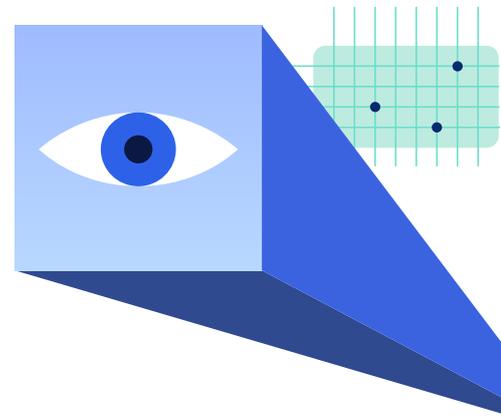


Guida pratica

Recruiting: Il potere predittivo dei metodi di valutazione.



Intro duzione



In un mondo professionale in continua evoluzione, la ricerca dei migliori talenti è diventata una sfida cruciale per le aziende. Il successo di un'organizzazione dipende, in larga misura, dalle competenze, dalle conoscenze e, soprattutto, dalle soft skills degli individui che ne fanno parte. Queste competenze interpersonali, come comunicazione, problem solving, collaborazione e adattabilità svolgono un ruolo essenziale ai fini della produttività, dell'efficacia e della coesione dei team.

Tuttavia, individuare i candidati più adatti per una determinata posizione non è un compito facile. I metodi di recruiting tradizionali, basati principalmente sulla valutazione delle competenze tecniche e dell'esperienza professionale (il famoso CV), spesso non bastano per prevedere il successo di un candidato in un determinato ambiente di lavoro.

È qui che entrano in gioco i cosiddetti metodi "predittivi". Vengono definiti "predittivi", perché cos'è il recruiting se non un tentativo di previsione? Che la decisione venga presa sulla base di un CV, di un'intuizione o, esagerando, di un segno zodiacale, in ogni caso, il recruiter cerca sempre di prevedere il successo del candidato scelto.

Concentrandosi sulla valutazione delle soft skills e dei comportamenti, questi approcci predittivi mirano a

determinare con maggiore precisione la compatibilità di un candidato con la cultura aziendale, i valori organizzativi e i requisiti di quella particolare posizione.

In questa guida pratica, abbiamo cercato di approfondire i metodi di valutazione scientificamente più predittivi, per aiutarti a identificare i talenti più adatti per la tua azienda.

Dai test psicometrici agli assessment center, passando per attività di role playing e colloqui strutturati, il nostro obiettivo è mettere a tua disposizione le conoscenze e gli strumenti necessari per costruire un processo di recruiting efficace e adatto alle esigenze specifiche della tua azienda.

Che tu sia un professionista delle risorse umane, un recruiter o un team manager, questa guida ti fornirà informazioni preziose per migliorare le tue pratiche di selezione e garantire una migliore corrispondenza tra i candidati e la tua azienda.

Sei pronto a scoprire i segreti dei metodi predittivi? Immergiti nella lettura di queste poche pagine e trasforma il tuo modo di fare recruiting per un futuro migliore.

Buona lettura!

Il team PerformanSe

Cosa contiene questa guida?

01

Predittività e recruiting, cosa significa?
P°6

05

Test situazionali – Predittività tra 0,50 e 0,54
P°24

02

Test di personalità –
Predittività di 0,4
P°10

06

Colloquio strutturato –
Predittività tra 0,51 e 0,60
P°28

03

Test di conoscenza professionale –
Predittività di 0,4
P°14

07

Test attitudinali cognitivi + Colloquio
strutturato – Predittività di 0,63
P°33

04

Test attitudinali cognitivi –
Predittività tra 0,50 e 0,51
P°19

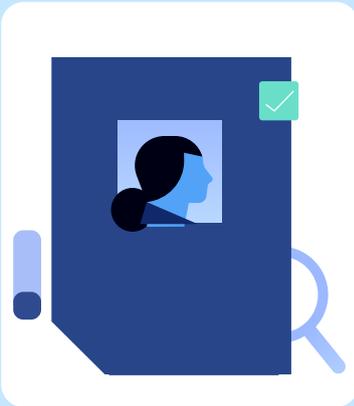
08

Assessment Center –
Predittività di 0,70
P°36



01.

Predittività e recruiting:
cosa significa?



Che cos'è il recruiting se non il tentativo di prevedere il successo di un individuo in un determinato ambiente professionale? Qualsiasi processo di selezione del personale mira ad anticipare le prestazioni future dei candidati sulla base delle loro competenze, esperienze e caratteristiche personali. In breve, qualsiasi attività di recruiting è un tentativo di previsione.

Ma come possiamo valutare la capacità predittiva di un metodo di recruiting? Esiste una percentuale di affidabilità per ogni metodo? Per rispondere a queste domande, iniziamo dal parere degli scienziati su questo argomento.

Misurare la predittività di un metodo di recruiting

Per prevedere un evento, come il successo di una persona in una determinata posizione, possiamo ricorrere a un'equazione matematica come questa::

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_nX_n + e$$

Mi segui ancora? No? Niente panico, ora ti spieghiamo tutto!

Così come è possibile prevedere l'affidabilità delle previsioni meteorologiche, allo stesso modo vi sono strumenti specifici per valutare le prestazioni future di un/a candidato/a in fase di selezione del personale. Tuttavia, anziché utilizzare palloni sonda per misurare la temperatura, la pressione atmosferica o la velocità del vento, nel mondo del recruiting possiamo, ad esempio, utilizzare dei questionari per valutare le caratteristiche individuali dei candidati, come la personalità o le abilità cognitive, che aiutano a prevedere il successo di una persona in ambito professionale.

In psicometria (la scienza della misurazione in psicologia), è possibile utilizzare una formula statistica (come, ad esempio, quella della regressione lineare riportata qui sopra) per osservare l'effetto di una o più caratteristiche individuali su una conseguenza, in questo

caso il successo nel mondo del lavoro. Per tornare all'esempio del meteo: osserviamo la variazione della temperatura per prevedere il tempo di domani. Nel mondo del recruiting, possiamo analizzare l'effetto di un tratto della personalità sulle prestazioni lavorative future di un individuo. L'esempio che segue può aiutarti a rendere le cose più concrete.

Vuoi prevedere che tempo farà domani utilizzando il tuo pallone sonda? Per farlo, devi identificare gli elementi da misurare e il loro valore. Ad esempio: cerchi di prevedere il tempo tenendo conto unicamente della variazione della temperatura. In questo modo otterrai la formula seguente.

$$\text{Tempo di domani} = \text{variazione di temperatura} + e$$

Dove "e" rappresenta il margine di errore nella tua equazione, ossia ciò che non hai previsto utilizzando la variazione della temperatura.

Poiché non siamo esperti di meteorologia, diamo una cifra a caso e diciamo che la variazione di temperatura può essere utilizzata per prevedere il tempo solo con un livello di affidabilità del 10%. Il restante 90% non è spiegabile e quindi viene considerato un errore. In altre parole, se ti viene chiesto che tempo farà domani, puoi fare una previsione di cui sei sicuro al 10%. Fortunatamente,

questa previsione può essere migliorata con l'esempio seguente.

Tempo di domani = variazione della temperatura + variazione della pressione atmosferica + variazione della velocità del vento + e

Sempre utilizzando cifre fittizie, immaginiamo che aggiungendo due misurazioni (la variazione della pressione atmosferica e la variazione della velocità del vento), l'affidabilità della previsione passi al 50%. Con questi 3 valori, potresti quindi prevedere il tempo di domani, con soltanto una probabilità su due di sbagliarti. Il restante 50% sarà comunque legato a un errore. Può sembrare tanto, ma è sempre utile avere un'idea di come sarà il tempo domani, per mettere in borsa un ombrello, non si sa mai!

In generale, più misure si aggiungono, più il modello predittivo sarà accurato e l'errore ridotto al minimo.

Tuttavia, bisogna fare attenzione perché se inseriamo troppe misurazioni in un modello, quest'ultimo potrebbe perdere la sua efficacia predittiva. Dobbiamo sempre selezionare le misure con oculatezza, in base alle nostre esigenze e alla nostra conoscenza degli strumenti.

In effetti, aggiungere troppi indicatori può aumentare artificialmente la previsione. Si ottiene una previsione, ma questa viene in parte falsata e non consente più di prendere decisioni veramente consapevoli.

