

Una procedura di assessment per la valutazione delle competenze manageriali

Giorgio Sangiorgi – Università di Cagliari

*Il lavoro si riferisce ad un percorso di valutazione delle competenze al quale volontariamente si è sottoposto un gruppo di **Temporary Manager** con l'obiettivo di conoscere meglio i propri punti di forza e di debolezza e di rinforzare la propria presenza sul mercato attraverso una sorta di qualificazione professionale*

Le dimensioni prese in considerazione dall' assessment

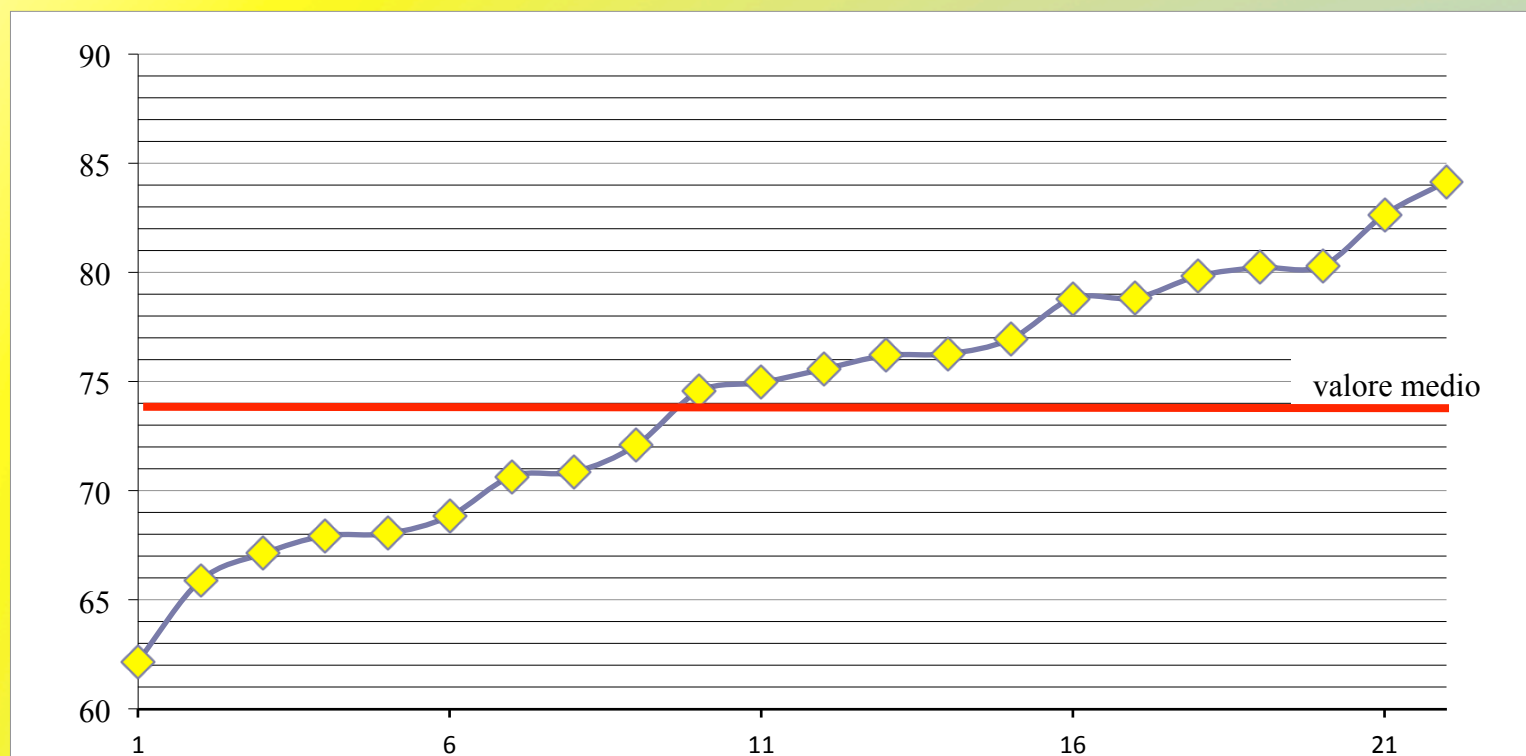
- *Apertura mentale*
- *Visione*
- *Cross culture*
- *Tolleranza allo stress*
- *Capacità negoziale*
- *Sfida*
- *Autoefficacia*
- *Autonomia*
- *Change management*
- *Leadership*
- *Excellent communication*
- *Entusiasmo*
- *Committed to results*
- *Problem solving*
- *velocità*
- *concretezza*
- *adattabilità*

La procedura, svoltasi in tre sedute distinte successivamente alla compilazione da parte dei manager di un questionario autodescrittivo delle proprie esperienze professionali, ha previsto la somministrazione di test a livello individuale, la discussione di gruppo (LGD) e un colloquio individuale svolto da valutatori esperti. A tutti i soggetti è stato restituito, nel corso di un colloquio di *counselling*, un report individuale quantitativo e narrativo.

La procedura ha mostrato una buona capacità di discriminare tra i diversi soggetti fornendo agli stessi, rispetto alle dimensioni oggetto dell'assessment, informazioni ritenute utili in termini professionali.

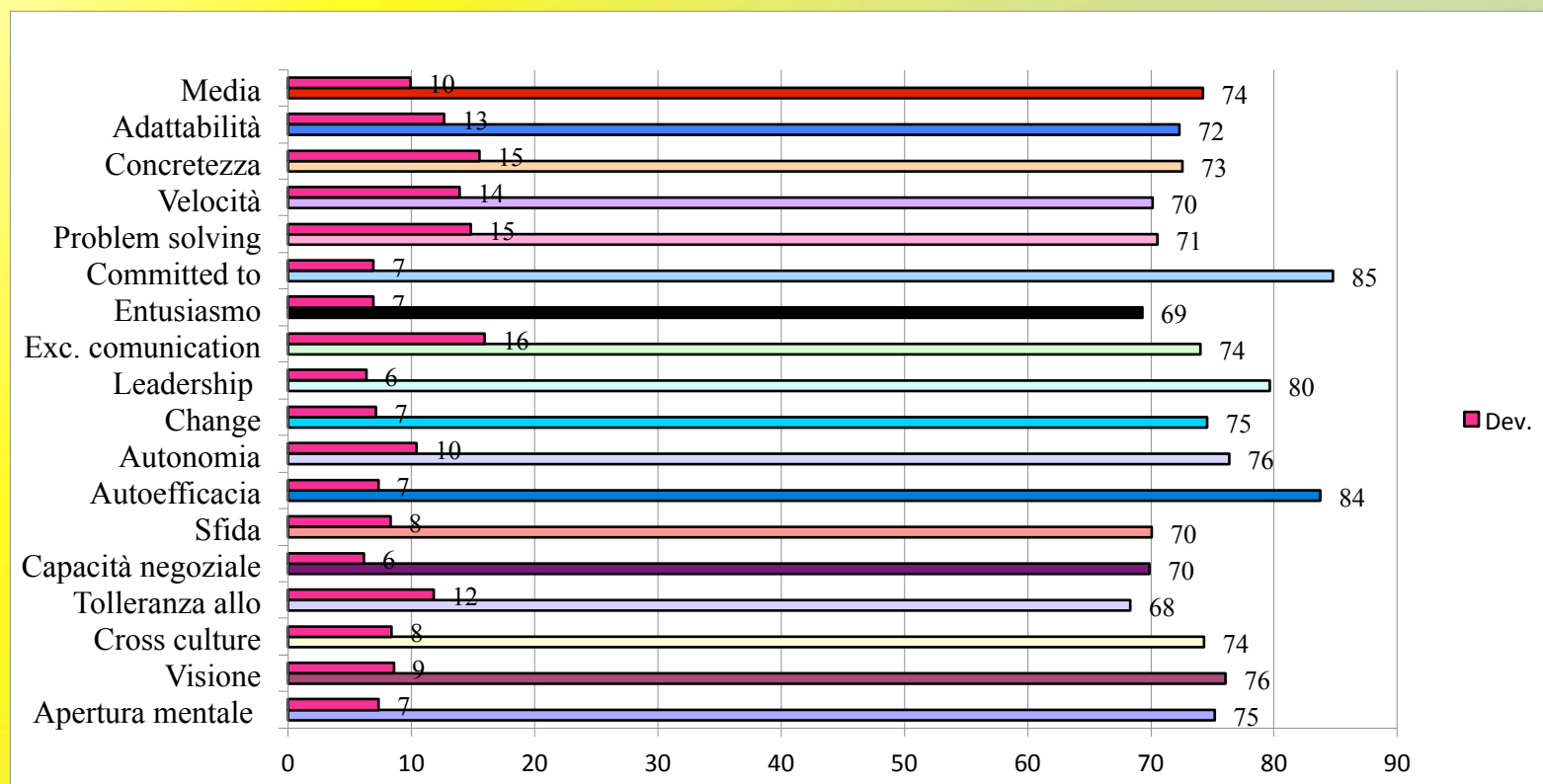
Uno studio successivo condotto sull'insieme dei soggetti partecipanti al percorso (22) ha consentito, oltre ad una valutazione complessiva delle competenze possedute dal gruppo di riferimento ($M=74/100$ Dev.St. $=5$) ed a specifici suggerimenti in ordine a possibili iniziative formative, alcuni approfondimenti relativi alla validità ed alla affidabilità dell'assessment.

