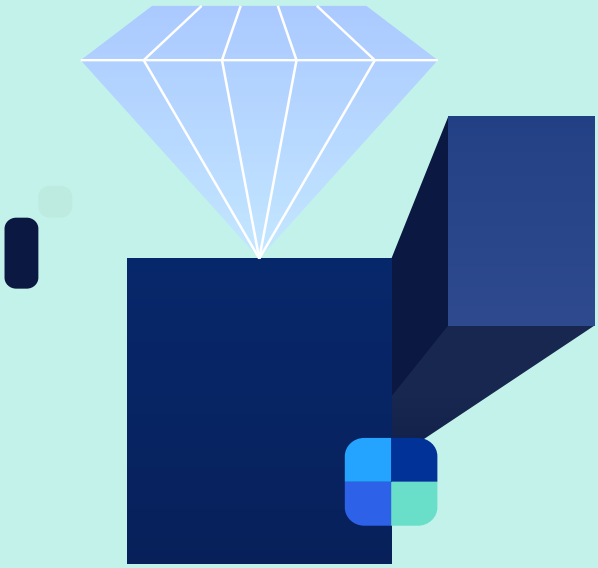
Sviluppata dall'omonima azienda nel 2016 a Rennes, la soluzione WeRecruit, inizialmente pensata per integrare tutte le funzionalità necessarie alle assunzioni, è diventata nel tempo una soluzione molto completa e altamente personalizzabile.

Il suo obiettivo: adattarsi in modo molto preciso al modo di lavorare di ogni organizzazione, nonché alle caratteristiche specifiche di ciascuna delle posizioni da ricoprire (numerose assunzioni poco qualificate in un breve lasso di tempo, follow-up di candidati specializzati e rari nel tempo, etc.).

We Recruit conta attualmente circa 700 clienti in settori diversi come la tecnologia digitale, l'agroalimentare, l'ingegneria, l'Horeca, l'industria tessile, etc.

INTERVISTA

In che modo la personalità può predire il successo in un lavoro?



Gli strumenti di personalità sono - logicamente - sempre più utilizzati nelle assunzioni. Forniscono una percezione più fine, completa e oggettiva delle soft skills di ciascuno dei candidati presi in considerazione. Ma che dire del loro valore predittivo?
Le risposte di Kacper Luscinski, membro del team R&D di PerformanSe e dottorando in psicologia del lavoro (Université Paris Cité).

Cosa dice la letteratura scientifica

La letteratura scientifica non è molto favorevole al valore predittivo dei test di personalità. Ad esempio, se consideriamo uno di quelli probabilmente più noti, i "Big Five", nessuno dei 5 tratti misurati/studiati (Apertura mentale, Coscienziosità, Estroversione, Gradevolezza, Nevroticismo) spiega realmente le prestazioni. Solo il tratto della personalità "Coscienziosità" - utilizzato nel senso di capacità di organizzare il proprio lavoro e di svolgerlo in modo rigoroso e coscienzioso - può avere un valore predittivo, ma solo in proporzioni molto relative.

Quando si tratta di prevedere le prestazioni sul lavoro, la letteratura scientifica è molto più favorevole ai test cognitivi. Da un punto di vista strettamente predittivo, l'uso di test di "intelligenza" sarebbe quindi più logico ed efficace.

Ma ci sono naturalmente altri parametri in gioco, a cominciare dall'accettabilità dello strumento, sia per i team interni che per i candidati. La descrizione della personalità è oggi generalmente più accettabile della valutazione dell'intelligenza, che si basa molto su modelli e situazioni scolastiche e che classifica gli individui in base a un criterio tuttora contestato ... Alcuni candidati potrebbero avere un'esperienza molto negativa nel non superare un test cognitivo attitudinale. Per i selezionatori, anche riferire questo tipo di risultati a un partecipante può essere complicato.

Prevedere i comportamenti... che spiegano le prestazioni

I test della personalità non hanno quindi nulla a che fare con la valutazione delle prestazioni future? Certo che sì! Ma dobbiamo essere chiari. Il test non può prevedere direttamente il successo. **Può prevedere invece efficacemente i comportamenti individuali che, a loro volta, possono potenzialmente spiegare le prestazioni future.**

Un esempio? Il rigore con cui un individuo svolge il proprio lavoro, portando a termine meticolosamente il proprio compito, non è di per sé predittivo. Ma in alcuni tipi di lavoro, si tratta nondimeno di una soft skill essenziale per il successo: nella contabilità, per esempio... o nell'industria nucleare. Lo stesso vale per alcuni item di gradevolezza ed estroversione, che forniscono indizi molto interessanti su come il candidato interpreterà

il suo lavoro al servizio dell'organizzazione e sulla maggiore o minore probabilità che si inserisca con successo nel team. L'uso di un test della personalità può quindi consentire di individuare i tratti di personalità desiderabili, ma anche quelli che potrebbero avere un impatto negativo all'interno di un'organizzazione o, su scala minore, di un team di lavoro.

L'uso predittivo degli strumenti di personalità richiede quindi un'ottima comprensione del contesto dei posti di lavoro interessati. Prima di utilizzare un test della personalità durante la procedura di recruitment, è possibile ipotizzare la realizzazione di un'analisi delle caratteristiche dell'organizzazione (il modo in cui opera la gerarchia, i suoi valori, etc.) e della mansione per cui si sta assumendo (attività, ruolo, percentuale di telelavoro, etc.). Individuando un certo numero di informazioni sul contesto in cui lavorerà un futuro dipendente, sarà possibile specificare le caratteristiche personali richieste per operare in questo specifico contesto. È l'analisi dettagliata del lavoro, e quindi la scelta precisa dei comportamenti da valutare, che può permettere di stabilire legami efficaci tra successo e personalità.

Gli approcci incrociati sono sempre la chiave migliore.

Quando si tratta di una previsione efficace, tutti gli autori concordano sul fatto che i risultati migliori si ottengono sempre combinando diversi approcci.

«Quando si tratta di una previsione efficace, tutti gli autori concordano sul fatto che i risultati migliori si ottengono sempre combinando diversi approcci.»