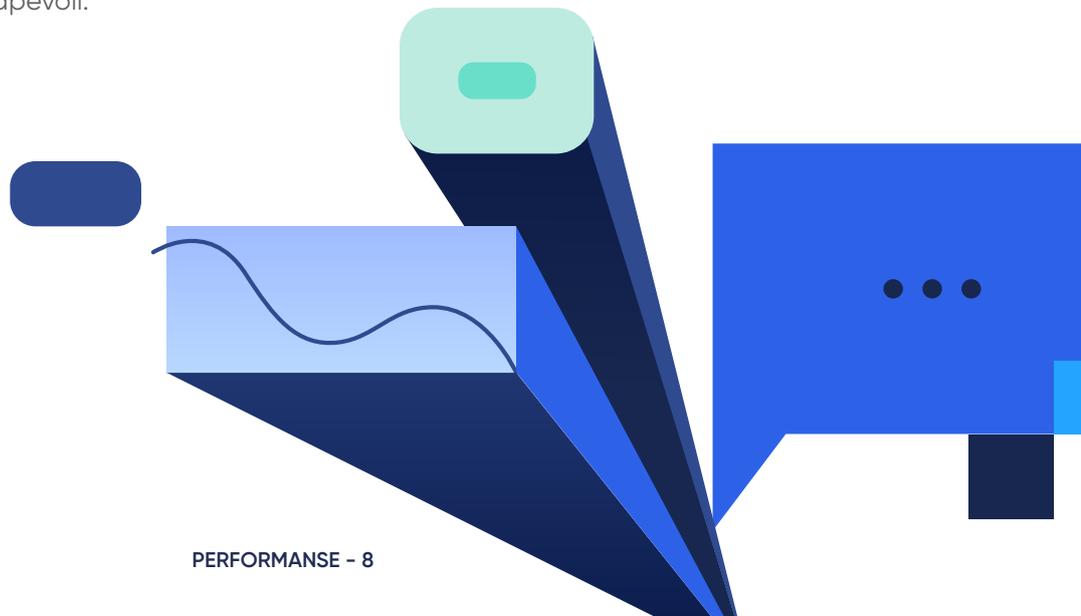
Nel campo del recruiting, è possibile applicare questo metodo nello stesso modo: più gli elementi da misurare all'interno del modello vengono scelti con cura, meglio possiamo prevedere un evento come il successo in una determinata posizione. Prendiamo l'esempio seguente.

- **Successo in una posizione = colloquio semi-strutturato + e**
- **Successo in una posizione = colloquio semi-strutturato + test di personalità + role play + e**

Come per le previsioni del tempo, l'utilizzo di misure aggiuntive migliorerà l'affidabilità della nostra previsione e ridurrà il più possibile il margine di errore. La seconda equazione sarà quindi in grado di prevedere il successo di una persona in una determinata posizione con un livello di certezza maggiore rispetto alla prima.

Bisogna precisare che è impossibile prevedere al 100% le possibilità di successo, ma questi metodi consentono spesso di prendere decisioni più informate rispetto a quelle che si potrebbero prendere se non venisse utilizzata alcuna misurazione.

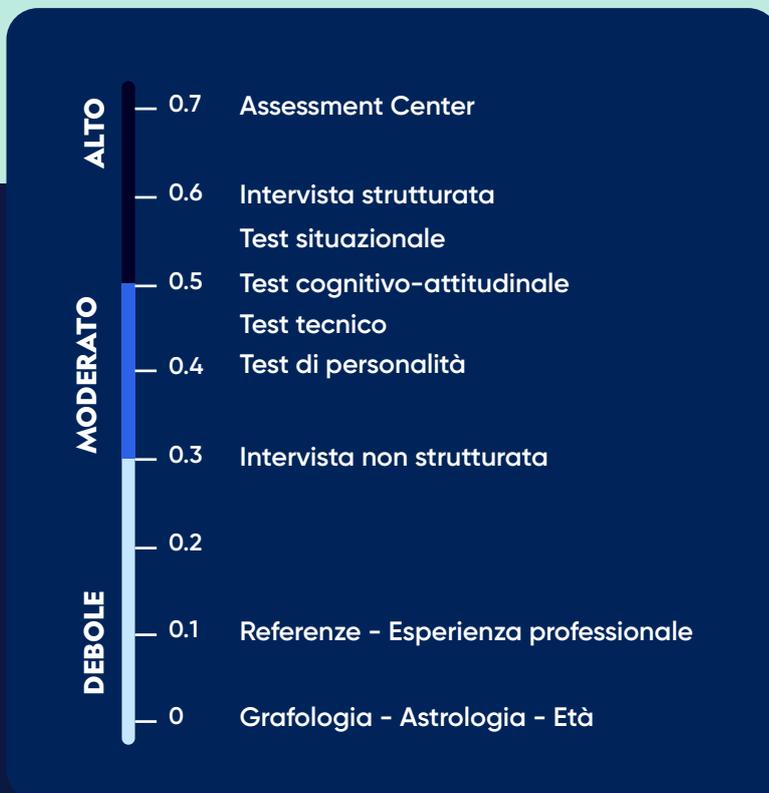
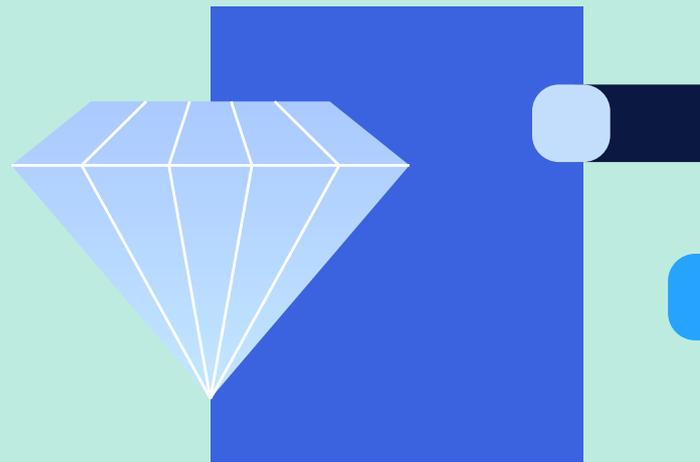
In questa guida presenteremo indici che vanno da 0 a 1, dove "1" rappresenta una predittività sicura (che purtroppo non esiste) e 0 rappresenta l'assenza di predittività.



I metodi di valutazione più **predittivi** per gli scienziati!

Occorre precisare che esistono opinioni diverse in merito agli indici di predittività. I metodi che presentiamo si basano su tre studi chiave¹²³. Questi studi non hanno gli stessi coefficienti, ma concordano sulla gerarchia dei metodi e sulla loro natura altamente predittiva. Per chi non ha molta dimestichezza con la ricerca scientifica, un indice di 0,1 è considerato un valido predittore per determinare il possibile successo di una persona in una determinata posizione.

Oltre a questi studi, abbiamo integrato i dati dei nostri strumenti e i metodi più recenti e innovativi per migliorare i questionari psicometrici e offrirti i coefficienti di predittività più rilevanti disponibili sul mercato.



Dimenticando i metodi più stravaganti come l'astrologia, l'analisi dell'età e la grafologia⁴ e mettendo da parte i metodi tradizionali con un indice di predittività di 0,1 come le referenze, l'analisi dell'esperienza professionale (CV) e i colloqui non strutturati⁵, scopri vantaggi e svantaggi dei vari metodi predittivi e migliora il tuo processo decisionale.

¹ Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

² Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.

³ Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

⁴ Indice de prédictibilité de 0.0 - Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.⁵Indice de prédictibilité de 0.1 -

⁵ Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.

02.

Test di personalità –
Predittività di 0,4

Nel campo del recruiting predittivo, i test di personalità svolgono un ruolo centrale nella valutazione delle soft skills dei candidati. Le soft skills possono essere definite come "i tratti della personalità, gli obiettivi, le motivazioni e le preferenze che hanno maggior valore sul mercato del lavoro, in ambito scolastico e in molti altri settori" (Heckman & Kautz, 2012, p. 451).

Se, nella letteratura scientifica, gli indici di predittività dei test non sono gli stessi (da 0,2 a 0,4) è perché gli studi effettuati non considerano nello stesso modo i test di personalità professionali.

I test di personalità (secondo PerformanSe) non si limitano più a misurare alcuni semplici tratti; ora mirano a rilevare la complessità e la profondità delle nostre preferenze comportamentali. Oggi, la maggior parte dei test di personalità sono abbinati ad altre componenti associate ai nostri tratti, come le nostre motivazioni, le nostre abilità interpersonali e, in alcuni casi, il nostro contratto psicologico desiderato.

Per la loro costruzione scientifica, innovazioni come l'IRT* (Item Response Theories) e lo sviluppo di metodi multisensoriali hanno rafforzato l'affidabilità dei test di personalità professionali, moltiplicando la loro capacità di prevedere il successo.

Grazie alla loro capacità di fornire informazioni approfondite sui candidati, i test di personalità sono sempre più apprezzati dai professionisti delle risorse umane e dai recruiter.