DISRTIBUZIONE dei CANDIDATI



La batteria discrimina in maniera adeguata. La Media dei punteggi ottenuti dai Candidati è infatti pari a 74/100 (Dev.St. =5), rispetto alla quale si distribuiscono in maniera equilibrata. L'intervallo tra il punteggio più alto (84) e quello più basso (62) è pari a 22/100 ed appare idoneo a costruire una graduatoria. Un diverso esito implicherebbe che la prova fosse priva di adeguata sensibilità, non consentendo di distinguere le diverse capacità possedute dai soggetti.

SINTESI dell' ASSESSMENT

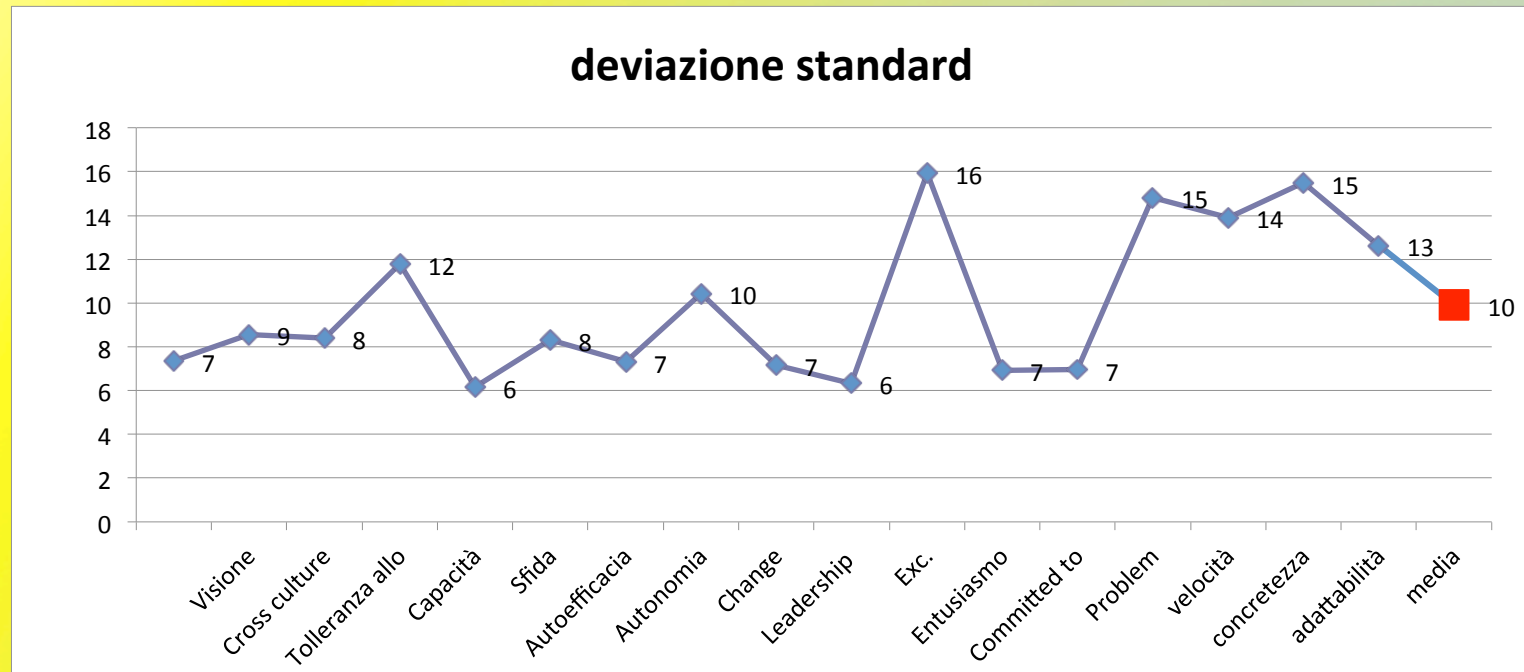


Le dimensioni che caratterizzano positivamente la popolazione di riferimento sono: **orientamento al risultato (85); Autoefficacia (84); Leadership (80); Visione (76); Autonomia (76).**

Quelle più carenti sono rappresentate dalla **tolleranza allo stress (68); entusiasmo (69); velocità (70); sfida (70); capacità negoziale (70).**

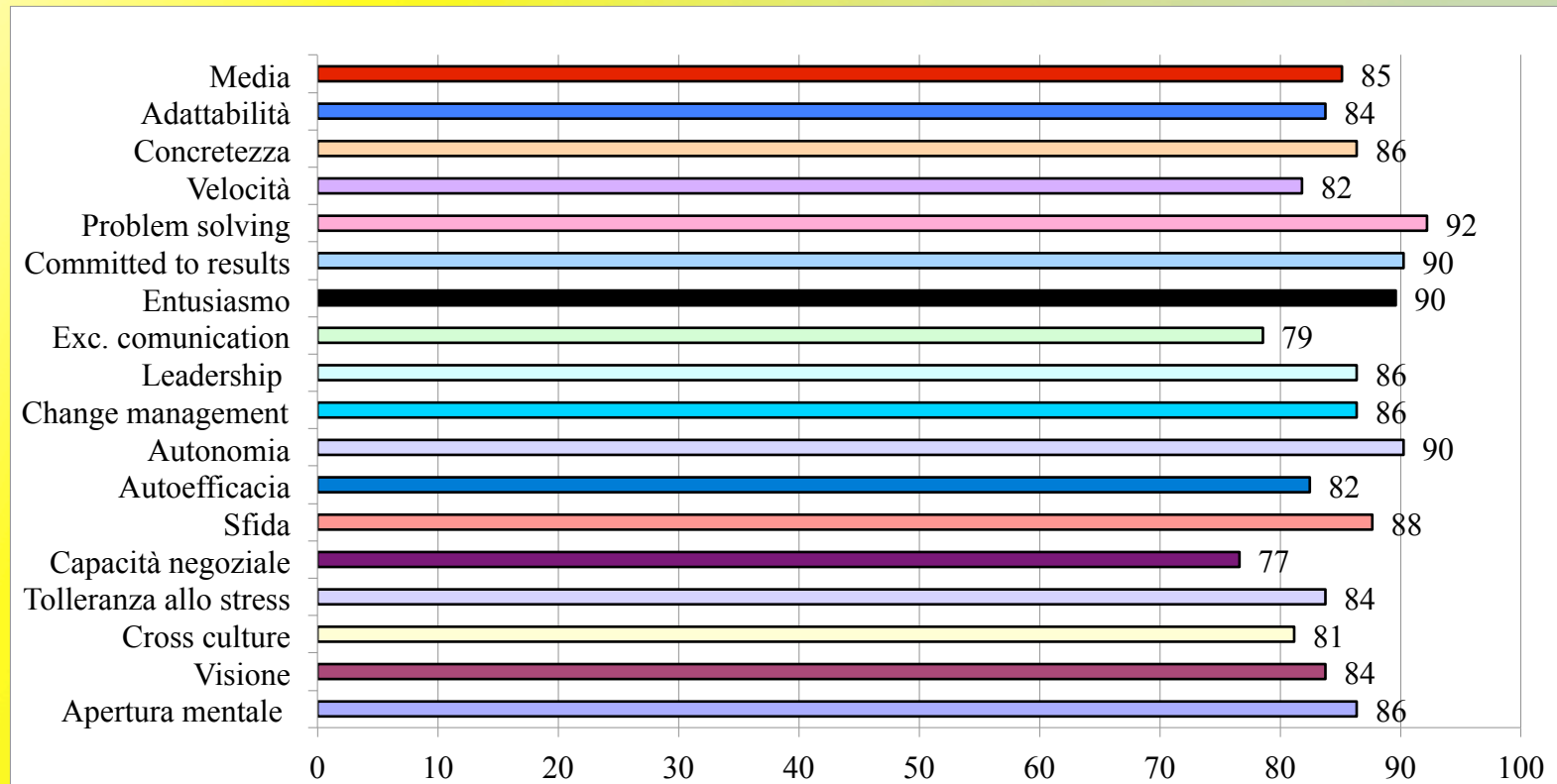
Un esame attento della DSt rispetto alle diverse dimensioni consente di comprendere le caratteristiche fondamentali della popolazione, quelle che, più delle altre, accomunano i Temporary Manager