Un "must" è quello di combinare, ad esempio:

- Analisi dettagliata del CV
- Colloquio strutturato in base alle competenze richieste per la mansione
- Esercizi di role-playing specifici
- Test cognitivi
- Test della personalità

Ma la moltiplicazione degli strumenti e degli approcci ha anche un prezzo, che non sempre è accettabile.

Ponderare in base alle sfide e alle risorse

In definitiva, più informazioni si generano, più si è bravi ad analizzarle e incrociarle, più si è efficienti. Ma maggiori sono il tempo, le risorse e le energie che il processo richiede, sia da parte dell'azienda sia da parte del candidato. E le aziende non hanno risorse illimitate. E i candidati non hanno necessariamente la disponibilità richiesta...

La decisione di utilizzare questo o quello strumento, di costruire o meno un processo completo, o addirittura di ricorrere a un Assessment Center, dipenderà quindi in larga misura dalla posta in gioco. Quanto più importante è il lavoro, quanto più rari sono i candidati, quanto più cruciale è l'assunzione e quanto più difficile è la scelta finale, tanto più giustificato sarà l'uso di tecniche di previsione dettagliate.

Kacper Luscinski,
Ingegnere R&D di PerformanSe,
Dottorando in psicologia del lavoro

I vantaggi dei test della personalità

Un test della personalità può predire solo indirettamente/molto bene il successo a lungo termine in un lavoro ... ma non serve solo a fare previsioni! Uno strumento moderno come Echo di PerformanSe, ad esempio, può offrire agli utenti delle aziende molteplici vantaggi.

01 Offre ovviamente **una lettura dettagliata della personalità del candidato, ma non solo, anche degli** schemi cognitivi e delle motivazioni in un approccio multidimensionale, e quindi della possibile messa in atto di questo o quel comportamento che può favorire o meno la sua performance sul lavoro. Ciò è tanto più efficace in quanto abbiamo una visione più chiara e precisa dei comportamenti chiave del lavoro.

02 **Allo stesso tempo, consente un approccio omogeneo ed equo al confronto** tra i candidati. A differenza degli approcci basati sui colloqui, ad esempio, il test può essere proposto esattamente nello stesso modo a tutti. Verrà somministrato e analizzato nello stesso modo per tutti i candidati, fornendo una base di confronto molto solida e oggettiva.

03 Infine, consente di **condurre il colloquio di selezione in un'atmosfera autentica,** offrendo un quadro di discussione basato sui risultati del test e incoraggiando così il candidato a partecipare in maniera diversa rispetto a un colloquio tradizionale.

Zoom sullo strumento: IDONEO, di PerformanSe.

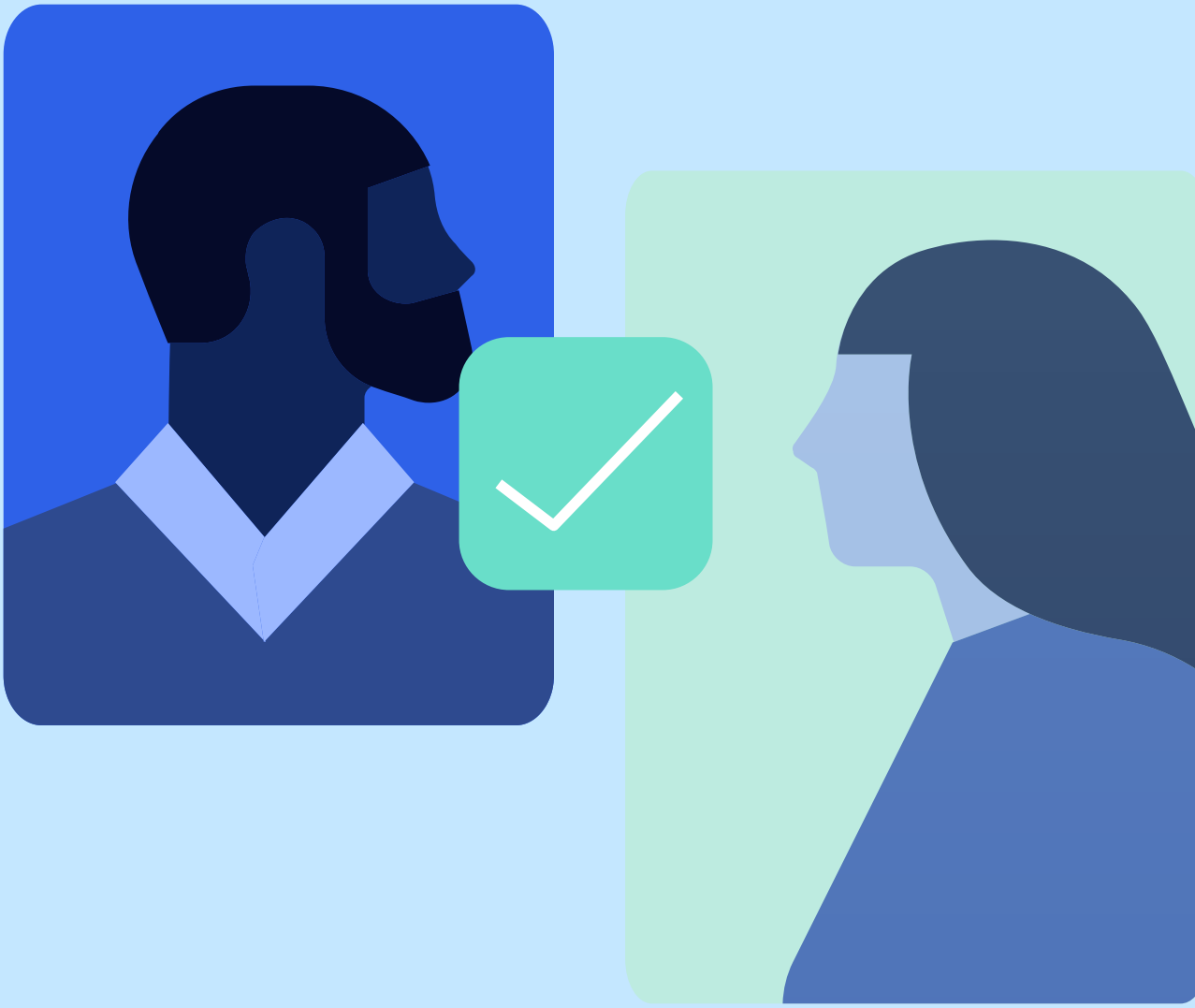
Contestualizzare per migliorare la previsione!