Scopri le migliori pratiche per utilizzarli in un processo di recruiting e i migliori test disponibili sul mercato.

Capire un indice di predittività di 0,4

L'indice di 0,4 permette di esprimere la misura in cui i risultati di un test di personalità prevedono le prestazioni effettive dei candidati nei loro ruoli futuri. Questo coefficiente di predittività indica che esiste un'associazione positiva e moderata tra

i risultati del test e il successo futuro dei candidati.

Un coefficiente di 0,4 indica che i test di personalità sono in grado di prevedere con ragionevole precisione la reazione di un candidato in un determinato ambiente professionale. Tuttavia, è importante ricordare che nessun test di personalità è in grado di fornire una previsione perfetta, poiché sono numerosi i fattori che influiscono sul successo di un individuo sul lavoro.

Vantaggi dei test di personalità nel recruiting

I test di personalità offrono una serie di vantaggi nel processo di recruiting:

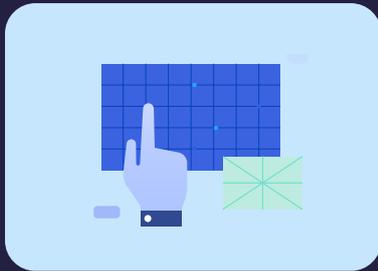
- ✓ **Obiettività:** i test di personalità sono standardizzati e uniformi, il che garantisce una valutazione oggettiva dei candidati, indipendentemente dai pregiudizi individuali dei valutatori.
- ✓ **Valutazione approfondita:** i test di personalità forniscono informazioni approfondite sulle predisposizioni (tratti della personalità) dei candidati, consentendo quindi di identificare meglio le loro preferenze comportamentali.
- ✓ **Complementarietà:** i test di personalità integrano altri metodi di recruiting, come colloqui, giochi di ruolo e test cognitivi, fornendo un punto di vista più ampio sui candidati. Inoltre, rappresentano una base per svolgere colloqui in cui si discutono le preferenze comportamentali dei candidati per conoscerli meglio e valutarne l'idoneità per future situazioni lavorative.

3 consigli per utilizzare i test di personalità in modo efficace!



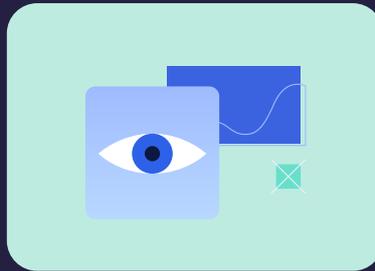
I consigli di Arnaud TRENVOUEZ
PhD, R&D Program Manager,
PerformanSe

Per massimizzare l'efficacia dei test di personalità nel recruiting, è fondamentale seguire alcune best practice:



01. Definire le competenze comportamentali ricercate:

Prima di scegliere un test di personalità, individua chiaramente le soft skills essenziali per la posizione in questione.



02. Selezionare test affidabili e validati:

Scegli test di personalità che siano stati validati scientificamente e riconosciuti per la loro affidabilità.



03. Usare i risultati come un elemento del processo:

I test di personalità non devono essere utilizzati come unico criterio di selezione. Devono essere considerati come una parte integrante del processo di recruiting. Sono strumenti di aiuto alla presa decisionale, non strumenti di decisione.

I test di personalità più diffusi!



Il mercato offre svariati test di personalità, ognuno con caratteristiche e vantaggi specifici. Gli strumenti più affidabili si basano sul modello di personalità dei Big Five - noto anche come "OCEAN" - che misura cinque tratti fondamentali della personalità: estroversione, apertura mentale, empatia, coscienziosità e nevroticismo.

Ecco un elenco di test di personalità utilizzati a livello professionale:

- **Echo di PerformanSe:** più che un semplice test di personalità, Echo descrive la persona da valutare nel modo più accurato possibile, grazie a un'analisi delle sue motivazioni, delle soft skills e della conoscenza di sé (Chiarezza del concetto di sé), nonché il suo rapporto con il lavoro e come si vede nell'azienda (Contratto psicologico desiderato).
- **Talent Q Dimensions Test:** questo test valuta la personalità attraverso tre aree principali: Persone e relazioni, Compiti e progetti e Impulsi ed emozioni.
- **Predictive Index Behavioral Assessment (PI Test):** questo test di personalità permette di categorizzare e valutare le motivazioni di collaboratori e candidati.
- **Hogan Personality Inventory (HPI):** questo test descrive il lato luminoso o normale della personalità, ovvero le qualità che descrivono il modo in cui ci relazioniamo con gli altri quando noi e il nostro ambiente professionale siamo nelle migliori condizioni possibili.

Questo elenco non è ovviamente esaustivo. Esistono altri test di personalità altrettanto diffusi e ampiamente utilizzati sul mercato.

Quali sono i punti chiave?

I test di personalità sono strumenti potenti per valutare le soft skills dei candidati nel processo di recruiting predittivo. Il loro indice di predittività, pari a 0,4, dimostra che possono apportare un contributo significativo nel prevedere un successo professionale.

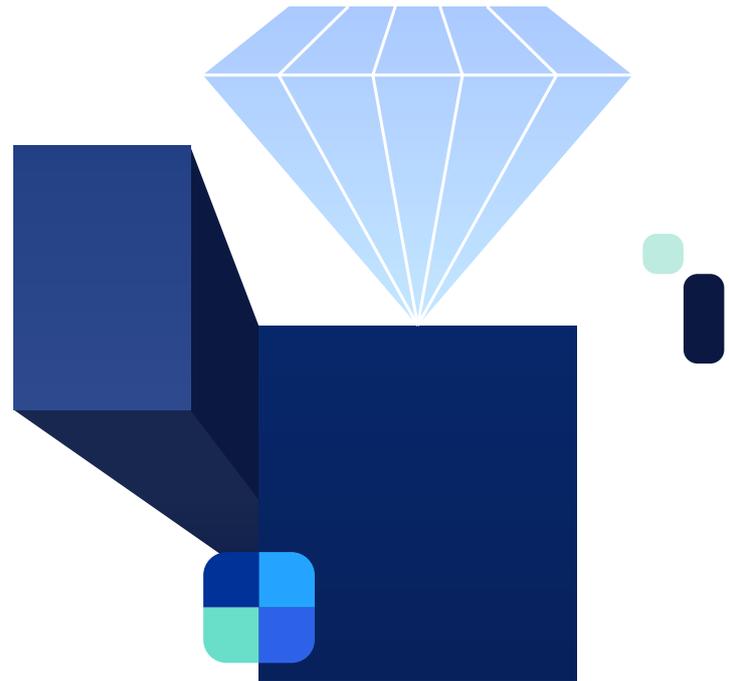
Utilizzando i test di personalità in modo appropriato, seguendo le buone pratiche e scegliendo i test più adatti e, soprattutto, scientificamente validati, puoi perfezionare il tuo processo di recruiting e identificare i candidati più adatti alla posizione e alla cultura della tua organizzazione.

03.

Test di conoscenza professionale –
Predittività di 0,48

Sebbene le soft skills siano sempre più apprezzate, le competenze tecniche rimangono essenziali per il successo di un candidato in una determinata posizione. In fase di recruiting, i test di conoscenza professionale sono progettati per valutare le competenze tecniche dei candidati e la loro padronanza di aree specifiche legate alla posizione da ricoprire. Questi test offrono informazioni fondamentali per prevedere le performance future di un candidato in una posizione che richiede conoscenze tecniche specifiche.

I test di conoscenza professionale hanno un indice di predittività di 0,48. Scopri i loro vantaggi e svantaggi e i nostri consigli su come utilizzarli in modo efficace.



Capire un indice di predittività di 0,48

Con un coefficiente di predittività di 0,48, i test di conoscenza professionale sono un indicatore moderatamente accurato del successo di un candidato in una determinata posizione. In effetti, maggiori sono le conoscenze tecniche di un individuo, più quest'ultimo potrà essere performante, soprattutto sul breve termine!

Tuttavia, è importante notare che anche altri fattori, come le soft skills (eh sì, sempre loro), possono influenzare il successo di un individuo in un ruolo professionale.

Vantaggi dei test di conoscenza professionale nel recruiting

I test di conoscenza professionale offrono una serie di vantaggi nel processo di recruiting:

- ✓ **Valutazione oggettiva:** i test di conoscenza professionale si basano su criteri oggettivi e standardizzati, che permettono di valutare in modo imparziale le conoscenze tecniche dei candidati.
- ✓ **Precisione tecnica:** questi test valutano in modo mirato le conoscenze specifiche relative a una determinata posizione, permettendo di stabilire se un candidato possiede le competenze richieste.
- ✓ **Riduzione degli errori di recruiting:** i test di conoscenza professionale aiutano a identificare i candidati tecnicamente più qualificati per una determinata posizione, riducendo così il rischio di errore in fase di recruiting.