ELEMENTI CARATTERIZZANTI IL TM



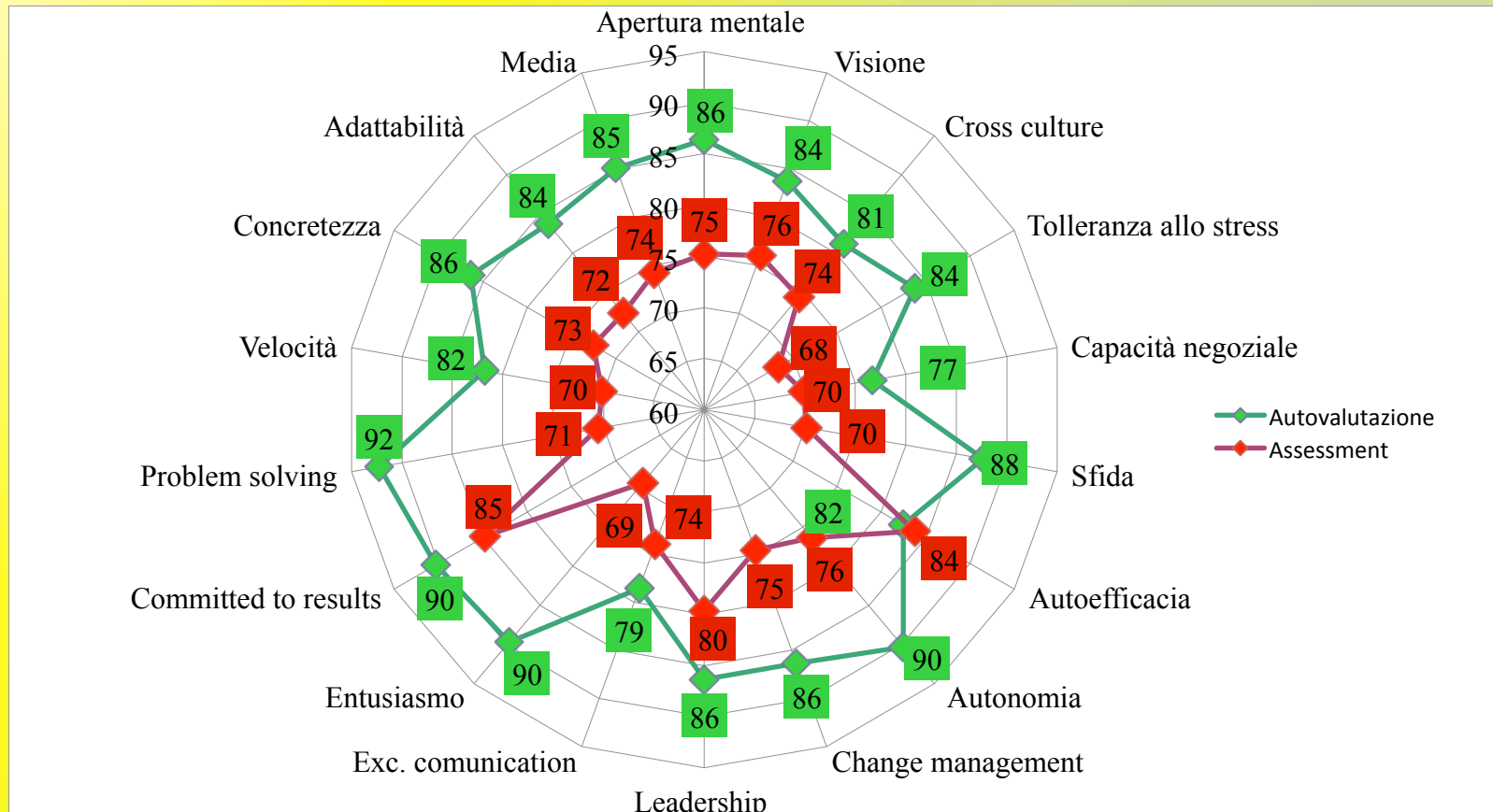
Il T M è caratterizzato da **leadership** (D.St. 6), **centratura sul risultato** (D.St. 7), **autoefficacia** (D.St. 7), unitamente ad una contenuta **capacità negoziale** (D.St. 6), modesto entusiasmo (D.St. 7), media apertura mentale (D.St. 7). Si differenziano invece sensibilmente quanto a **capacità comunicativa** (D.St. 16), **problem solving** (D.St. 15), **velocità** (D.St. 14), concretezza (D.St. 15), adattabilità (D.St. 13). Quanto alla tolleranza allo stress (D.St. 12), il risultato medio (M. 68/100) solleva non pochi problemi e lascia presumere sussistano per alcuni rilevanti criticità in riferimento soprattutto al controllo emotivo

SINTESI AUTOVALUTAZIONE



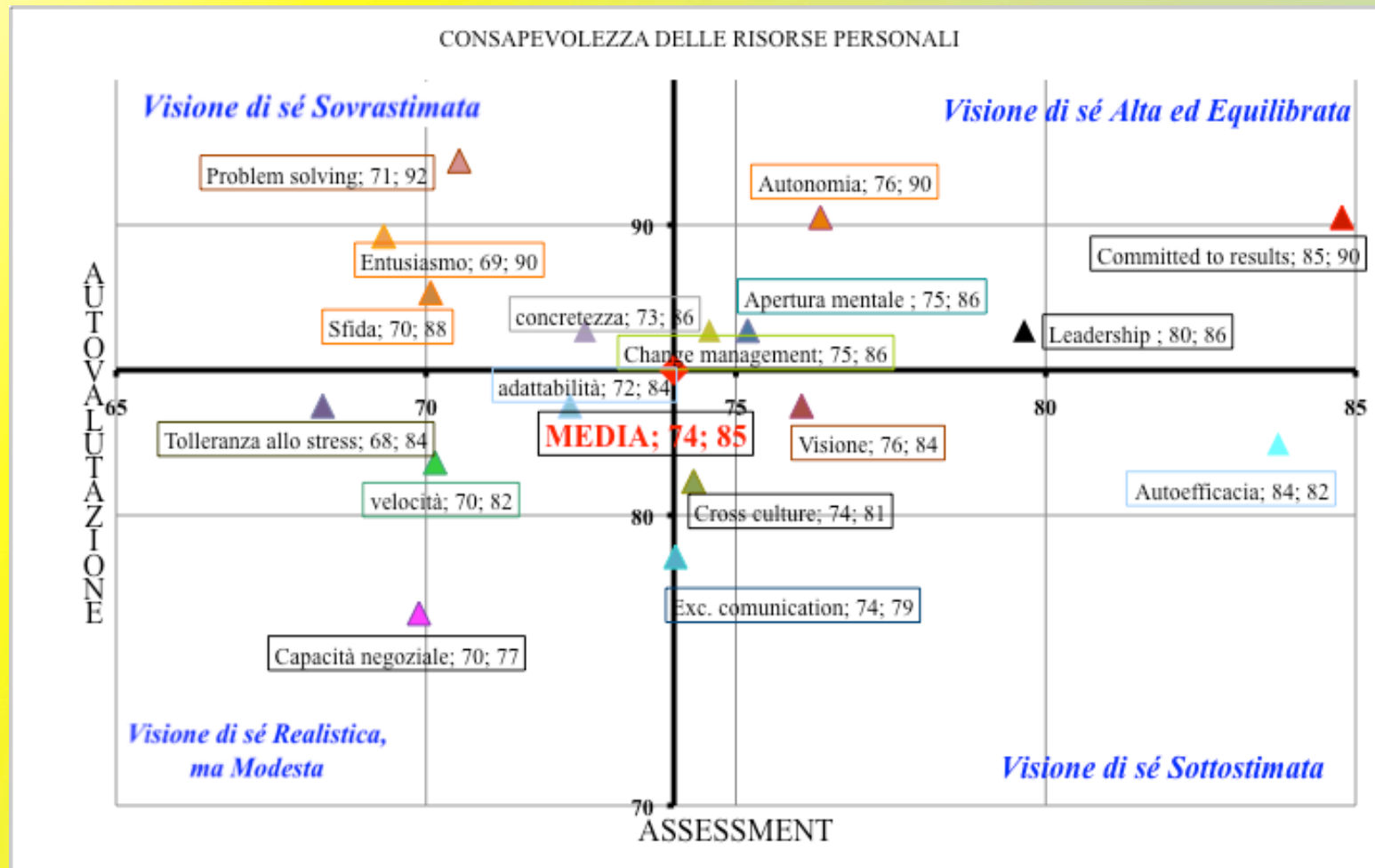
I T M si valutano complessivamente in maniera decisamente positiva: la Media delle autovalutazioni è, infatti pari a **85/100** (un risultato che subito si differenzia dalla Media delle valutazioni effettuate dalla Commissione che è pari a **74/100**). La Media delle Dev. Standard è pari a 0,8. Un gruppo dunque assai omogeneo nell'autovalutarsi e, complessivamente, certo delle proprie capacità.