Il successo di un candidato dipende dalle sue prestazioni, naturalmente... ma anche dalla sua capacità di adattarsi al contesto. Il recruitment è sempre un'arte di abbinamento.

Ecco perché PerformanSe ha lanciato IDONEO, un nuovo approccio alla valutazione delle soft skills basato sul matching contestuale.

L'idea:

- Analizzare il contesto specifico del lavoro in questione (tipo di organizzazione, tipo di attività coinvolte, ruolo, dimensione ibrida, etc.)
- Valutare le soft skills del candidato
- Confrontare le soft skills valutate ... con il contesto del lavoro definito
- Contestualizzare direttamente l'analisi
- Per una selezione più efficace e un abbinamento più preciso



INTERVISTA

Misurare, oggettivare, sì... ma col senno di poi e controllo!

In qualità di direttrice delle risorse umane per la Francia di PageGroup e di presidente di A Compétence Égale, Stéphanie Lecerf si trova in una posizione particolarmente favorevole per affrontare i temi di recruitment, head hunting e della diversità. È anche molto interessata al ruolo degli strumenti nel processo di assunzione e ai rischi loro associati, in particolare in termini di pregiudizi, e ci racconta la sua visione personale delle questioni legate alla previsione del successo sul posto di lavoro.

Come definisce il successo nel recruitment? Cosa le fa pensare che un'assunzione sarà un successo?

Credo che il successo di un'assunzione sia sempre **il risultato di un incontro reciproco:** tra un candidato adatto al lavoro e un'azienda che corrisponde alle sue aspettative... E sottolineo la dimensione "reciproca". Altrimenti si tende ancora troppo a guardare al recruitment da una prospettiva "top-down"...

«Il successo di un'assunzione è sempre il risultato di un incontro reciproco.»

Come possiamo quindi cercare di prevedere il successo di questo incontro?

È sempre un mix sottile di almeno tre dimensioni:

- Una dimensione di **valutazione delle prestazioni potenziali** nel ruolo atteso, in modo classico e "oggettivo
- Una **valutazione del potenziale di sviluppo** del candidato all'interno dell'organizzazione, al di là del primo impiego, dal punto di vista delle risorse umane.
- Una **valutazione della capacità del dipendente di inserirsi nella** cultura dell'organizzazione, e quindi di prosperare, per rispettare questa dimensione di accordo reciproco...

Il candidato sarà in grado di fornire le prestazioni attese? Sarà in grado di svilupparsi all'interno dell'azienda nel lungo periodo? Si troverà bene qui?

Che ruolo possono avere gli strumenti e i modelli in questo approccio?

Gli strumenti possono aiutarci a valutare le competenze tecniche, le competenze comportamentali, a condizione che siano state chiaramente oggettivate in relazione alla mansione da ricoprire, e anche le competenze trasferibili, che garantiranno un eventuale sviluppo di carriera del candidato... Ma dobbiamo rimanere umili rispetto alle informazioni ottenute. Possiamo darci il maggior numero di possibilità per limitare gli errori, ma non potremo mai padroneggiare tutto. E soprattutto, questo non deve impedirci di garantire le reali condizioni per il successo del candidato scelto. Garantendogli un inserimento di qualità, ad esempio..

Quali sono, secondo lei, i principali limiti dei modelli predittivi?

Gli strumenti devono consentirci di misurare e oggettivare il più possibile le nostre valutazioni. Ma non credo nella magica IA predittiva che farà tutto il lavoro al posto

nostro! In primo luogo, perché l'IA lavora sempre su dati passati, e oggi sappiamo tutti che i lavori di domani non saranno uguali a quelli di ieri. In secondo luogo, perché l'IA favorisce anche la riproduzione di modelli noti, a scapito della diversità dei profili. **In questo modo, l'IA non incoraggia il rinnovamento o la diversità, il che è contrario alle sfide di oggi.**

Cosa trovate più difficile da prevedere in definitiva? Quando una previsione fallisce nel recruitment, qual è spesso il motivo?

Ci sono competenze tecniche, naturalmente, e anche competenze comportamentali, che oggi sono relativamente ben valutate. Quello che ritengo più difficile da prevedere, invece, è **l'intelligenza interpersonale del candidato in situazioni critiche e di stress.** Ci sono quindi competenze che i processi di selezione del personale, per quanto sofisticati, hanno difficoltà a cogliere. Finché non vediamo l'individuo in una situazione, esposto, "in prima linea", non possiamo davvero sapere come reagirà...

Agilità, metodi collaborativi, competenze tecniche: si tende a chiedere sempre di più ai potenziali candidati. Come gestire questa inflazione, spesso ingestibile nella realtà?

Con una definizione precisa e onesta del ruolo atteso, includendo solo le competenze realmente rilevanti... In genere siamo molto esigenti con i candidati, ma siamo molto meno critici con le descrizioni delle mansioni, soprattutto quando si tratta di soft skills. Dovremmo porci più domande prima: qual è la reale necessità di questo lavoro? Perché questa competenza è davvero necessaria? A quale titolo? Come si fa a dimostrarlo?