Svantaggi dei test di conoscenza professionale nel recruiting

Sebbene i test di conoscenza professionale siano strumenti preziosi per valutare le competenze tecniche dei candidati, presentano anche una serie di svantaggi:

- ✓ **Limitazione alle competenze tecniche:** i test si concentrano unicamente sulla valutazione delle competenze tecniche, trascurando le competenze comportamentali e interpersonali che sono però fondamentali in fase di recruiting, come il pensiero critico e la creatività dei candidati...
- ✓ **Focus sulle conoscenze attuali:** valutano la padronanza delle conoscenze attuali, che potrebbero non riflettere la capacità di adattarsi alle evoluzioni del settore.
- ✓ **Rischio di memorizzare anziché di capire:** alcuni candidati potrebbero riuscire a memorizzare anziché capire i concetti.
- ✓ **Riduzione della diversità:** possono ridurre la diversità favorendo i percorsi educativi tradizionali.

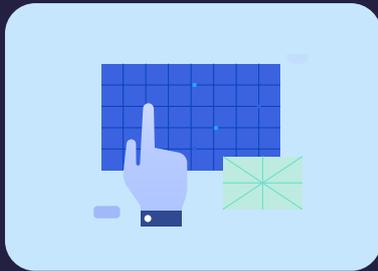


3 consigli per utilizzare i test di conoscenza professionale in modo efficace



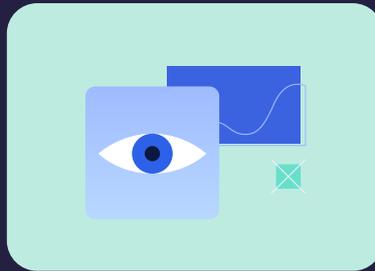
I consigli di Kacper LUSCINSKI
Studiante di dottorato, R&D
Project Manager,
PerformanSe

Per massimizzare l'efficacia dei test di conoscenza professionale nel recruiting, ecco alcuni preziosi consigli:



01. Definire le competenze tecniche essenziali:

Prima di scegliere un test di conoscenza professionale, individua chiaramente le competenze e le conoscenze specifiche richieste per quella determinata posizione.



02. Scegliere i test più adatti:

Opta per test di conoscenza professionale adeguati al livello di complessità della posizione e alle competenze richieste.



03. Integrare i test con altre valutazioni:

Completa la valutazione delle competenze tecniche con colloqui, attività di role play e valutazioni comportamentali per avere una visione globale del candidato.

I test di conoscenza professionale più diffusi!

Il mercato offre numerosi test di conoscenza professionale, ognuno dei quali è stato progettato per valutare competenze specifiche in diversi ambiti professionali. Ecco alcuni dei test più apprezzati e diffusi:

- **Skillsoft:** Skillsoft offre una serie di test di conoscenze professionali, tra cui il test di certificazione Microsoft, il test di certificazione Cisco e il test di certificazione Oracle.
- **Isograd:** Isograd è una piattaforma di valutazione che offre test standardizzati o su misura come il test sul pacchetto Office, il test sui linguaggi di programmazione, il test di competenze digitali e altri test professionali.
- **TOSA:** le certificazioni TOSA, riconosciute a livello statale, valutano le competenze del pacchetto Office, digitale e di programmazione.
- **E-testing:** un catalogo di 600 test tecnico-professionali per valutare le hard skills nei settori dell'edilizia, dell'informatica, dell'industria e delle lingue.

Questo elenco non è ovviamente esaustivo. Altri test di conoscenza aziendale sono altrettanto diffusi e ampiamente utilizzati sul mercato.

Quali sono i punti chiave?

I test di conoscenza professionale sono strumenti preziosi per valutare le competenze tecniche dei candidati durante il processo di recruiting.

Integrandoli efficacemente nei propri processi di recruiting e combinandoli con altri metodi di valutazione, come l'approccio comportamentale e cognitivo, puoi aumentare notevolmente la predittività della tua attività di recruiting, sia a livello tecnico che umano.

04.

Test attitudinali cognitivi –
Predittività tra 0,50 e 0,51

In un processo di recruiting e selezione, i test attitudinali cognitivi svolgono un ruolo preponderante. Vengono utilizzati per valutare le capacità mentali e il potenziale intellettuale dei candidati. Questi test misurano attitudini come la logica, il ragionamento verbale, il problem solving e la velocità di elaborazione delle informazioni. Forniscono informazioni essenziali per prevedere la capacità di un candidato di svolgere efficacemente i compiti legati a una determinata posizione e il suo potenziale di crescita.

In termini di potere predittivo, sono tra i test più performanti disponibili sul mercato. Le abilità cognitive sono il miglior predittore delle performance in ambito professionale. Con un indice di predittività stimato tra 0,50 e 0,51, scopri i loro vantaggi e i nostri consigli su come utilizzarli efficacemente nel tuo processo decisionale.



Capire un indice di predittività tra 0,50 e 0,51

Il coefficiente di predittività dei test attitudinali cognitivi è generalmente compreso tra 0,50 e 0,51, il che indica che questi test sanno prevedere in modo positivo e significativo le effettive prestazioni dei candidati nel loro ruolo professionale. Questo livello di predittività sottolinea l'importanza delle abilità cognitive per avere successo in numerose professioni.

I vantaggi dei test attitudinali cognitivi nel recruiting

I test attitudinali cognitivi offrono numerosi e importanti vantaggi in fase di recruiting:

- ✓ **Previsione delle prestazioni:** i test attitudinali cognitivi sono fortemente correlati alle prestazioni professionali, in quanto valutano le capacità mentali essenziali per avere successo in tante posizioni.
- ✓ **Valutazione oggettiva:** questi test sono standardizzati e uniformi, il che permette di ottenere una valutazione oggettiva delle capacità intellettuali dei candidati, indipendentemente da eventuali fattori esterni.
- ✓ **Ampia applicabilità:** i test attitudinali cognitivi possono essere utilizzati per valutare le competenze in diversi ambiti professionali, da mansioni amministrative a posizioni più tecniche e analitiche.

Svantaggi dei test attitudinali cognitivi nel recruiting

Nonostante i loro numerosi vantaggi, i test attitudinali cognitivi presentano anche alcuni svantaggi, che è doveroso considerare:

- ✓ **Conoscenza limitata del candidato:** i test attitudinali cognitivi si concentrano principalmente sulle capacità mentali, ma non prendono in considerazione le competenze comportamentali e le soft skills dei candidati, che sono altrettanto importanti per il successo professionale.
- ✓ **Rischio di bias culturali:** alcuni test attitudinali cognitivi possono essere influenzati da fattori culturali, che possono portare a risultati distorti per alcuni gruppi di candidati.
- ✓ **Ansia da test:** gli esercizi cognitivi, che sono spesso cronometrati in quanto, oltre alla correttezza, misurano anche la velocità di risposta, possono generare stress e frustrazione in alcuni candidati, impattando sulla loro percezione rispetto all'esperienza di valutazione e di recruiting.
- ✓ **Difficoltà di debriefing:** i punteggi bassi, dovuti a capacità cognitive inferiori alla norma ma anche a difficoltà incontrate durante il test (ansia, comprensione dell'esercizio, ecc.), possono essere difficili da spiegare al candidato in fase di debriefing.

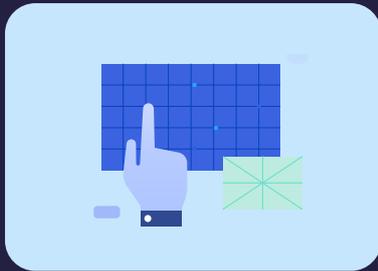


3 consigli per utilizzare i test attitudinali cognitivi in modo efficace!



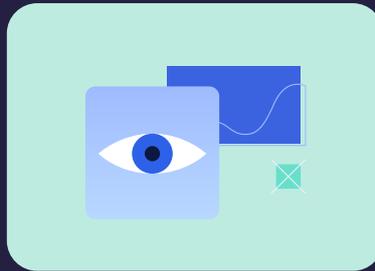
I consigli di Mélanie PAYOUX
PhD, Innovation Manager,
PerformanSe

Per massimizzare l'efficacia dei test attitudinali cognitivi nel recruiting predittivo, ecco alcuni preziosi consigli:



01. Scegliere i test giusti:

Scegli i test attitudinali cognitivi che sono progettati specificamente per valutare le capacità intellettuali richieste per quella determinata posizione.



02. Integrare i test con altre valutazioni:

Integra i test attitudinali cognitivi con colloqui, valutazioni comportamentali e attività di role play per avere un quadro completo del candidato.