AUTOVALUTAZIONE vs ASSESSMENT



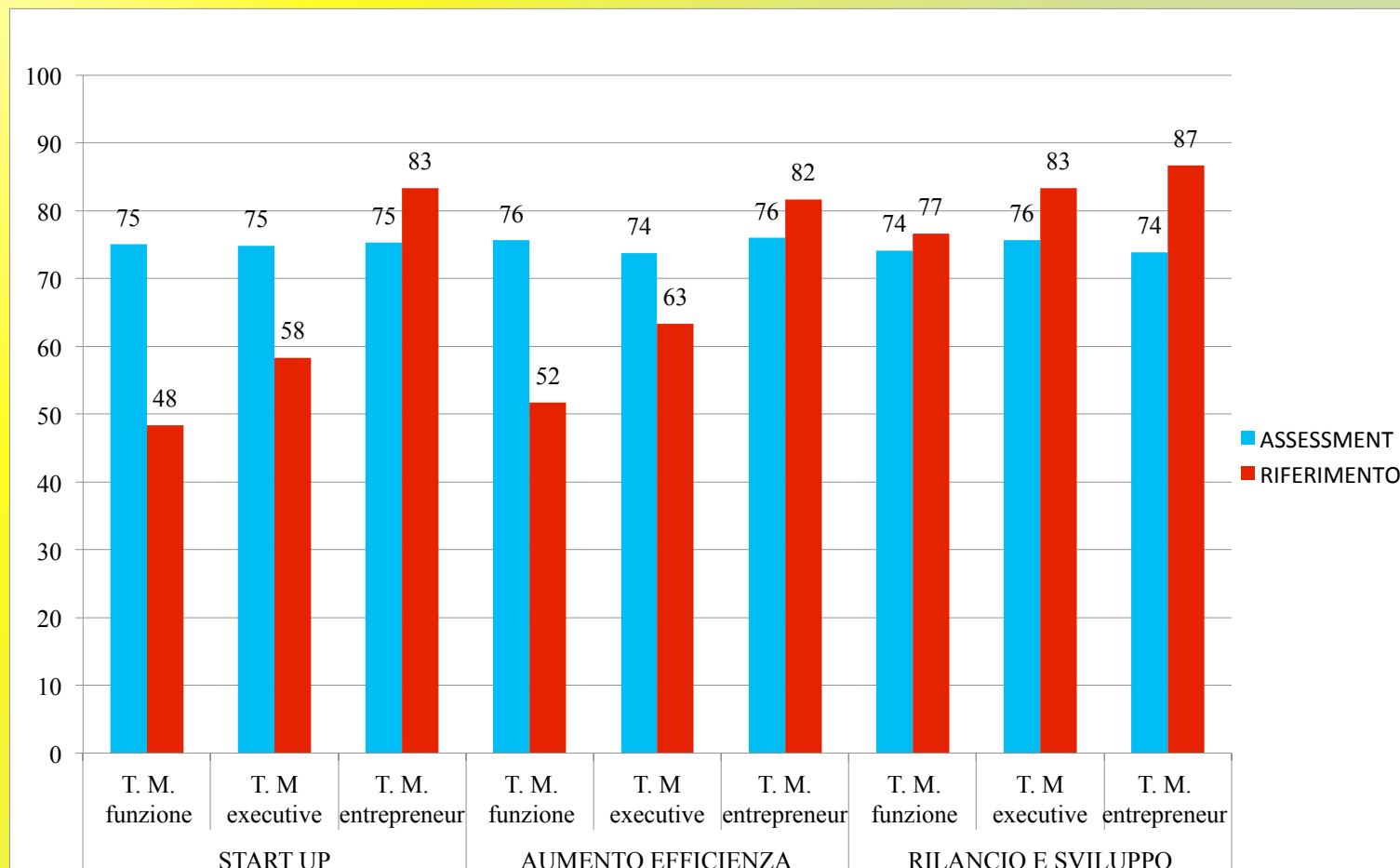
Si noterà la sostanziale diversità delle due valutazioni: infatti, **l'autovalutazione supera sempre la valutazione della Commissione**, con l'unica eccezione dell'autoefficacia (82 vs 84). Si notano anche i punti di maggior realismo nella autovalutazione: *orientamento al risultato, leadership, capacità comunicativa, capacità negoziale*. Al contrario, *capacità di problem solving, autonomia, entusiasmo, sfida*, etc., sono percepite in maniera del tutto irrealistica, indipendentemente ovviamente dal risultato conseguito.

CONSAPEVOLEZZA



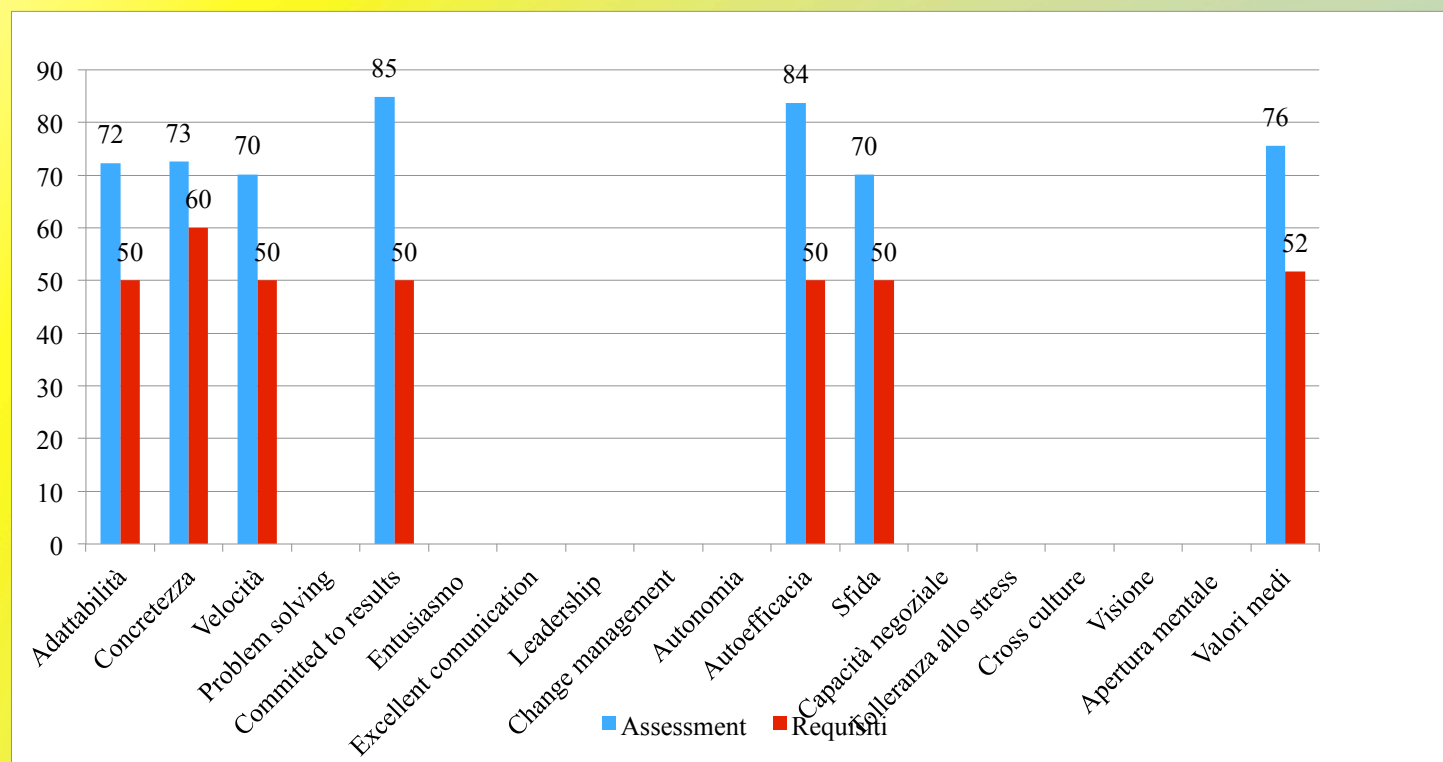
La tavola sopra riportata è costruita originando gli assi ai valori Medi riportati dall'insieme dei Candidati in entrambe le valutazioni: ne derivano quattro quadranti nei quali la "consapevolezza" assume significati diversi