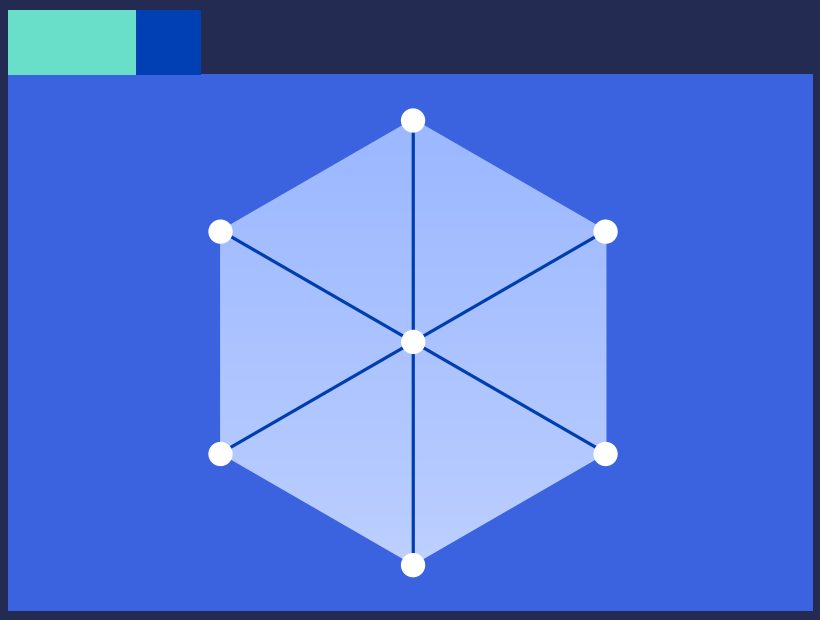
Avrebbe un'idea, un consiglio da sottoporci per concludere?

Credo che possiamo e dobbiamo usare gli strumenti per cercare di prevedere le prestazioni future, ma che dobbiamo saperli usare con il senno di poi, con trasparenza nei confronti del candidato e con il controllo di ciò che accade. **Gli strumenti da soli non possono e non devono prendere le decisioni al posto nostro**. Soprattutto se sono scatole nere e opache per tutti.

Stéphanie Lecerf,
Direttore Risorse Umane per la Francia di PageGroup, Presidente di A Compétence Égale

*«**Successo sul lavoro** significa già **performance sul lavoro**. E questo rendimento può assumere forme diverse a seconda del **lavoro** e del **settore**.»*

Xabi Borteyrou
Docente e ricercatore,
Université Paris Cité



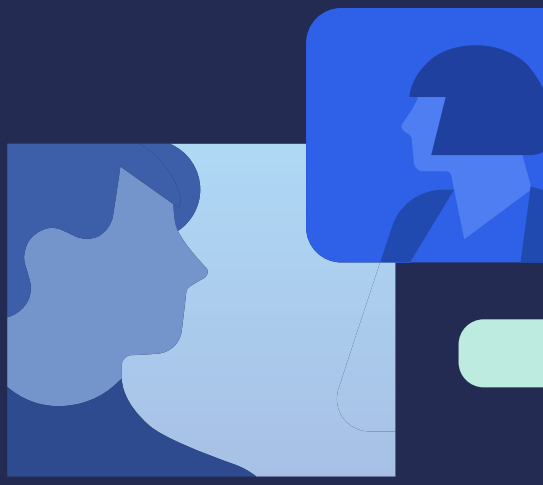
03.

Prevedere come?

Gli strumenti, i modelli e la logica teorica vengono utilizzati per prendere decisioni concrete nel mondo reale. Come possono essere utilizzati nella pratica? Quali sono i successi e i limiti? Testimonianze di professionisti dello sviluppo delle risorse umane.

TESTIMONIANZA CON ALKEMI RH

L'importanza di dirsi tutto in anticipo! !



Dopo una carriera nella gestione delle risorse umane nel settore industriale, Frédéric Quintin ha fondato il proprio studio a Nantes, Alkemi RH, che offre una gamma diversificata di attività di recruitment, formazione, coaching e consulenza. La sua esperienza nelle aziende e nel proprio studio gli ha permesso di avere una visione ampia e concreta delle problematiche legate allo sviluppo delle risorse umane. Gli abbiamo quindi chiesto di parlarci delle chiavi di successo per prevedere ottimi risultati sul posto di lavoro.

Come definisce il successo nel recruitment? Cosa le fa pensare che un'assunzione sarà un successo?

I sorrisi delle persone assunte quando le incrocio nei corridoi della loro nuova azienda! E anche i sorrisi dei loro manager. E il modo in cui entrambi si sentiranno propensi a raccomandarci. Questa realizzazione, questo piacere reciproco nel **lavorare insieme**, sono segni inequivocabili...

E cosa pensa che lo renda possibile?

Per me, è innanzitutto la **qualità dei colloqui** durante il **recruitment** e la **trasparenza** con cui vengono condotti. Un "buon matrimonio" professionale, come ci piace pensare le assunzioni in Alkemi HR, inizia da una profonda condivisione delle aspettative reciproche, con la massima onestà da entrambe le parti. È questo che rende possibile e sostenibile il successo.

Oltre a questi colloqui approfonditi, come fa a prevedere la migliore corrispondenza tra lavoro e candidato?

In primo luogo c'è la **dimensione tecnica**, ovviamente. Lavoriamo molto per l'industria, ad esempio per i manager della produzione, e l'importanza delle competenze "hard" non può essere sottovalutata. Ma non sono mai abbastanza. Nel recruitment, personalmente sono molto interessato alle reali motivazioni dei candidati: cosa cercano/non cercano oggi? Cosa si aspettano da un lavoro? Di cosa hanno bisogno, ad esempio, in termini di inquadramento, autonomia o prospettive? Cosa si aspettano dal loro manager? E in che misura la posizione da ricoprire può soddisfare queste esigenze?

Quali strumenti di supporto utilizzate?

Utilizziamo principalmente due strumenti di PerformanSe: **Echo e Manage-R.** Manage-R, ovviamente, quando si tratta di funzioni manageriali, ed Echo2 per tutti i candidati che presentiamo ai nostri clienti, sempre accompagnati da un debriefing completo, qualsiasi cosa accada, anche se il recruitment viene interrotto, **Echo2 ci permette di avere un'idea più precisa di ciò che motiva i candidati** e di come si adattano al contesto lavorativo, in particolare attraverso le domande del **Contratto psicologico desiderato***, che trovo molto interessanti per convalidare l'adattamento tra un individuo e il suo futuro ambiente (in termini di incarichi, relazioni di lavoro e promessa del datore di lavoro).

