

SWISS 
assessment

**REQUISITI PER
LA
VALUTAZIONE**

Punto di partenza ed obiettivo

Standard 9, Punto di controllo 19

Il fornitore di AC valuta i suoi AC per ogni periodo di certificazione. Ai fini della valutazione, può essere presentato un rapporto che riguardi la validità del criterio (ovvero la correlazione delle misurazioni dell'AC con i criteri di successo pertinenti) o la validità sociale (ad esempio, l'accettazione della procedura da parte dei partecipanti).. È tuttavia necessario presentare almeno un rapporto di valutazione sulla validità del criterio nell'arco di due periodi di certificazione (cioè entro sei anni dalla certificazione iniziale). Il fornitore di AC può quindi decidere se presentare due volte un rapporto sulla validità sociale in due periodi di certificazione oppure se presentare un rapporto sulla validità sociale ed uno sulla validità del criterio. Per esempio, qualora la certificazione iniziale si sia svolta nel 2020, sarà necessario presentare un rapporto di validità del criterio per la certificazione iniziale nel 2020 o per la ricertificazione nel 2023; i due periodi di certificazione successivi copriranno le ricertificazioni del 2026 e del 2029, e via dicendo.

Validità sociale

La validità sociale descrive la percezione di una procedura diagnostica dal punto di vista dei partecipanti. Secondo Schuler (1990), la validità sociale comprende quattro componenti: informazione (p.es. delle informazioni preventivamente fornite, la possibilità di prepararsi per il AC), partecipazione (p.es. poter esercitare un controllo sulla situazione), trasparenza (p.es. la presenza di chiari criteri di valutazione) e comunicazione della valutazione (p.es. presenza di un riscontro comprensibile e dettagliato). Gilliland (1993) inoltre definisce i fattori che vanno ad influenzare la percezione di equità: (1) la pertinenza delle procedure rispetto al ruolo, (2) la possibilità di esprimere le proprie abilità, (3) la percezione della comunicazione interpersonale (ad esempio, una comunicazione apprezzativa, la possibilità di porre domande) e (4) la pertinenza delle domande poste (ad esempio, assenza di domande personali, discriminatorie o comunque irrilevanti od improprie ai fini della selezione). L'equità percepita va rilevata anche dal punto di vista dei partecipanti all'AC per la valutazione della validità sociale (vedi sotto al paragrafo "Standard minimi").

Schuler, H. (1990). Personenauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 34, 184-191.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.

Validità del criterio

Per validità del criterio generalmente si intende la relazione tra le prestazioni nel processo di selezione (valutazione nell'AC) e uno specifico criterio di successo (p.es. prestazioni professionali, valutazione da parte di superiori o subalterni, sviluppo della carriera professionale). Il criterio di successo selezionato deve essere pertinente alla posizione o al ruolo da assegnare.

Obiettivo

La stesura regolare di studi di valutazione contribuisce ad una cultura della revisione della qualità e della gestione della qualità a lungo termine, la quale si traduce in un miglioramento

continuo degli Assessment Center. Gli studi di valutazione rappresentano un segno tangibile per i clienti che i fornitori di AC certificati sottopongono regolarmente le loro procedure a una revisione sistematica, ricavandone indicazioni utili per le misure da adottare.

Standard minimi

Validità sociale

Vengono intervistati i diretti interessati all'AC svolto dall'azienda. Di norma, questi sono i partecipanti all'AC; in base alle domande poste, lo studio può essere integrato con le opinioni dei valutatori e/o dei clienti. Affinché i risultati abbiano una specifica importanza statistica, devono essere intervistati almeno 40 partecipanti all'AC. La scelta della metodologia per il rilevamento dei dati è lasciata libera. Tuttavia, una o più componenti della validità sociale (p.es. informazioni, partecipazione/controllo, trasparenza e valutazione/comunicazione/riscontro; vedi sopra) devono essere registrate e i risultati della valutazione devono essere presentati e discussi in modo comprensibile (vedi anche le note sulla preparazione del rapporto).

Validità del criterio

Considerando le diverse aree di attività e funzioni, nonché i vari livelli gerarchici interessati dagli AC dei fornitori membri di Swiss Assessment, sono stati definiti degli standard minimi per la valutazione della validità del criterio. Questi sono essenziali per poter verificare oggettivamente la conformità allo standard della qualità durante il processo di certificazione. Sebbene per questi requisiti sia stata prestata attenzione di modo che siano pratici da applicare, è probabile che ne risulti uno sforzo aggiuntivo per le aziende che intendono ottenere la certificazione per la prima volta.

Dati per la validità di criterio

Come predittori per la valutazione, vengono utilizzate le conclusioni dell'AC tratte dalle singole dimensioni, dai singoli esercizi e/o dai risultanti valori complessivi o medi non ponderati (valutazione complessiva dell'AC; Overall Assessment Rating, OAR).