03. Tenere conto delle differenze culturali:

Assicurati di utilizzare test attitudinali cognitivi che riducano al minimo il rischio di bias culturali e che siano adatti a un'ampia gamma di candidati.

I test attitudinali cognitivi più diffusi!

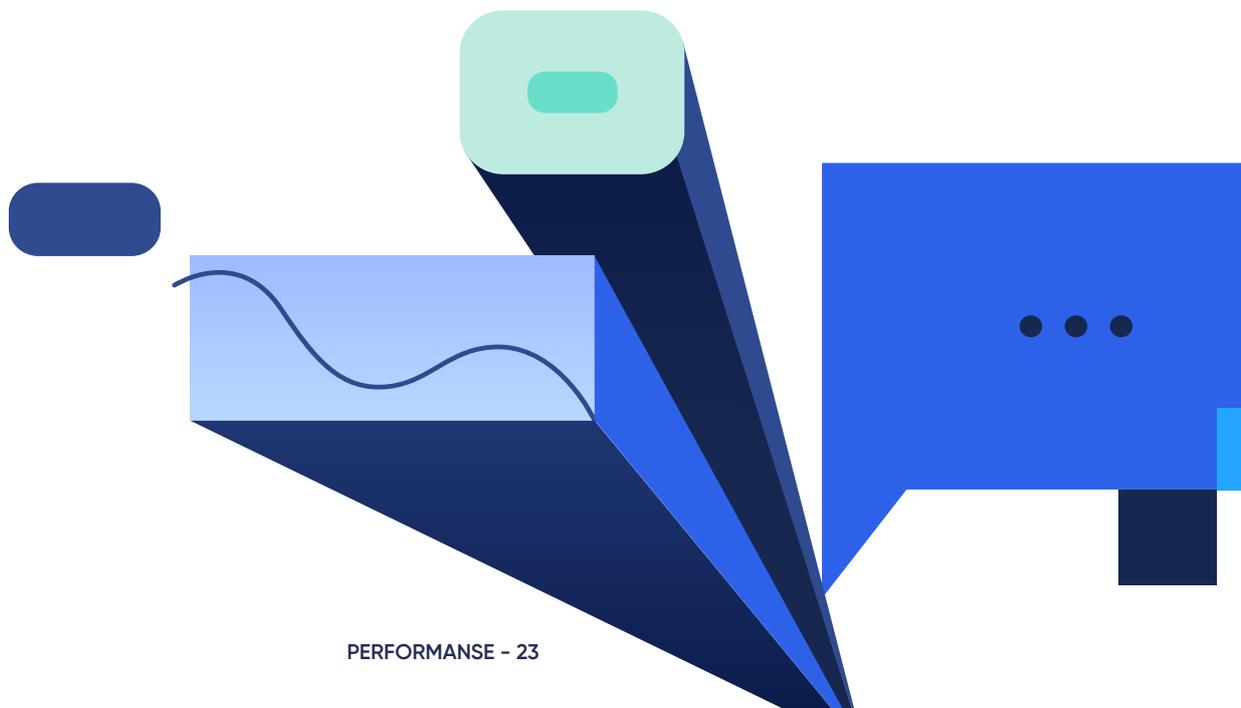
- **Mindkeys:** Mindkeys di PerformanSe propone un'esperienza di digital gaming per identificare il potenziale cognitivo (linguaggio, memoria, attenzione, logica e imaging mentale) dei tuoi candidati! Può essere adattato a diverse tipologie di posizioni e di ambienti lavorativi.

- **TwoB-R:** TwoB-R di PerformanSe valuta il potenziale cognitivo, ma non solo! Questo test innovativo, unico nel suo genere sul mercato, si basa su una doppia valutazione - cognitiva e comportamentale - che analizza in modo mirato 4 dimensioni davvero indispensabili in un ambiente organizzativo: Influenza, Decisione, Efficacia e Agilità.

- **CCAT:** il Cognitive Criteria Aptitude Test è un test psicotecnico che permette di valutare le capacità cognitive dei candidati sulla base di tre tipi di ragionamento: verbale, numerico e spaziale.

Quali sono i punti chiave?

Questo elenco non è ovviamente esaustivo. Altri test attitudinali cognitivi sono altrettanto diffusi e ampiamente utilizzati sul mercato. È opportuno precisare che questi test saranno ancora più efficaci se utilizzati in combinazione con altri strumenti, come colloqui e test di personalità, per ottenere un quadro completo del candidato.



05.

Test situazionali -

Predittività tra 0,50 e 0,54

In un ambiente professionale in costante evoluzione, cosa c'è di più predittivo di un test situazionale? A volte poco conosciuti dai professionisti HR, questi test simulano situazioni professionali reali e valutano come i candidati reagiscono e prendono decisioni. In questo modo, forniscono una visione concreta di come potrebbe comportarsi un candidato in contesti professionali diversi.

I test situazionali offrono un approccio innovativo valutando le reazioni dei candidati a scenari professionali specifici. A differenza di altri metodi che si concentrano sulle conoscenze o sulle competenze, i test situazionali valutano le soft skills e la capacità dei candidati di gestire situazioni reali, oltre a essere relativamente semplici da gestire.

- **Simulazione della realtà:** i test situazionali immergono i candidati in situazioni autentiche o simulate, permettendo così di osservare le loro reazioni di fronte a sfide professionali concrete.
- **Comprensione contestuale:** questi test valutano la capacità dei candidati di cogliere le sfumature e i requisiti specifici di una posizione, elemento essenziale per prendere decisioni consapevoli.
- **Flessibilità di adattamento:** i test situazionali misurano la capacità dei candidati ad adattarsi a scenari diversi, come immagine della loro flessibilità e resilienza.

Capire un indice di predittività di 0,54

I test situazionali hanno un indice di predittività stimato tra 0,50 e 0,54, a dimostrazione della loro capacità di prevedere le prestazioni future dei candidati. Questo intervallo rivela un'elevata correlazione tra i risultati dei test e le effettive prestazioni dei collaboratori nei loro ruoli.

Vantaggi dei test situazionali nel recruiting

I test situazionali offrono svariati vantaggi in fase di recruiting:

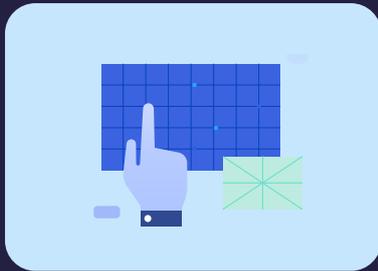
- ✓ **Valutazione in situazioni reali:** i test situazionali valutano il modo in cui un candidato reagisce in situazioni lavorative realistiche. Offrono ai candidati l'opportunità di dimostrare le proprie capacità in modo pratico, cosa che viene spesso associata a un processo più equo e trasparente.
- ✓ **Predizione di prestazioni future:** osservando il modo in cui un candidato affronta situazioni lavorative specifiche, è possibile prevedere con maggiore affidabilità prestazioni future in contesti analoghi. In questo modo, si riduce il rischio di assumere un candidato il cui profilo non è adatto ai requisiti della posizione.
- ✓ **Valutazione di competenze specifiche:** i test situazionali possono essere progettati per valutare le competenze specifiche richieste per una posizione. In questo modo, si ottengono informazioni dettagliate su come il candidato applica le proprie competenze in situazioni concrete.

3 consigli per utilizzare i test situazionali in modo efficace!



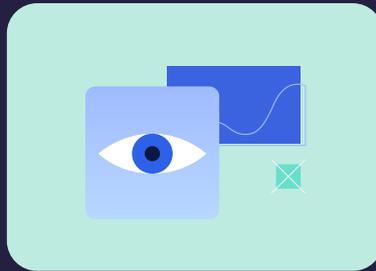
I consigli di Francesca MURDOCCO
Dottoranda, Ingegnere di ricerca,
PerformanSe

Per massimizzare l'efficacia dei test situazionali nel processo di recruiting, ecco alcuni preziosi consigli:



01. Progettazione:

Progetta scenari specifici e pertinenti per valutare le competenze essenziali necessarie per quella determinata posizione.



02. Valutazione oggettiva:

Stabilisci criteri di valutazione chiari e oggettivi per garantire una valutazione uniforme ed equa delle risposte dei candidati



03. Integrazione con altri metodi:

Associa i test situazionali ad altre valutazioni, come colloqui e test psicometrici, per ottenere una visione d'insieme del profilo del candidato.