«Un buon matrimonio professionale inizia da una profonda condivisione delle aspettative reciproche, con la massima onestà da entrambe le parti. È questo che rende possibile e sostenibile il successo.»

Ma a volte, nonostante tutte queste precauzioni, alla fine non funziona... Cosa pensa che possa spiegare questo mancato successo?

Se l'insuccesso si verifica a monte del processo di recruitment - il candidato selezionato alla fine rifiuta - è generalmente dovuto al fatto che **non sono stati individuati e affrontati con sufficiente tempestività i problemi fondamentali per il candidato.** Ad esempio, un candidato, preso dall'entusiasmo di una nuova e desiderata sfida, può sottovalutare la disponibilità e i vincoli di viaggio richiesti, nonché l'importanza che attribuisce all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Si tratta di aspetti che non erano stati individuati chiaramente durante i colloqui, o che forse erano stati dati per scontati fin dal momento della candidatura.

Se il fallimento si verifica a valle, una volta che il candidato prescelto ha assunto l'incarico, può essere dovuto a un certo riserbo durante i colloqui avvenuti a monte. Non è stato detto tutto, da una parte o dall'altra, la base di discussione non era realmente così completa... Ma può anche essere dovuto a un **divario tra ciò che era stato originariamente previsto e ciò che effettivamente accade quando il candidato assume l'incarico.** A volte le condizioni sono cambiate, il manager è stato sostituito e le aspettative non sono più le stesse. Può anche accadere che la carenza nel colloquio riguardi le condizioni stesse di assunzione. Credo ancora nell'importanza di uno scambio completo di opinioni, e questo vale a tutti i livelli. Bisogna dirsi le cose, anche e soprattutto se le cose non vanno bene.

Avrebbe un'idea, un consiglio da proporci per concludere?

Credo che in un buon processo di recruitment, come in qualsiasi forma di relazione umana, ci debba essere una sorta di evidenza perché funzioni bene. Sia per il candidato che per il selezionatore. Probabilmente conoscete il detto: "Nel recruitment, quando c'è un dubbio, non c'è dubbio". **Cercate l'evidenza, dove pensate che non ci siano dubbi .. e fidatevi di voi stessi!**

Frédéric Quintin,
Fondatore e Direttore, Alkemi RH

Contratto psicologico desiderato (CPD)

La misura del Contratto psicologico desiderato, integrata negli strumenti psicometrici di PerformanSe, consente ai professionisti delle risorse umane di comprendere meglio le aspettative dell'individuo sul lavoro e, in particolare, di distinguere tra profili transazionali (principalmente interessati al compito da svolgere qui e ora) e profili relazionali (più interessati all'inserimento nel gruppo, ai suoi valori e alla sua cultura).

TESTIMONIANZA CON LA BANQUE INTERNATIONALE DU LUXEMBOURG

Prevedere la competenza... è più facile che prevedere come verrà accolta!

Cyrille Thouvenot è attualmente Leadership Capability Manager presso la Banque Internationale du Luxembourg (BIL), un istituto bancario di lunga tradizione con circa 2.000 dipendenti.

In un contesto di profondi cambiamenti (in particolare normativi e digitali), è responsabile dello sviluppo delle soft skills, della gestione degli strumenti di coaching e mentoring e della creazione di Assessment e Center.

Ogni giorno si trova a dover anticipare le esigenze dell'organizzazione, a pianificare le competenze necessarie e a prevedere il potenziale successo di un determinato individuo. Gli abbiamo quindi chiesto di condividere con noi i suoi pensieri e le sue convinzioni operative.

Cosa pensa che definisca il successo sul posto di lavoro? Cosa dimostra il successo di un'assunzione o di una mobilità interna?

Per me, questa sarebbe la situazione **win-win** tra i sentimenti positivi del dipendente e l'allineamento del suo ruolo e delle sue prestazioni con le aspettative dell'organizzazione.
Se il candidato prescelto produce i risultati definiti, raggiunge gli obiettivi assegnati e, allo stesso tempo, trova un senso in ciò che fa, si sviluppa con fiducia all'interno dell'organizzazione e si sente riconosciuto per il suo vero valore, allora sì che l'assunzione è un successo!

Che tipo di profili privilegia oggi la BIL?

Per far fronte ai cambiamenti, **preferiamo chiaramente profili con una dimensione "imprenditoriale".** La banca è alla ricerca di profili più agili, talvolta meno esperti ma più collaborativi, capaci, ad esempio, di guidare progetti o processi senza necessariamente gestirli gerarchicamente.

E come si fa a prevedere il loro successo?

Per definire meglio i profili che stiamo cercando e le soft skills che li caratterizzano, abbiamo lavorato in collaborazione con l'Institut de Neurosciences per **costruire un modello ad hoc attorno a 3 dimensioni esplicative:**

- **I driver** dell'individuo. Concentrandoci in particolare sui fattori di autonomia, responsabilità, collaborazione e aiuto reciproco...
- **Le emozioni** dell'individuo, la sua intelligenza emotiva, cioè la sua capacità di creare fiducia intorno a sé, di generare sostegno e di fornire feedback
- **L'adattabilità**, la sua intelligenza adattiva, la sua capacità di fare un passo indietro, di importare serenità, di dimostrare flessibilità e agilità nei comportamenti... Su questa precisa base, possiamo quindi ricercare - internamente ed esternamente - candidati che rispondano alle nostre aspettative, in grado di avere successo nei contesti che ci troviamo ad affrontare oggi.

Come valutate queste diverse dimensioni chiave?

Per supportare le nostre scelte, utilizziamo una serie di strumenti diversi, compresi quelli di PerformanSe come Manage-R, Evolution e Idoneo.
I test sviluppati da PerformanSe mi sembrano particolarmente efficaci per quanto riguarda la "motivazione" e "l'adattamento". Per quante concerne "l'intelligenza emotiva" utilizziamo altri strumenti più specifici.

Cosa ritiene più difficile da prevedere?