Il criterio esterno deve essere chiaramente correlato con le valutazioni dell'AC (p.es. prestazioni professionali in generale o in rapporto a dimensioni specifiche delle prestazioni stesse) e/o essere di rilevanza rispetto al processo di selezione in questione (p.es. successo professionale, soddisfazione dei superiori/subalterni, dati oggettivi sulle prestazioni).

I seguenti requisiti vengono applicati anche alla raccolta dei dati:

- È possibile utilizzare dei dati preesistenti (p.es. valutazione delle prestazioni, dati oggettivi) o raccogliere dati specifici (p.es. interviste ai superiori del candidato).
- Per calcolare la validità del criterio, sia i dati del predittore che quelli relativi al criterio devono essere disponibili in forma quantitativa.
- Il campione deve includere almeno 40 candidati. Qualora il campione per un singolo AC fosse minore, è possibile sintetizzare degli AC simili (p.es. con dimensioni di prestazione comparabili), al fine di presentare uno studio di validazione chiuso con un campione dalle necessarie dimensioni.
- Il periodo tra l'inizio del rapporto lavorativo del candidato e la raccolta del criterio deve coprire un lasso di tempo da sei mesi ad un massimo di tre anni.
- Le persone responsabili per le valutazioni del candidato sul posto di lavoro devono aver lavorato con il candidato per un periodo minimo di un anno.

Rapporto sulla validità sociale o sulla validità del criterio

I rapporti sulla validità sociale e sulla validità del criterio presentano la stessa identica struttura (situazione iniziale - metodo - risultati - conseguenze). Il rapporto scritto di validazione, comprendente dieci pagine circa, può essere strutturato come segue:

- *Punto di partenza*: descrizione dell'AC da valutare; breve panoramica degli esercizi e delle dimensioni; utilizzo come strumento di selezione o di sviluppo; obiettivi ed aspettative del cliente riguardo all'AC
- *Metodo*: procedura nello studio di validazione; giustificazione della procedura, p.es. raccolta o trattamento dei dati preesistenti, strumento per la raccolta dei dati, descrizione del campione di dati e, per i rapporti sulla validità del criterio, scelta e definizione del criterio.
- *Risultati*: parametri descrittivi; per i rapporti sulla validità dei criteri: qualsiasi correlazione tra risultati dell'AC e criteri esterni; interpretazione e discussione dei risultati e, se del caso, confronto con i risultati di valutazioni precedenti.
- *Conseguenze*: derivazione di misure concrete per u ulteriore sviluppo, ottimizzazione dell'AC in questione

Qualora nel periodo per la certificazione in questione fosse presente uno studio accademico riconosciuto per uno o più AC svolti dall'azienda (p.es. tesi di master, tesi di laurea, articolo su rivista specializzata), lo studio accademico verrà considerato alla pari di un rapporto e dovranno solo essere aggiunte le conseguenze.

Raccomandazioni

Validità sociale

In linea generale, per la validità sociale si può fare affidamento su delle valutazioni della soddisfazione del cliente preesistenti all'interno dell'azienda, ed ampliare la procedura con domande specifiche ed un'analisi dei dati più dettagliata.

Qualora l'azienda fosse interessata ad uno strumento di indagine ad ampio raggio per cogliere l'occasione per un confronto con altre aziende, si consiglia il questionario AKZEPT-AC di Kersting. Il modulo attuale può essere richiesto direttamente a Martin.Kersting@psychol.uni-giessen.de. Il contatto diretto con l'autore consente di ottenere la versione corrente e rilevante. Allo stesso tempo è ottenibile anche una sintassi di valutazione SPSS. Questo garantisce la qualità della valutazione e facilita l'integrazione dei dati.

Kersting, M. (2010). Akzeptanz von Assessment Center: Was kommt an und worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*, 12, 58-65.

Validità del criterio

Per la selezione del criterio esterno esistono varie opzioni. L'uso di valutazioni delle prestazioni preesistenti appare una scelta ovvia, ma queste di solito mostrano una varianza minore, a causa della tendenza di valutare con più clemenza. Come alternativa è pertanto consigliabile raccogliere dati specifici per lo studio di valutazione. Poiché le valutazioni in questione possono essere eseguite in forma anonima e non sono rilevanti né per il valutatore né per la valutazione, risultano più idonee. Di seguito vengono riportati alcuni esempi a scopo indicativo, per esempio su come raccogliere i dati.

Confronto diretto in base al profilo dei requisiti dell'AC o alle dimensioni dell'AC.