I test situazionali più **diffusi!**



Sul mercato sono disponibili diversi test situazionali, riconosciuti per la loro qualità e pertinenza:

- **HL Situational Judgement Test:** questo test è utilizzato da migliaia di aziende in tutto il mondo per valutare un'ampia gamma di conoscenze e competenze, tra cui problem solving, comunicazione, team working e leadership.
- **CogTest Situational Judgement Test:** questo test è stato progettato per essere breve e facile da eseguire, ma è comunque molto accurato nella misurazione delle competenze situazionali.
- **Saville Assessment Situational Judgement Test:** questo test è utilizzato dalle aziende del settore tecnologico per valutare le capacità di problem solving, di analisi e di presa decisionale.

Questo elenco non è ovviamente esaustivo. Altri test situazionali sono altrettanto diffusi e ampiamente utilizzati sul mercato.

Quali sono i punti chiave?

I test situazionali sono strumenti di recruiting innovativi, che offrono una valutazione concreta delle competenze comportamentali dei candidati. Con un indice di predittività stimato tra 0,50 e 0,54, questi test offrono una prospettiva informata per prevedere il futuro successo dei candidati.

Integrando con oculatezza i test situazionali nel processo di recruiting e combinandoli con altri metodi di valutazione, è possibile valutare la reazione dei candidati in situazioni reali e identificare quelli più adatti ai requisiti della posizione e alla cultura della tua azienda.

06.

Colloquio strutturato –

Predittività tra 0,51 e 0,60

Nell'universo dei metodi predittivi, i colloqui strutturati occupano un ruolo di primo piano nella valutazione dei candidati e nella previsione delle loro performance future. Questi colloqui offrono l'opportunità di approfondire le esperienze passate dei candidati, esplorandone le competenze, le motivazioni e l'idoneità rispetto a una determinata posizione. Offrono una profondità e una precisione non ottenute con altri metodi. Ma come si progettano e si mettono in pratica?

Come funziona un colloquio strutturato

Un colloquio strutturato è un metodo di valutazione dei candidati che segue una forma prestabilita e domande specifiche. Ecco come si svolge generalmente un colloquio strutturato:

Definizione di un quadro di riferimento: prima del colloquio, viene definito un quadro di riferimento che indica la struttura del colloquio, le competenze da valutare e i criteri di valutazione.

Domande predefinite: il recruiter pone domande predefinite specifiche per la posizione e le competenze ricercate. Tali domande sono pensate per ottenere informazioni precise sulle esperienze pregresse del candidato.

Valutazione uniforme: ogni candidato viene valutato in modo uniforme in base agli stessi criteri, riducendo i bias potenziali nella valutazione.

Griglia di valutazione: il recruiter utilizza una griglia di valutazione per esprimere un giudizio sulle risposte del candidato in base a criteri predefiniti.

Raccolta dati: i dati raccolti durante il colloquio vengono poi utilizzati per valutare l'idoneità del candidato rispetto alla posizione in oggetto..

Capire un indice di predittività tra 0,51 e 0,64

Un indice di predittività compreso tra 0,51 e 0,64 indica l'elevata affidabilità dei colloqui strutturati nel prevedere le prestazioni future di un candidato in una determinata posizione. Questo significa che, quando questi colloqui vengono utilizzati correttamente, permettono di individuare i candidati più adatti per una determinata posizione con un basso livello di errore.



Vantaggi dei colloqui strutturati nel recruiting

I colloqui strutturati offrono una serie di vantaggi nell'ambito di un processo di recruiting:

- ✓ **Profondità di valutazione:** questi colloqui permettono di ottenere una conoscenza approfondita dei candidati, che va oltre le loro competenze tecniche per esplorare le loro soft skills, le loro motivazioni e il loro adattamento culturale.
- ✓ **Trattamento equo:** i colloqui strutturati seguono una serie di domande predefinite e standardizzate per tutti i candidati, riducendo i bias potenziali dei recruiter, facilitando il confronto tra i candidati e garantendo una valutazione giusta ed equa.
- ✓ **Valutazione di competenze specifiche:** i colloqui strutturati possono essere progettati per valutare le competenze specifiche richieste per la posizione in oggetto, consentendo ai recruiter di ottenere informazioni rilevanti sulla capacità dei candidati di svolgere le mansioni specifiche associate a quella posizione.

Svantaggi dei colloqui strutturati nel recruiting

Nonostante i loro vantaggi, i colloqui strutturati presentano anche alcuni svantaggi:

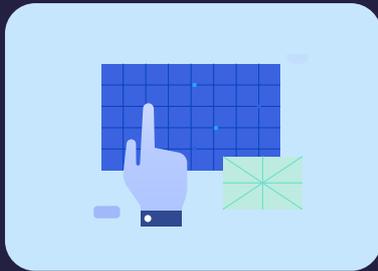
- ✓ **Tempi di preparazione:** la costruzione di un colloquio strutturato può richiedere più tempo e sforzi rispetto ad altri metodi di valutazione. I recruiter devono identificare le competenze chiave da valutare, sviluppare domande pertinenti e assicurarsi che la struttura sia adeguata alla posizione da occupare.
- ✓ **Competenze e formazione dei recruiter:** la qualità dei colloqui strutturati dipende in larga misura dalle competenze dei recruiter e dalla loro capacità di garantire un equilibrio tra la struttura del colloquio e la libertà del confronto. Si raccomanda di seguire una formazione mirata sui colloqui strutturati.
- ✓ **Mancanza di flessibilità:** la struttura formale dei colloqui può intralciare l'adattamento alle esigenze specifiche del candidato o a situazioni particolari, che potrebbero invece richiedere un approccio più flessibile.
- ✓ **Soggettività nell'interpretazione delle risposte:** le interpretazioni delle risposte dei candidati possono variare in base alle percezioni soggettive del recruiter, anche nell'ambito di un colloquio strutturato. Due recruiter possono interpretare la stessa risposta in modo diverso.

3 consigli per utilizzare i colloqui strutturati in modo efficace!



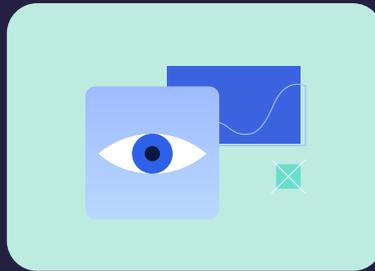
I consigli di Adeline GARREAU
Responsabile Risorse Umane
PerformanSe

Ecco alcuni preziosi consigli per massimizzare l'efficacia dei colloqui strutturati nel processo di recruiting:



01. Formazione dei recruiter:

Assicurati che i recruiter siano formati sulla metodologia dei colloqui strutturati e sulle competenze di valutazione.



02. Definizione dei criteri di valutazione:

È fondamentale definire criteri di valutazione chiari e specifici per ogni competenza o qualifica ricercata, a seconda della posizione in oggetto. I recruiter dovranno seguire la struttura delle domande e valutare le risposte in base a criteri predefiniti.



03. Utilizzo complementare:

Associa i colloqui strutturati ad altri metodi di valutazione, come test psicometrici e test situazionali, per ottenere una visione globale del candidato (e una maggiore predittività).



In questo caso, non abbiamo strumenti particolari da consigliare per impostare i colloqui strutturati. I nostri esperti di recruiting sono a tua disposizione per aiutarti a definire il quadro e i percorsi di approfondimento da seguire per porre le domande.

Quali sono i punti chiave?

Per concludere, questo metodo ha il coefficiente di predittività più variabile di tutti i metodi, ma anche il più elevato. Questo significa due cose: in primo luogo, come ogni metodo basato su un approccio umano, molto dipende dalla persona che lo utilizza. La seconda (ed è piuttosto una buona notizia) è che nonostante tutte le applicazioni di intelligenza artificiale che sono state create, l'intelligenza umana è quella che ottiene l'indice di predittività più elevato. Immagina, quindi, il coefficiente di predittività se unissimo le due cose?

07.

Test attitudinali cognitivi e
colloquio strutturato –
Predittività di 0,63

All'interno di questa guida abbiamo esplorato svariati metodi di recruiting, evidenziandone i rispettivi vantaggi, svantaggi e il relativo livello di predittività. Ognuno di questi metodi apporta un valore unico al processo di selezione dei candidati. Tuttavia, è fondamentale notare che il massimo livello di predittività si raggiunge quando l'intelligenza umana dei recruiter viene combinata con l'intelligenza artificiale di strumenti psicometrici innovativi. (vedi la formula per le previsioni del tempo all'inizio della guida).