Penso che siamo sulla strada giusta quando si tratta di analizzare i profili e le competenze con l'aiuto di strumenti come quelli di PerformanSe. Ma il vero successo sarà raggiunto solo se queste competenze potranno essere applicate sul campo nelle giuste condizioni. Ed è questo il punto debole, soprattutto in un contesto di grandi cambiamenti in cui spesso integriamo questi nuovi profili in team più tradizionali. Di fronte a manager fortemente operativi e ancora molto legati ai valori della pura competenza, ad esempio, l'integrazione può rivelarsi difficile.
Oltre alle competenze comportamentali chiave necessarie per raggiungere i nostri obiettivi strategici, l'intenzione è un fattore determinante, ed è per questo che stiamo cercando di sviluppare questa cultura della "mentalità positiva".

«Penso che siamo sulla strada giusta quando si tratta di analizzare i profili e le competenze con l'aiuto di strumenti come quelli di PerformanSe. Ma il vero successo sarà raggiunto solo se queste competenze potranno essere applicate sul campo nelle giuste condizioni»

Avrebbe un'idea da proporci per concludere?

Per massimizzare il successo di ogni individuo e sfruttarne appieno il potenziale, credo sia molto importante creare le condizioni per le prestazioni e, in particolare, essere molto chiari sia sulle aspettative che sulla misurazione del rendimento. Qualcuno deve dirmi cosa ci si aspetta e noi dobbiamo essere in grado di valutarlo in modo molto accurato. Ancora una volta, per combinare **le esigenze dell'organizzazione e quelle dell'individuo in un rapporto veramente "win-win".**

Cyrille Thouvenot
Leadership Capability Manager
presso la Banque Internationale du Luxembourg

TESTIMONIANZA CON CREDIT MUTUEL

Prevedere il successo... preparandosi concretamente!

Florence Jouanneau è responsabile dello sviluppo delle risorse umane presso il Crédit Mutuel Maine-Anjou-Basse Normandie. Con sede a Laval, supervisiona i team di Formazione, Recruitment e Employer branding di una banca con circa 1.500 dipendenti.
Poiché si confronta ogni giorno con problemi di assunzione e di mobilità, per mansioni molto diverse, presso la sede centrale o nelle filiali, le abbiamo chiesto di portarci la sua testimonianza.

Come definisce il successo nel recruitment? Cosa le fa pensare che un'assunzione sarà un successo?

Se prendo l'esempio della rete di vendita - che rappresenta la maggior parte delle nostre assunzioni ogni anno - il successo è una combinazione di due cose: la soddisfazione dei clienti e la soddisfazione dei dipendenti. Se il dipendente che è stato assunto si sente bene nel suo lavoro e anche il suo portafoglio clienti è soddisfatto, allora sì, possiamo dire che l'assunzione è stata un successo.

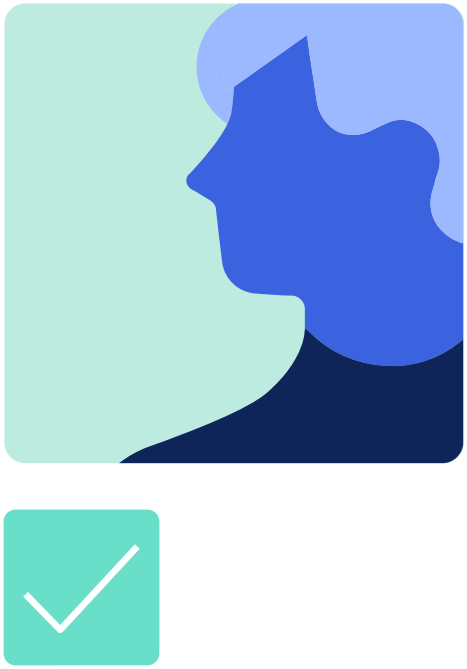
Come fa a prevedere al meglio la corrispondenza tra lavoro e candidato?

Per quanto riguarda i consulenti, cerchiamo una combinazione di capacità commerciali, capacità di apprendimento tecnico e un buon adeguamento alla forte cultura dell'azienda. Ci piacciono le persone che sanno ascoltare, ma che hanno anche uno spirito combattivo. Attribuiamo grande importanza alle capacità cognitive, perché l'attività bancaria è complessa, con una forte dimensione normativa. Inoltre, la cultura mutualistica dell'azienda richiede una grande capacità di aiuto reciproco e di lavoro di squadra. Astenersi franchi tiratori o sviluppatori solitari!

Quali strumenti di supporto utilizzate?

Utilizziamo due strumenti di PerformanSe - Echo e Mindkeys - abbinati naturalmente a un doppio colloquio (HR / manager). Echo2 ci aiuta a farci un'idea più precisa delle personalità, soprattutto in termini di capacità di ascolto, scambio di idee e aiuto reciproco. Mindkeys ci fornisce un quadro molto completo delle capacità cognitive (logica, memoria, comprensione generale, etc.). Per quanto riguarda il colloquio, ci permette di fare un debriefing dell'intero processo e di misurare meglio l'idoneità del candidato alla cultura di Crédit Mutuel. Ma il successo del nostro recruitment non si ferma qui. Si basa anche su un piano di formazione completo.

«Il recruitment va benissimo, ma anche l'integrazione, la formazione e l'on-boarding sono essenziali»



Ritiene che la formazione sia un fattore chiave per il successo dell'assunzione?

Certo, per noi il piano di formazione è fondamentale. A seconda del loro profilo e del fatto che abbiano o meno precedenti esperienze bancarie o in altri settori, li formiamo sulle professioni bancarie, sulle normative e sui nostri prodotti, ma non solo. Ogni nuovo consulente della filiale lavorerà in coppia per 6-9 mesi prima di ricevere il proprio portafoglio clienti. Siamo certamente una delle poche banche a offrire questo lungo periodo di adattamento alla professione. Ma è proprio questo lo spirito mutualistico!

Cosa trova più difficile da prevedere in definitiva?