COLLOCAZIONE IN RAPPORTO AL CONTESTO



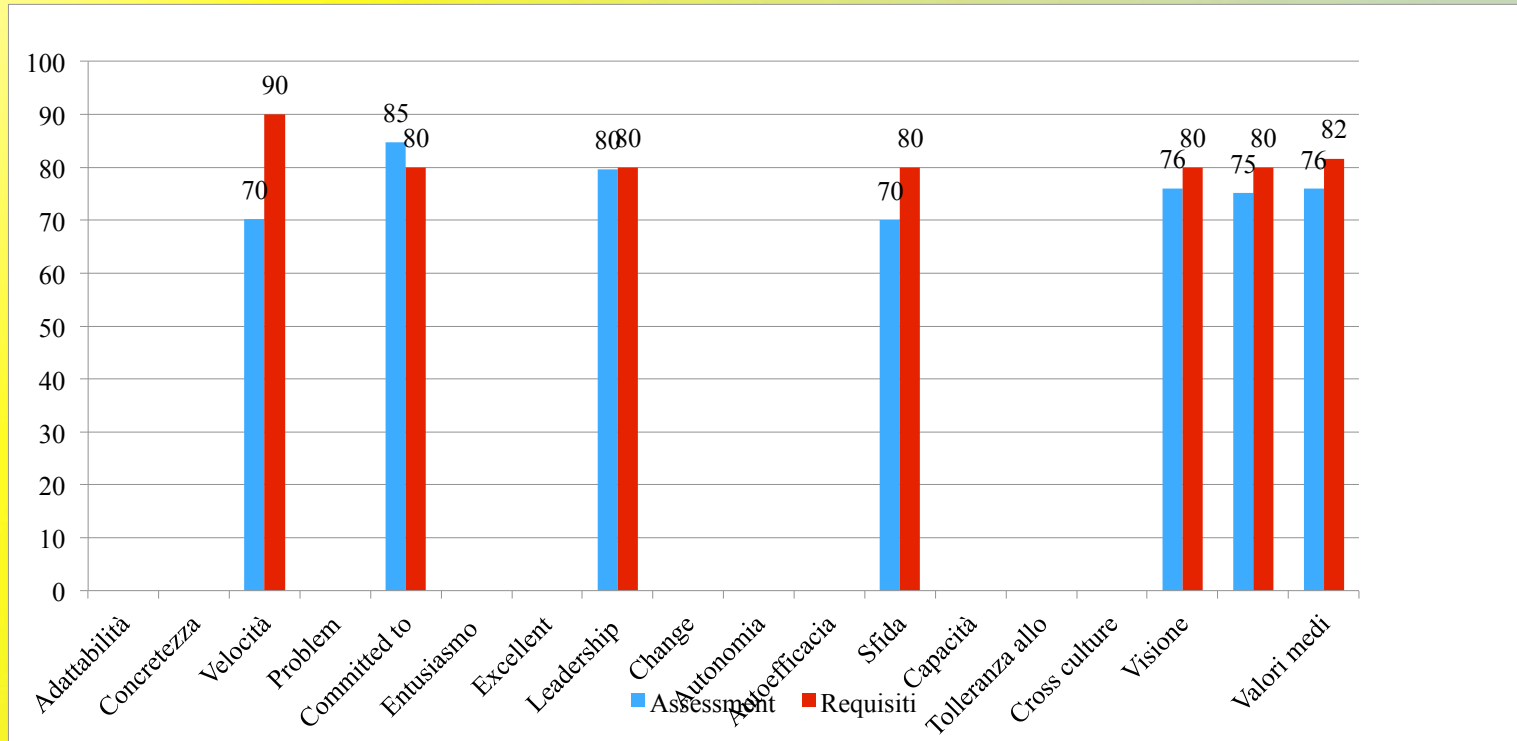
Un elemento importante della qualificazione consiste nel verificare la possibile adeguatezza del T M nell' ambito dei **contesti professionali ove svolge la propria attività**. Le dimensioni sono state oggetto di ponderazione, consentendo alla Commissione di costruire una tavola di contestualizzazione, individuando quelle che apparivano più significative e cioè più predittive del successo.

AUMENTO EFFICIENZA - TM FUNZIONE



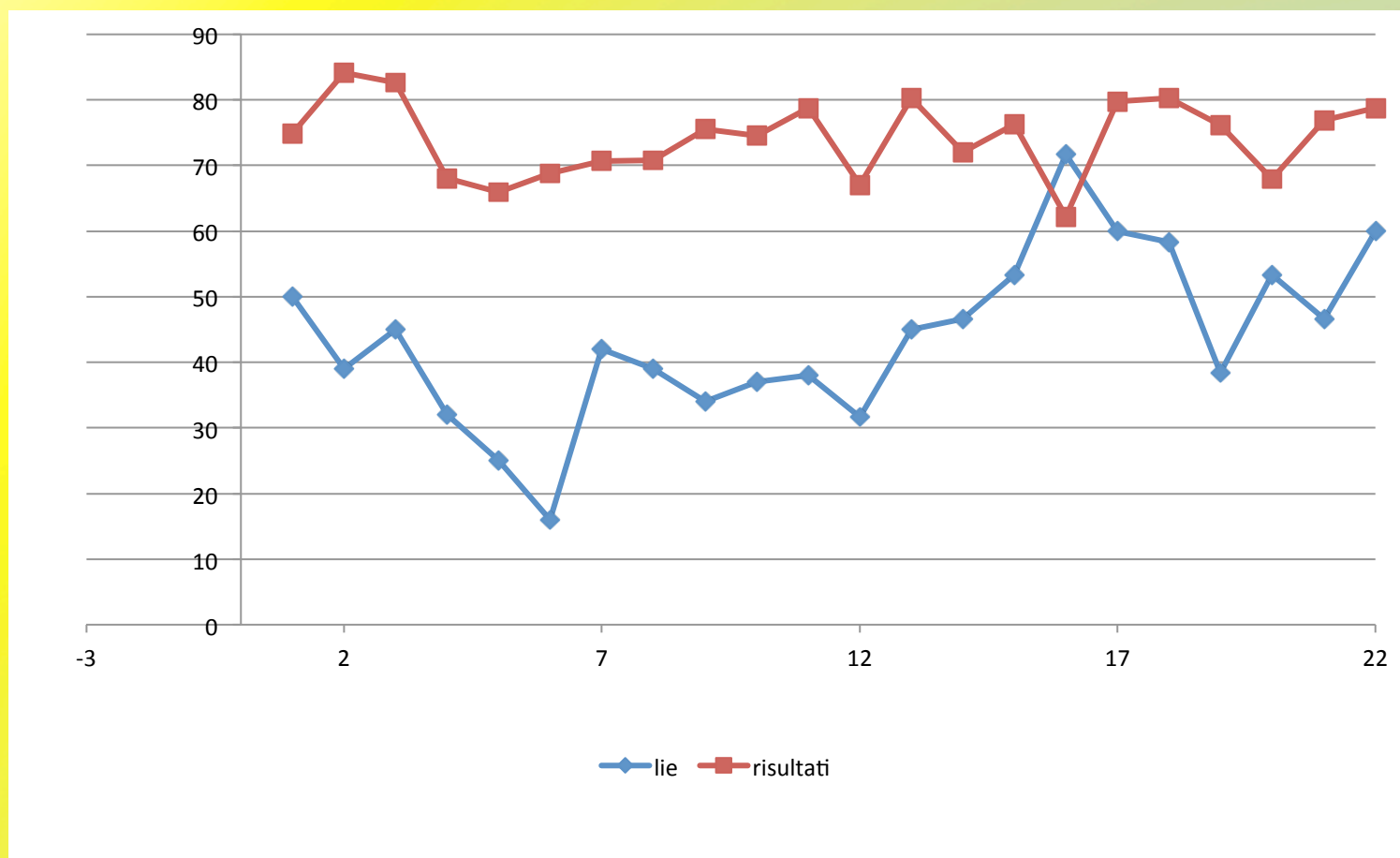
In questo caso, l'insieme dei candidati appare certamente adeguato al ruolo ed alla funzione