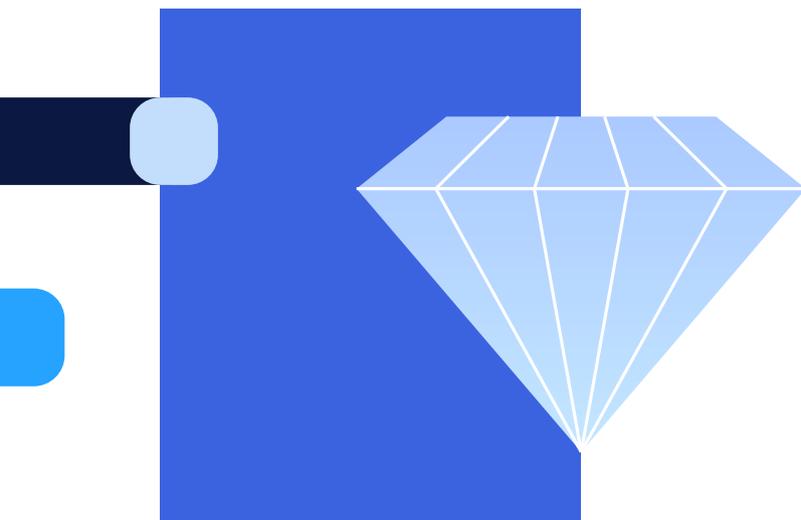
Analizziamo la sinergia tra due dei metodi più efficaci: i test attitudinali cognitivi e i colloqui strutturati. Insieme, questi due approcci offrono una predittività massima stimata di 0,63, il che li rende una delle combinazioni più affidabili per prevedere il successo futuro di un candidato.

Un approccio complementare per un'elevata predittività

Quando i test attitudinali cognitivi e i colloqui strutturati vengono combinati nel processo di recruiting, creano una potente sinergia. Questi test valutano le risorse cognitive del candidato, come le sue capacità di apprendimento e di analisi, mentre i colloqui strutturati forniscono una visione approfondita delle sue competenze comportamentali e del suo adattamento culturale.

Questa combinazione permette ai recruiter di ottenere un quadro completo del candidato, in grado di andare oltre le competenze tecniche per valutare la sua capacità di adattarsi, di risolvere i problemi e integrarsi armoniosamente nel team e nella cultura aziendale.

Questa virtuosa alleanza tra test attitudinali cognitivi e colloqui strutturati traduce l'importanza di combinare l'intelligenza umana dei recruiter con l'intelligenza artificiale di strumenti psicometrici innovativi, per massimizzare la predittività del recruiting e identificare i candidati più adatti alla posizione in oggetto.





08.

Assessment Center –
Predittività di 0,70

È semplice. Non troverai un metodo più predittivo di un Assessment Center, ovvero la valutazione di competenze professionali mediante svariati strumenti (questionario sulla personalità, test cognitivo, case study, role play, colloquio strutturato, ecc.).

Tuttavia, è necessario porsi molte domande: quali sono le competenze da valutare? Con quanti e quali strumenti?

Questi quesiti generano non pochi grattacapi quando si tratta di calcolare un coefficiente di predittività coerente rispetto agli studi scientifici conosciuti. Per questo motivo, i coefficienti di questo metodo variano da 0,29 a 0,70.

Come mai un range così ampio?

Negli studi, esistono due tipi di Assessment Center: uno che analizza la performance di un individuo sul lavoro e un altro che si concentra sul potenziale di crescita di un individuo.

Per i primi, l'indice di predittività varia da 0,29 a 0,4, mentre per i secondi tra 0,4 e 0,7.

Per i nostri team e per Taylor⁶, gli Assessment Center sono la "Rolls Royce" dei metodi di recruiting. Contrariamente a quanto suggerisce il nome, questo metodo non si riferisce a un luogo fisico, ma piuttosto a una combinazione strutturata di tecniche di valutazione che mirano a fornire una valutazione completa, anche se non esaustiva, di ogni candidato. Questo metodo fa immergere le persone in sfide professionali realistiche, rivelando, tra le altre cose, le loro capacità e la loro reattività sotto pressione e il loro adattamento culturale.

Se, da un lato, possono garantire un'elevata affidabilità quando si tratta di prevedere il successo di un candidato, dall'altro la predittività degli Assessment Center dipende ampiamente dal modo in cui

vengono progettati.

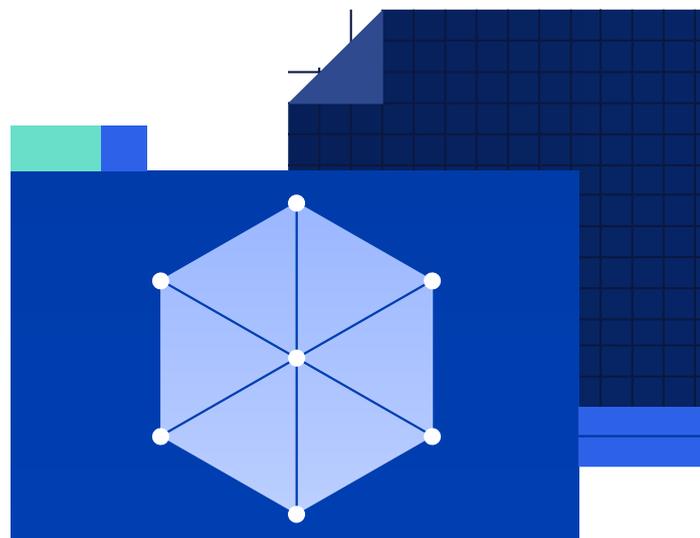
Scopriamo insieme le migliori pratiche per la creazione di un Assessment Center.

Una precisione massima di 0,7

L'Assessment Center offre un'affidabilità eccezionale, pari a 0,7, grazie al suo approccio olistico e alla sua capacità di combinare diverse fonti di informazioni. Nel recruiting, la magia sta spesso nella giusta combinazione di strumenti e metodi. Più si dispongono di informazioni diversificate e complementari su un candidato, maggiore sarà la capacità di prevedere il suo successo in ambito professionale.

Combinando strumenti diversi, come simulazione di scenari, colloqui strutturati e test psicometrici, e aggiungendo la competenza e l'esperienza dei candidati, i recruiter diventano artigiani di un processo decisionale informato e predittivo. Questo approccio multidimensionale consente di tracciare un quadro completo del candidato in un qualsiasi momento T, andando oltre quello che si potrebbe ottenere con un singolo metodo. È così che l'Assessment Center raggiunge il massimo dell'affidabilità quando si parla di capacità predittiva.

⁶Taylor, S. (2007). People resourcing (4th ed.). London: CIPD.



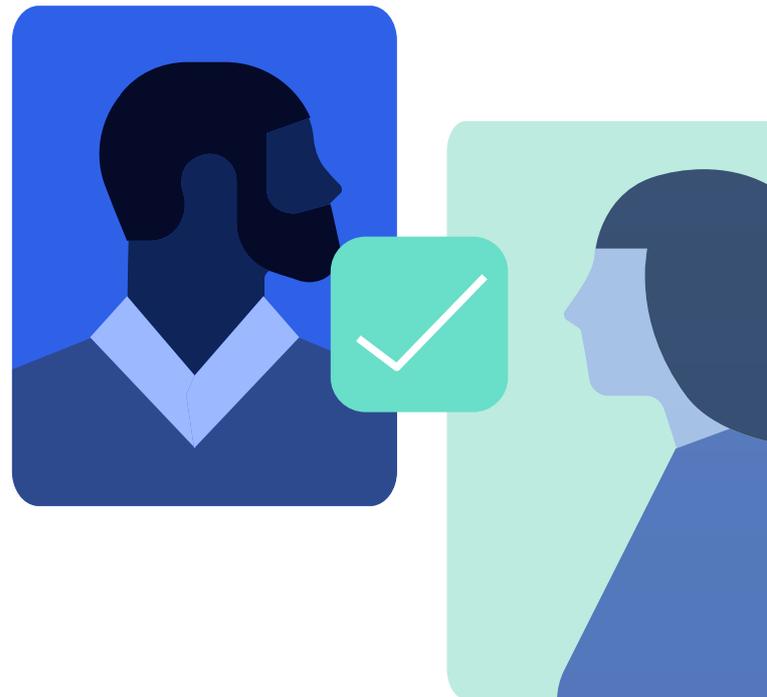
Il metodo dell'Assessment Center:

L'Assessment Center è un metodo di valutazione dei candidati che si distingue per la sua profondità e accuratezza. Ecco come funziona:

#1. Simulazione di scenari reali: L'Assessment Center mette i candidati in situazioni che simulano, in maniera realistica, le sfide che dovranno affrontare nella loro futura posizione. Questi scenari sono progettati per valutare le competenze necessarie per la posizione in oggetto, come la capacità di presa decisionale, il problem solving e la gestione dello stress.