Senza dubbio la reale attrazione per la professione bancaria. Oggi, ad esempio, circa il 40% degli studenti resta con noi dopo l'esperienza di alternanza scuola lavoro, ma ci piacerebbe che ne restasse una percentuale più alta. Quelli che non restano in genere non vanno a lavorare presso i nostri concorrenti, bensì tentano altri approcci in altri settori perché le professioni bancarie sono molto impegnative, soprattutto per quanto riguarda le normative. E sono anche molto astratte.

Avrebbe un'idea da proporci per concludere?

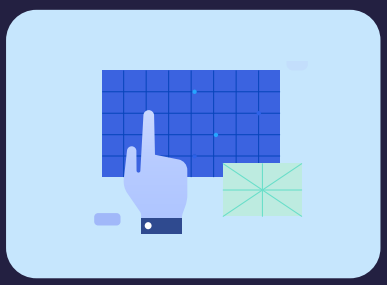
Vorrei sottolineare l'importanza di accompagnare i candidati selezionati. Il recruitment va benissimo, ma anche l'integrazione, la formazione e l'on-boarding sono essenziali. Per noi è fondamentale preparare i candidati al lavoro, formarli su tutti gli aspetti della professione e fornire loro un supporto pratico quando assumono la nuova posizione. Il successo si può prevedere, fino a un certo punto, ma soprattutto si può costruire.

Florence Jouanneau
Responsabile dello sviluppo delle risorse umane presso il Crédit Mutuel Maine-Anjou-Basse Normandie

SINTESI

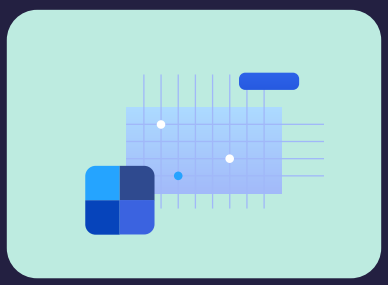
Il successo al lavoro: prevedere... e costruire!

Se ascoltiamo con attenzione tutti gli esperti e i testimoni che abbiamo intervistato per questo White Paper, la logica e le pratiche in termini di previsione del successo si basano su tre idee logiche e complementari:



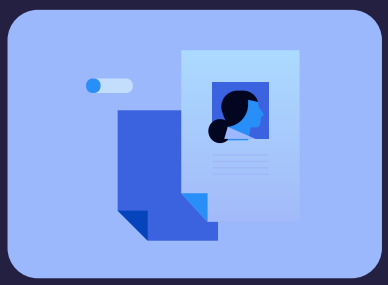
Idea 1: Comprensione approfondita del contesto

Più conosco in maniera dettagliata il lavoro in questione, il suo responsabile e l'organizzazione associata, meglio comprendo il contesto - in modo lucido e realistico -, più sarò in grado di prevedere su basi corrette.
La previsione non avviene né in senso assoluto, né teorico, ma nella più stretta correlazione possibile con un lavoro specifico e le relative prestazioni.
Altrimenti corro il rischio di basare il mio lavoro di previsione su false premesse...



Idea 2: Combinare gli approcci e gli strumenti di analisi

Più approcci complementari posso combinare a monte (colloqui, test, role play, etc.), più capirò il candidato, le sue logiche e le sue motivazioni, e più ridurrò il rischio di un mismatch tra un candidato e un lavoro.
Sebbene non si possa fare affidamento su nessun singolo approccio, il rischio di errore si riduce significativamente se si combinano approcci e prospettive diverse.
Altrimenti corro il rischio di assumere un candidato non adatto al lavoro, indipendentemente dalle sue qualità.



Idea 3: Scambio trasparente e condivisione di informazioni reciproche

Quanto più riesco a garantire un colloquio completo a monte, su basi oneste e trasparenti, tanto più riduco il rischio di errori e malintesi.
Il successo sul lavoro è legato anche alla qualità del contratto concluso tra le due parti. E la qualità del contratto dipende dalla soddisfazione delle aspettative di ciascuno.
Altrimenti corro il rischio di raccontarmi una storia diversa da quella che l'altro si sta, a sua volta, raccontando.

Secondo tutti, le tre dimensioni insieme garantiscono una reale qualità della previsione, che serve a garantire l'effettivo successo delle assunzioni e della mobilità.

Se so davvero chi sto cercando, quali sono le competenze e le qualità di cui ho bisogno in questo specifico contesto,
Se posso combinare approcci diversi per valutare meglio il candidato e la sua compatibilità al lavoro, utilizzando colloqui strutturati e test ad hoc (strumenti cognitivi o della personalità, esercizi di role-playing, etc.),
Se riesco - su queste basi realistiche e complete - a costruire un vero colloquio, in cui azienda e candidato condividono onestamente le loro esigenze e le loro aspettative,
Allora, so come limitare il più possibile il rischio di errori!

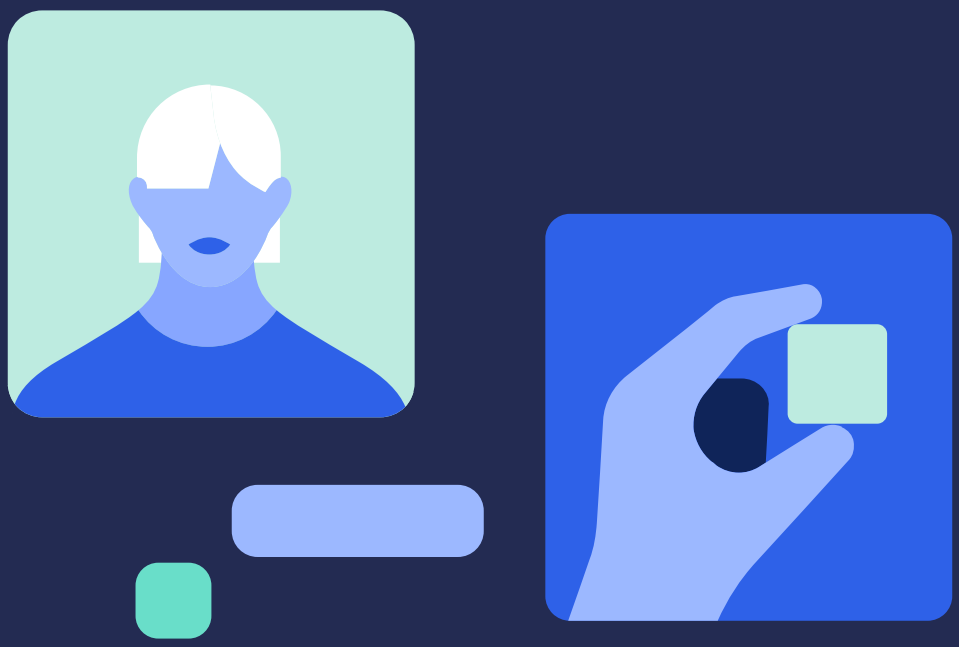
Senza dimenticare, però, che non si può nemmeno prevedere tutto!
Perché ci saranno sempre delle zone d'ombra nel colloquio e la situazione per la quale assumiamo non sarà sempre quella per la quale il candidato scelto sarà "adattabile".