Sondaggio sul luogo di lavoro del candidato riguardo alle dimensioni registrate nell'AC (p.es. pianificazione e organizzazione valutate prima nell'AC e quindi sul luogo di lavoro per averne una convalida). Il sondaggio tra superiori, colleghi e subalterni potrebbe essere strutturato come segue:

Valutare il comportamento del dipendente rispetto ai requisiti del lavoro per le dimensioni qui di seguito elencate.

Pianificazione e organizzazione

È ben organizzato nella routine quotidiana. Utilizza gli strumenti per la pianificazione. È capace di prendere decisioni anche in situazioni di incertezza.

Capacità organizzative

Riconosce i cambiamenti nel contesto lavorativo e li gestisce attivamente. Cerca di rimuovere gli ostacoli. Implementa rapidamente le sue idee. Agisce in modo autonomo.

Diligenza

Lavora in maniera precisa e tiene conto dei dettagli. Agisce in modo affidabile e responsabile; ecc.

	Chiaramente non soddisfa i requisiti	Non soddisfa di misura i requisiti	Soddisfa i requisiti	Supera di misura i requisiti	Supera chiaramente i requisiti	Non valutabile
Pianificazione e organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità organizzative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diligenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In base a questi dati è possibile correlare le singole dimensioni e i valori totali.

Misurazione delle prestazioni lavorative connesse a delle mansioni precise

La misurazione delle prestazioni professionali connesse a delle mansioni precise ha il vantaggio di poter essere utilizzata per una varietà di mansioni dal contenuto diverso, in congiunzione con degli strumenti di misurazione consolidati e, dunque, affidabili.

Uno strumento semplice ed applicabile a largo raggio per misurare le prestazioni lavorative è la scala del questionario "tasked-based performance" (Bott, Svyantek, Goodman & Bernal, 2003), che viene riportata qui di seguito:

Rispetto ai colleghi di lavoro ...	Non corrisponde affatto	Non corrisponde	Non corrisponde molto	Nessuna delle due opzioni	Corrisponde lievemente	Corrisponde	Corrisponde completamente
... raggiunge gli obiettivi lavorativi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dimostra una competenza professionale in tutte le attività lavorative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... si assume più responsabilità di quanto necessario per il suo lavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... è competente in tutte le aree lavorative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... pianifica e organizza la procedura per raggiungere i suoi obiettivi lavorativi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bott, J.P., Svyantek, D.J., Goodman, S.A., & Bernal, D.S. (2003). Expanding the performance domain: Who says nice guys finish last? *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 137-152.

Jansen, A., Melchers, K.G., Lievens, F., Kleinmann, M., Brändli, M., Fraefel, L. & König, C.J. (2013). Situation assessment as an ignored factor in the behavioral consistency paradigm underlying the validity of personnel selection procedures. *Journal of Applied Psychology*, 98, 326-341.

Ulteriori informazioni sulla selezione dei criteri

In linea di massima va garantito che il criterio sia chiaramente relazionabile al successo lavorativo. Come accennato in precedenza, una buona opzione sarebbe la misurazione delle prestazioni relative alle attività generali o specifiche della dimensione.

Inoltre, si può fare uso dei dati interni all'azienda preesistenti, p.es. tratti da valutazioni standardizzate delle prestazioni, promozioni, sviluppo del livello salariale, oppure altri dati oggettivi come vendite, numero di reclami, nuovi clienti nella vendita, ecc. Va notato che i dati oggettivi dipendono anche da fattori esterni difficilmente influenzabili dal candidato, come ad esempio i flussi ciclici. La relazione tra la prestazione nell'AC e i dati oggettivi può quindi essere diversa dalla relazione tra la prestazione nell'AC e i dati soggettivi (p.es. prestazioni correlate agli esercizi).

Raccolta dei dati per la validità sociale o per la validità di criterio

Sono disponibili vari metodi per raccogliere i dati, come questionari, sondaggi in linea o, se applicabile, interviste. I sondaggi in linea sono consigliabili poiché oggi si possono facilmente reperire degli strumenti semplici su internet, ad esempio SurveyMonkey, LimeSurvey, Questback, Google Forms, Doodle, ecc. L'intero processo può essere facilmente amministrato tramite l'invio di una e-mail recante il link al sito web corrispondente, sempre garantendo l'anonimato agli intervistati. Inoltre, i dati sono disponibili in tempo reale e possono essere analizzati rapidamente. Le interviste non vanno escluse, sempre tenendo in mente che le informazioni ricevute devono essere disponibili in forma quantitativa per poter dimostrare una correlazione.

Ulteriori informazioni pertinenti per uno studio di valutazione sulla validità dei criteri sono disponibili nella presentazione "**Valutazione degli Assessment Center - Una guida per determinare la validità dei criteri**" di Dr. Pia Ingold. Questo documento è disponibile sul sito web di Swiss Assessment alla voce "Pubblicazioni / Contributi di esperti".