#2. Valutazione olistica: L'Assessment Center valuta i candidati in modo approfondito su un'ampia gamma di competenze. Ogni competenza chiave per la posizione in oggetto sarà valutata in modo incrociato in attività successive proposte al candidato. Il rischio di bias o di un approccio superficiale è ridotto al minimo. È l'analisi di questo insieme di elementi che permetterà al recruiter di giungere a una sintesi dettagliata e precisa delle soft skills del candidato.

#3. Oggettivazione: che si tratti di valutazioni, report o feedback, armonizzare e standardizzare le pratiche tra recruiter è fondamentale per ridurre i bias cognitivi, garantire l'equità di giudizio nei confronti dei candidati e rendere oggettiva la valutazione.



Vantaggi dell'Assessment Center

- ✓ **Valutazione diversificata:** l'Assessment Center valuta i candidati sotto diversi punti di vista. Va oltre le competenze tecniche per esplorare anche le "soft skills".
- ✓ **Réalismo:** i candidati vengono messi di fronte a sfide autentiche, consentendo ai recruiter di osservare le loro reazioni, in azione e in tempo reale, in condizioni simili a quelle presenti nella posizione in oggetto.
- ✓ **Elevata validità predittiva:** le valutazioni effettuate durante un Assessment Center hanno una validità predittiva massima di 0,7. In altre parole, il modo in cui un candidato si comporta durante questo processo è un valido indicatore delle sue future prestazioni professionali.
- ✓ **Riduzione dei bias:** la presenza di più recruiter che adottano pratiche armonizzate e strumenti diversificati riduce i bias di valutazione. Questo garantisce una valutazione più equa e obiettiva.
- ✓ **Personalizzazione:** l'Assessment Center può essere adattato in base alle esigenze specifiche della posizione. Ogni strumento viene scelto o progettato in modo accurato per valutare le competenze e i comportamenti professionali rilevanti per la posizione in oggetto.
- ✓ **Allineamento culturale:** l'Assessment Center permette di valutare l'adattamento del candidato alla cultura dell'azienda. Questo garantisce che i candidati selezionati si integreranno armoniosamente nella cultura dell'organizzazione.

Svantaggi di un Assessment Center

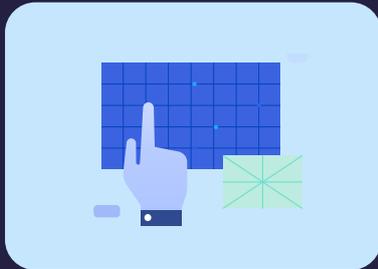
Sebbene l'Assessment Center offra numerosi vantaggi, è importante considerare anche i suoi potenziali svantaggi per utilizzare questo metodo nel migliore dei modi.

- ✓ **Costo elevato:** l'Assessment Center è uno strumento relativamente costoso rispetto a un singolo test psicometrico. Per questo motivo, alcune aziende potrebbero decidere di limitarne l'utilizzo a valutazioni più delicate, ad alto rischio, come per la selezione di manager o per la valutazione di figure dal potenziale elevato..
- ✓ **Complessità:** L'Assessment Center richiede un'attenta pianificazione e competenza per garantire l'efficacia del processo. I valutatori devono essere formati, gli strumenti devono essere scelti con cura e gli scenari devono essere sviluppati con attenzione: tutto questo può rendere il processo piuttosto complesso. È necessario affidarsi a esperti del settore.
- ✓ **Percezione dei candidati:** i candidati possono "vivere" l'Assessment Center in modo diverso. In effetti, alcuni saranno più portati a provare emozioni "negative", viste le numerose e diverse sollecitazioni a cui vengono sottoposti. Per questo motivo, è opportuno spiegare preventivamente ai candidati il processo, in modo da limitare eventuali "effetti sorpresa" e garantire il massimo coinvolgimento possibile.

Consigli su come svolgere un Assessment Center in modo efficace!

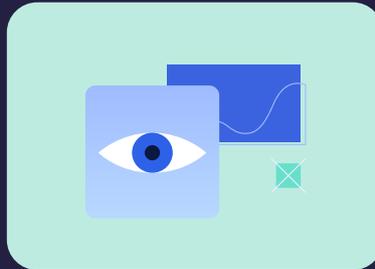


I consigli di Léa HOFFMANN HERVE
HR Project Manager, Consulente Senior,
PerformanSe



01. Identificare leabilità comportamentali da valutare:

Per valutare le competenze comportamentali in un Assessment Center, è meglio discuterne prima in dettaglio con il cliente, per ottenere informazioni sulla struttura, il contesto del recruiting, le specificità della posizione e chiarire i termini generici per una reciproca comprensione.



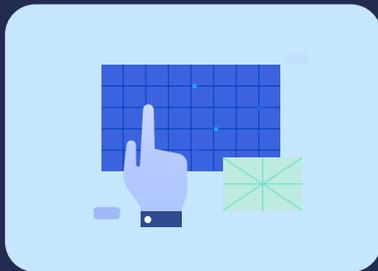
02. Fare in modo che i candidati diano un senso al processo di Assessment Center:

Spiega l'Assessment Center ai candidati durante l'incontro, rassicurandoli sull'obiettività e la serenità di questo processo. Precisa che si tratta di un'opportunità di autovalutazione costruttiva in un momento specifico, che favorisce l'autoapprendimento.



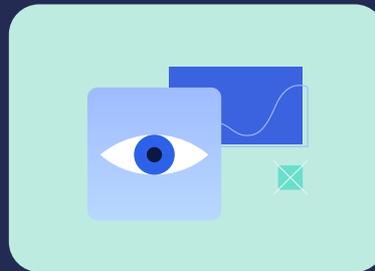
03. Attenzione ai bias cognitivi:

Di fronte a questa sfida quotidiana, l'"effetto alone" condiziona la nostra prima impressione. Prendine nota all'inizio dell'Assessment Center per liberartene rapidamente. Per una valutazione efficace, metti in discussione i tuoi pensieri e concentrati sulle competenze comportamentali e sui fatti.



04. Cercare di capire i comportamenti:

Cerca sempre di capire le ragioni dei comportamenti, delle azioni, delle decisioni o delle reazioni delle persone che incontri. Tutto questo può dipendere da vari fattori, che bisogna saper determinare per limitare gli elementi "generici" e non dare al candidato l'impressione di essere davanti a una serie di caselle da spuntare.



05. Sii aperto alle diverse percezioni dei candidati.

Per alcune persone, è difficile guardare se stessi dal di fuori. Scegli con cura le parole, assicurati di essere capito e chiedi sempre ai candidati di confermare la tua interpretazione delle loro risposte. Adatta il tuo approccio e il tuo comportamento alle loro esigenze specifiche, per evitare reazioni negative.



06. Presta sempre la massima attenzione durante la valutazione e prendi appunti!

Poiché l'Assessment Center può avere una durata variabile, è essenziale prendere nota di tutte le informazioni (comunicazione verbale, para-verbale e non verbale, fatti, osservazioni, ecc.) per poterle rileggere con attenzione in un secondo tempo. Riformula regolarmente quello che hai capito delle affermazioni del candidato per evitare ogni sorta di malinteso.

Conclu sione

In conclusione, il successo di un'attività di recruiting si basa su una comprensione approfondita dei candidati e delle loro competenze tecniche, comportamentali e cognitive. I metodi che abbiamo esaminato in questa guida pratica offrono focus e prospettive diverse per valutare i candidati. Tuttavia, la massima predittività si ottiene spesso quando si utilizza un approccio olistico, combinando metodi o strumenti diversi, per elaborare un quadro più completo degli individui in ambito professionale.

Ricorda: per prevedere le caratteristiche future di un'organizzazione con la massima precisione, non avere paura di misurare tanti indicatori!

Tuttavia, il livello di affidabilità dei metodi illustrati in questa guida può comunque essere migliorato, prendendo in considerazione ulteriori variabili, come gli schemi cognitivi, ossia le convinzioni e le rappresentazioni di un individuo sulla propria carriera e sul mondo del lavoro, che influenzano il modo in cui un candidato si proietta e si impegna nel proprio lavoro. Un altro elemento interessante per rafforzare in modo significativo la predittività dei metodi analizzati è il contesto in cui il candidato si troverà a crescere, sia in termini di organizzazione, che di gestione e ruolo richiesto.

Con il progredire della ricerca e la disponibilità di nuovi dati, la nostra comprensione diventa sempre più accurata e gli strumenti di recruiting si evolvono, offrendo una predittività sempre maggiore.

Questo non fa che rafforzare la nostra convinzione sul fatto che il futuro del recruiting sia rappresentato dall'intersezione tra competenze umane e innovazione psicometrica. La sinergia tra questi due mondi è la chiave per giungere a decisioni di recruiting affidabili e lungimiranti e puntare su quei candidati che potranno davvero contribuire al successo dell'organizzazione sul lungo termine.