Perché il modo in cui un talento viene inserito, integrato, gestito e accompagnato nel tempo ha un impatto diretto sulle sue prestazioni effettive...

Da qui l'importanza di cercare di prevedere il successo, ovviamente, ma anche di garantire che il successo sia costruito attivamente.

Attraverso la qualità dell'integrazione, della formazione e dell'accompagnamento, in particolare.

«Per quanto riguarda il futuro, non si tratta di prevederlo, ma di renderlo possibile».
Antoine de Saint-Exupéry



Conclusioni

Accettare i propri limiti, per lavorare meglio insieme!

Che ci piaccia o no, prevedere il futuro, il successo duraturo di un candidato, l'evoluzione di un individuo sul lavoro, le sue prestazioni, il suo successo futuro e le relative condizioni non è mai stato semplice e probabilmente non lo sarà mai.

Naturalmente possiamo moltiplicare gli approcci e gli strumenti, incrociare i punti di vista e limitare così concretamente il rischio di errori.
Possiamo e dobbiamo contestualizzare il lavoro nel modo più preciso possibile, definendo nel modo più accurato, realistico e personale possibile ciò che richiede per favorire gli abbinamenti più appropriati, accettando di dare priorità all'essenziale rispetto all'accessorio.

Ma sono pur sempre degli uomini e delle donne, imperfetti e soggettivi, capaci di pregiudizi e sentimenti, che assumono questi punti di vista, definiscono questi contesti e analizzano queste informazioni.

Oggi non esiste un modello alternativo solido che possa fare questo al posto nostro, nessun sofisticato processo di calcolo digitale. Possiamo sperare che l'IA ci fornisca un supporto sempre più concreto, ma non c'è motivo di credere che sarà in grado di escludere gli errori dal processo di assunzione.

Dobbiamo quindi accettare i limiti dei nostri approcci, accettare di non sapere tutto in anticipo. Dobbiamo accettare che alcune informazioni possano sfuggirci. Accettare che possiamo commettere errori.

Dobbiamo anche rendere i nostri metodi di analisi il più possibile pedagogici. Per imparare con gli altri, dagli altri, e incoraggiare così l'accettazione e la comprensione.

Perché, nel recruitment, il vero successo è sempre costruito da due persone. Non è l'espressione di un'organizzazione onnipotente e onnisciente in grado di prevedere tutto dall'alto, ma è invece il risultato di incontri riusciti tra un'azienda, un manager e un candidato, il più vicino possibile alle aspettative, ai bisogni e agli interessi... reciproci.

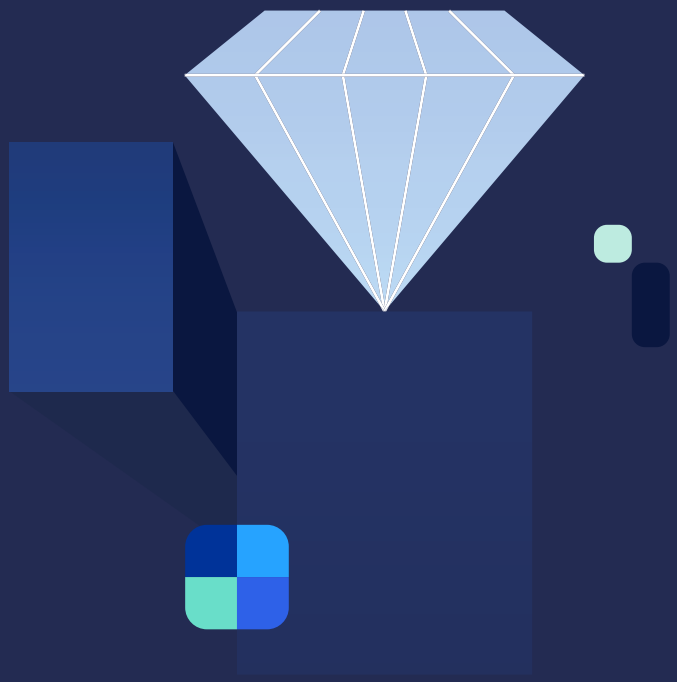
Non è forse più rassicurante?

Dominique Duquesnoy,
CEO di PerformanSe

In qualità di editore di test ed esperto psicometrico, PerformanSe è specializzato nella valutazione e nello sviluppo delle soft skills.

Da oltre 35 anni, PerformanSe basa la sua competenza sulla conoscenza dell'individuo nel lavoro, con la convinzione che questa conoscenza sia essenziale per la performance dell'azienda e la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Con un'ampia gamma di soluzioni di assessment e servizi di consulenza, PerformanSe supporta ogni anno più di 1.500 clienti in Francia e all'estero nei loro progetti di recruitment, gestione delle carriere, delle competenze e dello sviluppo individuale e collettivo.



Grazie a tutti coloro che hanno collaborato alla redazione di questo White Paper:

We Recruit
BIL 1856 BANQUE INTERNATIONALE À LUXEMBOURG
compétence égale
Université Paris Cité
Crédit Mutuel Maine-Anjou, Basse-Normandie
alkemi RH Les bonnes rencontres
PageGroup

performanse

soft skills for good