AUMENTO EFFICIENZA - TM ENTREPRENEUR



In questo, invece, l'insieme dei candidati appare non pienamente adeguato al ruolo ed alla funzione: apertura mentale, velocità, sfida appaiono dimensioni critiche

RELAZIONE TRA *SCALA LIE* E RISULTATI



E' parso, inoltre, interessante riportare anche la *scala lie*, che esprime il tentativo, consapevole o meno, di forzare la prova. La Media dei T M si colloca al valore 44. In alcuni casi, gli scostamenti sono significativi. Il grafico a lato compara la *scala lie* con i risultati conseguiti da parte di ciascun Candidato

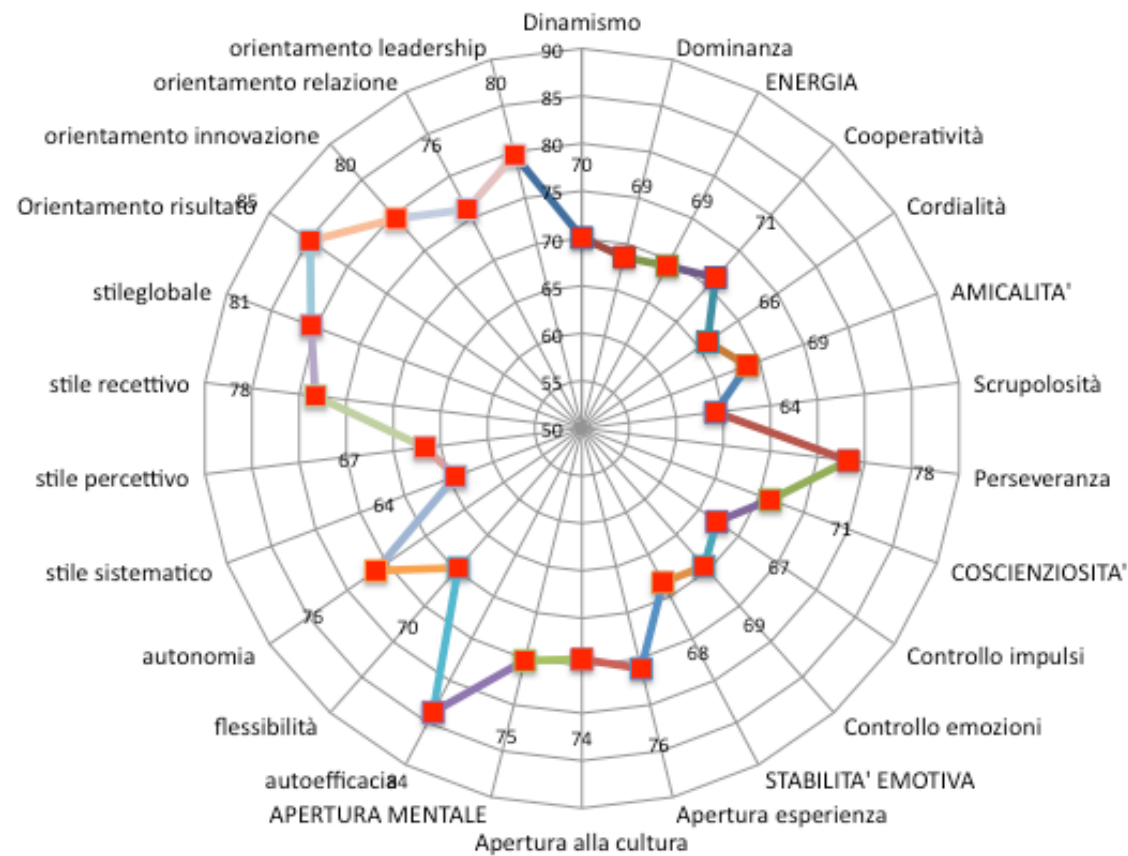
altre informazioni

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dinamismo	22	58,33	88,33	70,0758	8,30116
Dominanza	22	53,33	85	68,5606	8,12103
ENERGIA	22	59,17	86,67	69,3182	6,94192
Cooperatività	22	50	83,33	71,2121	7,49218
Cordialità	22	41,67	80	66,0606	8,53789
AMICALITA	22	45,83	80	68,6364	7,33525
Scrupolosità	22	43,33	81,67	64,1667	10,61284
Perseveranza	22	66,67	93,33	78,2576	6,26735
COSCIENZIOSITA	22	59,17	82,5	71,2121	5,43557
Controllo impulsi	22	38,33	88,33	67,2727	13,70075
Controllo emozioni	22	36,67	81,67	69,3939	11,02601
STABILITA EMOTIVA	22	37,5	83,33	68,3333	11,79353
Apertura esperienza	22	51,67	88,33	76,0606	8,56882
Apertura alla cultura	22	56,67	86,67	74,3182	8,39909
APERTURA MENTALE	22	60,83	87,5	75,1894	7,355
SCALA LIE	22	16	71,67	43,7273	12,7614
autoefficacia tot	22	28	39	33,5	2,92363
autoefficacia	22	70	97,5	83,75	7,30908
flessibilità	22	55,61	83,57	69,6293	7,91006
autonomia	22	53,33	93,33	76,3636	10,43544
sistematico	22	40	93,33	64,2424	13,26099
percettivo	22	52,38	90,48	66,6667	9,63652
recettivo	22	55,56	94,44	78,2828	9,21828
globale	22	52,38	104,76	80,5195	13,21858
Orient. risultato	22	60,61	94,7	84,7796	6,94687

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
orientamento innovazione	22	53,68	92,65	79,512	9,38156
orientamento relazione	22	45,38	93,08	76,049	10,09478
orientamento leadership	22	68,57	89,29	79,6531	6,33013
Ap. ment	22	60,83	87,5	75,1894	7,355
Visione	22	51,67	88,33	76,0606	8,56882
Cross culture	22	56,67	86,67	74,3182	8,39909
Toll.stress	22	37,5	83,33	68,3333	11,79353
Dominanza A	22	53,33	85	68,5606	8,12103
Cooperatività A	22	50	83,33	71,2121	7,49218
Cap. negoziale	22	57,5	80,83	69,8864	6,15225
Sfida	22	58,33	88,33	70,0758	8,30116
Autoefficacia	22	70	97,5	83,75	7,30908
Autonomia A	22	53,33	93,33	76,3636	10,43544
or.innovazione	22	53,68	92,65	79,512	9,38156
FLESSIBILITA'	22	55,61	83,57	69,6293	7,91006
Change management	22	58,49	87,23	74,5707	7,15036
Leadership	22	68,57	89,29	79,6531	6,33013
Cap. comunicativa	22	42,86	100	74,026	15,92171
Entusiasmo	22	59,17	86,67	69,3182	6,94192
Orient. risultato A	22	60,61	94,7	84,7796	6,94687
Problem solving	22	42,86	85,71	70,5357	14,82558
velocità	22	42,86	100	70,1461	13,90595
concretezza	22	42,86	94,64	72,5649	15,49461
adattabilità	22	42,86	100	72,3214	12,63881

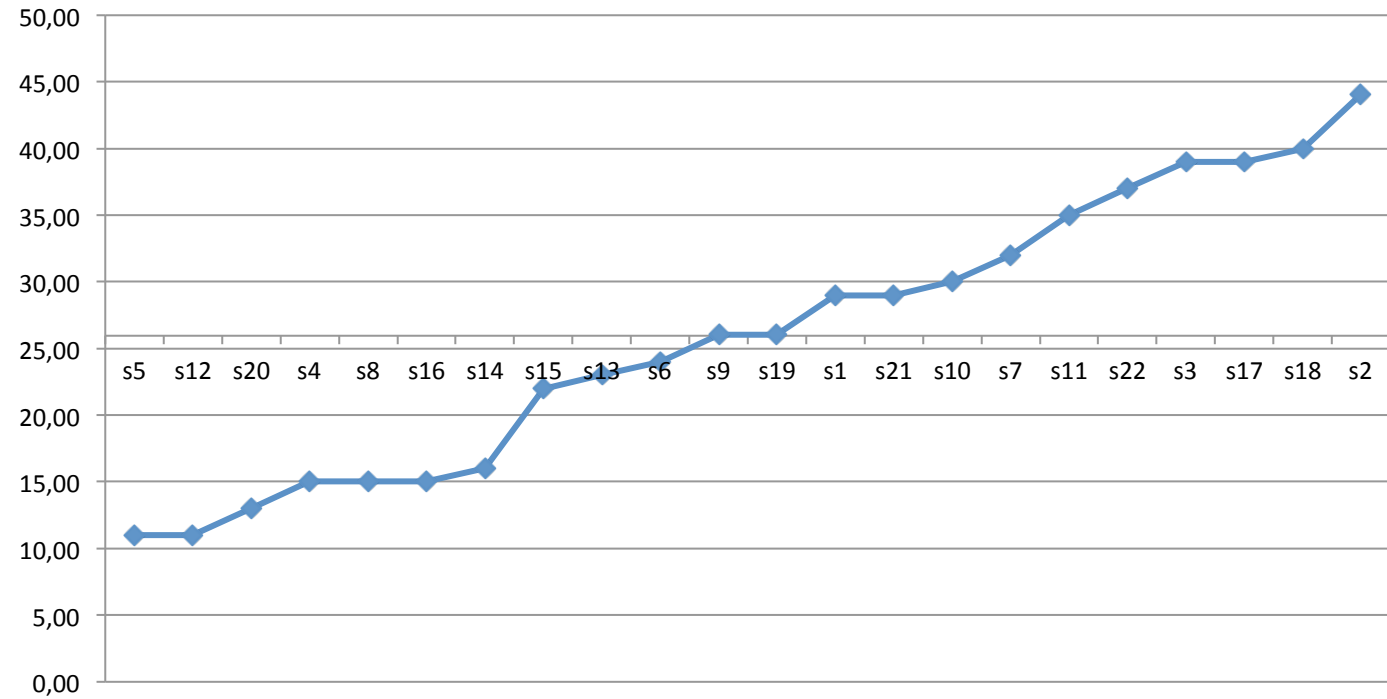
Nel corso della procedura di assessment, vengono rilevate anche altre informazioni sulla popolazione in esame, la cui considerazione può costituire elemento di ulteriore interesse

dimensioni e fattori rilevati



scale sopra media

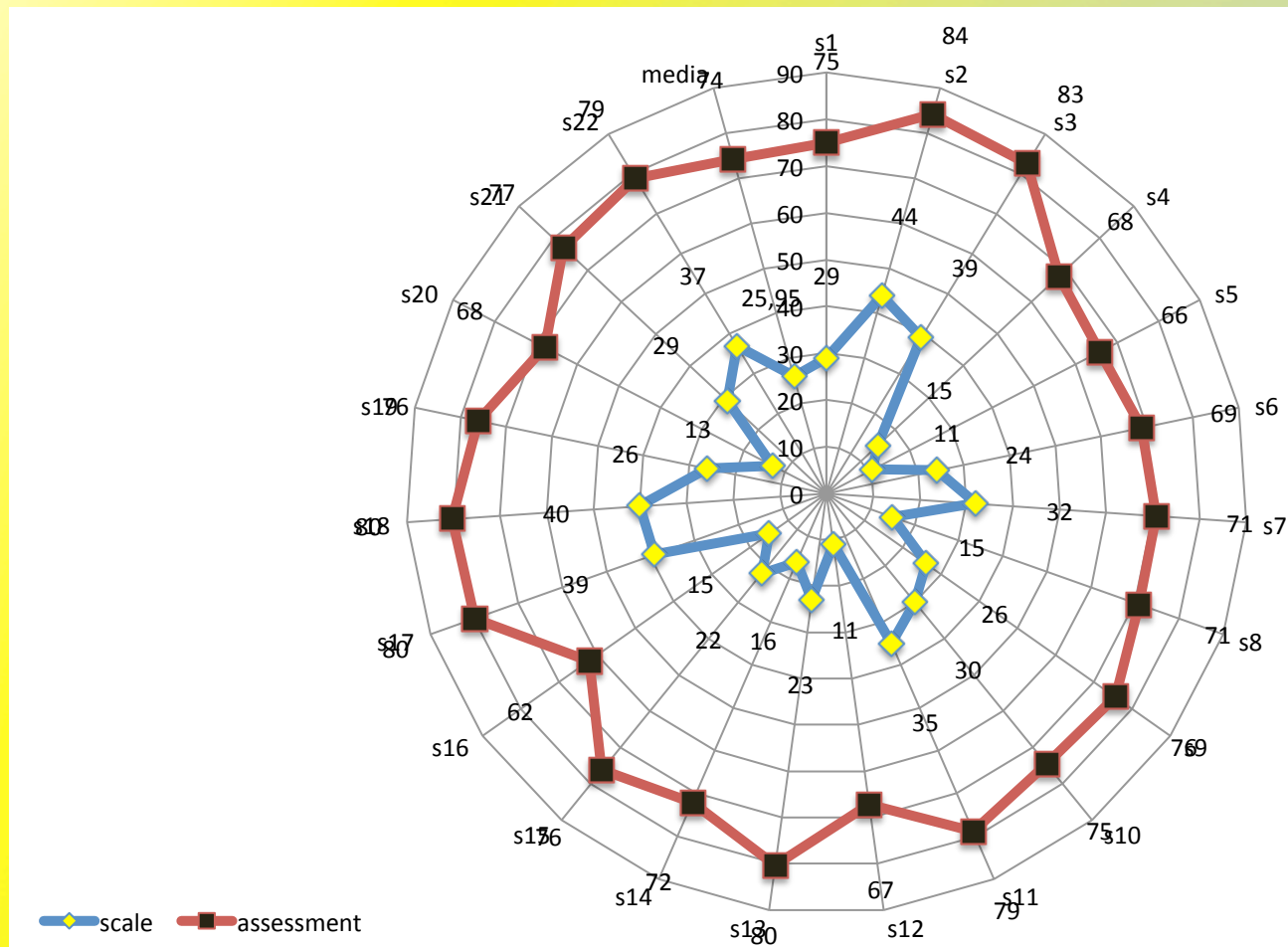
CASE LBL	scale sopra media
s1	29,00
s2	44,00
s3	39,00
s4	15,00
s5	11,00
s6	24,00
s7	32,00
s8	15,00
s9	26,00
s10	30,00
s11	35,00
s12	11,00
s13	23,00
s14	16,00
s15	22,00
s16	15,00
s17	39,00
s18	40,00
s19	26,00
s20	13,00
s21	29,00
s22	37,00
media	25,95



I punteggi grezzi raccolti sono stati convertiti in punti Z (cioè in punteggi che hanno Media = 0 e Dev. St pari ad 1), con l'intento di valutare, per ciascun soggetto, la **frequenza con la quale i punteggi acquisiti si collocano sopra la media della intera popolazione**. Ne deriva una "graduatoria" dei soggetti basata non più sulla sommatoria dei risultati acquisiti rispetto a ciascuna dimensione, che sostanzialmente potrebbe creare l'effetto distorsivo di compensare insufficienze rispetto ad alcune dimensioni con risultati particolarmente significativi ottenuti in altre, adottando invece il criterio di esaminare rispetto a quante dimensioni il soggetto si colloca al di sopra della Media dei colleghi.

Nell'insieme la popolazione risulta sopra le **media 25,95 volte**, come si vede dai dati riportati a fianco; il range oscilla tra 44 e 11, confermando tra l'altro la capacità discriminante della prova

COMPARAZIONE TRA RISULTATI GLOBALI E SCALE SOPRA MEDIA



ALCUNE CORRELAZIONI

	Dinamismo (sfida)	Dominanza	ENERGIA entusiasmo	Cooperatività	Cordialità	AMICALITÀ	Scrupolosità	Perseveranza	COSCIENZIOSI TA	Controllo impulsi	Controllo emozioni	STABILITÀ EMOTIVA	Apertura esperienza	Apertura cultura	APERTURA MENTALE	flessibilità	autonomia	sistematico	percettivo	recettivo	globale	orientamento innovazione	orientamento relazione	orientamento leadership	Cap negoziale	Ch
Dinamismo	1	.429(*)	.849(**)	0,349	0,406	0,415	-0,4	.488(*)	-0,11	0,407	.437(*)	.440(*)	.536(*)	.591(**)	.650(**)	.696(**)	0,168	-0,19	0,208	-0,25	0,238	.521(*)	0,005	0,336	.496(*)	.726(**)
Dominanza	.429(*)	1	.842(**)	0,241	0,304	0,3	-0,39	0,351	-0,18	0,404	.439(*)	.440(*)	0,048	0,218	0,152	.488(*)	-0,23	0,03	-0,15	-0,08	0,212	0,045	-0,31	-0,02	.807(**)	0,3
ENERGIA	.849(**)	.842(**)	1	0,35	0,42	.423(*)	-.466(*)	.497(*)	-0,17	.479(*)	.518(*)	.521(*)	0,349	.481(*)	.477(*)	.702(**)	-0,03	-0,1	0,04	-0,2	0,266	0,338	-0,18	0,189	.769(**)	.609(**)
Cooperatività	0,349	0,241	0,35	1	.674(**)	.903(**)	-.447(*)	0,016	-.428(*)	0,356	0,19	0,296	.494(*)	.543(**)	.598(**)	.450(*)	0,235	-.619(**)	0,272	-0,34	0,269	.470(*)	.476(*)	0,146	.768(**)	.557(**)
Cordialità	0,406	0,304	0,42	.674(**)	1	.926(**)	-0,26	0,152	-0,16	.522(*)	0,219	0,406	0,351	0,313	0,383	.658(**)	0,295	-.439(*)	0,363	-0,39	0,138	.488(*)	.550(**)	0,224	.611(**)	.684(**)
AMICALITÀ	0,415	0,3	.423(*)	.903(**)	.926(**)	1	-0,38	0,097	-0,31	.486(*)	0,225	0,387	.457(*)	.460(*)	.528(*)	.613(**)	0,292	-.571(*)	0,35	-0,4	0,218	.524(*)	.564(**)	0,205	.747(**)	.683(**)
Scrupolosità	-0,4	-0,39	-.466(*)	-.447(*)	-0,26	-0,38	1	-0,25	.830(**)	-0,37	-.517(*)	-.458(*)	-0,19	-.436(*)	-0,36	-0,34	-0,07	.500(*)	0,248	0,243	-0,3	-0,35	-0,03	0,148	-.531(*)	-0,41
Perseveranza	.488(*)	0,351	.497(*)	0,016	0,152	0,097	-0,25	1	0,329	0,21	0,202	0,217	0,132	0,132	0,152	0,311	-0,22	0,17	-0,14	0,314	0,164	0,181	-0,24	-0,02	0,242	0,291
COSCIENZIOSITÀ	-0,11	-0,18	-0,17	-.428(*)	-0,16	-0,31	.830(**)	0,329	1	-0,24	-0,39	-0,32	-0,11	-0,35	-0,27	-0,15	-0,19	.586(**)	0,159	0,418	-0,2	-0,23	-0,17	0,134	-0,38	-0,24
Controllo impulsi	0,407	0,404	.479(*)	0,356	.522(*)	.486(*)	-0,37	0,21	-0,24	1	.818(**)	.963(**)	.615(**)	.514(*)	.652(**)	.733(**)	.564(**)	-0,13	0,049	-0,19	-0,05	0,332	0,103	0,028	.483(*)	.623(**)
Controllo emozioni	.437(*)	.439(*)	.518(*)	0,19	0,219	0,225	-.517(*)	0,202	-0,39	.818(**)	1	.942(**)	0,36	.550(**)	.523(*)	.694(**)	.500(*)	-0,15	-0,16	-0,14	0,078	0,152	-0,18	-0,14	0,406	.483(*)
STABILITÀ EMOTIVA	.440(*)	.440(*)	.521(*)	0,296	0,406	0,387	-.458(*)	0,217	-0,32	.963(**)	.942(**)	1	.526(*)	.556(**)	.623(**)	.750(**)	.561(**)	-0,15	-0,05	-0,17	0,01	0,264	-0,03	-0,05	.470(*)	.588(**)
Apertura esperienze	.536(*)	0,048	0,349	.494(*)	0,351	.457(*)	-0,19	0,132	-0,11	.615(**)	0,36	.526(*)	1	.503(*)	.870(**)	.544(**)	.513(*)	-0,11	0,279	-0,23	-0,12	.566(**)	0,368	0,248	0,332	.672(**)
Apertura alla cultu	.591(**)	0,218	.481(*)	.543(**)	0,313	.460(*)	-.436(*)	0,132	-0,35	.514(*)	.550(**)	.556(**)	.503(*)	1	.864(**)	.511(*)	.490(*)	-.491(*)	0,205	-0,31	0,256	.431(*)	0,008	0,096	.475(*)	.565(**)
APERTURA MENTALE	.650(**)	0,152	.477(*)	.598(**)	0,383	.528(*)	-0,36	0,152	-0,27	.652(**)	.523(*)	.623(**)	.870(**)	.864(**)	1	.609(**)	.578(**)	-0,34	0,28	-0,31	0,077	.576(**)	0,219	0,199	.465(*)	.714(**)
flessibilità	.696(**)	.488(*)	.702(**)	.450(*)	.658(**)	.613(**)	-0,34	0,311	-0,15	.733(**)	.694(**)	.750(**)	.544(**)	.511(*)	.609(**)	1	.445(*)	-0,24	0,023	-.482(*)	0,331	0,363	0,101	0,181	.596(**)	.791(**)
autonomia	0,168	-0,23	-0,03	0,235	0,295	0,292	-0,07	-0,22	-0,19	.564(**)	.500(*)	.561(**)	.513(*)	.490(*)	.578(**)	.445(*)	1	-0,24	0,286	-0,27	-0,2	0,214	0,214	0,084	-0,01	0,386
sistematico	-0,19	0,03	-0,1	-.619(**)	-.439(*)	-.571(*)	.500(*)	0,17	.586(**)	-0,13	-0,15	-0,15	-0,11	-.491(*)	-0,34	-0,24	-0,24	1	-0,31	.443(*)	-0,3	-0,28	-0,34	-0,01	-0,36	-0,31
percettivo	0,208	-0,15	0,04	0,272	0,363	0,35	0,248	-0,14	0,159	0,049	-0,16	-0,05	0,279	0,205	0,28	0,023	0,286	-0,31	1	0,057	-0,27	0,314	0,384	0,339	0,07	0,218
recettivo	-0,25	-0,08	-0,2	-0,34	-0,39	-0,4	0,243	0,314	0,418	-0,19	-0,14	-0,17	-0,23	-0,31	-0,31	-.482(*)	-0,27	.443(*)	1	-0,42	-0,21	-0,2	-0,1	-0,26	-0,41	
globale	0,238	0,212	0,266	0,269	0,138	0,218	-0,3	0,164	-0,2	-0,05	0,078	0,01	-0,12	0,256	0,077	0,331	-0,2	-0,3	-0,27	-0,42	1	0,109	-0,11	0,199	0,304	0,255
orientamento innov	.521(*)	0,045	0,338	.470(*)	.488(*)	.524(*)	-0,35	0,181	-0,23	0,332	0,152	0,264	.566(**)	.431(*)	.576(**)	0,363	0,214	-0,28	0,314	-0,21	0,109	1	.633(**)	.529(*)	0,316	.857(**)
orientamento relazi	0,005	-0,31	-0,18	.476(*)	.550(**)	.564(**)	-0,03	-0,24	-0,17	0,103	-0,18	-0,03	0,368	0,008	0,219	0,101	0,214	-0,34	0,384	-0,2	-0,11	.633(**)	1	.445(*)	0,084	.471(*)
orientamento leader	0,336	-0,02	0,189	0,146	0,224	0,205	0,148	-0,02	0,134	0,028	-0,14	-0,05	0,248	0,096	0,199	0,181	0,084	-0,01	0,339	-0,1	0,199	.529(*)	.445(*)	1	0,076	.447(*)
Cap negoziale	.496(*)	.807(**)	.769(**)	.768(**)	.611(**)	.747(**)	-.531(*)	0,242	-0,38	.483(*)	0,406	.470(*)	0,332	.475(*)	.465(*)	.596(**)	-0,01	-0,36	0,07	-0,26	0,304	0,316	0,084	0,076	1	.537(**)
Change management	.726(**)	0,3	.609(**)	.557(**)	.684(**)	.683(**)	-0,41	0,291	-0,24	.623(**)	.483(*)	.588(**)	.672(**)	.565(**)	.714(**)	.791(**)	0,386	-0,31	0,218	-0,41	0,255	.857(**)	.471(*)	.447(*)	.537(**)	1

	Cap.comunicativa	Problem solving	velocità	concretezza	adattabilità
Cap. comunicativa	1	.748(**)	.835(**)	.796(**)	.722(**)
Problem solving	.748(**)	1	.710(**)	.864(**)	.738(**)
velocità	.835(**)	.710(**)	1	.819(**)	.886(**)
concretezza	.796(**)	.864(**)	.819(**)	1	.718(**)
adattabilità	.722(**)	.738(**)	.886(**)	.718(**)	1

- L' iniziativa è tutt' ora in corso e si prevede di svolgere la procedura su un totale di 100 Candidati.
- Lo studio successivo consentirà di meglio valutare e comprendere le caratteristiche della popolazione in esame e di approfondire l' esame statistico dei risultati con l' obiettivo, tra l' altro, di affinare la procedure e di definire il percorso di certificazione delle competenze.